



Relatório  
do Governo Societário  
e de Sustentabilidade **2012**





## Este é o sétimo Relatório de Sustentabilidade do Grupo TAP

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/SobreaTAP/GrupoTAP/Relatorios](http://www.tapportugal.com/Info/pt/SobreaTAP/GrupoTAP/Relatorios)

# Índice

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

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

- 12 Perfil
- 16 Governo da Sociedade
- 17 Modelo de Gestão
- 19 Gestão do Risco
- 26 Inovação e Desenvolvimento
- 28 Relacionamento com os *Stakeholders*
- 29 Acionista
- 30 Clientes
- 33 Certificação de Qualidade
- 34 Entidades Reguladoras e Fiscalizadoras
- 36 Fornecedores

## 39 PERSPETIVA ECONÓMICA

- 40 [Importância do Transporte Aéreo para o desenvolvimento económico](#)
- 44 Atividade
- 45 Criação de Valor para os *Stakeholders*

## 47 PERSPETIVA SOCIAL

- 48 [O respeito pelo valor humano](#)
- 51 Atuando com responsabilidade social na vertente interna
- 56 Influenciando a responsabilidade social externa na sociedade

## 61 PERSPETIVA AMBIENTAL

- 62 [Garantir a eficiência ambiental](#)
- 65 Reduzindo resíduos e o consumo de energia
- 66 Reduzindo emissões de CO<sub>2</sub>
- 68 Promovendo responsabilidade ambiental
- 69 Preservando a biodiversidade
- 69 Utilizando racionalmente os recursos

## 71 COMPROMISSOS

- 72 Grau de Cumprimento em 2012 e Objetivos para 2013

## 74 ANEXOS

- 75 Tabela de Correspondência GRI (*Global Reporting Initiative*)
- 76 Indicadores *Global Reporting Initiative* (GRI)
- 83 Abreviaturas e Glossário

## 84 APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DO GOVERNO SOCIETÁRIO E DE SUSTENTABILIDADE



## Nota de abertura

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

## Principais aspetos deste Relatório

### Âmbito

O presente documento reporta-se ao ano civil de 2012 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 do Governo Societário e 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, pretende-se proporcionar um enquadramento geral da TAP no contexto do setor em que desenvolve a sua atividade. Neste sentido, a primeira secção incorpora a mensagem do Presidente do Conselho de Administração Executivo, sendo 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, iniciando-se cada um destes subcapítulos, com o quadro dos respetivos indicadores e 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

Prosseguindo a orientação estratégica que preside à governação da Empresa, e em consonância com os princípios éticos e de responsabilidade social que enquadram a atuação da TAP nos mercados onde opera e perante a Comunidade em sentido lato, publicamos o presente Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade do ano de 2012.

Desenvolvendo a sua atividade no âmbito de uma indústria extremamente competitiva e em ambiente fortemente regulamentado, ao assumir a gestão do seu negócio no dia-a-dia, a TAP não perde nunca de vista quer a criação de valor económico e social para o seu acionista e para o País quer a satisfação e antecipação das expectativas dos seus clientes, assim como a salvaguarda das melhores condições de afirmação e progressão profissional dos seus trabalhadores.

Aliados a este desígnio empresarial – que envolve todo o Grupo TAP –, surgem igualmente no topo das prioridades, o respeito e o compromisso inequívoco da Organização com a sustentabilidade das suas operações face à sociedade, à defesa e preservação do ambiente e do planeta.

Por isso, o modelo de gestão que adotámos privilegia uma cultura solidamente apoiada em valores tais como a segurança, transparência e *accountability*, tendo em vista não só a viabilidade e prosperidade económica do Grupo, mas também a justiça social e a proteção da qualidade ambiental.

Suportada nesses três pilares, a TAP conduziu rigorosamente o exercício da sua atividade em 2012, com obtenção de resultados equilibrados e positivos, melhoria global do seu desempenho, reforço das suas vantagens competitivas em mercados preferenciais, reafirmação da sua marca e notoriedade a nível nacional e internacional e atingimento das metas traçadas para o ano no domínio da responsabilidade ética e social.

Saliento, por isso, algumas áreas, adiante explanadas neste Relatório, em que a TAP progrediu ao longo do ano com assinalável sucesso, promovendo o sentido de cidadania do seu universo laboral através do desenvolvimento de ações de solidariedade junto de grupos diversificados da população, e reforçando as melhores práticas empresariais, sempre atendendo ao bom relacionamento e às expectativas dos seus diversos *stakeholders*: clientes, acionista, colaboradores, sociedade, fornecedores e entidades reguladoras e fiscalizadoras.

O modelo de gestão que adotámos privilegia uma cultura solidamente apoiada em valores tais como a segurança, transparência e *accountability*, tendo em vista não só a viabilidade e prosperidade económica do Grupo, mas também a justiça social e a proteção da qualidade ambiental.

Na mesma linha, assinalo também outros avanços em matérias de extrema importância para a nossa atividade, como sejam, a dinamização da formação e valorização técnica e profissional dos nossos quadros, os ajustamentos no âmbito da política de segurança (*safety*), valor nuclear da TAP, e a gestão de risco, tanto na perspetiva operacional e económica e financeira, como na vertente das Tecnologias de Informação, da saúde e segurança do trabalho e da prevenção.

Destaque igualmente para a evolução e melhoria global do serviço ao cliente, com suporte na inovação e nas novas tecnologias intensivamente utilizadas, que se traduziu na distinção da TAP, pelo *Socialbakers.com*, como a *Prestadora do melhor serviço ao cliente no Facebook* (entre as marcas top com devoção social).

Ainda no âmbito das distinções atribuídas, sublinha-se o reconhecimento da política da TAP em favor da conciliação da vida familiar e profissional, com o prémio *Empresa com maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal*, a nomeação como *Melhor empresa nacional na área do Turismo* e o prémio de *Melhor Companhia Aérea da Europa*, da *Global Traveller magazine*, dos EUA, além da renovação dos títulos de *Líder Mundial para a América do Sul* e *Líder Mundial para África* pelos *World Travel Awards*, entre outras.

A terminar, uma última referência à assinalável contribuição da TAP para o crescimento da indústria do Turismo & Viagens e áreas de atividade complementares, assim como ao impulso dado à economia em Portugal neste ano, continuando a ser uma das maiores exportadoras nacionais, e geradora de emprego, direto e indireto, em larga escala.

Enquanto isso, reafirma-se internacionalmente entre as empresas líderes no seu sector de atividade, e reforça também o nome e a imagem do País, não só como instrumento de excelência na aproximação e ligação do mundo da lusofonia, percorrendo e unindo a Europa a África e à América do Sul, mas igualmente fazendo da sua marca um veículo de promoção e ampla divulgação dos produtos genuinamente portugueses de qualidade e prestígio.

**Fernando Pinto**

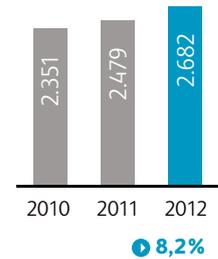
Presidente do Conselho  
de Administração Executivo

# Principais Indicadores de Sustentabilidade

## Perspetiva Económica



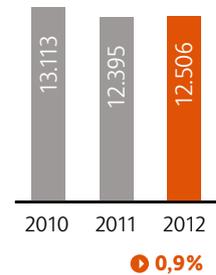
Rendimentos e Ganhos Operacionais do Grupo TAP  
EUR milhões



## Perspetiva Social



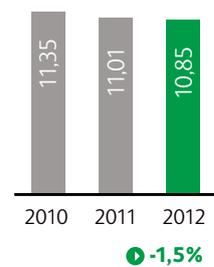
Total de Colaboradores do Grupo TAP  
(31 de dezembro)



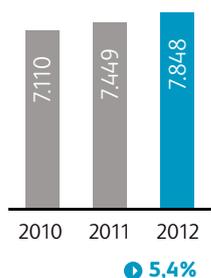
## Perspetiva Ambiental



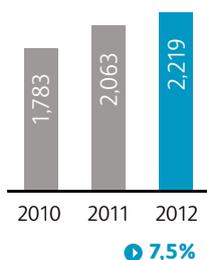
Emissões de CO<sub>2</sub> por Passageiro  
(kg/100 PKU)



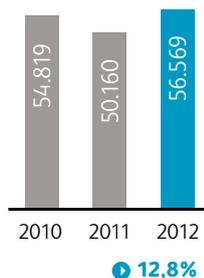
Produtividade Transporte Aéreo  
Milhares de PKO por Empregado



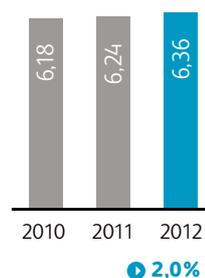
Valor dos Serviços Prestados  
ao Exterior pelo Grupo TAP  
000 EUR milhões



VAB por Empregado do Grupo TAP  
EUR

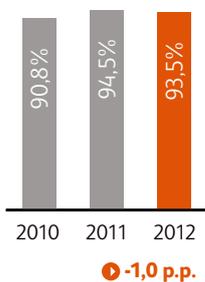


Receita Transporte Aéreo  
por Lugar Oferecido  
EUR cents por PKO

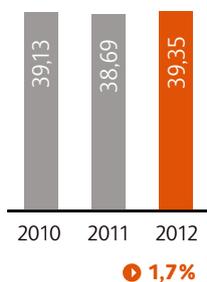


Valores em IFRS (International Financial Reporting Standards)

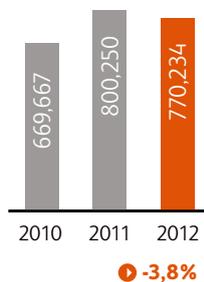
Porcentagem Contratos  
Permanentes <sup>(1)</sup>



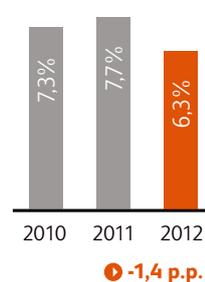
Idade Média  
dos Colaboradores <sup>(1)</sup>



Volume de Formação <sup>(1)</sup>  
(nº participantes \* horas)

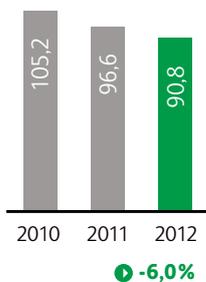


Taxa de Rotatividade <sup>(1)</sup>

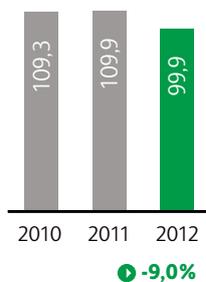


<sup>(1)</sup> Indicadores do Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)

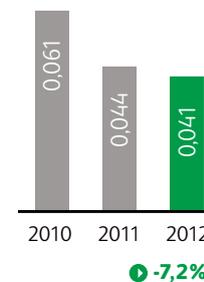
Consumo de energia  
sobre o volume de negócios <sup>(1)</sup>



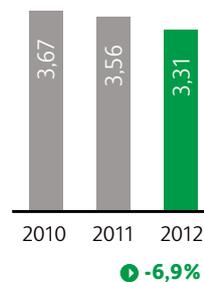
Consumo total de água  
sobre o volume de negócios <sup>(1)</sup>



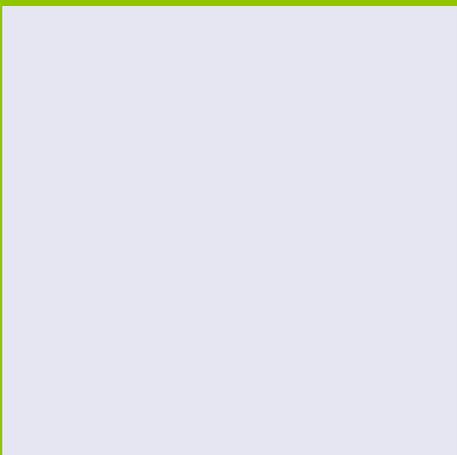
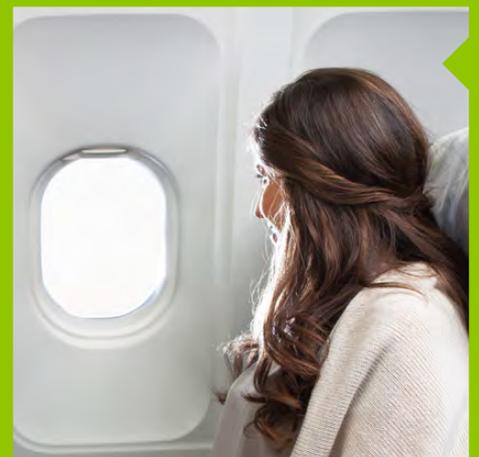
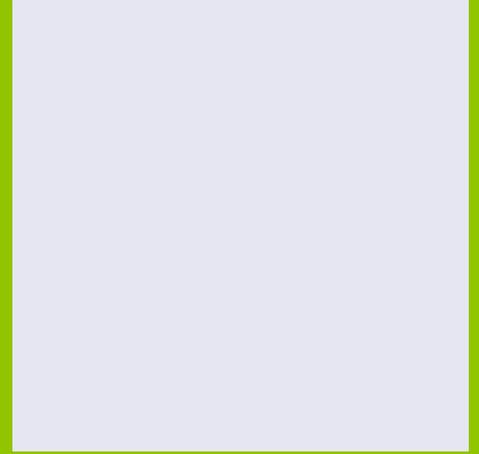
Consumo de papel  
sobre o volume de negócios <sup>(1)</sup>



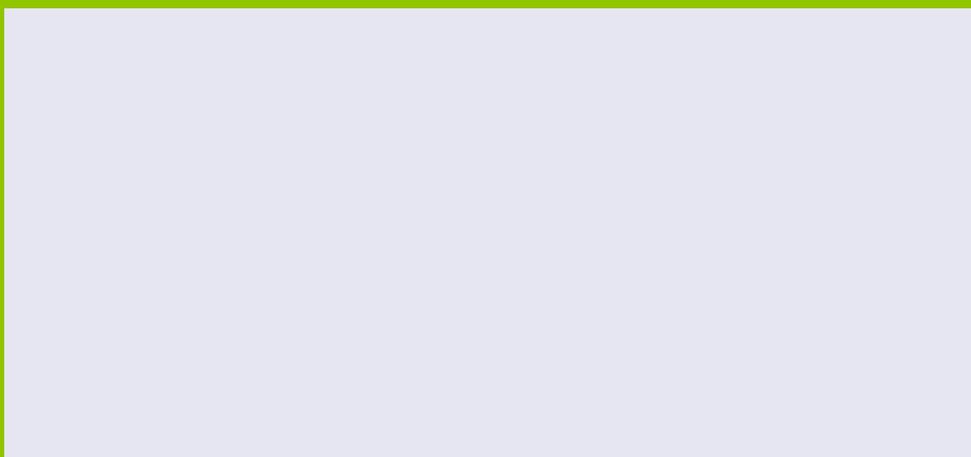
Quantidade de resíduos produzidos  
sobre o volume de negócios <sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> Indicadores do Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)



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



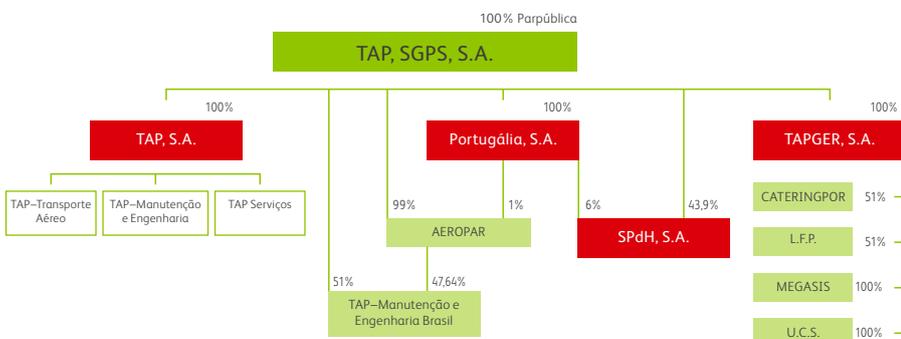
## Perfil

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.

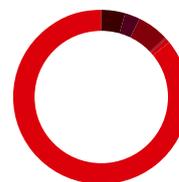
Integra o Grupo TAP, a empresa TAP-Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (TAP Portugal), cuja principal atividade consiste no transporte aéreo de passageiros e de carga. O Grupo intervém, também, no negócio de manutenção aeronáutica, e em outras atividades ligadas aos negócios principais do Grupo.

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.



## Volume de Negócios do Grupo TAP



- 86,1 % Transporte Aéreo
- 4,4 % Manutenção – Assistência a Terceiros - Portugal
- 2,7 % Manutenção – Assistência a Terceiros - Brasil
- 5,9 % Lojas Francas (LFP, S.A.)
- 0,2 % Catering (CATERINGPOR, S.A.)
- 0,7 % Outras Atividades da TAP, SGPS, S.A.

## Visão

A TAP tem por objetivo proporcionar o retorno para os seus investidores e promover a satisfação das expectativas dos Clientes, mantendo uma postura ativa na promoção de contributos para o desenvolvimento económico e social, a nível global e local.

O Código de Ética está disponível para consulta no site oficial da TAP [\[www.flytap.com\]](http://www.flytap.com)

Foi, assim, incluído no Código de Ética um novo Capítulo (Capítulo IV), que define os princípios gerais para uma correta utilização destes meios, responsabilizando e, simultaneamente, estimulando o potencial de crescimento dos mesmos, mas de forma responsável e rigorosa.

## 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 meio ambiente.

## Ética

A Empresa definiu como um dos fatores críticos de sucesso, o cumprimento do seu Código de Ética e a assunção de uma cultura dos valores que o mesmo preceitua. Sendo este um processo dinâmico, adequou-se, em 2011, o texto do Código de Ética do Grupo TAP a uma realidade muito relevante, no relacionamento interno e externo, que é a utilização da internet e redes sociais pelos trabalhadores do Grupo.

Também, no cumprimento dos princípios preceituados pelo Código de Ética, destaca-se o apoio e estímulo da Empresa, junto dos trabalhadores e da Comunidade em geral, dos valores socio-ambientais, da conciliação família/trabalho, da transparência e respeito pelas regras que pautam as boas práticas comerciais, bem como nas de relação com *shareholders* e *stakeholders*.



## Principais Acontecimentos em 2012

	 Perspetiva Económica	 Perspetiva Social	 Perspetiva Ambiental	
Jan	Boas práticas ambientais da TAP divulgadas em cinco programas <i>Minuto Verde</i>	Participação da TAP em <i>Estudo Nacional sobre Hipertensão e Consumo de Sal</i>		Acordo <i>Full Content</i> entre TAP e TravelPort para acesso ao <i>portfolio</i> de voos da TAP
				
Fev	TAP homenageia África na BTL, através da revista UP			RFID na TAP–Manutenção e Engenharia, o primeiro sistema integrado numa MRO
				
Mar	TAP–Manutenção e Engenharia protagonista, em segurança aeronáutica, no programa televisivo <i>Falar Global</i>	Só há uma maneira de ser TAP. De Braços Abertos – campanha de comunicação interna, no 67º aniversário da TAP, tendo os Colaboradores como protagonistas		Alargamento de aplicações gratuitas a dispositivos Android
				
Mar	Mobile Check-in – <i>check-in</i> através do telemóvel – na maioria das escalas Europeias			Valores TAP – campanha protagonizada pelos Colaboradores
				 
Abr	TAP associa-se à campanha Papel por Alimentos do Banco Alimentar contra a fome	Implementação do <i>Safety Management System (SMS)</i>		Nova edição do <i>Programa Simpatia</i> – Só há uma maneira de receber um cartão Simpatia. De Braços Abertos
	 			
Mai	TAP com conectividade a bordo nos voos entre a Europa e a América do Norte e do Sul, com o serviço OnAir WiFi	Cultura de <i>Safety</i> – Inquérito aos Colaboradores a integrar um conjunto de medidas pró-ativas no âmbito do SMS		Divulgação da Política de Segurança ( <i>Safety</i> como valor fundamental) da TAP – no âmbito do SMS
				 
Mai	TAP inova permitindo Reservas em equipamentos móveis ( <i>smartphones e tablets</i> )	Divulgação da Política de Segurança/ Security da TAP		Corrida da Mulher na luta contra o cancro da mama, apoiada pela 7ª vez pela TAP
				
Jun	Início de operações para Turim, para Berlim e para Bucareste	Dia Mundial da Criança assinalado com 41 Batismos de Voo		Lançamento do Programa Prevenir
				
Jun	Selecionado novo <i>software</i> para Gestão da receita de voo	Condições especiais aos Estudantes Universitários e de ERASMUS		1º Curso Ganhar Asas Juvenil, promovido pela TAP e UCS
				
Jul	FlyTAP atinge 50 mercados e está disponível em 23 idiomas	Emissão, para a Cateringpor, de <i>certificação Halal</i> (conforme princípios prescritos pela Lei Islâmica)		Criação de Banco de Livros Escolares, iniciativa da TAP e Voluntários com Asas
				
Ago	Aprovação da operação de reprivatização da TAP pelo Conselho de Ministros	<i>Software</i> de gestão de manutenção implementado na PGA		
				
Out	Ação de limpeza e conservação do Jardim Botânico pela TAP e Voluntários com Asas	Reforço no <i>check-in online</i> , desativando-se <i>tele check-in</i> , privilegiando comodidade		
				
Out	Lançamento do – flipflap.flytap.com – site dedicado às crianças	<i>Site Mobile</i> – nova plataforma <i>mobile</i> da TAP para o mercado de dispositivos móveis		Classe Executiva ainda melhor, em conforto, qualidade e com cozinha portuguesa contemporânea
				
Dez	Feira Solidária para angariação de fundos – iniciativa dos Voluntários com Asas	Concerto de Natal para crianças, organizado pela TAP no Aeroporto de Lisboa		O Passageiro 10 Milhões pela primeira vez na TAP
				
				Celebração, pela TAP–Manutenção e Engenharia, de 25 anos a promover cursos <i>ab initio</i> para Técnicos de Manutenção de Aeronaves
				 
				Conclusão do processo de reprivatização da TAP, determinada pelo Governo
				

## Prémios e Distinções em 2012

### Março

#### CSS Awards 2012

Site da UP [upmagazine-tap.com/](http://upmagazine-tap.com/), revista de bordo da TAP, nomeado para os CSS Awards 2012, na categoria de *Lifestyle*. Este prémio tem por objetivo eleger os melhores websites desenvolvidos com a linguagem de estilo CSS (*Cascading Style Sheets*) no mundo inteiro.

A revista UP, para além de distribuída a bordo dos aviões da TAP, dispõe de uma versão *online* constituindo, assim, um veículo de excelência para a divulgação e promoção quer da Companhia quer de Portugal.



#### Ordem dos Engenheiros – 75 anos

Troféu atribuído à TAP–Manutenção e Engenharia, pelo Colégio de Engenharia de Materiais, pela significativa integração de especialistas desta área nos seus quadros.

### Mai

#### Melhor empresa nacional na área de Turismo (MARKETEER)

TAP eleita *melhor empresa nacional* na categoria de Turismo, dos Prémios Marketeer, uma iniciativa que premeia os maiores destaques nas áreas de *marketing*, publicidade e comunicação. A distinção da Marketeer assinala o significativo contributo da Empresa na divulgação de Portugal, o que muito tem contribuído para o reforço do Turismo, setor de atividade de importância cada vez mais decisiva para a economia nacional.



### Julho

#### Melhor Serviço ao Cliente no Facebook – TOP marcas com devoção social (SOCIALBAKERS.COM)

Distinção efetuada pela *Socialbakers.com*, a fonte mundialmente mais citada sobre dados globais de utilização do Facebook, que atribui à TAP o melhor Serviço ao Cliente nesta rede social, com significativa vantagem sobre as restantes empresas que integram o *TOP das marcas com devoção social*, em Portugal.

O serviço ao Cliente prestado pela Companhia na sua página, bem como toda a informação, promoções, passatempos e outras funcionalidades aí disponibilizados aos fãs, têm colocado a TAP como estudo de caso de boa utilização das redes sociais a nível internacional.

### Agosto

#### TOP 10 dos sites de companhias aéreas no Brasil – [www.flytap.com](http://www.flytap.com) (EXPERIAN HITWISE)

Distinção efetuada ao site da TAP, [www.flytap.com](http://www.flytap.com), como um dos sites com maior audiência, no âmbito do *ranking* elaborado pela Experian Hitwise. A entrada da TAP neste *ranking*, dominado pelas transportadoras aéreas brasileiras, reflete a melhoria alcançada nas vendas *online*.



#### SimpliFlying Awards for Excellence in Social Media (SIMPLIFYFLYING.COM)

TAP uma das sete finalistas ao prémio *Melhor Uso de Social Media para Apoio ao Cliente*, nos *SimpliFlying Awards for Excellence in Social Media*. O *SimpliFlying.com* é considerado um dos *blogs* mais importantes sobre aviação e a sua conta *twitter* é uma das mais influentes sobre companhias aéreas, com mais de 10.000 seguidores.

### Setembro

#### Melhor Companhia de Aviação (PUBLITURIS)

TAP eleita a *Melhor Companhia de Aviação* a operar em Portugal, de acordo com a opção dos leitores do jornal *Publituris* e do júri dos *Publituris Travel Awards* que integra um conjunto de personalidades do setor do Turismo. Um destaque que representa o reconhecimento do esforço desenvolvido pela Empresa, progressivamente considerada uma companhia de referência em Portugal e nos restantes mercados onde atua.

### Outubro

#### Destaque pelo contributo para o crescimento do Aeroporto Internacional de Maputo

Distinção que confirma os esforços e o trabalho desenvolvidos pela Empresa naquele mercado, com vista a reforçar a sua presença, participando na promoção desta rota de importância destacada para a TAP.

### Novembro

#### Vinhos Portugueses servidos na TAP premiados na Polónia (BUSINESS TRAVELLER POLAND)

Três vinhos portugueses servidos a bordo da TAP, premiados na Polónia, com os galardões *Cellars in the Sky 2012*, um reconhecimento a evidenciar o significativo contributo da TAP para a divulgação e promoção internacional da produção vinícola portuguesa.

#### Melhor Empresa de Comércio a Retalho (REVISTA EXAME)

Reconhecimento efetuado, no âmbito da edição de 2011 das *500 Maiores e Melhores Empresas*, à empresa do Grupo TAP, LFP – Lojas Francas de Portugal considerada, pela terceira vez, como a *Melhor Empresa de Comércio a Retalho*, pelo facto de deter o maior volume de vendas por colaborador e, também, o maior volume de negócios por metro quadrado.

#### Empresa com maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal (HUMAN RESOURCES PORTUGAL)

TAP distinguida como a *Empresa com maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar*.

Este prémio reconhece o valor da política da Companhia na conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar, que a Companhia historicamente sempre apoiou, designadamente, através da disponibilização do infantário para os filhos dos trabalhadores, 365 dias por ano, 24 horas por dia.



### Dezembro

#### Companhia Líder Mundial para a América do Sul (WORLD TRAVEL AWARDS)

Prémio atribuído durante a gala da grande final dos WTA, *World Travel Awards*, da revista norte-americana *Global Traveler Magazine*. Este destaque constitui, em conjunto com a distinção da *Global Traveler Magazine*, dois dos mais importantes prémios da indústria de Viagens e Turismo, reconhecendo o prestígio e a notoriedade internacional da TAP. É, assim, testemunhada a liderança da Companhia na América do Sul, resultado de um empenhamento intenso, efetuado ao longo dos anos, em particular no Brasil, um dos mercados de maior crescimento, a nível global e onde a TAP é reconhecidamente líder.



#### Companhia Aérea Líder Mundial para a África (WORLD TRAVEL AWARDS)

Prémio atribuído no âmbito dos WTA, *World Travel Awards*, pela 2ª vez consecutiva, confirmando a liderança da TAP neste mercado de significativa importância para a Empresa.

#### Melhor Companhia Aérea da Europa (GLOBAL TRAVELER MAGAZINE)

Prémio atribuído à TAP, nos EUA, decorrente de inquérito a Passageiros Frequentes e Passageiros Executivos. Este destaque reflete o empenhamento da Empresa no competitivo mercado norte-americano, designadamente, junto do segmento *corporate*, que reconhece a elevada qualidade do produto TAP e as potencialidades do *hub* da Companhia em Lisboa, como plataforma estratégica nas ligações entre a América do Norte e a Europa.

#### Melhor Companhia Aérea de Carga (TRANSPORTES & NEGÓCIOS)

TAP Cargo destacada, uma vez mais, tendo sido a companhia com maior número de troféus, vencendo em três categorias: *Melhor Companhia Aérea de carga para a Europa, para África e para as Américas*.

## Governo da Sociedade

Das atividades do governo societário durante o ano de 2012 pode salientar-se o esforço na gestão da tesouraria, resultante da conjuntura nacional e restante zona euro, acrescida da incerteza que o processo de reprivatização em curso durante o segundo semestre de 2012 representou para a Empresa, no acesso ao crédito bancário.

O contexto adverso em que decorreu a atividade da TAP no ano de 2012 foi ainda agudizado pela escalada dos preços do combustível e pela necessidade de preservação da paz social, na decorrência das alterações introduzidas no Código do Trabalho e da imposição de condições salariais mais agravadas para os trabalhadores e respetivo aumento da carga fiscal. O Governo da Sociedade garantiu, com ponderação e prudência, a estabilidade necessária, que manteve a Empresa no seu caminho de crescimento sustentado.

Foi ainda o Conselho de Administração Executivo (CAE) chamado a intervir no processo de *due diligence* e Audição Prévia da TAP no âmbito do processo de reprivatização da TAP (cf. Art.º 13.º do Caderno de Encargos que regulou os termos e condições de venda direta das ações representativas de 95% do capital social da TAP, SGPS), processo que chegou ao seu termo sem que se tenham verificado as condições necessárias à efetivação dessa venda, conforme Resolução do Conselho de Ministros n.º 111-b/2012

de 28 de dezembro. Também o Conselho Geral e de Supervisão tomou posição articulada com o CAE na elaboração do Parecer transmitido ao Acionista Parpública, o qual, baseado na documentação recebida da Parpública, incidiu exclusivamente sobre a vertente estratégica da Proposta Técnica Vinculativa do Grupo Synergy.

No âmbito do processo de reprivatização, o Governo da Sociedade reconheceu a qualidade e a quantidade do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores das Empresas do Grupo TAP, na agregação e tratamento da informação necessária ao processo de consulta dos interessados, ficando uma vez mais demonstrada a capacidade da Empresa, e dos seus colaboradores, para responder com elevado profissionalismo e empenhamento aos desafios que se lhe deparam.

### Reuniões

TAP, SGPS, S.A. Órgãos do Governo Societário	Nº de reuniões	% de participações
Assembleia Geral e Deliberação Unânime por Escrito	2	100%
Conselho de Administração Executivo	16	92%
Conselho Geral e de Supervisão	11	93%
Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	6	90%
Comissão Especializada de Auditoria	7	95%

TAP, S.A. Órgãos do Governo Societário	Nº de reuniões	% de participações
Assembleia Geral e Deliberação Unânime por Escrito	1	100%
Conselho de Administração Executivo	20	93%
Conselho Geral e de Supervisão	9	94%
Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	4	93%
Comissão Especializada de Auditoria	7	95%

## Órgãos Sociais

TAP—Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.  
TAP, S.A.

Por deliberação em Assembleia Geral de 2 de Junho de 2009, para o triénio 2009–2011

### Mesa da Assembleia Geral

Presidente Dr. Paulo Manuel Marques Fernandes  
Vice-Presidente Dr. António Lorena de Sêves  
Secretário Dr.ª Orlanda do Céu S. Sampaio Pimenta d' Aguiar

## Estrutura dos Conselhos de Administração Executivos, dos Conselhos Gerais e de Supervisão e das Comissões Especializadas

### Conselho de Administração Executivo

Presidente Eng.º Fernando Abs da Cruz Souza Pinto  
Vogal Eng.º Fernando Jorge Alves Sobral  
Vogal Dr. Luís Manuel da Silva Rodrigues  
Vogal Eng.º Luiz da Gama Mór  
Vogal Eng.º Manoel José Fontes Torres  
Vogal Dr. Michael Anthony Conolly

### Conselho Geral e de Supervisão

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

### Comissões Especializadas

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

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

## Modelo de Gestão

A prossecução dos objetivos do Grupo TAP, no que respeita responsabilidade social, no âmbito das perspetivas económica, social e ambiental, encontra-se embutida no espírito da organização, integrando as responsabilidades da estrutura organizativa, aos diversos níveis.

No âmbito do Conselho Geral e de Supervisão, a quem compete a fiscalização da atividade da Empresa,

funcionam duas comissões, 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	
<p><b>Conselho de Administração Executivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Define os objetivos e políticas de gestão da Empresa</li> <li>▶ Elabora os planos de atividade e orçamentos, bem como promove a participação dos serviços da Empresa na elaboração do relatório do governo societário e de sustentabilidade</li> <li>▶ Prepara o Plano Estratégico da sociedade</li> </ul>	<p><b>Conselho Geral e de Supervisão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> </ul> <p><b>Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Assegura as condições para o crescimento sustentado da Sociedade nas vertentes económica, ambiental e social (<i>triple bottom line</i>) e supervisiona a estratégia de desenvolvimento sustentado e responsabilidade social</li> <li>▶ Supervisiona a elaboração e submete à aprovação do Conselho Geral e de Supervisão o relatório do governo societário e de sustentabilidade da Empresa, que expressa o respetivo desempenho relativamente à responsabilidade social da organização</li> </ul> <p><b>Comissão Especializada de Auditoria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dá apoio ao Conselho Geral e de Supervisão, no respeitante à qualidade, integridade e eficácia do sistema de controlo interno, entre outros aspetos</li> <li>▶ Identifica potenciais riscos significativos de caráter financeiro, operacional, de segurança, legais e/ou sociais, que possam produzir perdas diretas ou indiretas relevantes definindo medidas e mecanismos conducentes à redução dos mesmos</li> <li>▶ Pronuncia-se sobre o manual de riscos da Empresa</li> </ul>

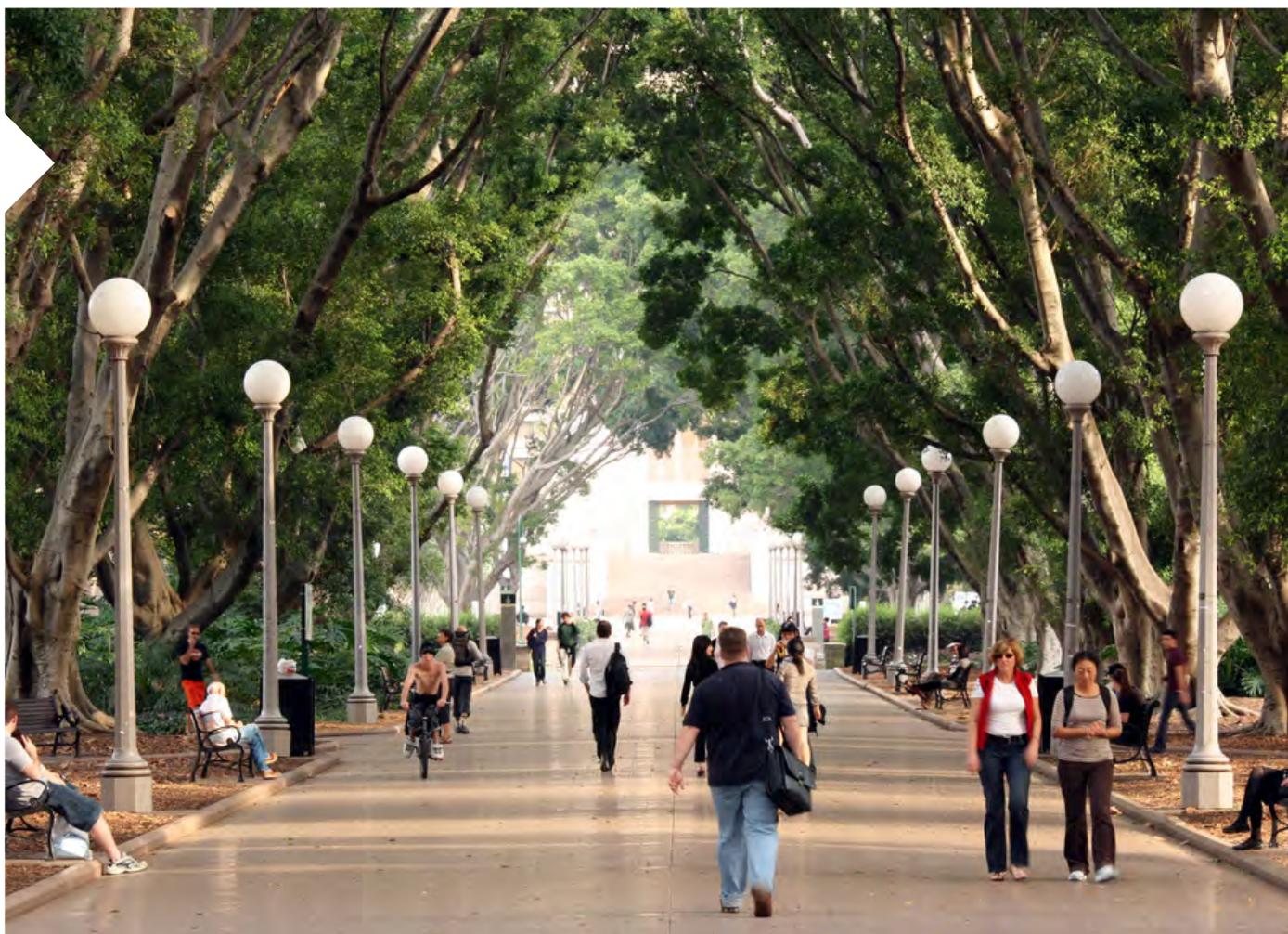
Empresas do Grupo TAP														
<p><b>TAP, S.A.</b></p> <p><b>Conselho Geral e de Supervisão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Acompanha a atividade do Conselho de Administração da sociedade e das sociedades participadas, designadamente, no que se refere à estratégia, sustentabilidade, 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</li> </ul> <p><b>Conselho de Administração Executivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elabora os planos de atividade e orçamentos, bem como promove a participação dos serviços da empresa na elaboração do relatório de sustentabilidade</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td>U.N. Transporte Aéreo</td> <td>U.N. Manutenção e Engenharia</td> <td>U.N. TAP Serviços</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Unidades Operacionais</td> <td>Unidades Corporativas</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> <li>▶ Políticas específicas de Recursos Humanos</li> <li>▶ Políticas específicas de Relações Laborais</li> </ul> </td> </tr> </table>	U.N. Transporte Aéreo	U.N. Manutenção e Engenharia	U.N. TAP Serviços	Unidades Operacionais		Unidades Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> <li>▶ Políticas específicas de Recursos Humanos</li> <li>▶ Políticas específicas de Relações Laborais</li> </ul>	<p><b>Restantes empresas do Grupo TAP</b></p> <p><b>Conselhos de Administração Executivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaboram os planos de atividade e orçamentos, bem como promovem a participação dos serviços das empresas na elaboração do relatório de sustentabilidade</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td>Unidades Operacionais</td> <td>Unidades Corporativas</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> <li>▶ Políticas específicas de Recursos Humanos</li> <li>▶ Políticas específicas de Relações Laborais</li> </ul> </td> </tr> </table>	Unidades Operacionais	Unidades Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> <li>▶ Políticas específicas de Recursos Humanos</li> <li>▶ Políticas específicas de Relações Laborais</li> </ul>
U.N. Transporte Aéreo	U.N. Manutenção e Engenharia	U.N. TAP Serviços												
Unidades Operacionais		Unidades Corporativas												
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> <li>▶ Políticas específicas de Recursos Humanos</li> <li>▶ Políticas específicas de Relações Laborais</li> </ul>												
Unidades Operacionais	Unidades Corporativas													
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Ambiente</li> <li>▶ Segurança higiene e saúde</li> <li>▶ Políticas específicas de Recursos Humanos</li> <li>▶ Políticas específicas de Relações Laborais</li> </ul>													

## Nova estrutura de segurança operacional

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. 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.



## 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 elegeram, 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"> <li>▶ Sistema de indicadores de <i>performance</i>.</li> <li>▶ Sistemas de informação de apoio à gestão da qualidade.</li> <li>▶ Conjunto dos normativos exigidos pelas entidades nacionais e internacionais que regulamentam a atividade de Transporte Aéreo.</li> <li>▶ Monitorização da satisfação do Cliente e estudos de mercado.</li> <li>▶ Código de Ética.</li> <li>▶ Sistema de gestão do risco.</li> </ul>
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"> <li>▶ Sistema de avaliação de Desempenho e Potencial.</li> <li>▶ Parcerias com estabelecimentos de ensino; integração profissional de pessoas portadoras de deficiências.</li> <li>▶ Norma de certificação em Responsabilidade Social – SA 8000.</li> <li>▶ Políticas de Recursos Humanos.</li> </ul>
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"> <li>▶ Implementação na Empresa de subsistemas de gestão ambiental, segundo a norma NP EN ISO 14001.</li> <li>▶ Plano integrado de gestão ambiental.</li> <li>▶ Ações de sensibilização ambiental.</li> </ul>

# Gestão do Risco

Duas vertentes na gestão de risco: uma de caráter predominantemente operacional e a outra centrada na informação financeira

Relativamente à vertente operacional é preconizada uma focalização específica por negócio, em que os responsáveis diretos pela gestão do risco são os gestores do negócio, responsáveis pela definição das metodologias de monitorização mais adequadas e respetivas estratégias de gestão.

## Safety Manager – uma nova estrutura na Segurança Operacional

Na perspetiva da segurança operacional (*Safety*), de assinalar a introdução do SMS (*Safety Management System*), uma iniciativa que representa uma das alterações mais significativas a nível regulamentar dos últimos anos, contribuindo para elevar os níveis de *Safety* na Aviação. De referir que a Segurança Operacional é hoje entendida como um processo contínuo de gestão do risco, cuja eficácia depende da sua aplicação, de forma transversal, à globalidade da Companhia, abrangendo todas as áreas operacionais e procurando o envolvimento de todos os trabalhadores (incluindo-se as áreas não-operacionais) cuja atividade, de algum modo, possa ter impacto na Segurança Operacional. Neste âmbito foi, em abril de 2012, ativada na TAP uma nova estrutura – Direção de *Safety Management* –, na dependência direta da Administração Executiva, residindo a sua missão na implementação e manutenção do *Safety Management System* (SMS). Com a criação deste sistema de gestão de risco e melhoria contínua, o número de áreas da Empresa acompanhadas em termos de *Safety* aumentou, de duas – Operações de Voo (*Flight*) e Operações de Cabina (*Cabin*) –, para sete, com a inclusão das áreas de Despacho de Voo (*Dispatch*), Engenharia de Manutenção de Aeronaves (*Maintenance*), Assistência de Terra (*Ground Handling*), Operações de Carga (*Cargo*) e *Security*.

## Encorajamento de uma Safety Culture

Em simultâneo, a TAP ajustou a sua Política de Segurança (*Safety Policy*) tendo sido, entre outros aspetos, clarificados e aprofundados alguns conceitos, como o de *cultura justa de reporte de ocorrências*, no pressuposto que uma *Reporting Culture* saudável contribui ativamente para a tomada de ações apropriadas de mitigação do risco. O encorajamento de uma *Safety Culture* traduz o compromisso da gestão de topo num conjunto de valores duradouros relacionados com a Segurança Operacional, partilhados por todos, numa dinâmica organizacional *top-down*.

## Auditoria contínua na vertente financeira

Com o objetivo de proporcionar fiabilidade da preparação e divulgação de informação financeira, quer interna quer no mercado, em conformidade com a regulamentação, os procedimentos e as políticas adotadas, a Empresa tem vindo a intensificar a Auditoria preventiva focada no risco e a utilizar, como instrumental analítico de base, a Auditoria Contínua. A Auditoria Contínua consiste na recolha de indicadores e evidências materialmente relevantes, por um auditor interno ou externo, em sistemas de Tecnologias de Informação, processos, transações e controlos, numa base frequente (com periodicidade definida) ou contínua, durante um período de tempo, sendo o recurso à tecnologia informática um fator crucial para a sua implementação.

De modo a potenciar os recursos da Auditoria, a empresa TAP tem vindo a acompanhar a evolução considerada ajustada pelo *Institute of Internal Auditors*, conforme evidencia o quadro.



## Principais diferenças numa atuação baseada na Auditoria Contínua, relativamente ao conceito de Auditoria tradicional

### Auditoria Tradicional

- ▶ Testes cíclicos com periodicidades variáveis, com base em dados históricos (muitas vezes ocorrendo meses após o acontecimento das atividades)
- ▶ Bases amostrais para análise
- ▶ Priorização ocorre semestralmente/anualmente, durante a elaboração do plano de Auditoria
- ▶ Enfoque na revisão de documentação

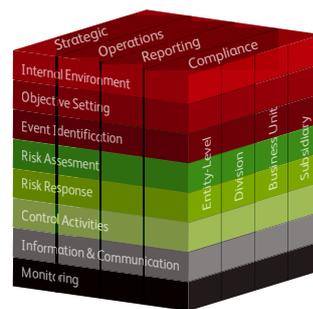
### Auditoria Contínua

- ▶ Avaliação de riscos e controlos de forma contínua e automatizada
- ▶ Cobertura de 100% das operações
- ▶ Priorização ocorrendo em *real-time*, com base nos indicadores calculados
- ▶ Utilização de dados/informações correntes para identificação das necessidades de auditoria

Em síntese, o objetivo último, perseguido é a melhoria da eficiência das operações na organização, identificando e avaliando riscos de maneira efetiva e provendo rapidamente informações críticas para uma melhor tomada de decisão.

Na instrumental base de trabalho da Auditoria Contínua situa-se, como elemento fundamental de suporte, a gestão do risco.

### Como a Auditoria Interna Contínua auxilia a auditoria a focar todos os componentes do COSO



COSO Enterprise Risk Management Framework

Analisando e avaliando os riscos.  
Determinando como o risco deve ser gerenciado.

Garantir a precisão da informação.  
Comunicação tempestiva dos problemas e preocupações.

Provendo avaliação independente quanto às atividades de monitorização realizadas pelas áreas/gerências responsáveis.

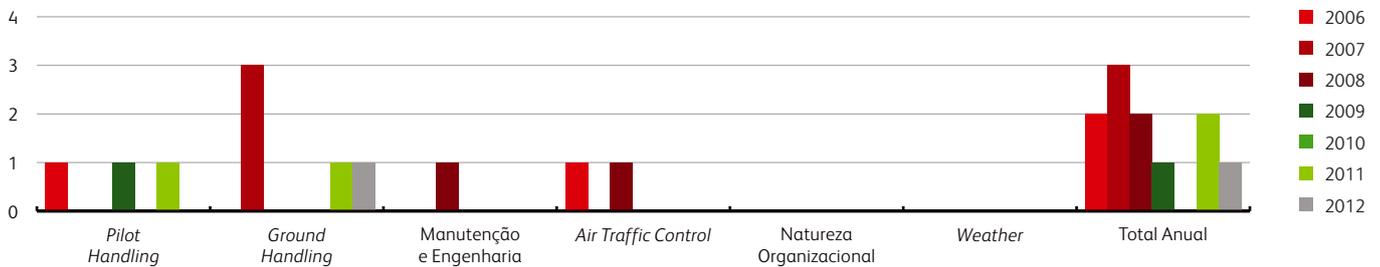
### Aplicação do Modelo do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

#### Análise do Risco de vertentes específicas

Entidade	Âmbito
TAP, S.A./Unidade de Negócio Transporte Aéreo	Contagens Físicas Armazéns TAP Classe de reserva versus Classe de Emissão e versus Classe Voada
TAP, S.A./Unidade de Negócio Manutenção e Engenharia	Contagens Físicas Armazéns
CATERINGPOR—Catering de Portugal, S.A.	Segurança aos sistemas de informação Fiabilidade da informação do sistema informático Acompanhamento dos processos internos de armazéns, segurança de sistemas de informação e fiabilidade da informação
L.F.P.—Lojas Francas de Portugal, S.A.	Armazéns/Compras/Contratualização com a LSG Controlo de stocks LFP e Contagens Físicas de Armazéns e Lojas
MEGASIS—Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.	Armazéns e contratualização Plano de <i>Business Continuity/Disaster Recovery</i> Contagens Físicas de Armazém Informática
U.C.S.—Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	Armazéns, Contratualização e Controlo de Faturação a Fornecedores
PORTUGÁLIA—Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.	Questões de risco em diversas vertentes em processo de análise (Recursos Humanos, Armazéns, Contratualização) Contagens Físicas Fardamentos
TAP—Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	Faturação, questões de Vendas e Processo de Compras Inventário Procedimentos para a Contratação de Serviços pela TAP—Manutenção e Engenharia Brasil Processo de Inventário TAP—Manutenção e Engenharia Brasil
SPdH—Serviços Portugueses de Handling, S.A.	Análise de <i>Compliance</i> aos Fornecedores, como base para a manutenção da Certificação ISO 9001 Análise de <i>Compliance</i> nas vertentes de <i>check-in</i> , carregamentos e descarregamentos Contagens Físicas Armazéns Manutenção de Equipamento e Economato

Por seu turno, na vertente operacional, é dada particular relevância às seguintes perspetivas do risco operacional.

### Incidência de ocorrência Risco High TAP, S.A.



## Nível de risco

Rácio de ocorrências pelo número de serviços efetuados

	TAP, S.A.	Portugália
SEVERE	-	-
HIGH	0,001%	-
SIGNIFICANT	0,056%	-
MEDIUM	1,026%	0,126%
LOW	0,875%	0,563%

Tanto na TAP como na Portugália não se verificaram, em 2012, ocorrências de nível SEVERE. 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.

Tipo de Risco	Desenvolvimentos   Objetivos
<b>Operacional (Segurança   Safety)</b> Segurança – 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.	<b>Desenvolvimentos   2012</b> <b>TAP, S.A.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Processo de auditoria IOSA conduzido com sucesso, sendo reconhecido ao Operador uma certificação <i>SMS Base Line</i>;</li> <li>▶ Entrada em produção de uma aplicação agregadora de todos os canais de informação de <i>Safety</i> implementados nas áreas <i>Safety</i> da Empresa, que agora abrangem as áreas de Voo (FLT)   Cabine (CAB)   Despacho Operacional (DSP)   <i>Ground Handling</i> (GRH)   Carga (CGO)   <i>Security</i> (SEC)   Manutenção (MNT) * (EASA part M);</li> <li>▶ De acordo com a classificação dos níveis de risco LOW, MEDIUM, SIGNIFICANT, HIGH, e SEVERE, em 2012, das ocorrências operacionais reportadas apenas foram atribuídas classificações de risco às primeiras quatro. Com a classificação HIGH registou-se uma ocorrência na área de <i>Ground Handling</i> (conforme quadro acima);</li> <li>▶ Consolidação da utilização de SPIs (<i>Safety Performance Indicators</i>) para avaliação da <i>performance</i> de segurança e implementação de um critério de alertas <i>semáforo</i>, para tomada de ação em linha com as recomendações do ICAO DOC 9859;</li> <li>▶ Iniciação de projetos de capacitação da infraestrutura tecnológica, dotando a área de <i>Safety</i> com a capacidade de atuar de forma proactiva (e futuramente, preditiva);</li> <li>▶ Em linha com o estabelecido para 2012, estão a ser aperfeiçoados os processos que integram o SMS da TAP, bem como o alinhamento de processos à luz do recentemente publicado ICAO DOC 9859 Adv.Ed.3.</li> </ul> <b>PORTUGÁLIA–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estabilização do programa de <i>Flight Data Monitoring Fokker 100</i>, e continuação do desenvolvimento do FDM Embraer 145;</li> <li>▶ Continuação da implementação do programa SMS.</li> </ul>
	<b>Objetivos   2013</b> <b>TAP, S.A.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revisão da <i>Safety Policy</i>, com vista a consolidar os <i>Core Values</i> da TAP;</li> <li>▶ Continuar a desenvolver a infraestrutura tecnológica de suporte à atividade de <i>Safety</i> (<i>Data Collation Tool</i>, <i>Hazar Library</i>, <i>Portal de Safety e Risk Management Tool</i>);</li> <li>▶ Continuação da formação/sensibilização sobre os conceitos de <i>Safety</i> junto de todos os Colaboradores da Empresa.</li> </ul> <b>PORTUGÁLIA–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Continuação da Implementação do SMS com forte enfoque no programa de 2013 de formação transversal, abrangendo todos os Colaboradores da Companhia.</li> </ul>

Tipo de Risco	Desenvolvimentos   Objetivos
<p><b>Saúde e Segurança do Trabalho</b></p> <p>Sistema de gestão de riscos ligados à atividade profissional, que tem por base um programa sistematizado de identificação e avaliação dos riscos para a saúde e a segurança do trabalho, a respetiva valoração e implementação de medidas de controlo, por forma a assegurar e melhorar a saúde e a segurança do trabalho na Empresa.</p>	<p><b>Desenvolvimentos   2012</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Continuação da aplicação dos planos de avaliação contínua das condições de higiene e segurança do trabalho e ergonomia, para identificação e quantificação dos riscos ligados à atividade profissional, em conformidade com as normativas internas e legais em vigor, e a emissão de recomendações sobre as medidas de controlo preventivas/corretivas, sempre que indicado;</li> <li>▶ Realização da análise dos acidentes de trabalho, para avaliação das causas dos mesmos, contribuindo para a melhoria dos índices de sinistralidade;</li> <li>▶ Elaboração dos Manuais de Identificação e Avaliação de Riscos Profissionais e dos Manuais de Equipamentos de Proteção Individual, atualização relativa a 369 postos de trabalho;</li> <li>▶ Conclusão do projeto de melhoria contínua – <i>Zero acidentes</i> – na oficina de máquinas do serviço de motores e início do mesmo projeto na área de estruturas da TAP–Manutenção e Engenharia Portugal;</li> <li>▶ Realização de ações de formação sobre prevenção de riscos profissionais, promoção da saúde e formação em primeiros socorros, para pessoal de terra e pessoal navegante, cumprindo os normativos internacionais da IATA e a legislação nacional;</li> <li>▶ Realização dos exames de vigilância de saúde para avaliação da aptidão, física e psíquica, para o exercício da atividade profissional, bem como dos exames de pré-colocação na Empresa e de regresso ao trabalho, após doença ou acidente de trabalho, determinados na legislação.</li> </ul> <p><b>Objetivos   2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tomar as medidas necessárias ao cumprimento da legislação nacional em vigor e de normativos internacionais que regulamentam a saúde higiene e segurança do trabalho na atividade aeronáutica e/ou com ela relacionadas;</li> <li>▶ Continuar a desenvolver as ações estabelecidas no âmbito da promoção da saúde e da prevenção dos acidentes de trabalho e das doenças ligadas ao trabalho, através da intervenção da equipa multidisciplinar de Saúde e Segurança do Trabalho;</li> <li>▶ Dar continuidade à elaboração e à permanente atualização do Manual de Identificação e Avaliação de Risco Profissional e do Manual de Equipamentos de Proteção Individual para todas as áreas da Empresa;</li> <li>▶ Assegurar a implementação, na Manutenção e Engenharia da TAP, do Programa de Prevenção em Saúde e Segurança do Trabalho +SST, com a aplicação do projeto de melhoria contínua <i>Zero acidentes</i> e o início do projeto <i>5' de segurança</i> na área da Grande Manutenção;</li> <li>▶ Reforçar as ações de sensibilização, designadamente, em formato <i>e-Learning</i>, sobre a promoção da saúde, a prevenção dos riscos profissionais e dos acidentes de trabalho nos tripulantes de avião.</li> </ul>
<p><b>Económicos e Financeiros</b></p> <p>Sistemas de monitorização e controlo dos riscos e consequentes impactos decorrentes do comportamento dos mercados financeiros e da economia em geral.</p>	<p><b>Desenvolvimentos   2012</b></p> <p><b>Combustíveis e Emissões</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monitorização dos mercados num contexto de custos persistentemente elevados – mas volatilidade reduzida e, consequentemente, oportunidades limitadas – e disponibilidade de crédito reduzida por parte dos contrapartes;</li> <li>▶ Contratação de <i>hedging</i> de combustíveis para o conjunto do ano, em percentagem mais significativa no que se refere ao consumo do 2º semestre de 2012 e início de operações para 2013;</li> <li>▶ Abertura de conta de licenças de CO<sub>2</sub> e preparação para participação no mercado de licenças de emissão;</li> <li>▶ Compra, a prazo, de licenças de emissão para compensação parcial – em moldes conservadores face às perspetivas de alterações regulamentares – do <i>déficit</i> estimado.</li> </ul> <p><b>Financiamento e Liquidez</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estudo e avaliação de alternativas de financiamento com base em ativos não-avião;</li> <li>▶ Contratação de operações de venda e locação operacional simultânea, envolvendo diversos reatores de reserva;</li> <li>▶ Renegociação de operações de <i>leasing</i> financeiro envolvendo 3 aviões;</li> <li>▶ Manutenção de linhas de crédito de curto prazo de apoio à tesouraria;</li> <li>▶ Manutenção de mecanismos de flexibilidade e agilização da gestão de tesouraria;</li> <li>▶ Diversificação das entidades contrapartes, designadamente, no âmbito <i>hedging</i>.</li> </ul> <p><b>Objetivos   2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Intensificação da monitorização e eventual reforço do <i>hedging</i> de combustíveis;</li> <li>▶ Ajustamento da atuação em mercado, e identificação das quantidades a transacionar, no contexto das alterações regulamentares em curso no mecanismo de Comércio Europeu de Licenças de Emissão;</li> <li>▶ Reativação de negociação de novas operações de financiamento suspensas por força do processo de privatização.</li> </ul>

Tipo de Risco	Desenvolvimentos   Objetivos
<p><b>Tecnologias de Informação</b></p> <p>Sistemas de identificação de vulnerabilidades e ameaças utilizados pelas organizações.</p>	<p><b>Desenvolvimentos   2012</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizadas auditorias à segurança de sistemas e redes, nomeadamente, no âmbito do sistema <i>EFB – Electronic Flight Bag</i>;</li> <li>▶ Desenvolvidas ações de definição de requisitos e preparação no âmbito dos processos de gestão de utilizadores, unificação de autenticação interna e <i>enterprise single sign-on</i>;</li> <li>▶ Revistas e elaboradas políticas e procedimentos de segurança informática, tendo por base as recomendações constantes nas normas ISO27000;</li> <li>▶ Dada continuidade à implementação de tecnologias de virtualização, no âmbito das infraestruturas de sistemas, com o conseqüente aumento do nível de escalabilidade, fiabilidade, recuperação e segurança dos sistemas;</li> <li>▶ Incrementada a utilização de replicação de dados, entre Centros de Processamento, de modo a aumentar a segurança da informação armazenada e a recuperação de sistemas em caso de desastre.</li> </ul> <hr/> <p><b>Objetivos   2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Implementar um sistema integrado de monitorização, <i>BSM – Business Service Manager</i> o qual, correlacionando os serviços prestados ao negócio e as tecnologias que os suportam, permitirá o estabelecimento de métricas, o incremento da segurança e o controlo da qualidade de serviço prestado;</li> <li>▶ Implementar o novo sistema de <i>IT Service Management</i>, alinhado com as boas práticas da metodologia ITIL, de modo a melhorar a qualidade de serviço de TI e minimizar o risco de incumprimento dos níveis de serviço acordados;</li> <li>▶ Dar continuidade ao alinhamento da infraestrutura tecnológica com as normas PCI-DSS (<i>Payment Card Industry-Data Security Standards</i>);</li> <li>▶ Melhorar os processos de análise de dados de utilização da Internet, com particular incidência aos aspetos relacionados com a segurança;</li> <li>▶ Estudar a implementação de sistemas de correlação de eventos, vulgarmente designados de <i>IPS/IDS – Intrusion Prevention Systems/Intrusion Detection System</i>;</li> <li>▶ Implementar processos de controlo do licenciamento de <i>software</i>.</li> </ul>
<p><b>Incêndio – Prevenção</b></p> <p>Sistema de gestão do Risco de Incêndio, explosão e derrames de produtos químicos. Integra os Planos de Segurança Internos, a Formação contínua dos Colaboradores, os manuais de proteção contra atmosferas explosivas (Manuais ATEX), os Exercícios de Simulacro baseados em cenários de risco e um plano de Auditorias internas.</p>	<p><b>Desenvolvimentos   2012</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaboração e publicação do Plano de Segurança Interno do Campus TAP, documento que tem como objetivo a prevenção de riscos de incêndio, explosão e derrame de produtos químicos nos espaços comuns e arruamentos da TAP, para proteção de pessoas e bens, bem como assegurar a continuidade da atividade;</li> <li>▶ Aumento de 33% no número de simulacros de emergência realizados em 2011;</li> <li>▶ Inclusão dos prestadores de serviços residentes no Campus TAP, nas ações de formação teórica e prática ministrada pela TPS/ARF/Prevenção de Incêndios, a fim de garantir o conhecimento sobre a organização de segurança contra incêndio, bem como os procedimentos a adotar em caso de emergência. Em 2012, participaram na formação um total de 580 pessoas, entre trabalhadores da TAP e prestadores de serviços;</li> <li>▶ O plano de auditorias periódicas passou a incluir o prestador de serviço de manutenção de equipamentos de segurança contra incêndio, visando garantir a qualidade e a melhoria do serviço prestado.</li> </ul> <hr/> <p><b>Objetivos   2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Melhoria da comunicação de segurança contra incêndio, com vista a consolidar a cultura de prevenção;</li> <li>▶ Realização de exercícios de simulacro de emergência com evacuação total de edifícios;</li> <li>▶ Realização de ações de formação <i>on job training</i>.</li> </ul>

Tipo de Risco	Desenvolvimentos   Objetivos
<p><b>Manutenção e Engenharia</b></p> <p>A Gestão do Risco é inerente e está integrada nas responsabilidades definidas no âmbito das certificações aeronáuticas e acreditações detidas<sup>(1)</sup> que são obrigatórias para a garantia da continuidade da atividade.</p> <p><b>TAP–Manutenção e Engenharia Portugal</b></p>	<p><b>Desenvolvimentos   2012</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auditorias do INAC e da EASA (referenciais EASA Parte M, 145, 147 e 21);</li> <li>▶ Preparação da transição das normas ISO 9001 e AS 9110 para os novos referenciais e respetiva atualização de procedimentos e manuais, sendo de destacar os novos processos de <i>Configuration Management</i> e <i>Risk Management</i>;</li> <li>▶ Auditoria de renovação da certificação do <i>Bureau Veritas</i> (referenciais ISO 9001 e EN 9110);</li> <li>▶ Auditoria do IPAC (Instituto Português de Acreditação) ao Laboratório de Calibrações no âmbito de certificação da Norma NP EN ISO / IEC 17025:2005;</li> <li>▶ Implementação do Acordo Bilateral EU-US: auditoria da qualidade anual para renovação da certificação 14 CFR Part 145 do FAA (<i>Federal Aviation Administration</i>) realizada pelo INAC, e aprovação do novo Suplemento FAA (<i>Special Conditions</i>), com novos procedimentos da Qualidade e da Segurança, essencial para a renovação do certificado de aprovação como <i>FAA Repair Station</i>;</li> <li>▶ Implementação do Acordo Bilateral EU-Canadá: aprovação pelo INAC do novo Suplemento TCCA (<i>Transport Canada</i>), para renovação da aceitação pela TCCA da certificação EASA Parte 145;</li> <li>▶ Auditoria IOSA (<i>IATA Operational Safety Audit</i>) durante a qual foi registado que a TAP–Manutenção e Engenharia tem um SMS <i>standalone</i> e maduro, que contribui para o SMS da TAP;</li> <li>▶ Implementação do Sistema de Gestão da Segurança Operacional (SMS – <i>Safety Management System</i>) da TAP–Manutenção e Engenharia, que representa uma evolução dos conceitos de gestão da Segurança e da Qualidade, relativamente ao que é praticado num tradicional QMS (<i>Quality Management System</i>);</li> <li>▶ Continuação das ações de formação em <i>Safety Training</i> e <i>Safety Promotion</i>; preparação de novos <i>posters</i> para divulgação das boas práticas de reporte voluntário e gestão do risco;</li> <li>▶ Reformulação dos canais de comunicação eletrónica sobre <i>Safety</i>, nomeadamente, a automatização do reporte voluntário, através da intranet, bem como do Campus da Unidade de Negócio (U.N.);</li> <li>▶ Utilização dos meios disponibilizados na intranet para a disseminação de informação sobre <i>Safety</i>, nomeadamente, através do MSB (<i>Maintenance Safety Bulletin</i>), de publicação quinzenal, e da página permanente no Jornal TAP dedicada à divulgação do SMS da TAP–Manutenção e Engenharia;</li> <li>▶ Criação e lançamento, pelo <i>Safety Office ME</i>, do <i>booklet A missão do Líder no SMS</i>, onde é realçado o papel determinante que as chefias, de uma forma geral, têm no sucesso da implementação do SMS;</li> <li>▶ No âmbito da investigação de ocorrências, os membros da MIP (<i>Maintenance Investigators Pool</i>) – constituído atualmente por 18 investigadores selecionados na TAP–Manutenção e Engenharia –, realização de 9 investigações de <i>Safety</i>, e sua discussão em sede de ERG (<i>Event Review Group</i>), órgão presidido pela Direção desta U.N.;</li> <li>▶ A culminar um trabalho de preparação, ao longo de cerca de dois anos, publicação da versão inicial do Manual SMS da TAP–Manutenção e Engenharia. Publicação, igualmente, pela primeira vez, do MSR (<i>Maintenance Safety Report</i>) anual da U.N., seguida da primeira reunião do seu SRB (<i>Safety Review Board</i>), onde foi reconfirmada a <i>Safety Policy</i>, tendo sido definidos os objetivos, indicadores e metas de <i>Safety</i> (SPI – <i>Safety Performance Indicators</i>), para 2012;</li> <li>▶ Criação das estruturas, definição das responsabilidades e estabelecimento das interações para os grupos operacionais de suporte ao SMS da TAP–Manutenção e Engenharia, designadamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Safety Office ME</i>;</li> <li>▶ <i>SAG (Safety Action Group)</i>;</li> <li>▶ <i>SRB (Safety Review Board)</i>;</li> <li>▶ <i>MIP (Maintenance Investigators Pool)</i>;</li> <li>▶ <i>ERG (Event Review Group)</i>;</li> <li>▶ <i>SPOT (Safety Operational Team)</i>.</li> </ul> </li> <li>▶ No âmbito do <i>Safety Assurance</i>, realização da primeira <i>Safety Audit</i> pelos auditores do Gabinete de Auditorias da TAP–Manutenção e Engenharia. Esta ação, pioneira na própria TAP, endereçou apenas oportunidades de melhoria ao SMS da TAP–Manutenção e Engenharia;</li> </ul> <p><b>Objetivos   2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Publicação da revisão 1 do Manual SMS da TAP–Manutenção e Engenharia, publicação do MSR (<i>Maintenance Safety Report</i>), referente à atividade de <i>Safety</i> desenvolvida em 2012, seguindo-se a reunião anual do SRB (<i>Safety Review Board</i>), a envolver a definição dos objetivos, indicadores e metas de <i>Safety</i> para 2013;</li> <li>▶ Implementação, a breve prazo, de uma plataforma informática integrada de Gestão do Risco na TAP–Manutenção e Engenharia;</li> <li>▶ Arranque de novas fases na implementação do SMS da U.N., no âmbito do <i>Safety Assurance</i>, designadamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Safety Audit</i>;</li> <li>▶ <i>IEP – Internal Evaluation Programme</i>;</li> <li>▶ <i>Gestão da Mudança (Management of Change)</i>;</li> <li>▶ Adaptação do Programa de Auditorias Internas a uma filosofia baseada na Gestão do Risco.</li> </ul> </li> <li>▶ Não tendo sido possível iniciar em 2012, conforme planeado, atualização dos procedimentos de ERP (<i>Emergency Response Plan</i>) da U.N., em articulação com o respetivo plano 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.</li> </ul>

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

Tipo de Risco	Desenvolvimentos   Objetivos
PORTUGÁLIA—Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A	<b>Desenvolvimentos   2012</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Certificação Parte M subparte I;</li><li>▶ Aumento da capacidade de formação de Técnicos de Manutenção de Aeronaves (TMA);</li><li>▶ Implementação do <i>software</i> AMOS e transferência de toda a informação de gestão de aeronavegabilidade e manutenção para o novo sistema;</li><li>▶ Criação do GQM (Garantia de Qualidade da Manutenção).</li></ul>
	<b>Objetivos   2013</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Revisão total da estrutura documental da Direção de Manutenção e Engenharia (DME), visando refletir os processos modificados com a introdução do novo <i>software</i> de manutenção;</li><li>▶ Certificação da PGA como entidade parte 147 (MTO);</li><li>▶ Implementação dos processos de garantia de qualidade no <i>software</i> AMOS;</li><li>▶ Alteração documental e de processos, conforme requerido pela revisão 6 do ISM da IOSA;</li><li>▶ Revisão ao processo de formação da DME.</li></ul>



## Inovação e Desenvolvimento

A inovação é reconhecida como um fator essencial para garantir competitividade da Empresa. A inovação faz hoje parte das estratégias corporativa e de negócio, sendo apoiada de forma estruturada ao nível da Administração da TAP. O ano de 2012 deixa bem evidenciada, mais uma vez, a cultura empreendedora e inovadora da Empresa, da qual aqui se referem alguns exemplos marcantes:

### Maiores níveis de eficiência e de relacionamento, através da capacitação progressiva dos Colaboradores para trabalhar com novas tecnologias

Considerados como parte ativa, prosseguiu, em 2012, o envolvimento dos Colaboradores na estratégia de descentralização e melhoria dos processos de gestão dos Recursos Humanos, iniciada em anos anteriores.

A capacitação dos Colaboradores para trabalharem com novas tecnologias que permitam e facilitem a integração e disponibilização de informação e processos, para além da eficiência que induz nos mesmos, possibilita à Empresa prosseguir o objetivo de melhorar o seu relacionamento com os Colaboradores o que se reflete no aumento da satisfação e sentimento de pertença por parte dos mesmos.

Constituem bons exemplos desta estratégia os serviços disponibilizados, em 2012, na forma de *self-service*, no âmbito do FlySTAFF, como o pagamento de bilhetes via cartão de crédito e o acesso às facilidades de passagens via mobile (*Tablets e Smartphones*).

Numa clara opção pela melhoria nos processos de gestão e desenvolvimento dos Colaboradores, foi continuado o desenvolvimento e implementação de um conjunto de ferramentas estratégicas para a identificação e gestão de recursos e capital humano, sendo de referir como mais relevantes, as seguintes iniciativas:

- ▶ Desenvolvimento dos sistemas de gestão individualizada do percurso profissional;
- ▶ Gestão do currículo técnico;
- ▶ Gestão de desempenho por funções;
- ▶ Gestão de competências;
- ▶ Benefícios.

Com a aplicação destas ferramentas, tanto o Colaborador como os gestores de Recursos Humanos, passaram a ter condições para reconhecer antecipadamente e medir as competências e as exigências funcionais que necessitam ser desenvolvidas ou atingidas, para enfrentar as missões e os desafios com que se deparam.

### FlySTAFF



### A possibilidade de agir proactivamente em função do perfil do Cliente, enquanto consumidor

O programa de fidelização da TAP teve o seu início há cerca de 20 anos e, ao longo do seu percurso de evolução, tem adquirido características que o classificam como um dos líderes da Indústria, frequentemente nomeado e várias vezes premiado a nível internacional.

Com o objetivo de consolidar esta estratégia, promover a melhoria contínua, bem como a adequação a novas realidades, a TAP adotou uma nova plataforma de fidelização que, além de otimizar o suporte aos processos de negócio, possibilita a integração com outras soluções do Grupo permitindo, consequentemente, a disponibilização de informação e funcionalidades em diferentes sistemas e canais.

### Dashboards produzidos pela exploração do sistema ATHOS promovendo a análise do perfil do Cliente

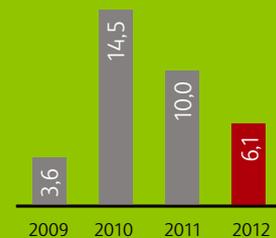


Esta evolução promoveu o reforço da capacidade analítica sobre a informação do programa de fidelização, materializada no sistema de informação proprietário ATHOS, o qual integra hoje, resultado do investimento realizado nos últimos anos pela TAP na consolidação da informação processada pela sua operação, informação bastante diversa sobre clientes, voos, vendas, reservas ou embarques.

Esta infraestrutura de informação possibilitou, a partir de 2012, conhecer melhor, não só o perfil dos passageiros, avaliando a sua inserção numa perspetiva socio-demográfica, mas também os seus hábitos, enquanto passageiros frequentes, e a respetiva resposta a campanhas de *marketing*. O *marketing* da TAP passou a ter um conhecimento histórico mais estruturado sobre o Cliente, com capacidade de análise e segmentação do seu perfil enquanto passageiro, hábitos de consumo e frequência de utilização dos diversos canais. Esta capacidade analítica é uma vantagem competitiva que permite a antevisão de necessidades futuras de viagens de cada passageiro e, naturalmente, a possibilidade de agir, proactivamente, em função do seu perfil enquanto consumidor.

Na TAP, a inovação materializa-se na procura e deteção de oportunidades que permitam à Empresa diferenciar-se da concorrência, ao mesmo tempo que mantém intactos os objetivos de eficiência que continuamente persegue. Inovações introduzidas nos produtos, serviços, processos, competências e estruturas organizacionais, constituem meios para assegurar a adaptabilidade da Companhia e a sua sobrevivência no mercado.

### Investimento em Inovação TAP, S.A. Eur Milhões



### Solução tecnológica inovadora na otimização dos processos de detecção, classificação e reparação em elementos nos interiores de cabine dos aviões

O passageiro da TAP é cada vez mais exigente quanto à qualidade dos serviços prestados a bordo. De uma forma geral e na classe executiva em particular, o conforto e serviços disponibilizados assumem uma relevância cada vez maior e são fator distintivo na escolha de uma companhia aérea no planeamento de uma viagem. Esta realidade levou a TAP a dinamizar um programa de otimização dos processos de detecção, classificação e reparação de elementos a necessitar de intervenção, nos interiores de cabine dos aviões, como são exemplo as cadeiras, as carpetes ou os lavabos. Concentrada neste objetivo, a Unidade de Manutenção e Engenharia implementou um processo de inspeções periódicas às cabines dos aviões agilizando, ainda, todas as atividades de suporte, fornecendo mais e melhor informação às equipas envolvidas e garantindo a portabilidade e atualidade dessa informação. Este processo é suportado por uma inovadora solução tecnológica, a qual garante a integração e consistência da informação operacional, desde as inspeções aos aviões até à reparação dos componentes, assegurando, ainda, a integração com o processo de logística.

### ICIP – Sistema da Manutenção e Engenharia



### Faturação entre companhias aéreas, um processo crítico submetido a significativa inovação tecnológica

A faturação entre companhias aéreas apresenta-se como um processo crítico, requerendo a cuidada atenção dos departamentos financeiros das companhias, em todas as suas vertentes, desde os prazos de envio até ao rigoroso controlo e verificação de dados de faturação. Por esta razão, o processo sofreu uma significativa inovação tecnológica e funcional, com a criação de uma nova solução automatizada e compatível com a nova regulamentação da IATA, a qual abrange todos os negócios associados (passageiros e carga). A nova solução simplifica o processo de faturação entre as companhias aéreas que pretendam aderir tendo estas, contudo, a necessidade de proceder a alterações nas aplicações informáticas que suportem ou estejam relacionadas com o processo de faturação.

A TAP aderiu desde o primeiro momento ao processo tendo, em 2012, desenvolvido as adaptações processuais e tecnológicas necessárias para a total integração com a primeira fase desta nova solução.

### Controlo mais eficaz dos custos com combustível

O combustível de avião (*Jet fuel*) é um dos custos mais relevantes que as empresas de transporte aéreo suportam, tornando-se, desta forma, um desafio dimensionado para as ferramentas de gestão e controlo de consumos. Nos últimos anos foram desenvolvidas, na TAP, diversas iniciativas nas áreas operacionais, conduzindo a significativas reduções neste custo, em resultado das melhorias operacionais introduzidas. Complementarmente, em 2012, foi desenvolvida e implementada na Empresa, uma inovadora solução de Gestão de Contratos de *Jet fuel*, no sistema informático central, visando a integração da informação operacional e financeira, automatizando e facilitando todo o processo de validação de faturas e permitindo um controlo mais eficaz dos custos com combustível.

### Transmissão de mensagens operacionais entre companhias aéreas com base num sistema inovador

A transmissão de mensagens operacionais entre companhias aéreas representa um papel fundamental na indústria da aviação comercial, principalmente em áreas tão importantes como as reservas, o embarque de passageiros e a gestão de voos. Ao longo dos anos, a necessidade de integrar mais entidades, como os *Handling Agent* ou outras tecnologias, neste grande sistema de troca de mensagens, conduziu as companhias a desenvolver complexos sistemas informáticos, dispendiosos e de difícil manutenção.

A TAP desenvolveu, em 2012, um inovador sistema de troca de mensagens o qual, para além de se basear em novas tecnologias de desenvolvimento de sistemas, menos onerosas e mais fáceis de manter, permite integrar novas tecnologias de comunicação como as atualmente existentes na Internet.

Este sistema, designado internamente por B\_BOX, é hoje um dos componentes da *TAP Integration Platform*, estrutura central na estratégia de integração e inovadora arquitetura de sistemas orientada a serviços.

### Monitorização da atividade de catering de aviação

A necessidade de monitorização do planeamento e controlo da produção, e dos processos logísticos, que constituem a atividade de *catering de aviação*, conjugada com a opção de proporcionar progressivamente, maior possibilidade de integração e/ou complementaridade de informação com os Clientes conduziu, a Cateringpor, à definição de um plano de modernização informática operacional da empresa.

A inexistência no mercado de produtos específicos satisfatórios para esta atividade, e o elevado custo de adequação dos existentes, justificou o desenvolvimento, modular, de aplicação, a partir de plataforma informática base, em uso, na indústria e na logística.

#### Módulos Implementado

##### Receitas & Propostas

- ▶ Receitas dos menus definidos pelos Clientes e preços como base do planeamento e controlo da produção e do processo de orçamentação

##### Reclamações

- ▶ Registo de reclamações dos Clientes e *follow up* – partilha com o Cliente desde o reporte à conclusão



##### Operações

- ▶ Integração eletrónica das comunicações com o principal Cliente
- ▶ Planos de carregamento
- ▶ Controlo *online* dos voos
- ▶ Relatórios de segurança

##### Fornecedores

- ▶ Processo de consulta ao mercado, seleção e aceitação de propostas de fornecedores (em testes)

#### Módulos em desenvolvimento / implementação

##### Produção

- ▶ Planeamento e controlo do processo produtivo, para *stock* e entrega imediata

##### Faturação

- ▶ Faturação por elemento do menu – fornece ao Cliente um novo instrumento de gestão do custo e composição das refeições

## 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 Empresa 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.

<i>Stakeholders</i>	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.	<p><b>Clientes   Passageiros</b></p> <p>Call Centers; Fale Connosco; Programa Passageiro Frequenter Victoria; Website da TAP; Fatura; Revista de Bordo; Vídeo de Bordo; Executive Lounge; iPhone; iPad; Redes Sociais (Facebook, Twitter).</p> <p><b>Clientes   Carga e Correio</b></p> <p>Cargospot Cargo System; Cargo Call Center; Website GF-X booking engine; Website TAP Cargo; Must Go products; Freighter Services.</p> <p><b>Clientes   Manutenção e Engenharia</b></p> <p>Website TAP–Manutenção e Engenharia; Gestores de Clientes; Inquérito à Satisfação dos Clientes; Campanhas Publicitárias; Participação em Feiras e Conferências especializadas.</p> <p><b>Cliente Interno   Unidades de Negócio e empresas do Grupo</b></p> <p>Portal de Satisfação da TAP Serviços; Divulgação da evolução da <i>performance</i> operacional nas áreas da Unidade de Negócio da TAP Serviços.</p>
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.
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.
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, no âmbito da Manutenção e Engenharia, para assinalar momentos marcantes do relacionamento com Fornecedores ( <i>Workshop</i> com fabricantes de peças e o <i>Industry Steering Committee</i> (ISC) da Família A320 realizado em Lisboa).
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

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 2012, 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 2012 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.

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

### Factos mais relevantes anunciados durante o exercício de 2012

#### Março

Contas do Exercício de 2011.

Relatório do Conselho Geral e de Supervisão relativo ao exercício de 2011.

#### Maio

Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade 2011 do Grupo TAP.

Assembleia Geral Anual da TAP, SGPS.

#### Junho

Contrato de Compra e Venda das Ações representativas de 50,1% do capital social da SPdH.

#### Agosto

Plano Estratégico 2012-2016.

Demonstrações Financeiras Consolidadas relativas ao 1º Semestre de 2012.

Deliberação Unânime por Escrito do acionista único Parpública (SGPS), S.A. através da qual são emitidas orientações específicas para a gestão da TAP, SGPS e do Grupo TAP, durante o processo de reprivatização.

Comunicação ao acionista único Parpública (SGPS), S.A. das negociações com vista à montagem de uma transação envolvendo reatores de reserva das frotas A320, A330 e A340.

#### Setembro

Publicação em Diário da República do Decreto-Lei n.º 210/2012, que aprova as 3ªs e 4ªs fases do processo de reprivatização indireta do capital social da TAP, S.A., as quais terão lugar mediante a reprivatização do capital social da TAP, SGPS.

#### Outubro

Publicação em Diário da República da Resolução do Conselho de Ministros n.º 88-A/2012, que aprova o caderno de encargos da venda direta a realizar no âmbito da 3ª fase do processo de reprivatização indireta da TAP, S.A..

#### Novembro

Aprovação pelo Conselho de Administração Executivo do Plano de Atividades e Orçamento para 2013.

Aprovação pelo Conselho Geral e de Supervisão do Plano de Atividades e Orçamento para 2013.

#### Dezembro

Audição Prévia da TAP, em cumprimento do Art.º 13º do Caderno de Encargos que regula os termos e as condições de venda direta de ações representativas de 95% do capital da TAP, SGPS, no âmbito da 3ª fase do processo de reprivatização.

Publicação em Diário da República da Resolução do Conselho de Ministros n.º 111-B/2012 que determina a conclusão do processo de venda direta com a rejeição da proposta vinculativa apresentada pela SynergyAerospace-Corporation para aquisição das ações representativas do capital social da TAP, SGPS, no âmbito da 3ª fase de reprivatização.

## Cientes

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 (ida ou ida e volta), 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. Através dos canais de venda, 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.

Regularmente, é verificada a satisfação dos Clientes, através de estudos de Satisfação do Cliente da TAP e, também, da STAR Alliance. A comunicação com a Gestão de Topo é facultada, através da linha de contacto *Fale Connosco* e, desde 2010, a TAP, comunica de forma proactiva com os seus Clientes nos canais de social media Facebook, Twitter e Youtube.

De referir que, no final de 2012, o Facebook da TAP – nos mercados de Portugal e do Brasil –, totalizava mais de 330 milhares de fãs, representando um incremento de 150 milhares de fãs, face a 2011, e no perfil oficial da página de Portugal, uma média de 12 a 13 mil novos fãs/mês.

Conforme informação desta página, Portugal, Brasil e Reino Unido representam os três principais mercados, dos quais os fãs da TAP são oriundos. Ainda, de acordo com o Socialbakers.com – a fonte mais citada a nível mundial, sobre dados globais de utilização do Facebook –, a TAP tem o melhor serviço ao Cliente nesta rede social em Portugal, destacando-se significativamente das restantes empresas que integram o TOP das marcas com devoção social.

### 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 196 cidades, transportou 10,2 milhões de Passageiros (+4,5%) e 83,7 milhares de toneladas de carga e correio.

O contributo do Grupo TAP para o volume das exportações nacionais, EUR 2.219 milhões, em vendas e prestações de serviços no mercado externo, reforçou o seu posicionamento, representando +7,5% que o valor de 2011.

O total de rendimentos e ganhos operacionais por emprego, aumentou na ordem de 10,3% para a globalidade do Grupo TAP, sendo de 9%, o incremento na empresa TAP, S.A..

Num contributo para a criação de emprego, o Grupo TAP registou um acréscimo de empregos, sendo de 18%, o incremento na empresa TAP, S.A..

Em 2012, a TAP–Manutenção e Engenharia Portugal prestou serviços a mais de 53 Clientes dispersos a nível global, dos quais cerca de 66% 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.

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.



- ▶ 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.

## 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. Neste sentido, em 2012, foi implementado 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 da TAP. De referir que, o Sistema de Gestão da Qualidade Operacional se encontra 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.

De acordo com a regulamentação IOSA/IATA, para eventual utilização em caso de emergência médica durante os voos, a UCS elabora e coloca a bordo da totalidade da frota da TAP, para utilização pelos tripulantes de cabina, *kits* de primeiros socorros tendo sido, em 2012 elaborados e repostos os conteúdos de cerca de 30.800 *kits*.

Os aviões de longo curso estão equipados com desfibrilhador automático externo, de acordo com o programa específico para os aviões da TAP, coordenado pela UCS. Este equipamento, utilizado em situações de reanimação cardiopulmonar, constitui um dos elementos de treino da tripulação, no âmbito da formação anual de primeiros socorros, ministrada por técnicos de saúde (médicos e enfermeiras) desta empresa do Grupo.

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

Em 2012, registou-se um incremento de 57,5%, face a 2011, no número de serviços abrangidos pelo sistema de risco.

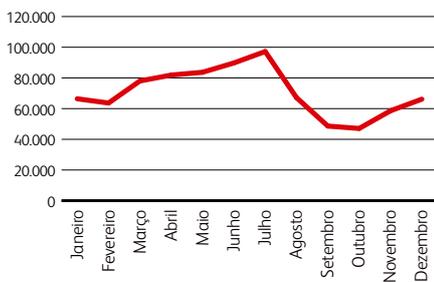
## Gestão comprometida com o desenvolvimento da comunidade e com o ambiente

O crescimento e a melhoria do *hub* Lisboa, bem como do segundo *hub* operacional, no Porto, prosseguiu, através do incremento da conectividade entre a Europa e o Brasil e África, sendo esta um fator importante de crescimento económico. Por seu turno, de forma a promover a inter-conectividade no espaço lusófono, registou-se um crescimento no número de ligações, tendo sido atingido o objetivo para o ano.

No cumprimento do seu compromisso de cidadania, a TAP continuou a promover e apoiar iniciativas de carácter social, visando integrar a responsabilidade social, progressivamente, na sua cultura. Igualmente, no sentido de encorajar os Clientes a contribuir por sua iniciativa, é disponibilizada, através do programa *TAP Victoria por um mundo melhor*, a possibilidade de doação de milhas a reverter a favor de instituições de apoio humanitário.

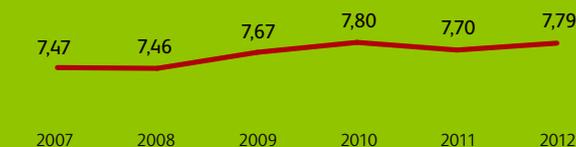
No programa de compensação de emissões de CO<sub>2</sub> (*Carbon Offset*), o objetivo definido foi ultrapassado, em 128%. De relembrar que a TAP foi a primeira companhia aérea do mundo a efetuar o lançamento deste programa que permite ao passageiro compensar o efeito da pegada de carbono resultante da respetiva viagem. Com o objetivo de atingir, até 2020, um ritmo de crescimento inferior em 50% ao do crescimento da atividade, nos indicadores de volume de emissões de CO<sub>2</sub> e de consumo de combustível, no ano de 2012 verificou-se um crescimento que representa 68,2% da evolução atividade. A redução de consumo de energia, de água, de papel e de resíduos produzidos representou, igualmente, uma preocupação transversal, registando-se o desenvolvimento de iniciativas incidindo nas diversas atividades das empresas do Grupo TAP.

### Visualizações no Youtube 2012



### Satisfação Global

Transporte Aéreo – Passageiros TAP



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

O esforço colocado num serviço distintivo refletiu-se num acréscimo da Satisfação dos Clientes Passageiros da TAP (+1,2%).

### Satisfação Global

TAP – Manutenção e Engenharia Portugal



A Satisfação dos Clientes da TAP – Manutenção e Engenharia Portugal apresenta uma tendência de melhoria, tendo sido possível cativar a sua atenção, ao sensibilizá-los para a importância da sua participação, atingindo-se uma taxa de resposta de 65%.

### Satisfação Global

TAP Serviços



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

Conhecer e acompanhar a evolução da perceção que os seus Clientes – o Cliente Interno da Empresa –, têm dos serviços oferecidos representa, para a TAP Serviços, um contributo importante para a melhoria dos processos.



## Proporcionar um serviço de qualidade

Numa perspetiva de disponibilização de diversidade de serviços, verificou-se o lançamento de 3 novos destinos na região Europeia. O número de voos, cresceu (+3,3%), e paralelamente, verificou-se um aumento no número de destinos servidos diretamente pela TAP (+5,2%), no conjunto de Lisboa, Porto, Faro e Regiões Autónomas.

A TAP continuou a oferecer o modelo baseado na diferenciação pela qualidade e preço, adequado à motivação individual de viajar – cinco formas de viajar e cinco classes de serviço: tap | executive; tap | plus; tap | classic; tap | basic e tap | discount.

Com o intuito de melhorar a qualidade no serviço a bordo, nos sistemas de entretenimento, e no conforto de cadeiras em classe Y, na frota de longo curso, procedeu-se à substituição de todo o equipamento de entretenimento nos aviões A340, por um sistema IFE (*Inflight Entertainment*), interativo em todo o avião.

No mesmo sentido, verificou-se o início da reformulação do serviço a bordo da classe executiva (TAP | Executive), proporcionando o novo conceito, um ambiente mais confortável, peças de serviço sofisticadas e menus criativos.

O esforço colocado num serviço distintivo refletiu-se num acréscimo do número de membros do Programa Victoria (+1,9%), da Satisfação dos Clientes passageiros da TAP (Global) (+1,2%) e no índice de Satisfação dos Clientes passageiros da TAP (Serviço em Terra) (1,1 p.p.).

A comodidade e a segurança dos passageiros são fundamentais para a TAP, disponibilizando aos seus Clientes também serviços no âmbito da saúde e bem-estar em relação com as viagens aéreas. A TAP em estreita articulação com a unidade de saúde do Grupo TAP (UCS), coloca à disposição dos seus Clientes o acesso a autorizações médicas de embarque para passageiros doentes ou incapacitados (MEDIF), de acordo com os regulamentos internacionais (IATA), criando condições para um transporte seguro, que poderá implicar cuidados especiais, como equipamento médico a bordo, acompanhamento por técnico de saúde ou transporte em maca.

A TAP e a UCS disponibilizam ao público o programa *Ganhar Asas*, direcionado aos passageiros com fobia de voo, visando ultrapassar o medo de voar. A Consulta do Viajante da UCS, junto ao aeroporto de Lisboa, tem especial enfoque nos destinos acessíveis por via aérea e nos passageiros TAP, sendo procurada em contextos muito variados, como as viagens de lazer e de negócios incluindo os viajantes de mais longa duração que vão em trabalho ou estudo viver em regiões do mundo menos desenvolvidas, sobretudo em África, Ásia e América do Sul. Esta consulta proporciona um serviço completo com avaliação médica e aconselhamento preventivo de enfermagem especializados, administração de vacinas, prescrição de medicação profilática (ex.: malária) e disponibilidade para aconselhamento e avaliação durante e após as viagens, reduzindo ao mínimo os riscos de saúde associados às viagens. A unidade de saúde do Grupo TAP é um dos centros especializados no país que se articula com a vacinação internacional da Direção Geral de Saúde e com o Instituto de Higiene e Medicina Tropical.

# Certificação de Qualidade

## A Qualidade é percebida pela TAP como um fator estratégico

As diversas certificações constituem parte integrante nos processos de controlo de qualidade em cada uma das empresas do Grupo, com vista a corresponder às expectativas dos seus Stakeholders.

A TAP estabeleceu um sistema descentralizado de Gestão da Qualidade, envolvendo toda a organização e os fornecedores, mantendo o processo de tomada de decisão, mais próximo das áreas críticas, no sentido de alcançar os objetivos da Política da Qualidade.

Na vertente operacional, o Sistema de Gestão da Qualidade Operacional da TAP Portugal está 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. A Política da Qualidade Operacional define Segurança (*Safety e Security*), Pontualidade, Conforto a Bordo e Melhoria no Desempenho da Qualidade como os objetivos a alcançar por todos os Colaboradores da organização, baseando-se a sua atividade aérea no cumprimento obrigatório dos requisitos operacionais emanados pelo INAC, JAA, EASA, FAA, IATA e pela própria Empresa.

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



Atividade Core		
<b>Transporte Aéreo TAP, S.A.</b>	EU OPS1 JAR-FCL1 TRTO JAR-FSTD IATA (IOSA)	
<b>Manutenção e Engenharia TAP, S.A.</b>	EASA Parte 145 EASA Parte M EASA Parte 147 EASA Parte 21 14 CFR Parte 145	ISO 9001:2008 AQAP 2120 /ISO/IEC 17025:2005 IATA (IOSA)
Atividades Complementares		
<b>Handling SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.</b>	ISO 9001:2008 IATA (ISAGO) OHSAS 18001:2007 CARGO 2000 ISO 14001:2004 EFQM	
<b>Catering Cateringpor, S.A.</b>	HACCP ISO 14001-Ambiente (em curso) ISO 22000 - Segurança Alimentar (iniciado o processo) Certificação Halal	
<b>Transporte Aéreo Portugal, S.A.</b>	EU OPS1 JAR-FCL1 TRTOE ASA Parte M EASA Parte 145 IATA (IOSA) DGERT	
<b>Cuidados de Saúde UCS, S.A.</b>	ISO 9001:2008 (Laboratório Análises Clínicas)	
Atividades de Suporte Transversais ao Grupo TAP		
<b>TAP Serviços TAP, S.A.</b>	Entidade Formadora pela DGERT EASA Parte 147-MTO	

Para estar envolvido num acidente de avião seria necessário fazer 1 voo por dia durante **13.699 anos consecutivos**

A TAP Portugal considera que a Segurança é um elemento crítico da atividade aérea e que requer, sempre, o envolvimento de todos os Colaboradores da organização. Em 2012, as Estatísticas da IATA evidenciam que este foi o melhor ano de toda a história da aviação comercial, com uma razão de acidentes com destruição total de aeronaves a jacto, de construção ocidental, no valor de 0,2%, isto é, um acidente grave por cada 5 milhões de descolagens. Este resultado representa uma melhoria de 46%, face ao ano anterior, ano em que a taxa registada, de 0,37%, representava 1 acidente grave por cada 2,7 milhões de descolagens. Comparativamente, na década, foi conseguida uma redução de 34%, face ao valor registado em 2001, para o mesmo tipo de aeronave de construção ocidental.

Desenvolvimentos em 2012	
ISAGO	▶ Auditoria da IATA à TAP em Maio
Safety	▶ Documentação e implementação do <i>Safety Management System</i> (SMS) na TAP
Auditoria INAC (âmbito JAR-STD)	▶ Auditoria aos simuladores e ao Sistema de Qualidade da TAP
Auditoria INAC (âmbito EU-OPS 1)	▶ Auditoria à TAP para renovação do Certificado de Operador Aéreo (COA)
Objetivos para 2013	
Auditoria INAC (âmbito JAR-STD)	▶ Auditoria aos simuladores e ao Sistema de Qualidade da TAP
Auditoria INAC (âmbito EU-OPS 1)	▶ Auditoria à TAP para renovação do Certificado de Operador Aéreo (COA)
Auditoria INAC (âmbito JAR-FCL)	▶ Auditoria à TAP para renovação da organização TRTO Implementação do <i>Compliance Monitoring System</i> na organização TRTO

## Entidades Reguladoras e Fiscalizadoras

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

### Atividades que resultam da ação destas Entidades

Enquanto definidores e monitores do enquadramento em que o acesso e o exercício da atividade do Transporte Aéreo 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 dos *stakeholders*. Só assim poderá resultar um clima sã e promotor da sustentabilidade do negócio, balizado por regras claras, de fácil e única interpretação e que assegurem o *level playing field* entre os agentes económicos.

Seguindo aquela linha de ação, e sensível aos sinais, aspirações e necessidades dos *stakeholders*, a TAP tem continuado a intervir ao nível da preparação e revisão de acordos, convénios e legislação sobre relações externas, concorrência, infraestruturas aeroportuárias e de gestão de tráfego, proteção do meio-ambiente e dos direitos dos passageiros, segurança de voo, entre outros, através da sua participação e contribuição geradas ao nível das organizações do setor (IATA, AEA, ERA) ou junto das instâncias e órgãos legislativos e regulatórios nacionais e comunitários.

A TAP está permanentemente alerta e tenta antecipar-se às dinâmicas, tendências e sinais de mutação do mercado, preparando-se e agindo proativamente para melhor se adaptar ou influenciar, previa e positivamente, o enquadramento e as condições regulatórias que moldam e em que assenta o seu negócio. Simultaneamente, e na medida em que o Transporte Aéreo é um setor de atividade à escala global e particularmente catalisador da economia e bem-estar das comunidades, das regiões e dos países, a TAP considera imprescindível e labora para que as diversas 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, contradição, disparidade ou retaliação de medidas entre jurisdições, potencialmente provocadoras de destruição de valor para todos os *stakeholders* envolvidos. A TAP promove junto das várias instâncias legislativas e reguladoras uma visão holística, integrada, equilibrada e de longo-prazo para o setor da Aviação, que maximize os benefícios que o setor está em condições de produzir para o bem-estar das comunidades e o progresso dos países que nele apostam como *cluster* alavancador das suas economias.

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

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

#### Europa

##### Comissão Europeia

A Comissão Europeia, instituição executiva por excelência no quadro da UE, dispõe do direito de propor legislação e assegura que as políticas da UE sejam adequadamente aplicadas.



##### EASA – European Aviation Safety Agency

A sua missão consiste em promover as mais elevadas normas comuns de segurança e proteção ambiental no setor da aviação civil.



##### 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.



#### Nacional

##### INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P.

Tem por missão regular e fiscalizar o setor da aviação civil e supervisionar e regulamentar as atividades nesta área (Ministério das Obras Públicas, Transportes e Telecomunicações).



##### 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).

#### Internacional

##### ICAO – International Civil Aviation Organization

É uma Instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil.



##### 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 setor da aviação civil.

## Retrospectiva de 2012

### Relacionamento entre a União Europeia e Estados Terceiros

No quadro do relacionamento multilateral, a União Europeia celebrou Acordo Global de Transporte Aéreo com os seguintes Estados:

- ▶ Estado de Israel, a 30 de julho;
- ▶ República da Moldávia, a 26 de junho.

### Relacionamento entre Portugal e outros Estados

No quadro do relacionamento bilateral, Portugal celebrou Acordos de Transporte Aéreo com os seguintes Estados:

- ▶ República Dominicana, a 2 de março;
- ▶ República da Colômbia, a 10 de agosto.

Legislação	Resumo
Regulamento (UE) n.º 965/2012 da Comissão, de 5 de outubro relativo a: Estabelecimento dos requisitos técnicos e dos procedimentos administrativos para as operações aéreas, de modo a criar condições para garantir a exploração segura das aeronaves;	Estabelecimento de regras pormenorizadas para as operações de transporte aéreo comercial realizadas com aviões e helicópteros, nomeadamente, para as inspeções na plataforma de estacionamento às aeronaves de operadores sob a supervisão de segurança de outro Estado, quando da aterragem em aeródromos localizados no território abrangido pelas disposições do Tratado;
Regulamento de Execução (UE) n.º 923/2012 da Comissão, de 26 de setembro relativo a: Estabelecimento das regras do ar comuns e das disposições operacionais relativas aos serviços e procedimentos de navegação aérea aplicáveis ao tráfego aéreo geral no âmbito do Regulamento (CE) n.º 551/2004	Definição das regras de execução, tendo em vista adotar disposições adequadas no domínio das regras do ar, com base nas normas e práticas recomendadas pela Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), bem como harmonizar a aplicação da classificação do espaço aéreo da OACI, de modo a assegurar a perfeita prestação de serviços de tráfego aéreo seguros e eficientes no céu único europeu;
Decreto-lei n.º 116/2012, de 29 de maio relativo a: Estabelecimento do regime jurídico do acesso ao mercado e do exercício de direitos de tráfego no transporte aéreo regular extracomunitário	Criação de um regime que clarifique e determine as condições e procedimentos em matéria de distribuição de direitos de tráfego, nomeadamente, em situações em que ocorra limitação quantitativa de utilização dos direitos disponíveis, no âmbito da atividade de transporte aéreo regular extracomunitário;
Lei n.º 19/2012, de 8 de maio relativo a: Aprovação do novo regime jurídico da concorrência aplicável a todas as atividades económicas exercidas	Visa alinhar o ordenamento jus-concorrencial português com o direito europeu e acolher os ensinamentos jurisprudenciais e a experiência obtida pela Autoridade da Concorrência. Constitui um diploma de extrema importância para as empresas, na medida em que cria condições para uma etapa mais exigente na aplicação das regras de concorrência em Portugal.

## Antevisão para 2013

### Relacionamento entre a União Europeia e Estados Terceiros

No quadro do relacionamento multilateral, espera-se que a União Europeia celebre Acordo Global de Transporte Aéreo com os seguintes Estados:

- ▶ República do Azerbaijão;
- ▶ República Federativa do Brasil;
- ▶ República da Turquia.

Espera-se, ainda retoma do processo negocial com vista ao estabelecimento de um Acordo Global de Transporte Aéreo com o seguinte Estado:

- ▶ Austrália.

### Relacionamento entre Portugal e outros Estados

No quadro do relacionamento bilateral, espera-se que Portugal celebre Acordos de Transporte Aéreo com os seguintes Estados:

- ▶ República do Peru;
- ▶ República da Índia;
- ▶ Federação Russa.

Legislação	Resumo
Diretiva 96/67 do Conselho (Revisão) relativo a: Serviços de assistência em escala nos aeroportos da União Europeia	Visa melhorar a eficiência e a qualidade global dos serviços de assistência em escala para os utilizadores (transportadoras aéreas) e utilizadores finais (passageiros/transitários) nos aeroportos da EU;
Regulamento (CE) n.º 95/93 (Revisão) relativo a: Normas comuns aplicáveis à atribuição de faixas horárias nos aeroportos da União Europeia	Visa garantir a atribuição e utilização otimizadas das faixas horárias nos aeroportos congestionados;
Diretiva 2002/30/CE do Parlamento Europeu e do Conselho (Revisão) 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	Estabelecimento de regras respeitantes à 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 pelos efeitos nocivos das emissões sonoras das aeronaves;
Regulamento (CE) n.º 261/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho (Revisão) 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	Os direitos dos passageiros em casos de perturbação da circulação ou dano / perda da bagagem parecem ser insuficientemente protegidos, e por outro lado as transportadoras vêm-se confrontadas com um peso financeiro acrescido e incerteza legal aquando da ocorrência de circunstâncias extraordinárias;
Aplicação do artigo 16º da Diretiva 2003/87/CE (Decisão da derrogação temporária) relativo a: Atividades da aviação para aeroportos fora da UE	Visa que, na prática, as emissões de CO <sub>2</sub> realizadas em 2012 abrangidas pela Diretiva sejam apenas as realizadas no espaço intra-EU, para que a ICAO tenha maior possibilidade de encontrar uma solução global até à respetiva Assembleia Geral, em setembro;
Diretiva 2003/87/CE (eventual Decisão com vista a sua alteração) relativa a: Clarificação das disposições relativas ao calendário dos leilões de licenças de emissão de gases com efeito de estufa	A Comissão Europeia (CE) pretende reduzir o número de licenças de emissão de CO <sub>2</sub> disponíveis no mercado no período 2013-2015, movendo uma parte da oferta para o período 2019-2020. Esta intervenção no mercado do carbono irá aumentar, consideravelmente, o custo das licenças de emissão de CO <sub>2</sub> , no período 2013-2015.

## Fornecedores

### Uma parceria estratégica na via para a sustentabilidade

A sustentabilidade representa um conceito fortemente ancorado na cultura da TAP, e que a Empresa, de forma permanente, visa integrar no seu relacionamento com as diversas cadeias de fornecedores. Neste sentido, enquanto empresa líder no mercado da aviação civil, a TAP Portugal procura agir como agente catalisador junto dos seus fornecedores, apoiando e estimulando, na busca de uma melhoria contínua do desempenho social e ambiental. Não se restringindo aos resultados, a atuação da Companhia passa, igualmente, pelo processo de como esse mesmo resultado é alcançado, considerando como determinante a procura permanente do equilíbrio entre as necessidades do negócio e aquelas exigências, inerentes a um desenvolvimento sustentável, sendo os resultados, regularmente, sujeitos a reflexão, quanto aos progressos realizados.

Com vista a atingir estes objetivos, a TAP coloca um enfoque significativo na parceria com os fornecedores e prestadores de serviços, considerando-a fundamental, não só numa visão de curto prazo mas, igualmente, numa perspectiva de médio e longo prazo, face à sua estratégia de crescimento. Deste modo, tendo a TAP como propósito a satisfação máxima do Cliente, um objetivo que envolve a oferta do melhor serviço em terra e a bordo, a qualidade dos serviços prestados ao Cliente externo e interno encontra-se diretamente dependente da qualidade dos produtos e serviços que lhe são prestados pelos seus fornecedores e prestadores de serviço.

Assim, no desenvolvimento desta parceria estratégica, a eficácia e inovação investidos permitem acréscimos de valor que, posteriormente se refletem na prestação final da Empresa junto dos Clientes. Por seu turno, a visibilidade perante os Clientes, proporcionada pela amplitude e abrangência do negócio de transporte aéreo possibilita, aos fornecedores e prestadores de serviços nacionais e internacionais, a criação de oportunidades únicas. É, neste sentido, que a TAP estimula os seus parceiros a prosseguir na via da inovação, da eficiência e da sustentabilidade, alavancando o binómio preço/qualidade, sendo ao mesmo tempo determinante no desenvolvimento deste processo a partilha de um mesmo entendimento por parte de todos os interlocutores envolvidos – Cliente interno, área de compras e fornecedores/prestadores de serviços.

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.

### A avaliação do risco

No processo de seleção de fornecedores, a TAP 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.

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

### Encontro com Fornecedores na Manutenção e Engenharia

Em 2012, a TAP procurou estabelecer parcerias com empresas nacionais para o fornecimento de bens e serviços, estimulando a sua capacidade concorrencial com os diversos mercados internacionais. Dado o elevado grau de exigência do setor aeronáutico relativamente a certificações, apresenta-se com alguma dificuldade encontrar no mercado nacional fornecedores que cumpram estes rigorosos critérios. Não obstante, consciente dos benefícios ambientais, económicos e sociais, a TAP–Manutenção e Engenharia desafiou as empresas nacionais a tornarem-se suas parceiras, promovendo em 2012 um encontro com cerca 100 representantes da Associação Portuguesa para a Indústria Aeronáutica.



### Caracterização de Fornecedores

Perfil da base de Fornecedores em 2012  
Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)

### Total de Fornecedores

# 8 904

Distribuído pelos mercados Nacional e Estrangeiro



● 2,8% Alemanha	● 1,5% Holanda
● 0,4% Angola	● 25,3% Itália
● 1,2% Bélgica	● 0,3% Moçambique
● 9,8% Brasil	● 0,3% Noruega
● 0,5% Cabo Verde	● 6,7% Outros
● 0,7% Dinamarca	● 4,2% Reino Unido
● 2,3% Espanha	● 0,2% Singapura
● 6,5% Estados Unidos	● 1,5% Suíça
● 3,8% França	● 32,0% Portugal



## A integração da sustentabilidade

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 número limitado de fornecedores e de fabricantes de componentes e avião.

De referir, naquele âmbito, as seguintes iniciativas na TAP–Manutenção e Engenharia:

- ▶ Questionário genérico enviado a fornecedores, em que estes são convidados a fornecer informações sobre diversos aspetos legais e técnicos e, também, associados à sua política de sustentabilidade, designadamente a conformidade com o regulamento REACH da UE, relacionado com produtos químicos.
- ▶ Estando abrangida pelo regulamento REACH, a TAP procura abastecer-se através de fornecedores que já tenham registado as substâncias que compõem os produtos a obter, beneficiando desta forma das autorizações previamente concedidas a esses fornecedores, sejam eles fabricantes ou formuladores, posicionando-se como *utilizador a jusante* na cadeia de distribuição.
- ▶ Aquando da negociação com fornecedores, a Unidade de Negócio procura que a localização dos materiais a fornecer se situe o mais perto possível do centro logístico (Lisboa) reduzindo, desta forma, distâncias, quilómetros percorridos e, conseqüentemente, emissão de CO<sub>2</sub>.
- ▶ Lançamento, em 2012, de um projeto de troca massiva de coletes de salvamento, na frota de médio curso, com o objetivo final de redução de peso transportado, obtendo-se uma redução de 1,3 toneladas de peso, na totalidade da frota, com o conseqüente benefício na pegada ecológica.
- ▶ As preocupações ambientais da TAP, no que se refere à sua cadeia de fornecedores prendem-se com a garantia de que todos os produtos adquiridos são rececionados com as respetivas Fichas de Dados de Segurança, onde constam as informações de cariz ambiental relativas aos produtos em causa.

## Total de faturas registadas

**2 497** EUR milhões  
 Distribuindo-se 46%, pelo mercado Nacional



● 2,0% Alemanha	● 1,0% Holanda
● 1,4% Angola	● 2,0% Itália
● 4,5% Bélgica	● 0,6% Moçambique
● 9,5% Brasil	● 0,5% Noruega
● 0,5% Cabo Verde	● 9,9% Outros
● 0,5% Dinamarca	● 2,9% Reino Unido
● 3,0% Espanha	● 0,8% Singapura
● 6,1% Estados Unidos	● 3,1% Suíça
● 5,8% França	● 45,9% Portugal

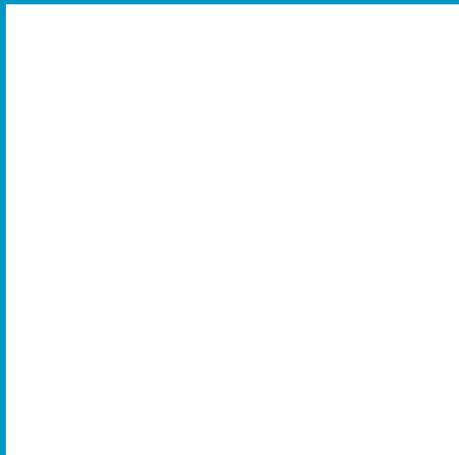
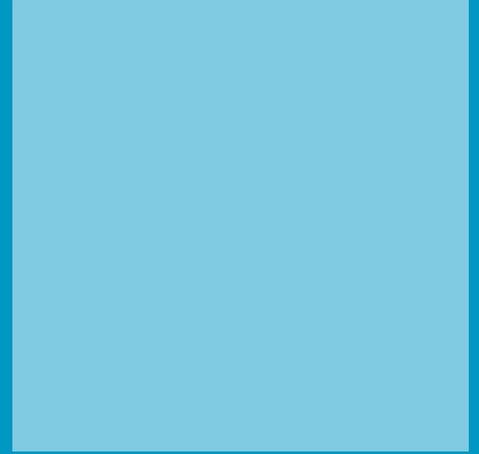
## Adjudicações por área de Compras TAP Serviços

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

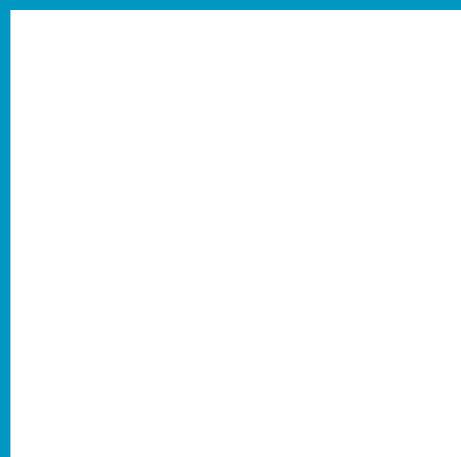


● 76,369% Jet Fuel	● 0,108% Media
● 14,932% Handling	● 0,087% Informática
● 5,111% Catering	● 0,068% Economato
● 1,608% Hotéis	● 0,003% Mobiliário
● 1,125% In-flight	● 0,003% Viaturas
● 0,460% Irreg. (Hotéis+Pva)	● 0,002% Fora de Stock
● 0,124% Fardamentos	

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 2012, EUR 2.497 milhões, a 8.904 fornecedores.



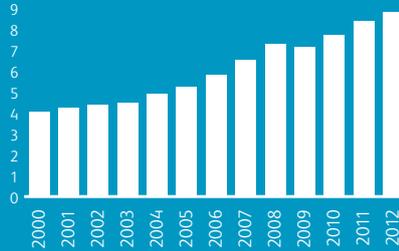
# Perspetiva Económica



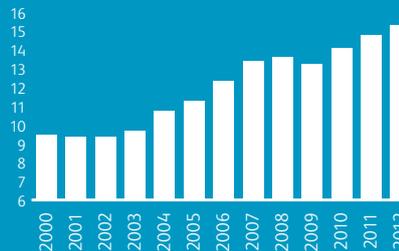
O transporte aéreo representa um fator indutor de um espectro diversificado de atividades e de benefícios económicos, medido pelo seu contributo para o PIB. No entanto, o valor gerado ultrapassa este aspeto, ocorrendo os principais benefícios, para os Clientes – passageiros e clientes do transporte aéreo de carga.

As ligações criadas entre cidades e mercados representam um importante ativo gerador de benefícios, enquanto facilitador de investimento direto estrangeiro, de *clusters* de negócio e de especialização, nomeadamente, no setor do Turismo entre outros impactos em cadeia sobre a capacidade produtiva da economia Portuguesa.

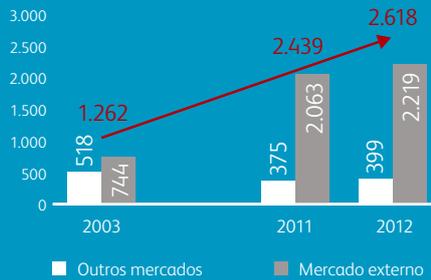
**Total TAP**  
Passageiros transportados – *hub* de Lisboa



**Volume Global**  
Passageiros transportados – *hub* de Lisboa



**Vendas e Prestações de Serviços**  
EUR milhões



## 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.

### Visão

Suportar o desenho da sua estratégia por critérios de sustentabilidade, visando a criação de valor, tendo ainda em atenção a dimensão do seu contributo para o desenvolvimento da economia do País, através do seu destacado posicionamento, como exportador nacional.



#### Aumentar o nível de atividade da Empresa

- ▶ 10.186.366 Passageiros, um incremento de 4,5% face a 2011, representando mais 434.071 passageiros transportados.

#### Assegurar uma diversidade de destinos e frequências aos Clientes da TAP

- ▶ 102 destinos servidos a partir de Portugal, mais 5,2% que em 2011;
- ▶ 105.733 voos, um crescimento de 3,3%;
- ▶ Acesso a 196 cidades: 108 localizadas na Europa (sendo 10 em Portugal), 62 nas Américas, 19 em África e 7 no Médio Oriente/Ásia.

#### Promover a fidelização dos passageiros através de um serviço distintivo

- ▶ 1.307.000 membros do Programa Victoria, um incremento de 1,9% sobre 2011, correspondendo a mais de 24 mil membros;
- ▶ Aumento da Satisfação dos Passageiros da TAP – Global (+1,2%) e sobre o Serviço em Terra (+1,1 p.p.).

#### Assegurar uma melhoria do nível de serviços do *handling*, em termos de entrega das bagagens

- ▶ Redução da percentagem de bagagens *left behind* ou danificadas – no *hub* Lisboa (-25,2%) e na Rede (-22,1%).

#### Melhorar a produtividade

- ▶ Aumento do rácio de Rendimentos e Ganhos Operacionais por emprego (+9% na TAP, S.A. e +10% no Grupo TAP).

Com particular exposição a um contexto europeu adverso, suscitado pelo clima de recessão económica, 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, tendo ainda a Empresa vindo a enfrentar, crescentes níveis no preço do combustível de avião, a TAP, procurando explorar todas as oportunidades de negócio, tem prosseguido a sua estratégia, no sentido de promover a sua sustentabilidade.

Neste sentido, a aplicação de uma política de crescimento da Rede, com o reforço do longo-curso e a consolidação dos atuais mercados, a implementação bem-sucedida de um ajustado programa de redução de custos e maximização de receitas, a que se associou uma recuperação considerável do negócio de manutenção, representam medidas já com resultados visíveis, em particular na empresa TAP, S.A..

#### 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

Os resultados alcançados pela TAP, S.A., manifestando uma evolução considerável, refletem uma elevada capacidade da Empresa, em corresponder com flexibilidade, no âmbito da oferta de serviços e no nível de custos, aos múltiplos desafios com que continuamente se depara. Verificou-se, assim, nesta empresa, um desempenho positivo, relativamente à geração de valor, um comportamento que, no entanto, não foi possível identificar ao nível do resultado consolidado do Grupo.

De referir, a participação da Empresa, em 2012, na disponibilização da informação e prestação de esclarecimentos, solicitados no âmbito da reprivatização do capital social da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., um processo cuja conclusão acabaria por ser determinada pelo Governo, na sequência da apreciação da proposta vinculativa que foi apresentada, considerando não incluir a mesma, elementos que permitissem formar juízo conclusivo. Apesar do forte envolvimento da Companhia neste processo, prosseguiu no entanto, o desenvolvimento de um conjunto de iniciativas no âmbito do Grupo que, intervindo na linha da sustentabilidade, progressivamente evidenciam o seu impacto.

Assim, de destacar, a significativa expressão das exportações de serviços, no total de vendas e prestações de serviços da Empresa, na ordem de 85%, mais 0,1 p.p. que em 2011, num reforço do posicionamento do seu contributo para o total das exportações nacionais. Por seu turno, através do incremento

da sua oferta e do lançamento de novos destinos, a TAP amplia o esforço 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 setores 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.

Seguindo uma política de inovação, apesar de alguma moderação evidenciada na expressão do respetivo investimento, foi continuado na TAP, S.A. o desenvolvimento de uma estratégia de modernização e de simplificação, através do acompanhamento das 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, embora não atingindo na globalidade, os objetivos propostos, reflete, relativamente à satisfação global dos passageiros, uma evolução positiva, bem como o cumprimento da meta estabelecida.

Em síntese, no que se refere ao cumprimento dos objetivos fixados, estes foram praticamente cumpridos, ou mesmo ultrapassados, relativamente aos seguintes indicadores: incremento da produtividade (PKO 000/empregado); número de destinos servidos diretamente pela Empresa; número de destinos servidos em *code-share*; percentagem de bagagens *left behind* ou danificadas; avaliação da satisfação global dos passageiros; Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores e número de ligações com os diferentes espaços (espaço lusófono). Não foram atingidos os objetivos relativamente ao número de passageiros transportados, ao número de empregos criados na TAP, S.A., ao número de serviços realizados, ao índice de pontualidade dos voos, ao número de reclamações por passageiro transportado, ao índice de satisfação para os serviços em terra, bem como ao número de membros do Programa Victoria. Ainda, de destacar, que apesar do número de irregularidades de carga terem diminuído, o incremento de custos devidos a carga perdida ou danificada traduz, por um lado, um maior rigor na contabilização destes valores e, por outro, uma eficiência crescente na resposta financeira da Companhia ao ressarcimento de irregularidades ocorridas com os seus Clientes.

## Indicadores Representativos dos Objetivos da Empresa na Perspetiva Económica

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2010	2011	2012	Varição 2011/2010	Varição 2012/2011
Aumentar o contributo para o VAB nacional	VAB <sup>(1)</sup> (milhares €)	Grupo TAP	723.469	635.580	<b>703.602</b>	-12,1%	<b>10,7%</b>
Obter resultados líquidos positivos com sustentabilidade	Resultado Líquido <sup>(9)</sup> (milhões €)	Grupo TAP	-57,1	-76,8	<b>-30,8</b>	-19,70 <sup>(1)</sup>	<b>46,01<sup>(1)</sup></b>
		TAP, S.A.	62,3	3,1	<b>21,4</b>	-59,21 <sup>(1)</sup>	<b>18,25<sup>(1)</sup></b>
Aumentar o nível de atividade da Empresa	Nº de passageiros transportados <sup>(4)</sup> (milhões passageiros)	TAP, S.A.	9,1	9,8	<b>10,2</b>	7,3%	<b>4,5%</b>
Promover as exportações de serviços	Valor dos serviços prestados ao exterior (Vendas e Prestações de Serviços) <sup>(9)</sup> (000 milhões €)	Grupo TAP	1,8	2,1	<b>2,2</b>	15,7%	<b>7,5%</b>
	Percentagem das exportações de serviços (Vendas e Prestações de Serviços no Exterior) no Total de Vendas e Prestações de Serviços TAP <sup>(9)</sup>	Grupo TAP	77,0%	84,6%	<b>84,7%</b>	7,6 p.p.	<b>0,1 p.p.</b>
	Exportações – Importações <sup>(9)</sup> (milhões €)	Grupo TAP	1.089	949	<b>942</b>	-12,9%	<b>-0,7%</b>

<sup>(1)</sup> Valor absoluto

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2010	2011	2012	Variação 2011/2010	Variação 2012/2011	
Aumentar a produtividade	Rendimentos e Ganhos Operacionais/emprego <sup>(14)</sup> (milhares €)	Grupo TAP	178,2	195,6	215,7	9,8%	10,3%	
		TAP, S.A.	310,7	324,2	353,3	4,3%	9,0%	
	PKO (000)/Empregado <sup>(9)</sup> (Unidade Negócio (U.N.) Transporte Aéreo)	TAP, S.A. (U.N. Transporte Aéreo)	7.110	7.449	7.848	4,8%	5,4%	
Criar emprego	Nº de empregos criados <sup>(5)</sup> (líquido)	TAP, S.A.	69	-121	-99	-275,4%	18,2%	
		Grupo TAP	-284	-718	111	-152,8%	115,5%	
Promover a inovação	Investimento em Inovação <sup>(1)(2)</sup> (milhares €)	TAP, S.A.	14.494,4	10.044,7	6.097,6	-30,7%	-39,3%	
Assegurar uma diversidade de Destinos e Frequências aos Clientes da TAP	Nº de destinos servidos diretamente pela TAP a partir de <sup>(4)</sup> :	PORTO	18	18	18	0,0%	0,0%	
		FARO	1	1	1	0,0%	0,0%	
		LISBOA	64	74	77	15,6%	4,1%	
		REGIÕES AUTÓNOMAS	4	4	6	0,0%	50,0%	
	Nº de destinos oferecidos em <i>code-share</i> <sup>(9)</sup>	TAP, S.A.	160	195	150	21,9%	-23,1%	
	Nº de Serviços <sup>(4)</sup> (voos)	TAP, S.A.	99.485	102.328	105.733	2,9%	3,3%	
Melhorar o índice de pontualidade dos voos da TAP	Índice de pontualidade dos voos <sup>(4)</sup>	TAP, S.A.						
		HUB	68%	73%	69%	5,1 p.p.	-4,0p.p.	
		REDE	71%	76%	71%	4,9 p.p.	-5,0p.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> ou danificadas <sup>(7)</sup> (por 1.000 Passageiros)	TAP, S.A.						
		HUB	25,5	24,2	18,1	-5,1%	-25,2%	
		REDE	15,2	14,5	11,3	-4,6%	-22,1%	
Garantir uma melhoria da satisfação do Cliente Passageiro	Nº de reclamações por passageiro transportado <sup>(10)</sup>	TAP, S.A.	0,0034	0,0028	0,0029	-17,6%	4,9%	
Promover a fidelização dos passageiros através de um serviço distintivo	Avaliação da satisfação dos passageiros da TAP (Global) <sup>(12)</sup> Pontuação: 1 (nada satisfeito) a 10 (muito satisfeito)	TAP, S.A.	7,80	7,70	7,79	-1,3%	1,2%	
		Índice da satisfação dos passageiros da TAP (Serviço em Terra) <sup>(8)</sup> (percentagem do nº de respostas <i>satisfatório</i> no total de respostas obtidas)	TAP, S.A.	61%	64%	65%	3,0 p.p.	1,1p.p.
		Nº de membros do Programa Victoria <sup>(6)</sup>	TAP, S.A.	1.096.465	1.282.651	1.307.000	17,0%	1,9%
Garantir um nível de serviço eficaz no transporte de Carga e Correio	Proveitos de Carga e Correio <sup>(3)</sup> (milhões €)	TAP, S.A.	124,871	130,235	126,895	4,3%	-2,6%	
		Custos devidos a carga perdida ou danificada face à receita total <sup>(3)</sup>	TAP, S.A.	0,08%	0,07%	0,24%	-0,01 p.p.	0,17 p.p.
Disponibilizar ligações aos subespaços da Lusofonia	Número de ligações com África <sup>(4)</sup> (nº médio de voos por semana)	TAP, S.A.	30,2	29,1	30,1	-3,5%	3,3%	
		Número de ligações com América do Sul (Brasil) <sup>(4)</sup> (nº médio de voos por semana)		62,5	67,4	68,1	7,7%	1,1%
Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	Prazo Médio de Pagamento (PMP) a Fornecedores <sup>(13)</sup> (nº de dias)	Grupo TAP	48	35	25 <sup>(*)</sup>	-27,1%	-28,6%	
		TAP, S.A.	47	33	24	-29,8%	-27,3%	

(\*) Valor absoluto

(\*\*) Grupo TAP sem SPdH

## Meios de verificação

(1) Informação fornecida ao GPEARI (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 do Governo Societário e 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 2012, a TAP, conjuntamente com os seus parceiros:

- ▶ Ofereceu aos seus Passageiros e Clientes de carga acesso a 196 cidades, 77 em avião próprio, das quais 108 se localizam na Europa sendo 10 em Portugal, 62 nas Américas, 19 em África e 7 no Médio Oriente/Ásia;
- ▶ Transportou 10,2 milhões de Passageiros e 83,7 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 10 *gateways* no Brasil: 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 já 40% da atividade da Empresa (em PKU's).

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

- ▶ A dimensão da base de Clientes: cerca de 53 Clientes Terceiros, sendo 35 companhias aéreas;
- ▶ A oferta de serviços a clientes terceiros envolve uma zona geográfica alargada, abrangendo as Américas, África, Médio Oriente e Europa, sendo este último o mercado mais significativo, correspondendo a cerca de 65% dos proveitos realizados;
- ▶ A TAP Manutenção e Engenharia é o fornecedor de serviços de suporte total de manutenção à frota da TAP. Esta sua longa experiência constituiu uma mais-valia competitiva na abordagem que a Unidade de Negócio faz a Clientes Terceiros, segmento que tem constituído uma importante parcela da sua atividade;
- ▶ Os valores de proveitos obtidos em 2012 denotam uma retoma na atividade verificada neste segmento, em cerca de 2,1%. É importante destacar que esta melhoria acontece num momento em que a atividade de manutenção começa a sentir a forte concorrência da entrada dos fabricantes neste mercado.

Na operação do transporte aéreo foi utilizada uma frota moderna composta, por 55 aeronaves, aptas 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 setores produtivos.

Neste sentido, de referir que no final de 2012:

- ▶ O volume de negócios do Grupo, num contexto de contração económica Europeia e em particular, em Portugal, registou um incremento de 7,3% (mais EUR 179 milhões que em 2011);
- ▶ A receita gerada nos mercados externos registou, em 2012, um novo incremento, de EUR 155,2 milhões (+7,5%), atingindo EUR 2.218,7 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 2012, no âmbito do Grupo TAP, o total de pagamentos respeitantes a ativos fixos tangíveis atingiu EUR 41 milhões. Este valor reflete, essencialmente, os investimentos com a aquisição de material de reserva rotáveis e equipamento de reator para as frotas aéreas, bem como na aquisição do simulador A319/320, de equipamentos de manutenção, de *catering*, de transporte e administrativo. De destacar ainda o investimento em equipamentos de processamento de dados e em equipamentos das lojas de *duty free*, e de cozinha na *Cateringpor*.
- ▶ O total dos valores pagos ao Estado, incluindo impostos, cifrou-se em EUR 179 milhões;
- ▶ Os pagamentos a Fornecedores, num total de EUR 1.555 milhões, registaram um incremento de 8%, mais EUR 119 milhões que em 2011.

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, continuando uma atuação consistente sobre a globalidade dos custos acionáveis, através de um adequado programa de redução de custos e de otimização de receitas, integrando um conjunto diversificado de medidas, de efeito transversal a todo o grupo de empresas do universo TAP, a vigorar até 2012. No âmbito deste programa, desenvolvido em exclusivo com recursos da Empresa, com forte incidência na melhoria do desempenho, o total de poupanças alcançadas na TAP, S.A. totalizava, no final no período 2009-2012, cerca de EUR 294 milhões.

## Venda de Passagens por Área Geográfica – 2012

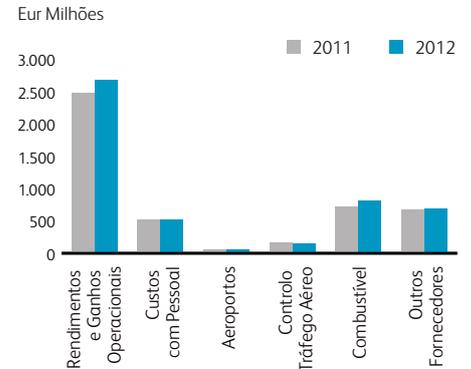


27,0% Portugal	2,6% Atlântico Médio
36,9% Europa	22,9% Atlântico Sul
6,6% África	0,1% Resto do Mundo
3,5% Atlântico Norte	0,4% Outros

## Criação de Valor para os Stakeholders

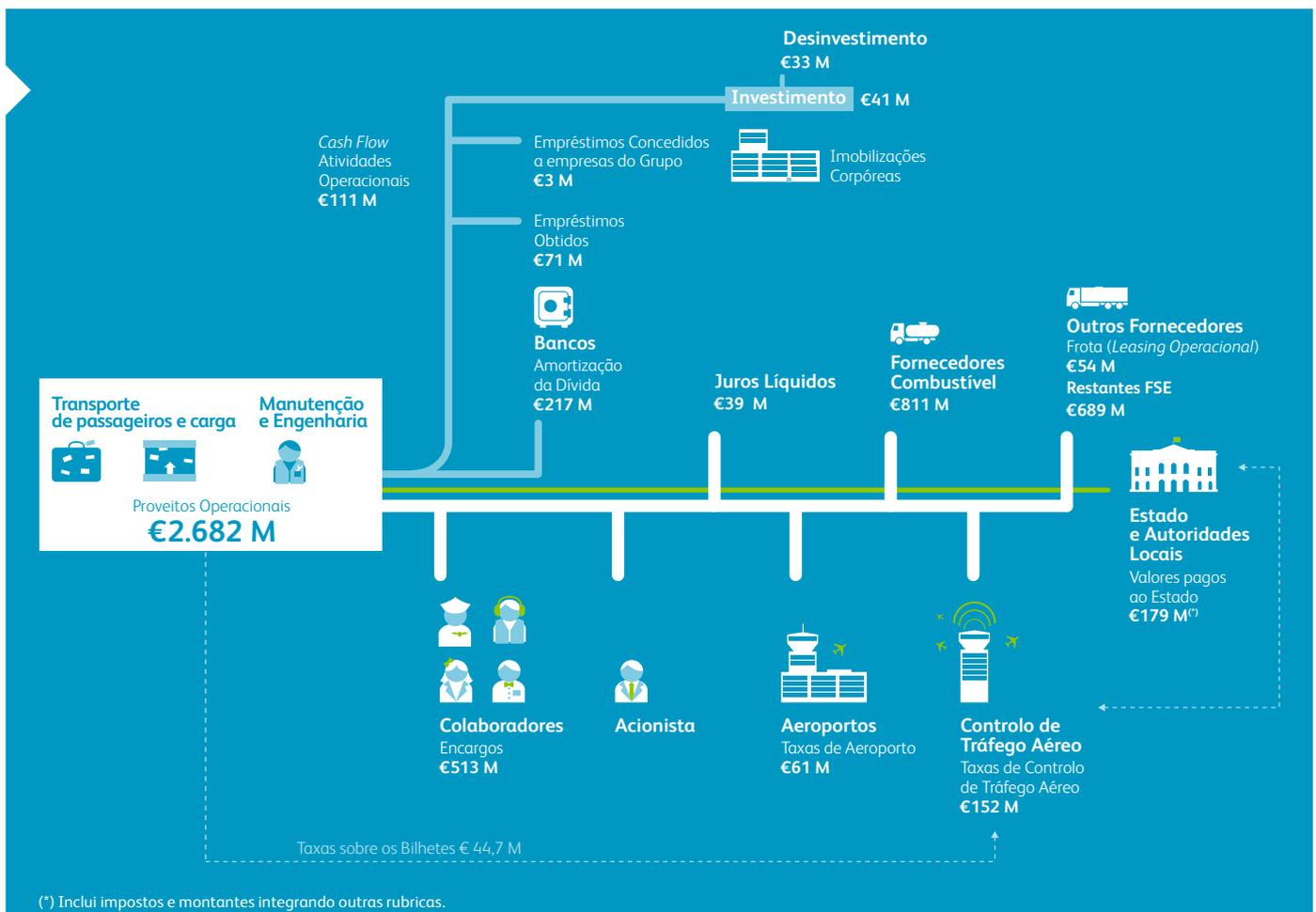
O Grupo TAP, no desenvolvimento das suas atividades, tem vindo a orientar as suas iniciativas de gestão no reajustamento da política de investimento, na maior racionalização dos custos das atividades operacionais, comerciais, de suporte e logística, automatizando e simplificando, através de uma maior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

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

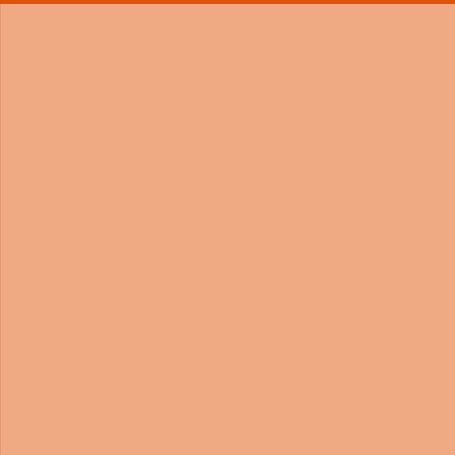


### Distribuição dos Rendimentos e Ganhos Operacionais Gerados em 2012 aos Stakeholders do Grupo TAP

M (milhões)



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 2012, o volume global destas taxas ascendeu a EUR 44,7 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



### Investimento na valorização das Pessoas

A distinção efetuada à TAP como *empresa com melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar*, no âmbito do prémio *As empresas mais*, promovido pela revista *Human Resources Portugal*, representa um reconhecimento do trabalho desenvolvido pela Empresa na área de Recursos Humanos com vista ao cumprimento da missão

*“Ser uma das melhores empresas para viajar, investir e trabalhar”.*



### Promovendo atitude de inovação e proximidade

Acreditando que num clima de crescente concorrência, a atitude representa, cada vez mais, a via para a diferenciação, a TAP adotou como posicionamento no mercado, a assinatura

*Só há uma maneira de viajar. TAP Portugal. De Braços Abertos*

O ajustamento do universo gráfico a esta nova assinatura representou o reflexo do posicionamento da Companhia no mercado (uma marca de/para o Cliente). Neste âmbito, verificou-se a realização do *safety video* – que representa uma peça de comunicação essencial a bordo –, em que o Cliente atuou como participante ativo na comunicação da Empresa, investindo a TAP na relação com os seus Clientes, numa atitude de proximidade inovadora.



## 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 forte de valores enquanto, paralelamente, se envolve na intensificação de ações para com a Comunidade, numa atitude de incentivo à coesão social.**

A suportar 57 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 e a constante subida dos preços do combustível, a que acresce um clima de concorrência crescente, exige respostas rápidas, para o que contribui 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.

### 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 caráter social.



### Consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável, integrando a TAP preocupações sociais para com a Comunidade em que se integra

No cumprimento do seu compromisso de cidadania, a TAP acentuou o seu comportamento de postura social e de princípios éticos. Consciente de que a atenção pelo outro se inicia dentro da organização e se prolonga no exterior, a responsabilidade social assumiu-se com parte integrante da estratégia da Empresa e da sua cultura, tendo prosseguido, em 2012, a intensificação de ações para com a Comunidade em que se integra.

Num projeto em que foi acompanhada pelo grupo de voluntários da Empresa – Voluntários com Asas –, a TAP promoveu, em dezembro 2012, um concerto de Natal, na área de *check-in* do aeroporto de Lisboa, protagonizado pela Orquestra Geração (grupo infanto-juvenil, criado pela Escola de Música do Conservatório Nacional, Câmara Municipal da Amadora e Fundação Calouste Gulbenkian).

Constituiu objetivo, contribuir, através da música, para o crescimento mais harmonioso de crianças inseridas em ambientes com reduzidas condições económicas e sociais, frequentando escolas dos primeiro, segundo e terceiro ciclos.

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.

#### Compromisso

Constituiu-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 designio 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 de desenvolvimento sustentável, 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*.

Em 2012, a maioria dos indicadores da matriz de compromissos registou, na TAP, S.A., uma evolução positiva, face aos anos anteriores. Relativamente aos objetivos propostos, verificou-se o seu cumprimento, em particular, para os indicadores relacionados com o compromisso de promoção do desenvolvimento profissional dos Colaboradores e a qualidade no trabalho, com exceção da taxa de absentismo, cumprindo-se igualmente os objetivos definidos para os indicadores sobre o compromisso de salvaguarda da segurança operacional, financeira de pessoa e bens e sobre o compromisso de transparência na gestão da Empresa e na relação com a sociedade.

Com a exceção da realização de estágios na Empresa, em que o objetivo foi alcançado, não foi possível atingir, na totalidade, os objetivos propostos, relativamente aos indicadores associados à promoção de iniciativas de carácter social, designadamente, do programa Portugal no Coração, do programa TAP Victoria por um mundo melhor, bem como do incentivo ao voluntariado (dávivas de sangue).

## Indicadores Representativos dos Objetivos da Empresa na Perspetiva Social

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2010	2011	2012	Varição 2011/2010	Varição 2012/2011
Promover a formação contínua dos Colaboradores e melhorar os seus níveis de qualificação	Nº de horas de formação realizada pelos Colaboradores da Empresa <sup>(2)</sup>	TAP, S.A.	303.688	297.564	324.026	-2,0%	8,9%
		Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)	669.667	800.250	770.234	19,5%	-3,8%
	Nº de participações em formação sobre o nº total de Colaboradores <sup>(2)</sup>	TAP, S.A.	2,52	2,58	3,06	2,4%	18,5%
	Nº de horas de formação por Colaborador <sup>(2)</sup>	TAP, S.A.	43,27	42,45	46,99	-1,9%	10,7%
Promover o envolvimento com a Empresa	Taxa de Absentismo <sup>(3)</sup>	TAP, S.A.	8,81%	9,24%	9,48%	0,4 p.p.	0,2 p.p.
Disponibilizar serviços e apoios de natureza social e cultural aos Colaboradores que contribuem 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 <sup>(4)</sup>	Grupo TAP	65,0%	87,5%	82,7%	22,5 p.p.	-4,8 p.p.
	Nº de crianças que utilizam o infantário <sup>(4)</sup>	Grupo TAP	257	326	335	26,8%	2,8%
	Nº de beneficiários do Seguro de Saúde do Grupo <sup>(4)</sup>	Grupo TAP	20.795	20.263	20.872	-2,6%	3,0%
Promover e apoiar iniciativas de carácter social	Realização de Estágios na Empresa <sup>(2)</sup>	TAP, S.A.	82	88	93	7,3%	5,7%
		Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)	143	151	134	5,6%	-11,3%
	Programa <i>Portugal no Coração</i> <sup>(2)</sup> (Nº de emigrantes Portugueses beneficiários)	TAP, S.A.	44	39	15	-11,4%	-61,5%
	<i>TAP Victoria por um mundo melhor</i> <sup>(2)</sup> (Nº de milhas doadas)	TAP, S.A.	5.285.651	3.652.505	2.250.000	-30,9%	-38,4%
	Incentivo ao Voluntariado <sup>(5)</sup> – Dávivas de Sangue (Sangue doado (ml))	Grupo TAP	81.000	93.500	74.000	15,4 %	-20,9%
Contribuir para a salvaguarda das condições de segurança operacional, financeira, de pessoas e bens	Nº de serviços abrangidos pelo Sistema de Risco <sup>(1)</sup>	Grupo TAP (Áreas Operacionais)	35	40	63	14,3%	57,5%
Cumprir o estabelecido no Código de Ética	Nº de aquisições com consulta sobre o nº total de aquisições <sup>(3)</sup>	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.			–	–
	Nº de pessoas admitidas com consulta aberta sobre nº total de pessoas admitidas <sup>(3)</sup>		100%	100%	100%	0,0 p.p.	0,0 p.p.
	Nº de auditorias realizadas aos Concursos/ Contratos <sup>(6)</sup>		326	364	409	11,7%	12,4%
Assegurar a fiabilidade da informação sobre a atividade da Empresa e a sua comunicação aos stakeholders e à comunidade	Relatório Anual e Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade disponíveis no Website TAP	Grupo TAP	Ago-2011	Ago-2012	Jul-2013	–	–

### Meios de verificação

<sup>(1)</sup> Atas das Reuniões do Grupo de Trabalho de implementação do sistema informático

<sup>(2)</sup> Diversos Relatórios Internos

<sup>(3)</sup> Documentos Internos

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

<sup>(5)</sup> Informação do Grupo de Dadores de Sangue

<sup>(6)</sup> Relatório de Atividade de Auditoria

# Atuando com responsabilidade social na vertente interna

## Colaboradores

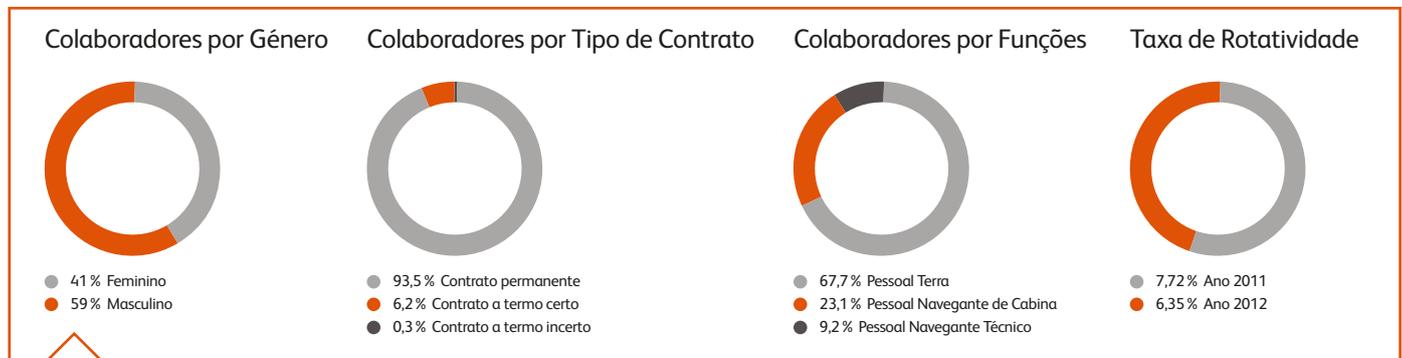
Num ambiente de permanentes e desafiantes alterações na conjuntura económica, a sobrevivência dos negócios depende sobretudo das Pessoas das organizações e da sua capacidade em garantir os níveis de competitividade e qualidade essenciais à criação de valor.

A TAP acredita poder continuar a diferenciar-se, neste clima de concorrência crescente, 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.

**12 506** Colaboradores Grupo TAP  
 31 de Dezembro de 2012

**6 837** TAP, S.A.  
 8% 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)



### Estabilidade dos Vínculos Laborais

93,5% dos Colaboradores do Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil) têm vínculo contratual sem termo

### Tipo de contrato e função

Estrangeiro	TAP	Portugália	Groundforce	Cateringpor	Lojas Francas	Megasis	UCS
<b>Pessoal Terra</b>	<b>546</b>						
Contrato permanente	507	–	–	–	–	–	–
Contrato a termo certo	37	–	–	–	–	–	–
Contrato a termo incerto	2	–	–	–	–	–	–
Portugal	TAP	Portugália	Groundforce	Cateringpor	Lojas Francas	Megasis	UCS
<b>Pessoal Terra</b>	<b>3.233</b>	<b>184</b>	<b>2.031</b>	<b>509</b>	<b>393</b>	<b>174</b>	<b>88</b>
Contrato permanente	3.010	152	1.991	360	292	173	86
Contrato a termo certo	220	32	29	149	87	1	1
Contrato a termo incerto	3	0	11	–	14	–	1
<b>Pessoal Navegante de Cabina</b>	<b>2.236</b>	<b>212</b>					
Contrato permanente	2.158	9	–	–	–	–	–
Contrato a termo certo	78	203	–	–	–	–	–
<b>Pessoal Navegante Técnico</b>	<b>822</b>	<b>154</b>					
Contrato permanente	822	139	–	–	–	–	–
Contrato a termo certo	0	15	–	–	–	–	–
<b>TOTAL</b>	<b>6.837</b>	<b>550</b>	<b>2.031</b>	<b>509</b>	<b>393</b>	<b>174</b>	<b>88</b>

### Antiguidade e média de idades por função

Portugal	TAP	Portugália	Groundforce	Cateringpor	Lojas Francas	Megasis	UCS
<b>Pessoal Terra</b>	<b>3.233</b>	<b>184</b>	<b>2.031</b>	<b>509</b>	<b>393</b>	<b>174</b>	<b>88</b>
Antiguidade	14	10	14	9	8	12	13
Idade	40	39	39	41	37	40	43
<b>Pessoal Navegante de Cabina</b>	<b>2.236</b>	<b>212</b>					
Antiguidade	13	12	–	–	–	–	–
Idade	38	35	–	–	–	–	–
<b>Pessoal Navegante Técnico</b>	<b>822</b>	<b>154</b>					
Antiguidade	11	9	–	–	–	–	–
Idade	40	42	–	–	–	–	–
<b>TOTAL</b>	<b>6.291</b>	<b>550</b>	<b>2.031</b>	<b>509</b>	<b>393</b>	<b>174</b>	<b>88</b>

## Gestão do Capital Humano – práticas laborais

Criando valor pela diferenciação da atitude

### Gestão integrada de recursos humanos

Dando continuidade à política de Recursos Humanos (RH), prosseguiu o esforço de otimização de recursos, inovação, utilização de sinergias de escala na Gestão de RH e procura de coerência e continuidade nas práticas. O alinhamento das políticas de RH com a estratégia da organização tem consolidado o papel de RH como parceiro de negócio, gerando vantagens competitivas que permitem cumprir os objetivos globais em sintonia com o negócio, bem como contribuir para a credibilidade da marca TAP.

A organização dos Recursos Humanos subdivide-se em três grandes áreas:

- ▶ Vertente transaccional – integrando Administração de Pessoal e Vencimentos, Travel Office e Informação de Gestão de RH, progressivamente apetrechada de maior automatização, vem proporcionando maior rapidez nas respostas, melhorando a qualidade do serviço prestado, e custo mais competitivo.
- ▶ Vertente transformacional – integrando Gestão de Talento e Formação Profissional, assume como missão identificar, desenvolver, formar e apoiar pessoas com vista à criação de valor para o negócio.
- ▶ *HR Business Partners* – Profundamente ligada a estas duas áreas de RH, de referir os designados Recursos Humanos no Negócio, atuando como área de intervenção direta dos diretores de RH das diferentes Unidades de Negócio da Companhia.



### Gestão de talento

A área de Gestão de Talento, com pouco mais de um ano de existência, tem consolidado o seu objetivo de criar compromisso, contribuição e desenvolvimento de competência dos Colaboradores TAP, investindo nos seus talentos, desenvolvendo as suas competências técnicas, sociais e de gestão, por forma a sustentar vantagem competitiva.

Associado a outras iniciativas de Recursos Humanos, a Gestão de Talento contribui para a satisfação, reconhecimento e motivação das pessoas da Empresa, através de diversas ações, como o reconhecimento interno e externo das pessoas; a formação contínua para o crescimento de cada profissional; a intensificação de ações no desenvolvimento das lideranças; os ciclos de conferências e *workshops*, com marcada influência na perceção da globalidade do negócio.

### Formação

Uma Formação em alinhamento com a estratégia da Empresa, continua como uma prioridade no contexto empresarial presente do Grupo TAP. Permitindo tornar a Empresa mais competitiva, potenciando o *know-how* interno e a capacidade dos trabalhadores se tornarem mais flexíveis e inovadores, a TAP entende que a formação contribui para uma maior pro-atividade e dinamismo, estimula os profissionais sendo, também, fonte de inovação. Acreditando que incrementar o leque de experiências das pessoas se apresenta como determinante para a sua evolução profissional, o Grupo TAP tem investido na promoção da mobilidade internacional, prática que os prepara para maior flexibilidade.

### Gerir e desenvolver equipas

De entre todas as ações de formação, de destacar o curso *Gerir e Desenvolver Equipas*, com o objetivo de desenvolver os líderes das equipas da TAP – Manutenção e Engenharia. Desenhado para responder às necessidades específicas daquela população, esta iniciativa representou um importante marco na formação e no desenvolvimento das competências das chefias de 1ª e 2ª linha, possibilitando incutir

conhecimentos de carácter genérico em diversas vertentes como sejam, sensibilização comercial e financeira, técnicas de gestão de equipas, regulamentos socio-laborais, aprofundamento dos conceitos de *Qualidade* e *Safety*, e processos de melhoria contínua. Para este grupo alvo, esta ação de formação possibilita, igualmente, efetuar uma gestão mais eficiente, bem como esclarecer, motivar e desenvolver os seus Colaboradores, contribuindo para alcançar os objetivos da organização.

### A promoção do mérito

O reconhecimento do mérito, da dedicação, do espírito de iniciativa e de elevados níveis de atendimento representa na TAP um pilar importante do processo de gestão, contribuindo para o incentivo daqueles que participam na vida da Empresa, mostrando que a TAP está atenta ao seu desempenho.

De referir, os programas *Reconhecer* e *Simpatia* promovendo, respetivamente, ações consideradas excecionais que a Empresa valoriza e considera como modelo e a cultura de excelência no serviço.

O Programa *Reconhecer*, iniciado em 2003, já distinguiu mais de 500 Colaboradores em 10 cerimónias.

### Diálogo social

A TAP respeita o direito dos seus Colaboradores de formarem e de se associarem a sindicatos da sua escolha, e de negociar coletivamente. No seguimento desta linha, é reconhecido a Colaboradores, Sindicatos e Comissões de Trabalhadores o direito de desenvolver atividade sindical ou de associação no interior da Empresa, tendo a TAP disponibilizado, para o efeito, infraestruturas e meios apropriados. Os acordos de Empresa decorrem de um processo de negociação coletiva em que intervêm representantes da TAP e dos Sindicatos. Para além das reuniões de negociação, a TAP mantém contacto frequente com Sindicatos e com a Comissão de Trabalhadores, atitude que visa uma comunicação eficaz, baseada na lealdade e ética negocial, sobre matérias do interesse das partes.



## Salvaguarda

Promovendo a saúde e a vida saudável

### Qualidade de vida

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 – representam importantes apoios à conciliação família / 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. Regista cerca de 50 mil clientes, entre os Colaboradores da Empresa e seus familiares, com a comodidade e facilidade da proximidade do local de trabalho.

A par da medicina do trabalho, é desenvolvida a promoção da vida saudável, através do Programa *Saúde Mais* 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 trabalhadores, 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. Entre outras iniciativas de promoção da vida saudável, a TAP oferece, ainda, anualmente, uma higiene oral gratuita a todos os seus Colaboradores.

### Medidas preventivas

#### 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 desabituação 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.

#### Plano de prevenção de acidentes de trabalho

Ainda, no âmbito das iniciativas da gestão prospetivando efetuar o controlo contínuo de acidentes de trabalho, bem como do número de dias de ausência a estes associado, a TAP–Manutenção e Engenharia implementou um plano de prevenção de acidentes de trabalho com o apoio da Unidade de Cuidados de Saúde do Grupo TAP (UCS). Este plano vem complementar as diversas ações desenvolvidas neste âmbito, relativamente a prevenção, identificando eventuais falhas ou omissões e corrigindo comportamentos.

De destacar a formação ministrada a todos os profissionais desde a admissão na Empresa, a avaliação de riscos existentes nos locais de trabalho, bem como a adoção de medidas que visem a sua eliminação ou minimização, a par da disponibilização dos equipamentos de proteção necessários à atividade laboral. Além de reduzir a sinistralidade laboral e os danos pessoais, este plano pretende fomentar a utilização de equipamentos de proteção coletiva (EPC) e individual (EPI), bem como numa perspetiva social, alertar os trabalhadores para o cumprimento das suas obrigações legais, responsabilizando-os, ainda, pela não utilização, ou incorreto uso, das ferramentas e dos equipamentos de segurança e de trabalho que a TAP disponibiliza. O plano desenvolve-se em duas vertentes, designadamente, a identificação de situações potenciadoras de acidentes, através de visitas aos locais de trabalho, e as ações a realizar após a sua ocorrência.

### Promoção de uma cultura de safety

A Segurança Operacional (*Safety*) é hoje entendida como um processo contínuo de gestão do risco, cuja eficácia depende da sua aplicação de forma transversal à globalidade da Companhia, abrangendo todas as áreas operacionais e procurando o envolvimento de todos os trabalhadores (incluindo-se as áreas não-operacionais) cuja atividade, de algum modo, possa ter impacto na Segurança Operacional.

Em abril de 2012, foi na TAP ativada uma nova estrutura – *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*.



**TAP**

### POLÍTICA DE SEGURANÇA (SAFETY POLICY)

Segurança (Safety) é o valor nuclear da TAP Portugal apoiado por todos os níveis de gestão e por todos os trabalhadores, começando pelo Administrador Executivo, que deverá disponibilizar uma atribuição equilibrada dos recursos necessários para a cumprimento do Sistema de Gestão da Segurança – Safety Management System (SMS).

O SMS é desenvolvido, implementado e continuamente melhorado, englobando as estratégias, processos e procedimentos necessários para garantir o mais elevado nível de segurança, com o objetivo de cumprir e ir além das normas nacionais e internacionais aplicáveis.

A Cultura de Segurança, um suporte essencial do SMS, é constantemente encorajada através da promoção de uma Cultura Justa de Reporte de Ocorrências.

A POLÍTICA DE SEGURANÇA BASEIA-SE NO NOSSO COMPROMISSO DE:

1. Atribuir e definir responsabilidades de Segurança (Safety) a todo o quadro de pessoal, gestores e trabalhadores da mesma forma;
2. Cumprir os regulamentos, normas e procedimentos aplicáveis bem como as melhores práticas de Segurança (Safety), e, sempre que possível, ir mais além;
3. Assurar a existência dos recursos humanos necessários, qualificados e treinados, para implementar as estratégias e processos de Segurança (Safety);
4. Promover a sensibilização de todos para a questões de Segurança (Safety), através da divulgação de informação relevante;
5. Encorajar todos e cada trabalhador a reportar perigos e ocorrências suscetíveis de comprometer o desempenho de Segurança (Safety) da TAP Portugal;
6. Não tomar medidas punitivas ou de repressão, nem revelar a identidade de qualquer trabalhador que reporte voluntariamente qualquer risco que afete a segurança (Safety), a menos que esteja sob prova inequívoca processual, condão irresponsável, dolo intencional e comprovadamente operacionais inaceitáveis, não serão tolerados;
7. Identificar perigos e analisar e gerir o risco de forma sistemática a fim de o eliminar ou adotando ações de mitigação que mantenham o risco tão baixo quanto razoavelmente possível e/ou atingível;
8. Garantir que os produtos e serviços fornecidos por entidades externas no âmbito das nossas operações, são sempre conseguidos com os mesmos padrões de desempenho de Segurança (Safety);
9. Estabelecer e avaliar o nosso desempenho de segurança (Safety) em comparação com os indicadores de desempenho de segurança (Safety) e objetivos definidos;
10. Melhorar de forma contínua o nosso desempenho de segurança (Safety) através de processos de gestão, assegurando que as ações de segurança implementadas são relevantes e efetivas.

## Sistemas que garantem o bem-estar

Desenvolvendo, formando, apoiando e promovendo práticas que potenciem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

As pessoas da TAP 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.

As políticas da TAP de gestão de Recursos Humanos procuram o bem-estar das pessoas, através de uma gestão integrada de recursos humanos, potenciando o impacto de todos e assentando num modelo de gestão participativa e de reconhecimento.

É importante comunicar e transmitir aos Colaboradores da Empresa qual o seu papel na Organização e o que se espera que seja o seu contributo, investindo na formação e desenvolvimento profissional, potenciando o seu comprometimento para com a Empresa.

As políticas do Grupo TAP estão direccionadas para identificar, desenvolver, formar e apoiar as pessoas para criar valor para o negócio, promovendo em paralelo práticas que potenciem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

TAP é uma Companhia comprometida em responder aos três pilares:  
*melhor empresa para viajar, trabalhar e investir.*

## Diversidade e igualdade do género

Ao longo dos últimos anos, a TAP tem intensificado as iniciativas no âmbito da conciliação trabalho – família e da igualdade do género. A TAP garante, a todos os trabalhadores condições equitativas, igualdade de oportunidades, independentemente do género, idade, raça, religião, deficiência e/ou orientação sexual de cada um. De destacar que mais de 30% dos quadros seniores da Companhia são do sexo feminino, garantindo o alinhamento com a proporção de mulheres na Companhia. Mesmo em profissões geralmente exercidas pelo sexo masculino (como mecânico, piloto) a TAP tem privilegiado a diversidade do género. O quadro de pessoal da TAP e PGA integra um total de 33 mulheres piloto e 32 mulheres como técnico de manutenção de aeronaves, em que se inclui uma chefe de grupo.



## Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

A TAP criou soluções na organização que promovem o bem-estar emocional, físico e que são facilitadoras do equilíbrio entre a vida familiar/pessoal e profissional, gerando impacto no equilíbrio social interno e no nível de desempenho. Tal significa ter pessoas mais disponíveis, mais criativas e com uma atitude de *braços abertos*, no espírito da nova assinatura da Empresa.

Enquanto empresa que abrange um leque alargado de profissões, bem como profissionais de três gerações, as necessidades dos trabalhadores para o seu equilíbrio vida profissional / vida pessoal são, também, muito distintas.

São diversos os meios internos de apoio à família, entre outros, de destacar a existência de infantário nas instalações TAP, o regime de teletrabalho nas áreas onde tecnologicamente é possível. Em 2012, com perspectiva de crescimento, 7 dos trabalhadores usufruem já da flexibilidade deste regime de trabalho, uma medida que assegura, simultaneamente, níveis de produtividade e permite maior flexibilidade e apoio à família.



No âmbito das políticas de Recursos Humanos uma das vertentes da Gestão de Talento, é o Serviço Social, que tem como missão apoiar e aconselhar os trabalhadores nas diversas situações do quotidiano, ajudando-os a otimizar os recursos que lhes permitam ultrapassar as dificuldades. Responde a questões relacionadas com a vida pessoal do trabalhador que afetam o seu desempenho, incluindo dificuldades financeiras, atua, também, em programas de qualidade de vida, de preparação para a reforma através da criação de círculos de qualidade de vida e em prevenção de dependências.

Para além do Serviço Social, e pensando naqueles que, ao longo da sua vida se dedicaram à Empresa, a TAP apoia a Associação de Solidariedade e Apoio Social do Pessoal da TAP – ASAS TAP –, que dispõe de um complexo social e tem por principal objetivo contribuir para o apoio aos Trabalhadores reformados da TAP.

## Comunicação

**TAP TV: um canal de comunicação interna no coração dos nossos trabalhadores**

A TAP tem um canal de comunicação privilegiado com os seus trabalhadores, a *TAP TV*, uma rede interna de televisão que tem como objetivo dar informações úteis para o dia-a-dia dos trabalhadores, bem como as notícias sobre a atividade da Companhia.

Com este meio de comunicação, é alcançada uma difusão mais alargada e prática, complementando, desta forma, os canais internos já existentes e enraizados, como a intranet, o Jornal TAP, o Portal DOV e as informações Flash.

Os conteúdos da *TAP TV*, produzidos internamente, propõem-se chegar ao maior número possível de trabalhadores, sendo para o efeito disponibilizados através de monitores colocados em diversos locais do reduto da Empresa.



## Benefícios

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

<b>Apoio social</b>	A equipa de Gestão de Talento integra o apoio social, que 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.
<b>Fundo de solidariedade</b>	Concessão de empréstimos monetários reembolsáveis aos Colaboradores e reformados em situações de especial carência económica.
<b>Infantário</b>	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.
<b>Refeitório</b>	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.
<b>Seguros</b>	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.
<b>Plano de pensões</b>	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.
<b>Subsídios complementares</b>	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.
<b>Protocolos</b>	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.
<b>Facilidades de passagens aéreas</b>	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.

## Influenciando a responsabilidade social externa na sociedade

Participação ativa em diversas iniciativas próprias ou em parceria com outras entidades, num esforço coletivo de promoção da ação social.

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

### Atividade de voluntariado e responsabilidade social

Pela forma como interage com a sociedade, o Grupo TAP é um centro de responsabilidade social. A par de um espaço de realização profissional, pretende-se que seja, cada vez mais, um espaço de realização pessoal, em que se potencia a ação solidária, cívica e altruísta dos seus Colaboradores.



### 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 a de reunir toda a informação necessária para a gestão posterior de todo o processo.

### Voluntários com Asas

Uma iniciativa visando minimizar dificuldades das comunidades carenciadas

O Grupo TAP é facilitador da bolsa de voluntariado empresarial *Voluntários com Asas*, que integra mais de 400 voluntários, e a realização destas interações regulares gera valorização pessoal e coesão dos Colaboradores atentos e empenhados em minimizar dificuldades das comunidades carenciadas. Ao associarem-se à Empresa em ações pela sociedade, os Colaboradores geram um sentimento de pertença, verificando-se a atração e retenção daqueles que partilham dos valores da Organização.

Os Voluntários com Asas têm um *blog* na Internet para partilha de informação sobre as suas iniciativas  
[\[voluntarioscomasas.blogspot.com\]](http://voluntarioscomasas.blogspot.com)

e um endereço próprio  
[\[voluntarioscomasas@tap.pt\]](mailto:voluntarioscomasas@tap.pt)



O terceiro ano de atividade dos Voluntários com Asas (VCA) decorreu num momento particularmente difícil para o país. Num contexto tão adverso para a maioria da população e, particularmente, para os grupos sociais mais frágeis ou fragilizados pela crise, a atividade centrou-se no apoio às instituições que, estando próximas das comunidades, sentiram fortemente a escassez dos seus recursos, perante um aumento avassalador de necessidades a que tiveram e têm de acorrer.

Assim foram definidas como prioritárias, as seguintes iniciativas:

Apoio a instituições parceiras	▶ Realização de novas parcerias (6 novas instituições)
Divulgação de ações de recolha de fundos e de bens	▶ Cooperação, com uma dezena de instituições, na angariação de fundos
Apoio a iniciativas socio-culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Celebração de Protocolo, com a Orquestra Geração, que prevê um conjunto de atividades de apoio da TAP e dos VCA à sua ação no trabalho com crianças e jovens</li> <li>▶ Celebração de Protocolo com o Jardim Botânico de Lisboa na recuperação de espaços em risco de manutenção</li> <li>▶ Doação de 100 bilhetes às crianças da Ludoteca Bom Pastor, para a Festa de Natal da TAP, organizada com o apoio do Clube TAP</li> </ul>
Divulgação das instituições com objetivos de estímulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Divulgação, junto dos trabalhadores da Empresa, das instituições e seus objetivos, a fim de estimular a adesão e recolha de fundos</li> <li>▶ Realização, durante uma semana em dezembro, da Feira Solidária, reunindo-se no Refeitório Geral da Empresa 16 instituições e envolvendo a mobilização de centenas de trabalhadores</li> </ul>
Reforço na luta contra o desperdício	▶ Através de diversas iniciativas: adesão a campanhas de reciclagem de papel ( <i>Papel por Alimentos</i> ); recolha de roupas e bens; criação de uma bolsa de livros escolares; apoio alimentar a crianças e famílias carenciadas, tendo sido atribuído, durante 2012, cerca de 43.000 refeições e lanches
Presença nos países de expressão portuguesa	▶ Através de apoio diverso, nomeadamente, o envio de livros e material escolar para 4 instituições na Guiné, em Moçambique e em Angola
Apoio aos reformados da TAP	▶ Apoio à ação do Asas TAP, bem como a trabalhadores reformados que procuraram apoio
Alinhamento de estratégias de solidariedade institucional	▶ Agregando a experiência dos VCA a Projetos da Empresa, como é o exemplo da integração de 5 instituições parceiras dos VCA, no Programa <i>Donate Miles</i> , e do estreitamento no trabalho conjunto. Foi possível compreender, de forma clara, que aproveitando as sinergias da organização é possível resolver e apoiar, mais e com mais qualidade, os pedidos que chegam de diversas origens e com diversos fins à TAP. Assim, foram desenvolvidas ações conjuntas de avaliação e organização de ações de solidariedade, envolvendo os VCA, em estreita colaboração com as áreas de Marketing, Relações Públicas e Comunicação, Ambiente, Segurança, Carga, serviços de apoio à gestão do Refeitório, do Infantário, Clube TAP, e muitos outros, reconhecendo a colaboração dos prestadores de serviços que conosco sempre têm colaborado numa completa partilha de responsabilidades, que a todos envolve como <i>stakeholders</i>

O grupo dinamizador Voluntários com Asas tem como missão 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.

## Responsabilidade social nas empresas do Grupo TAP

Desenvolvendo, diversas ações pela comunidade, projetos e programas dirigidos 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 *Batismo de Voo* oportunidade de voar, dada pela Empresa, sempre que possível, a crianças que, de outra forma, estariam impossibilitadas de concretizar esta experiência.

A TAP proporcionou no dia 1 de junho, Dia Mundial da Criança, um Batismo de Voo, a 41 crianças provenientes do Porto (Escola Básica da Torrinha), dos Açores (Escola Secundária da Madalena – Pico) e da Madeira, de várias escolas.

- ▶ Programa *Ganhar Asas* programa de tratamento da fobia de voo, conduzido por uma equipa de formadores, constituída por duas psicólogas com formação cognitivo-comportamental, um comandante, uma assistente de bordo e um engenheiro da manutenção de aviões. Realizado pela TAP em

parceria com a UCS, este programa é aberto ao cliente externo e interno, com condições especiais para os trabalhadores TAP ou seus familiares que pretendam participar nos cursos. Assim, para os trabalhadores o curso é gratuito e para os seus descendentes ou cônjuges o programa prevê um desconto de 50%. Em 2012, foram realizados 5 cursos com uma elevada taxa de sucesso [ganharasas@ucs.pt].

### Parcerias

- ▶ Na sequência do Acordo celebrado, em 2008, entre a TAP e o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), a TAP promoveu as iniciativas que o HELPIN-Rede Portuguesa para a Ajuda internacional aos Refugiados desenvolveu em Portugal. Assim, para além do apoio no transporte, a TAP colaborou na divulgação das iniciativas de angariação de fundos bem como de sensibilização para a causa dos Direitos Humanos e dos Refugiados no Mundo. O ACNUR foi criado por resolução das Nações Unidas, em Dezembro de 1950, e recebeu o Premio Nobel da Paz em 1954 e 1981.

- ▶ Adesão da TAP, desde 2008, à Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações (Rede RSO PT) que, agregando diversas instituições e empresas, promove a responsabilidade social nas organizações. Neste âmbito, a TAP colaborou e integrou grupos de reflexão sobre temas que envolvem o trabalho e a família, o papel social das empresas na promoção da igualdade de género e a atividade do voluntariado empresarial, bem como as questões da proteção e gestão ambiental. Verificou-se, ainda, a colaboração no inquérito da RSO PT sobre a Responsabilidade Social das empresas em Portugal, contribuindo, assim, com a prática da TAP para a reflexão que o Observatório Nacional da RSO PT promove.

### Corrida da Mulher

A TAP apoiou a *Corrida da Mulher na luta contra o cancro*.

Pela sexta vez consecutiva, a TAP associou-se à *Corrida da Mulher*, uma iniciativa do Maratona Clube de Portugal, que pretende sensibilizar a população para a luta contra o cancro da mama. O objetivo desta edição consistiu em angariar fundos para a Liga Portuguesa Contra o Cancro, destinados à aquisição de equipamento de rastreio.



[[www.corridadamulher.com/patrocinadores](http://www.corridadamulher.com/patrocinadores)]



*Programa Batismo de Voo*  
A TAP proporcionou no dia 1 de junho, Dia Mundial da Criança, um Batismo de Voo, a 41 crianças.



**FLIP&FLAP – Comunicação com os mais novos**

Vai estar presente em todos os pontos de contactos da TAP com os mais novos, surge na linha de comunicação da TAP: Só há uma maneira de viajar – TAP Portugal de Braços Abertos.

### TAP Victoria por um mundo melhor

A TAP permite que os membros do Programa possam doar milhas a reverter a favor das três instituições não-governamentais, parceiras do Programa Victoria – a Cruz Vermelha Portuguesa, a AMI (Assistência Médica Internacional) e a Terra dos Sonhos.



[[www.tapvictoria.com/pt/Noticias/Noticias/980/AsSuasMilhasPorUmaBoaCausa/Det](http://www.tapvictoria.com/pt/Noticias/Noticias/980/AsSuasMilhasPorUmaBoaCausa/Det)]

### Ações no âmbito escola / empresa

#### Estágios Curriculares

Nº Total de Estagiários no Grupo TAP: 134

Enquadrada numa eficaz interação com o Sistema Educativo e constituindo uma vertente a privilegiar, na ótica de uma estratégia integrada e prospetiva na Gestão dos Recursos Humanos da TAP, o recurso aos Estágios tem sido uma forma inquestionável de aproximação e ligação entre as Instituições Académicas/Formativas e a Empresa. Neste contexto, a Formação Profissional, em articulação com as diversas áreas da Empresa, desenvolve e acompanha os estágios de jovens oriundos de Instituições Académicas / Formativas, de diferentes áreas e graus de formação.

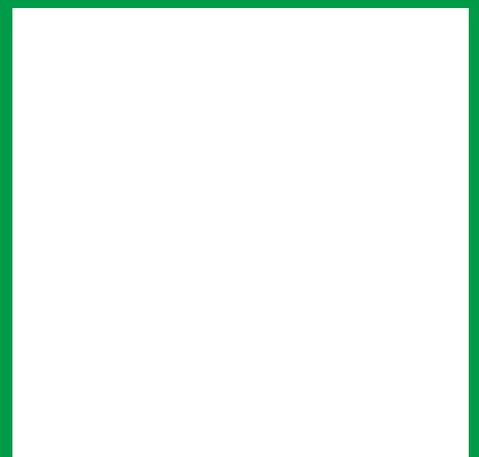
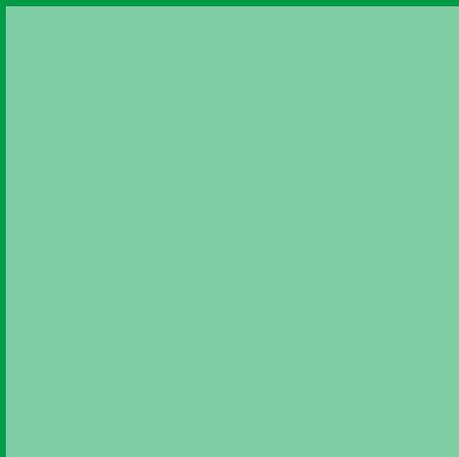
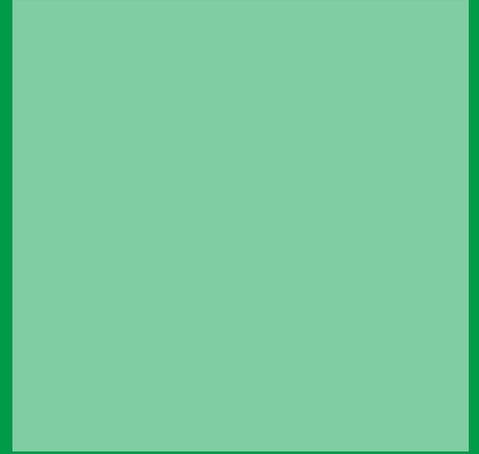
#### Visitas de Estudo às Instalações da Empresa

Nº de participantes: 1.019

Ainda, no âmbito da Relação Escola/Empresa, a TAP divulga e promove outros programas de intercâmbio, nomeadamente: Visitas de Estudo, Participação em Colóquios /Conferências /Apresentações, colaborando, ainda, na organização de Feiras de carácter Educativo/Formativo.

#### Programa Voo de Verão

Sempre que possível, a TAP proporciona, aos filhos dos Colaboradores, oportunidade de conhecer a Empresa, assim como os bastidores da Aviação, em parceria com o Aeroporto de Lisboa.



# Perspetiva Ambiental



### Nos Procedimentos de Voo

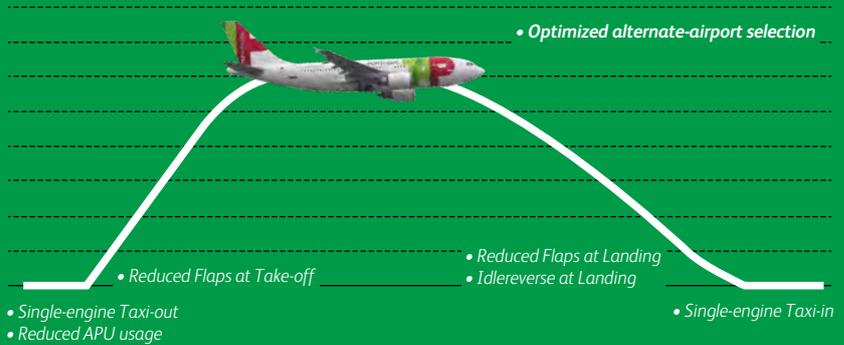
- ▶ Operação otimizada, com reformulação de procedimentos, permitindo um melhor desempenho e elevada utilização da capacidade;
- ▶ Utilização de sistema de planos de voo otimizado para operações mais eficientes, aliada ao recurso a técnicas de pilotagem permitindo a redução do consumo de combustível;
- ▶ Introdução do *Electronic Flight Bag (EFB)* o qual, permitindo, futuramente, 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, transversal na Empresa, 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);
- ▶ 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, conduzidas pela *Manutenção e Engenharia*.

### Take-off and landing cycle



### Melhoria da performance pelo efeito da redução do peso do avião



## Garantir a eficiência ambiental

O Grupo TAP, envolvendo um conjunto de empresas a desenvolver atividade em áreas ligadas aos negócios principais do Grupo – o Transporte Aéreo e a Manutenção e Engenharia –, 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 CO<sub>2</sub> libertadas pelo homem, uma contribuição que, face a outros setores de atividade, continuará ainda de significado reduzido, mesmo perante uma previsão de aumento de emissões, decorrente do aumento do tráfego aéreo.

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, em particular para os países em desenvolvimento. 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 participa ativamente no esforço coletivo da Indústria para a redução de emissões de CO<sub>2</sub> – 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*) –, implementa 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*), ao mesmo tempo que promove e incentiva o compromisso de responsabilidade ambiental de Colaboradores e Fornecedores, bem como a consciencialização da sociedade, e coopera, com partes interessadas, nas questões ambientais (*Princípio 8 do UN Global Compact*).

### 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.



### Nos Procedimentos da Manutenção e Engenharia

4 missões verdes definindo os objetivos ambientais – programas e metas específicos

- ▶ **Missão Resíduos:** redefinição dos procedimentos de gestão de resíduos e estabelecimento de metodologias mais eficientes para o acondicionamento e transporte de resíduos de grandes dimensões;
- ▶ **Missão Hangar Verde:** procura dos melhores produtos do ponto de vista ambiental, tendo-se procedido à substituição de alguns produtos por outros mais ecológicos;
- ▶ **Missão Poupança:** lançamento de campanhas, suportadas em cartazes e na *Newsletter ambiente me*, visando fomentar comportamentos generalizados de redução dos consumos;
- ▶ **Missão +Ambiente:** promoção da consciência ambiental dos trabalhadores, com intensificação do esforço na formação para as temáticas ambientais, e a edição da *Newsletter ambiental*.

### Na Oficina de Motores

- ▶ *Esforço de redução de custo*, através de investimentos na melhoria da eficiência da iluminação, no âmbito do Plano de Racionalização de Energia em vigor;
- ▶ *Adequação à legislação das chaminés da oficina concluída* em Dezembro. A intervenção preconizou o aumento da altura de 12 chaminés e a dotação das mesmas com pontos de recolha de amostras.

### Na Oficina de Tratamentos Eletrolíticos

- ▶ Após estudo sobre a solução mais ecológica para desengorduramento de peças, foi substituído o Tricloroetileno pelo Ensolv 5408, com desempenho equivalente e menor impacto ambiental;

No âmbito da Licença Ambiental em vigor:

- ▶ No tratamento dos efluentes industriais provenientes desta Oficina, bem como da Oficina de Motores (1.331m<sup>3</sup>), efetuado na ETAR da U.N., o controlo de qualidade do efluente final é aferido através de monitorização trimestral;
- ▶ Foram efetuadas duas campanhas de monitorização das emissões das fontes fixas (periodicidade semestral). Como medida preventiva, para além do previsto pela Licença Ambiental, foram realizadas duas campanhas de monitorização adicionais, à fonte fixa associada ao processo de desengorduramento de peças da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos.

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, consoando-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 meio ambiente. A Companhia partilha, desta forma, com os restantes membros da aliança, princípios fundamentais que representam um desafio para reduzir o impacto no meio ambiente e manter um equilíbrio saudável entre o progresso e a sustentabilidade ambiental (→ para mais informações ver Relatório Anual 2012/STAR Alliance, pág. 66-67).

### Compromisso

Constituiu-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 compatíveis com a 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*.

O principal impacto direto ambiental da atividade do Grupo TAP provém das emissões de CO<sub>2</sub> geradas pela operação da frota aérea e, em menor grau, pelas operações de terra, os consumos de água, papel e, ainda, a quantidade de resíduos produzidos.

Em 2012, o esforço desenvolvido no sentido da minimização destes impactos ambientais, alcançou progressos visíveis, tendo sido ultrapassados os objetivos fixados, na totalidade dos indicadores.

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 CO<sub>2</sub> das respetivas viagens, ultrapassou, em 128%, o objetivo fixado para o ano (4.200 toneladas CO<sub>2</sub>).

A dinâmica de não evolução demonstrada pelo comportamento dos indicadores relativos a eficiência energética e a emissões de CO<sub>2</sub>, é possível compreender pelo facto de, em parte, a frota da TAP ter já um número de anos que não a torna eficiente, sendo que a substituição prevista por novos aparelhos, dará um contributo significativo, para a melhoria da eficiência medida por estes indicadores.

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	2010	2011	2012	Variação 2011/2010	Variação 2012/2011
Aumentar a Eficiência Energética Até 2020, atingir ritmo de crescimento inferior em 50% ao do crescimento da atividade, no indicador de consumo de combustível	Taxa de variação do indicador de consumo de combustível sobre Taxa de variação da Atividade de Transporte Aéreo <sup>(4)</sup>	TAP, S.A.	46,0%	62,1%	<b>68,2%</b>	16,2 p.p.	6,1 p.p
<i>Transporte Aéreo</i>							
Reduzir as emissões de CO <sub>2</sub> Até 2020, atingir ritmo de crescimento inferior em 50% ao do crescimento da atividade, no indicador de volume de emissões de CO <sub>2</sub>	Taxa de variação do volume de emissões de CO <sub>2</sub> sobre Taxa de variação da Atividade de Transporte Aéreo <sup>(4)</sup>	TAP, S.A.	46,0%	62,1%	<b>68,2%</b>	16,2 p.p.	6,1 p.p
<i>Transporte Aéreo</i>							
Promover a compensação voluntária pelos passageiros	<i>Carbon offset</i> <sup>(3)</sup> (ton CO <sub>2</sub> )	TAP, S.A.	4.278	4.515	<b>9.579</b>	5,5%	<b>112,2%</b>
<i>Transporte Aéreo</i>							
Reduzir o consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo)	Consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo) sobre o volume de negócios <sup>(1)</sup>	TAP, S.A.	52,60	47,09	<b>45,32</b>	-10,5%	<b>-3,7%</b>
		Grupo TAP (exceto TAP – Manutenção e Engenharia Brasil)	105,18	96,62	<b>90,82</b>	-8,1%	<b>-6,0%</b>
<i>Operações de Terra</i>							
Reduzir o consumo de água	Consumo total de água sobre o volume de negócios <sup>(1)</sup>	TAP, S.A.	70,49	69,92	<b>61,80</b>	-0,8%	<b>-11,6%</b>
		Grupo TAP (exceto TAP – Manutenção e Engenharia Brasil)	109,35	109,85	<b>99,95</b>	0,5%	<b>-9,0%</b>
<i>Operações de Terra</i>							
Reduzir o consumo de papel	Consumo de papel sobre o volume de negócios <sup>(5)</sup>	TAP, S.A.	0,024	0,022	<b>0,020</b>	-10,4%	<b>-7,8%</b>
		Grupo TAP (exceto TAP – Manutenção e Engenharia Brasil)	0,061	0,044	<b>0,041</b>	-27,3%	<b>-7,2%</b>
<i>Operações de Terra</i>							
Reduzir o consumo de resíduos produzidos	Quantidade de resíduos produzidos sobre o volume de negócios <sup>(2)</sup>	TAP, S.A.	2,25	2,00	<b>1,74</b>	-11,3%	<b>-12,8%</b>
		Grupo TAP (exceto TAP – Manutenção e Engenharia Brasil)	3,67	3,56	<b>3,31</b>	-3,1%	<b>-6,9%</b>
<i>Operações de Terra</i>							

### Meios de verificação

<sup>(1)</sup> Campus TAP – Consumos de Água e Energia

<sup>(2)</sup> Guia de Acompanhamento de Resíduos do Ministério do Ambiente e Mapa Integrado de Registo de Resíduos

<sup>(3)</sup> Programa da IATA

<sup>(4)</sup> Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade

<sup>(5)</sup> Relatório do Sistema Informático

# Reduzindo resíduos e o consumo de energia

## Campanha papel por alimentos do banco alimentar contra a fome

Através do seu Programa de Recolha Seletiva de Resíduos de papel/cartão a TAP associou-se à *Campanha Papel por alimentos do Banco Alimentar Contra a Fome*. No âmbito desta campanha o retorno financeiro do papel/cartão recolhido na TAP é doado ao Banco Alimentar contra a Fome, para a aquisição de bens alimentares, que distribui a instituições particulares de solidariedade social e particulares carenciados. Este projeto teve o apoio e coordenação do grupo de voluntariado da TAP-Voluntários com Asas.



## Recolha de resíduos orgânicos – desperdício zero!

Na TAP as sobras das refeições confeccionadas e servidas no refeitório e infantário são diariamente encaminhadas para a Estação de Tratamento e Valorização Orgânica da Valorsul. Nesta estação, os resíduos orgânicos são transformados em composto para uso agrícola, sendo gerada energia elétrica a partir do biogás produzido pelos resíduos.

Complementarmente, a TAP, através do movimento de voluntariado – Voluntários com Asas, efetua a doação das refeições não servidas do refeitório, bem como dos produtos das máquinas de *vending*, a instituições particulares de solidariedade social.

Em 2012, foram doadas 41.334 lanches (sandwiches, iogurtes e leite) e 1.120 refeições.

## Racionalização do Consumo de Energia

Dando continuidade ao Plano Melhores Práticas, Redução de Consumos e Equipamentos mais Eficientes, prosseguiu, em 2012, a substituição de antigos sistemas de iluminação do Campus TAP, por sistemas de iluminação a LED's, com menor consumo de energia e melhor qualidade da iluminação. A instalação de sistemas de iluminação a LED's iniciou-se em locais com necessidade de melhor qualidade da iluminação, nomeadamente, na Oficina de Motores de avião e em locais em que é passível uma maior redução de consumos e um retorno mais rápido do investimento. Neste sentido, foram selecionados os locais em que se verifica a necessidade de iluminação artificial por maior período de tempo e/ou se praticam dois turnos de trabalho diário.

## Resíduos – Separação de resíduos plásticos

A Cateringpor, deu continuidade à separação de resíduos de vidro e papel/cartão completando o procedimento com os *plásticos* dos quais foram recolhidas 17 toneladas. Prosseguiu a monitorização de resíduos gordos e foram adotadas medidas de decantação e recolha, reduzindo o impacto deste poluente, conforme processo iniciado no ano anterior.

## Resíduos hospitalares perigosos Manual de Procedimentos para a Gestão de Resíduos Hospitalares Perigosos

A UCS-Cuidados Integrados de Saúde, S.A., enquanto entidade prestadora de cuidados de saúde para o Grupo TAP, encara a gestão e tratamento diferenciado dos resíduos da sua atividade como um processo fundamental conducente à minimização do impacto ambiental e de saúde pública, em paralelo com o cumprimento das exigências de segurança e do normativo legal em vigor.

Considerando os indicadores de desempenho ambiental específicos da atividade *core* da UCS, é desenvolvido um trabalho contínuo de controlo, no sentido de restringir, através de uma adequada triagem, a produção de resíduos. Para consolidação destas boas práticas e guia de conduta interna, foi elaborado durante o ano de 2012 um *Manual de Procedimentos para a Gestão de Resíduos Hospitalares Perigosos* na UCS. Ainda neste âmbito e durante o ano de 2012, foi dado continuidade ao programa de formação contínua para os profissionais de saúde da UCS, com o objetivo de melhorar a racionalização e controlo da sua produção.

## Programa Mais Valor Certificado de distinção

De forma idêntica aos últimos dois anos, a Câmara Municipal de Lisboa e a Valorsul reconheceram a consciência ambiental da PGA através da atribuição de um certificado de distinção e mérito no âmbito da participação, no Programa *Mais Valor*, que consiste no encaminhamento dos resíduos orgânicos provenientes do refeitório para a Estação de Tratamento e Valorização Orgânica da Valorsul.



# Reduzindo emissões de CO<sub>2</sub>

## Programa de Compensação de Emissões de CO<sub>2</sub>

### Carbon offset

O Programa de Compensação de Emissões de CO<sub>2</sub> da TAP (*Carbon Offset*) alcançou no ano de 2012 o melhor resultado desde o seu lançamento, em Junho 2009. Disponível para reservas efetuadas através do portal da TAP, [www.flytap.com](http://www.flytap.com), este programa permite que os Passageiros compensem voluntariamente as emissões de dióxido de carbono associadas aos seus voos, contribuindo, desta forma, para os projetos de redução de emissões em países em desenvolvimento.

### Central Elétrica Mini-Hídrica a fio-de-água

A TAP está a apoiar um projeto de energia renovável, a Central Elétrica Mini-Hídrica a fio-de-água, Furnas do Segredo, localizada na cidade Jaguarí no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. O projeto está registado como Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, segundo a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas.

### Otimização também no serviço a bordo

A otimização do serviço a bordo nas aeronaves da TAP tem permitido uma melhoria significativa do desempenho ambiental e energético da Empresa, proporcionada por uma redução progressiva do peso a bordo.

A adequação das quantidades embarcadas às reais necessidades de cada voo, permitindo reduzir o peso do avião, proporciona redução nos consumos de combustível e, em consequência, nas emissões de dióxido de carbono.

Com igual efeito, de referir a substituição dos materiais utilizados a bordo (bandejas, jarros, copos) por materiais mais leves e amigos do ambiente. Os *trolleys* utilizados nas aeronaves são, também, de uma forma permanente, renovados por equipamentos mais leves.

### Projeto Fuel Conservation

A PGA gere, internamente, o seu projeto de *Fuel Conservation*. Com o intuito de melhorar os níveis de eficiência, a empresa criou a *fuel policy*, política que enquadra um conjunto de medidas de otimização com destaque para os seguintes programas:

- ▶ Programa de redução do peso a bordo: elementos ligação *windshield* – titânio vs aço inox e a intervenção no âmbito dos interiores de cabina;
- ▶ Programa de lavagens periódicas das aeronaves.

As medidas definidas permitem um menor consumo de combustível e, consequentemente, diminuição das emissões de CO<sub>2</sub>. Em 2012, a PGA evitou a emissão de 8 toneladas de CO<sub>2</sub>.

Em 2013, a PGA, pretende continuar a promover a melhoria contínua, bem como o refinamento de medidas já implementadas que, no cômputo geral, poderão representar uma economia de custos de, aproximadamente, 0,7%, face ao valor revisto para 2013 e, consequentemente, uma redução de emissões de CO<sub>2</sub> de cerca de 10 toneladas.

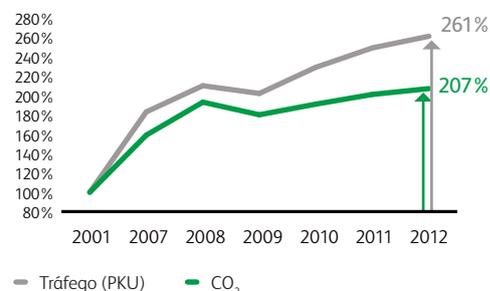
- ▶ **Mais de 20 mil Passageiros** compensaram voluntariamente, em 2012, as emissões de carbono resultantes da sua viagem, perfazendo um total de 9.579 toneladas compensadas
- ▶ **+ 128%** que o objetivo fixado de 4.200 toneladas compensadas

### Adesão dos passageiros

#### Programa de Compensação de Emissões de CO<sub>2</sub>



### Eficiência Energética



## Eficiência energética e ambiental

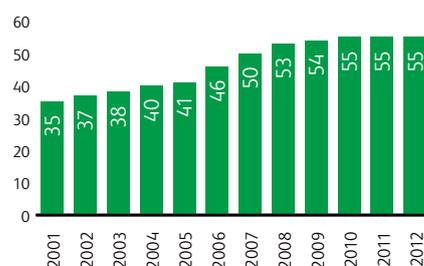
A frota da TAP, composta por 55 aeronaves (39 de médio curso e 16 de longo curso), apresentava, em 2012, uma idade média de 11,5 anos.

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%.

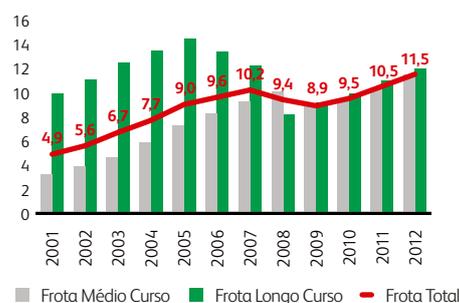
Em 2012, a TAP continuou empenhada no objetivo de melhoria da eficiência energética e ambiental nas operações de voo. Relativamente a 2011, a TAP conseguiu uma melhoria de 1,5% nos indicadores de Eficiência Energética e de desempenho Ambiental do transporte aéreo – Consumo de Combustível (Jet A1) por passageiro e Emissões de CO<sub>2</sub> por passageiro.

Indicador de Desempenho	2001	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Varição
PKU (milhões)	10.449	19.135	21.908	21.076	23.944	25.970	27.226	4,8%
Consumo <i>jet fuel</i> (milhões litros)	564,92	898,26	1.090,46	1.014,56	1.078,03	1.134,72	1.172,15	3,3%
Emissões de CO <sub>2</sub> (milhões toneladas)	1.424	2.260	2.748	2.557	2.717	2.859	2.954	3,3%
Emissões de CO <sub>2</sub> por passageiro (kg/100 PKU)	13,62	11,83	12,54	12,13	11,35	11,01	10,85	-1,5%
Consumo Jet A1 por passageiro (litros/100 PKU)	5,41	4,69	4,98	4,81	4,50	4,37	4,31	-1,5%

### Número Médio de Aviões da Frota TAP



### Idade Média da Frota TAP



## Ruído da frota da TAP

A frota da 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 12,8 anos, 87% das aeronaves já satisfaziam 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).



# Promovendo responsabilidade ambiental

## Formação em ambiente

Em 2012, a área de Ambiente da TAP alargou a abrangência da formação *Agir Eco* aos prestadores de serviços residentes no Campus TAP. Neste âmbito, foram realizadas ações de formação específicas para os elementos afetos à limpeza das instalações – interlocutores-chave para o sucesso dos programas de recolha seletiva de resíduos implementados na Empresa.

A formação *Agir Eco*, num total de 29 ações a 400 formandos em 2012, prosseguiu no acolhimento de novos trabalhadores e a trabalhadores já em funções na Empresa. Em valores acumulados, foram realizadas 78 edições da formação *Agir Eco*, envolvendo 1.057 trabalhadores do Grupo TAP e de Prestador de Serviços.

No ano de 2012, a área de Ambiente projetou uma formação *Agir Eco* em formato de *e-Learning*, que será disponibilizada a todos os Colaboradores do Grupo TAP, embora esta nova tipologia de formação se perspetive como mais ajustada a áreas com períodos laborais diferenciados e, conseqüentemente, com dificuldade de acesso ao formato presencial. A formação *e-Learning Agir Eco* estará disponível a todos os Colaboradores da Empresa, no primeiro trimestre de 2013.

## Campanha de reutilização de livros escolares

### Banco de livros escolares

Através do movimento de voluntariado da Empresa – Voluntários com Asas, a TAP lançou uma campanha interna de reutilização de manuais escolares, com a criação de um Banco de Livros Escolares. Esta iniciativa teve por objetivo fomentar a partilha de livros escolares, maximizando a reutilização dos mesmos.

Com este projeto, a Empresa procurou sensibilizar todos os seus Colaboradores para a importância da reutilização dos manuais escolares usados, disponibilizando os mesmos de forma gratuita a todos os interessados.

## Dia Mundial do Ambiente – 5 de junho

### Revista de vendas a bordo da TAP ON AIR é carbonozero®

A assinalar o Dia Mundial do Ambiente, a ON AIR passou a ser a primeira revista de vendas a bordo do mundo a compensar as emissões de gases com efeito de estufa resultantes da sua produção e impressão. Esta iniciativa da área de Ambiente da TAP permitiu estabelecer uma parceria entre a LFP–Lojas Francas de Portugal, S.A, e a Empresa E. Value, detentora da marca Carbono Zero®. Cada exemplar desta revista emite, em média, cerca de 250 g de dióxido de carbono equivalente (CO<sub>2</sub>e).

Para anular o seu efeito no clima, a ON AIR irá utilizar créditos de carbono (em quantidade equivalente) provenientes de um projeto florestal na Tapada Militar de Mafra, em Portugal e de um projeto agroflorestal em Nhambita, Moçambique, ambos pertencentes ao *portfolio* Carbono Zero®.

## Projeto Jardim Transparente – Jardim Botânico

TAP e *Voluntários com Asas*, participaram numa ação de limpeza e conservação, nas instalações do Jardim Botânico de Lisboa, no âmbito do Projeto *Jardim Transparente*.

## Projeto Tampas que são Rampas

Em 2012, a PGA aderiu, através do Take C'Air, ao projeto de cariz ambiental e social *Tampas que são Rampas*. Este programa traduz-se na recolha de tampinhas de plástico para reciclagem, destinando-se os proventos gerados à aquisição de ajudas técnicas para quem delas necessitar. A entrega do resíduo reciclável é financeiramente valorizada já que, depois de processado, se obtém um granulado que é vendido para fabricação de artigos em plástico como sejam tabuleiros, alguidares ou caixas.



Recorde-se que em Agosto de 2010, também, a Revista UP da TAP passou a ser uma publicação Carbono Zero®.

**Junto de fornecedores e prestadores de serviço**

Para além de disponibilizar aos prestadores de serviços residentes no Campus TAP, a participação no programa de formação AGIR ECO, a Empresa, considerando a importância do envolvimento dos *stakeholders*, investiu, igualmente, na divulgação e sensibilização ambiental, procurando alargar os seus princípios e boas práticas ambientais, referindo-se como exemplo a utilização de produtos de limpeza biodegradáveis.

## Preservando a biodiversidade

### Reintrodução da águia-pesqueira

Desenvolvido pelo CIBIO—Centro de Investigação em Biodiversidade e Recursos Genéticos, em conjunto com a EDP e o ICNB—Instituto de Conservação da Natureza, o projeto de Reintrodução da Águia-pesqueira teve a participação da TAP, que colaborou no transporte, em julho de 2012, de 10 exemplares desta espécie, de Helsínquia e Estocolmo, para Lisboa. O Projeto de reintrodução da população de águias-pesqueiras na sua área histórica de nidificação enquadra-se nos esforços internacionais para recuperação desta população na região mediterrânica, onde é atualmente pequena e ameaçada. Requerendo o seu transporte procedimentos delicados, uma equipa da TAP Cargo acompanhou, desde o início, a minuciosa operação, garantindo o sucesso da viagem.



### Transporte de pinguins

A fim de aumentar a colónia existente da espécie, Pinguim-de-Magalhães, em fevereiro de 2012, a TAP transportou 9 Pinguins, de Lisboa para Veneza, com destino ao oceanário local.



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

## Utilizando racionalmente os recursos

### Amenity kits ecológicos da TAP ganham Gold Award

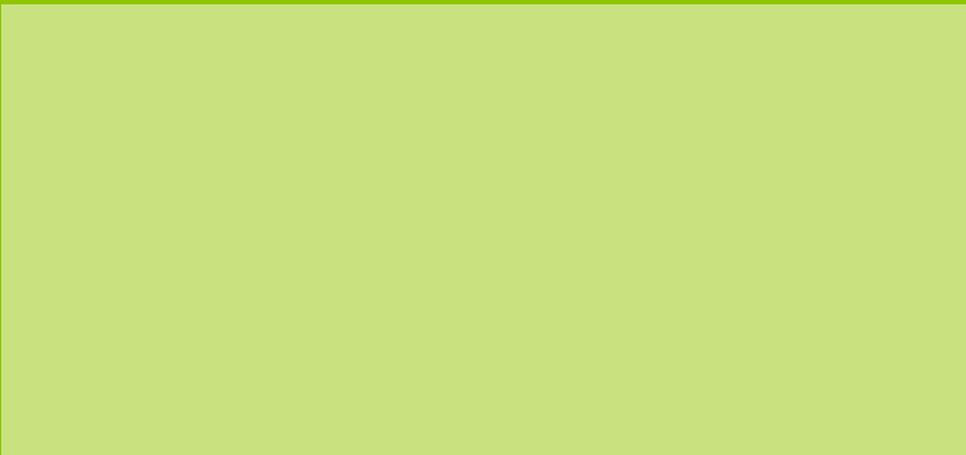
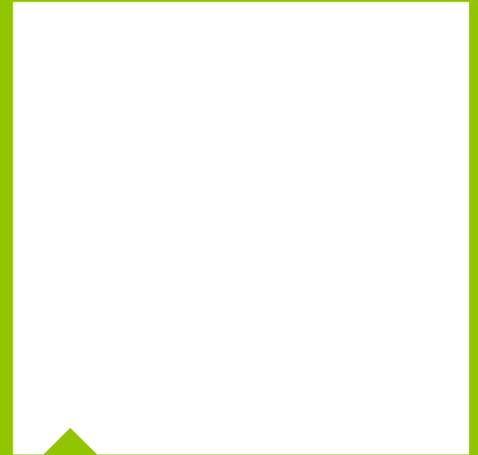
Em Fevereiro de 2012, as bolsas de conforto ecológicas da TAP foram reconhecidas com um *Gold Award*, na categoria *Best Ethically/Sustainable Amenity Kit*, da Travel Plus, prestigiada publicação online do Reino Unido dedicada aos passageiros frequentes.

Com estas novas bolsas de conforto, lançadas no Dia Mundial do Ambiente de 2011, a TAP reforçou a sua cultura de responsabilidade integrada, disponibilizando aos passageiros que voem em classe executiva bolsas de conforto fabricadas com materiais 100% naturais.





# Compromissos



## Grau de Cumprimento em 2012 e Objetivos para 2013

● Ultrapassado ● Alcançado ● Não Alcançado

Compromissos	Objetivos	Indicadores	Âmbito	2012 Objetivo	2012 Real	Grau Cumprimento	2013 Objetivo	Varição OBJ2013/R 2012	
Contribuir para a geração de valor para a economia e para a sociedade portuguesa	Aumentar o nível de atividade da Empresa	Nº de passageiros transportados (milhões de passageiros)	TAP, S.A.	10,5	10,2	●	10,2	0,03%	
	Aumentar a produtividade	PKO (000)/Empregado (Unidade Negócio (U.N.) Transporte Aéreo)	TAP, S.A. (U.N. Transporte Aéreo)	7.847	7.848	●	7.859	0,1%	
	Criar emprego	Nº de empregos criados (líquido)	TAP, S.A.	110	-99	●	126	227,3%	
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	Nº de destinos servidos diretamente pela TAP a partir de:	TAP, S.A.						
		PORTO		18	18	●	18	0,0%	
		FARO		1	1	●	1	0,0%	
		LISBOA		75	77	●	77	0,0%	
		REGIÕES AUTÓNOMAS		4	6	●	6	0,0%	
		Nº de destinos oferecidos em <i>code-share</i>	TAP, S.A.	220	150	●	-	-	
		Nº de Serviços (voos)	TAP, S.A.	107.653	105.733	●	108.904	3,0%	
	Melhorar o índice de pontualidade dos voos da TAP	Índice de pontualidade dos voos	HUB	TAP, S.A.	78%	69%	●	78%	13,0%
			REDE		81%	71%	●	79%	11,0%
	Assegurar uma melhoria do nível de serviço do handling em termos de entrega das bagagens	Percentagem de bagagens <i>left behind</i> ou danificadas (por 1.000 Passageiros)	HUB	TAP, S.A.	20	18	●	15,0	-17,1%
			REDE		11	11	●	9,6	-12,7%
Garantir uma melhoria da satisfação do Cliente Passageiro	Nº de reclamações por passageiro transportado	TAP, S.A.	0,0028	0,0029	●	0,0029	0,0%		
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.	7,70	7,79	●	7,79	0,0%		
		TAP, S.A.	68,0%	65,1%	●	68,0%	2,9 p.p		
	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.	1.500.000	1.307.000	●	1.450.000	10,9%		
	Nº de membros do Programa Victoria	TAP, S.A.	0,06%	0,24%	●	0,08%	-0,2 p.p.		
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.	0,06%	0,24%	●	0,08%	-0,2 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.	30,1	30,1	●	29,7	-1,4%	
		Número de ligações com América do Sul (Brasil) (nº médio de voos por semana)		68,1	68,1	●	67,0	-1,7%	
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	Nº de horas de formação realizada pelos Colaboradores da Empresa	TAP, S.A.	300.000	324.026	●	300.000	-7,4%	
		Nº de participações em formação sobre o nº total de Colaboradores	TAP, S.A.	[2,28 a 2,42]	3,06	●	[2,30 a 2,44]	-	
		Nº de horas de formação por Colaborador	TAP, S.A.	42,69	46,99	●	43,11	-8,3%	
	Promover o envolvimento com a Empresa	Taxa de Absentismo	TAP, S.A.	5,0%	9,5%	●	5,0%	-4,5 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	77%	82,7%	●	85%	2,3 p.p.	
			Nº de crianças que utilizam o infantário	Grupo TAP	335	335	●	350	4,5%
Nº de beneficiários do Seguro de Saúde do Grupo			Grupo TAP	20.415	20.872	●	21.230	1,7%	

Compromissos	Objetivos	Indicadores	Âmbito	2012 Objetivo	2012 Real	Grau Cumprimento	2013 Objetivo	Variação OBJ2013/R 2012
Salvaguardar a segurança operacional, financeira, de pessoas e bens	Contribuir para a salvaguarda das condições de segurança operacional, financeira, de pessoas e bens	Nº de serviços abrangidos pelo Sistema de Risco	Grupo TAP (Áreas Operacionais)	50	63	●	80	27,0%
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	Realização de Estágios na Empresa	TAP, S.A.	88	93	●	88	-5,4%
		Programa <i>Portugal no Coração</i> (Nº Pessoas)	TAP, S.A.	40	15	●	15	0,0%
		<i>TAP Victoria por um mundo melhor</i> (Nº milhas Doadas)	TAP, S.A.	5.000.000	2.250.000	●	7.500.000	233,3%
		Incentivo ao Voluntariado – Sangue Doadado (ml)	Grupo TAP	105.000	74.000	●	105.000	41,9%
	Aumentar a Eficiência Energética Até 2020, atingir ritmo de crescimento inferior em 50% ao do crescimento da atividade, no indicador de consumo de combustível <i>Transporte Aéreo</i>	Taxa de variação do indicador de consumo de combustível sobre Taxa de variação da Atividade de Transporte Aéreo	TAP, S.A.	Até 2020, atingir ritmo de crescimento inferior em 50% ao do crescimento da atividade	68%	●	Até 2020, atingir ritmo de crescimento inferior em 50% ao do crescimento da atividade	–
	Reduzir as emissões de CO <sub>2</sub> Até 2020, atingir ritmo de crescimento inferior em 50% ao do crescimento da atividade, no indicador de volume de emissões de CO <sub>2</sub> <i>Transporte Aéreo</i>	Taxa de variação do volume de emissões de CO <sub>2</sub> sobre Taxa de variação da Atividade de Transporte Aéreo	TAP, S.A.	Até 2020, atingir ritmo de crescimento inferior em 50% ao do crescimento da atividade	68%	●	Até 2020, atingir ritmo de crescimento inferior em 50% ao do crescimento da atividade	–
	Promover a compensação voluntária pelos passageiros <i>Transporte Aéreo</i>	<i>Carbon Offset</i> (ton CO <sub>2</sub> )	TAP, S.A.	4.200	9.579	●	5.000	-47,8%
	Reduzir o consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo) <i>Operações de Terra</i>	Consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo) sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	< 47,09	45,32	●	< 45,32	–
	Reduzir o consumo de água <i>Operações de Terra</i>	Consumo total de água sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	< 69,92	61,80	●	< 61,80	–
	Reduzir o consumo de papel <i>Operações de Terra</i>	Consumo de papel sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	< 0,022	0,020	●	< 0,02	–
Reduzir o consumo de resíduos produzidos <i>Operações de Terra</i>	Quantidade de resíduos produzidos sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	< 2,00	1,74	●	< 1,74	–	
Adotar princípios de transparência na gestão da Empresa e na relação com a sociedade	Cumprir o estabelecido no Código de Ética	Nº de aquisições com consulta sobre o nº total de aquisições	Grupo TAP	100%	100%	●	100%	0,0 p.p.
		Nº de pessoas admitidas com consulta aberta sobre nº total de pessoas admitidas	Grupo TAP	100%	100%	●	100%	0,0 p.p.
		Nº de auditorias realizadas aos Concursos/Contratos	Grupo TAP	375	409	●	421	2,9%
	Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	Prazo Médio de Pagamento (PMP) a Fornecedores (Nº de dias)	Grupo TAP	Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	25	●	Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	–
			TAP, S.A.	24	●	–		
Assegurar a fiabilidade da informação sobre a atividade da Empresa e a sua comunicação aos <i>stakeholders</i> e à comunidade	Relatório Anual e Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade disponíveis no Website TAP	Grupo TAP	Jul-2013	Jul-2013	●	Jul-2014	–	

# Anexos



Tabela de Correspondência GRI (*Global Reporting Initiative*)

GRI	Página
<b>1 Estratégia e Análise</b>	
1.1 Mensagem do Presidente	6-7
1.2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.	19-25   40-43
<b>2 Perfil da Organização</b>	
2.1 Nome da organização	12
2.2 Principais marcas, produtos e/ou serviços	30-32   44
2.3 Estrutura operacional da organização	17
2.4 Localização da sede	12
2.5 Países em que a organização opera	44
2.6 Tipo e natureza jurídica da organização	12-13
2.7 Mercados	44
2.8 Dimensão da organização	12-13
2.9 Alterações significativas	-
2.10 Prémios recebidos	15
<b>3 Parâmetros do Relatório</b>	
3.1 Período a que se refere o relatório	5
3.2 Data do último relatório	85
3.3 Periodicidade do relatório	5
3.4 Contacto	86
3.5 Processo para definição do conteúdo do relatório	5
3.6 Âmbito do relatório	5
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	75
3.13 Verificação externa	-
<b>4 Corporate Governance, Compromissos e Envolvimento</b>	
4.1 Estrutura de <i>Corporate Governance</i>	17
4.2 Indicar se o Presidente do Conselho de Administração tem funções executivas	RA2012
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	28
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	RA2012
4.8 Missão, valores, códigos de conduta e princípios	12
4.9 Processos do Conselho de Administração para supervisionar a gestão do desempenho económico, ambiental e social e a gestão do riscos	17-25
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   56-59
4.14 Relação dos grupos que constituem as partes interessadas	28
4.15 Processo de identificação e seleção das partes interessadas	-
4.16 Abordagens utilizadas para envolver as partes interessadas	28
4.17 Principais questões e preocupações identificadas através do envolvimento das partes interessadas	28

Indicadores *Global Reporting Initiative* (GRI)

Indicadores GRI – Perspetiva Económica			TAP, S.A.					
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2008 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(1)</sup>	2011 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>	Varição 2012/11
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)		1.958,1	2.180,7	2.272,6	2.435,7	7,2%
		Resultado Operacional (Milhões de EUR)		97,8	103,3	41,1	49,6	20,6%
EC5	Adicional	Varição da proporção do salário base mais baixo da TAP, S.A. comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	36,6%	29,3%	24,8%	22,3%	22,3%	0,0 p.p.
		Salário Mínimo Nacional (EUR)	5.964	6.300	6.650	6.790	6.790	0,0%
		Fonte: <a href="http://www.dgert.mtss.gov.pt/Trabalho/rendimentos/evolucao_smn.htm">http://www.dgert.mtss.gov.pt/Trabalho/rendimentos/evolucao_smn.htm</a>						
		Salário base mais baixo da TAP, S.A. (EUR)	8.148	8.148	8.302	8.302	8.302	0,0%
		Fonte: Tabelas fornecidas pela área de Administração de Pessoal e Vencimentos						
EC6	Essencial	Leque salarial líquido da TAP, S.A. (Maior vencimento base líquido / Menor vencimento base líquido)	7,01	8,58	7,29	7,17	6,84	-4,6%
		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	50,1%	50,0%	50,6%	51,4%	48,9%	-2,6 p.p.
		Resto da União Europeia	32,3%	31,5%	30,4%	28,9%	26,5%	-2,4 p.p.
		Estados Unidos	5,7%	6,4%	5,5%	4,5%	6,4%	1,8 p.p.
		Outros Países	12,0%	12,2%	13,6%	15,2%	18,3%	3,2 p.p.
		Proporção de compras efetuadas pela TAP, S.A., por mercado, com <i>leasings</i> :						
		Portugal	41,8%	48,9%	48,2%	50,4%	47,4%	-2,9 p.p.
		Resto da União Europeia	41,8%	31,5%	29,7%	29,1%	27,8%	-1,3 p.p.
EC9	Adicional	Estados Unidos	4,7%	6,2%	5,1%	4,3%	6,4%	2,1 p.p.
		Outros Países	11,7%	13,5%	17,0%	16,3%	18,4%	2,1 p.p.
		Identificação e descrição de impactos económicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.						
		Resultado Líquido (Milhões de EUR)		60,0	62,3	3,1	21,4	586,2%

Indicadores GRI – Perspetiva Económica			Grupo TAP					
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2008 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(1)</sup>	2011 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>	Varição 2012/11
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.						
		Proveitos Operacionais (Milhões de EUR)	2.400,1	-	-	-	-	-
		Rendimentos e Ganhos Operacionais (Milhões de EUR)		2.198,9	2.351,1	2.478,6	2.682,4	8,2%
		Resultado Operacional (Milhões de EUR)	-201,0	52,2	-0,4	-18,1	34,4	290,6%
EC2	Essencial	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	RA 26-27	RA 26-27	RA 33	RA 35	RA 33	-
EC3	Essencial	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	RA 143-146	RA 146-149	RA 150-154	RA 168-173	RA 160-165	-
EC4	Essencial	Ajuda financeira significativa recebida do Governo.	0	0	0	0	0	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 23-25	RA 23-25	RA 32-33	RA 34-35	RA 32-33	-

Indicadores GRI – Perspetiva Económica			Grupo TAP					
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2008 <sup>(1)</sup>	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(1)</sup>	2011 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>	Variação 2012/11
EC9	Adicional	Identificação e descrição de impactos económicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.						-
		Análise da Conjuntura Nacional e Internacional	RA 34-37	RA 34-37	RA 42-44	RA 44-46	RA 42-44	-
		Síntese do Desempenho	RA 38-41	RA 38-41	RA 38-41	RA 40-43	RA 38-41	-
		Resultado Líquido (Milhões de EUR)	-288,4	-3,5	-57,1	-76,8	-30,8	59,9%
		VAB por Empregado <sup>(2)</sup> (EUR)	37.460	59.088	54.819	50.160	56.569	12,8%

<sup>(1)</sup> Valores em IFRS (*International Financial Reporting Standards*)

<sup>(2)</sup> O VAB de 2009 a 2011 calculado com o novo critério – Rendimentos e Ganhos Operacionais

Indicadores GRI – Perspetiva Ambiental			TAP, S.A.					
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	Variação 2012/11
EN1	Essencial	Discriminação do consumo de materiais (papel) por peso (toneladas)	92,6	59,6	51,7	48,4	47,7	-1,4%
		Papel branco A4 – 75g	48,41	52,8	48,4	47,7	46,50	-2,6%
		Papel branco A4 – 80g	43,70	5,7	2,4	0,02	0,04	100,0%
		Papel branco A3 – 80g	0,49	1,1	0,9	0,6	1,15	88,5%
EN3	Essencial	Discriminação do consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária (GJ)	40.232.229	34.603.091	36.800.735	38.797.749	40.037.077	3,2%
		<b>OPERAÇÕES DE VOO</b>						
		Consumo de Jet Fuel (operações de voo)	40.128.765	34.530.338	36.720.907	38.729.714	39.967.322	3,2%
		<b>OPERAÇÕES DE TERRA</b>						
		Consumo de Jet Fuel (operações de terra – manutenção e ensaio)	46.681	26.722	26.346	18.125	16.356	-9,8%
		Consumo de Gás Natural	52.431	41.571	48.839	44.368	47.113	6,2%
		Consumo de Gasolina (Viaturas de Serviço)	456	458,02	468,3	242,1	539,9	123,0%
		Consumo de Gasóleo (Viaturas de Serviço)	3.896	4.003	4.175	5.299	5.746	8,4%
EN4	Essencial	Discriminação do consumo de energia indireta discriminado por fonte primária – Eletricidade (GJ) <sup>(3)</sup>	76.241	58.413	58.118	54.435	54.033	-0,7%
EN8	Essencial	Discriminação do consumo de Água por fonte (m <sup>3</sup> )						
		Consumo total de Água	240.532	159.074	149.571	154.945	146.496	-5,5%
		Consumo total de Água Subterrânea	40.579	54.566	50.880	62.559	55.368	-11,5%
		Consumo total de Água da Rede Pública	199.953	104.508	98.691	92.386	91.128	-1,4%
EN16	Essencial	Totalidade das emissões de gases causadores do efeito de estufa (toneladas de CO <sub>2</sub> )	2.763.829	2.376.473	2.526.820	2.663.196	2.747.720	3,2%
		<b>OPERAÇÕES DE VOO</b>						
		Emissões diretas de CO <sub>2</sub> (operações de voo)	2.747.948	2.364.577	2.514.584	2.652.143	2.736.893	3,2%
		<b>OPERAÇÕES DE TERRA</b>						
		Emissões diretas de CO <sub>2</sub> – Fontes Fixas <sup>(1)</sup>	5.607	3.941	4.307	3.537	3.310	-6,4%
		Emissões diretas de CO <sub>2</sub> – Fontes Móveis <sup>(2)</sup>	320	328	342	409	463	13,1%
		Emissões indiretas de CO <sub>2</sub> <sup>(4)</sup>	9.954	7.626	7.588	7.107	7.054	-0,7%
EN22	Essencial	Quantidade total de resíduos, por tipo e método de eliminação (toneladas)	3.948,22	4.225,27	4.776,59	4.426,84	4.129,70	-6,7%
		Tratamento físico-químico	399,85	318,57	433,15	495,01	124,05	-74,9%
		Recuperação	25,60	22,28	45,86	22,57	27,25	20,7%
		Regeneração	69,03	70,71	125,21	85,16	74,22	-12,8%
		Reciclagem	291,51	402,85	410,93	403,15	496,91	23,3%
		Aterro Sanitário	0,00	45,55	73,72	0,00	522,56	-
		Aterro de resíduos industriais			3,22	1,35	5,84	332,6%
		Valorização energética – incineração	2.164,70	2.344,90	2.120,9	2.010,0	1.445,20	-28,1%
		Valorização orgânica	928,50	999,00	1.545,00	1.400,00	1.400,00	0,0%
		Armazenamento temporário em operador licenciado	69,03	21,41	18,65	9,59	33,67	251,1%

Indicadores GRI – Perspetiva Ambiental			TAP, S.A.					
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	Varição 2012/11
EN24	Adicional	Quantidade resíduos perigosos tratados por destino final (toneladas)	316,13	129,57	290,98	375,85	178,44	-52,5%
		Tratamento físico-químico	165,39	44,12	127,65	263,45	66,15	-74,9%
		Recuperação	17,93	2,16	18,57	0,73	1,00	37,0%
		Regeneração	69,03	70,71	125,21	85,16	74,22	-12,8%
		Reciclagem	3,23	10,17	18,46	22,48	14,35	-36,2%
		Armazenamento temporário em operador licenciado	60,55	0,51	0,14	3,09	16,88	446,3%
		Aterro de resíduo industriais	-	1,90	0,95	0,94	5,84	521,3%
EN30	Adicional	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo (€)	152.621	219.500	268.137	265.272	295.246	11,3%
		Gestão de Resíduos <sup>(5)</sup>	147.296	210.040	231.493	241.721	279.390	15,6%
		Análise aos efluentes gasosos	4.970	0	6.630	6.188	5.236	-15,4%
		Análise aos efluentes líquidos	355	0	1.239	1.414	1.289	-8,9%
		Contenção de derrames	-	0	19.325	10.451	3.763	-64,0%
		Contentores para recolha seletiva de resíduos	-	9.460	9.450	5.498	5.568	1,3%

Indicadores GRI – Perspetiva Ambiental			Grupo TAP <sup>(6)</sup>						
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2009	2010	2011	2012	Varição 2012/11		
EN1	Essencial	Discriminação do consumo de materiais (papel) por peso (toneladas)	141,7	137,6	104,8	104,3	-0,5%		
		Papel branco A4 – 75g	64,58	60,4	61,3	50,2	-18,2%		
		Papel branco A4 – 80g	74,9	75,0	42,6	52,9	24,1%		
		Papel branco A3 – 80g	2,4	2,2	0,9	1,2	38,4%		
EN3	Essencial	Discriminação do consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária (GJ)	37.474.666,3	39.822.979,4	41.892.103,5	43.269.388,5	3,3%		
		<b>OPERAÇÕES DE VOO</b>							
		Consumo de Jet Fuel (operações de voo)	37.335.780,5	39.671.533,9	41.757.725,9	43.135.142,8	3,3 %		
		<b>OPERAÇÕES DE TERRA</b>							
		Consumo de Jet Fuel (operações de terra – manutenção e ensaio)	26.721,8	26.345,8	18.125,5	16.356,5	-9,8%		
		Consumo de Gás Natural	48.824,7	56.946,5	51.525,2	55.721,8	8,1%		
		Consumo de Gasolina (Viaturas de Serviço)	1.235,7	1.093,4	433,1	629,7	45,4%		
		Consumo de Gasóleo (Viaturas de Serviço)	62.103,6	67.059,9	64.293,9	61.537,6	-4,3%		
		EN4	Essencial	Discriminação do consumo de energia indireta discriminado por fonte primária – Eletricidade (GJ) <sup>(3)</sup>	112.324	113.536	113.534	113.686	0,1%
		EN8	Essencial	Discriminação do consumo de Água por fonte (m <sup>3</sup> )					
Consumo total de Água	247.207			248.087	261.239	254.855	-2,4%		
Consumo total de Água Subterrânea	54.566			50.880	62.559	55.368	-11,5%		
		Consumo total de Água da Rede Pública	192.641	197.207	198.680	199.487	0,4%		
EN16	Essencial	Totalidade das emissões de gases causadores do efeito de estufa (toneladas de CO <sub>2</sub> )	2.579.753,3	2.741.221,5	2.882.965,2	2.976.969,8	3,3%		
		<b>OPERAÇÕES DE VOO</b>							
		Emissões diretas de CO <sub>2</sub> (operações de voo)	2.556.689,3	2.716.637,6	2.859.496,4	2.953.819,6	3,3%		
		<b>OPERAÇÕES DE TERRA</b>							
		Emissões diretas de CO <sub>2</sub> – Fontes Fixas <sup>(1)</sup>	4.309,8	4.722,4	3.879,8	3.710,1	-4,4%		
		Emissões diretas de CO <sub>2</sub> – Fontes Móveis <sup>(2)</sup>	4.682,2	5.038,8	4.766,4	4.597,9	-3,5%		
		Emissões indiretas de CO <sub>2</sub> <sup>(4)</sup>	14.072,0	14.822,7	14.822,5	14.842,3	0,1%		

Indicadores GRI – Perspetiva Ambiental			Grupo TAP <sup>(6)</sup>				
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2009	2010	2011	2012	Variação 2012/11
EN22	Essencial	Quantidade total de resíduos, por tipo e método de eliminação (toneladas)	7.333,9	8.329,6	8.459,7	8.443,2	-0,2%
		Tratamento físico-químico	332,3	446,4	631,1	309,9	-50,9%
		Recuperação	143,9	172,1	250,6	44,0	-82,5%
		Regeneração	88	149,0	102,1	95,6	-6,3%
		Reciclagem	590,2	694,7	675,1	816,9	21,0%
		Aterro Sanitário	45,6	74,4	11,9	522,6	4276,8%
		Aterro de resíduos industriais			1,4	6,3	365,9%
		Valorização energética-incineração	5.104,9	5.217,3	5.324,1	5.073,2	-4,7%
		Valorização orgânica	999,0	1.548,0	1.402,0	1.402,0	0,0%
		Armazenamento temporário em operador licenciado	27,5	21,7	58,9	170,4	189,2%
		Grupo III – Resíduos hospitalares de risco biológico	1,2	1,6	2,3	2,1	-6,2%
Grupo IV – Resíduos hospitalares específicos	1,5	1,3	0,3	0,2	-8,0%		
EN24	Adicional	Quantidade resíduos perigosos tratados por destino final (toneladas)	181,8	349,2	498,5	246,1	-50,6%
		Tratamento físico-químico	50,2	132,6	279,0	72,3	-74,1%
		Recuperação	22,8	41,8	83,0	1,0	-98,8%
		Regeneração	88	149	102,1	95,6	-6,3%
		Reciclagem	11,2	21,4	26,4	21,1	-20,1%
		Armazenamento temporário em operador licenciado	7,8	3,5	7,1	49,7	596,5%
		Aterro de resíduo industriais	1,9	1,1	0,9	6,4	576,6%
EN30	Adicional	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo (€)	369.431,9	424.891,8	469.554,3	447.154,0	-4,8%
		Gestão de Resíduos <sup>(5)</sup>	348.321,4	374.401,5	384.760,8	400.315,9	4,0%
		Análise aos efluentes gasosos	917,1	6.630,0	7.138,0	6.852,2	-4,0%
		Análise aos efluentes líquidos	1.166,0	1.708,5	4.719,0	1.895,5	-59,8%
		Contenção de derrames	0	19.325,2	10.451,0	3.763,4	-64,0%
		Contentores para recolha seletiva de resíduos	19.027,4	22.826,6	21.470,7	19.408,5	-9,6%
		Consultoria	0	0	15.990,0	0,0	-100,0%
		Avaliação conformidade legal	0	0	5.120,0	5.120,0	0,0%
		Certificação Ambiental e/ou energética externa	0	0	7.903,2	2.452,3	-69,0%
		Controlo operacional	0	0	12.001,5	7.346,3	-38,8%

<sup>(1)</sup> Fontes Fixas: Emissões provenientes da queima de combustíveis fósseis nas caldeiras de produção e vapor e água quente da Empresa.

<sup>(2)</sup> Fontes Móveis: Emissões provenientes da queima de combustíveis fósseis nos automóveis ao serviço da Empresa.

<sup>(3)</sup> Eletricidade consumida na Empresa comprada a uma entidade externa, não sendo possível discriminar o consumo de energia indireta por fonte de energia primária.

<sup>(4)</sup> Fator de conversão atualizado para o ano de 2008 de acordo com Despacho n.º 17313/2008 de 26 de Junho.

<sup>(5)</sup> No ano de 2008 todos os efluentes líquidos tratados, anteriormente, na Estação de Tratamento de Águas Residuais Industriais da TAP–Manutenção e Engenharia tiveram de ser encaminhados para tratamento no exterior, devido ao incêndio que ocorreu nessa instalação no final de 2007.

<sup>(6)</sup> Grupo TAP exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil (Inclui as Empresa: TAP, S.A.; PORTUGÁLIA; SPdH; CATERINGPOR; LFP; MEGASIS; UCS).

Indicadores GRI – Perspetiva Social			TAP, S.A.					
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	Varição 2012/11
LA1	Essencial	Colaboradores por tipo de emprego						
		Pessoal de Terra	3.846	3.896	3.934	3.835	3.779	-1,5%
		Pessoal de Bordo	3.127	3.090	3.121	3.099	3.058	-1,3%
		Total de Colaboradores	6.973	6.986	7.055	6.934	6.837	-1,4%
		Média de Antiguidade (anos)	12,65	13,17	13,32	13,58	13,46	-0,9%
		Média de Idades (anos)	38,20	38,68	39,14	39,46	39,42	-0,1%
LA1	Essencial	Colaboradores por tipo de contrato de trabalho						
		Contrato permanente	6.062	6.138	6.400	6.665	6.497	-2,5%
		Contrato a termo certo	904	841	645	269	335	24,5%
		Contrato a termo incerto	7	7	10	0	5	
LA1	Essencial	Colaboradores por Região						
		Portugal	6.422	6.438	6.487	6.388	6.291	-1,5%
		Europa	273	268	266	253	247	-2,4%
		África	88	93	94	89	95	6,7%
		Américas	190	187	208	204	204	0,0%
LA2	Essencial	Taxa de rotatividade	6,86%	3,87%	5,04%	4,81%	5,48%	0,7 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	70,66%	71,02%	67,81%	67,69%	60,25%	-7,4 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	1.027	1.140	1.001	1.148	1.121	-2,4%
		Nº Dias Perdidos	12.719	15.400	17.318	15.699	15.684	-0,1%
		Horas Doença Profissional	5.978	171	158	0	1.073	-
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.					
LA9	Adicional	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	<p>► 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.</p>					
LA10	Essencial	Formação						
		Nº Ações	-	1.220	2.492	2.825	2.864	1,4%
		Nº Formandos	-	12.598	17.672	18.078	21.076	16,6%
		Volume de Formação Horas-Homem	-	243.666	303.688	297.564	324.026	8,9%
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	<p>► 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.</p> <p>► 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.</p> <p>► A TAP abriu aos seus Colaboradores na situação de reforma ou pré-reforma a possibilidade de se poderem inscrever em Formação Transversal.</p>					

Indicadores GRI – Perspetiva Social			TAP, S.A.					
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	Variação 2012/11
LA12	Adicional	Percentagem de colaboradores que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	95%	95%	95%	95%	95%	0,0 p.p.
LA13	Essencial	Igualdade de oportunidades						
		Mulheres	2.588	2.607	2.973	2.918	2.874	-1,5%
		Homens	3.834	3.831	4.082	4.016	3.963	-1,3%
LA14	Essencial	Discriminação 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					
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					
SO2	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.
SO4	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 <sup>(1)</sup>				
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2009	2010	2011	2012	Variação 2012/11
LA1	Essencial	Colaboradores por tipo de emprego					
		Pessoal de Terra	7.612	7.642	7.068	7.158	1,3%
		Pessoal de Bordo	3.457	3.483	3.472	3.424	-1,4%
		Total de Colaboradores	11.069	11.125	10.540	10.582	0,4%
		Média de Antiguidade (anos)	n.d.	12,6	12,91	12,95	0,3%
		Média de Idades (anos)	n.d.	39,13	38,69	39,35	1,7%
LA1	Essencial	Colaboradores por tipo de contrato de trabalho					
		Contrato permanente	9.716	10.097	9.963	9.893	-0,7%
		Contrato a termo certo	1.338	996	565	658	16,5%
		15	32	12	31	158,3%	
LA1	Essencial	Colaboradores por Região					
		Portugal	10.521	10.557	9.994	10.036	0,4%
		Europa	268	266	253	247	-2,4%
		África	93	94	89	95	6,7%
		187	208	204	204	0,0%	
LA2	Essencial	Taxa de rotatividade	n.d.	7,29%	7,72%	6,33%	-1,4 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	67,2%	63,9%	62,7%	54,6%	-8,1 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 comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por colaboradores, que ajudam na monitorização e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	76,6%	77,3%	98,6%	99,2%	0,5 p.p.

Indicadores GRI – Perspetiva Social			Grupo TAP <sup>(1)</sup>				
Cód.	Tipo	Descrição do Indicador	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(1)</sup>	2011 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>	Varição 2012/11
LA7	Essencial	Percentagem de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados com o trabalho					
		Nº Acidentes de Trabalho	1.712	1.542	1.637	1.611	-1,6%
		Nº Dias Perdidos	28.789	30.801	26.088	27.440	5,2%
		Horas Doença Profissional	2.225	6.275	2.184	2.625	20,2%
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.				
LA10	Essencial	Formação					
		Nº Ações	2.943	5.009	5.236	5.753	9,9%
		Nº Formandos	23.761	32.944	35.848	38.171	6,5%
		Volume de Formação Horas-Homem	557.366	669.667	800.250	770.234	-3,8%
LA12	Adicional	Percentagem de colaboradores que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	95,3%	95,4%	95,2%	95,0%	-0,2 p.p.
LA13	Essencial	Igualdade de oportunidades					
		Mulheres	4.191	4.549	4.349	4.331	-0,4%
		Homens	6.330	6.576	6.191	6.251	1,0%
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				
SO2	Essencial	Percentagem e número total de unidades de negócio alvo de análise de riscos para combate à corrupção	100%	100%	100%	100%	0,0 p.p.
SO4	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.				

<sup>(1)</sup> Grupo TAP exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil (Inclui as Empresa: 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 <sub>2</sub>	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.
CO <sub>2</sub> e	Dióxido de Carbono Equivalente Medida-padrão utilizada para quantificar as emissões de CO <sub>2</sub> . Os seis gases com efeito de estufa abrangidos pelo Protocolo de Quioto têm diferentes Potenciais de Aquecimento Global definidos pelo <i>Intergovernmental Panel on Climate Change</i> que são traduzidos em CO <sub>2</sub> equivalente para maior facilidade de quantificação e reporte.
Code-Share	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).
Global Compact	Iniciativa promovida pelo 7º Secretário-geral das Nações Unidas – Sr. Koffi Annan –, com o objetivo de promover os direitos humanos, trabalho e ambiente
Hub	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 Hub 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.
Stakeholders	<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.

# Aprovação do Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade



Aprovado pelo Conselho Geral e de Supervisão (nos termos da alínea o) do n.º 1 do Art.º 23.º dos Estatutos), sob proposta da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário da TAP, SGPS, em reunião de 10 de maio de 2013.

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

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

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

### **Conselho de Administração Executivo**

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

## FICHA TÉCNICA

### TAP, SGPS, S.A.

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

Design e Produção Gráfica



Fotografia

TAP PORTUGAL

Tiragem

400 Exemplares

Depósito Legal

182.801/13

julho 2013





TAP, SGPS, S.A.  
Apartado 50194, 1704-801 Lisboa  
Tel. +351 21 841 50 00  
Fax +351 21 841 57 74  
[www.flytap.com](http://www.flytap.com)