



**RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE
2015**

O **Relatório de Sustentabilidade do Grupo TAP** inclui indicadores económicos, sociais e ambientais, elaborados de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI G4), que evidenciam o desempenho e as práticas da Empresa na área da sustentabilidade.

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

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



Disponível no website da TAP
www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-anuais

TAP, SGPS, S.A.

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

Portugal

Capital social: EUR 15.000 milhares

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

Índice

Nota de Abertura	04
Mensagem do Presidente da Comissão Executiva	06
Principais Indicadores de Sustentabilidade	08
COMPROMISSO DE CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL E PARA A PRESERVAÇÃO DO AMBIENTE	
Perfil	12
Governo da Sociedade e Modelo de Gestão	16
Gestão do Risco	18
Inovação e Desenvolvimento	24
Relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	26
Acionistas	27
Clientes	28
Certificação de Qualidade	31
Entidades Reguladoras e Fiscalizadoras	32
Fornecedores	34
PERSPETIVA ECONÓMICA	
Importância do Transporte Aéreo para o desenvolvimento económico	36
Atividade	40
Criação de Valor para os <i>Stakeholders</i>	41
PERSPETIVA SOCIAL	
O respeito pelo valor humano	42
A Responsabilidade Social na Vertente Interna	45
A Responsabilidade Social na Vertente Externa	50
PERSPETIVA AMBIENTAL	
Gestão responsável e comprometida com o Ambiente	52
Redução de Resíduos e de Consumos de Energia e de Água	57
Redução de Emissões de Dióxido de Carbono	58
Responsabilidade Ambiental	60
Preservação da Biodiversidade	62
COMPROMISSOS	
Grau de Cobertura em 2015 e Objetivos para 2016	64
ANEXOS	
Tabela de Correspondência <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)	67
Indicadores GRI	68
Abreviaturas e Glossário	75
APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE	76

NOTA DE ABERTURA

Âmbito de relato

O presente documento reporta-se ao ano civil de 2015 tem uma periodicidade anual 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. 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* (quarta versão – GRI G4), de acordo com a opção Essencial visando, com a adoção dos princípios, critérios e recomendações constantes das mesmas, assegurar a credibilidade internacional do documento. Foram, igualmente, tomados em consideração pelo Grupo TAP, outros *standards* internacionais, designadamente, o *Protocolo Greenhouse Gas* e os padrões ISO.

Estrutura

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

Aprovação

O Relatório de Sustentabilidade foi aprovado pela Comissão Executiva.

Publicações

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

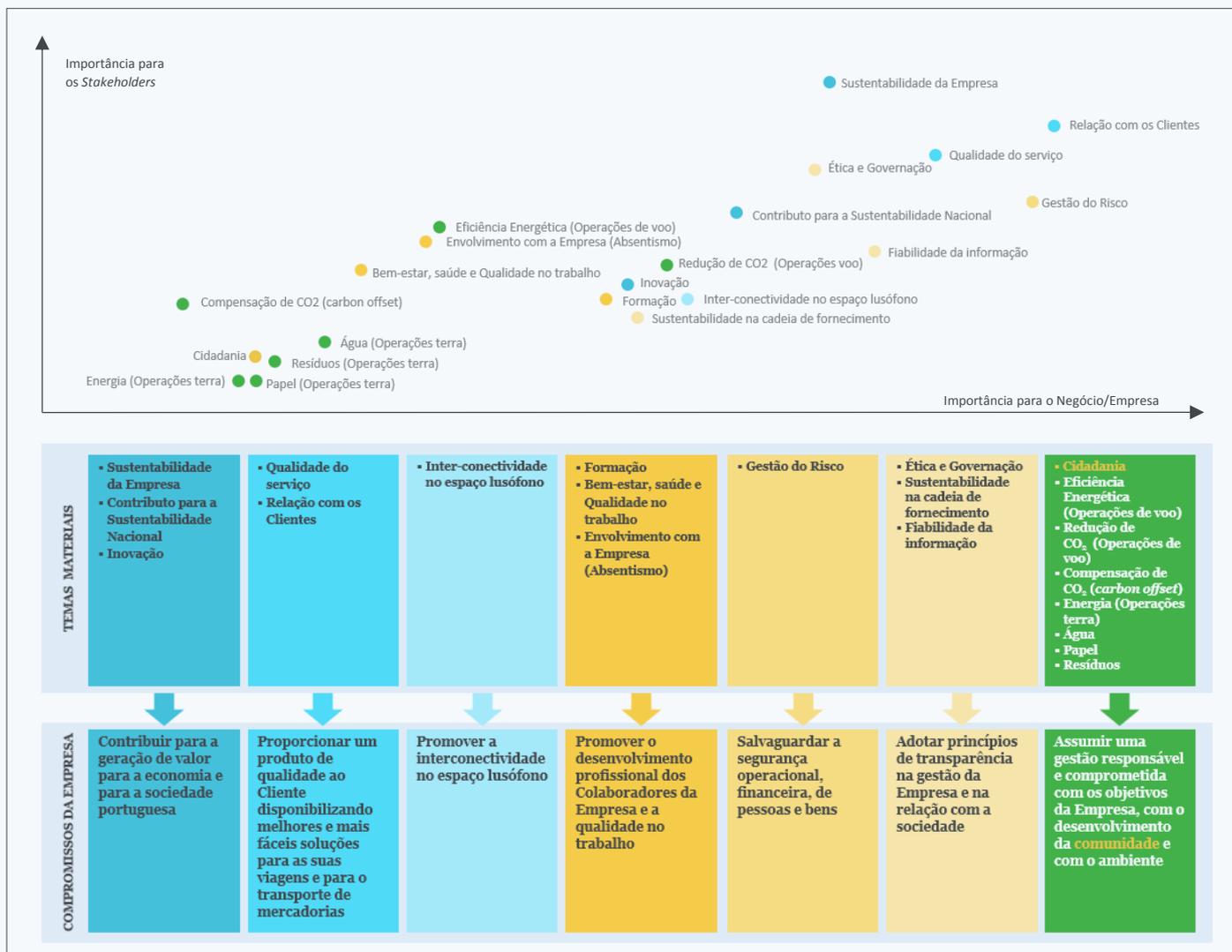


Materialidade do Relato e Stakeholders

Em 2015, primeiro ano de aplicação no relato do normativo G4 da *Global Reporting Initiative*, a TAP realizou um processo de auscultação aos *Stakeholders*, com o propósito de conhecer a respetiva perceção quanto à materialidade relativa de diversos temas relacionados com os negócios e operações da Empresa, e de tomar em consideração as suas preocupações no processo de tomada de decisão. Esta iniciativa teve início com a identificação dos temas que no curto, médio ou longo prazo, possam afetar, de forma material, a criação de valor da Empresa. Neste procedimento, foram identificados 21 temas materialmente relevantes, integrando, entre outros, a gestão do risco (incluída a segurança operacional), a relação com os Clientes, a inovação, a qualidade do serviço, a sustentabilidade da Empresa, a redução de emissões de CO₂, a cidadania (questões de carácter social), ética. O inquérito decorreu através de canais de comunicação próprios, dirigidos a segmentos específicos de *Stakeholders*, designadamente, os Colaboradores da Empresa, Clientes do Transporte Aéreo (passageiros e carga), e da Manutenção e Engenharia, Fornecedores, ONGs, e decisores sénior da Empresa.

A partir dos resultados obtidos, foi desenvolvida uma matriz de materialidade, a seguir representada, evidenciando, de entre os 21 temas considerados, os aspetos mais sensíveis e de impacto mais relevante para o Grupo TAP e para os seus *Stakeholders*.

MATRIZ DE MATERIALIDADE



A TAP tem por objetivo, no desenvolvimento da sua estratégia, integrar iniciativas que possibilitem responder às principais expectativas dos seus *Stakeholders*, assumindo compromissos relativamente a cada um dos temas considerados de materialidade importante. Em 2015, entre outros, enunciam-se, designadamente, os temas seguintes: Relação com os Clientes; Segurança; Qualidade do Serviço; Sustentabilidade da Empresa; Inovação. No esquema acima, é identificada a relação existente entre os temas da matriz de materialidade e os sete Compromissos de Desenvolvimento Sustentável da Empresa, sendo referidos no presente relatório, os resultados atingidos ao longo dos últimos três anos, o respetivo Grau de Cobertura face aos objetivos propostos para o ano 2015, bem como os objetivos definidos para 2016 (página 64), relativamente a cada um dos Compromissos da Empresa.

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA COMISSÃO EXECUTIVA



É com muito gosto que apresento o décimo Relatório de Sustentabilidade da TAP, relativo a 2015, ano em que a Empresa assinala 70 anos de atividade. A TAP continua empenhada em proporcionar uma oferta de qualidade aos seus Clientes, atuando consciente do seu compromisso para com a sociedade e o ambiente.

Neste sentido, a orientação estratégica definida para o Grupo TAP tem como objetivos fundamentais a criação de valor económico e social para o acionista e para o País, a satisfação e antecipação das expectativas dos Clientes e também a garantia das melhores condições de afirmação e progresso profissional dos trabalhadores.

A TAP desenvolve a sua atividade num ambiente exigente de elevada concorrência e regulamentação, e aposta numa estratégia de crescimento sustentado, que alia o desempenho económico à responsabilidade que assume para com a Sociedade e o Ambiente. As nossas práticas sustentam-se, no dia-a-dia, numa cultura solidamente fundada nos valores da segurança, da transparência e da responsabilidade.

Para cumprir este firme compromisso e as práticas que ele estabelece, a TAP partilha com os seus *stakeholders* os programas, avanços e iniciativas desenvolvidas anualmente.

Assinalámos os 70 anos da TAP em Lisboa, a cidade onde temos o nosso principal centro operacional, através da exposição “TAP Portugal: Imagem de um Povo – Identidade e Design da Companhia Aérea Nacional – 1945-2015” patente no Museu do Design e da Moda (MUDE). O percurso da marca TAP confunde-se com a história do próprio País. De destacar que no ano em que a TAP cumpre esta data histórica é dado, em simultâneo, um passo decisivo para o futuro da Companhia através da concretização da privatização, com a seleção do consórcio Atlantic Gateway na qualidade de vencedor do processo.

Na perspetiva económica este facto permitiu clarificar a situação da Empresa, trazendo a perspetiva de um investimento na ordem dos 350 milhões de euros e consequentemente a concentração de esforços no desenvolvimento do projeto estratégico do Grupo TAP. A encomenda de 53 novos aviões, com integração na frota a partir de 2017, consubstanciou a primeira decisão na construção da nova TAP e viabilizou, durante o período deste relatório, uma visão de futuro promissora. Uma Empresa mais forte, saudável do ponto de vista económico-financeiro e de referência a nível global, mais eficiente, sustentável e competitiva.

No que respeita a frota, é de salientar a escolha dos novos A330 – 900 *neo* para a operação de longo curso e A320XLR *neo* para um misto de médio longo curso, que vão permitir melhorias significativas ao nível da eficiência energética e ambiental, além de garantirem todo o conforto aos nossos Clientes. Em 2016, terá início a substituição da frota da Portugaláia, permitindo uma melhoria média de eficiência energética na ordem dos 40%.

A nossa Manutenção e Engenharia sagrou-se vencedora do concurso do maior Programa Europeu de Investigação e Inovação em Aeronáutica – Clean Sky 2.

Em 2015 demos início a um programa de modernização e modificação da frota atual. Este trabalho consiste na colocação de dispositivos *sharklet* na ponta das asas do avião, melhorando a sua aerodinâmica e proporcionando poupanças de combustível da ordem dos 4% e a extensão da vida operacional do avião em 36 mil horas de voo. No cumprimento do nosso compromisso ambiental importa ainda destacar que foi lançado um novo serviço de leitura a bordo que permite aos passageiros aceder gratuitamente aos jornais e revistas através dos seus dispositivos móveis, que permitiu reduzir o peso a bordo com consequentes reduções de consumo de combustível e emissões de CO₂.

Nas operações de suporte em terra, a melhoria da eficiência energética tem sido também prioridade sempre que ocorre a remodelação ou renovação de infraestruturas. Os indicadores de desempenho ambiental neste campo destacam a redução generalizada de consumos (Papel -15%, Água -3%, Gás Natural -5%), refletindo o empenho da Empresa e dos seus colaboradores na aplicação de medidas de poupança.

Em 2015 foram compensadas mais de 16.400 toneladas de CO₂ no âmbito do Programa *Carbon Offset*, mostrando bem a importância que os passageiros da TAP dão à sua participação no esforço global de combate às alterações climáticas.

Foi neste conjunto de mudanças que surgiu a oportunidade de desenvolver a “Ponte Aérea” que vai ligar Porto e Lisboa com frequências a cada hora entre as duas cidades e abrir novas ligações aos Estados Unidos, desenvolvendo assim um novo eixo estratégico no Atlântico Norte.

Qualquer empresa aérea que pretenda hoje manter uma visão de crescimento e desenvolvimento deve esforçar-se em obter um fator de eficiência cada vez maior. Trabalhar a sua eficiência não é apenas trabalhar as variáveis em torno das suas aeronaves mas implica também organizar a sua estrutura interna. Também no campo social, a TAP está a desenvolver projetos que visam promover este objetivo. Os trabalhadores da Empresa são o seu ativo mais importante, sendo essenciais para o cumprimento cabal dos planos de futuro da Companhia. Observamos com satisfação o aumento da percentagem de contratos permanentes.

No âmbito da relação com a comunidade, foi consolidado o trabalho já fortemente estruturado dos Voluntários com Asas. Potenciando os recursos que a Companhia dá a este grupo de trabalhadores para realizar ações de cariz social e humanitário, as ações de redução de desperdício desenvolvidas permitiram a recolha e distribuição de bens, posteriormente doados a diversas instituições, num volume expressivo.

A TAP foi eleita a ‘Melhor Companhia Aérea na Europa’ pela revista ‘Global Traveler’ dos EUA, uma das mais prestigiadas publicações especializadas norte-americanas do sector de Turismo & Viagens. Recebeu ainda no âmbito dos WTA (World Travel Awards) os seguintes troféus: Companhia Aérea Europeia Líder para África; Companhia Aérea Europeia Líder para a América do Sul; Revista de Bordo Líder a Europa.

Estes e outros prémios conquistados ao longo do ano traduzem o reconhecimento da TAP nos grandes mercados internacionais, fruto da nossa aposta e do trabalho que temos desenvolvido com consistência e empenho. O passado da TAP foi recordado diversas vezes ao longo de 2015 no âmbito das comemorações do 70º aniversário, mas agora perante as possibilidades que o novo ciclo oferece, temos todos razões para estar confiantes ao olhar para o futuro.

Fernando Pinto

PRINCIPAIS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

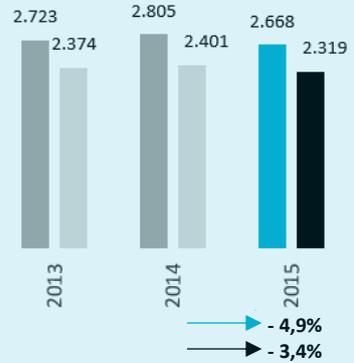


PERSPETIVA ECONÓMICA

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



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

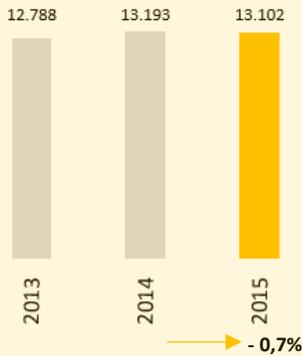


Valores em IFRS (International Financial Reporting Standards)

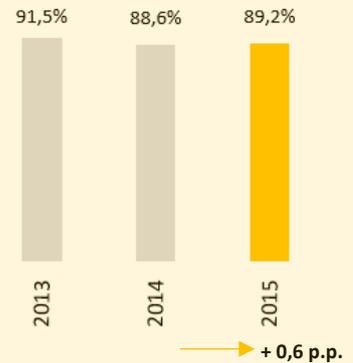


PERSPETIVA SOCIAL

Total de Colaboradores do Grupo TAP
31 de dezembro



Percentagem Contratos Permanentes ⁽¹⁾

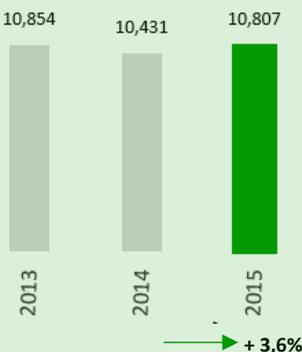


(1) Indicadores do Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)



PERSPETIVA AMBIENTAL

Emissões de CO₂ por Passageiro
kg/100 PKU

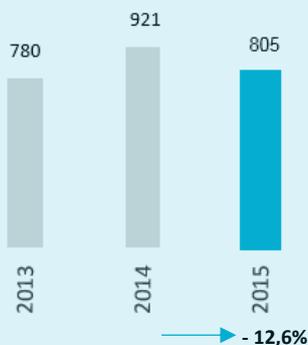


Consumo de Energia sobre o Volume de Negócios ⁽¹⁾
GJ/ EUR milhões

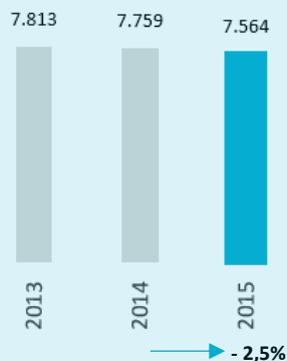


(1) Indicadores do Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)

Divida Líquida Remunerada do Grupo TAP



Produtividade Transporte Aéreo milhares de PKO por Empregado

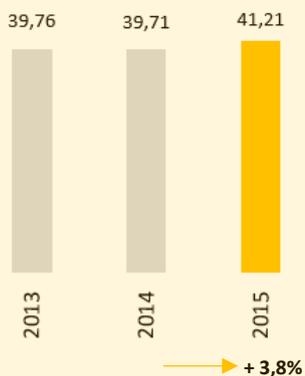


Receita Transporte Aéreo por Lugar Oferecido EUR cents por PKO

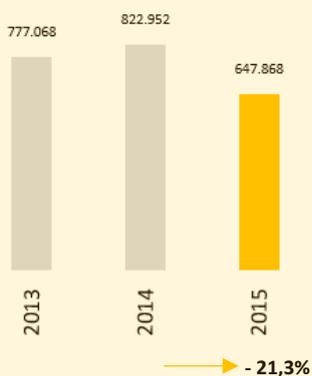


Valores em IFRS (International Financial Reporting Standards)

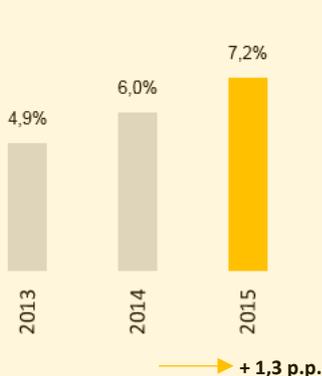
Idade Média dos Colaboradores (1)



Volume de Formação (1) nº participantes x horas



Taxa de Rotatividade (1) [((Entradas+Saídas)/2)/Efetivo médio]x100



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

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



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



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



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



An aerial, top-down view of a busy public space, likely a shopping mall or transit hub. The floor is made of light-colored, large square tiles. Numerous people are seen walking in various directions. In the upper left, a person in a white shirt is pushing a shopping cart. In the center, a group of people is gathered around a table or counter. A white trash bin is visible in the lower middle. The overall scene depicts a diverse and active community.

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

PERFIL

A TAP, criada em 14 de março de 1945, institui-se desde 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, tendo sido o respetivo capital integralmente realizado em espécie pela Parpública–Participações Públicas, SGPS, S.A.. Em 12 de novembro de 2015, no âmbito do processo de reprivatização da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., verificou-se a transferência das ações representativas de 61% do capital social da TAP SGPS para a Atlantic Gateway SGPS, Lda. – consórcio constituído pela sociedade HPGB, SGPS e pela DGN Corporation.

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 através da conexão da Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul – onde se destaca como a transportadora Europeia líder para o Brasil –, e acrescenta novos e importantes destinos que garantam novas ligações aos Estados Unidos, desenvolvendo um novo eixo estratégico no Atlântico Norte.



Visão

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

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

Missão

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

Ética

O Código de Ética empresarial, enquanto instrumento transversal à organização, permite evidenciar os princípios, a visão e a missão da Empresa. Através deste documento, são identificadas as preocupações sociais e comportamentais da organização, face aos seus *stakeholders* com quem interage. Com base no Código de Ética, é possível dar destaque à sua função no mercado, bem como aos principais vetores de atuação e comportamento, que a Empresa privilegia na prática dos seus colaboradores.

No Código de Ética, é referida a conduta social da Empresa, explicitando a sua contribuição para a comunidade, bem como a sua atuação no relacionamento com os órgãos tutelares e com o Governo.

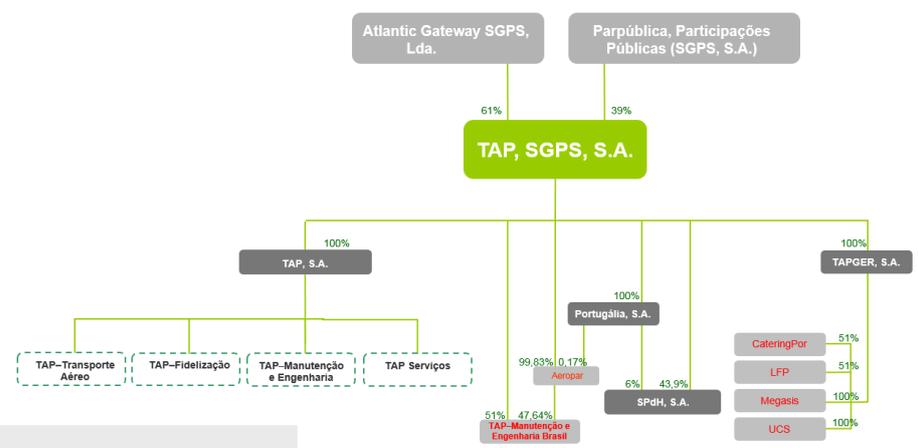
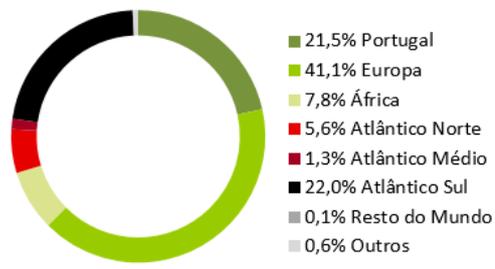
A existência, no âmbito do Grupo TAP, de um Código de Ética e de um Código de Boa Conduta Empresarial possibilitou, entre outros aspetos positivos, um reforço da imagem institucional, dinamizando a colaboração dos diversos profissionais da organização, na prossecução dos objetivos enunciados para aqueles códigos. Estes instrumentos transformam-se, assim, em elementos potenciadores na solução de possíveis conflitos e problemas internos intervindo, positivamente, na ordem e transparência da imagem da Empresa, fortalecendo a conduta moral da formação da Empresa e a forma como a mesma é conduzida.

O Código de Ética e o Código de Boa Conduta Empresarial apresentam-se como instrumentos a contribuir para a resolução desta problemática, evidenciando a importância atribuída pela Empresa ao meio ambiente, bem como à sua articulação com a globalidade da sociedade. Integram o seu conteúdo os seguintes temas:

- Princípios e Valores, Missão e Visão da Empresa;
- Princípios éticos, princípios gerais de justiça e equidade;
- Gestão da Sustentabilidade;
- Normas e padrões para o comportamento na Empresa e dos seus Colaboradores;
- Articulação de atuação com os órgãos de controlo.



Venda de Passagens por Área Geográfica



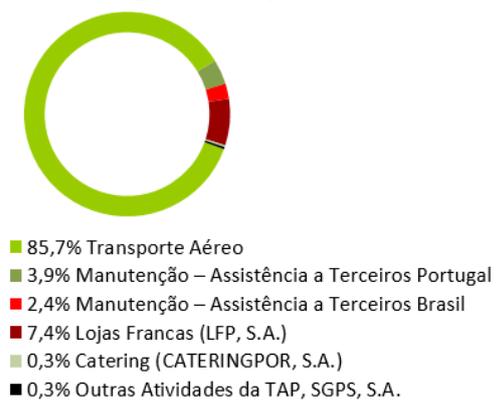
Principais Sucessos para a Sustentabilidade

- INOVAÇÕES NOS PRODUTOS E SERVIÇOS**
 - Inovação digital influenciada por aceleradores como a mobilidade, a capacidade de integração de processos, o estudo do ciclo de vida do Cliente, de como este percebe os produtos e serviços que a TAP oferece, entre outros. Para mais informações ver pág. 24-25
- GERAÇÃO DE VALOR**
 - Contributo para o volume das exportações nacionais
 - Esforço de captação de turismo para Portugal, reforçando a importância estratégica do hub Lisboa. Para mais informações ver págs. 36-39
- O RESPEITO PELO VALOR HUMANO**
 - Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
 - Apoio à Comunidade. Para mais informações ver págs. 48-51
- GESTÃO RESPONSÁVEL E COMPROMETIDA COM O AMBIENTE**
 - Redução de emissões de CO₂
 - Responsabilidade ambiental
 - Preservação da biodiversidade. Para mais informações ver págs. 58-62

Principais Marcos

- Registo cronológico**
- 2002** Compromisso Voluntário sobre Direitos dos Passageiros
 - 2004** Assinatura do UN *Global Compact*
 - 2005** Aplicação do regulamento (CE) nº 61/2004 sobre indemnização e assistência a passageiros em caso de recusa de embarque ou de cancelamento do voo
 - 2006** Primeiro Relatório de Responsabilidade Social
 - 2008** Adesão à Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações (RSOPT)
 - 2009** Implementação, sendo companhia pioneira, do Programa de Compensação de Emissões de Dióxido de Carbono (CO₂), lançado pela IATA
 - 2012** Implementação do *Safety Management System* envolvendo a globalidade da organização e a promoção de uma cultura de *Safety*

Volume de Negócios do Grupo TAP



PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS EM 2015



JAN	1	Início da comemoração do 10º aniversário do <i>Programa Victoria</i> a ocorrer no mês de março
	2	Lançamento de <i>Lagótipo Especial</i> , no âmbito das iniciativas do 70º aniversário TAP (1945–2015)
	3	Terceira <i>Melhor Boutique Airline do mundo</i> e a <i>Melhor da Europa</i> de acordo com <i>site</i> de Singapura Skift
FEV	4	Lançamento do projeto <i>TAP Creative Launch</i> , uma iniciativa (TAP e Startup Lisboa), visando a promoção e apoio de novas ideias de negócio nos setores da aviação e dos transportes aéreos
MAR	5	Novas funcionalidades nas aplicações móveis sobre <i>lounges</i> e Conta Victoria (<i>login offline</i>)
	6	Edição do Telejornal com emissão em direto a partir da sede da Empresa – homenagem da RTP aos 70 anos da TAP
	7	Lançamento de novo vídeo de segurança a bordo, no âmbito das iniciativas do 70º Aniversário TAP
ABR	8	Criação da Unidade de Negócio TAP Fidelização (TAP, S.A.), representando a separação do atual Programa Victoria (Programa de Fidelização da TAP), face à Unidade de Negócio do Transporte Aéreo
	9	<i>Assistente Virtual – Sofia –</i> , no portal TAP (www.flytap.com), para resposta <i>online</i> aos Clientes
MAI	10	Presença da TAP no <i>Jobshop</i> do IST (Instituto Superior Técnico)
JUN	11	Cartão de embarque disponível diretamente no telemóvel, em todas as escalas do Brasil
	12	Aplicação FLIP&FLAP (jogos das mascotes da TAP) para <i>tablet</i> em iOS e Android
	13	Aprovação, pelo Conselho de Ministros, da seleção do consórcio Gateway, na aquisição de 61% do capital social da TAP, SGPS, S.A., no âmbito do processo de reprivatização da Empresa
	14	<i>Versão conforto</i> , na classe executiva no médio curso – mais espaço, maior privacidade, melhores condições e comodidade durante o voo
	15	Nova aplicação para <i>Gestão de Reservas online</i> , no website TAP, permitindo aos passageiros a alteração de reservas
	16	Novo sistema de notificação automática aos passageiros – acompanhamento <i>online</i> de <i>Irregularidades de Bagagens</i>
	17	Assinatura do acordo para a venda de 61% da TAP (entre o Governo – Ministros das Finanças e da Economia –, e o consórcio Atlantic Gateway)
JUL	18	Lançamento da marca TAP STEP (step.flytap.com), programa de fidelização destinado aos jovens entre os 12 e os 25 anos
	19	Homenagem à Calçada Portuguesa nas bolsas de toilette distribuídas a bordo da TAP Executive
	20	Grande Prémio APCE 2015 atribuído à revista UP da TAP – Melhor Publicação Externa
	21	Inauguração, no MUDE, da exposição comemorativa do 70º aniversário TAP – a imagem da companhia aérea nacional, de 1945 a 2015, numa história que se confunde com a própria história do País
	22	TAP–Manutenção e Engenharia vencedora do concurso do maior Programa Europeu de Investigação e Inovação em Aeronáutica – Clean Sky 2 (CS2)
AGO	23	<i>Dia Internacional da Juventude</i> – Comemoração com a oferta especial de milhas a jovens entre os 12 e os 25 anos, residentes em Portugal
	24	Apoio através do Programa TAP STEP ao concurso GAP YEAR – iniciativa promovida pela Associação GAP Year Portugal
	25	Novo sistema integrado (iCargo Airmail) para gestão do negócio de Correio – TAP Cargo
SET	26	Novo balcão em Ponta Delgada no Aeroporto João Paulo II (ilha de S. Miguel, Açores), reforçando a presença da companhia em S. Miguel, destino para onde a TAP oferece frequência diária
	27	Novo serviço – <i>Quiosque Digital</i> –, de leitura a bordo de jornais e revistas, proporcionando a redução do peso do avião, com benefícios ambientais
	28	Prémio <i>Melhor Companhia de Aviação</i> , atribuído pelo Publituris Portugal Travel Awards 2015
	29	Prémios atribuídos à TAP, no âmbito dos WTA (World Travel Awards): <i>Companhia Aérea Europeia Líder para África; Companhia Aérea Europeia Líder para a América do Sul e Revista de Bordo Líder na Europa</i> (revista UP)
	30	20 anos UCS, empresa de Cuidados de Saúde do Grupo TAP
	31	Digitalização do negócio – <i>transformação digital e fidelização de Clientes no ecossistema digital</i> –, projeto TAP em parceria com a Google
	32	Prémio <i>Melhor Microsite</i> , TAP Destinos – destinos.flytap.com –, atribuído na gala dos <i>Digital Communication Awards</i> em Berlim
	33	Certificação da Cateringpor, empresa de <i>catering</i> do Grupo TAP, nas áreas de Ambiente (ISO 14001) e de Sistemas (ISO 22000)
DEZ	34	Modernização da frota nas oficinas de Manutenção e Engenharia de Lisboa – primeira companhia na Europa e a segunda a nível mundial a introduzir a <i>Tecnologia Sharklet</i>
	35	Prémio <i>Melhor Companhia Aérea na Europa</i> atribuído pela revista Global Traveler dos EUA, uma das mais prestigiadas publicações especializadas norte-americanas do sector de Turismo & Viagens
	36	Prémios de <i>Carga T&N 2015</i> TAP Cargo, destacada uma vez mais, tendo sido a companhia com maior número de troféus, vencedora em três categorias: <i>Melhor Companhia Aérea de Carga para a Europa, para as Américas e para África</i>

GOVERNO DA SOCIEDADE E MODELO DE GESTÃO

A prossecução dos objetivos do Grupo TAP, no que respeita à responsabilidade social, no âmbito das perspetivas económica, social e ambiental, encontra-se embutida no espírito da organização, integrando as responsabilidades aos diversos níveis da estrutura organizativa. O Grupo TAP disponibiliza, de forma individualizada desde 2013, um Relatório de Governo Societário.

Até 12 novembro de 2015, no âmbito do Conselho Geral e de Supervisão, mantiveram-se em funcionamento duas comissões estatutárias, a Comissão Especializada de Auditoria e a Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário, permitindo o esquema seguinte identificar a localização, no âmbito do modelo de gestão do Grupo TAP, de áreas com particular envolvimento no contexto da responsabilidade social da Empresa.

GRUPO TAP

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

EMPRESAS DO GRUPO TAP

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

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

Em conformidade com a legislação relativa a Segurança, a TAP implementou, em 2012, o *Safety Management System* (SMS), de forma a dotar a Empresa, como operador aéreo, de um *Corporate Safety*, órgão transversal a todas as áreas operacionais da Companhia, na dependência direta do Conselho de Administração Executivo, até 12 de novembro de 2015, e na dependência direta do Presidente da Comissão Executiva (CEO), após 12 de novembro de 2015.

Este sistema, implicando uma abordagem organizada, proativa e integrada, à gestão da segurança das operações (*Safety*), determinou a implementação de uma estrutura organizacional específica. Como principal objetivo do SMS, destaca-se o desenvolvimento de uma cultura organizacional que reflita a Política de Segurança das operações, os procedimentos bem como as responsabilidades associadas. As orientações estratégicas são transmitidas às áreas operacionais (*Flight Operations, Ground Operations e Maintenance and Engineering*) através dos *Safety Action Group*, a funcionar sob a dependência da hierarquia de cada área específica. A implementação efetiva em Portugal a partir de 28 outubro 2014 do Regulamento (UE) n.º 965/2012 de 05 de outubro, determinou a implementação de um *Management System* composto pelo *Safety Management e pelo Compliance Monitoring Management*.

Em 2015, pela similaridade de processos e, também, no sentido de identificar os *hazards* operacionais ainda que na vertente de *Security*, a área *Security*, anteriormente na dependência de Administração e Gestão de Recursos Físicos da Unidade de Negócio TAP Serviços, foi integrada na Direção de *Safety*, com a designação de Direção de *Safety and Security*.

Após 12 de novembro de 2015, data da transmissão para o consórcio Atlantic Gateway SGPS das ações representativas de 61% do capital social da TAP—Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., no âmbito do processo de reprivatização da Empresa, verificou-se alteração na estrutura do modelo de governo da sociedade.

O Conselho de Administração é eleito em Assembleia Geral de Acionistas e rege a sua atuação em concordância com os princípios estabelecidos no Código das Sociedades Comerciais Portugêses.

GRUPO TAP

Conselho de Administração
<ul style="list-style-type: none"> • Fixa os objetivos e as políticas de gestão da Empresa • Elabora os planos de atividade e os orçamentos anuais, incluindo as componentes de exploração, de investimento e financeiro, bem como promove a participação dos serviços da Empresa na elaboração do Relatório de Sustentabilidade • Prepara o plano estratégico da sociedade e suas atualizações



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, após 12 de novembro de 2015.

EMPRESAS DO GRUPO TAP

TAP, S.A.	Restantes empresas do Grupo TAP				
<p>Comissão Executiva</p> <table border="1"> <tr> <td>U.N. TAP—Transporte Aéreo</td> <td>U.N. TAP Fidelização</td> <td>U.N. TAP—Manutenção e Engenharia</td> <td>U.N. TAP Serviços</td> </tr> </table> <p>Unidades Operacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Compliance Monitoring • Ambiente • Segurança higiene e saúde <p>Unidades Corporativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Compliance Monitoring • Ambiente • Segurança higiene e saúde • Políticas específicas de Recursos Humanos • Políticas específicas de Relações Laborais 	U.N. TAP—Transporte Aéreo	U.N. TAP Fidelização	U.N. TAP—Manutenção e Engenharia	U.N. TAP Serviços	<p>Unidades Operacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Compliance Monitoring • Ambiente • Segurança higiene e saúde <p>Unidades Corporativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Compliance Monitoring • Ambiente • Segurança higiene e saúde • Políticas específicas de Recursos Humanos • Políticas específicas de Relações Laborais
U.N. TAP—Transporte Aéreo	U.N. TAP Fidelização	U.N. TAP—Manutenção e Engenharia	U.N. TAP Serviços		

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 elegeu, o modelo é suportado por instrumentos direcionados para as diferentes perspetivas, com uma orientação para a criação de valor.

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

GESTÃO DO RISCO

PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO

O controlo interno e a gestão do risco assumem-se como importantes componentes da cultura do Grupo TAP, estando presentes nos seus processos de gestão e sendo da responsabilidade de todos os colaboradores do Grupo, nos diferentes níveis da organização. O modelo de Gestão do Risco utilizado pelo Grupo tem por base o **modelo das Três Linhas de Defesa**.



Neste enquadramento, o controlo interno e a gestão são apoiados e suportados por funções transversais ao Grupo, com destaque para as funções de Gestão do Risco, de Auditoria Interna e de Conformidade (*Compliance*), realizadas através de equipas especializadas que reportam hierarquicamente ao Conselho de Administração referindo-se, a seguir, os principais traços caracterizadores nas respetivas missões.

A Função de **Gestão do Risco Corporativo** tem por missão apoiar as empresas a atingirem os seus objetivos de negócio, através de uma abordagem sistemática e estruturada de identificação e gestão dos riscos e das oportunidades. Tem ainda por objetivo promover a consistência de princípios, conceitos, metodologias e ferramentas de avaliação e gestão do risco de todas as unidades de negócio do Grupo. Esta função tem vindo a ser desenvolvida, tendo por base um instrumental analítico FERMA, aplicação integrada que permite obter uma visão transversal, bem como monitorizar os riscos identificados como principais, pela organização.

A função de **Auditoria Interna** tem por missão identificar e avaliar, de forma independente e sistemática, o adequado funcionamento dos sistemas de gestão do riscos e de controlo interno, assim como a efetividade e eficácia da implementação de controlos e de ações de mitigação, informando e alertando regularmente o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal para observações e recomendações mais relevantes e identificando oportunidades de melhoria.

A função de **Compliance** promove e apoia a integração da gestão do risco no processo de planeamento e controlo de gestão das empresas, elabora relatórios e análises com informações operacionais, financeiras, relacionadas com questões de conformidade. Através do respetivo Manual de Procedimentos, garante e define um conjunto de regras, relativamente aos diferentes processos de tomada de decisão a nível do Grupo, procurando interagir com um conjunto de atividades de controlo, designadamente: aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões do desempenho operacional, segurança dos ativos e segregação de funções. A informação pertinente é identificada, recolhida e comunicada, num determinado prazo, e de forma que permita aos colaboradores o cumprimento das suas responsabilidades.

Os riscos de fiabilidade e integridade da informação contabilística e financeira são igualmente avaliados e reportados, pela atividade de Auditoria Externa. A existência do Código de Conduta e de um instrumento de *Whistleblower* (comunicação de irregularidades) potencia a cultura de controlo da organização.

PRINCIPAIS TIPOS DE RISCOS

RISCOS MACROECONÓMICOS – A atividade desenvolvida pelo Grupo TAP encontra-se condicionada pela conjuntura macroeconómica, bem como pelos perfis dos mercados onde atua. Deste modo, a atividade operacional do Grupo apresenta-se cíclica, estando positivamente correlacionada com os ciclos da economia em geral e, em particular, com a evolução dos ciclos das economias e da envolvente dos diferentes locais onde se situam os principais mercados do seu *core business* – o transporte aéreo. Nesta medida, os negócios da TAP e das suas participadas podem ser negativamente afetados por períodos de recessão económica. Os mercados mais importantes da Empresa são a Zona Euro, a América do Sul (Brasil) e África. Estes mercados apresentam perfis macroeconómicos, políticos e sociais distintos e, como tal, vêm registando padrões diferentes de reação à crise económica e financeira mundial. De facto, o ritmo a que os diversos mercados têm estado a reagir à crise atual apresenta-se dependente de variáveis que o Grupo não controla. De igual modo, a eventual ocorrência de tensões políticas e/ou sociais e/ou religiosas em qualquer dos mercados, tem impactos materiais nas operações e na situação financeira do Grupo, com relevância significativa, sendo exemplo deste facto, as dificuldades em transações de fundos em alguns mercados.

CONCORRÊNCIA – A atividade desenvolvida pela TAP está sujeita a desafios importantes no quadro do setor mundial de transporte aéreo, na medida

em que está sujeita a uma forte concorrência em todos os mercados onde se encontra presente, sobretudo no mercado Europeu, onde se verifica forte concorrência das companhias *low cost*, com a adoção de uma política de preços mais agressiva, com impacto na rentabilidade das suas operações.

RISCOS TECNOLÓGICOS – A capacidade do Grupo TAP em desenvolver e oferecer produtos de maior valor acrescentado, em condições competitivas a nível mundial, assume-se cada vez mais como um objetivo crucial no contexto atual do setor de transporte aéreo. Estes desenvolvimentos estão dependentes de evoluções tecnológicas, que podem ser difíceis de prever e acompanhar. A eventual incapacidade do Grupo em acompanhar ou de se antecipar ao avanço tecnológico, ou de prever a recetividade de novos produtos, poderá afetar o seu negócio, bem como os resultados das suas operações.

RISCOS OPERACIONAIS – Na sua atividade, a Empresa está sujeita a determinados riscos operacionais, principalmente ao nível da operação de transporte aéreo e da produção das suas participadas. Consequentemente, a gestão do risco operacional representa uma preocupação central do Grupo, que assume uma postura ativa na implementação de normas e das melhores práticas, bem como na escolha de sistemas passíveis de reduzir e desenvolver políticas eficazes, de gestão e controlo dos riscos operacionais.

RISCOS ECONÓMICOS/FINANCEIROS – Os riscos económicos/financeiros em que o Grupo incorre são: taxa de juro, taxa de câmbio, crédito e liquidez, preço de combustível e quota de mercado.

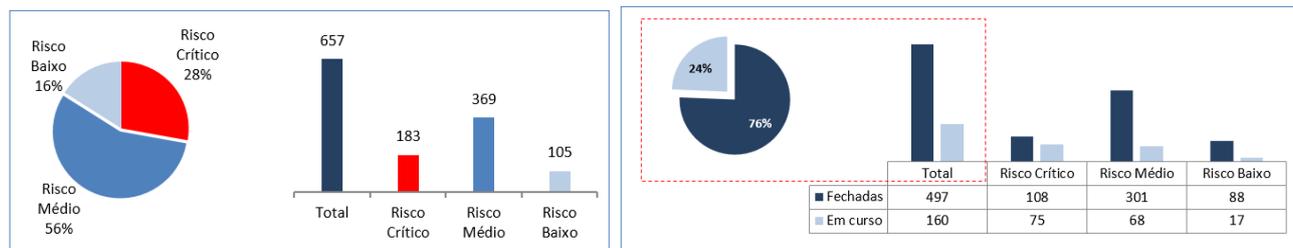
RISCOS LEGAIS E REGULATÓRIOS – Relativamente aos riscos jurídicos, o principal risco da atividade do Grupo prende-se com alterações legislativas que possam ocorrer ao nível do exercício da atividade (legislação ambiental e do trabalho, entre outras, quer interna, quer do setor), e que podem onerar o exercício da atividade, afetando a sua rentabilidade.

As atividades do Grupo estão, sujeitas a uma moldura regulatória em diversos domínios, e que inclui a regulamentação nacional, diretivas

emitidas pela União Europeia e acordos internacionais, a cujo cumprimento a Empresa se encontra obrigada e que poderão influenciar as suas decisões de gestão e estratégia. O não cumprimento de tais regulamentações poderá resultar em restrições operacionais, necessidades de investimento ou até na revogação de licenças e autorizações, ou traduzir-se em sanções. Todas estas matérias são criteriosamente acompanhadas e avaliadas. Eventuais alterações regulatórias, legislativas, da respetiva interpretação por qualquer entidade competente, de posicionamento das autoridades ou dificuldades no cumprimento de novas leis e regulação poderão vir a impor custos de adaptação acrescidos.

IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO, ACOMPANHAMENTO, CONTROLO E GESTÃO DO RISCO

A Auditoria Interna é desenvolvida como uma atividade independente e objetiva, que visa auxiliar a Empresa a atingir os seus objetivos, participando no processo de criação de valor. No desenvolvimento da função, é utilizada uma abordagem sistemática e estruturada para avaliar e melhorar a eficácia da gestão do risco, dos processos de controlo interno e do governo da sociedade. A Auditoria Interna atua em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*), estabelecidas pelo Instituto de Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors*), incluindo o respetivo Código de Ética. No desempenho das suas competências, a área tem acesso a pessoas, registos, informações, sistemas e bens considerados necessários. O planeamento da atividade é, na essência, desenvolvido com base numa avaliação prévia e sistemática dos riscos dos negócios, sendo o plano anual previamente aprovado pela Gestão de topo. O sistema de reporte implementado garante um *feedback* regular, uma revisão adequada das atividades desenvolvidas, bem como a possibilidade de ajustamento do plano de atividades às necessidades emergentes. Esta função é ainda responsável pela promoção da metodologia *Enterprise Corporate Risk Management* (ECRM), identificando, avaliando e priorizando os riscos e o respetivo potencial impacto nas atividades da organização, utilizando para tal a metodologia COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Ao longo do ano, a Auditoria desenvolve atuações nas diferentes empresas do Grupo, em conformidade com o Plano Anual aprovado em sede de Comissão Executiva e complementado por ações direcionadas, mediante solicitação. Do conjunto destas atividades, resultaram *findings*, apresentando-se a seguir a respetiva catalogação em termos de risco, de acordo com a materialidade e exposição/imagem para a organização.



APLICAÇÃO DO MODELO DO COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION)	
ANÁLISE DO RISCO DE VERTENTES ESPECÍFICAS	
ENTIDADE	ÂMBITO
TAP, S.A./Unidade de Negócio Transporte Aéreo	Contratualização: Contratos da Representação–Brasil; Contratos Amadeus 2014; Programa Victoria Redemption; Análise Contratos Combustíveis Aviação; Contratos de Publicidade Recursos Humanos: Vencimentos 1º Semestre 2015; Validação SAP RH; Vencimentos TAP 2º Semestre 2014; Recrutamento Seleção_PNT_2012-2014 Representações: Brasil; Angola; Moçambique; Mali; Cabo Verde; Espanha Inventários: Fardamentos; Armazéns Economato
TAP, S.A./Unidade de Negócio TAP–Manutenção e Engenharia	Contratualização: Comissionistas TAP–Manutenção e Engenharia 2014 – Análise de Compliance; Comissões Pagas 2014 TAP–Manutenção e Engenharia; Aquisições Manutenção e Engenharia Portugal Inventários: Armazéns TAP–Manutenção e Engenharia
CATERINGPOR–Catering de Portugal, S.A.	Inventários: Contagens Físicas; Controlo de Armazéns
L.F.P.–Lojas Francas de Portugal, S.A.	Inventários: Inventário Main Shop PTLA 2015; Contagens Físicas Armazém Central 2015
MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.	Contratualização: Fornecedores Inventários: Inventário Informática 2015 Recursos Humanos: Absentismo
U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	Contratualização: Clientes 2014 Inventários: Contagens Físicas; Controlo de Armazéns
PORTUGÁLIA–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.	Recursos Humanos: Vencimentos 1º Semestre 2015 Inventários: Contagens Físicas
TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	Contratualização: Relacionamento contratual da TAP–Manutenção e Engenharia Brasil com a TAP–Manutenção e Engenharia Portugal – Conta Corrente Fornecedor Recursos Humanos: Contingências Fiscais, Cíveis e Trabalhistas Inventários: Inventário Físico
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A.	Recursos Humanos: Vencimentos 1º Semestre 2015 Inventários: Inventário Manutenção Equipamento e Economato; Inventário Imobilizado

GESTÃO DO RISCO

RISCO

Operacional

(Segurança | Safety)

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

DESENVOLVIMENTOS | OBJETIVOS

Desenvolvimentos | 2015

TAP, S.A.

- No âmbito do processo de *Continuous Improvement*, robustecimento dos processos de investigação, com a admissão de três investigadores para a área de *Flight* e um investigador para a área de *Cabin*;
- Produção de 19 Recomendações (9 na área de *Flight* | 3 na área de *Cabin* | 7 na área de *Cargo and Ground Handling*) que traduzem a identificação de oportunidades de melhoria e a mitigação dos respetivos riscos;
- Conclusão da implementação do sistema de reporte do Operador, com a adição de um formulário electrónico dedicado à área ATO (*Approved Training Organization*) com a designação de *Training Safety Report* (TSR);
- Envolvimento das áreas Operacionais (FLT | CAB | DSP | ATO | CGO | GRH | MNT) na especificação dos *Targets* de melhorias dos SPIs (*Safety Performance Indicators*) das respetivas áreas;
- Prestação dos serviços de leitura de dados de voo a entidades terceiras, conduzindo à faturação de valores significativos;
- Com vista à capacitação da resposta à emergência, aprovação da reestruturação da área de ERP e recrutamento interno de 2 colaboradores;
- Projetos de capacitação:
 - Início dos desenvolvimentos necessários na plataforma SMS DCT para dar resposta aos novos requisitos de notificação à Autoridade, em resultado da entrada em vigor do Regulamento europeu 376 de 2014, que entrou em vigor a 15 de novembro de 2015;
 - Situação em fase final de testes, da passagem para ambiente de servidor (Megasis) da ferramenta de *self awareness* para Pilotos – *Events on Demand* (EoD);
 - Primeiros passos no desenvolvimento de uma aplicação de abordagem preditiva na deteção/identificação de fatores contribuintes de riscos operacionais;
 - Acompanhamento dos principais eventos da Indústria na vertente de *Safety*, nomeadamente: IATA IRM – International Air Transport Association Incident Review Meeting; FSF IASS – Flight Safety Foundation International Air Safety Seminar; AB FSC – Airbus Flight Safety Conference;
- Desenvolvimento de trabalho nos grupos em que a área de *Safety* da TAP Portugal participa, nomeadamente:
 - IATA ACTF – IATA Accident Classification Task Force;
 - IATA COSTF – IATA Cabin Operations Safety Task Force;
 - IATA HITF – IATA Hazard Identification Task Force;
 - STAR SAFCO – STAR Safety Committee;
 - STAR EMERCO – STAR Emergency Response Committee;
- Realização do *drill* de ERP (BORDEAUX);
- Coordenação da realização de um memorial relativo à data de 19 de novembro de 1977;
- Conclusão da implementação do projeto TOP #3 Events | *Occurrences* (que permite informar os Pilotos em cada voo de A para B, das tipologias de desvios de maior frequência, aumentando o *awareness* operacional);
- Investigação de 1.821 ocorrências;
- Incorporação da área de *Security* (anteriormente TAP Serviços) na Direção de *Safety* que, a curto prazo, passará a designar-se por Direção de *Safety e Security*.

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

- Aquisição de *Software* SMS AQD (ferramenta específica para gestão do SMS) que veio permitir agilizar, desde junho de 2015, o reporte direto para o Departamento de *Safety*;
- Formação dos elementos SLOs (*Safety Line Officers*), em avaliação de risco e investigação de ocorrências;
- Formação em Auditores de *Safety* para três elementos do Departamento de *Safety*;
- Renovação bem-sucedida do certificado IATA IOSA;
- Revisão da *Safety Policy*;
- No âmbito dos *Safety Performance Targets* definidos, e no que respeita a STEADS, atingimento, em 2015, da média da Indústria de 16 relatórios por cada 1.000 voos;
- No âmbito da *Safety Promotion*, produção de um vídeo de apoio e promoção às ações de formação SMS.

Objetivos | 2016

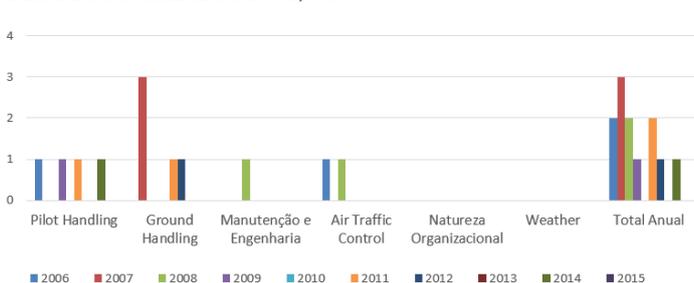
TAP, S.A.

- Continuação do cumprimento da missão atribuída à área – identificação e mitigação do risco Operacional, através de iniciativas (entre outras), nomeadamente:
 - Implementação de forma sistemática do processo ARMS (*Methodology for Operational Risk Assessment for Aviation Organisations*) na análise de ocorrências operacionais;
 - Realização do *drill* de ERP (AFRICA);
 - Reedição de iniciativas de *Promotion* (Seminário, *safety culture survey*, *safety magazine*, *safety infos*);
 - Integração, na medida do possível, dos processos da área de *Security*.

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

- Revisão do programa de FDM (*Flight Data Monitoring*), por forma a incluir a nova frota Embraer 190;
- Upgrade* do Portal AQD, permitindo a compatibilidade com *Softwares* das autoridades externas;
- Realização de cursos de investigação de Acidentes/incidentes;
- Melhoria do processo de avaliação de risco descrito no SMM, de modo a responder às alterações legislativas;
- Monitorização dos indicadores de *performance*, SPIs e SPTs.

Incidência de ocorrências Risco HIGH TAP, S.A.



NÍVEL DE RISCO

Rácio de ocorrências pelo número de serviços efetuados

Classificação do Risco (*)	TAP	Portugália
Extreme	-	-
High	-	-
Moderate	0,028%	0,208%
Low	3,026%	1,455%
Negligible	0,872%	-

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

Tanto na TAP como na Portugália não se verificaram, em 2015, ocorrências de nível Extreme e HIGH. 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.

RISCO

DESENVOLVIMENTOS | OBJETIVOS

Saúde e Segurança do Trabalho

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

Desenvolvimentos | 2015

- Realização de ações de vigilância de saúde dos Colaboradores do Grupo TAP, centrada na promoção da saúde e na prevenção das doenças ligadas ao trabalho, com abordagem à importância dos estilos de vida, dos planos de vacinação e das práticas seguras no trabalho – taxa média de cobertura para o Grupo TAP de 89%;
- Melhoria nos locais de trabalho:
 - Acompanhamento e participação na implementação em diversas ações;
 - Relatórios com recomendações sobre medidas preventivas e/ou de controlo/mitigação de riscos profissionais (nº de relatórios: +6%);
 - Relatórios de análise dos acidentes de trabalho realizadas para identificação das causas e dos focos de risco (nº de relatórios: +12%);
 - Atualização contínua dos manuais de risco profissional e das cartas de risco profissionais;
- Continuação das ações de formação e informação (843 horas para cerca de 3.260 formandos) sobre temas de saúde e segurança do trabalho (nomeadamente, primeiros socorros e prevenção de riscos profissionais específicos).

Objetivos | 2016

- Diminuição do número e da taxa de incidência dos acidentes de trabalho, em aproximadamente 30% – conforme *Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho 2015-2020*;
- Manutenção de adequadas condições de trabalho e implementação das recomendações sobre as medidas de prevenção e controlo dos riscos profissionais nos locais de trabalho, atuando numa lógica de parceria, em articulação com as várias estruturas do Grupo TAP;
- Realização de ações de prevenção dirigidas a riscos específicos, nomeadamente, as perturbações músculo-esqueléticas;
- Continuação dos programas de prevenção e de sensibilização sobre os riscos profissionais, nomeadamente, as campanhas: *+SST Mais Saúde e Segurança no Trabalho*.

Económicos e Financeiros

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

Desenvolvimentos | 2015

Combustíveis e Emissões

- Monitorização dos mercados internacionais de energia ao longo do ano, e modulação da implementação de operações de fixação de preço de combustível à continuada baixa nos preços, com redução progressiva das operações realizadas ao longo do ano;
- Opção por limitar, durante 2015, ao ano em curso, o *hedging* de combustível, adiando para 2016 operações de cobertura de risco relativas a esse ano, de forma a potenciar o benefício decorrente da intensificação da baixa de preços. Do mesmo modo, a aquisição de licenças de emissão foi em 2015 limitada ao ano em curso para cumprimento das obrigações legais neste domínio.

Financiamento e Liquidez

- Prestação de informação relativa a operações financeiras e de locação no quadro do processo de seleção com vista à privatização do Grupo;
- Preparação de operações de reestruturação de financiamentos de curto prazo no quadro do acordo de privatização firmado;
- Articulação e negociação com financiadores, locadores, *acquirers* e diversos sistemas de cartões de crédito de renúncia a disposições de *terminus* antecipado de operações em curso, em virtude da alteração da estrutura acionista;
- Formalização, simultânea com a conclusão do processo de privatização do Grupo, da extensão de prazos das operações financeiras relevantes;
- Reembolso antecipado de empréstimos não renegociados;
- Preparação e realização de operações geradoras de liquidez pós-privatização, designadamente *sale lease-back* de aeronaves da frota;
- Gestão dos excedentes de liquidez decorrentes do processo de entrada de fundos em resultado da privatização de modo a reduzir o endividamento corrente acumulado no ano e simultaneamente preservar uma situação de liquidez equilibrada.

Objetivos | 2016

- Realização de novas operações geradoras de liquidez com base nos ativos disponíveis, nomeadamente operações de *sale lease-back*;
- Preparação e concretização de operações previstas no Acordo de Estabilidade Económico-Financeira no quadro da privatização do Grupo;
- Preparação de operações necessárias à renovação de frota do Grupo;
- Manutenção do acompanhamento contínuo dos mercados de energia, com vista ao aproveitamento das condições previsivelmente mais favoráveis dos preços de *jet fuel* com o objetivo de garantir o benefício na exploração e em tesouraria decorrente dessa conjuntura de mercado;
- Gestão dos excedentes de liquidez decorrentes do processo de entrada de fundos em resultado da privatização de modo a reduzir o endividamento corrente acumulado no ano e, simultaneamente, preservar uma situação de liquidez equilibrada.

Tecnologias de Informação

Sistemas de gestão de risco cujo processo é desenvolvido tendo como principal referencial a norma de segurança da informação ISO 27001, que procura assegurar a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade da informação do negócio.

Desenvolvimentos | 2015

- Implementação de um sistema de correlação de eventos de segurança da informação (SIEM);
- Revisão do processo de gestão de incidentes de segurança da informação;
- Desenvolvimento de uma nova ferramenta e de novos processos com vista a melhorar a eficácia do processo de gestão de utilizadores;
- Realização de ações de sensibilização visando elevar a consciencialização sobre diversos aspetos da Segurança da Informação, nomeadamente, sobre classificação da informação e tratamento de dados pessoais;
- Revisão e elaboração de políticas e procedimentos de segurança de informação, tendo por base a norma ISO 27001;
- Continuidade dos testes de intrusão em sistemas e redes;
- Continuidade do projeto conducente à certificação PCI-DSS (*Payment Card Industry–Data Security Standards*);
- Continuidade do processo de implementação de monitorização dos componentes constituintes dos sistemas aplicativos, utilização do *Monitoring Business Service Manager*, visando o aumento da capacidade de deteção e despiste de problemas, a melhoria das métricas de serviço e o controlo da qualidade de serviço associado aos sistemas de informação contribuindo, desta forma, para a mitigação dos riscos de indisponibilidade.

RISCO

DESENVOLVIMENTOS | OBJETIVOS

Tecnologias de Informação

(continuação)

Objetivos | 2016

- Implementação de ferramentas e processos para extração e análise de *logs* e de eventos de *auditing* de sistemas de informação;
- Iniciativa de melhoria dos processos de desenvolvimento e teste aplicativos sob a perspectiva das boas práticas de segurança da informação;
- Melhoria do processo de *Change Management*, no âmbito do sistema de IT Service Management, de modo a padronizar procedimentos e controlar alterações de infraestruturas, plataformas e aplicações, perspetivando minimizar o risco de ocorrência de incidentes decorrentes de alterações planeadas;
- Desenvolvimento de ações com vista a serem efetuadas análises de impacto, BIA—*Business Impact Analysis*, criação de Planos de Contingência e prossecução da implementação e controlo dos procedimentos e políticas associados a Segurança da Informação, tendo por base a norma ISO 27001.

Incêndio—Prevenção

Sistema de gestão de riscos de incêndio, explosão e derrames de produtos químicos. O sistema integra os Planos de Segurança Internos, a formação dos Colaboradores, os Manuais de Proteção contra Atmosferas Explosivas (Manuais ATEX), os exercícios de simulacro de emergência (incêndio, derrame de produtos químicos e sismo) para treino dos Colaboradores e equipas de apoio à emergência (Central de Segurança, Vigilantes e Brigada de Incêndios), e um Plano de Auditorias Internas.

Desenvolvimentos | 2015

- Redução do risco de explosão em alguns edifícios do Campus TAP, através da inclusão dos requisitos ATEX (proteção contra atmosferas explosivas potencialmente perigosas) nos projetos de modernização de instalações;
- Revisão e atualização de 18 Planos de Segurança Internos dos edifícios e hangares do Grupo TAP, documentos que têm como objetivo a prevenção de riscos de incêndio, explosão e derrame de produtos químicos (total de 47 Planos de Segurança Internos do Grupo TAP);
- Ações no âmbito do *Programa de Ação para Prevenção de Incêndios e outros Riscos*:
 - Três exercícios de simulacro de emergência em edifícios e *hangares*, para treino dos ocupantes;
 - Quatro exercícios de simulacro direcionados para as equipas que atuam no Campus TAP em caso de emergência – Central de Segurança, Brigada de Incêndios e Vigilantes –, para melhoria da comunicação entre as mesmas;
- Auditorias regulares ao prestador de serviços de manutenção de instalações e equipamentos, no âmbito da manutenção dos equipamentos de segurança contra incêndio, de forma a garantir o seu bom funcionamento e cumprimento dos normativos em vigor.

Objetivos | 2016

- No âmbito do *Programa de Ação para Prevenção de Incêndios e outros Riscos* do Grupo TAP:
 - Realização de intervenções necessárias de modernização e atualização dos sistemas de deteção e extinção de incêndios de edifícios e hangares mais antigos;
 - Redução de riscos, através da análise detalhada de acidentes e incidentes;
 - Formação e treino das equipas de emergência e ocupantes dos edifícios, através da realização de simulacros com diferentes cenários de risco;
 - Promoção de iniciativas relativas à cultura de prevenção na Empresa, nomeadamente:
 - Campanhas de sensibilização para a prevenção de incêndios e outros riscos;
 - Preparação de conteúdos interativos sobre medidas de atuação em caso de incêndio, sismo e derrame de produtos químicos;
- No âmbito do *Projeto Estacionamento Seguro* em curso, identificação e delimitação de zonas críticas onde, por questões de segurança, não é permitido o estacionamento de viaturas – zonas *tolerância zero*;
- Classificação de espaços e áreas de trabalho de acordo com os requisitos ATEX (proteção contra atmosferas explosivas potencialmente perigosas), para otimizar intervenções e obras a realizar nos edifícios e hangares do Grupo TAP.

Manutenção e Engenharia

A gestão do risco na TAP—Manutenção e Engenharia é inerente e está integrada nas responsabilidades definidas no âmbito das certificações aeronáuticas e acreditações detidas⁽¹⁾ que são obrigatórias para a garantia da continuidade da atividade.

TAP—Manutenção e Engenharia Portugal

Desenvolvimentos | 2015

- Auditorias da ANAC e da EASA (referenciais EASA Parte M, 145, 147 e 21 Subparte J);
- Auditoria de acompanhamento da certificação do *Bureau Veritas* (referenciais ISO 9001:2008 e EN 9110:2012);
- Auditoria do IPAC (Instituto Português de Acreditação) ao Laboratório de Calibrações no âmbito de certificação da Norma NP EN ISO / IEC 17025:2005;
- Implementação do Acordo Bilateral EU-Brasil;
- Implementação do SMS—*Safety Management System* (Sistema de Gestão da Segurança Operacional) da TAP Manutenção e Engenharia;
- Desenvolvimento dos processos e procedimentos do Sistema de Gestão do Risco e dos procedimentos de *Emergency Response* da TAP—Manutenção e Engenharia, incluindo a publicação dos respetivos manuais (*Risk Management Manual* e *ERP Manual*);
- Continuação das ações de formação em *Safety Training*, *Safety Promotion* e Gestão do Risco;
- Realização do Seminário *Aircraft Incident Investigation*, que envolveu um largo leque de trabalhadores da TAP—Manutenção e Engenharia, da TAP e convidados externos nacionais e internacionais, incluindo a Airbus;
- Utilização dos meios disponibilizados na intranet e no Campus ME para a disseminação de informação sobre *Safety*, nomeadamente, através do MSB (*Maintenance Safety Bulletin*), de publicação mensal, do e-mail MSU (*Maintenance Safety Update*) e da página no Jornal TAP dedicada à divulgação do SMS da TAP—Manutenção e Engenharia;
- Desenvolvimento e operacionalização da nova plataforma informática de *Safety Management* da TAP—Manutenção e Engenharia (ORION—*Occurrence Reporting and Investigation Network*), desenvolvida por uma equipa multidisciplinar da Unidade de Negócio e da Megasis, permitindo recolher, classificar, analisar e tratar os reportes e as ocorrências na TAP—Manutenção e Engenharia e realizar a respetiva gestão do risco;
- No âmbito da investigação de ocorrências, os membros da MIP (*Maintenance Investigators Pool*) da TAP—Manutenção e Engenharia realizaram investigações de *Safety* e a sua discussão em sede de ERG (*Event Review Group*), órgão presidido pela Direção desta U. N.;
- Operacionalização da versão inicial do *Risk Management Manual* (RMM) da TAP—Manutenção e Engenharia;
- Publicação do MSR (*Maintenance Safety Report*) anual da U. N. referente a 2014, seguida da reunião do SRB (*Safety Review Board*), onde foi reconfirmada a *Safety Policy*, tendo sido definidos os objetivos, indicadores e metas de *Safety* (SPI—*Safety Performance Indicators*), para 2015;
- Operacionalização dos grupos de suporte ao SMS da TAP—Manutenção e Engenharia, designadamente, *Safety Office* ME, SAG (*Safety Action Group*), SRB (*Safety Review Board*), MIP (*Maintenance Investigators Pool*) e ERG (*Event Review Group*);
- Aplicação das metodologias de *Safety Assurance* à monitorização da implementação das ações decorrentes dos planos de melhoria de *Safety*, nomeadamente, as ações ligadas à prevenção de incidentes técnicos e de ocorrências com risco significativo.

RISCO

DESENVOLVIMENTOS | OBJETIVOS

TAP–Manutenção e Engenharia Portugal (continuação)

Objetivos | 2016

- Implementação das partes relativas à manutenção no Acordo Bilateral EU-Brasil;
- Publicação da revisão 1 do Manual SMS da TAP–Manutenção e Engenharia;
- Publicação da revisão 1 do *Risk Management Manual* (RMM) da U. N.;
- Publicação do MSR (*Maintenance Safety Report*), referente à atividade de *Safety* desenvolvida em 2015, seguindo-se a reunião anual do SRB (*Safety Review Board*), a envolver a definição dos objetivos, indicadores e metas de *Safety* para 2016;
- Realização de iniciativas dedicadas à identificação dos perigos (*hazard identification*) que afetam a U. N.;
- Atualização do *hazard register* e aplicação das matrizes de risco nos cenários de ocorrência;
- Continuação do desenvolvimento da plataforma informática ORION, incluindo a criação de interfaces com o SMS DCT (TAP TA/SM) e com a ANAC;
- Arranque de novas fases na implementação do SMS da U. N., no âmbito do *Safety Assurance*, designadamente:
 - Integração dos ISARPs da IOSA no programa de *Safety Audit*;
 - SOP–*Safety Oversight Programme*;
 - Gestão da Mudança (*Management of Change*);
 - Adaptação do Programa de Auditorias Internas a uma filosofia baseada na Gestão do Risco.

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

Desenvolvimentos | 2015

- Elaboração do Plano de contenção de custos com a manutenção de reatores;
- Manutenção *in house* de 7 Checks C da frota ERJ 145;
- Consolidação da fiabilidade técnica das frotas em torno do objetivo de 98,5%.

Objetivos | 2016

- Entrada ao serviço do E190: Novos Contratos Pool, reatores e avião, manutenção de componentes rodas&travões;
- Realiste de funções na equipa de Engenharia e Suporte Técnico;
- Manutenção da fiabilidade técnica, como prioridade máxima;
- Maior ênfase no apoio e direcionamento de prioridades do CCM / DCA;
- Descriminação de indicadores de desempenho por área;
- Mitigação de recorrências de erros de manutenção com ações intensivas – Jornadas técnicas.



INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Investimento em inovação e tecnologias digitais em resposta às expectativas de clientes cada vez mais exigentes e conectados

O crescimento no uso de tecnologias digitais tem sido uma tendência visível nos últimos anos, verificando-se alteração nos hábitos, com o tempo dispendido *online* em contínuo crescimento. Como resultado, as expectativas dos clientes das companhias aéreas mudaram, esperando agora uma experiência intuitiva, instantânea e personalizada.

O desafio para a TAP consiste, assim, em responder a essas expectativas, oferecendo a informação certa, no tempo certo, por forma a:

- ⇒ Responder com oportunidade e de forma adequada aos desafios do mercado;
- ⇒ Melhorar o relacionamento com clientes, empregados, parceiros e acionistas, com eficiência e eficácia.

Inovação digital

A face mais visível do plano estratégico de desenvolvimento de sistemas de informação da TAP é, com intensidade crescente, a inovação digital, influenciada por aceleradores como a mobilidade, a capacidade de integração de processos, o estudo do ciclo de vida do Cliente, de como este percebe os produtos e serviços que a TAP oferece, as redes sociais, a ciência dos sistemas cognitivos e, mesmo, a utilização da *internet of things*. Em síntese, todo um *ecossistema* em permanente mutação.

A Integração dos sistemas

Do ponto de vista estrutural, a proliferação de sistemas heterogêneos, dispersos geograficamente, suportando os processos de negócio do Grupo, de significativa diversidade, introduziu uma nova classe de problemas, nos âmbitos tecnológico e de negócio, em que tudo deve estar integrado. É neste contexto que a TAP continua a investir no desenvolvimento da infraestrutura de sistemas e tecnologias de informação, de uma forma coerente e consistente, na consolidação da informação, bem como na integração de sistemas e aplicações, condição necessária para a celeridade e flexibilidade exigidas pelas áreas de negócio.

Em 2015, foi desenvolvido, neste âmbito, um conjunto diversificado de atividades que, de forma assinalável, melhoraram a capacidade competitiva das empresas do Grupo TAP.

Reservas de grupos automatizadas

Implementação de uma nova solução – Flygroups –, que permite o tratamento de reservas de grupos envolvendo três grupos de funcionalidades (Quoting; PNR Servicing; Ticket Issuance).

A TAP passou, desta forma, a dispor uma solução automatizada para gestão de reservas de grupos de passageiros que pode ser utilizada, uniformemente, em todos os mercados. Para além da padronização de procedimentos nos processos de gestão, a TAP espera obter a melhoria da capacidade de resposta aos clientes, o incremento da taxa de conversão e, em consequência, da receita e, ainda, passando o processo a ser assegurado por um canal pertencente à Empresa, a redução de custos indiretos.



Quiosque digital para passageiros



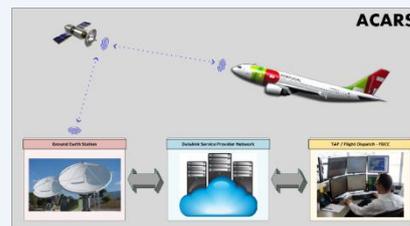
A aplicação móvel da TAP passou a contar com um quiosque digital, disponível em *smartphones* e *tablets*, nas plataformas *iOS* e *Android*. Desta forma, os passageiros da TAP passaram a dispor ao alcance do seu dispositivo, de consulta de jornais e revistas nacionais e internacionais, reduzindo-se significativamente a necessidade da sua existência física a bordo e, também, os respetivos custos operacionais e logísticos.

Acessibilidade do motor de reservas

Lançamento de um novo processo de reservas no site, mais simples e direto, integralmente compatível com dispositivos móveis e com um significativo foco na acessibilidade, nomeadamente através do cumprimento das regras de acessibilidade impostas pelo Department of Transportation dos Estados Unidos, proporcionando uma nova, mais clara, fluida e contextual experiência de utilização. Foi, desta forma, possível elevar o motor de reservas ao cumprimento do nível AA do standard W3C para a acessibilidade de sites, tendo sido submetido com sucesso a utilização do mesmo, à validação efetuada pela empresa de acessibilidade WeCo, dentro do prazo requerido para o efeito e em alinhamento com outros canais e interfaces, designadamente site Flytap, plataforma de check-in online e módulo de gestão de reservas.

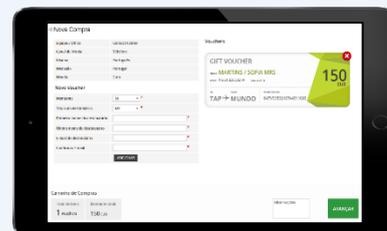
Centralização automática de informações no Despacho Operacional

Na área responsável pela elaboração dos planos de voo (Despacho Operacional das Operações de Voo), a aplicação que centraliza automaticamente as informações sobre eventos e condições operacionais que possam afetar os voos da TAP – FDCC (Flight Dispatch Control Center) –, passou a estar integrada com ACARS (Aircraft Communications Addressing and Reporting System) através do sistema de Datalink, permitindo a troca de mensagens entre a Aeronave e uma Estação Terrestre via Rádio Frequência e/ou Satélite. Esta integração passou a permitir, ao Despacho Operacional, a validação de forma automática da versão do Plano de Voo a bordo e, em consequência, uma atuação mais fácil em caso de desatualização do mesmo, traduzindo-se numa contribuição acrescida para a manutenção dos mais elevados níveis de *safety* na TAP.



TAP Gift Vouchers

Com a nova aplicação Gift Vouchers, a TAP passou a disponibilizar aos seus clientes a possibilidade de compra *online* de vouchers de oferta, que possam ser utilizados para pagamento de viagens na Companhia, podendo a aquisição dos vouchers ser efetuada através do Flytap, das Lojas TAP, do Contact Center, bem como de agências de viagem portuguesas habilitadas para o efeito. Com a possibilidade de selecionar valor, quantidade, idioma e destinatário do mesmo, e receção por correio eletrónico em formato PDF, as formas de pagamento disponíveis incluem POS (Point of Sale), Multibanco, cartão de crédito e numérico, consoante os locais de emissão. A aplicação controla todo o fluxo do voucher e está preparada para alargamento da oferta a outros mercados fora de Portugal.



Gestão de campanhas de marketing

Com o objetivo de melhorar a eficiência com que a TAP comunica com os seus clientes, na primeira fase deste projeto, foi implementada uma plataforma de *marketing automation* – *Adobe Campaign Manager* –, permitindo otimizar a execução de todos os processos associados a gestão de campanhas e de comunicação entre a TAP e os seus clientes. A solução usufrui da informação do produto Visão 360º, que também disponibiliza a ficha do Cliente para os atendimentos na Linha *Gold*, Fale Conosco, *Ticket Office*, Loja *Premium* Lisboa e *Service Center Victoria*, em que, além da informação primária do Cliente, passou a incluir elementos sobre fidelização, *newsletter* TAP, processos de reclamação, reservas existentes e, ainda, alguma informação analítica sobre o seu perfil.



Gestão de reservas Staff

Continuando o seu posicionamento inovador na estratégia de RH e especificamente na oferta aos colaboradores da Empresa de ferramentas que potenciam a sua autonomia, foi lançada uma nova versão do portal de viagens interno. A solução passou a oferecer uma área de gestão de reservas, possibilitando ao *staff* TAP a consulta da lista de viagens de lazer (ativas e histórico) sendo disponibilizada a possibilidade de efetuar, de forma autónoma, alterações nas mesmas, solicitar reembolsos ou consultar os hotéis em acordo TAP disponíveis nos destinos das respetivas viagens, uma alteração indutora de ganhos de eficiência, ao retirar carga de carácter administrativo ao *Travel Office* da TAP.

Novo formato do Jornal TAP

A leitura de conteúdos digitais em dispositivos portáteis (*tablets* ou *smartphones*) é progressivamente mais comum, devendo a informação ser mais sintética, com a valorização crescente da imagem. Nesse sentido, o Jornal TAP tem procurado reinventar-se, para cumprir da forma mais eficaz a sua principal missão: manter os trabalhadores da TAP informados sobre os acontecimentos mais significativos da vida da Empresa. De forma a responder a estes desafios, foi realizada a implementação de um novo formato do Jornal TAP.



PROGRAMA TAP FIDELIZAÇÃO

ON BOARD ENROLLMENT

Inscrição de passageiros TAP no Programa Victoria através de formulário existente no sistema de *inflight entertainment* dos aviões, permitindo a captação de clientes para base de dados em pleno voo.



CARTÃO VIRTUAL VICTORIA

Substituição do cartão Victoria por um novo cartão dinâmico, permitindo interação com o Cliente e prevenção de possíveis situações de fraude e redução dos custos de produção de cartões físicos e *welcome packs*.



HAPPY HOUR

Captação de novos Clientes Victoria através da realização de *Happy Hours* que credita milhas adicionais para as primeiras inscrições durante os períodos anunciados.



PRIMEIRAS MILHAS DE VIDA

Crédito de milhas para todas as novas inscrições no Programa Victoria.



MILHAS DE AMIZADE

Obtenção de novos clientes Victoria através do envio de convites por parte de clientes existentes. A aceitação do convite permite a oferta de milhas, tanto ao titular da nova inscrição, como ao Cliente que efetuou o convite.



MILEAGE CREDIT

Créditos automáticos de milhas, em diferentes funcionalidades do âmbito Victoria, uma garantia de serviço ao cliente e de corresponder às suas expectativas.



ENROLLMENT SOURCE

Solução que permite identificar o canal utilizado para as inscrições no programa Victoria, uma informação relevante para o processo de segmentação dos clientes.



Novo site institucional da TAP ME

Implementação do novo *site* institucional da Manutenção & Engenharia, que investe numa nova imagem, e navegação mais intuitiva para o Cliente, visando melhorar a experiência do utilizador e a adaptação aos dispositivos móveis. Um dos objetivos com o novo *site* reside no aprofundamento da estratégia de diálogo contínuo com os potenciais Clientes, estimulando os contactos comerciais por via do meio digital.



Office365 @ TAP Cloud

O trabalho colaborativo, a comunicação, a produção e o acesso à informação associados à mobilidade dos Colaboradores são fatores que contribuem para equipas mais produtivas e empenhadas em atingir os objetivos de negócio.



A adoção do *Microsoft Office 365*, integrado na *TAP@cloud*, permite disponibilizar funcionalidades e serviços que vão de encontro a esses objetivos de uma forma ágil e flexível. Desde a utilização das ferramentas tradicionais do *Office*, *World*, *Excel*, *Powerpoint*, *Outlook*, passando por ferramentas de comunicação como o *Skype for Business*, ferramentas de cariz social como o *Yammer*, ferramentas de partilha de documentos como *Sharepoint* ou o *OneDrive for Business*, estão criadas as condições para que, todos os Colaboradores, possam desenvolver o seu trabalho de forma integrada e simplificada, em qualquer dispositivo desde o PC ao *Smartphone*, quer estejam ligados através da rede da Empresa ou da *internet* pública.

TAP STEP Mobile

TAP STEP é a nova marca da TAP dedicada exclusivamente aos jovens entre os 12 e os 25 anos, que oferece produtos com milhas exclusivas, ofertas, vantagens e descontos pensados especialmente para a nova geração de viajantes. Nesse sentido, uma das formas de chegar a esse público-alvo, foi o lançamento da aplicação TAP STEP, que pretende apresentar e divulgar o produto, as suas vantagens e as promoções.



RELACIONAMENTO COM OS *STAKEHOLDERS*

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

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

Stakeholders **Posicionamento da Empresa** **Canais de Comunicação**



<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>Clientes Passageiros Call Centers; Fale Conosco; Programas de Fidelização: <i>Victoria</i>, para clientes particulares e <i>Corporate</i>, para clientes Empresa; Website da TAP; Revista de Bordo; Vídeo de Bordo; Executive Lounge; iPhone; iPad; Redes Sociais (Facebook, Twitter).</p> <p>Clientes Carga e Correio Cargospot Cargo System; Cargo Call Center; Cargo Customs Systems; Website TAP–Cargo; Track & Trace Applications for mobile devices; Must Go priority services; Freighter Services on request; Claims dedicated service; Mail system go-live.</p> <p>Clientes Manutenção e Engenharia Website TAP–Manutenção e Engenharia; Gestores de Clientes; Inquérito à Satisfação dos Clientes; Campanhas Publicitárias; Programa <i>Care² Customer</i> que visa evidenciar uma política de proximidade ao cliente e reconhecer os melhores clientes da TAP–Manutenção e Engenharia; Participação em Feiras e em Conferências especializadas, com os Gestores de Clientes e, igualmente, com oradores provenientes dos respetivos quadros, com vista à divulgação da imagem e das capacidades técnicas da Unidade de Negócio de Manutenção e Engenharia; Organização de seminários especializados direcionados a empresas do sector aeronáutico, na sua maioria clientes; Criação de um portal de comunicação para Clientes – <i>ACE News</i> –, procurando divulgar conteúdos relacionados com a atividade da Unidade de Negócio e, também dinamizar a interação com o universo de Clientes e outras entidades.</p> <p>Cliente Interno Unidades de Negócio e empresas do Grupo Portal de Satisfação da TAP Serviços; Divulgação da evolução da <i>performance</i> operacional nas áreas da Unidade de Negócio TAP Serviços.</p>
ACIONISTA	Procurar atingir sempre os melhores resultados de forma sustentada.	Assembleia Geral; Conselho Geral e de Supervisão até 12 de novembro de 2015; Relatórios Anuais; Reuniões; Website da TAP.
COLABORADORES	Proporcionar condições de desenvolvimento profissional e de empregabilidade aos seus Colaboradores, assumir um relacionamento com os Colaboradores e respetivas organizações representativas segundo princípios éticos e de respeito mútuo e promover o equilíbrio entre vida familiar e profissional.	Intranet Corporativa; Jornal TAP e <i>Informação Flash</i> ; Acordo de Empresa; Reuniões com Comissão de Trabalhadores e com estruturas representativas dos Trabalhadores; Inquérito ao Clima Organizacional; Reuniões de <i>feedback</i> de Avaliação de Desempenho; Formação; Programa de Acolhimento aos novos Colaboradores; Programa Reconhecer; Cerimónia 20 anos ao serviço da TAP; Campanha <i>Atitude Segura</i> no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), na TAP–Manutenção e Engenharia.
SOCIEDADE	Ser identificada com princípios de transparência, no cumprimento do seu compromisso de responsabilidade social relativamente à Sociedade; Assumir um papel importante na condução das mudanças na sociedade e, desta forma, contribuir para um maior desenvolvimento e coesão social.	Website da TAP; Museu; Visitas às instalações; Ações de apoio à comunidade.
FORNECEDORES	Continuar a investir no relacionamento com os Fornecedores, de forma transparente e a garantir a aplicabilidade dos princípios de sustentabilidade ao longo da cadeia de valor, considerando a TAP que a valia dos seus serviços é, em parte, determinada pela qualidade dos Fornecedores.	Website da TAP; Portal de Fornecedores; Eventos destinados a assinalar momentos marcantes do relacionamento com Parceiros/Fornecedores; Participação em Feiras e Conferências especializadas.
ENTIDADES REGULADORAS E FISCALIZADORAS	Considerar condição essencial para o exercício da atividade da Empresa a comunicação transparente e contínua e o cumprimento rigoroso das regras estabelecidas pelas entidades reguladoras e fiscalizadoras.	Pareceres, Comentários, Recomendações e Relatórios para ANAC, Secretaria de Estado das Infraestruturas (do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas), DGPE/MNE e DGAE/MNE (Direção-Geral de Política Externa e Direção-Geral dos Assuntos Europeus do Ministério dos Negócios Estrangeiros), Direções-Gerais da Comissão Europeia (DG Mobilidade e Transportes, DG Ambiente, DG Concorrência, DG Assuntos Internos), entre outros; Reuniões periódicas com todas as entidades acima referidas e Organismos Europeus e Internacionais diretamente relacionados com a Indústria (AEA, ERA, ALTA, 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.

ACIONISTAS

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

O Grupo TAP foi constituído em 25 de junho de 2003, no âmbito do Decreto-Lei n.º 87/2003, de 26 de abril, tendo sido o respetivo capital integralmente realizado em espécie pela Parpública-Participações Públicas, SGPS, S.A., por entrada das ações representativas da totalidade do capital social da sociedade Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (TAP, S.A.). Em 2015, no âmbito do processo de reprivatização da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., verificou-se a transferência, no dia 12 de novembro, das ações representativas de 61% do capital social da TAP SGPS para o consórcio Atlantic Gateway SGPS, Lda., constituído pela sociedade HPGB, SGPS e pela DGN Corporation.

Em 31 de dezembro 2015, o capital nominal do Grupo, no valor de EUR 15.000 milhares, era constituído por 1.500.000 ações ordinárias, com o valor nominal de 10 euros cada uma, sendo 585.000 ações detidas pela Parpública-Participações Públicas, SGPS, S.A. e 915.000 ações detidas pelo consórcio Atlantic Gateway, SGPS, Lda..

Remuneração aos Acionistas

Em 2015, não se verificou a atribuição de dividendos aos acionistas, registando-se a transferência do resultado líquido, na totalidade, para lucros retidos, de acordo com a legislação em vigor e com os Estatutos da Empresa.

FACTOS MAIS RELEVANTES ANUNCIADOS DURANTE O EXERCÍCIO DE 2015

- Resolução do Conselho de Ministros n.º 4-A/2015, de 15 de janeiro de 2015, que aprova o caderno de encargos da venda direta de referência de ações representativas de até 61% do capital social da TAP, SGPS, S.A..
- Celebração do Acordo (16 de janeiro de 2015) entre o Governo Português, a TAP, SGPS, S.A. e os Sindicatos SITEMA, SERS, SNE, SICONT, SPAC, SIMA, SQAC, e STHA, que define as condições a estabelecer no Processo de Reprivatização da TAP, com vista a preservar um clima de paz social no Grupo TAP.
- Revisão do *Business Plan*, para o período 2015-2020.
- Manual de *Corporate Risk Management*.
- Criação da nova Unidade de Negócio TAP Fidelização.
- Emissão de parecer dos Órgãos Sociais da TAP (Conselho Geral e de Supervisão e Conselho de Administração Executivo), para efeitos do disposto na 1ª parte do artigo 13.º do caderno de encargos, anexo à Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2015 de 15 de janeiro, sobre as propostas vinculativas de projetos estratégicos apresentadas pelos concorrentes ao processo de venda direta das ações representativas de 61% do capital social da TAP SGPS.
- Relatório do Conselho Geral e de Supervisão relativo ao exercício de 2014.
- Relatório do Governo Societário e Relatório de Sustentabilidade do Grupo TAP, relativos ao exercício de 2014.
- Programa de Ajustamento de Curto Prazo.
- Seleção do consórcio Atlantic Gateway, para a compra de 61% do capital social da TAP, SGPS pelo Conselho de Ministros em reunião do dia 11 de junho de 2015.
- Acordo de Venda Direta (24 de junho de 2015) entre a Parpública (SGPS), S.A. (como Vendedora), a DGN Corporation e a HPGB, SGPS, S.A. (como Proponentes) e a Atlantic Gateway, SGPS, S.A. (como Compradora), relativo à TAP, SGPS, S.A..
- Deliberação Social Unânime por Escrito (24 de junho de 2015), do acionista único Parpública (SGPS), S.A., relativa às orientações estratégicas para a Gestão da TAP SGPS e do Grupo TAP, a vigorar até à conclusão do processo de reprivatização do capital social da TAP, SGPS.
- Manual de Boa Conduta Empresarial.
- Demonstrações financeiras consolidadas relativas ao primeiro semestre 2015.
- Plano de atividades e orçamento para 2016.
- Decisão de encerramento da rota de Bamako e da Representação da TAP no Mali.
- Reestruturação dos contratos que titulam a dívida financeira da TAP.
- Demonstrações Financeiras Consolidadas com Finalidade Especial, à data de 31 de outubro de 2015.
- Venda das ações representativas de 61% do capital social da TAP, SGPS ao consórcio Atlantic Gateway, em 12 de novembro de 2015, no âmbito do processo de reprivatização da TAP.
- Eleição dos Órgãos Sociais para o triénio 2015-2017, em Assembleia Geral de 12 de novembro de 2015.
- Alteração dos Estatutos das Sociedades TAP, SGPS, S.A., TAP, S.A. e PGA, em Assembleias Gerais das Sociedades (12 e 13 de novembro de 2015).
- Deliberação da Assembleia Geral da TAP SGPS (12 de novembro de 2015) sobre a realização de prestações acessórias, sob a forma de prestações suplementares pela acionista Atlantic Gateway, SGPS, Lda..
- Deliberação da Assembleia Geral da TAP SA (13 de novembro de 2015) sobre a realização de prestações acessórias, sob a forma de prestações suplementares pela acionista TAP, SGPS.
- Eleição da Comissão Executiva e aprovação do respetivo Regulamento.
- Deliberação do Conselho de Administração sobre Contratos a celebrar com a Airbus SAS, relativos a aeronaves A320neo e A330neo e *Amendment n.º 5 to the A330 e A350 Purchase Agreement*.

CLIENTES

O compromisso da TAP relativamente à sustentabilidade e responsabilidade social traduz-se em 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



Contribuir para a manutenção dos elevados níveis de segurança exigidos pela indústria aeronáutica

A



Proporcionar um serviço de qualidade

B

A segurança de pessoas e bens

A

Prioridade definida pela Gestão de Topo, aplicável a toda a operação da Empresa, a requerer o envolvimento permanente de todos os Colaboradores. A implementação (2012) do *Safety Management System* (SMS) permitiu dotar a TAP, como operador aéreo, de um *Corporate Safety*, transversal a todas as áreas operacionais.

Na mesma perspetiva, de referir o contributo da UCS (unidade de saúde do Grupo TAP), com o desenvolvimento de um sistema integrado de gestão de risco e qualidade, reconhecido em 2015 com a obtenção da Acreditação em Qualidade na Saúde pela DGS (Direção Geral de Saúde) e ACSA International (Agencia de la Calidad Sanitaria da Andaluzia), com uma classificação destacada.

Também a bordo, durante os voos, através de:

- Formação anual em primeiros socorros dos tripulantes de cabine;
- Contínua revisão e análise dos equipamentos médicos disponíveis nos aviões para eventuais problemas médicos, de acordo com os regulamentos IOSA/IATA e EASA, incluindo *kits* e primeiros socorros (todas as aeronaves) e desfibrilhadores automáticos externos (frota de longo curso);
- Contribuição para a garantia de voos seguros e confortáveis para passageiros doentes ou com limitações, carecendo de medidas especiais a bordo (cadeiras de rodas, macas, oxigénio, entre outros), através do sistema de Autorizações médicas de Embarque para Passageiros Incapacitados (MEDIFs), de acordo com os regulamentos internacionais (IATA);
- Disponibilização da Consulta do Viajante (avaliação e aconselhamento preventivo especializados, administração de vacinas e prescrição de medicação profilática).



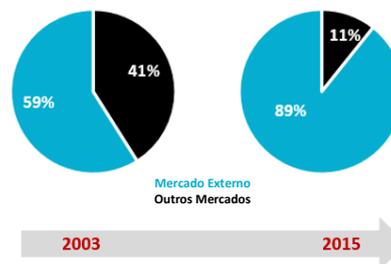
A geração de valor para a economia Portuguesa

E

A TAP, S.A., conjuntamente com os seus parceiros, ofereceu aos seus Passageiros e Clientes de carga o acesso a 225 cidades, transportou 11,3 milhões de Passageiros e 83,5 milhares de toneladas de carga e correio.

O contributo do Grupo TAP para o volume das exportações nacionais foi de EUR 2.319,4 milhões, em vendas e prestações de serviços no mercado externo.

Vendas e Prestações de Serviços



A TAP—Manutenção e Engenharia Portugal prestou serviços a mais de 38 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.

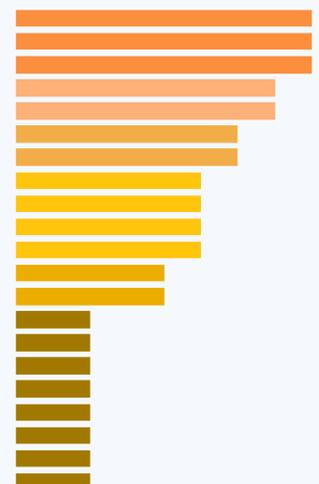
Transparência na relação com o Cliente

D

Proporcionar informação sobre:

- O preço total do transporte aéreo, discriminando os valores da tarifa de acordo com o itinerário escolhido, taxas aeroportuárias ou outras e encargos de serviços aplicáveis;
- As restrições relativas a condições da tarifa selecionada, e que a mesma está sujeita ao número de lugares disponíveis por classe de reserva. É oferecida a tarifa mais baixa disponível para a data, voo e classe de reserva pretendidos, sendo comunicada a possibilidade de diferenças de preços, consoante o canal de vendas utilizado.

Prioridades para a TAP no âmbito da Responsabilidade Social – Perspetiva dos Clientes





Atrair e fidelizar Clientes pelo valor e qualidade dos serviços que o Grupo oferece



Gestão responsável e comprometida com o desenvolvimento da comunidade e do ambiente

C



Adotar princípios de transparência na gestão

D



Geração de valor para economia e para a sociedade Portuguesa

E

Promoção do envolvimento voluntário dos Clientes

C

A TAP foi a primeira companhia aérea do mundo a efetuar o lançamento do Programa de compensação de Emissões de CO₂ – *Carbon Offset* –, em parceria com a IATA, em que os passageiros são convidados a compensar o efeito da pegada de carbono resultante da respetiva viagem.



Na perspetiva Social, prosseguiu a promoção e o apoio a iniciativas, encorajando o envolvimento dos Clientes por sua iniciativa, sendo disponibilizada, através da colaboração entre o movimento Voluntários com Asas e o Programa DOAR MILHAS (TAP Victoria por um mundo melhor), a possibilidade de doação de milhas a reverter a favor de instituições de apoio social e humanitário.



Disponibilizar as melhores e mais fáceis soluções para viajar e agregando cada vez mais valor ao produto

B

Considerando constituir um fator decisivo de diferenciação e vantagem competitiva, a TAP investe, continuamente, na inovação e requalificação dos seus serviços e atendimento, sendo a face mais visível a inovação digital. De referir entre outros desenvolvimentos:

- **Quiosque digital** – Os passageiros da TAP passaram a dispor ao alcance do seu dispositivo móvel, de consulta de jornais e revistas nacionais e internacionais;
- **Reservas de grupos automatizadas** – Envolvendo padronização de procedimentos nos processos de gestão e a melhoria da capacidade de resposta aos Clientes;
- **TAP Gift Vouchers** – disponibilização da possibilidade de compra *online* de *vouchers* de oferta;
- **Gestão de campanhas de marketing** – Entre outras informações, a solução implementada envolve informação com disponibilização da ficha do Cliente, passando a incluir elementos sobre o seu perfil, com vista a, na prestação do serviço, corresponder, da melhor forma, às suas expectativas;
- **TAP STEP Mobile** – Nova marca da TAP dedicada exclusivamente para a nova geração de viajantes, oferecendo produtos com milhas exclusivas.



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

Conhecer e acompanhar a evolução da perceção dos Clientes sobre os serviços oferecidos

B

Clientes Passageiros – Prosseguindo o caminho da orientação para o Cliente, durante 2015, a monitorização da Satisfação do Cliente foi realizada por Estudos de Satisfação do Cliente da STAR Alliance (comum às diferentes companhias aéreas da aliança), visando avaliar o cumprimento das *Star Gold Promises* e das *Star Basic Promises*.

Alguns resultados tap nos STAR Gold e Basic Promises (Acumulado até ao 4º Trimestre de 2015)

STAR GOLD PROMISES – ALL CLASSES	
Satisfaction with Gold member benefits	74%
STAR BASIC PROMISES – ALL CLASSES	
Recognition by Flight Attendants – Gold Passengers	27%
Recognition by Ground Staff – Gold Passengers	69%
Flows seamlessly	65%
Better flight schedules	54%
Flight times convenient	61%
Earning and redeeming easy	72%

Clientes Manutenção e Engenharia Portugal – Índice global de satisfação com tendência de crescimento (84,8%) e acima do valor referência de 81%.

TAP–Manutenção e Engenharia Portugal



— TAP–Manutenção e Engenharia Portugal (old method)
— TAP–Manutenção e Engenharia Portugal (new method)
— Valor de referência

Nota: Metodologia de cálculo sofreu ligeiras alterações. Evolução consistente a partir de 2014.

segurança relação com os clientes qualidade do serviço

interconectividade com o espaço lusófono
promoção da inovação

fiabilidade da informação
redução de CO₂ (operações de voo)

contributo para a sustentabilidade nacional
sustentabilidade da empresa
formação dos colaboradores
compensação de CO₂ (*carbon offset*)

ética e governação
envolvimento com a empresa

sustentabilidade na cadeia de fornecimento
bem-estar, saúde e qualidade no trabalho
reduzir o consumo de resíduos
reduzir o consumo de papel
reduzir o consumo de água
eficiência energética (operação voo)
energia (operação terra)
iniciativas de carácter social

Comunicação com os Clientes, em permanência

No desenvolvimento da sua estratégia, no sentido de 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, a TAP investe, continuamente, inovando e modernizando os processos de contacto, permitindo maior eficácia e rapidez de resposta.

A TAP vem, assim, investindo com intensidade crescente, na inovação digital, influenciada por aceleradores como a mobilidade, o estudo do ciclo de vida do Cliente, de como este percebe os produtos e serviços que a TAP oferece a todo o momento, as redes sociais.

O ano de 2015 foi um ano dedicado às comemorações do 70º aniversário da TAP, que se refletiram nas redes sociais, num conjunto diversificado de iniciativas: passatempo para a produção do bolo de aniversário oficial da Companhia e sua posterior distribuição a bordo, iniciativa da Caderneta de Cromos TAP 70 digital e a partilha de conteúdos do Museu TAP, revisitando, ao longo do ano, os 70 anos de História da TAP.

No Facebook, o crescimento foi de mais de 120 mil Gostos na Página (Fãs), com destaque para o vídeo de Natal – TAP Jingle Bells –, que alcançou organicamente mais de 1 milhão de pessoas, sem investimento associado em *paid media*. Em termos demográficos, o top 3 de países dos quais os fãs da TAP são oriundos é ocupado por Portugal, Brasil e França, sendo a faixa etária predominante, entre os 25 e os 34 anos.

Principais ações que marcaram o ano na rede social

- Divulgação do projeto TAP Creative Launch;
- Passatempo Uma questão de amor: um blind date nas nuvens;
- Passatempo Bolo Procura-se (bolo oficial para o 70º Aniversário da TAP);
- Caderneta de Cromos comemorativa dos 70 Anos da TAP, em versão digital;
- Vídeo de Natal TAP Jingle Bells.



No Twitter, as interações com a marca registaram um aumento devido à mudança de estratégia ao nível do conteúdo, o que contribuiu para que tivesse mais impressões por tweet e os seguidores ultrapassassem a marca dos 27 mil.

No Youtube, a marca regista, já, mais de 7.400 subscritores do canal e mais de 5 milhões de visualizações.

Linkedin passou a integrar um conteúdo diário dedicado, o que contribuiu para um incremento de seguidores, de 15 mil para mais de 37 milhares.

No Instagram foi atingindo o marco dos 50 mil seguidores e mais de 20 mil fotos partilhadas por utilizadores na hashtag #tapportugal.

A campanha interna de gestores de Instagram (TAP Instagrammers – Adoramos andar nas nuvens) registou, num ano, mais de 1.800 fotos partilhadas por trabalhadores da TAP na hashtag #igers_tap.

iCargo Airmail



Com vista a um controlo em tempo real de toda a operação postal por via aérea e a resolução das respetivas irregularidades, verificou-se a instalação de um sistema integrado de nova geração, selecionado para funcionar em companhias aéreas de referência mundial.

TAP STEP

Com o lançamento, em julho, da nova marca – TAP STEP –, nasceram, também, 3 novos perfis TAP nas redes sociais Facebook, Twitter, YouTube e Instagram. Neste momento, o Programa de Fidelização, dos 12 aos 25 anos, regista totais que atingem 15 mil fãs no Facebook, 200 seguidores no Twitter e mais de 1.000 no Instagram.



Website TAP

Criação da Sofia: Assistente Virtual da TAP.



Flip&Flap

Nova aplicação para Tablet



Para promover a novidade, a TAP lançou um passatempo no site do flip&flip onde as crianças eram convidadas a construir um papagaio em papel.

VICTORIA

Em 2015, Victoria comemora o 10º aniversário e encerra o ano ultrapassando 1,8 milhões de clientes, registando-se uma adesão mensal na ordem de 16,7 mil novos membros.



CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE

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

Todas as certificações obtidas são fundamentais para os processos de Garantia da Qualidade/Conformidade de cada uma das empresas do Grupo. É convicção da TAP e seu compromisso, de que a Empresa continua a adotar e a promover valores que suportam toda a estrutura da organização, com vista a corresponder às expectativas de todos os seus *Stakeholders*.

O operador TAP detém um sistema descentralizado de Gestão da Supervisão das Conformidades, que envolve toda a organização e fornecedores operacionais, mantendo todo o processo de tomada de decisão mais próximo das áreas críticas, no sentido de cumprir com os objetivos das Políticas do operador TAP, bem como operar de acordo com as boas práticas da Indústria.

Na vertente operacional, a Gestão da Supervisão das Conformidades da TAP Portugal está estabelecida de acordo com os requisitos da União Europeia, EASA, ANAC e IATA (a renovação do Registo IOSA irá decorrer em Maio de 2016).

No ano de 2016, espera-se o cumprimento e consolidação dos padrões operacionais, por forma a manter o desempenho e os resultados que têm sido alcançados. A renovação do Registo IOSA com resultados semelhantes aos anteriores será um dos principais objetivos de 2016, onde o trabalho e empenho de toda a Organização são determinantes.

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

A TAP Portugal considera que a Segurança é um elemento central da atividade aérea e que requer, sempre, o envolvimento de todos os Colaboradores da organização. Em 2015, de acordo com as Estatísticas da IATA, a taxa de acidentes com destruição total de aeronaves a jacto de construção ocidental foi de 0,32, isto é, um acidente grave por cada 3,1 milhões de voos. Este valor representa uma melhoria de 30% relativamente à média anual de 0,46 registada nos últimos cinco anos. Para as companhias membro da IATA, aquela taxa situou-se em 0,22 (ou seja um acidente por cada 4,5 milhões de voos), traduzindo um desempenho superior, em 31%, à taxa global acima referida.

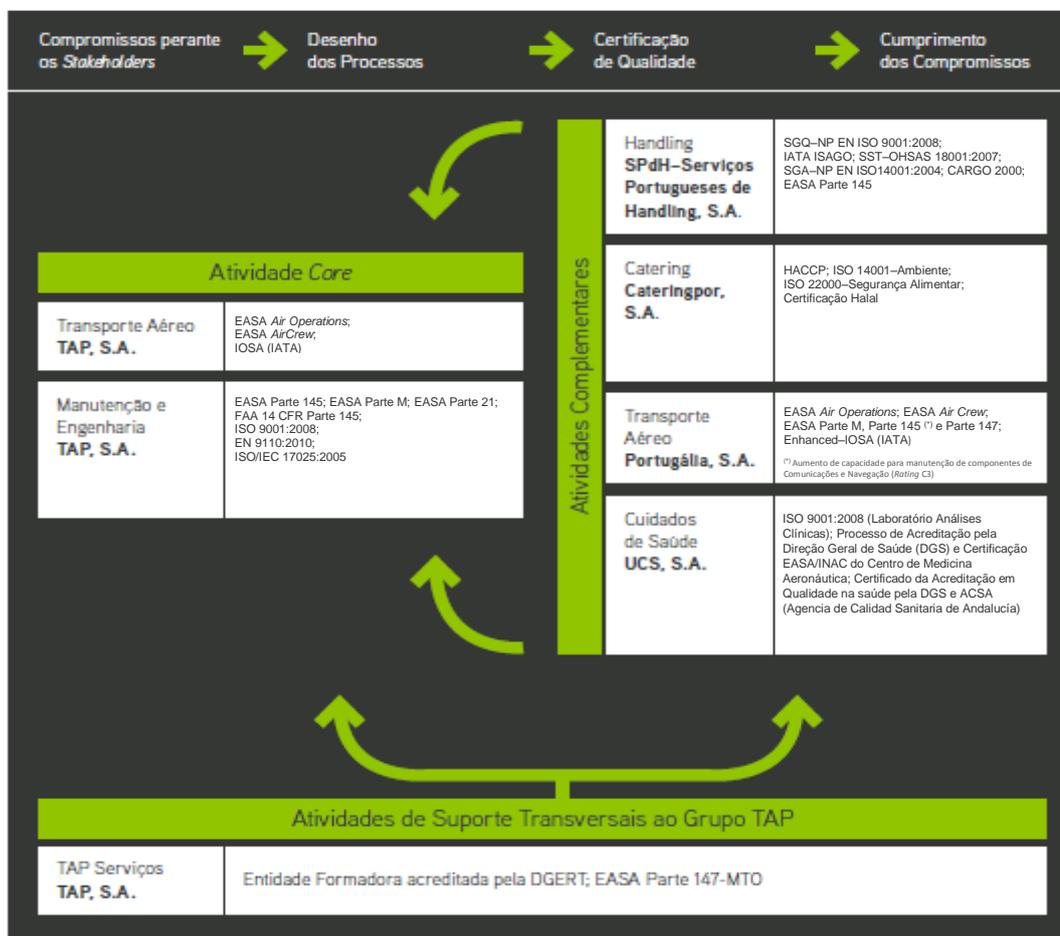
Para estar envolvido num acidente de avião seria necessário fazer 1 voo por dia durante 8.493 anos consecutivos

DESENVOLVIMENTOS 2015

- Auditoria da ANAC à TAP, para Renovação do COA (Certificado de Operador Aéreo)
- Implementação da função de *Compliance Monitoring*
- Implementação das normas EASA – *Air Operations*

OBJETIVOS 2016

- Auditoria da IATA para Renovação da Certificação IOSA
- Auditoria da ANAC à TAP, para Renovação do COA (Certificado de Operador Aéreo)



ENTIDADES REGULADORAS E FISCALIZADORAS

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

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

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

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

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

provocadoras de destruição de valor para todos os agentes económicos.

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

A TAP está continuamente atenta às grandes mudanças sociais, económicas e políticas e aos sinais de evolução do mercado e empenhada em agir responsável e proactivamente para melhor se adaptar ou influenciar prévia e positivamente o enquadramento em que assenta o seu negócio.

Esforça-se por ser participativa ao nível da regulação, quer antecipando-se por resposta adequada (autorregulação) aos estímulos, necessidades e sensibilidades do meio envolvente (clientes, agentes, distribuidores, fornecedores), quer contribuindo ativamente em processos de consulta e pedidos de informação ou posição individual solicitados pelas Entidades responsáveis (nacionais e supranacionais), ou ainda através de contributos para a elaboração e apresentação de posição consolidada via as organizações do sector (IATA, ALTA, AEA, ERA), de que é membro.

A TAP reconhece os benefícios de promover junto das várias instâncias legislativas e reguladoras, uma visão integrada, equilibrada, sustentável e de longo-prazo para o sector da Aviação, que maximize os resultados que o sector está em condições de gerar para o bem-estar económico e social das populações, comunidades e agentes económicos que dele dependem e assim alavancar o progresso dos países.

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

EUROPA	NACIONAL	INTERNACIONAL
 <p>Comissão Europeia</p> <p>A Comissão Europeia, instituição executiva por excelência no quadro da UE, dispõe do direito de propor legislação e assegura que as políticas da UE sejam adequadamente aplicadas.</p>	 <p>ANAC – Autoridade Nacional da Aviação Civil</p> <p>Tem por missão licenciar, certificar, autorizar e homologar as atividades e os procedimentos, as entidades, o pessoal, as aeronaves, as infraestruturas, equipamentos, sistemas e demais meios afetos à aviação civil.</p>	 <p>ICAO – International Civil Aviation Organization</p> <p>É uma Instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil.</p>
 <p>EASA – European Aviation Safety Agency</p> <p>A sua missão consiste em promover as mais elevadas normas comuns de segurança e proteção ambiental no sector da aviação civil.</p>	 <p>Autoridade da Concorrência</p> <p>Tem como missão principal velar pelo cumprimento da legislação de defesa da concorrência, fomentar a adoção de práticas que promovam a concorrência e contribuir para a disseminação de uma cultura e de uma política de concorrência (Ministério da Economia e Inovação).</p>	<p>Outras Autoridades Nacionais de Aviação Civil (comunitárias e de países terceiros)</p> <p>Têm por missão, à semelhança da autoridade aeronáutica Portuguesa, efetuar a regulação e fiscalização do sector da aviação civil.</p>
 <p>ECAC – European Civil Aviation Conference</p> <p>É uma Organização intergovernamental, cujo objetivo consiste em promover o desenvolvimento sustentado, seguro e eficiente do sistema de transporte aéreo Europeu. Funciona em estreita ligação com a ICAO e em ativa cooperação com as outras instituições da União Europeia.</p>		

RETROSPETIVA DE 2015

RELACIONAMENTO ENTRE A UNIÃO EUROPEIA E ESTADOS TERCEIROS NO CAMPO AEROPOLÍTICO

No quadro do relacionamento multilateral, registaram-se os seguintes desenvolvimentos:

- Realização de consultas entre representantes da Comissão Europeia e representantes da UEMOA (*West African Economic and Monetary Union*) que envolve oito Estados (Benim, Burkina Faso, Costa do Marfim, Guiné-Bissau, Mali, Nigéria, Senegal e Togo), com vista a avaliar o impacto de eventuais negociações para estabelecimento de um Acordo Global de Transporte Aéreo;
- Realização de consultas entre representantes da Comissão Europeia e representantes da GCC (*Gulf Cooperation Council*) que envolve seis Estados (Bahrain, Kuwait, Omã, Qatar, Arabia Saudita e Emirados Árabes Unidos) com vista a avaliar o impacto de eventuais negociações para estabelecimento de um Acordo Global de Transporte Aéreo.

RELACIONAMENTO ENTRE PORTUGAL E ESTADOS TERCEIROS NO CAMPO AEROPOLÍTICO

No quadro do relacionamento bilateral, registaram-se as seguintes consultas aeronáuticas, com vista à conclusão de um acordo de transporte aéreo entre a República Portuguesa e cada um dos seguintes Estados:

- Reino da Arabia Saudita;
- Kuwait;
- Nova Zelândia;
- República da Gambia;
- República da Maurícia;
- República das Seicheles;
- República Togolesa (Togo);
- Curaçau.

LEGISLAÇÃO

Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativa a:

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

Resumo:

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

Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativo a:

Dispositivos de localização subaquática e sistemas de controlo e rastreio de voo

Resumo:

Monitorizar permanentemente os aviões durante o voo, para suprir qualquer falta de intercomunicação com o aparelho, conducente a possível desaparecimento do mesmo.

Revisão do Projeto Céu Único Europeu (SES2)

Relativo a:

Melhoramento do sistema europeu para a gestão do tráfego aéreo

Resumo:

Reforçar os atuais padrões de segurança do transporte aéreo, contribuir para o desenvolvimento sustentável do sistema de transporte aéreo, e melhorar o desempenho global do sistema de gestão do tráfego aéreo (ATM) e dos serviços de navegação aérea (ANS).

ANTEVISÃO DE 2016

RELACIONAMENTO ENTRE A UNIÃO EUROPEIA E ESTADOS TERCEIROS NO CAMPO AEROPOLÍTICO

No quadro do relacionamento multilateral, esperam-se os seguintes desenvolvimentos:

- Instauração do processo interno necessário, para se iniciarem negociações entre a União Europeia e cada um dos seguintes Estados, com vista à assinatura de um Acordo Global de Transporte Aéreo:
 - Estados Unidos Mexicanos;
 - República Popular da China;
 - República da Turquia;
 - República da Arménia;
 - Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN);
 - Reino do Bahrain (Estado-Membro do Conselho de Cooperação do Golfo);
 - Kuwait (Estado-Membro do Conselho de Cooperação do Golfo);
 - Sultanato de Omã (Estado-Membro do Conselho de Cooperação do Golfo);
 - Qatar (Estado-Membro do Conselho de Cooperação do Golfo);
 - Reino da Arabia Saudita (Estado-Membro do Conselho de Cooperação do Golfo);
 - Emirados Árabes Unidos (Estado-Membro do Conselho de Cooperação do Golfo);
- Instauração do processo interno necessário, para se iniciarem negociações entre a União Europeia e cada um dos seguintes Estados, com vista à assinatura de um Acordo bilateral para Segurança da Aviação:
 - Japão;
 - República Popular da China.
- Conclusão do processo negocial com vista ao estabelecimento de um Acordo Global de Transporte Aéreo entre a União Europeia e a República Federativa do Brasil.

RELACIONAMENTO ENTRE PORTUGAL E ESTADOS TERCEIROS NO CAMPO AEROPOLÍTICO

No quadro do relacionamento bilateral, esperam-se as seguintes consultas aeronáuticas bilaterais, entre a República Portuguesa e cada um dos seguintes Estados, com vista à celebração de um acordo de transporte aéreo:

- República Unida da Tanzânia;
- República do Quênia.

LEGISLAÇÃO

Adoção de uma nova Estratégia para o Setor da Aviação na Europa (*Aviation Strategy*) da Comissão Europeia

Relativa a:

Estabelecimento de uma estratégia global para todo o ecossistema aeronáutico da UE

Resumo:

Impulsionar a economia europeia e fortalecer a sua base industrial para reforçar a posição de liderança da UE à escala mundial. O plano contribuirá para que as companhias aéreas europeias preservem a sua competitividade, graças a novos investimentos e oportunidades de negócio, e possam crescer de modo sustentável.

Revisão do Regulamento (CE) N.º 216/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativo a:

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

Resumo:

Garantir e manter um nível elevado e uniforme de segurança da aviação civil em toda a Europa.

Revisão do Regulamento (CE) N.º 868/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativo a:

Defesa contra subvenções e práticas tarifárias desleais

Resumo:

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

Conclusão da Revisão do Regulamento (CE) N.º 261/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativo a:

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

Resumo:

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

Adoção de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativa a:

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

Resumo:

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

Conclusão da Revisão do Regulamento N.º 545/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho

Relativo a:

Normas comuns aplicáveis à atribuição de faixas horárias nos aeroportos da Comunidade

Resumo:

Resolver as atuais deficiências de atribuição de faixas horárias e garantir uma utilização otimizada da escassa capacidade dos aeroportos congestionados.

FORNECEDORES

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

Sustentabilidade | Fornecedores

Para a TAP, a sustentabilidade representa um pilar fundamental na política de relacionamento com os seus *stakeholders*.

Ao longo do último ano, a área de Logística da Unidade de Negócio TAP Serviços, tem vindo a desenvolver um esforço crescente na melhoria dos seus processos de negociação e compras, para as categorias diretamente geridas por esta área, envolvendo os seus fornecedores numa relação de mútua confiança, com base num princípio de partilha de princípios éticos, com o objetivo de gerar um conjunto de mais-valias relevantes.

A colaboração direta com os fornecedores da Empresa e prestadores de serviço, no sentido de partilharem as melhores práticas de gestão e sustentabilidade, contribui para a agregação de valor à globalidade da cadeia de *supply chain*.

Green Procurement

Foi estabelecido um processo de transformação no modelo de compras, no qual o *green procurement* passou a representar um vetor determinante.

Num mundo, como o de hoje, de responsabilidade partilhada, a TAP não podia deixar de sustentar esta metodologia, representando a mesma um forte desafio, devido à gestão do objetivo de binómio custo/eficiência *versus* sustentabilidade.

Cadeia de Valor

O fator determinante deste envolvimento é o B2B e o e-business, estratégias que geram não só condições para uma verdadeira transformação da cadeia de valor, como desenvolvem e otimizam o desempenho dos seus intervenientes, refletindo-se nos processos de relacionamento e criando verdadeiras comunidades de valor acrescentado.

Na senda deste relacionamento e com foco na excelência de gestão, a área de Logística da TAP Serviços, em alinhamento com as melhores práticas, conduziu, junto dos seus principais fornecedores e prestadores de serviço nacionais, um inquérito no sentido de avaliar e identificar a materialidade de diversos temas, referenciáveis na esfera de atividade da Empresa. O resultado deste inquérito servirá de base de estudo para a melhoria da parceria.

Código de Conduta de Fornecedores

Encontra-se em elaboração um código de conduta de fornecedores, no qual irão ficar consignados princípios, que a TAP tem já em consideração, designadamente, a segurança na sua cadeia de abastecimento, a gestão ambiental, rigorosos compromissos de segurança de trabalho, entre outros.

Compras

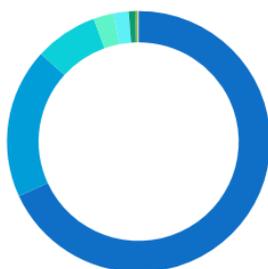
Constitui objetivo da TAP o estabelecimento de uma relação forte e de confiança com os seus Fornecedores, integrando-os na cadeia de valor do produto final da Empresa.

Neste sentido, a TAP orienta a sua atuação de acordo com princípios de igualdade de oportunidades, disponibilizando de uma forma transparente, a globalidade da informação a todos os potenciais fornecedores que reúnam condições equiparáveis.

A área de Logística da TAP Serviços procura alavancar a economia nacional, envolvendo os fornecedores e prestadores de serviços portugueses desde que apresentem condições em termos de preço e qualidade idênticas aos seus congéneres internacionais.

Adjudicações por área de Compras TAP Serviços

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



68,141%	Jet fuel
18,550%	Handling
7,771%	Catering
2,467%	Hotéis
1,882%	In-flight e Equipamento Bordo
0,770%	Irreg (Hotéis+ PVA)
0,153%	Fardamentos
0,138%	Media
0,070%	Economato e compras gerais
0,052%	Informática
0,003%	Viaturas
0,003%	Mobiliário e equipamentos



MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

A integração da sustentabilidade nas diversas cadeias de fornecimento apresenta-se com maior facilidade de aplicação em algumas áreas, do que em outras, estando dependente de aspetos como o produto em causa, o reduzido número, em alguns casos, de fornecedores e de fabricantes de componentes e de avião.

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

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



CATERING DE AVIAÇÃO

A Cateringpor mantém com os seus fornecedores uma relação de exigência e estímulo, determinada pela necessidade de garantir os elevados padrões de qualidade e ambientais específicos desta atividade, com reflexo nos seguintes eixos:

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

Ainda, de referir que, enquanto líder do mercado de *catering* de aviação, e sendo uma das mais importantes empresas da atividade de *catering*, vem a Cateringpor contribuindo para o desenvolvimento da economia, atingindo, em 2015, a cobertura das suas necessidades, por produtos nacionais, em 81%.

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 2015, EUR 2.157 milhões, a 7.435 Fornecedores

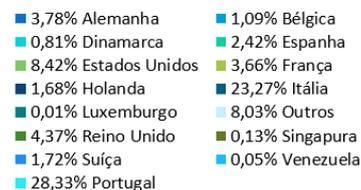
CARACTERIZAÇÃO DE FORNECEDORES

Perfil da base de Fornecedores em 2015
Grupo TAP (exceto TAP—Manutenção e Engenharia Brasil)

Total de fornecedores

7 435

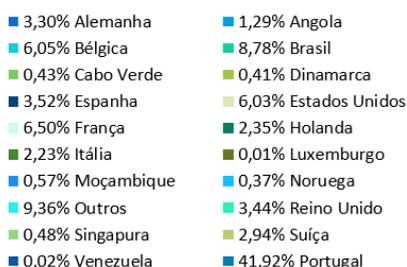
Distribuídos pelos mercados Nacional e Estrangeiro



Total de faturas registadas

2 157 EUR milhões

Distribuindo-se 42%, pelo mercado Nacional



An aerial photograph of a modern cityscape. In the foreground, a long, low white structure with a railing runs across the frame. Behind it, a dense row of tall flagpoles holds numerous national flags. In the background, several modern buildings are visible, including a prominent white tower with a curved facade and a pointed top. The sky is clear and blue.

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

A estratégia de *hub*, implementada no Aeroporto de Lisboa, como importante centro de ligação entre a Europa, e o Brasil e África, permitiu a geração das economias de escala indispensáveis para o crescimento do número de passageiros transportados, cuja média anual ao longo dos últimos quinze anos se situou na ordem dos 5,2%.

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, ao longo daquele período, 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:

- Incremento do número de voos;
- Contribuição para a afirmação da lusofonia;
- Divulgação dos produtos nacionais;
- Contributo para o volume das exportações nacionais.

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

De referir, neste sentido, a aplicação de uma política de crescimento da Rede e a consolidação dos atuais mercados, bem como o esforço continuado de redução de custos e no sentido de garantir uma maior eficiência no aproveitamento dos recursos existentes, em particular na empresa TAP, S.A..

Visão

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

Compromisso

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

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

O transporte aéreo é uma atividade indutora de um espectro diversificado de atividades contribuindo significativamente, para o desenvolvimento económico a nível global, para os seus investidores, e para os governos. De referir que, em 2015, as companhias aéreas realizaram, de forma segura, o transporte de 3,6 mil milhões de passageiros – o equivalente a 48% da população global –, e de 52,2 milhões de toneladas de carga no valor de cerca de USD 6 biliões. Ao fazê-lo, a Indústria promoveu o suporte a cerca de USD 2,7 biliões em atividade económica e a 63 milhões de empregos.

TOTAL TAP

Passageiros transportados – Hub de Lisboa



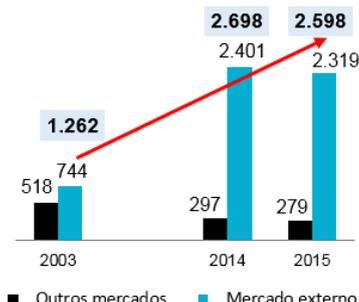
VOLUME GLOBAL

Passageiros Transportados – Hub de Lisboa



VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

EUR milhões



Relativamente aos indicadores da matriz de compromissos, foram cumpridos, ou mesmo ultrapassados em alguns casos, os objetivos definidos para 2015, em relação aos indicadores sobre: assegurar uma diversidade de destinos e frequências aos Clientes da TAP (exceto no que refere ao número de destinos servidos diretamente pela TAP, a partir de Lisboa e a partir das Regiões Autónomas, e no que refere ao Número de Serviços (voos)); assegurar uma melhoria do nível de serviço do *handling* em termos de entrega das bagagens; garantir um nível de serviço eficaz no transporte de Carga e Correio; disponibilizar ligações aos subespaços da lusofonia.

No âmbito dos indicadores associados ao objetivo de promover a fidelização dos passageiros através de um serviço distintivo de referir, em particular, o Índice da satisfação dos passageiros da TAP (Serviço em Terra) cujo objetivo foi ultrapassado, não tendo sido possível o cumprimento relativo ao objetivo sobre número de membros do Programa Victoria. Relativamente ao indicador sobre avaliação da satisfação dos passageiros da TAP (Global), verificou-se a substituição da anterior avaliação, pelo Estudo de Satisfação do Cliente da STAR Alliance (*Online Customer Satisfaction Survey—OCSS*), de métrica multivertente (v. pág. 29).

Em relação aos indicadores relacionados com os compromissos sobre a contribuição da TAP para a geração de valor para a economia e para a sociedade portuguesa, sobre a melhoria do índice de pontualidade dos voos da TAP, bem como sobre garantir uma melhoria da satisfação do Cliente Passageiro, não foi possível alcançar o atingimento dos respetivos objetivos.

Relativamente ao indicador sobre PMP, verificou-se, em 2015, um agravamento de 8 dias, face ao valor apurado no ano anterior.

Indicadores Representativos dos Objetivos da Empresa na Perspetiva Económica

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2013	2014	2015	Variação 2014/2013	Variação 2015/2014
Aumentar o contributo para o VAB nacional	VAB ⁽¹¹⁾ (milhares €)	Grupo TAP	793.162	701.632	696.189	-11,5%	-0,8%
Obter resultados líquidos positivos com sustentabilidade	Resultado Líquido ⁽⁹⁾ (milhões €)	Grupo TAP	-5,9	-85,1	-156,0	-79,23 (*)	-70,95 ^(*)
	EBITDAR ⁽⁹⁾ (milhões €)	TAP, S.A	34,0	-46,4	-99,0	-80,36 (*)	-52,65 ^(*)
		Grupo TAP	225	178	142	-20,9%	-20,5%
		TAP, S.A	216	148	130	-31,3%	-12,4%
Aumentar o nível de atividade da Empresa	Número de passageiros transportados ⁽⁴⁾ (milhões passageiros)	TAP, S.A.	10,7	11,4	11,3	6,6%	-0,8%
Promover as exportações de serviços	Valor dos serviços prestados ao exterior (Vendas e Prestações de Serviços) ⁽⁹⁾ (000 milhões €)	Grupo TAP	2,4	2,4	2,3	1,1%	-3,4%
	Percentagem das exportações de serviços (Vendas e Prestações de Serviços no Exterior) no Total de Vendas e Prestações de Serviços TAP ⁽⁹⁾	Grupo TAP	89,0%	89,0%	89,3%	0,0 p.p.	0,3 p.p.
	Exportações - Importações ⁽⁹⁾ (milhões €)	Grupo TAP	1.183	928	871	-21,6%	-6,1%

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2013	2014	2015	Varição 2014/2013	Varição 2015/2014
Aumentar a produtividade	Rendimentos e Ganhos Operacionais/Empregado ⁽¹⁴⁾ (milhares €)	Grupo TAP	216,6	214,8	201,4	-0,8%	-6,2%
		TAP, S.A.	360,3	348,0	326,3	-3,4%	-6,3%
	PKO (000)/Empregado ⁽⁹⁾ Unidade Negócio (U.N.) Transporte Aéreo	TAP, S.A. (U.N. Transporte Aéreo)	7.813	7.759	7.564	-0,7%	-2,5%
Incrementar a sustentabilidade da Empresa	Capitais Próprios ⁽⁹⁾ (milhares €)	TAP, S.A.	113.991	19.153	108.332	-83,2%	465,6%
	Divida líquida remunerada ⁽⁹⁾ (milhares €)	Grupo TAP	-373.312	-511.860	-530.315	37,1%	3,6%
Criar emprego	Número de empregos criados ⁽⁵⁾ (líquido)	TAP, S.A.	52	434	-39	-	-
		Grupo TAP	345	405	-91	-	-
Promover a inovação	Investimento em Inovação ^{(1) (2)} (milhares €)	TAP, S.A.	7.343,1	7.212,5	4.575,0	-1,8%	-36,6%
Assegurar uma diversidade de destinos e frequências aos Clientes da TAP	Número de destinos servidos diretamente pela TAP a partir de ⁽⁴⁾ :	PORTO	18	18	18	0,0%	0,0%
		FARO	1	1	1	0,0%	0,0%
		LISBOA	77	88	82	14,3%	-6,8%
		REGIÕES AUTÓNOMAS	6	6	4	0,0%	-33,3%
	Número de destinos oferecidos em <i>code-share</i> ⁽⁹⁾	TAP, S.A.	123	126	151	2,4%	19,8%
	Número de Serviços ⁽⁴⁾ (voos)	TAP, S.A.	106.994	109.139	109.283	2,0%	0,1%
Melhorar o índice de pontualidade dos voos da TAP	Índice de pontualidade dos voos ⁽⁴⁾	TAP, S.A.					
		HUB	72%	64%	80%	-8,1 p.p.	16,7 p.p.
		REDE	74%	66%	79%	-7,5 p.p.	12,3 p.p.
Assegurar uma melhoria do nível de serviço do <i>handling</i> em termos de entrega das bagagens	Percentagem de bagagens <i>left behind</i> ⁽⁷⁾ (por 1.000 Passageiros)	TAP, S.A.					
		HUB	15,6	17,3	11,4	10,9%	-34,1%
		REDE	10,0	11,1	8,4	11,0%	-24,3%
Garantir uma melhoria da satisfação do Cliente Passageiro	Número de reclamações por passageiro transportado ⁽¹⁰⁾	TAP, S.A.	0,0026	0,0067	0,0045	157,7%	-32,8%
Promover a fidelização dos passageiros através de um serviço distintivo	Avaliação da satisfação dos passageiros da TAP (Global) ⁽¹²⁾ Pontuação: 1 (nada satisfeito) a 10 (muito satisfeito)	TAP, S.A.	7,95	7,67	(**)	-	-
		Índice da satisfação dos passageiros da TAP (Serviço em Terra) ⁽⁸⁾ (percentagem do nº de respostas <i>satisfatório</i> no total de respostas obtidas)	TAP, S.A.	64,3%	63,8%	70,4%	-0,5 p.p.
	Número de membros do Programa Victoria ⁽⁶⁾	TAP, S.A.	1.400.000	1.600.000	1.800.000	14,3%	12,5%
Garantir um nível de serviço eficaz no transporte de Carga e Correio	Proveitos de Carga e Correio ⁽³⁾ (milhões €)	TAP, S.A.	115,348	123,621	118,107	7,2%	-4,5%
	Custos devidos a carga perdida ou danificada face à receita total ⁽³⁾	TAP, S.A.	0,07%	0,10%	0,58%	0,03 p.p.	0,49 p.p.
Disponibilizar ligações aos subespaços da lusofonia	Número de ligações com África ⁽⁴⁾ (nº médio de voos por semana)	TAP, S.A.	30	34	34	13,3%	0,0%
	Número de ligações com América do Sul (Brasil) ⁽⁴⁾ (nº médio de voos por semana)		67	71	71	6,0%	0,0%
Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	Prazo Médio de Pagamento (PMP) a Fornecedores ⁽¹³⁾ (número de dias)	Grupo TAP (Exceto TAP-ME Brasil, LFP, Cateringpor e SPdH)	25	24	32	-4,0%	33,3%
		TAP, S.A.	24	24	32	0,0%	33,3%

(*) Valor absoluto

(**) Substituído por Estudo de Satisfação do Cliente da STAR Alliance (*Online Customer Satisfaction Survey-OCSS*), de métrica multivertente (v. pág. 29)

Meios de verificação

(1) Informações fornecida ao GPEARI (IPCTN)

(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 Conosco

(11) Relatório de Sustentabilidade

(12) Resumo do Estudo de Satisfação dos Clientes

(13) Sistema Informático

(14) Relatório de Gestão

ATIVIDADE

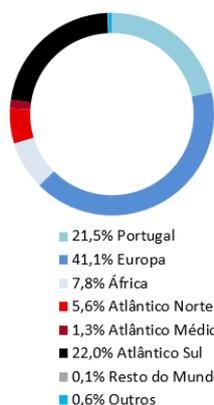
Com vista à fidelização dos seus Clientes, a Companhia opera uma rede estruturada em complementaridade com uma ampla interligação numa rede global, através da participação na maior aliança global de companhias aéreas, a STAR Alliance, bem como com uma boa articulação com outras companhias parceiras.

Em 2015, a TAP, conjuntamente com os seus parceiros:

- Ofereceu aos seus Passageiros e Clientes de carga acesso a 225 cidades (86 em operação TAP), das quais 119 se localizam na Europa sendo 10 em Portugal, 77 nas Américas, 21 em África e 8 no Médio Oriente/Ásia;
- Transportou 11,3 milhões de Passageiros e 83,5 milhares de toneladas de carga e correio.

Permanece com destaque o posicionamento da Companhia na operação para o Atlântico Sul, quer no número de passageiros transportados, quer no número de destinos – num total de 12 gateways no Brasil: Manaus no Norte; Belém, Fortaleza, Natal, Recife e Salvador no Nordeste; Brasília e Belo Horizonte no Centro e Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas e Porto Alegre no Sul. A Companhia reafirma, assim, a sua posição de transportadora europeia líder neste importante mercado da América do Sul, que representa cerca de 37,5% da atividade da Empresa (em PKU).

Venda de Passagens por Área Geográfica



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

- A dimensão da base de Clientes: 38 Clientes dispersos globalmente, sendo 66% companhias aéreas, garantindo sempre o cumprimento dos seus compromissos, designadamente, no que respeita à

manutenção dos elevados padrões de segurança inerentes à indústria aeronáutica, bem como à proteção do ambiente;

- A oferta de serviços a Clientes Terceiros envolve uma zona geográfica alargada, abrangendo as Américas, África, Médio Oriente e Europa, sendo esta última região o mercado mais significativo, correspondendo a cerca de 86% dos proveitos realizados;
- A TAP–Manutenção e Engenharia é o fornecedor de serviços de suporte total de manutenção à frota da TAP. A sua longa experiência constitui uma mais-valia competitiva na abordagem que faz a Clientes Terceiros, segmento que tem constituído uma parcela importante da sua atividade, correspondendo, presentemente, a cerca de 24% das horas de trabalho realizadas;
- A criação, em 2015, de um portal de comunicação para Clientes – ACE News –, procurando não só a divulgação de conteúdos relacionados com a atividade da TAP–Manutenção e Engenharia, mas também a dinamização da interação com o universo de Clientes e com outras entidades;
- Na vertente de trabalhos para Clientes Terceiros, os proveitos cresceram 10,4% (EUR 9,6 milhões), em 2015. De salientar, no entanto, que o cenário do mercado MRO se mantém dominado pelos OEMs (*Original Equipment Makers*) e organizações de grande dimensão, no que respeita às atividades de motores e componentes, caracterizando-se por negócios com elevada componente financeira, fatores estes que têm vindo a condicionar as oportunidades de negócio da TAP–Manutenção e Engenharia que, contudo, procura, no estabelecimento de parcerias estratégicas com alguns destes *players* e a penetração em certos nichos de mercado, uma forma de aumentar a sua quota de mercado.

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

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

No período, entre 1 de janeiro e 31 de dezembro:

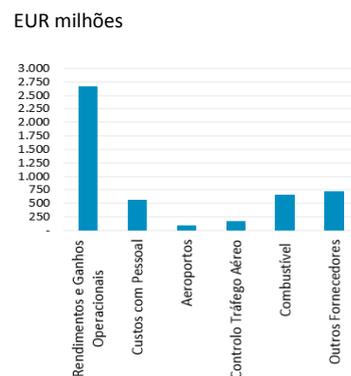
- O volume de negócios do Grupo registou uma variação de -3,7% (menos EUR 100,4 milhões que em 2014);
- A receita gerada nos mercados externos totalizou EUR 2.319,4 milhões. Embora representando uma redução de EUR 81,4 milhões (-3,4%, face ao ano anterior), a expressão deste valor confere ao Grupo TAP o destaque como a empresa nacional de maior penetração no mercado externo. Este posicionamento, sustentado desde 2000, decorre da consolidação da estratégia de desenvolvimento do *hub* da Empresa, consistentemente implementada ao longo dos últimos anos;
- No âmbito do Grupo TAP, o valor investido em ativos fixos tangíveis atingiu EUR 51 milhões (critério de investimentos a custos técnicos – ICT). Este valor reflete, essencialmente, os investimentos em adiantamentos por conta de investimentos PDPs (*Pré-Delivery Payments*), investimentos em equipamento básico incluindo aviões, reatores de reserva/rotáveis para frotas aéreas e outros investimentos em outros ativos tangíveis referentes à renovação das lojas de *Free Shop* de Lisboa e do Porto (LFP) e, ainda, em equipamento administrativo e ferramentas e utensílios;
- O total dos valores pagos ao Estado, incluindo impostos, cifrou-se em EUR 304 milhões;
- Os pagamentos a Fornecedores, num total de EUR 1.455 milhões, registaram uma contração de 7,9%, menos EUR 125 milhões que em 2014.

Relativamente à melhoria das eficiências operacionais, de referir encontrar-se previsto, no horizonte do plano, o desenvolvimento, por parte da TAP, de um esforço acrescido de otimização da sua estrutura de custos, por forma a assegurar uma base que possibilite um crescimento sustentável e tão eficiente quanto possível, nunca comprometendo aquela que é a sua resolução de manter excelência na segurança das suas operações e de oferecer aos seus Clientes um produto e serviço de referência mundial. Em 2015, embora sob o efeito de um contexto favorável de preços de combustível, verificou-se uma redução apreciável do custo operacional unitário.

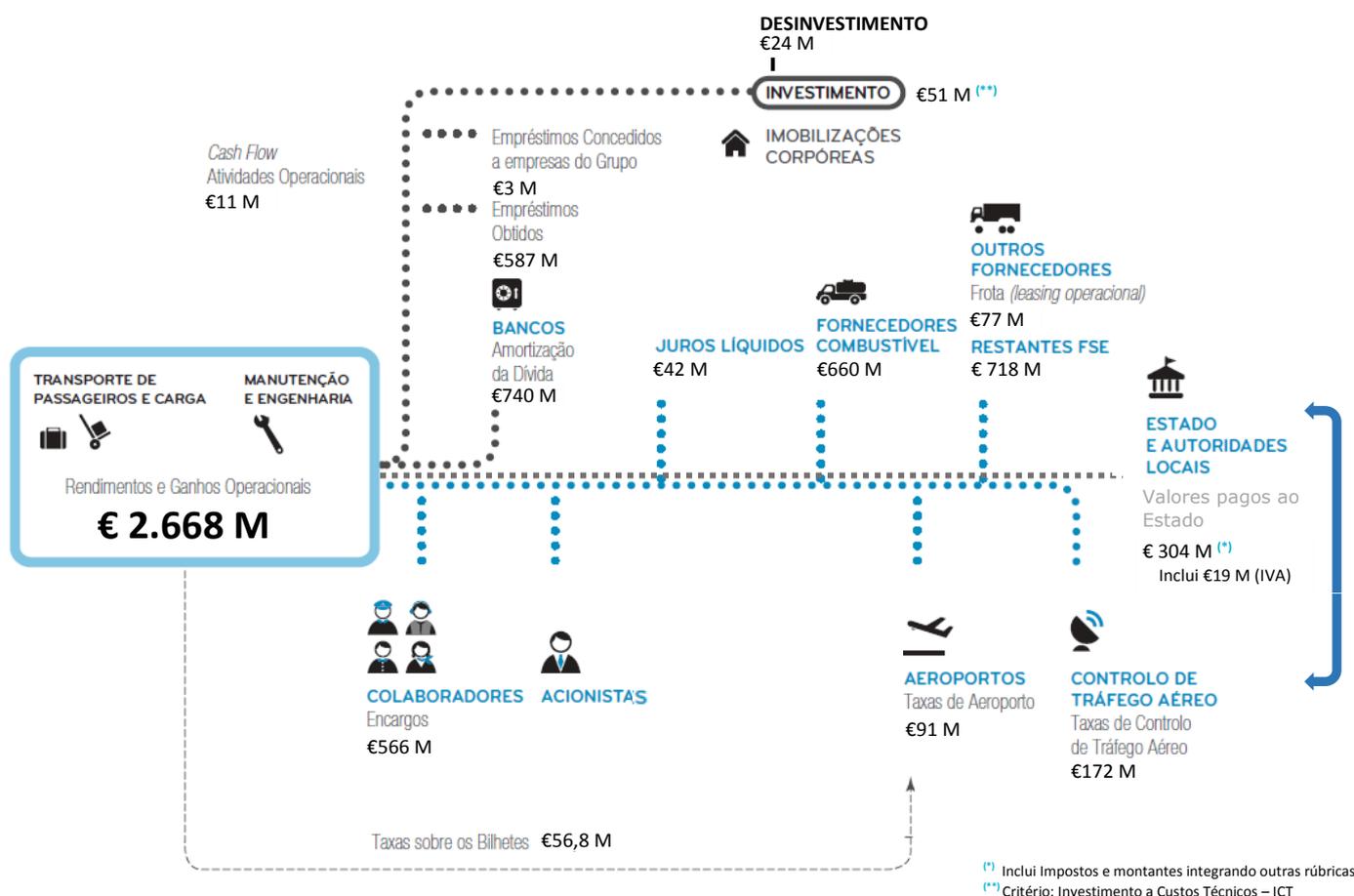
CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS

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

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



Distribuição dos Rendimentos e Ganhos Operacionais Gerados em 2015 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 2015, o volume global destas taxas ascendeu a EUR 56,8 milhões, destinando-se ao financiamento de agências governamentais relacionadas com a regulação e fiscalização do transporte aéreo, com despesas no âmbito de medidas de segurança, com o desenvolvimento de aeroportos, entre outros.

Existem, ainda, outras taxas, como a taxa de solidariedade, em França, visando um contributo para a solidariedade global e para o desenvolvimento.

PERSPETIVA SOCIAL
O RESPEITO PELO
VALOR HUMANO



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

A suportar 63 milhões de postos de trabalho, sendo cerca de 10 milhões em envolvimento direto com a Indústria onde a produtividade média ultrapassa 3,6 vezes a verificada 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 que acresce um clima de concorrência crescente, exige respostas rápidas, para o que é necessária uma sólida e contínua 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, com vista à criação de valor, e que se reflete na melhoria das condições de trabalho proporcionadas, ao fomentar e apoiar a compatibilização da vida profissional e pessoal ou promovendo e incentivando uma atitude vencedora.

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

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

UN *Global Compact*

Direitos Humanos

Princípio 1 – As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente;

Princípio 2 – Certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos.

Práticas Laborais

Princípio 3 – As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;

Princípio 4 – A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;

Princípio 5 – A erradicação efetiva do trabalho infantil;

Princípio 6 – A eliminação da discriminação no emprego e ocupação.

Visão

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

Compromisso

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

Política com vista a garantir o cumprimento da sua responsabilidade social

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

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

Sobre os indicadores da matriz de compromissos, foram cumpridos, ou mesmo ultrapassados, os objetivos para 2015, relativos a todos os indicadores relacionados com o compromisso de salvaguarda da segurança operacional, financeira, de pessoas e bens e com o compromisso de transparência na gestão da Empresa e na relação com a sociedade. Cumpriram-se, igualmente, os objetivos definidos para os indicadores de promoção do desenvolvimento profissional dos Colaboradores da Empresa e a qualidade no trabalho, com exceção da taxa de absentismo, do número de crianças que utilizam o infantário e da percentagem de utilizadores do ginásio que são Colaboradores da Empresa. No âmbito dos indicadores associados à promoção de iniciativas de carácter social de referir, em particular, a realização de estágios na Empresa, o incentivo ao voluntariado (dáviva de sangue), cujos objetivos foram alcançados, não tendo sido possível o cumprimento do objetivo do Programa Portugal no Coração. Em relação ao programa *TAP Victoria por um mundo melhor*, no âmbito da constituição da nova Unidade de Negócio TAP Fidelização, verificou-se alteração no método de cálculo do volume de milhas doadas, inviabilizando a aferição do cumprimento do objetivo definido.

Indicadores Representativos dos Objetivos da Empresa na Perspetiva Social

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2013	2014	2015	Variação 2014/2013	Variação 2015/2014
Promover a formação contínua dos Colaboradores e melhorar os seus níveis de qualificação	Número de horas de formação realizada pelos Colaboradores da Empresa ⁽²⁾	TAP, S.A.	284.876	449.500	304.091	57,8%	-32,3%
		Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)	777.068	822.952	647.868	5,9%	-21,3%
	Número de participações em formação sobre o número total de Colaboradores ⁽²⁾	TAP, S.A.	3,29	3,24	3,01	-1,7%	-7,1%
	Número de horas de formação por Colaborador ⁽²⁾	TAP, S.A.	41,40	62,84	41,37	51,8%	-34,2%
Promover o envolvimento com a Empresa	Taxa de Absentismo ⁽³⁾	TAP, S.A.	9,76%	10,54%	10,76%	0,8 p.p.	0,2 p.p.
	Absentismos relacionado com a gravidez Restante Absentismo		3,89%	4,12%	2,45%	0,2 p.p.	-1,7 p.p.
			5,87%	6,42%	8,40%	0,5 p.p.	2,0 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 ⁽⁴⁾	Grupo TAP	86,0%	86,2%	73,0%	0,2 p.p.	-13,2 p.p.
	Número de crianças que utilizam o infantário ⁽⁴⁾	Grupo TAP	358	384	342	7,3%	-10,9%
	Número de beneficiários do Seguro de Saúde do Grupo ⁽⁴⁾	Grupo TAP	21.334	22.903	23.384	7,4%	2,1%
Promover e apoiar iniciativas de carácter social	Realização de Estágios na Empresa ⁽²⁾	TAP, S.A.	110	110	107	0,0%	-2,7%
		Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)	180	201	221	11,7%	10,0%
	Programa Portugal no Coração ⁽²⁾ (número de emigrantes Portugueses beneficiários)	TAP, S.A.	14	15	0	7,1%	-100,0%
	TAP Victoria por um mundo melhor ⁽²⁾ (número de milhas doadas)	TAP, S.A.	16.500.000	23.615.514	2.500.000^(*)	43,1%	-
	Incentivo ao Voluntariado ⁽⁵⁾ - Dávivas de Sangue – Sangue doado (ml)	Grupo TAP	65.000	45.000	50.000	-30,8%	11,1%
Contribuir para a salvaguarda das condições de segurança operacional, financeira, de pessoas e bens	Número de serviços abrangidos pelo Sistema de Risco ⁽¹⁾	Grupo TAP (Áreas Operacionais)	82	82	Atualmente todos os serviços estão abrangidos pelo sistema de gestão do risco	0,0%	-
Cumprir o estabelecido no Código de Ética	Número de aquisições com consulta sobre o número total de aquisições ⁽³⁾	Grupo TAP	Por regra, todas as aquisições são efetuadas com base numa consulta ou ao abrigo de contrato que, por sua vez, foi celebrado na sequência de uma consulta			-	-
	Número de pessoas admitidas com consulta aberta sobre nº total de pessoas admitidas ⁽³⁾		100%	100%	100%	0,0 p.p.	0,0 p.p.
	Número de auditorias realizadas aos Concursos/Contratos ⁽⁶⁾		435	531	648	22,1%	22,0%
Assegurar a fiabilidade da informação sobre a atividade da Empresa e a sua comunicação aos stakeholders e à comunidade	Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade e Relatório de Governo Societário disponíveis no Website TAP	Grupo TAP	Jul-2014	Jul-2015	Jul-2016	-	-

(*) Alteração do método de cálculo do volume de milhas doadas, no âmbito da nova Unidade de Negócio TAP Fidelização.

Meios de verificação

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

(2) Diversos Relatórios Internos

(3) Documentos Internos

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

(5) Informação do Grupo de Dadores de Sangue

(6) Relatório de Atividade de Auditoria

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA VERTENTE INTERNA

COLABORADORES

Valorização do capital Humano

A eficácia da Empresa na gestão do seu capital humano é considerada um fator determinante para o seu sucesso. Num ambiente de permanentes e desafiantes alterações na conjuntura económica e social, a TAP acredita poder continuar a diferenciar-se 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.

13 102

Colaboradores
Grupo TAP
31 dezembro 2015

7 284

Colaboradores
TAP, S.A.

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

Perfil dos Colaboradores do Grupo TAP (exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil)



Função, Tipo de Contrato e Género

Estrangeiro	TAP	Portugália	Groundforce	Cateringpor	Lojas Francas	Megasis	UCS
Pessoal Terra	514						
CONTRATO PERMANENTE	499						
Feminino	272	-	-	-	-	-	-
Masculino	227	-	-	-	-	-	-
CONTRATO TERMO CERTO	14						
Feminino	6	-	-	-	-	-	-
Masculino	8	-	-	-	-	-	-
CONTRATO TERMO INCERTO	1						
Feminino	1	-	-	-	-	-	-
Masculino	0	-	-	-	-	-	-
Portugal							
Pessoal Terra	3.300	203	2.172	493	452	170	90
CONTRATO PERMANENTE	3.008	181	1.954	362	331	170	89
Feminino	1.022	39	590	180	193	68	77
Masculino	1.986	142	1.364	182	138	102	12
CONTRATO TERMO CERTO	288	20	205	131	31		
Feminino	72	1	67	52	14	0	0
Masculino	216	19	138	79	17	0	0
CONTRATO TERMO INCERTO	4	2	13	0	90		1
Feminino	3	1	5	0	53	0	1
Masculino	1	1	8	0	37	0	0
Pessoal Navegante de Cabina	2.532	217					
CONTRATO PERMANENTE	2.151	206					
Feminino	1.429	174	-	-	-	-	-
Masculino	722	32	-	-	-	-	-
CONTRATO TERMO CERTO	381	11					
Feminino	241	9	-	-	-	-	-
Masculino	140	2	-	-	-	-	-
Pessoal Navegante Técnico	938	158					
CONTRATO PERMANENTE	938	135					
Feminino	34	4	-	-	-	-	-
Masculino	904	131	-	-	-	-	-
CONTRATO TERMO CERTO	0	23					
Feminino	0	0	-	-	-	-	-
Masculino	0	23	-	-	-	-	-
Total	7.284	578	2.172	493	452	170	90

Antiguidade e média de idades por função

PORTUGAL	TAP	Portugália	Groundforce	Cateringpor	Lojas Francas	Megasis	UCS
Pessoal de Terra	3.300	203	2.172	493	452	170	90
Antiguidade	15	10	15	11	9	15	16
Idade	40	39	41	43	38	43	45
Pessoal Navegante de Cabina	2.532	217					
Antiguidade	13	14	-	-	-	-	-
Idade	38	38	-	-	-	-	-
Pessoal Navegante Técnico	938	158					
Antiguidade	12	10	-	-	-	-	-
Idade	41	42	-	-	-	-	-
Total	6.770	578	2.172	493	452	170	90

Colaboradores por Género



41% Feminino
59% Masculino

Colaboradores por Tipo de Contrato



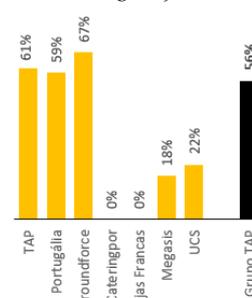
89% Contrato permanente
10% Contrato termo certo
1% Contrato termo incerto

Colaboradores por Funções



66% Pessoal Terra
24% Pessoal Navegante de Cabina
10% Pessoal Navegante Técnico

Percentagem de Colaboradores cobertos por Acordos de negociação coletiva



Lojas Francas (LFP) – A LFP nunca estabeleceu Acordos diretamente, aplicando a 100% dos seus Colaboradores o Contrato Coletivo da APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição).

Cateringpor – A Cateringpor não tem nenhum acordo de negociação coletiva, regendo-se pela Lei Geral do Trabalho.

Grupo TAP – Grupo TAP exceto TAP-Manutenção e Engenharia Brasil

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO – PRÁTICAS LABORAIS

Diferenciação pela atitude

LIGADOS AO MUNDO PELAS PESSOAS

Assumindo e reconhecendo a dualidade de objetivos que pautam os contextos de atuação organizacional – pessoais e organizacionais –, a TAP legitima a necessidade de alinhamento entre ambos, procurando o equilíbrio entre o sucesso profissional dos seus Colaboradores e, simultaneamente, a competitividade, sustentabilidade e excelência no negócio. Deste modo, tendo por base um modelo de gestão participativa e de reconhecimento pessoal, o desenvolvimento sustentável é potenciado através de um melhor desempenho e contribuição dos Colaboradores da Empresa para a competitividade e para os melhores resultados. As práticas de Recursos Humanos estão claramente alinhadas com a estratégia da Companhia contribuindo, desta forma, para o atingimento dos objetivos globais da Empresa, numa lógica de potenciar a credibilidade da marca TAP. Neste sentido, considerando a importância de um capital humano especializado e competente, a TAP orienta a sua estratégia de Recursos Humanos em função de uma maior valorização, motivação e reconhecimento dos seus Colaboradores.

PROMOVENDO O MÉRITO

A Avaliação de Desempenho, a Gestão de Política Retributiva e a Análise e Qualificação de Funções são práticas conduzidas pela Empresa e que visam:

- **Reconhecer** o mérito dos seus Colaboradores, permitindo acompanhar a sua progressão profissional e avaliar o seu contributo para a Empresa;
- **Seguir** como orientação a competitividade externa e a equidade interna das remunerações, privilegiando a equidade interna, o desempenho e o valor de mercado das funções e comparar funções de natureza distinta, indicando onde se situam as diferenças;
- **Avaliar** a justiça relativa da retribuição dentro da Empresa, bem como o nível de competitividade externa da mesma.

Os programas motivacionais e de promoção de mérito integram, também, as práticas e processos de gestão que a TAP incentiva e que contribuem para o reconhecimento, para a satisfação e o para o empenho dos Colaboradores no atingimento dos objetivos organizacionais. Entre outros, são de destacar:

Programa Simpatia – os Colaboradores da Empresa que tenham sido distinguidos pelos passageiros com cartões simpatia – como forma de destacar a sua atitude de especial simpatia, cortesia e atenção no seu atendimento –, são convidados a participar numa cerimónia solene com a presença da Administração, simbolizando o compromisso de qualidade da marca TAP, e distinguindo os Colaboradores que mais se destacam a transmiti-lo.

Os Meus 20 anos TAP – pretende homenagear aqueles que têm vindo a co-construir a Companhia, agradecendo a quem trabalha com a Empresa há 20 anos, numa cerimónia simbolizando o esforço e dedicação ao longo desse tempo.



Programa Reconhecer – visa homenagear os Colaboradores que, pela sua contribuição no atingimento dos melhores resultados, resolução de problemas, criatividade, atitude orientada para o Cliente e ações de exceção, possam servir de modelo para a TAP. Incentiva-se, desta forma, as pessoas da TAP para um melhor desempenho, assente na atitude mais favorável para a obtenção de resultados: entusiasmo; criatividade; atenção ao cliente externo e interno; determinação; flexibilidade e iniciativa para resolução de problemas através de esforços conjuntos.

PROMOVENDO A VALORIZAÇÃO INDIVIDUAL

Desenvolvimento Pessoal e Profissional

A Formação e o Desenvolvimento dos Colaboradores constitui-se como uma preocupação e uma prática constante e determinante para o sucesso da Empresa, estando alinhada com a política de valorização interna dos recursos humanos e com a estratégia da organização, sendo definida em função das necessidades individuais bem como da Empresa e, desta forma, criando compromisso, competência e contribuição para a Organização, ao mesmo tempo que potencia a valorização pessoal e profissional dos que nela trabalham.

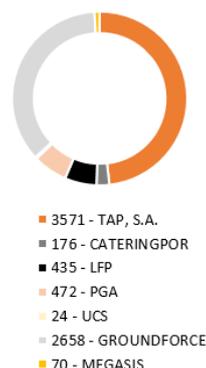
Neste sentido, a TAP dispõe de um Centro de Formação próprio e de uma equipa multidisciplinar de profissionais especializados e credenciados, em que privilegia a utilização de formadores internos (dado o seu *know-how* especializado e qualificado para a atividade aeronáutica em que, para além de instrutores, atuam como mentores e *coachs* dos colaboradores mais novos), intervindo a partir de uma formação ajustada em permanente atualização profissional e atuando em diversas áreas de competências: Formação técnica específica (inicial e contínua) e Formação transversal. A primeira vertente, designada *formação técnica específica*, é dirigida ao desempenho de funções em cada área da Empresa, correspondendo a necessidades detetadas e ao cumprimento do normativo nacional ou internacional para a Aviação Comercial, enquanto a segunda vertente, a *formação transversal*, procura acrescentar valor a quem se dirige, assentando numa diversidade de formatos de atuação, metodologias, técnicas pedagógicas e abordagens diferenciadoras. Em 2015, foram realizados, 7.406 cursos, num total de mais de 647.868 horas de formação, abrangendo um total de 31.089 formandos.

A formação e-Learning, considerada interna e externamente um caso de sucesso, devido à qualidade e diversidade dos conteúdos e ferramentas desenvolvidos, bem como ao caráter multidisciplinar da equipa de especialistas, continuou a ser uma aposta no ano de 2015, tendo-se verificado a atualização e alinhamento da sua imagem. Igualmente, de destacar o benefício, proporcionado pela TAP, referente à possibilidade de mobilidade interna dos Colaboradores entre as diferentes áreas e funções. Neste âmbito, de destacar os programas de mobilidade que resultam do protocolo com a STAR Alliance, visando a aquisição de novas competências e experiências, representando uma mais-valia para o seu desenvolvimento pessoal e percurso profissional na Empresa.



A TAP proporciona aos seus Colaboradores um volume de formação e programas de desenvolvimento visando a aquisição de competências adicionais para um melhor desempenho das suas funções contribuindo, concomitantemente, para o seu crescimento pessoal, inculcando valor ao negócio.

Número de Ações de Formação



SALVAGUARDA

Segurança e saúde no trabalho

PROMOVENDO A SAÚDE E A VIDA SAUDÁVEL

O seguro de saúde para trabalhadores, extensível a familiares, e a existência de uma clínica médica no Campus TAP a UCS – Unidade de Cuidados de Saúde –, com cerca de 200 profissionais, representam importantes apoios à conciliação família/trabalho, permitindo aos Colaboradores TAP ter acesso a cuidados de saúde de forma cómoda e facilitada pela proximidade do local de trabalho. A UCS atua na prestação de cuidados de saúde em ambulatório, na certificação médica aeronáutica e na saúde, higiene e segurança no trabalho, quer na sede em Lisboa, quer nas suas delegações. Em 2015, tornou-se na primeira unidade de saúde ambulatória exterior ao Serviço Nacional de Saúde a ser acreditada pela Direção Geral da Saúde em Qualidade na Saúde. Para além da comodidade de se situar no Campus TAP, os Colaboradores da Empresa apenas pagam, por consulta, um co-pagamento simbólico. Fora do horário de funcionamento da UCS, a TAP contratou um serviço de assistência médica ao domicílio (EcoSalva) para Colaboradores, extensível aos familiares. No âmbito da saúde e bem-estar, a TAP preocupa-se, também, em promover uma vida saudável entre os seus Colaboradores, sendo de destacar as iniciativas seguintes:

- **Programa Saúde Mais**, reconhecido e apoiado pela Direção Geral de Saúde, que contempla ações de sensibilização, prevenção e diagnóstico precoce, rastreios gratuitos, bem como planos de acompanhamento na gravidez e cursos de preparação para o parto;
- **Ginásio** localizado no Campus TAP, praticando tarifas reduzidas para os Colaboradores;
- **Circuitos pedonais internos** que possibilitam a prática de exercício físico;
- **Programa Prevenir**, de Prevenção e Controlo do Consumo de Álcool, Drogas e Tabaco, orientado para a prevenção e controlo do consumo de Álcool, Drogas e Tabaco e desabituação tabágica que, atendendo aos riscos que o consumo abusivo de álcool e o consumo de drogas acarretam para a saúde dos Colaboradores e para a segurança de pessoas e bens, procura ir ao encontro dos mais elevados padrões de segurança da indústria aeronáutica.

PROMOÇÃO DE UMA CULTURA DE SAFETY

De referir a ativação, na TAP, de uma nova estrutura (abril 2012) – *Safety Manager* –, residindo a sua missão na implementação e manutenção do *Safety Management System* (SMS). Em simultâneo, a TAP ajustou a sua Política de Segurança (*Safety Policy*) tendo sido, entre outros aspetos, clarificados e aprofundados alguns conceitos, como o de cultura justa de reporte de ocorrências.

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

Neste sentido, diversos canais de comunicação com os Colaboradores facilitam 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*.



Mais
saúde+



O Portal SAFETY destina-se a todos os Colaboradores do Grupo TAP com acesso à rede TAPNET, tem por missão incentivar, a *Cultura de Safety da TAP*, designadamente: facilitando o processo de reporte de ocorrências fundamental para um SMS eficaz e para melhoria contínua da *Safety*; disseminando informação atualizada sobre o universo da *Safety* a todos os Colaboradores da TAP; contribuindo ativamente para a melhoria global da *Safety Performance* da TAP. Este portal permite aos seus utilizadores: preencher e submeter *online reportes* voluntários de ocorrências; acompanhar o *status* do reporte submetido; pesquisar e consultar informação de *Safety*; imprimir conteúdos.

SISTEMAS QUE GARANTEM O BEM-ESTAR

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Para além de todas as suas práticas e iniciativas no sentido de fomentar a exequibilidade dos objetivos e estratégias traçadas pelo Grupo TAP surgem, em paralelo, práticas e ações visando potenciar o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional do Colaborador e o seu bem-estar agregando, desta forma, valor para o negócio. Surgem, neste âmbito, as seguintes iniciativas:

Teletrabalho – em áreas que apresentem viabilidade do ponto de vista tecnológico, a TAP apoia o trabalho no domicílio, assegurando os níveis de produtividade desejados e permitindo maior suporte no apoio à família. Em 2015, sete colaboradores usufruíram da flexibilidade deste regime de trabalho;

Flexibilidade de horário – a Empresa proporciona horário flexível até 20% do tempo de trabalho, sendo esta possibilidade aplicável a grande parte dos colaboradores, com exceção das áreas operacionais ou com trabalho em regime de turnos;

Transporte de autocarro – a TAP disponibiliza um transporte gratuito de autocarro, entre as instalações e o centro da cidade, em períodos fora do horário dos transportes públicos facilitando, desta forma, a deslocação de e para o local de trabalho dos colaboradores laborando em regime de turnos.

ENVOLVIMENTO

Reconhecendo a importância de proporcionar aos Colaboradores oportunidades de crescimento e valorização profissional, as práticas seguidas procuram o seu envolvimento e, desta forma, a agregação de valor e competitividade ao negócio.

No seguimento desta prática, prosseguiu o **Ciclo de Conferências RH** – iniciativa que objetiva a partilha e a criação de conhecimento, fomentando o espírito *out-of-the-box*, a motivação, a resiliência e o desenvolvimento pessoal e profissional – com a realização da Conferência *A Vantagem do Optimismo: A evidência científica dos seus benefícios*.



Ciclo de Conferências RH
Gestão de Talento

Igualmente, na procura incessante de envolver os Colaboradores nas mais diversas áreas de atuação da Empresa, tiveram continuidade as seguintes iniciativas:

Comunicação



Se eu fosse – rubrica TAP TV, com vista a promover o conhecimento sobre as diversas funções existentes na Companhia, proporcionar o envolvimento transversal dos Colaboradores e, desta forma, gerar benefícios, quer para o indivíduo, quer para a própria organização. Nesta iniciativa, determinada função é desempenhada, durante

um dia, por um Colaborador de uma outra área distinta; **Vox POP** – spot TAP TV, uma iniciativa que possibilita conhecer melhor os Colaboradores e obter a sua opinião sobre trabalhar na TAP. Em síntese, o que significa para os Colaboradores trabalhar na TAP?

DIVERSIDADE E IGUALDADE DE GÉNERO

Num reconhecimento da importância da Diversidade e Igualdade de Género, a TAP destaca a relevância de cada Colaborador na cadeia de valor, pelo que reforça o seu compromisso de cidadania, responsabilidade social e crescimento sustentável, ao aplicar as melhores práticas. Neste sentido, a TAP investe na promoção da inclusão no local de trabalho, independentemente do género, idade, raça, religião, deficiência e/ou orientação sexual individual, garantindo a todos os trabalhadores equidade e igualdade de condições e oportunidades que promovem a não discriminação e a diversidade na organização.

Entre outras, a TAP promove:

A **multiculturalidade**, que na TAP se reflete na integração nos seus quadros de 20 nacionalidades distintas; A **igualdade de género**, em que é privilegiada a diversidade do género mesmo em funções usualmente exercidas pelo sexo masculino. O quadro de pessoal da TAP regista a existência de pessoas do sexo feminino nas seguintes funções: piloto (cerca de 30, das quais 10 exercem função de comandante); Técnicas de Manutenção de Aeronaves (31). Adicionalmente, refira-se que cerca de 222 pessoas do sexo feminino possuem formação superior, de um total de 576 pessoas; cerca de 30% dos quadros seniores da Companhia pertencem ao sexo feminino e, em cerca de 515 colaboradores com funções de chefias/supervisores, 147 são mulheres;

A **Inserção de pessoas com deficiências** no meio empresarial, como resultado da celebração de protocolos com várias instituições de apoio social, em funções adaptadas às necessidades especiais de cada um, empregando em Portugal cerca de 95 colaboradores com grau de incapacidade/deficiência.

TAP é uma companhia comprometida em responder aos três pilares:

melhor empresa para viajar trabalhar investir



A 14 de Março de 2015 a TAP assinalou 70 anos de existência, tendo procurado, nas suas inúmeras iniciativas envolver os Colaboradores da TAP na organização das comemorações e na celebração do esforço e dedicação de dezenas de milhares de Colaboradores que, ao longo de décadas, contribuíram para o seu desenvolvimento e afirmação no quadro de uma indústria fortemente competitiva, tornando-a numa das mais emblemáticas marcas nacionais.

BENEFÍCIOS

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

Apoio social

O Serviço social tem por missão apoiar e aconselhar os Colaboradores no ativo e reformados, nas diversas situações com que se deparam, designadamente, questões relacionadas com a vida pessoal que condicionem o seu bem-estar e desempenho, incluindo dificuldades financeiras.

Fundo de solidariedade

Concessão de empréstimos monetários aos Colaboradores e reformados em situações de especial carência económica. Em particular, situações de saúde dos Colaboradores ou do seu agregado que exijam tratamentos médicos dispendiosos, não comparticipados, em algumas situações no estrangeiro.

Infantário

O Infantário da TAP, localizado nas instalações da Empresa, integra crianças dos 4 meses aos 5 anos de idade, filhos de Colaboradores do Grupo TAP, em horário regular ou irregular, estando disponível **24 horas por dia**, todos os dias do ano. A área de Recursos Humanos efetua um acompanhamento da gestão do Infantário, sendo o papel das assistentes sociais determinante na mediação entre os pais e o Infantário, ao visar o acompanhamento da integração e do percurso das crianças no Infantário. A TAP reconhece a importância deste investimento para o apoio e para a estabilidade familiar dos seus empregados e, desta forma, para a promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Refeitório

O Refeitório com cerca de 1.200 lugares e onde o número de refeições servidas ronda as **3.200 refeições/dia** (almoços, jantares e ceias) para os trabalhadores no ativo, pré-reformados e reformados, localiza-se nas instalações da TAP. Os espaços adjacentes são também utilizados para divulgação de informação acerca da atividade da Empresa e das iniciativas em curso no âmbito de projetos específicos, envolvendo os Colaboradores (Voluntários com Asas, UCS/Saúde+, Ginásio, Ambiente/Agir Eco, Clube TAP, entre outros). Igualmente, no espaço do Refeitório são, habitualmente, efetuadas ações de apoio a Associações de Solidariedade Social, designadamente, para angariação de fundos.

Seguros

Os Colaboradores no ativo assim como os pré-reformados e reformados, com idade inferior a 65 anos de idade, dispõem de um Plano de Saúde, suportado em seguro coletivo de saúde, possibilitando-lhes o acesso a serviços médicos a uma taxa reduzida, em estabelecimentos de saúde da rede contratada. Os benefícios de comparticipação em despesas de saúde são extensíveis a familiares diretos dos Colaboradores, bem como assistência médica ao domicílio. Existe, ainda, um Seguro de Vida que assegura a cobertura dos riscos de morte e invalidez total e permanente.

Plano de pensões

A TAP atribui aos seus Colaboradores admitidos até 31 de maio de 1993 no quadro permanente, um complemento da pensão de reforma concedida pela Segurança Social, no momento da passagem à situação de reforma, por velhice ou por invalidez.

Subsídios complementares

No âmbito do apoio à família, a Empresa concede aos filhos dos seus Colaboradores, que careçam de educação especial, um subsídio de reeducação que consiste num complemento do subsídio mensal atribuído pela Segurança Social ou outro organismo social e, ainda, um subsídio para material escolar, por cada filho em idade escolar com direito a abono de família.

Protocolos

No sentido de proporcionar aos seus Colaboradores, bem como aos seus familiares, benefícios variados, a TAP tem protocolos estabelecidos com diversas entidades, nomeadamente, entidades bancárias (nos âmbitos do crédito pessoal, do crédito à habitação, de fundos de investimento, e seguros) entidades hoteleiras, *rent-a-car*, companhias de aviação, entre outras. Proporciona, ainda, vários descontos em bens e serviços.

Facilidades de passagens aéreas

A concessão de Facilidades de Passagens com tarifas gratuitas ou com descontos especiais, condicionada à disponibilidade de lugares não vendidos representa outro dos benefícios que a TAP disponibiliza aos seus Colaboradores e familiares. A TAP proporciona, ainda, uma viagem com direito a *upgrade* aos Colaboradores que se desloquem em lua-de-mel, independentemente da situação contratual.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL NA VERTENTE EXTERNA

GESTÃO COMPROMETIDA COM O DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE

No cumprimento do seu compromisso de cidadania, a TAP continuou a promover e apoiar iniciativas de carácter social, visando integrar a responsabilidade social na sua cultura. Consciente de que a atenção pelo outro se inicia dentro da organização e se prolonga no exterior, a responsabilidade social assumiu-se como parte integrante da estratégia da Empresa e da sua cultura, tendo prosseguido, em 2015, a intensificação de ações de solidariedade social, Programas e Projetos dirigidos a diferentes grupos.

Atividade de Voluntariado e Responsabilidade Social

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

TAP CARE TEAM



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

O CARE TEAM é uma equipa de voluntários qualificados (mais de 500 voluntários), constituída maioritariamente por Colaboradores TAP, no ativo ou em situação de reforma.

A missão do CARE TEAM, consiste em acompanhar e apoiar sobreviventes e familiares de vítimas decorrentes de uma situação de emergência da TAP ou de um seu parceiro, como a resultante de um acidente aéreo, providenciando suporte prático e emocional, bem como reunir toda a informação necessária para a gestão posterior de todo o processo.

VOLUNTÁRIOS COM ASAS



O movimento de voluntariado empresarial da TAP, **Voluntários com Asas (VCA)**, criado em fevereiro de 2010, é uma iniciativa de um Grupo de trabalhadores, Grupo Dinamizador – Fundador (G.D.), cuja missão consiste em divulgar e desenvolver ações que estimulem a constituição de uma Bolsa de Voluntários e de uma Bolsa de Instituições, que permitam o desenvolvimento de iniciativas e de espaço para a adesão a diversos projetos e causas solidárias.

Ações de Apoio à Comunidade

Integração profissional de pessoas portadoras de deficiência

Número de pessoas no Grupo TAP: 6

Programa Portugal no Coração proporcionou uma visita a Portugal a emigrantes portugueses residentes fora da Europa, de idade superior a 60 anos, que não se deslocavam ao País nos últimos 10 anos por carência de capacidade financeira.

Programa Ganhar Asas para tratamento da fobia de voo, realizado pela TAP em parceria com a UCS, aberto ao cliente externo e ao *cliente* interno.

Ações no âmbito Escola / Empresa

Estágios Curriculares

Número total de Estagiários, no Grupo TAP: 221, na TAP, S.A.: 107

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

Visitas de Estudo às Instalações da Empresa

Nº de participantes: 943

No âmbito da Relação Escola/Empresa, a TAP proporciona a jovens oriundos das diferentes universidades e ao abrigo de diferentes entidades, outras iniciativas dirigidas a este segmento populacional permitindo o seu crescimento e desenvolvimento profissional, designadamente: participação em Feiras de emprego, percecionado como um momento alto para as empresas darem a conhecer as suas estratégias de recrutamento, desenvolvimento e formação; Visitas de Estudo a instituições de Ensino; Visitas de estudo às instalações/áreas da TAP; colaboração na iniciativa *Academia Júnior 2015* da Universidade Católica Portuguesa/Faculdade de Ciências Humanas.

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

Promovendo atitude de diferenciação, inovação e proximidade



ANGARIAÇÃO DE FUNDOS Divulgação das instituições

Os Voluntários com Asas (VCA) têm permitido e facilitado a divulgação de projetos de muitas instituições que pretendem a angariação de fundos e o alargamento da sua ação, através dos meios internos de comunicação que os VCA utilizam, quer junto da Empresa, quer junto dos seus voluntários e Amigos dos VCA.

Neste contexto, foi realizada em novembro de 2015, a 3ª Feira Solidária dos Voluntários com Asas, no refeitório geral da Empresa. Esta edição registou a presença de 12 instituições parceiras, que através da venda direta de produtos e de diversos meios de divulgação da sua atividade, fizeram chegar as suas mensagens aos mais de 5.000 trabalhadores do Grupo TAP que nestes 2 dias ali se deslocaram. Nesta edição, a TAP associou-se ao projeto de construção do Centro Ambulatório Pediátrico de Maria Raposa com a doação da totalidade do valor angariado através da venda de *merchandising* dos VCA.



DOAR MILHAS DONATE MILES

Alinhamento de estratégias de solidariedade institucional!

Mais de cinco instituições parceiras dos Voluntários com Asas (VCA) tiveram a oportunidade de dar a conhecer os seus projetos de voluntariado internacional, através do site da TAP (www.flytap.pt) e, desta forma, receberem milhas doadas pelos Clientes Passageiros da TAP. Com uma forte adesão por parte dos Clientes do Programa Victoria, foi possível apoiar projetos das seguintes instituições: **Mundo a Sorrir; WACT – We Are Changing Together; Terra dos Sonhos; Orquestra Geração** e **AHEAD**. Esta iniciativa conjunta dos VCA e TAP Fidelização tem merecido uma multiplicidade de elogios por parte das instituições verificando-se, com intensidade crescente, a procura de integração neste programa anual, considerando a significativa *mais-valia* que para as mesmas representa a possibilidade de se deslocarem. O principal destino das instituições utilizadoras deste programa são os países de língua oficial portuguesa, onde desenvolvem projetos de apoio local em programas maioritariamente de educação e saúde.



DAR MAIS

Reforço na luta contra o desperdício

Os Voluntários com Asas mantiveram, em 2015, as ações de redução do desperdício, sensibilização e ação de recolha e distribuição de bens a doar a instituições, envolvendo números que excedem os seguintes:

- 1.200 unidades de sumos de fruta
- 2.000 lanches
- 250 litros de leite
- 2.500 mantas retiradas do serviço a bordo

Em parceria com hipermercado, foi dada continuidade ao Projeto de *Vending* Solidário, que promove o *vending* de fruta fresca, sendo 5% das vendas mensais convertidas em fruta. O resultado traduziu-se na doação de mais de 20.000 peças de fruta ao Centro de Alojamento Temporário de Tercena, que acolhe aproximadamente 50 crianças e jovens.

Ainda, com o empenhamento dos tripulantes da TAP, da associação DariAcordar, da CateringPor e dos VCA, foi possível iniciar a recolha de alimentos (embalados, sem que seja necessário armazenamento a temperatura controlada) sobrantes do serviço de bordo das aeronaves, conforme determinado pela Direção Geral de Alimentação e Veterinária. Os alimentos recolhidos foram distribuídos a instituições parceiras dos VCA.

TAP a primeira companhia aérea do mundo a reaproveitar os desperdícios alimentares dos aviões

<http://voluntarioscomasas.blogspot.pt>

VCA divulgam ação missionária da Instituição parceira Afetos com Letras



Prémio Karingana Wa Karingana



VCA divulgam Concerto AMI pela Paz e Concordia



VCA divulgam a campanha de angariação de fundos para a construção de uma biblioteca em Moçambique lançada pela AIDGLOBAL – instituição parceira.



VCA oferecem lanches para convívio da APPDA – 2ª Ação de animação e convívio da Associação Portuguesa para as Perturbações do Desenvolvimento e Autismo (APPDA)



**PERSPETIVA AMBIENTAL
GESTÃO RESPONSÁVEL
E COMPROMETIDA
COM O AMBIENTE**



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

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

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

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

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

UN Global Compact

Proteção ambiental

Princípio 7 – As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;

Princípio 8 – Desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental;

Princípio 9 – Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

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

Visão

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

Compromisso

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

Política com vista a garantir a eficiência ambiental

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

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

TAP – primeira companhia e Centro de Manutenção na Europa, e a segunda companhia a nível mundial a introduzir a tecnologia *Sharklet*

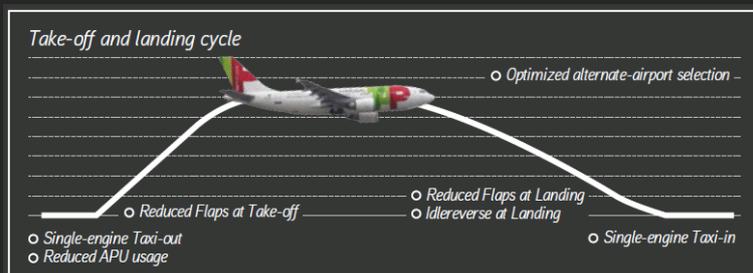
PROJETOS VISANDO A MELHORIA DA EFICIÊNCIA ENERGÉTICA PARA APLICAÇÃO DURANTE OS PRÓXIMOS ANOS

- Substituição das cadeiras dos aviões de médio curso por outras mais leves, associadas a uma nova versão de cabine, o que permitirá reduzir o peso da cabine em, pelo menos, 500 kg (ainda em curso);
- Instalação de *Sharklets*, no âmbito do programa de modificação de 12 aeronaves da família A320, cujo início ocorreu em dezembro de 2015 prevendo-se a sua conclusão no final de 2017. A introdução destes dispositivos na ponta das asas permitirá ganhos na aerodinâmica do avião, possibilitando reduzir o consumo de combustível em cerca de 4%, bem como incrementar a vida operacional do avião. A TAP Portugal será o primeiro operador e Centro de Manutenção Europeu, e o segundo a nível mundial por diferença de apenas algumas semanas, a efetuar a modificação numa aeronave em serviço.



NOS PROCEDIMENTOS DE VOO

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



NA MELHORIA DA PERFORMANCE COM A REDUÇÃO DO PESO DO AVIÃO

A aplicação de políticas de redução de peso nos aviões envolve as áreas de *Marketing*, *Handling* e Manutenção e Engenharia, designadamente, através das seguintes intervenções:

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

Na PGA, igualmente, redução de peso através de novas pinturas, elementos ligação *windshield* – titânio vs aço inox; renovação dos *blankets* térmicos; concordância de painéis e polimento das pás da *fan*; redução de fugas de pressurização na célula.



NA TAP—MANUTENÇÃO E ENGENHARIA

ESTRATÉGIA AMBIENTAL

A estratégia Ambiental da TAP—Manutenção e Engenharia baseou-se na sustentação dos programas implementados em anos anteriores visando uma produção progressivamente mais eficiente e responsável.

Neste sentido, foi reforçado o compromisso assumido no Plano de Racionalização dos Consumos de Energia (PREn), a decorrer entre 2011 e 2016, determinando uma redução de consumo de 6%, naquele período. A concretização dos investimentos associados ao PREn, designadamente, na vertente da iluminação mais eficiente, bem como a aposta na divulgação de conteúdos ambientais e na formação dos colaboradores permitiu uma redução superior a 30% no principal indicador de consumo, face a 2010 (ano de referência), superando os objetivos.

No âmbito dos Programas **Missão + Ambiente** e **Missão Hangar Verde** foram estabelecidas parcerias com entidades externas visando a melhoria da *performance* ambiental. Estas parcerias foram realizadas com empresas e instituições de ensino de referência, concretizando-se melhoramentos em diversos procedimentos de manutenção e de controlo da poluição, com resultados superiores ao esperado.

A **Missão Poupança** continua como um dos pilares estratégicos na Gestão Ambiental operada na Unidade de Negócio. De salientar a redução em 1,9 toneladas do consumo de papel (equivalente à preservação de cerca de 30 árvores).

No âmbito da **Missão Resíduos** foram desencadeados dois *projetos 5S*, constituindo-se como objetivo principal a melhoria nos processos internos de segregação e recolha de resíduos sólidos e líquidos. Ambos os projetos foram concluídos, prevendo-se para 2016, a sua completa implementação.

No âmbito do estabelecido pela Licença Ambiental da TAP—Manutenção e Engenharia, foi elaborado, paralelamente, o Projeto para a Remodelação do Parque de Resíduos do Campus TAP.

INFRAESTRUTURAS

Em 2015, verificou-se a adjudicação e realização de obras visando melhorar/aumentar as condições de segurança no trabalho, bem como as capacidades de produção, garantindo-se o cumprimento das melhores práticas de segurança no trabalho e ambientais aplicáveis, designadamente:

- Aquisição e instalação de novas cabines de preparação/reparação e de aplicação de resinas à pistola na Oficina de Interiores de Cabine –, melhores condições técnicas e de eficiência energética;
- Reparação e substituição da cobertura da nave do Hangar 5 –, instalação de painéis *sandwich*;
- Reparação do pavimento da Oficina de Máquinas Ferramentas;
- Aquisição e substituição de um novo compressor modular – 1ª fase do projeto de renovação da rede de ar comprimido;
- Aquisição e instalação de um novo sistema de deteção de incêndios nos Edifícios 34 e 37;
- Aquisição e instalação de iluminação a LED nos edifícios abrangidos pela Licença Ambiental;
- Remodelação e adaptação das instalações da U. N. nas estações de Faro, Funchal, Porto Alegre, Recife e Brasília;
- Início do projeto de Obra de substituição e reparação das coberturas (Edifício 23) –, instalação de painéis *sandwich*.

OFICINA DE TRATAMENTOS ELETROLÍTICOS

Na Oficina, receberam tratamento 352 m² de área de peças, ou seja 935 m² de área lavada, recorrendo a 604 m³ de água posteriormente encaminhada para tratamento nos diversos processos da ETAR. Este consumo de água corresponde a 9,6 l de água/m² de área lavada por etapa de lavagem, um valor que representa uma redução de 7% do indicador Consumo por Etapa de Lavagem e se situa dentro da gama de referência indicada no BREF STM (3-20 l/m² por etapa de lavagem).

Devido a alteração na composição dos efluentes ácidos e de crómio da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos, os respetivos processos de tratamento da ETAR foram reavaliados. Em resultado, verificou-se a introdução de diversas alterações nos processos, tendo estas sido validadas, após três meses de demonstração de consistência de resultados dentro dos Valores Limite de Emissão estabelecidos na Licença Ambiental (LA). A partir do processo de reavaliação das alterações introduzidas e do conjunto de resultados obtidos, foi elaborado um relatório, entregue à APA (Agência Portuguesa do Ambiente) conforme estabelecido na Licença Ambiental e no Plano de Desempenho Ambiental (plano entregue à APA consignando as ações a implementar durante a vigência da Licença, por forma a garantir o cumprimento dos requisitos da LA), que previa a resolução do processo de remoção consistente de todos os poluentes até final de 2015.

A qualidade do efluente final proveniente da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos e tratado na ETAR foi aferida internamente sempre que este foi descarregado no coletor, e através de monitorizações mensais, de acordo com a LA em vigor, recorrendo a laboratório externo. As fontes fixas de emissões gasosas associadas aos processos da Oficina foram monitorizadas de acordo com as periodicidades da LA, não se tendo registado incumprimentos nas fontes associadas aos processos químicos. A fonte associada ao processo de desengorduramento com solvente apresentou alguns problemas de conformidade, tendo sido alvo de estudo num estágio realizado pelo IST e coordenado internamente por QS/GS/GA. Neste estudo, verificou-se que o processo de redução de emissões deveria sofrer algumas alterações, por forma a aumentar/garantir a sua eficiência, devendo estas ser implementadas durante 2016. O consumo energético da Oficina de Tratamentos Eletrolíticos manteve a tendência de redução, registando-se um decréscimo de 3%, face a 2014.

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

O esforço desenvolvido no sentido da minimização destes impactos ambientais tem vindo a refletir-se na tendência registada ao longo dos últimos cinco anos. Relativamente aos objetivos fixados na matriz dos compromissos da Empresa, foi possível testemunhar o cumprimento das metas definidas para o ano de 2015, na quase totalidade dos indicadores, com exceção dos indicadores de consumo de energia, de água e de resíduos produzidos.

De destacar que o programa *Carbon offset*, uma contribuição para a redução da pegada de carbono através da opção proporcionada aos Clientes passageiros da TAP de compensar as emissões de dióxido de carbono (CO₂) das respetivas viagens, ultrapassou, em 10%, o objetivo fixado para o ano (15.000 toneladas CO₂).

Indicadores Representativos dos Objetivos da Empresa na Perspetiva Ambiental

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2013	2014	2015	Variação 2014/2013	Variação 2015/2014
Promover a compensação voluntária pelos passageiros Transporte Aéreo	<i>Carbon offset</i> ⁽³⁾ (ton CO ₂)	TAP, S.A.	15.037	16.076	16.430	6,9%	2,2%
Reduzir o consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo) Operações de Terra	Consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo) sobre o volume de negócios ⁽¹⁾	TAP, S.A.	43,01	40,95	41,28	-4,8%	0,8%
		Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)	88,70	85,13	86,13	-4,0%	1,2%
Reduzir o consumo de água Operações de Terra	Consumo total de água sobre o volume de negócios ⁽¹⁾	TAP, S.A.	52,50	49,28	52,26	-6,1%	6,0%
		Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)	93,17	85,14	85,45	-8,6%	0,4%
Reduzir o consumo de papel Operações de Terra	Consumo de papel sobre o volume de negócios ⁽⁵⁾	TAP, S.A.	0,020	0,019	0,017	-3,4%	-11,6%
		Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)	0,040	0,038	0,041	-3,3%	6,6%
Reduzir o consumo de resíduos produzidos Operações de Terra	Quantidade de resíduos produzidos sobre o volume de negócios ⁽²⁾	TAP, S.A.	1,21	1,27	1,68	4,9%	32,5%
		Grupo TAP (exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil)	2,93	3,05	3,51	4,1%	15,2%

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2013	2014	2015	Variação 2009-2014	Variação 2009-2015
Aumentar a Eficiência Energética <i>Até 2020, melhorar a fuel efficiency de 1,5%/ano</i> Transporte Aéreo	Consumo <i>Jet A1</i> por passageiro ⁽⁴⁾ (litros/100 PKU)	TAP, S.A.	4,307	4,139	4,289	-3,0%	-1,9%
Reduzir as emissões de CO ₂ <i>Até 2020, melhorar o desempenho ambiental em 1,5%/ano</i> Transporte Aéreo	Emissões de CO ₂ por passageiro ⁽⁴⁾ (kg/100 PKU)	TAP, S.A.	10,854	10,431	10,807	-3,0%	-1,9%

Meios de verificação

(1) Campus TAP–Consumos de Água e Energia

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

(3) Programa da IATA

(4) Relatório de Sustentabilidade

(5) Relatório do Sistema Informático

REDUÇÃO DE RESÍDUOS E DE CONSUMOS DE ENERGIA E DE ÁGUA

Os resultados alcançados, em 2015, nos indicadores de desempenho ambiental, relativos às operações de suporte em terra, refletem o empenho da Empresa na procura de soluções e medidas de poupança aliada às ações de sensibilização dos Colaboradores, seja através de formação interna ou de campanhas de comunicação.



Papel



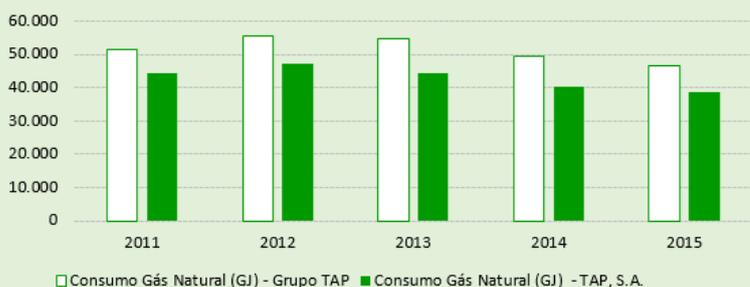
-15%
TAP, S.A.



Água



-3%
Grupo TAP



Gás Natural



-5%
Grupo TAP



Aumento da quantidade reciclada



+52%
Grupo TAP

REDUÇÃO DE EMISSÕES DE DIÓXIDO DE CARBONO

CARBON OFFSET

Programa de Compensação de Emissões de CO₂

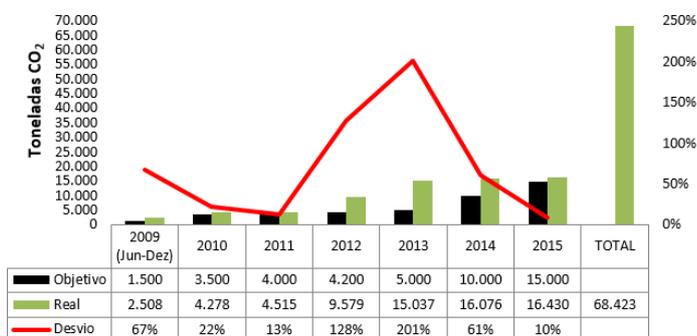
O Programa de Compensação de Emissões de dióxido carbono (CO₂) da TAP – *Carbon Offset* –, alcançou, pelo 7º ano consecutivo, o melhor resultado desde o seu lançamento, em junho 2009. Em 2015, foram compensadas voluntariamente pelos Clientes passageiros da TAP mais de 16,4 mil toneladas de dióxido de carbono ultrapassando, em 10%, o objetivo de 15 mil toneladas estabelecido para o ano.

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

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

Adesão dos Passageiros

Programa de compensação de Emissões de CO₂ *Carbon Offset*



Em 2015 ...

Programa de Compensação de Emissões – *Carbon Offset*



16 430 toneladas de CO₂

compensadas voluntariamente pelos Clientes passageiros da TAP

Rotas com maior número de compensações

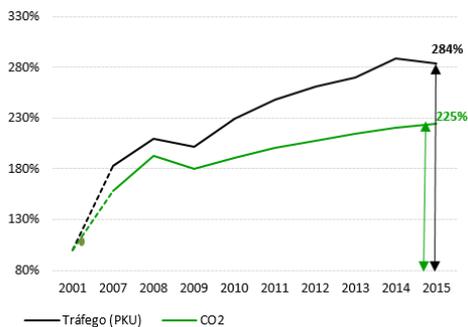
- 1ª Orly – Lisboa
- 2ª Lisboa – Heathrow
- 3ª Lisboa – Orly



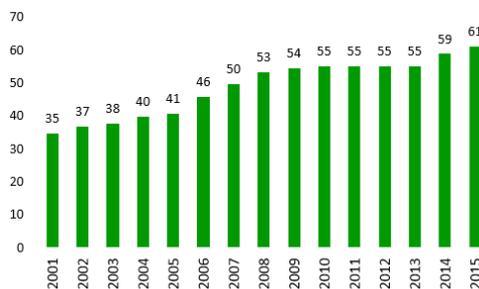
Desde o início do projeto, foram compensadas voluntariamente, mais de 68,4 mil toneladas de CO₂;

As emissões de CO₂ compensadas por este programa ultrapassaram as emissões diretas e indiretas de CO₂ resultantes do consumo de combustíveis fósseis e eletricidade nas operações de terra TAP.

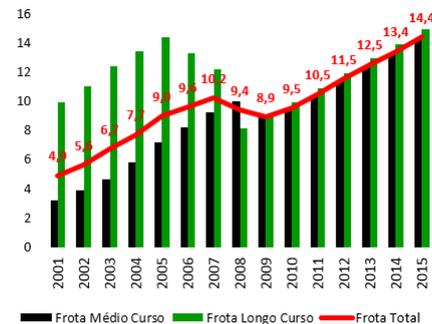
Eficiência Energética



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



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



Climate Targets

1.5%

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

Stabilise

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

50%

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

Fonte: www.iata.org

Eficiência Energética e Ambiental

A frota da TAP (excluindo aviões PGA), composta por 61 aeronaves (43 de médio curso e 18 de longo curso), apresentava, em 2015, uma idade média aproximada de 14 anos.

Em 2015, a TAP deu início a um programa de modernização e modificação da frota atual com o objetivo de obter ganhos de eficiência energética e redução de emissões de CO₂, permitindo à Empresa oferecer um melhor produto aos seus passageiros. Este programa, que se iniciou em dezembro, consiste na colocação de dispositivos *sharklet* na ponta das asas do avião, melhorando a sua aerodinâmica e proporcionando poupanças de combustível da ordem dos 4% e a extensão da vida operacional do avião em 36 mil horas de voo. Com a chegada prevista em 2017 dos novos aviões A330-900 *neo* para a operação de longo curso e A320 *neo* para médio curso, a TAP prevê melhorar significativamente a sua eficiência energética e ambiental. Os novos A320 *neo* virão equipados com as mais recentes tecnologias, que se traduzem em poupanças de combustível de 15% desde a sua entrada em operação. Os A330-900 *neo* incorporam a última geração de reatores *Rolls-Royce Trent 700*, melhor aerodinâmica e novos interiores de cabine para os passageiros, permitindo ganhos de eficiência energética na ordem dos 14% por assento de avião.

Em 2016, terá início a substituição da frota regional da TAP, com a entrada de 9 aeronaves Embraer 190, que permitirão uma melhoria média de eficiência energética na ordem dos 40%.

Ruído da frota do Grupo TAP

A frota do Grupo TAP, incluindo a PGA, opera com uma boa margem de segurança relativamente aos atuais limites de ruído estabelecidos pela *International Civil Aviation Organization* (ICAO Anexo 16, Capítulo 3), pois com uma idade média de 15,7 anos, 87% das aeronaves já satisfazem os novos limites de ruído mais restritivos da ICAO, que se aplicam às aeronaves novas e certificadas após 1 de janeiro de 2006 (ICAO Anexo 16, Capítulo 4).

-1,6%

Entre 2001 e 2015, a TAP conseguiu uma melhoria de 1,6% nos indicadores de Eficiência Energética e de Desempenho Ambiental do transporte aéreo – Consumo de Combustível (*Jet A1*) por Passageiro e Emissões de CO₂ por Passageiro.

Indicador de Desempenho	2001	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PKU (milhões)	10.449	19.135	21.908	21.076	23.944	25.970	27.226	28.152	30.119	29.638
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	1.212,59	1.246,67	1.271,08
Emissões de CO ₂ (milhões toneladas)	1,424	2,26	2,748	2,557	2,717	2,859	2,954	3,056	3,142	3,203
Emissões de CO ₂ por passageiro (kg/100 PKU)	13,620	11,830	12,540	12,130	11,346	11,011	10,849	10,854	10,431	10,807
Consumo Jet A1 por passageiro (litros/100 PKU)	5,410	4,690	4,980	4,810	4,502	4,369	4,305	4,307	4,139	4,289

RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

A melhoria de eficiência energética tem sido, nos últimos anos, uma prioridade para a TAP. Ao longo do ano, diversos projetos neste domínio tiveram início, alguns focados na atividade de transporte aéreo, outros nas operações de suporte em terra. O reforço das ações de comunicação e sensibilização ambiental representou, ainda, um dos objetivos estabelecidos para 2015, tendo sido promovido um conjunto de iniciativas através de vários suportes de comunicação interna.

NOVA NEWSLETTER AMBIENTAL **ECONEWS**

A TAP assinalou o Dia Mundial do Ambiente (5 de junho) com a publicação da newsletter trimestral **Econews**, com o objetivo de potenciar a divulgação e sensibilização para as temáticas de ambiente. A primeira edição foi dedicada ao tema **Energia**. Foi, ainda, criada uma rúbrica **Reciclar com Arte**, na qual se promove a partilha de projetos de reciclagem de materiais desenvolvidos pelos trabalhadores.



PROGRAMAS DE REDUÇÃO DE CONSUMO DE ENERGIA

SERVIÇO DE QUIOSQUE DIGITAL

A TAP lançou, em 2015, um novo serviço de leitura a bordo que permite aos passageiros aceder, gratuitamente, aos jornais e revistas através dos seus dispositivos móveis. Com a utilização deste **Quiosque Digital**, a TAP reduz o peso a bordo com consequentes reduções de consumo de combustível e de emissões de CO₂. Esta solução, para além de ambientalmente responsável, permite uma melhoria da qualidade do serviço a bordo, sendo o leque de opções disponíveis para leitura significativamente mais vasto, em substituição dos jornais e revistas anteriormente disponibilizados em papel.

CAMPANHA DE SENSIBILIZAÇÃO AMBIENTAL PARA REDUÇÃO DE CONSUMOS

No Dia Mundial do Ambiente, com o objetivo de recordar aos trabalhadores o gesto simples de *desligar luzes quando não são necessárias*, foram colocadas junto aos interruptores mensagens de alerta.



MODERNIZAÇÃO DE INFRAESTRUTURAS DE SUPORTE EM TERRA

Nas operações de suporte em terra, a melhoria da eficiência energética tem sido, também, prioridade aquando da remodelação/renovação de infraestruturas. Em 2015, foi intervencionada a cobertura da oficina de manutenção de motores da TAP onde se optou por substituir 20% das placas opacas por placas translúcidas, permitindo um aumento significativo da iluminação natural, com redução no consumo de eletricidade.

A substituição da iluminação em algumas oficinas de manutenção da TAP por sistemas de microLED contribuiu para melhorias significativas, relativamente ao nível do consumo de eletricidade e, também, no âmbito das condições de trabalho.



EMPRESAS DO GRUPO TAP



A **Cateringpor** desenvolveu um conjunto de ações de melhoria da eficiência energética e ambiental das suas atividades e equipamentos, designadamente:

- Aquisição de uma máquina de lavar para a Copa (*Low Temperature*);
- Colocação de duas antecâmaras no *Holding Box* (dotadas de duas portas automáticas com abertura alternada), permitindo obter uma diminuição de perda de frio;
- Monitorização e manutenção de diversos equipamentos não monitorizados em 2014.

Em consequência, registaram-se as seguintes reduções: consumo de gás natural (-15%); consumo de gasóleo (-10%); consumo de água (-13%) e, ainda, emissões de gases de efeito estufa e de produção de resíduos melhorando a qualidade dos seus efluentes.



De referir a conclusão do processo de certificação ambiental de acordo com a norma NP EN ISO 14001:2012.



A **PGA (Portugália)** enquadra o seu programa de Gestão Ambiental, nos princípios orientadores de Ambiente do Grupo TAP.

A estratégia de proteção ambiental da PGA visa eliminar o impacto negativo da atividade, concentrando-se na definição de objetivos e planos de ação concretos para implementar as boas práticas no domínio da eficiência energética e ambiental.

Em 2015 destacam-se as seguintes medidas:

- Reforço da recolha seletiva de resíduos;
- Separação mais rigorosa e encaminhamento para tratamento/reciclagem das lâmpadas fora de serviço;
- Projeto *Paperless* PGA: eliminação de papel e formulários, por informação digitalizada permitindo -25% no consumo de papel, face a 2014;
- Utilização de lâmpadas economizadoras;
- Equipamentos de ar condicionado: desligados sempre que não necessários;
- Conservação das áreas de acondicionamento de resíduos.

PEDITÓRIO NACIONAL DE PILHAS

A PGA e a TAP associaram-se, uma vez mais, ao Peditório Nacional de pilhas e baterias usadas da Ecopilhas, uma iniciativa a favor do Instituto Português de Oncologia, disponibilizando pilhões para recolha no hangar, aerogare e sede.



A **LFP (Lojas Francas de Portugal)** estabeleceu um importante objetivo de redução do consumo de papel, tendo-se verificado uma redução de 18% em papel A4 (75gr), ao privilegiar o arquivo digital. Relativamente ao consumo de cartão, a reutilização das caixas de cartão vazias, por parte dos armazéns da LFP, permitiu uma redução de 6,5% no material enviado para reciclagem. No âmbito da redução do consumo de combustíveis, foram implementadas novas regras na utilização das viaturas de serviço, tendo sido adquirida uma nova viatura, de menor consumo.

Por seu turno, o consumo de eletricidade registou um aumento, sendo o mesmo relacionado com o incremento da atividade da empresa e, em especial, com o alargamento das áreas de armazenagem. Não obstante, foram reforçadas as campanhas de sensibilização para a necessidade de desligar equipamentos elétricos e de iluminação, sempre que não necessários.



A **UCS (Cuidados Integrados de Saúde)**, enquanto unidade prestadora de cuidados de saúde para o Grupo TAP, tem associada à sua atividade clínica a produção de resíduos hospitalares, passíveis de tratamento e eliminação específica, conforme estabelecido na legislação e normativos em vigor.

Os resíduos hospitalares com nível de perigosidade dividem-se em grupo III – resíduos hospitalares de risco biológico, e grupo IV – resíduos hospitalares específicos, estando sujeitos a tratamento próprio, por entidade externa credenciada, em conformidade com as soluções técnicas preconizadas pelas entidades oficiais do país, de forma a assegurar a proteção da saúde humana e do ambiente. A UCS mantém um programa contínuo de melhoria da racionalização e controlo da produção de resíduos, cujas normas internas constam do *Manual de Procedimentos para a Gestão de Resíduos Hospitalares Perigosos da UCS*. Periodicamente, são realizadas ações de monitorização e controlo dos processos, bem como ações de informação e formação contínua aos seus profissionais, para consolidação das recomendações de boas práticas emanadas pelas entidades oficiais, nomeadamente, da Direção Geral de Saúde, entidade pela qual a UCS se encontra acreditada. Relativamente aos resíduos que não são classificados como resíduos hospitalares perigosos, a UCS desenvolveu um processo de melhoria dos procedimentos internos utilizados na separação para posterior reciclagem.

No âmbito do controlo dos indicadores, registou-se uma diminuição na produção de resíduos hospitalares perigosos, de cerca de 7,4% no grupo III e de 1,5% no do grupo IV, tendo-se, ainda, verificado nos indicadores gerais de desempenho ambiental uma diminuição do consumo de papel, de cerca de 8% face a 2014.

A UCS continua a encarar a gestão e tratamento diferenciado dos resíduos da sua atividade como um processo fundamental para a minimização do impacto ambiental e de saúde pública, continuando a assumir o compromisso na adoção de boas práticas ambientais e na racionalização dos consumos.

PRESERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

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

A TAP Cargo está preparada para transportar, com conforto e segurança, animais domésticos ou selvagens. Envolvida em projetos de vanguarda na área da proteção das espécies e salvamento de animais em perigo, a Companhia é notícia à volta do mundo pelo sucesso dos projetos que neste âmbito apoia e desenvolve.

Em 2015, a TAP anunciou formalmente a sua decisão de não transportar partes de animais ou animais em risco de extinção. Esta proibição aplica-se à expedição de troféus de caça, barbatanas de tubarão e a animais de laboratório e, surgiu, na sequência de prática há muito adotada pela Empresa, de não transportar espécies ou derivados de espécies protegidas pela Convenção sobre o Comércio Internacional de Espécies da Fauna e da Flora Selvagem Ameaçadas de Extinção (CITES).



A TAP proíbe a expedição de troféus animais, animais de laboratório, barbatanas de tubarão e qualquer parte de animais que façam parte da lista de "Animais em vias de extinção".
Com efeito imediato, a TAP proíbe oficialmente a expedição de troféus animais, animais de laboratório, barbatanas de tubarão e qualquer parte de animais que figurem na lista de "Animais em vias de extinção", como frete. Antes desta proibição, já existia uma política de aceitação rigorosa da parte da TAP, em conformidade absoluta com todos os regulamentos governamentais sobre espécies protegidas (CITES).

NEWSLETTER REGULATION

TAP Cargo

Transporte ...



Araras em extinção

A TAP Cargo, em cooperação com o Instituto de Conservação da Natureza e Florestas (ICNF), promoveu, em novembro, o transporte de Lisboa para São Paulo de duas Araras de Lear (*Anodorhynchus leari*). Esta espécie em extinção não chega hoje a atingir os 1.000 exemplares na natureza. As duas araras chegaram a Portugal, em resultado do tráfico ilegal de ovos provenientes do Brasil, tendo sido possível, pela primeira vez, efetuar a devolução ao seu *habitat* natural. À chegada do voo da TAP a São Paulo, as aves foram entregues ao representante do Programa de Cativoiro da Arara azul de lear que garantiu o transporte até Minas Gerais, onde ficaram em liberdade na natureza.

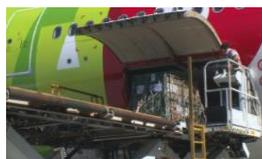


Hipopótamo-pigmeu do Zoo de Lisboa para Miami

A TAP transportou até Miami uma cria de Hipopótamo-pigmeu com 3 anos, nascida no Jardim Zoológico de Lisboa, com destino ao *Center for Conservation of Tropical Ungulates* na Flórida. De referir, que esta espécie está classificada, pela União Internacional para a Conservação da Natureza, como espécie *em perigo*.

A realização deste transporte implicou um significativo trabalho preparatório, designadamente, a construção de uma caixa de transporte ajustada à medida do animal, para que a viagem fosse efetuada de acordo com as regras de transporte de animais selvagens.

O hipopótamo-pigmeu foi acompanhado por técnicos especializados, desde a saída do Jardim Zoológico de Lisboa até à sua chegada na Florida, tendo-se mantido controladas, durante o voo, as condições de temperatura, humidade e pressão.



Águias-pesqueiras

No âmbito do projeto de reintrodução da Águia-pesqueira (*Pandion haliaetus*) em Portugal, iniciado em 2011, a TAP Cargo efetuou o transporte de 12 águias provenientes de Estocolmo e de Helsínquia.

Este projeto tem por objetivo estabelecer um primeiro núcleo reprodutor na área da barragem de Alqueva, local onde as condições ecológicas são favoráveis ao desenvolvimento desta espécie.

COMPROMISSOS



GRAU DE CUMPRIMENTO EM 2015 E OBJETIVOS PARA 2016

● Ultrapassado ● Alcançado ● Não Alcançado

Compromissos	Objetivos	Indicadores	Âmbito	2014 Real (R)	2015 Objetivo (O)	2015 Real (R)	Grau Cumprimento	2016 Objetivo (O)	Varição 2016(O)/2015(R)	
Contribuir para a geração de valor para a economia e para a sociedade Portuguesa	Aumentar o nível de atividade da Empresa	Número de passageiros transportados (milhões de passageiros)	TAP, S.A.	11,4	12,0	11,3	●	11,8	4,0%	
	Aumentar a produtividade	PKO (000)/Empregado Unidade Negócio (U.N.) Transporte Aéreo	TAP, S.A. (U.N. Transporte Aéreo)	7.759	8.001	7.564	●	7.584	0,3%	
	Criar emprego	Número de empregos criados (líquido)	TAP, S.A.	434	243	-39	●	67	-	
Proporcionar um produto de qualidade ao Cliente disponibilizando melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e para o transporte de mercadorias	Assegurar uma diversidade de destinos e frequências aos Clientes da TAP	Número de destinos servidos diretamente pela TAP a partir de:	PORTO	18	18	18	●	12	-33,3%	
			FARO	1	1	1	●	1	0,0%	
			LISBOA	88	85	82	●	75	-8,5%	
			REGIÕES AUTÓNOMAS	6	5	4	●	4	0,0%	
		Número de destinos oferecidos em <i>code-share</i>	TAP, S.A.	126	147	151	●	159	5%	
	Melhorar o índice de pontualidade dos voos da TAP	Índice de pontualidade dos voos	HUB	64%	85%	80%	●	90%	9,7 p.p	
			REDE	66%	80%	79%	●	90%	11,5 p.p	
	Assegurar uma melhoria do nível de serviço do <i>handling</i> em termos de entrega das bagagens	Percentagem de bagagens <i>left behind</i> (por 1.000 Passageiros)	HUB	17,3	13,0	11,4	●	10,0	-12,3%	
			REDE	11,1	8,5	8,4	●	6,9	-17,9%	
	Garantir uma melhoria da satisfação do Cliente Passageiro	Número de reclamações por passageiro transportado	TAP, S.A.	0,0067	0,0027	0,0045	●	0,0030	-34,0%	
	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)	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.	63,8%	68,0%	70,4%	●	80,0%	9,6 p.p
			Número de membros do Programa Victoria	TAP, S.A.	1.600.000	2.000.000	1.800.000	●	2.200.000	22,2%
Garantir um nível de serviço eficaz no transporte de Carga e Correio			TAP, S.A.	0,10%	0,07%	0,06%	●	0,07%	-0,01 p.p.	
Promover a inter-conectividade no espaço lusófono	Disponibilizar ligações aos subespaços da lusofonia	Número de ligações com África (nº médio de voos por semana)	TAP, S.A.	34	34	34	●	35	2,9%	
		Número de ligações com América do Sul (Brasil) (nº médio de voos por semana)	TAP, S.A.	71	71	71	●	64	-9,9%	
Promover o desenvolvimento profissional dos Colaboradores da Empresa e a qualidade no trabalho	Promover a formação contínua dos Colaboradores e melhorar os seus níveis de qualificação	Número de horas de formação realizada pelos Colaboradores da Empresa	TAP, S.A.	449.500	[300.000 a 315.000]	304.091	●	[350.000 a 400.000]	-	
		Número de participações em formação sobre o número total de Colaboradores	TAP, S.A.	3,24	[2,92 a 3,18]	3,01	●	[3,14 a 3,41]	-	
		Número de horas de formação por Colaborador	TAP, S.A.	62,84	[39,77 a 41,76]	41,37	●	[47,79 a 54,61]	-	
	Promover o envolvimento com a Empresa	Taxa de Absentismo	TAP, S.A.	10,54%	5,0%	10,76%	●	9,0%	-1,8 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	Grupo TAP	86,2%	80,0%	73,0%	●	80,0%	7,0 p.p	
			Número de crianças que utilizam o infantário	Grupo TAP	384	390	342	●	370	8,2%
Número de beneficiários do Seguro de Saúde do Grupo			Grupo TAP	22.903	23.361	23.384	●	23.850	2,0%	

Legenda: (*) Substituído por Estudo de Satisfação do Cliente da STAR Alliance (Online Customer Satisfaction Survey–OCSS), de métrica multivertente (v. pág. 29)

Compromissos	Objetivos	Indicadores	Âmbito	2014 Real (R)	2015 Objetivo (O)	2015 Real (R)	Grau Cumprimento	2016 Objetivo (O)	Varição 2016(O)/2015(R)	
Salvaguardar a segurança operacional, financeira, de pessoas e bens	Contribuir para a salvaguarda das condições de segurança operacional, financeira, de pessoas e bens	Número de serviços abrangidos pelo Sistema de Risco	Grupo TAP (Áreas Operacionais)	82	Atualmente todos os serviços estão abrangidos pelo sistema de gestão do risco	Atualmente todos os serviços estão abrangidos pelo sistema de gestão do risco	●	Atualmente todos os serviços estão abrangidos pelo sistema de gestão do risco	-	
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.	110	[100 a 120]	107	●	[100 a 120]	-	
		Programa <i>Portugal no Coração</i> (número Pessoas)	TAP, S.A.	15	[15 a 20]	0	●	60	-	
		TAP <i>Victoria por um mundo melhor</i> (número milhas doadas)	TAP, S.A.	23.615.514	25.000.000	2.500.000(**)	-	2.500.000(**)	0%	
		Incentivo ao Voluntariado – Sangue Doador (ml)	Grupo TAP	45.000	50.000	50.000	●	55.000	10,0%	
	Aumentar a Eficiência Energética <i>Até 2020, melhorar a fuel efficiency de 1,5%/ano</i> Transporte Aéreo	Consumo <i>Jet A1</i> por passageiro (litros/100 PKU)	TAP, S.A.	4,139	Até 2020, melhorar a <i>fuel efficiency</i> de 1,5%/ano	4,289	●	Até 2020, melhorar a <i>fuel efficiency</i> de 1,5%/ano	-	
	Reduzir as emissões de CO ₂ <i>Até 2020, melhorar o desempenho ambiental em 1,5%/ano</i> Transporte Aéreo	Emissões de CO ₂ por passageiro (kg/100 PKU)	TAP, S.A.	10,431	Até 2020, melhorar o desempenho ambiental em 1,5%/ano	10,807	●	Até 2020, melhorar o desempenho ambiental em 1,5%/ano	-	
	Promover a compensação voluntária pelos passageiros Transporte Aéreo	<i>Carbon Offset</i> (ton CO ₂)	TAP, S.A.	16.076	15.000	16.430	●	15.000,0	-8,7%	
	Reduzir o consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo) Operações de Terra	Consumo de energia (eletricidade, gás natural, gasolina e gasóleo) sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	40,95	< 40,95	41,28	●	< 41,28	-	
	Reduzir o consumo de água Operações de Terra	Consumo total de água sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	49,28	< 49,28	52,26	●	< 52,26	-	
	Reduzir o consumo de papel Operações de Terra	Consumo de papel sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	0,019	< 0,019	0,017	●	< 0,017	-	
	Reduzir o consumo de resíduos produzidos Operações de Terra	Quantidade de resíduos produzidos sobre o volume de negócios	TAP, S.A.	1,27	< 1,27	1,68	●	< 1,68	-	
	Adotar princípios de transparência na gestão da Empresa e na relação com a sociedade	Cumprir o estabelecido no Código de Ética	Número de aquisições com consulta sobre o número total de aquisições	Grupo TAP	100%	100%	100%	●	100%	0,0 p.p.
			Número de pessoas admitidas com consulta aberta sobre número total de pessoas admitidas	Grupo TAP	100%	100%	100%	●	100%	0,0 p.p.
Número de auditorias realizadas aos Concursos/Contratos			Grupo TAP	531	547	648	●	667	2,9%	
Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas		Prazo Médio de Pagamento (PMP) a Fornecedores (número de dias)	Grupo TAP (Exceto TAP-ME Brasil, LFP, Cateringpor e SPdH)	24	Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	32	●	Fazer convergir o PMP com as datas de vencimento das faturas	-	
			TAP, S.A.	24	32	●	-			
Assegurar a fiabilidade da informação sobre a atividade da Empresa e a sua comunicação aos <i>stakeholders</i> e à comunidade	Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade e Relatório de Governo Societário disponíveis no Website TAP	Grupo TAP	Jul-2015	Jul-2016	Jul-2016	●	Jul-2017	-		

Legenda: (**) Alteração do método de cálculo do volume de milhas doadas, no âmbito da nova Unidade de Negócio TAP Fidelização

ANEXOS



TABELA DE CORRESPONDÊNCIA GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

GRI4	CONTEÚDOS PADRÃO GERAIS (opção Essencial)	Página	Informação adicional
ESTRATÉGIA E ANÁLISE			
G4-1	Mensagem do Presidente	6-7	
G4-2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	18-23 36-39	Relatório de Governo Societário 2015, disponível no website da TAP (www.tapportugal.com)
PERFIL DA ORGANIZAÇÃO			
G4-3	Nome da organização	12	
G4-4	Principais marcas, produtos e/ou serviços	28-30 40	
G4-5	Localização da sede	16	
G4-6	Países em que a organização opera	13	
G4-7	Tipo e natureza jurídica da organização	40	
G4-8	Mercados	13	
G4-9	Dimensão da organização	13	
G4-10	Discriminação dos Colaboradores	45	
G4-11	Colaboradores abrangidos por acordos de negociação coletiva	45	
G4-12	Cadeia de Fornecedores da organização	34-35	
G4-13	Alterações significativas	12	
G4-14	Explicação sobre como o princípio da precaução é abordado pela organização	-	
G4-15	Cartas, princípios ou outras iniciativas, desenvolvidas externamente de carácter económico, ambiental e social que a organização subscreve ou defende	13 43 53	
G4-16	Participação significativa em associações e/ou organizações de defesa nacionais/internacionais	15 50-51	
IDENTIFICAÇÃO DOS ASPETOS MATERIAIS E LIMITES DE RELATO			
G4-17	Empresas incluídas nas demonstrações financeiras	68	Relatório Anual 2015, disponível no website da TAP (www.tapportugal.com)
G4-18	Processo para definição do conteúdo do relatório	4-5	
G4-19	Aspetos materiais	5	
G4-20	Limites de relato dentro e fora da organização	4	
G4-21			
G4-22	Explicação sobre reformulações	4-5	
G4-23	Alterações significativas em relação a relatórios anteriores	4-5	
RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS			
G4-24	Relação dos grupos que constituem as partes interessadas	26	
G4-25	Processo de identificação e seleção das partes interessadas	-	
G4-26	Abordagens utilizadas para envolver as partes interessadas	26	
G4-27	Principais questões e preocupações identificadas através do envolvimento das partes interessadas	26	
PERFIL DO RELATÓRIO			
G4-28	Período a que se refere o relatório	4	
G4-29	Data do último relatório	80	
G4-30	Periodicidade do relatório	4	
G4-31	Contacto	2 82	
G4-32	Tabela de correspondência GRI	67	
G4-33	Verificação externa	-	
CORPORATE GOVERNANCE			
G4-34	Estrutura de <i>Corporate Governance</i>	-	Relatório de Governo Societário 2015, disponível no website da TAP (www.tapportugal.com)
ÉTICA E INTEGRIDADE			
G4-56	Missão, valores, princípios, códigos de conduta e de ética	12	Código de Ética e Manual de Boa Conduta Empresarial, disponível no website da TAP (www.tapportugal.com)

INDICADORES GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS

CATEGORIA: ECONÓMICA		TAP, S.A.					
Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/2015
ASPETO: DESEMPENHO ECONÓMICO							
G4-EC1	Valor económico direto gerado e distribuído						
	Rendimentos e Ganhos Operacionais (Milhões de EUR)	2.272,6	2.435,7	2.479,6	2.489,4	2.398,5	-3,7%
	Resultado Operacional (Milhões de EUR)	41,1	53,0	51,7	-6,5	-108,8	-102,3 (*)
ASPETO: PRESENÇA NO MERCADO							
G4-EC5	Rácio entre o salário mais baixo e o salário mínimo local, por género, nas unidades operacionais importantes						
	Salário Mínimo Nacional (EUR)	6.790	6.790	6.790	6.790	7.070	4,1%
	Fonte: http://www.dgert.mtss.gov.pt/Trabalho/rendimentos/evolucao_smn.htm						
	Salário base mais baixo da TAP, S.A. (EUR)	8.302	8.302	8.302	8.302	8.302	0,0%
	Fonte: Tabelas fornecidas pela área de Administração de Pessoal e Vencimentos						
G4-EC5	Leque salarial líquido da TAP, S.A. (Maior vencimento base líquido / Menor vencimento base líquido)	7,17	6,84	6,36	6,36	6,22	-2,2%
ASPETO: IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRETOS							
G4-EC8	Impactes económicos indiretos significativos, inclusive a extensão dos impactes						
	Resultado Líquido (Milhões de EUR)	3,1	23,8	34,0	-46,4	-99,0	-52,6 (*)
ASPETO: PRÁTICAS DE COMPRA							
G4-EC9	Proporção de despesas com fornecedores locais em unidades operacionais importantes						
	Proporção de compras efetuadas pela TAP, S.A., por mercado, sem <i>leasings</i> :						
	Portugal	51,4%	48,9%	48,9%	47,9%	35,5%	-12,3 p.p.
	Resto da União Europeia	28,9%	26,5%	28,9%	31,9%	31,2%	-0,7 p.p.
	Estados Unidos	4,5%	6,4%	4,3%	4,4%	4,5%	0,1 p.p.
	Outros Países	15,2%	18,3%	17,9%	15,8%	28,7%	12,9 p.p.
	Proporção de compras efetuadas pela TAP, S.A., por mercado, com <i>leasings</i> :						
	Portugal	50,4%	47,4%	48,2%	47,9%	39,9%	-8,0 p.p.
	Resto da União Europeia	29,1%	27,8%	29,1%	31,7%	34,3%	2,6 p.p.
	Estados Unidos	4,3%	6,4%	4,7%	5,0%	5,6%	0,7 p.p.
Outros Países	16,3%	18,4%	18,0%	15,5%	20,1%	4,7 p.p.	

Legenda: (*) Valor Absoluto

CATEGORIA: ECONÓMICA		GRUPO TAP ⁽¹⁾					
Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/2015
ASPETO: DESEMPENHO ECONÓMICO							
G4-EC1	Valor económico direto gerado e distribuído						
	Rendimentos e Ganhos Operacionais (Milhões de EUR)	2.478,6	2.682,4	2.722,9	2.805,0	2.667,7	-4,9%
	Resultado Operacional (Milhões de EUR)	-18,1	40,8	44,1	2,6	-105,7	-108,2 (*)
G4-EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para a organização devido às alterações climáticas	RA 35	RA 33	RA 29	RA 27	-	-
G4-EC3	Planos de benefícios definidos pela organização	RA 168-173	RA 160-165	RA 152-158	RA 149-155	RA 78-85	-
G4-EC4	Apoio financeiros significativos recebidos pelo governo (EUR)	0	0	0	0	0	0,0%
ASPETO: IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRETOS							
G4-EC7	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestruturas e serviços oferecidos	RA 34-35	RA 32-33	RA 28-29	RA 26-27	-	-
G4-EC8	Impactes económicos indiretos significativos, inclusive a extensão dos impactes						
	Análise da Conjuntura Nacional e Internacional	RA 44-46	RA 42-44	RA 38-40	RA 36-38	RA 5-6	-
	Síntese do Desempenho	RA 40-43	RA 38-41	RA 34-37	RA 32-35	RA 13-16	-
	Resultado Líquido (Milhões de EUR)	-76,8	-25,5	-5,9	-85,1	-156,0	-70,9 (*)
	VAB por Empregado (EUR)	50.391	56.774	63.095	53.720	52.562	-2,2%

Legenda: (1) Grupo TAP – Inclui as Empresas: TAP, SGPS, S.A.; TAP, S.A.; TAPGER; Portugalgia; Cateringpor; LFP; Megasis; UCS; Aeropor; TAP–Manutenção e Engenharia Brasil
(*) Valor Absoluto

CATEGORIA: AMBIENTE
TAP, S.A.

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
ASPETO: MATERIAIS							
G4-EN1	Materiais utilizados, por peso ou volume (t)	48,4	50,8	48,1	46,7	39,52	-15,4%
	Papel branco A4 - 75g	47,7	49,6	47,2	46,2	39,09	-15,4%
	Papel branco A4 - 80g	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	-
	Papel branco A3 - 80g	0,6	1,2	0,7	0,5	0,0	-100,0%
	Papel branco A3 - 75g					0,43	-
ASPETO: ENERGIA							
G4-EN3	Consumo de energia dentro da organização (GJ)						
	Eletricidade	54.434,8	54.323,1	54.086,7	53.360,4	52.479,9	-1,7%
	Consumo de Jet Fuel (operações de voo)	38.729.714,4	39.967.321,9	40.192.108,0	42.654.898,3	43.585.615,5	2,2%
	Consumo de Jet Fuel (operações de terra - manutenção e ensaio)	18.125,5	16.356,5	29.904,0	14.980,4	15.459,2	3,2%
	Consumo de Gás Natural (operações de terra)	44.367,9	47.112,8	44.362,6	40.250,7	38.510,7	-4,3%
	Consumo de Gasolina viaturas de Serviço (operações de terra)	242,1	539,9	278,4	232,4	176,1	-24,2%
	Consumo de Gasóleo viaturas de Serviço (operações de terra)	5.299,0	5.745,6	5.382,2	5.849,2	4.935,5	-15,6%
ASPETO: ÁGUA							
G4-EN8	Consumo total de água, por fonte (m³)						
	Consumo total de Água	154.945	146.496	127.086	119.963	121.664	1,4%
	Consumo total de Água Subterrânea	62.559	55.368	43.727	36.853	40.742	10,6%
	Consumo total de Água da Rede Pública	92.386	91.128	83.359	83.110	80.922	-2,6%
ASPETO: EMISSÕES							
G4-EN15	Emissões diretas de Gases com Efeito de Estufa (GEE) (Âmbito 1)						
	OPERAÇÕES DE VOO						
	Emissões diretas de CO2 (operações de voo)	2.652.143	2.736.893	2.752.286	2.920.933	2.984.667	2,2%
	OPERAÇÕES DE TERRA						
	Emissões diretas de CO2	3.946	4.007	4.744	3.542	3.380	-4,6%
G4-EN16	Emissões indiretas de Gases com Efeito de Estufa (GEE) (Âmbito 2)	7.107	7.092	7.061	6.967	6.852	-1,7%
ASPETO: EFLUENTES E RESÍDUOS							
G4-EN23	Peso de resíduos produzidos, por tipo e por método de tratamento (t)	4.426,8	4.129,7	2.932,8	3.094,3	3.921,8	26,7%
	Tratamento físico-químico	495,0	124,1	56,4	172,0	211,5	22,9%
	Recuperação	22,6	27,3	16,9	9,8	7,9	-18,8%
	Regeneração	85,2	74,2	90,5	71,1	65,7	-7,7%
	Reciclagem	403,2	496,9	556,6	561,5	665,2	18,5%
	Aterro Sanitário	0,0	522,6	0,8	0,0	0,0	-
	Aterro de resíduos industriais	1,4	5,8	7,0	0,2	0,1	-73,8%
	Valorização energética - incineração	2.010,0	1.445,2	1.485,5	1.464,5	1.660,9	13,4%
	Valorização orgânica	1.400,0	1.400,0	676,4	676,4	1.019,2	50,7%
	Armazenamento temporário em operador licenciado	9,6	33,7	42,7	138,8	291,3	109,9%
G4-EN25	Peso dos resíduos transportados, importados, exportados ou tratados, considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia – Anexos I,II, III e IV e percentagem de resíduos transportados por navio, a nível internacional (t)	375,9	178,4	200,7	187,3	300,0	60,2%
	Tratamento físico-químico	263,5	66,2	44,9	52,9	141,6	167,8%
	Recuperação	0,7	1,0	0,1	0,0	7,9	-
	Regeneração	85,2	74,2	90,5	68,9	65,7	-4,7%
	Reciclagem	22,5	14,4	19,9	3,4	8,8	161,9%
	Armazenamento temporário em operador licenciado	3,1	16,9	38,1	17,3	26,4	52,7%
	Aterro de resíduo industriais	0,9	5,8	7,0	0,2	0,1	-73,8%
	Valorização energética - incineração	0,0	0,0	0,0	44,7	49,6	11,0%
ASPETO: GERAL							
G4-EN31	Total de gastos e investimentos ambientais (€)	265.272,0	344.357,3	312.878,8	184.583,5	212.636,5	15,2%
	Gestão de Resíduos	247.219,0	284.957,9	229.963,9	161.163,9	175.392,5	8,8%
	Monitorização de emissões	7.602,0	6.524,5	4.134,5	6.547,6	8.412,0	28,5%
	Consultoria, auditoria e certificação	0,0	0,0	4.861,0	2.720,0	0,0	-100,0%
	Sensibilização ambiental	0,0	0,0	3.258,4	355,0	750,0	111,3%
	Medidas de minimização/mitigação	10.451,0	52.874,9	70.661,0	13.797,0	28.082,0	103,5%
ASPETO: MECANISMOS DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES RELATIVOS A IMPACTOS AMBIENTAIS							
G4-EN34	Número de reclamações ambientais	0	0	0	0	0	0%

CATEGORIA: AMBIENTE
GRUPO TAP (1)

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
-----------	-----------	------	------	------	------	------	--------

ASPETO: MATERIAIS

G4-EN1	Materiais utilizados, por peso ou volume (t)	104,8	109,2	105,8	100,6	103,4	2,8%
	Papel branco A4 - 75g	61,3	89,9	84,9	82,7	74,8	-9,6%
	Papel branco A4 - 80g	42,6	18,0	18,9	17,3	27,9	60,9%
	Papel branco A3 - 80g	0,9	1,4	2,0	0,5	0,2	-66,7%
	Papel branco A3 - 75g	-	-	-	-	0,5	-

ASPETO: ENERGIA

G4-EN3	Consumo de energia dentro da organização (GJ)						
	Eletricidade	113.533,9	114.047,6	113.949,9	114.854,4	114.780,2	-0,1%
	Consumo de Jet Fuel (operações de voo)	41.757.725,9	43.135.142,8	44.623.431,9	45.877.475,7	46.775.745,8	2,0%
	Consumo de Jet Fuel (operações de terra - manutenção e ensaio)	18.125,5	16.356,5	29.904,0	14.980,4	15.459,2	3,2%
	Consumo de Gás Natural (operações de terra)	51.525,2	55.721,8	54.539,6	49.318,9	46.750,6	-5,2%
	Consumo de Gasolina viaturas de Serviço (operações de terra)	433,1	629,7	367,1	408,5	381,1	-6,7%
	Consumo de Gasóleo viaturas de Serviço (operações de terra)	64.293,9	61.542,3	61.666,5	59.239,3	56.449,9	-4,7%
G4-EN5	Intensidade energética						
	Consumo de Jet Fuel por passageiro (litros/100 PKU)	4,369	4,305	4,307	4,139	4,289	3,6%

ASPETO: ÁGUA

G4-EN8	Consumo total de água, por fonte (m³)						
	Consumo total de Água	261.239	259.328	242.145	223.847	216.633	-3,2%
	Consumo total de Água Subterrânea	62.559	55.368	43.727	36.853	40.742	10,6%
	Consumo total de Água da Rede Pública	198.680	203.960	198.418	186.994	175.891	-5,9%

ASPETO: EMISSÕES

G4-EN15	Emissões diretas de Gases com Efeito de Estufa (GEE) (Âmbito 1)						
	OPERAÇÕES DE VOO						
	Emissões diretas de CO2 (operações de voo)	2.859.496	2.953.820	3.055.735	3.141.610	3.203.122	2,0%
	OPERAÇÕES DE TERRA						
	Emissões diretas de CO2	8.646	8.584	9.415	7.971	8.393	5,3%
G4-EN16	Emissões indiretas de Gases com Efeito de Estufa (GEE) (Âmbito 2)	14.823	14.897	14.877	14.995	15.691	4,6%
G4-EN18	Intensidade de emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE)						
	Emissões de CO2 por passageiro (kg/100 PKU)	11,013	10,849	10,854	10,431	10,807	3,6%

ASPETO: EFLUENTES E RESÍDUOS

G4-EN23	Peso de resíduos produzidos, por tipo e por método de tratamento (t)	8.459,7	8.443,2	7.612,6	8.017,8	8.909,6	11,1%
	Tratamento físico-químico	631,1	309,9	301,9	418,1	216,3	-48,3%
	Recuperação	250,6	44,0	16,9	9,8	9,0	-7,5%
	Regeneração	102,1	95,6	112,9	89,3	76,8	-14,0%
	Reciclagem	675,1	816,9	892,1	902,6	1.375,8	52,4%
	Aterro Sanitário	11,9	52,6	0,8	4,6	654,1	-
	Aterro de resíduos industriais	1,4	6,4	7,4	0,2	0,1	-73,8%
	Valorização energética - incineração	5.324,1	5.073,2	5.363,5	5.540,0	5.126,2	-7,5%
	Valorização orgânica	1.402,0	1.402,0	693,9	693,9	1.022,3	47,3%
	Armazenamento temporário em operador licenciado	58,9	170,4	220,8	356,6	426,5	19,6%
	Grupo III - Resíduos hospitalares de risco biológico	2,3	2,1	2,2	2,5	2,3	-7,4%
	Grupo IV - Resíduos hospitalares específicos	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	-1,0%
G4-EN25	Peso dos resíduos transportados, importados, exportados ou tratados, considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia - Anexos I,II, III e IV e percentagem de resíduos transportados por navio, a nível internacional (t)	498,5	246,1	243,7	243,4	353,3	45,1%
	Tratamento físico-químico	279,0	72,3	48,1	54,7	146,5	168,0%
	Recuperação	83,0	1,0	0,1	0,0	9,0	-
	Regeneração	102,1	95,6	112,9	87,1	76,8	-11,9%
	Reciclagem	26,4	21,1	20,6	9,5	8,8	-7,7%
	Armazenamento temporário em operador licenciado	7,1	49,7	54,7	42,6	58,6	37,5%
	Aterro de resíduo industriais	0,9	6,4	7,4	0,2	0,1	-73,8%
	Valorização energética - incineração	0,0	0,0	0,0	49,3	53,5	8,6%

ASPETO: GERAL

G4-EN31	Total de gastos e investimentos ambientais (€)	469.126,2	563.412,0	585.513,7	404.904,7	988.373,0	144,1%
	Gestão de Resíduos	402.919,5	484.388,2	433.130,8	307.286,6	656.684,4	113,7%
	Monitorização de emissões	15.169,0	8.747,7	7.287,5	9.666,2	13.742,0	42,2%
	Consultoria, auditoria e certificação	28.585,2	7.572,3	30.647,2	26.438,1	33.391,5	26,3%
	Sensibilização ambiental	0,0	2.482,7	3.258,4	355,0	2.939,3	728,0%
	Medidas de minimização/mitigação	22.452,5	60.221,2	111.189,8	61.158,8	281.615,7	360,5%

ASPETO: MECANISMOS DE QUEIXAS E RECLAMAÇÕES RELATIVOS A IMPACTOS AMBIENTAIS

G4-EN34	Número de reclamações ambientais	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1	-
---------	----------------------------------	------	------	------	------	---	---

Legenda: (1) – Grupo TAP exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil – Inclui as Empresa: TAP, S.A; PORTUGÁLIA; SPdH; CATERINGPOR; LFP; MEGASIS; WCS

CATEGORIA: SOCIAL

TAP, S.A.

SUBCATEGORIA: PRÁTICAS LABORAIS E TRABALHO CONDIGNO

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
ASPETO: EMPREGO							
G4-LA1	Número e taxa de novas contratações e taxa de rotatividade por faixa etária, género e região						
	TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES					3,40%	-
	TAXA DE ROTATIVIDADE	4,81%	5,48%	2,78%	5,91%	3,70%	-2,2 p.p.
	TAXA DE ROTATIVIDADE POR REGIÃO						
	Portugal					3,6%	-
	Europa					4,2%	-
	África					4,5%	-
	América					5,3%	-
	TAXA DE ROTATIVIDADE POR GÉNERO						
	Feminino					2,7%	-
	Masculino					4,4%	-
	TAXA DE ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA						
	<30 anos					11,8%	-
	30 a 50 anos					2,1%	-
	>50 anos					3,3%	-
G4-LA2	Benefícios para colaboradores, a tempo integral que não são atribuídos aos colaboradores temporários ou a tempo parcial	Estacionamento no Campus TAP no período diurno e facilidades de passagens.					
G4-LA3	Taxas de retorno ao trabalho e retenção após licença parental, por género						
	TAXA DE RETENÇÃO POR GÉNERO						
	Feminino					0,9%	-
	Masculino					1,4%	-
	TAXA DE RETORNO POR GÉNERO						
	Feminino					1,1%	-
	Masculino					0,7%	-

ASPETO: RELAÇÕES LABORAIS

G4-LA4	Prazos mínimos de notificação prévia em relação a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento é mencionado nos acordos de contratação coletiva	Prazos estabelecidos na legislação portuguesa. As empresas do Grupo TAP cumprem rigorosamente a legislação.					
--------	--	---	--	--	--	--	--

ASPETO: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

G4-LA5	Percentagem da totalidade da Colaboradores representada em comissões formais de segurança e saúde, que ajudam no acompanhamento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,0 p.p.
G4-LA6	Taxa de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos e óbitos relacionados com o trabalho, por região e género						
	Nº ACIDENTES DE TRABALHO	1.148	1.121	1.135	1.249	1.210	-3,1%
	Feminino					619	-
	Masculino					591	-
	Nº DIAS PERDIDOS (DIAS DE CALENDÁRIO)	15.699	15.684	16.850	20.107	20.698	2,9%
	Feminino					9.454	-
	Masculino					11.244	-
	HORAS DOENÇA PROFISSIONAL	0	1.073	13.928	1.838	2.805	52,7%
	Feminino					1.140	-
	Masculino					1.665	-
G4-LA7	Colaboradores com elevada incidência e elevado risco de doenças graves	A empresa UCS, S.A., tem como objetivo prestar serviços na área da saúde às empresas do Grupo, aos colaboradores, familiares e a terceiros. Programas: Vida Saudável; Prevenção e Tratamento de Dependências.					
G4-LA8	Temas de saúde e segurança abrangidos por acordos formais com sindicatos	// Formação e Treino em Segurança e Saúde. // Legislação e Regulamentação aplicáveis // Definição das responsabilidades da Empresa e do pessoal em matéria de Segurança. // Medicina no Trabalho e Saúde Ocupacional // Responsabilidades da Empresa na prevenção de riscos, promoção da saúde e integridade física e psíquica dos trabalhadores // Atividade em zonas epidémicas. Por subordinação à regulamentação nacional e interna: Artigo 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.					

ASPETO: FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO

G4-LA9	Formação						
	Nº Ações	2.825	2.864	2.932	3.020	3.571	18,2%
	Nº Formandos	18.078	21.076	22.649	23.145	22.105	-4,5%
	Volume de Formação Horas-Homem	297.564	324.026	284.876	449.500	304.091	-32,3%
G4-LA10	Programas para a gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para a gestão de carreira	// A Formação na TAP é desenhada com o propósito de desenvolver conhecimentos, competências e capacidades, bem assim como estabelecer uma relação direta entre os conteúdos da Formação e os objetivos estratégicos da Empresa. // A TAP encara a Formação Profissional dos seus Colaboradores de forma contínua, preparando-os com o objetivo de poderem fornecer a todos os Clientes – internos e externos – serviços e produtos de elevada qualidade e segurança, refletindo os valores da Organização e constituindo um aspeto essencial da gestão de Recursos Humanos. // A TAP abriu aos seus Colaboradores na situação de reforma ou pré-reforma a possibilidade de se poderem inscrever em Formação Transversal.					
G4-LA11	Percentagem de Colaboradores que recebem, regularmente, análises de desempenho e de desenvolvimento da carreira	95,0%	95,0%	87,0%	80,0%	75,0%	-5,0 p.p.

CATEGORIA: SOCIAL**TAP, S.A.****SUBCATEGORIA: PRÁTICAS LABORAIS E TRABALHO CONDIGNO**

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
ASPECTO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES							
G4-LA12	Relação dos Colaboradores por género, função e faixa etária						
	COLABORADORES POR GÉNERO E FUNÇÃO						
	Feminino	2.918	2.874	2.920	3.142	3.080	-2,0%
	Pessoal Terra					1.376	-
	Pessoal Navegante de Cabina					1.670	-
	Pessoal Navegante Técnico					34	-
	Masculino	4.016	3.963	3.969	4.181	4.204	0,6%
	Pessoal Terra					2.437	-
	Pessoal Navegante de Cabina					862	-
	Pessoal Navegante Técnico					905	-
	COLABORADORES POR GÉNERO E FAIXA ETÁRIA						
	Feminino	2.918	2.874	2.920	3.142	3.080	-2,0%
	<30 anos					436	-
	30 a 50 anos					443	-
	>50 anos					2.201	-
	Masculino	4.016	3.963	3.969	4.181	4.204	0,6%
	<30 anos					631	-
	30 a 50 anos					679	-
	>50 anos					2.894	-

ASPECTO: IGUALDADE DE REMUNERAÇÃO ENTRE HOMENS E MULHERES

G4-LA13	Rácio do salário base e da remuneração entre homens e mulheres, por categoria de funções.	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.					
---------	---	---	--	--	--	--	--

SUBCATEGORIA: DIREITOS HUMANOS

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
ASPECTO: LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA							
G4-HR4	Operações e fornecedores identificados com risco de violação do direito de liberdade de associação e negociação coletiva, e medidas tomadas	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.					
ASPECTO: TRABALHO INFANTIL							
G4-HR5	Operações e fornecedores identificados com risco de trabalho infantil, e medidas tomadas	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.					
ASPECTO: TRABALHO FORÇADO							
G4-HR6	Operações e fornecedores identificados com risco de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo, e medidas tomadas	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.					
ASPECTO: PRÁTICAS DE SEGURANÇA							
G4-HR7	Percentagem do pessoal de segurança submetido a formação nas políticas ou procedimentos da organização, relativos aos direitos humanos, e que são relevantes para as operações	Atividade subcontratada a uma empresa de segurança.					

SUBCATEGORIA: SOCIEDADE

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
ASPECTO: ANTI-CORRUPÇÃO							
G4-SO3	Percentagem e número total de unidades de negócio alvo de análise de riscos à corrupção.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,0 p.p.
G4-SO5	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.					

CATEGORIA: SOCIAL
GRUPO TAP (1)
SUBCATEGORIA: PRÁTICAS LABORAIS E TRABALHO CONDIGNO

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
-----------	-----------	------	------	------	------	------	--------

ASPETO: EMPREGO

G4-LA1	Número e taxa de novas contratações e taxa de rotatividade por faixa etária, género e região						
	TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES					6,24%	-
	TAXA DE ROTATIVIDADE	7,72%	6,33%	4,86%	5,97%	7,22%	1,3 p.p.
	TAXA DE ROTATIVIDADE POR REGIÃO						
	Portugal					8,06%	-
	Europa					2,55%	-
	África					4,50%	-
	América					5,30%	-
	TAXA DE ROTATIVIDADE POR GÉNERO						
	Feminino					4,33%	-
	Masculino					6,52%	-
	TAXA DE ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA						
	<30 anos					13,53%	-
	30 a 50 anos					3,66%	-
>50 anos					1,31%	-	
G4-LA2	Benefícios para colaboradores, a tempo integral que não são atribuídos aos colaboradores temporários ou a tempo parcial	Estacionamento no Campus TAP no período diurno e facilidades de passagens.					
G4-LA3	Taxas de retorno ao trabalho e retenção após licença parental, por género						
	TAXA DE RETENÇÃO POR GÉNERO						
	Feminino					15,40%	-
	Masculino					15,40%	-
	TAXA DE RETORNO POR GÉNERO						
	Feminino					15,41%	-
Masculino					14,60%	-	

ASPETO: RELAÇÕES LABORAIS

G4-LA4	Prazos mínimos de notificação prévia em relação a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento é mencionado nos acordos de contratação coletiva	Prazos estabelecidos na legislação portuguesa. As empresas do Grupo TAP cumprem rigorosamente a legislação.					
--------	--	---	--	--	--	--	--

ASPETO: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

G4-LA5	Percentagem da totalidade da Colaboradores representada em comissões formais de segurança e saúde, que ajudam no acompanhamento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	98,64%	99,17%	99,18%	99,22%	99,20%	-0,02 p.p.
G4-LA6	Taxa de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos e óbitos relacionados com o trabalho, por região e género						
	Nº ACIDENTES DE TRABALHO	1.637	1.611	1.713	1.912	1.885	-1,4%
	Feminino					809	-
	Masculino					1.076	-
	Nº DIAS PERDIDOS (DIAS DE CALENDÁRIO)	26.088	27.440	30.322	39.168	37.491	-4,3%
	Feminino					12.237	-
	Masculino					25.254	-
	HORAS DOENÇA PROFISSIONAL	2.184	2.625	17.143	4.305	3.842	-10,7%
Feminino					1.364	-	
Masculino					2.478	-	
G4-LA7	Colaboradores com elevada incidência e elevado risco de doenças graves	A empresa UCS, S.A., tem como objetivo prestar serviços na área da saúde às empresas do Grupo, aos colaboradores, familiares e a terceiros. Programas: Vida Saudável; Prevenção e Tratamento de Dependências.					

ASPETO: FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO

G4-LA9	Formação						
	Nº Ações	5.236	5.753	5.360	5.750	7.406	28,8%
	Nº Formandos	35.848	38.171	36.495	36.213	31.089	-14,1%
	Volume de Formação Horas-Homem	800.250	770.234	777.068	822.952	647.868	-21,3%
G4-LA11	Percentagem de Colaboradores que recebem, regularmente, análises de desempenho e de desenvolvimento da carreira.	95,2%	95,8%	90,9%	67,3%	79,4%	12,1 p.p.

ASPETO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

G4-LA12	Relação dos Colaboradores por género, função e faixa etária						
	COLABORADORES POR GÉNERO E FUNÇÃO						
	Feminino	4.349	4.331	4.439	4.656	4.608	-1,0%
	Pessoal Terra					2.717	-
	Pessoal Navegante de Cabina					1.853	-
	Pessoal Navegante Técnico					38	-
	Masculino	6.191	6.251	6.440	6.670	6.632	-0,6%
	Pessoal Terra					4.677	-
	Pessoal Navegante de Cabina					896	-
	Pessoal Navegante Técnico					1.059	-

CATEGORIA: SOCIAL**GRUPO TAP (1)****SUBCATEGORIA: PRÁTICAS LABORAIS E TRABALHO CONDIGNO**

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
COLABORADORES POR GÊNERO E FAIXA ETÁRIA							
	Feminino	4.349	4.331	4.439	4.656	4.608	-1,0%
	<30 anos					568	-
	30 a 50 anos					1.630	-
	>50 anos					2.410	-
	Masculino	6.191	6.251	6.440	6.670	6.632	-0,6%
	<30 anos					885	-
	30 a 50 anos					2.527	-
	>50 anos					3.219	-

SUBCATEGORIA: DIREITOS HUMANOS

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
-----------	-----------	------	------	------	------	------	--------

ASPECTO: TRABALHO INFANTIL

G4-HR5	Operações e fornecedores identificados com risco de trabalho infantil, e medidas tomadas	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.					
--------	--	--	--	--	--	--	--

ASPECTO: TRABALHO FORÇADO

G4-HR6	Operações e fornecedores identificados com risco de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo, e medidas tomadas	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.					
--------	---	--	--	--	--	--	--

ASPECTO: PRÁTICAS DE SEGURANÇA

G4-HR7	Porcentagem do pessoal de segurança submetido a formação nas políticas ou procedimentos da organização, relativos aos direitos humanos, e que são relevantes para as operações	Atividade subcontratada a uma empresa de segurança.					
--------	--	---	--	--	--	--	--

SUBCATEGORIA: SOCIEDADE

Indicador	Descrição	2011	2012	2013	2014	2015	2014/5
-----------	-----------	------	------	------	------	------	--------

ASPECTO: ANTI-CORRUPÇÃO

G4-SO3	Porcentagem e número total de unidades de negócio alvo de análise de riscos à corrupção.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,0 p.p.
G4-SO5	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	Todos os atos passíveis de integrar comportamentos corruptos são denunciados pela empresa às autoridades policiais, e objeto de sanção disciplinar aos respetivos infratores.					

Legenda: (1) Grupo TAP exceto TAP–Manutenção e Engenharia Brasil – Inclui as 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>
ANAC	Autoridade Nacional da Aviação Civil
ISO	<i>International Standards Organization</i>
t	Toneladas
CO ₂	Dióxido de Carbono Gás que naturalmente faz parte da composição da atmosfera e que resulta, também, da combustão de combustíveis fósseis (carvão, petróleo). O aumento da sua proporção na atmosfera pode conduzir ao aquecimento global e consequentes alterações climáticas.
<i>Code-Share</i>	Código repartido Acordo entre duas companhias a operar em parceria, mediante a qual oferecem serviços no mesmo avião, mantendo os respetivos códigos IATA, números de voo e marcas.
Energia Direta utilizada	Energia consumida diretamente pela empresa, pelos seus produtos e serviços.
Energia Primária	Recurso energético que se encontra disponível na natureza (petróleo, gás natural, energia hídrica, energia eólica, biomassa, solar). (Decreto-Lei n.º 80/2006 – Regulamento das características de comportamento térmico dos edifícios).
<i>Global Compact</i>	Iniciativa promovida pelo 7.º Secretário-geral das Nações Unidas – Sr. Koffi Annan –, com o objetivo de promover os direitos humanos, trabalho e ambiente
<i>Hub</i>	Termo utilizado para designar a base operacional de uma companhia aérea, em que chegadas e partidas são coordenadas, por forma a reduzir ao máximo, o tempo de trânsito. O <i>Hub</i> da TAP em Lisboa, encontra-se estruturado em três ondas diárias de chegadas e partidas, por forma a aumentar o número de oportunidades de ligações aos clientes da TAP.
Indicadores Adicionais	Indicadores identificados nas Diretrizes da GRI, que representam práticas emergentes ou tratam de temas que podem ser relevantes para algumas empresas, não o sendo para a maioria.
Indicadores Essenciais	Indicadores identificados nas Diretrizes da GRI como de interesse da maioria dos <i>stakeholders</i> e considerados relevantes, salvo consideração em contrário, com base nos princípios de relatórios da GRI.
PKO	Lugar-quilómetro Número total de lugares disponíveis para venda multiplicado pelo número de quilómetros voados.
PKU	Passageiro-quilómetro Número total de passageiros, multiplicado pelo número de quilómetros voados.
Pontualidade	<i>Standard</i> da Indústria, medido pela percentagem do número de voos com partidas até 15 minutos após a hora da partida publicada em horário.
Potencial de aquecimento global	O potencial de aquecimento climático de um gás fluorado com efeito de estufa por comparação com o dióxido de carbono
<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> , (partes interessadas) são definidos de forma ampla como os grupos ou indivíduos que, possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da empresa; ou cujas ações, possam afetar a capacidade da organização de implementar as suas estratégias e atingir os seus objetivos com sucesso.

APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE



Aprovado pela Comissão Executiva da TAP, SGPS,
em 20 de julho de 2016, sob proposta do seu Presidente.

Comissão Executiva

Presidente	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
Vogal	David Humberto Canas Pedrosa
Vogal	Maximilian Otto Urbahn

FICHA TÉCNICA

TAP, SGPS, S.A.

Apartado 50194, 1704-801 Lisboa

Tel. +351 218 415 000

Fax +351 218 415 774

CipC no 506623602

TAP PORTUGAL