



# **Relatório de Governo Societário 2021**

# Relatório de Governo Societário 2021

## Transportes Aéreos Portugueses, S.A.

Versão aprovada em reunião do Conselho de Administração a 28 de março de 2023  
(Revisto na sequência do recebimento do Relatório de Análise 265/2022 da UTAM)

## Índice

I. Sumário Executivo .....	1
II. Missão, Objetivos e Políticas.....	2
1. Missão, Visão e Valores .....	2
2. Políticas e Linhas de Ação, Fatores de Sucesso e Orientações e Políticas Setoriais.....	2
III. Estrutura de Capital .....	4
1. Identificação .....	4
2. Restrições à Transmissibilidade das Ações.....	4
3. Ações Próprias.....	5
4. Mudança de Controlo da Sociedade .....	5
5. Limitação de Direitos de Voto .....	5
6. Acordos Parassociais .....	5
IV. Participações Sociais e Obrigações detidas .....	6
1. Titulares de Participações .....	6
2. Aquisição e Alienação de Participações Sociais.....	7
3. Ações e Obrigações detidas.....	7
4. Deliberações de Aumento do Capital .....	7
5. Partes Relacionadas .....	7
V. Órgãos Sociais e Comissões.....	8
A. Modelo de Governo.....	8
1. Identificação .....	8
B. Assembleia Geral.....	8
1. Composição .....	8
2. Competências.....	9
3. Restrições de Direito de Voto .....	9
4. Percentagem Máxima dos Direitos de Voto.....	9
5. Deliberações com Maioria Qualificada .....	10
C. Administração e Supervisão .....	10
1. Regras Estatutárias.....	10
2. Composição .....	11
3. Membros Executivos e Não Executivos.....	12
4. Qualificações Profissionais.....	13
5. Participações Patrimoniais.....	13
6. Relações Familiares, Profissionais ou Comerciais.....	13
7. Organograma dos Órgãos Sociais e Corpos Sociais.....	13
8. Regulamentos de Funcionamento.....	14
9. Competências.....	14
10. Reuniões e Assiduidade .....	14
11. Cargos Exercidos em Simultâneo .....	16
12. Avaliação e Critérios de Avaliação dos Administradores Executivos.....	16

13. Comissões.....	16
D. Fiscalização .....	21
1. Identificação .....	21
2. Composição .....	21
3. Qualificações Profissionais.....	22
4. Contratação de Serviços Adicionais ao Auditor Externo .....	22
5. Funções do Conselho Fiscal .....	22
6. Independência.....	23
7. Regulamentos de Funcionamento.....	23
8. Reuniões e Assiduidade .....	23
9. Cargos Exercidos em Simultâneo .....	24
E. Revisor Oficial de Contas .....	24
1. Identificação .....	24
2. Limitações Legais.....	24
3. Funções e Remunerações.....	25
4. Outros Serviços .....	25
F. Auditor Externo .....	25
1. Identificação e Funções .....	25
2. Política e Periodicidade de Rotação.....	25
3. Avaliação .....	25
4. Outros Serviços .....	26
5. Remuneração .....	26
VI. Organização Interna.....	27
A. Estatutos e Comunicações .....	27
1. Alteração dos Estatutos da Sociedade.....	27
2. Comunicação de Irregularidades .....	27
3. Prevenção de Fraude Organizacional .....	27
B. Controlo Interno e Gestão de Riscos .....	27
1. Sistema de Controlo Interno .....	27
2. Implementação .....	28
3. Modelo das Três Linhas.....	28
4. Organograma .....	29
5. Outras Áreas com competências no Controlo de Riscos.....	29
6. Tipos de Risco .....	29
7. Análise de Risco.....	30
8. Elementos do SCI implementados na divulgação de Informação Financeira .....	31
C. Regulamentos e Códigos .....	31
1. Regulamentos Internos e Externos.....	31
2. Código de Ética e Boa Conduta Empresarial.....	33
3. Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas .....	34
4. Relatório Anual de Execução .....	34
D. Deveres Especiais de Informação .....	34
1. Cumprimento dos Deveres de Informação.....	34

2. Cumprimento dos Deveres de Transparência .....	35
E. Website .....	35
1. Endereço .....	35
2. Informação Institucional .....	35
3. Informação dos Regulamentos de Funcionamento .....	35
4. Informação dos Titulares dos Órgãos Sociais .....	35
5. Informação dos Documentos de Prestação de Contas .....	35
6. Informação de Âmbito Financeiro .....	35
VII. Remunerações .....	36
A. Competência para a Determinação .....	36
1. Identificação .....	36
2. Conflito de Interesses .....	36
B. Comissão de Fixação de Remunerações .....	36
1. Composição .....	36
C. Estrutura de Remunerações .....	36
1. Política de Remuneração .....	36
2. Estrutura da Remuneração .....	37
3. Componente Variável da Remuneração .....	37
4. Diferimento do Pagamento da Componente Variável .....	37
5. Sistema de Prémios Anuais .....	37
6. Regimes Complementares de pensões ou de Reforma Antecipada .....	37
D. Divulgação das Remunerações .....	37
1. Remuneração Anual do Conselho de Administração .....	37
2. Remuneração por Outras Empresas .....	39
3. Remuneração de Participação nos Lucros ou Prémios .....	39
4. Indemnizações .....	39
5. Remuneração Anual do Conselho Fiscal .....	39
6. Remuneração Anual da Mesa da Assembleia Geral .....	39
VIII. Transações com Partes Relacionadas e Outras .....	41
1. Transações com Partes Relacionadas .....	41
2. Aquisição de Bens e Serviços .....	41
3. Outras Transações .....	41
4. Transações superiores a 5% dos Fornecimentos e Serviços Externos .....	41
IX. Análise de Sustentabilidade da Empresa nos domínios Económico, Social e Ambiental .....	43
1. Estratégias e Metas Fixadas .....	43
2. Políticas Adotadas .....	43
3. Princípios de Gestão Empresarial .....	44
X. Avaliação do Governo Societário .....	45
1. Boas Práticas de Governo .....	45
2. Código de Governo das Sociedades .....	46
XI. Anexos .....	53

I. Extrato da Ata do Conselho de Administração de Aprovação do Relatório de Governo Societário .....	54
II. Relatório e Parecer do Conselho Fiscal sobre o Relatório de Governo Societário .....	56
III. Declarações dos Membros do Conselho de Administração.....	58
IV. Atas da Assembleia Geral de Aprovação de Contas Consolidadas e Individuais .....	78
V. Elementos Curriculares dos Membros do Conselho de Administração.....	88
VI. Elementos Curriculares dos Membros do Conselho Fiscal .....	103
VII. Transações com Partes Relacionadas .....	111
VIII. Relatório de Sustentabilidade .....	114

## I. Sumário Executivo

A TAP S.A. no desenvolvimento da sua atividade de transporte aéreo de passageiros, carga e correio tem como preocupação garantir o cumprimento de todos os Princípios e Práticas de Bom Governo que se encontram definidos para as Sociedades em geral, no Código da Sociedades Comerciais, para as empresas emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, nomeadamente através do Código dos Valores Mobiliários, e, muito em particular, os que se encontram estabelecidos para as empresas do setor empresarial do Estado, no Decreto-lei n.º 133/2013 de 3 de outubro, que estabelece o Regime Jurídico do Setor Público Empresarial ("RJSPE").

Em matéria de Boas Práticas de Governo Societário merece referência a eleição, por Deliberação em Assembleia Geral de Acionistas em 24 de junho de 2021, dos membros dos órgãos e corpos sociais para o quadriénio 2021-2024. Também, foi criada por deliberação do Conselho de Administração de 27 de agosto de 2021, a Comissão de Finanças, Auditoria e Risco com o objetivo de apoiar o Conselho de Administração nas matérias que lhe estão especificamente cometidas e enunciadas no seu Regulamento.

Adicionalmente, existiu a atualização da Política de Diversidade e Inclusão, que visa demonstrar que a inclusão, enquanto proteção da diversidade, faz parte da essência, da história e da Cultura da TAP. A Diversidade e Inclusão é um tema fundamental com prioridades claramente definidas que promovem o reconhecimento da TAP como uma empresa inclusiva e diferenciadora nesta área. O presente Relatório de Governo Societário segue as instruções constantes do manual e do modelo estipuladas pela Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial ("UTAM") e tem em conta as recomendações do Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários ("CMVM"). O cumprimento das Práticas de Bom Governo previstas no RJSPE encontram-se detalhadas através da Avaliação do Governo Societário.

## II. Missão, Objetivos e Políticas

### 1. Missão, Visão e Valores

A TAP S.A. tem como principal missão prestar um serviço de confiança a todos os clientes, procurando ir de encontro às suas necessidades através da execução segura e consistente das suas operações.

De acordo com o disposto no artigo 3.º dos Estatutos da Sociedade, a TAP S.A. tem como objeto a exploração dos serviços públicos de transporte aéreo de passageiros, carga e correio, bem como a prestação dos serviços e a realização das operações comerciais, industriais e financeiras relacionadas direta ou indiretamente com a referida exploração e, ainda, exercer quaisquer outras atividades consideradas convenientes aos interesses empresariais.

A TAP S.A. tem como uma das suas grandes prioridades a negociação dos Acordos de Empresa, considerando esta negociação com os Sindicatos fundamental para garantir que a TAP S.A. se torne uma empresa mais eficiente e financeiramente sustentável. No que diz respeito ao cliente, a melhoria do serviço a bordo e a melhoria dos serviços digitais, como o FlyTAP e a App TAP são as apostas prioritárias.

A par da necessária retoma do setor e da atividade da TAP S.A., a Empresa continua empenhada na melhoria da sua eficiência e desempenho ambiental, tendo em execução um plano de transformação que prevê a redução da frota com a saída de aviões mais antigos e menos eficientes, entre outras iniciativas que promovam a sustentabilidade ambiental.

A TAP S.A. aposta na visão de em 2025 a empresa ser um negócio de aviação sustentável e lucrativo.

A TAP S.A. tem como valores fundamentais a Coragem, Responsabilidade, Integridade e Colaboração. Consideram-se como valores fundamentais pois destinam-se à orientação fundamental para cada colaborador, sobre como se espera que este se comporte perante os seus *peers*, chefias, clientes, parceiros e fornecedores, enquanto colaborador da empresa.

### 2. Políticas e Linhas de Ação, Fatores de Sucesso e Orientações e Políticas Setoriais

O Plano de Restruturação do Grupo TAP, entregue à Comissão Europeia em junho de 2021 e posteriormente alterado em novembro de 2021, é um documento que o Estado Português acordou e apresentou junto da Comissão Europeia.

De facto, nos termos do direito europeu e da concorrência, o Plano de Restruturação é um documento acordado entre o Estado Português e a Comissão Europeia, motivo pelo qual, embora a Sociedade tenha dado um contributo significativo para a sua elaboração, é um documento do Estado Português. Por esse motivo, não pode a



TAP fornecer informações de forma pública sobre o mesmo, cabendo essa função, se assim o entender, exclusivamente ao Estado Português.

## III. Estrutura de Capital

### 1. Identificação

Até 24 de maio de 2021, o capital social da TAP S.A., no valor de 41.500.000,00 euros, era representado por 8.300.000 ações ordinárias, com o valor nominal de cinco euros cada uma, detido na sua totalidade pela TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.

No contexto do auxílio de Estado prestado à Sociedade foi realizado pela República Portuguesa, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças, em 24 de maio de 2021, um aumento de capital da TAP S.A., no valor de 462.000.000,00 euros, com a correspondente a subscrição, pela mesma, de 92.400.000 novas ações ordinárias, com valor nominal unitário de cinco euros, representativas do capital social da Sociedade. Posteriormente, a 30 de dezembro de 2021, teve lugar uma Assembleia Extraordinária, nos termos da qual foi deliberado realizar uma serie de operações de reestruturação do capital social da TAP SA, do qual resultou que o o capital social da TAP S.A. foi aumentado para 904.327.865 euros, correspondendo a 180.865.573 ações ordinárias com o valor nominal unitário de cinco euros, detidas integralmente pela República Portuguesa, através da Direcção-Geral do Tesouro e Finanças.

A distribuição do capital da Sociedade e respetivos direitos de voto pelos acionistas titulares de participações qualificadas encontra-se discriminada no primeiro ponto da secção de Participações Sociais e Obrigações detidas.

### 2. Restrições à Transmissibilidade das Ações

Nos termos do disposto no artigo 5.º dos Estatutos da TAP S.A., a Sociedade, por meio de deliberação do Conselho de Administração, deverá prestar ou recusar o seu consentimento à transmissão ou oneração de ações no prazo máximo de 60 (sessenta) dias sobre a data em que o pedido de consentimento seja recebido, sob pena de tal transmissão ou oneração deixar de depender dele, passando a ser livre. O Conselho de Administração, além de outros motivos de recusa do consentimento, deverá sempre recusar o consentimento quando a pretendida transmissão ou oneração de ações:

a) viole as disposições do Regulamento (CE) N.º 1008/2008 do Parlamento e do Conselho de 24 de setembro de 2008, ou possa causar a revogação da licença de exploração de transporte aéreo da sociedade;

b) seja feita a favor de pessoa, sociedade, associação, grupo, ou qualquer outra entidade semelhante, que direta ou indiretamente exerça a atividade de aviação civil, sob qualquer modalidade de negócio, ou seja sócia, acionista ou titular de órgão social de qualquer entidade que exerça atividade concorrente com a da Sociedade nos termos atrás descritos.

Se o consentimento for recusado, a Sociedade fica obrigada a adquirir ou fazer adquirir as ações por outra pessoa, nos termos do artigo 329.º n.º 3 alínea c) do Código das Sociedades Comerciais.

### 3. Ações Próprias

Durante o exercício de 2021 a Sociedade não adquiriu nem alienou ações próprias e, assim, a 31 de dezembro de 2021, não era detentora de ações próprias.

### 4. Mudança de Controlo da Sociedade

Existem acordos celebrados pela Sociedade que contêm cláusulas de *ownership*.

### 5. Limitação de Direitos de Voto

Nos termos do número 2 do artigo 9.º dos estatutos da Sociedade, a cada 100 (cem) ações corresponde 1 (um) voto na Assembleia Geral de acionistas, podendo os acionistas possuidores de um número inferior a 100 (cem) ações da Sociedade agruparem-se de forma a reunirem as condições necessárias ao exercício conjunto do direito de voto.

Além desta limitação ao exercício do voto baseada no número de ações da Sociedade, não existem restrições ou limitações em matéria de direitos de voto, nem quaisquer sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial.

### 6. Acordos Parassociais

A TAP S.A. não tem informação sobre a existência de qualquer acordo parassocial que tenha por objeto a Sociedade.

## IV. Participações Sociais e Obrigações detidas

### 1. Titulares de Participações

Até 24 de maio de 2021, as participações qualificadas<sup>(1)</sup> no capital da TAP S.A., com indicação da respetiva imputação de direitos de voto, eram detidas da seguinte forma:

<b>Acionista</b>	<b>N. de Ações</b>	<b>% do Capital Social</b>	<b>% dos Direitos de Votos</b>
TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.	8.300.000	100%	100%

No período compreendido entre 24 de maio e 30 de dezembro de 2021, na sequência do aumento de capital da TAP S.A., subscrito integralmente pela República Portuguesa, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças através de entradas em dinheiro, e a subscrição, pela mesma, de novas ações ordinárias, passaram as participações qualificadas a estar distribuídas do seguinte modo:

<b>Acionista</b>	<b>N. de Ações</b>	<b>% do Capital Social</b>	<b>% dos Direitos de Votos</b>
República Portuguesa, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças	92.400.400	91,8%	91,8%
TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.	8.300.000	8,2%	8,2%

A partir de 30 de dezembro de 2021, devido ao novo aumento de capital da TAP S.A., as participações qualificadas passaram a distribuir-se da seguinte forma:

<b>Acionista</b>	<b>N. de Ações</b>	<b>% do Capital Social</b>	<b>% dos Direitos de Votos</b>
República Portuguesa, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças	180.865.573	100%	100%

<sup>(1)</sup> De acordo com o Decreto-Lei n.º 52/2010 de 26 de maio, Art. 13.º, n. 7.º, uma participação qualificada é “a participação direta ou indireta que represente percentagem não inferior a 10 % do capital ou dos direitos de voto da instituição participada ou que, por qualquer motivo, possibilite exercer influência significativa na gestão da instituição participada”.

## 2. Aquisição e Alienação de Participações Sociais

Não ocorreram aquisições ou alienações diretas de participações sociais da TAP S.A. durante o ano de 2021.

## 3. Ações e Obrigações detidas

De acordo com o disposto no artigo 447.º n.º 5 do Código das Sociedades Comerciais, informa-se que os membros dos órgãos de administração e fiscalização não são detentores de ações e obrigações na Sociedade.

## 4. Deliberações de Aumento do Capital

De acordo com a alínea c) do artigo 11.º dos Estatutos da Sociedade, a competência para deliberar sobre aumentos do capital social pertence exclusivamente à Assembleia Geral da Sociedade.

## 5. Partes Relacionadas

A 31 de dezembro de 2021, as entidades identificadas como partes relacionadas e com as quais se estabeleceram relações comerciais mais relevantes são as seguintes:

Nome
Aeropar Participações S.A.
CateringPor – Catering de Portugal, S.A.
Portugália – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos S.A.
República Portuguesa, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças
Barraqueiro Transportes, S.A.
SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A.
TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS S.A.
TAP Manutenção e Engenharia Brasil S.A.
TAPGer – Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.
UCS – Cuidados Integrados de Saúde, S.A.

## V. Órgãos Sociais e Comissões

### A. Modelo de Governo

#### 1. Identificação

Os Estatutos da Sociedade adotaram o modelo de governo societário previsto no Código das Sociedades Comerciais para as sociedades anónimas, de inspiração monista clássico previsto no artigo 278.º, n.º 1, alínea a), e no artigo 413.º, n.º 1, alínea b) e n.º 2, alínea a) todos do Código das Sociedades Comerciais. O modelo de governo da Sociedade compreende assim a existência de Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, que não seja membro do Conselho Fiscal, e um Secretário da Sociedade e seu suplente.

### B. Assembleia Geral

#### 1. Composição

A mesa da Assembleia Geral é constituída por um Presidente e um Vice-Presidente eleitos pela Assembleia Geral por um período de quatro anos, por proposta dos acionistas.

Nos termos dos Estatutos da Sociedade, a mesa da Assembleia Geral da Sociedade é secretariada pelo Secretário da Sociedade.

Até 24 de junho de 2021 a composição da Mesa da Assembleia Geral era a seguinte:

Mandato (Início-Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Forma	Data
2018-2020	Presidente da Mesa	Vitor Pereira das Neves	DSUE	28/06/2019
2018-2020	Secretária da Sociedade	Ana Malheiro	CA	31/01/2018

Em 24 de junho de 2021 realizou-se a Assembleia Geral eletiva através da qual foram nomeados os titulares dos órgãos sociais para o Quadriénio 2021-2024.

A composição da Mesa da Assembleia Geral à data de 31 de dezembro de 2021 era a seguinte:

Mandato (Início-Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Forma	Data
2021-2024	Presidente da Mesa	António de Macedo Vitorino	AG	24/06/2021
2021-2024	Vice-Presidente da Mesa	David Fernandes de Oliveira Festas	AG	24/06/2021

(\*) Nomeação em reunião do Conselho de Administração de 28 de junho de 2021.

## 2. Competências

Nos termos do disposto no artigo 11.º dos Estatutos da TAP, S.A., os acionistas deliberam em Assembleia Geral sobre todas as matérias em relação às quais a lei ou o contrato de sociedade lhes confirmam competência, bem como sobre quaisquer matérias que não se encontrem abrangidas na esfera de competências de outros órgãos da sociedade, competindo-lhe, designadamente:

- Deliberar sobre o relatório de gestão do Conselho de Administração, as contas do exercício e os pareceres do órgão de fiscalização, e sobre a aplicação dos resultados do exercício;
- Eleger e destituir os membros da mesa da Assembleia Geral, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, bem como os respetivos Presidentes e Vice-Presidentes, se os houver, o Revisor Oficial de Contas ou sociedade de Revisores Oficiais de Contas, neste caso sob proposta do Conselho Fiscal e ainda os membros da Comissão de Vencimentos e da Comissão de Monitorização dos Auxílios de Estado;
- Deliberar sobre quaisquer alterações do contrato de sociedade, aumentos e reduções de capital social, fusão, cisão, transformação e/ou dissolução da Sociedade;
- Deliberar sobre as remunerações dos membros dos órgãos e corpos sociais, podendo, para o efeito, designar uma comissão de vencimentos;
- Decidir sobre a realização e o reembolso de prestações acessórias, incluindo sob a forma de suprimentos, e todas as condições com elas relacionadas;
- Fixar o limite máximo anual de emissão de obrigações ou de outros valores mobiliários;
- Autorizar o Conselho de Administração a efetuar transações sobre valores mobiliários próprios;
- Decidir sobre matérias de gestão da Sociedade, quando tal lhe seja requerido pelo Conselho de Administração.

## 3. Restrições de Direito de Voto

Nos termos do número 3 do artigo 9.º dos Estatutos da TAP S.A., para conferir direito a voto, as ações deverão estar averbadas em nome dos respetivos titulares no livro de registo da Sociedade pelo menos 15 (quinze) dias antes da data marcada para a reunião da Assembleia Geral.

## 4. Percentagem Máxima dos Direitos de Voto

Os estatutos da Sociedade não estabelecem quaisquer regras que estabeleçam que não sejam contados direitos de voto acima de certo número, quando emitidos por um só acionista ou por acionistas com ele relacionados.

## 5. Deliberações com Maioria Qualificada

De acordo com o disposto do artigo 10.º dos Estatutos da TAP S.A., a Assembleia Geral, só pode reunir e deliberar validamente, em primeira convocação, desde que se encontrem presentes ou representados acionistas titulares de ações representativas de, pelo menos, 51% (cinquenta e um por cento) do capital social da Sociedade.

Em segunda convocação, a Assembleia Geral poderá reunir e deliberar validamente desde que estejam presentes, ou devidamente representados, acionistas titulares de, pelo menos, metade do capital social com direito de voto, caso em que as referidas deliberações podem ser tomadas por maioria dos votos emitidos.

As deliberações sobre alterações dos estatutos, fusão, cisão, transformação e dissolução da Sociedade e, bem assim, sobre outros assuntos para os quais a lei exija maioria qualificada, sem o especificar, devem ser aprovadas por dois terços dos votos emitidos, salvo se a deliberação for tomada em Assembleia Geral reunida em segunda convocação em que estejam presentes, ou devidamente representados, acionistas titulares de, pelo menos, metade do capital social com direito de voto, caso em que as referidas deliberações podem ser tomadas por maioria dos votos emitidos.

## C. Administração e Supervisão

### 1. Regras Estatutárias

Os estatutos da Sociedade estabelecem que a nomeação dos membros do Conselho de Administração é feita pela Assembleia Geral. A Assembleia Geral poderá designar um Vice-Presidente, o qual substituirá o Presidente do Conselho de Administração nas suas faltas e impedimentos ou, no caso de aquele não existir, pelo membro do Conselho de Administração designado pelo Presidente do Conselho de Administração para o efeito.

Na falta de cláusula estatutária que regule a nomeação do Presidente do Conselho de Administração, essa competência cabe ao Conselho de Administração, nos termos previstos nos números 1 e 2 do artigo 395.º do Código das Sociedades Comerciais.

Nos termos do artigo 13.º dos Estatutos da TAP S.A. e para os efeitos do disposto no artigo 393.º do Código das Sociedades Comerciais, a falta de um administrador a mais de 4 (quatro) reuniões seguidas do Conselho de Administração ou a 6 (seis) interpoladas, sem justificação aceite pelos restantes membros do Conselho de Administração, conduz à situação de falta definitiva de um administrador, devendo proceder-se à sua substituição, nos termos legais.

A substituição referida anteriormente, quando feita por cooptação ou designação do Conselho Fiscal, deverá ser submetida a ratificação na primeira Assembleia Geral seguinte à substituição.



## 2. Composição

De acordo com o disposto do artigo 13.º dos Estatutos da TAP S.A., a gestão da Sociedade será exercida por um Conselho de Administração, composto por um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 11 (onze) membros.

Até 24 de junho de 2021 a composição do Conselho de Administração era a seguinte:

Mandato (Início-Fim)	Cargo	Nome	1ª Designação	
			Forma	Data
2018-2020	Presidente	Miguel Jorge Reis Antunes Frasquilho	DSUE	28/10/2020
2018-2020	Vogal	Ramiro José Oliveira Sequeira	DSUE	17/09/2020
2018-2020	Vogal	Alexandra Margarida Vieira Reis	DSUE	30/09/2020
2018-2020	Vogal	Raffael Guarita Quintas Alves*	AG	31/01/2018
2018-2020	Vogal	José Manuel Silva Rodrigues	DSUE	30/09/2020

\*Apresentou renúncia com efeitos a 15 de janeiro de 2021

O Conselho de Administração eleito por Deliberação em Assembleia Geral de 24 de junho de 2021 para o Quadriénio 2021-2024, sem a eleição de membros suplentes, encontra-se com a seguinte composição:

Mandato (Início-Fim)	Cargo	Nome	1ª Designação	
			Forma	Data
2021-2024	Presidente	Manuel Beja	AG	24/06/2021
2021-2024	Vogal	Christine Ourmières-Widener	AG	24/06/2021
2021-2024	Vogal	Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires	AG	24/06/2021
2021-2024	Vogal	Alexandra Margarida Vieira Reis	DSUE	30/09/2020
2021-2024	Vogal	Silvia Mosquera Gonzalez	AG	24/06/2021
2021-2024	Vogal	Ramiro José Oliveira Sequeira	DSUE	17/09/2020
2021-2024	Vogal	Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann	AG	24/06/2021

2021-2024	Vogal	João Pedro Conceição Duarte	AG	24/06/2021
2021-2024	Vogal	José Manuel Silva Rodrigues	DSUE	30/09/2020
2021-2024	Vogal	Patrício Ramos Castro	AG	24/06/2021

*O Vogal João Weber Ramos dos Reis Gameiro, igualmente nomeado a 24 de junho de 2021, apresentou renúncia com efeitos a 30 de outubro de 2021; o Vogal José Manuel Silva Rodrigues apresentou renúncia a 29 de dezembro de 2021, com efeitos a 31 de janeiro de 2022.*

### 3. Membros Executivos e Não Executivos

A composição do Conselho de Administração obedece a um equilíbrio coletivo entre o número de Administradores Executivos e Não executivos e, entre estes, a um adequado número de membros independentes. A presente composição e distinção de membros executivos e não executivos satisfaz a dimensão, natureza e complexidade dos negócios desenvolvidos pela Sociedade. A maioria dos Administradores não executivos respeita os critérios de independência previstos nos termos do n.º 5 do artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais.

#### **Membros Executivos e Não Executivos Triénio 2018-2020:**

<b>Nome</b>	<b>Função</b>
Miguel Jorge Reis Antunes Frasquilho	Não executivo
Ramiro José Oliveira Sequeira	Executivo
Alexandra Margarida Vieira Reis	Executivo
Raffael Guarita Quintas Alves	Executivo
José Manuel Silva Rodrigues	Não executivo

#### **Membros Executivos e Não Executivos Quadriénio 2021-2024:**

<b>Nome</b>	<b>Função</b>
Manuel Beja	Não executivo
Christine Ourmières-Widener	Executivo
João Weber Ramos dos Reis Gameiro	Executivo
Alexandra Margarida Vieira Reis	Executivo
Silvia Mosquera Gonzalez	Executivo
Ramiro José Oliveira Sequeira	Executivo

Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires	Não executivo
Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann	Não executivo
João Pedro Conceição Duarte	Não executivo
José Manuel Silva Rodrigues	Não executivo
Patrício Ramos Castro	Não executivo

*Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires passou a Membro Executivo em 15 de outubro de 2021, na sequência da renúncia apresentada por João Weber Ramos dos Reis Gameiro a 30 de setembro de 2021, com efeitos a 31 de outubro, mantendo-se como Administrador não Executivo desde 15 de outubro até 31 de outubro.*

#### 4. Qualificações Profissionais

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relativos ao perfil de cada um dos membros do Conselho de Administração em exercício constam dos Anexos ao presente relatório.

#### 5. Participações Patrimoniais

Nos termos previstos no artigo 52.º do RJSPE, em 31 de dezembro de 2021 (tal como no início do exercício das suas funções) não detêm quaisquer participações patrimoniais na Sociedade, nem quaisquer relações com os seus fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, suscetíveis de gerar conflitos de interesse.

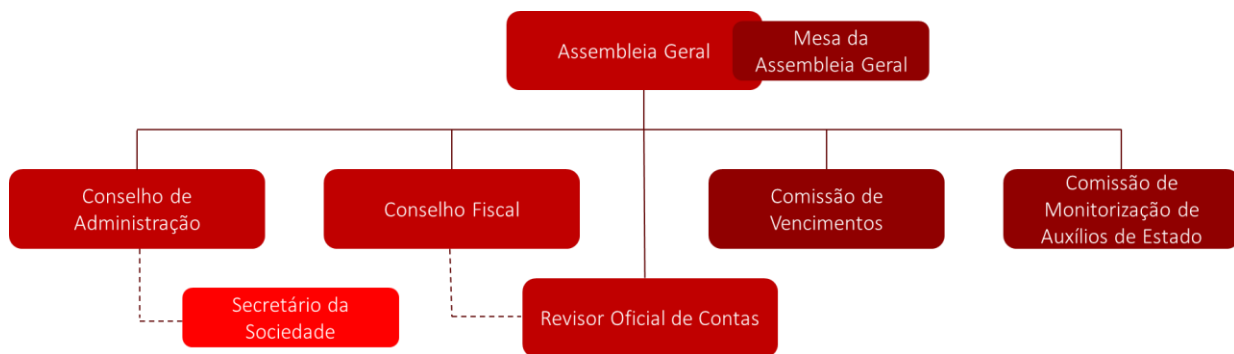
#### 6. Relações Familiares, Profissionais ou Comerciais

Os membros do Conselho de Administração em funções em 31 de dezembro de 2021, não mantêm quaisquer relações familiares, profissionais comerciais, habituais e significativas, com acionistas titulares de participações qualificadas superiores a 2% dos direitos de voto.

#### 7. Organograma dos Órgãos Sociais e Corpos Sociais

Nos termos do disposto no artigo 8.º dos Estatutos da TAP S.A., são órgãos sociais da Sociedade, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o Revisor Oficial de Contas ou a sociedade de Revisores Oficiais de Contas. Para além dos órgãos sociais a Sociedade contará ainda com os corpos sociais de Mesa da Assembleia Geral, Comissão de Monitorização dos Auxílios de Estado e Comissão de Vencimentos.

A Sociedade tem igualmente um Secretário da Sociedade, designado nos termos previstos nos estatutos, sendo-lhe atribuídas as competências previstas na lei.



Ainda, nos termos do artigo 8.º dos atuais estatutos, os membros dos órgãos e corpos sociais exercem as suas funções por um período de 4 (quatro) anos, renováveis, contando-se como completo o ano civil de designação, sendo permitida a sua reeleição por uma ou mais vezes dentro dos limites previstos na lei.

## 8. Regulamentos de Funcionamento

Os regulamentos do funcionamento do Conselho de Administração podem ser consultados no website institucional da Sociedade, através do seguinte endereço eletrónico: <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/administracao>.

## 9. Competências

De acordo com o disposto no artigo 14.º dos Estatutos da TAP, S.A., compete ao Conselho de Administração gerir a atividade da Sociedade, nomeadamente:

- Gerir as atividades da Sociedade;
- Gerir os negócios sociais e praticar todos os atos relativos ao objeto social que não caibam na competência atribuída a outros órgãos da Sociedade;
- Adquirir, alienar ou onerar direitos ou bens móveis e imóveis e participações sociais, nos termos da lei;
- Contrair empréstimos no mercado financeiro nacional ou estrangeiro;
- Deliberar sobre a emissão de obrigações ou outros valores mobiliários, dentro dos limites para tanto anualmente fixados pela Assembleia Geral;
- Representar a sociedade em juízo e fora dele, ativa e passivamente, podendo desistir, transigir e confessar em quaisquer pleitos e, bem assim, celebrar convenções de arbitragem;
- Estabelecer a organização técnico-administrativa da Sociedade e as normas do seu funcionamento interno;
- Constituir mandatários com os poderes considerados convenientes;
- Exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas pela lei ou pela Assembleia Geral.

## 10. Reuniões e Assiduidade

O Conselho de Administração fixa as datas ou a periodicidade das suas reuniões ordinárias, devendo reunir, pelo menos, uma vez em cada trimestre, e reúne

extraordinariamente sempre que convocado pelo seu Presidente, por dois Administradores ou a pedido do órgão de fiscalização.

Até 24 de junho de 2021, o Conselho de Administração realizou 15 reuniões, estando o grau de assiduidade de cada membro descrito na tabela seguinte:

<b>Nome</b>	<b>Assiduidade</b>
Miguel Jorge Reis Antunes Frasquilho	100,00%
Ramiro José Oliveira Sequeira	100,00%
Alexandra Margarida Vieira Reis	100,00%
Raffael Guarita Quintas Alves*	100,00%
José Manuel Silva Rodrigues	100,00%

*\*Apresentou renúncia com efeitos a 15 de janeiro de 2021*

Após Assembleia Geral de 24 de junho de 2021, o Conselho de Administração realizou 13 reuniões.

O grau de assiduidade de cada membro do Conselho de Administração da Sociedade encontra-se descrito na tabela seguinte:

<b>Nome</b>	<b>Assiduidade</b>
Manuel Beja	100,00%
Christine Ourmières-Widener	100,00%
Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires	100,00%
Alexandra Margarida Vieira Reis	100,00%
Silvia Mosquera Gonzalez	100,00%
Ramiro José Oliveira Sequeira	92,31%
Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann	84,62%
João Pedro Conceição Duarte	100,00%
José Manuel Silva Rodrigues	84,62%
Patrício Ramos Castro	92,31%

## 11. Cargos Exercidos em Simultâneo

A informação relativa a cargos exercidos em simultâneo em outras Sociedades de cada um dos membros do Conselho de Administração em exercício, consta dos Anexos ao presente relatório.

## 12. Avaliação e Critérios de Avaliação dos Administradores Executivos

A avaliação de desempenho dos Administradores Executivos assenta em critérios pré-determinados, a definir pelo Acionista República Portuguesa.

A competência para deliberar sobre as remunerações dos administradores executivos, encontra-se delegada numa Comissão de Vencimentos.

À Comissão de Vencimentos compete avaliar anualmente, se aplicável, o cumprimento dos critérios previamente aprovados pela Comissão de Vencimentos para efeitos de ponderação e determinação da remuneração variável dos membros do Conselho de administração com funções executivas.

Anualmente, na Assembleia Geral Anual, a Comissão de Vencimentos apresenta uma nota informativa sobre a política de remunerações do Conselho de Administração.

## 13. Comissões

### 13.1. COMISSÃO EXECUTIVA

De acordo com o n.º 2 do artigo 14.º dos Estatutos da Sociedade, o Conselho de Administração pode delegar, nos limites estabelecidos na lei, a gestão corrente da Sociedade num ou mais administradores-delegados ou numa Comissão Executiva. Até 28 de junho de 2021, a composição da Comissão Executiva encontra-se descrita na seguinte tabela:

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
Ramiro José Oliveira Sequeira	Chief Executive Officer
Raffael Guarita Quintas Alves	Chief Financial Officer
Alexandra Margarida Vieira Reis	Chief Corporate Officer

Na sequência da realização da Assembleia Geral de 24 de junho de 2021 para deliberar sobre a eleição dos órgãos sociais para o quadriénio 2021-2024, em reunião do Conselho de Administração, a 28 de junho de 2021, foram eleitos para Comissão Executiva os seguintes Administradores:

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
Christine Ourmières-Widener	Chief Executive Officer
Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires	Chief Financial Officer
Alexandra Margarida Vieira Reis	Chief Corporate Officer
Silvia Mosquera Gonzalez	Chief Commercial & Revenue Officer
Ramiro José Oliveira Sequeira	Chief Operating Officer

*Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires foi nomeado para o cargo de Chief Financial Officer, com efeitos a 15 de outubro de 2021, por deliberação do Conselho de Administração, na sequência da renúncia apresentada por João Weber Ramos dos Reis Gameiro. A administradora Alexandra Margarida Vieira Reis apresentou renúncia no dia 4 de fevereiro de 2022, com efeitos a 28 de fevereiro de 2022.*

O Conselho de Administração aprovou a delegação na Comissão Executiva dos seguintes poderes:

1. Preparação da proposta do plano de atividades e orçamento – incluindo o plano de investimento e as respetivas fontes de financiamento – e os respetivos relatórios de execução trimestral, ambos a submeter ao Conselho de Administração para aprovação em termos e periodicidade consistentes com o enquadramento jurídico aplicável, designadamente o Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, bem como a preparação das atualizações ou revisões do plano de atividades e orçamento, que também serão submetidos ao Conselho de Administração para aprovação prévia, incluindo o pressuposto das ditas atualizações ou revisões;
2. Preparação da nova proposta de lista de destinos de voo, numa base anual, e quaisquer alterações significativas que ocorram nesta lista, para aprovação prévia por parte do Conselho de Administração;
3. Preparação da nova proposta do plano de frota a longo prazo, numa base anual, e quaisquer alterações significativas que ocorram nesse plano, para aprovação prévia por parte do Conselho de Administração;
4. Sujeito às condições estabelecidas no número 5 abaixo, conduzir a gestão financeira, operacional, administrativa e de recursos humanos da Sociedade, em conformidade com o plano de atividades e orçamento, conforme revisto e/ou atualizado. No que respeita a compromissos, despesas, transações e acordos, expressamente previstos no orçamento anual (conforme atualizado e revisto), e em conformidade com o mesmo, a Comissão Executiva pode conduzir a gestão da Sociedade dentro dos seguintes limites, que serão interpretados como limites por operação, incluindo quando a operação em causa corresponder a um contrato plurianual:

- a. Compromissos de investimentos financeiros ou outras despesas de capital da Sociedade e/ou das suas subsidiárias com um montante de até 15 milhões de euros;
  - b. Compromissos de despesas operacionais da Sociedade e/ou das suas subsidiárias, sob os seguintes termos:
    - (i) Despesas com operações de voo, designadamente, combustível e contratos de assistência, que não excederão os 300 milhões de euros;
    - (ii) Todos os outros contratos operacionais de voo (tais como, mas não se limitando a catering, ATC e outros contratos de âmbito similar) com um montante de até 30 milhões de euros;
    - (iii) Despesas de Manutenção e Engenharia até 50 milhões de euros;
    - (iv) Despesas empresariais (*marketing* e vendas, tecnologia, soluções de pagamento e outras despesas de âmbito similar) com um montante de até 15 milhões de euros, exceto para serviços de consultoria estratégica, cujo limite será de até 1 milhão de euros;
  - c. Investimentos relativos a frota de aeronaves ou despesas operacionais da Sociedade e/ou das suas subsidiárias com um montante de até 50 milhões de euros;
  - d. Garantias e financiamento da Sociedade e/ou das suas subsidiárias, tais como, mas não se limitando a instrumentos de dívida e de cobertura, com um prazo inferior a um ano e com um montante de até 100 milhões de euros (excluindo, em qualquer caso, a provisão de qualquer tipo de garantias por parte da Sociedade ou das suas subsidiárias);
  - e. Propostas referentes a todos os instrumentos de financiamento de médio a longo prazo da Sociedade e/ou das suas subsidiárias i. com um prazo inferior a um ano e um montante superior a 100 milhões de euros ou ii. com um prazo de um ou mais anos, a ser submetidas por parte da Comissão Executiva à aprovação prévia do Conselho de Administração (excluindo, em qualquer caso, a provisão de qualquer tipo de garantias por parte da Sociedade ou das suas subsidiárias);
  - f. Aquisição, ónus, alienação e/ou venda de ativos da Sociedade e/ou das suas subsidiárias com um montante de até 5 milhões de euros;
  - g. Sem prejuízo dos requisitos legais nos termos do Decreto-Lei n.º 133/2013, proposta de investimento e/ou alienação de ações de sociedades incorporadas e /ou a incorporação de novas sociedades, e/ou alterações na estrutura dos acionistas do grupo empresarial ao qual pertence a Sociedade, a ser submetida à aprovação prévia do Conselho de Administração;
  - h. Proposta de transações com partes relacionadas dentro do âmbito do artigo 397.º do Código das Sociedades Comerciais português a ser submetida para a aprovação prévia do Conselho de Administração; Transações com subsidiárias da Sociedade não serão sujeitas à aprovação prévia do Conselho de Administração;
5. Os poderes conferidos à Comissão Executiva, nos termos do número 4 acima, estarão sempre em conformidade com os requisitos estabelecidos na



legislação aplicável e, em particular, estarão sujeitos ao cumprimento das disposições do Decreto-Lei n.º 133/2013, nomeadamente, que:

- a. A Comissão Executiva não:
    - (i) Celebra qualquer acordo ou transação, nem desempenha qualquer ato legal que resulte em responsabilidades financeiras que ultrapassem o orçamento anual ou que não estejam previstas no plano de investimento, não obstante a possibilidade de celebrar acordos plurianuais, desde que estes não resultem em responsabilidades que ultrapassem os limites do orçamento de cada ano, de acordo com o respetivo orçamento anual;
    - (ii) Celebra qualquer acordo ou realiza qualquer ato legal que resulte em obrigações para a Sociedade que ultrapassem 5 % dos ativos líquidos da Sociedade, sem a opinião favorável prévia do Conselho Fiscal da Sociedade (exceto se expressamente previsto no plano de atividades e orçamento anual);
    - (iii) Aprova qualquer investimento ou transação, que não esteja previsto no plano de atividades e orçamento anual;
  - b. Qualquer acordo, ato ou transação com um impacto financeiro que exceda em 1% os ativos líquidos da Sociedade será aprovado pelo membro executivo do Conselho de Administração nomeado pelo representante do governo responsável pela área financeira.
6. Gestão da relação institucional com trabalhadores e entidades externas, incluindo a representação da Sociedade perante todos os Tribunais, nomeadamente, civis, criminais, administrativos, laborais e fiscais, em todas as instâncias, nomeando um advogado quando necessário ou conveniente, apresentando petições, pedidos, recursos, oposições, pedidos reconventionais, apresentando provas e preenchendo recursos tanto ordinários como extraordinários; negociando e revogando petições em qualquer Tribunal, quer civil, criminal, administrativo, laboral ou fiscal, com os mais amplos poderes, em nome da Sociedade.
  7. Proposta de novos acordos coletivos de trabalho e de grandes alterações estruturais aos contratos de trabalho, a submeter à aprovação prévia do Conselho de Administração;
  8. Em situações de emergência, quando a vida de pessoas e a segurança dos ativos estiver em risco, a Comissão Executiva deve envidar todos os esforços necessários e adequados, com a responsabilidade de informar o Conselho de Administração sobre as justificações e todas as medidas tomadas tão cedo quanto possível.

### **13.2. COMISSÃO DE FINANÇAS, AUDITORIA E RISCO**

De acordo com o n.º 4 do artigo no artigo 14.º dos Estatutos da Sociedade, o Conselho de Administração pode constituir comissões, nomeadamente sobre matérias financeiras ou matérias de ordem estratégica, bem como comissões *ad hoc*, comissões essas cujos membros serão maioritariamente administradores,

executivos ou não, consoante o que for deliberado aquando da respetiva constituição.

A Comissão de Finanças, Auditoria e Risco foi criada por deliberação do Conselho de Administração de 27 de agosto de 2021, e a partir de 12 de outubro de 2021 passou a ter a seguinte composição:

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann	Presidente
Christine Ourmières-Widener	Vogal
Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires	Vogal
José Manuel Silva Rodrigues	Vogal
Patrício Ramos Castro	Vogal

A Comissão de Finanças, Auditoria e Risco foi constituída com o objetivo de apoiar o Conselho de Administração nas matérias que lhe estão especificamente cometidas, tendo em conta o alinhamento com as boas práticas de mercado, nomeadamente a necessária isenção e independência dos trabalhos de auditoria interna da Sociedade e das suas subsidiárias.

Sem prejuízo das competências legais atribuídas ao Conselho Fiscal, a Comissão de Finanças, Auditoria e Risco, nos termos do disposto no artigo 2.º do seu regulamento de funcionamento, deve monitorar, aconselhar e reportar ao Conselho de Administração, desempenhando as seguintes funções:

- Acompanhar a atividade da Comissão Executiva no âmbito das funções abaixo elencadas, em termos a acordar;
- Zelar pelo cumprimento das disposições legais e dos estatutos;
- Acompanhar a evolução da situação económico-financeira da Sociedade;
- Acompanhar o processo de preparação, a qualidade e integridade da informação financeira, designadamente a constante nas contas da Sociedade;
- Acompanhar o procedimento de análise e escolha do auditor externo;
- Acompanhar a revisão de contas e a auditoria aos documentos de prestação de contas da Sociedade;
- Zelar pela independência do auditor externo;
- Acompanhar a preparação do plano anual de auditoria e controlo interno;
- Acompanhar e supervisionar os trabalhos de auditoria interna;
- Acompanhar os sistemas de auditoria interna, de controlo interno, de *compliance* e de gestão de riscos.

Compete ainda aos membros da Comissão de Finanças, Auditoria e Risco:

- Emitir nota informativa ou relatório não vinculativo sobre qualquer matéria que lhe seja apresentada pelo Conselho de Administração ou pela Comissão Executiva;
- Submeter ao Conselho de Administração qualquer assunto que por ele deva ser ponderado em matéria das suas funções;
- Propor eventuais alterações ao seu Regulamento.

Compete especificamente ao Presidente da Comissão de Finanças, Auditoria e Risco a coordenação das atividades do órgão, convocando e dirigindo as respetivas reuniões, solicitando e sendo o destinatário de toda a informação e documentação de que a Comissão necessite para o desempenho das suas funções.

## D. Fiscalização

### 1. Identificação

Nos termos do disposto artigo 18.º dos Estatutos da TAP S.A., a fiscalização dos negócios sociais competirá a um Conselho Fiscal e a um Revisor Oficial de Contas ou uma Sociedade de Revisores Oficiais de Contas que não será membro do Conselho Fiscal, a designar obrigatoriamente de entre os auditores registados na Comissão de Mercado de Valores Mobiliários, respeitando os modelos de administração e fiscalização previstos na alínea a) do n.º 1 do artigo 278.º e na alínea b) do n.º 1 do artigo 413.º do Código das Sociedades Comerciais.

### 2. Composição

O Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos e um suplente, sendo um deles o presidente, eleitos pela Assembleia Geral.

Até 24 de junho de 2021, a composição do Conselho Fiscal encontra-se descrita na seguinte tabela:

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>1ª Designação</b>
Baker Tilly, PG & Associados, SROC, S.A.	Presidente	13 de novembro de 2015
Sérgio Sambade Nunes Rodrigues	Vogal	13 de novembro de 2015
Maria Susana da Mota Furtado e Almeida Rodrigues	Vogal	13 de novembro de 2015
João Miguel Guerreiro Aranha	Suplente	31 de janeiro de 2018

O Conselho Fiscal eleito por Deliberação em Assembleia Geral de 24 de junho de 2021 para o Quadriénio 2021-2024 encontra-se com a seguinte composição:

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>1ª Designação</b>
Baker Tilly, PG & Associados, SROC, S.A.	Presidente	13 de novembro de 2015
Sérgio Sambade Nunes Rodrigues	Vogal	13 de novembro de 2015
Maria de Fátima C. C. Damásio Geada	Vogal	24 de junho 2021
José Manuel Fusco Gato	Suplente	24 de junho de 2021

*A Sociedade Baker Tilly, PG & Associados, SROC, S.A, encontra-se representada por Paulo Jorge Duarte Gil Galvão André. Maria de Fátima C. C. Damásio Geada apresentou renúncia a 25 de novembro de 2021. José Manuel Fusco Gato foi nomeado, com efeitos a 07 de janeiro de 2022, na sequência da renúncia apresentada por Sérgio Sambade Nunes Rodrigues, também a 07 de janeiro de 2022.*

### 3. Qualificações Profissionais

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relativos ao perfil de cada um dos membros do Conselho Fiscal em exercício constam dos Anexos do presente relatório, correspondendo aos requisitos de composição previstos no n.º 2 do artigo 3.º da Lei n.º 148/2015 de 09 de setembro.

### 4. Contratação de Serviços Adicionais ao Auditor Externo

De acordo com o Regulamento do Conselho Fiscal a prestação de serviços de peritos que coadjuvem os membros do Conselho Fiscal no exercício das respetivas funções, é contratada pelo Conselho Fiscal, devendo essa contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da Sociedade.

### 5. Funções do Conselho Fiscal

Constitui competência do Conselho Fiscal, em conjugação com o Revisor Oficial de Contas, a fiscalização da Sociedade, e nos termos do disposto no artigo 6.º do Regulamento do Conselho Fiscal, bem como as demais competências:

- Fiscalizar a administração da Sociedade;
- Vigiar pela observância da lei e dos estatutos;
- Verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- Verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas;
- Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela Sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
- Elaborar um relatório anual sobre a sua ação fiscalizadora dirigido aos acionistas, nele incluindo a descrição sobre a atividade de fiscalização desenvolvida, eventuais constrangimentos detetados e dar parecer sobre o relatório, contas, bem como sobre as respetivas propostas apresentadas pelo Conselho de Administração;

- Fiscalizar o processo de preparação e divulgação de informação financeira;
- Fiscalizar a eficácia dos sistemas de gestão e risco e de controlo interno, bem como as atividades de auditoria interna e sistemas de informação;
- Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros.

## 6. Independência

A maioria dos membros do Conselho Fiscal reúne os requisitos de independência estabelecidos no n.º 5 do artigo 414.º do Código das Sociedades Comerciais. Conforme estabelecido no artigo 414.º-A do mesmo diploma legal, nenhum dos membros do Conselho Fiscal se encontra em situação de incompatibilidade.

## 7. Regulamentos de Funcionamento

Nos termos do artigo 7.º do seu Regulamento, o Conselho Fiscal só pode reunir e deliberar validamente com a presença da maioria dos seus membros, e reúne, no mínimo, uma vez em cada trimestre. Poderá reunir-se extraordinariamente sempre que o seu Presidente o entenda ou algum dos membros assim lho solicite.

O Conselho Fiscal pode reunir sem observância de formalidades prévias, desde que todos os seus membros estejam presentes e todos manifestem a vontade de reunir o Conselho Fiscal e deliberar sobre determinado assunto.

As deliberações do Conselho Fiscal são tomadas por maioria, devendo os membros que com elas não concordarem fazer inserir em ata os motivos da sua discordância. De cada reunião deve ser lavrada uma ata, onde conste indicação dos membros participantes, devidamente assinada por todos os que nela tenham participado, dos que faltaram, bem como um resumo das matérias abordadas e considerações proferidas, além das deliberações tomadas no decurso da mesma.

O Conselho Fiscal disponibiliza o seu regulamento e respetivas atualizações, sempre que solicitado.

## 8. Reuniões e Assiduidade

Até 24 de junho de 2021 o Conselho Fiscal realizou 3 reuniões, estando o grau de assiduidade de cada membro efetivo do Conselho Fiscal descrito na tabela seguinte:

<b>Nome</b>	<b>Assiduidade</b>
Baker Tilly, PG & Associados, SROC, S.A.	100,00%
Sérgio Sambade Nunes Rodrigues	100,00%

Após Assembleia Geral de 24 de junho de 2021, o Conselho Fiscal realizou 8 reuniões. O grau de assiduidade de cada membro efetivo do Conselho Fiscal encontra-se descrito na seguinte tabela:

<b>Nome</b>	<b>Assiduidade</b>
Baker Tilly, PG & Associados, SROC, S.A.	100,00%
Sérgio Sambade Nunes Rodrigues	100,00%
Maria de Fátima C. C. Damásio Geada	100,00%

## 9. Cargos Exercidos em Simultâneo

Os membros do Conselho Fiscal apresentaram sempre disponibilidade para o exercício das respetivas funções, participando na vida societária sempre que necessário.

A informação relativa aos cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal em outras Sociedades encontra-se descrita nos Anexos ao presente relatório.

## E. Revisor Oficial de Contas

### 1. Identificação

No exercício das suas competências e cumprimento dos seus deveres, o Conselho Fiscal propõe à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas (ROC). Para o exercício de 2021. Para o exercício de 2021, foram nomeados para as funções de Revisor Oficial de contas da Sociedade:

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>n.º CMVM</b>	<b>n.º OROC</b>
PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda	Efetivo	20161485	183
Carlos José Figueiredo Rodrigues	Suplente	20161347	1737

*A Sociedade PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda encontra-se representada por António Joaquim Brochado Correia (n.º OROC 1076) e Hugo Miguel Patrício Dias (n.º OROC 1432)*

### 2. Limitações Legais

Nos termos do n.º 2 do artigo 54.º da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro, que aprovou o Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, e dado que a TAP S.A. se qualifica como Entidade de Interesse Público, o período máximo de exercício de funções do ROC é de sete anos, a contar da sua primeira designação, podendo vir a ser novamente designado depois de decorrido um período mínimo de três anos.

### 3. Funções e Remunerações

A PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda ("PwC") foi nomeada pela primeira vez como Revisores Oficiais de Contas da TAP S.A. no exercício de 2019 por deliberação social unânime por escrito datada de 17 de dezembro de 2019. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2021, os honorários faturados pelos serviços prestados pela PwC à TAP, S.A., detalham-se do seguinte modo:

<b>Descrição</b>	<b>Remuneração (€)</b>
Serviços de Revisão Legal de Contas	88.450*
Serviços de Revisão Limitada	45.000

\* *Estão incluídos serviços de Revisão Legal de Contas à subsidiária da TAP S.A., TAP Logistics Solutions, S.A., no valor de 2.000€.*

### 4. Outros Serviços

Adicionalmente, no decorrer do exercício de 2021, a PwC prestou serviços de garantia e fiabilidade de procedimentos acordados, respeitantes a validação de informação financeira e de rácios financeiros no âmbito de contratos de financiamento, no valor de 194.500€.

## F. Auditor Externo

### 1. Identificação e Funções

Em 2021, as funções de Auditor Externo da TAP, S.A. foram exercidas pela PwC, registada na CMVM com o nº 20161485, conforme disposto no capítulo anterior. Do mesmo modo, o período de cumprimento dessas funções é coincidente com o de Revisor Oficial de Contas.

### 2. Política e Periodicidade de Rotação

Não estão formalmente estabelecidos procedimentos relativos à rotatividade do auditor externo da empresa. Na TAP, S.A., as funções de ROC e de Auditor Externo na Sociedade têm sido asseguradas pela mesma entidade e a eventual substituição do Auditor Externo tem sido ponderada com a mesma periodicidade da do ROC.

### 3. Avaliação

O Conselho Fiscal supervisiona a atuação do Auditor Externo e a execução dos seus trabalhos ao longo do exercício social, pondera e aprova antecipadamente o âmbito e a remuneração dos trabalhos adicionais por aquele a prestar e procede, anualmente, a uma avaliação global da performance e das condições de exercício da atividade do Auditor Externo, na qual inclui uma apreciação sobre a sua independência.

#### 4. Outros Serviços

Os serviços prestados pelo Auditor Externo distintos dos de auditoria são os decorrentes da prestação de serviços enquanto Revisor Oficial de Contas da Sociedade e encontram-se descritos no capítulo anterior.

#### 5. Remuneração

O montante da remuneração anual pago pela Sociedade ao Auditor Externo encontra-se incluída no ponto de funções e remunerações do Revisor Oficial de Contas.



## VI. Organização Interna

### A. Estatutos e Comunicações

#### 1. Alteração dos Estatutos da Sociedade

Nos termos previstos no Código das Sociedades Comerciais, compete à Assembleia Geral deliberar sobre alterações aos Estatutos da Sociedade.

#### 2. Comunicação de Irregularidades

A Sociedade incentiva o reporte de comportamentos desrespeitosos, inadequados, fraudulentos, não éticos ou ilegais, incluindo questões relacionadas com suborno e corrupção, lei da concorrência, fraude, crime financeiro, conflitos de interesse, qualidade e segurança alimentar, assédio e discriminação, proteção de dados pessoais, direitos e proteção de indivíduos, danos ambientais. Para este efeito adotou, através do seu Canal Ético, o Sistema de Participação de Práticas Indevidas (“Whistleblowing”) que se traduz num canal de comunicação de irregularidades através do e-mail [canaletico@tap.pt](mailto:canaletico@tap.pt) ou de formulário disponível através da hiperligação: <https://intranet.tap.pt/CorpCom/Pages/CanalEtico.aspx>.

A Sociedade garante a confidencialidade e a não retaliação em relação a todos os reportes realizados de boa-fé.

#### 3. Prevenção de Fraude Organizacional

A TAP S.A. é sensível à necessidade de gestão e prevenção de fraude dentro da sua organização. Para além do cumprimento da legislação em vigor específica, é fortemente encorajada a denúncia de situações que configurem ou possam configurar atos fraudulentos ou outro tipo de ilícitos. A prevenção de fraude organizacional é suportada pelo reporte de irregularidades e pela orientação das ações dos colaboradores da Sociedade através do sentido de responsabilidade no cumprimento de regras, valores e princípios e práticas eticamente corretas. Estas práticas devendo ser observadas, defendidas e cumpridas por todos, encontram-se definidas através do Código de Ética e Boa Conduta Empresarial, do Plano Anticorrupção e Infrações Conexas e do Manual de Gestão de Risco Corporativo.

### B. Controlo Interno e Gestão de Riscos

#### 1. Sistema de Controlo Interno

A TAP S.A. baseia-se nas exigências regulamentares e nas melhores práticas desenvolvidas pelas entidades internacionalmente reconhecidas nas áreas de controlo interno e gestão de riscos como o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”) do qual faz parte o Institute of Internal Auditors (“IIA”), a European Confederation of Institutes of Internal Auditing (“ECIIA”), a Federation of European Risk Management Associations (“FERMA”) ou a International Organization for Standardization (“ISO”).

Com base no “Internal Control – Integrated Framework” do COSO que descreve uma estrutura que determina as componentes, os princípios e os fatores necessários para que qualquer organização consiga gerir os seus riscos eficazmente através da implementação de processos de controlo interno, a TAP S.A. rege o seu Sistema de Controlo Interno (“SCI”) nas seguintes etapas:

- Ambiente de Controlo: o conjunto de processos que servem de base para o controlo interno da organização e que refletem o compromisso de todos em conduzir as suas atividades e assumir as suas responsabilidades de controlo e gestão de risco;
- Análise de Risco: atividade que assenta na identificação, avaliação, acompanhamento e controlo que define como os riscos serão geridos;
- Atividades de Controlo: as políticas, procedimentos e normas de resposta que apoiam a mitigação dos riscos;
- Informação e Comunicação: componente fundamental em que os controlos são compreendidos, disseminados e executados por toda a Empresa;
- Monitorização: atividade de monitorização permanente ou de avaliações periódicas para garantir que cada uma das componentes anteriores são devidamente implementadas e cumpridas para alcançar os objetivos operacionais, de *compliance* e reporte da Empresa.

## 2. Implementação

Todos os colaboradores, equipas ou unidades de negócio nos diferentes níveis da organização participam no processo de controlo interno e gestão de riscos. A Direção de Auditoria Interna, através da monitorização dos sistemas de controlo interno, garante que os procedimentos definidos pelas áreas de negócio são implementados e cumpridos.

## 3. Modelo das Três Linhas

Para implementar corretamente o SCI na Sociedade, é necessário que haja compreensão dos diferentes cargos e responsabilidades atribuídos a cada nível organizacional. O instrumento metodológico que clarifica as competências no controlo de riscos na Sociedade é baseado no Modelo das Três Linhas elaborado pela ECIIA e pela FERMA e atualizado pelo IIA. Este modelo ajuda a identificar as estruturas e os processos que contribuem para a conquista dos objetivos da Sociedade e proporciona a interação direta entre os vários intervenientes do controlo interno e gestão de riscos.

### **1ª Linha: Gestão Operacional**

Todos os colaboradores, equipas ou unidades de negócio que detenham funções de gestão operacional são constituintes da primeira linha de controlo e gestão do risco. A função de gestão operacional é a primeira responsável que identifica, avalia, controla e mitiga os riscos, desenvolvendo e implementando procedimentos internos que garantem que as atividades de trabalho do quotidiano estão alinhadas com os objetivos estipulados para a Empresa.

## 2ª Linha: Gestão de Risco

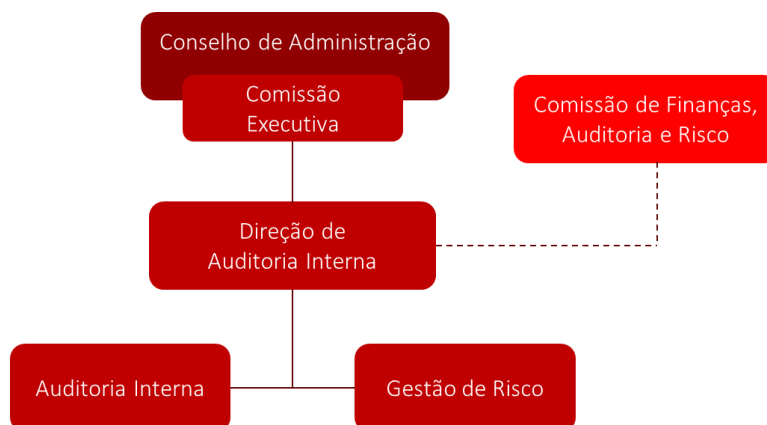
Todos os colaboradores, equipas ou unidades de negócio que detenham funções de gestão de risco são constituintes da segunda linha e têm a possibilidade de intervir, modificar e desenvolver os sistemas implementados pela primeira linha, verificando se foram corretamente projetados e se estão a operar como pretendido.

## 3ª Linha: Auditoria Interna

A equipa de Auditoria Interna através da monitorização dos controlos instalados, dos processos de gestão de risco e do ambiente de controlo interno define o plano de auditoria e efetua os projetos de auditoria direcionados para os riscos mais relevantes para a Sociedade.

## 4. Organograma

A Direção de Auditoria Interna reporta hierarquicamente à Comissão Executiva, com um reporte funcional à Comissão de Finanças, Auditoria e Risco:



## 5. Outras Áreas com competências no Controlo de Riscos

Para além dos responsáveis de cada área de negócios e da monitorização exercida pela equipa de auditoria interna, a Sociedade está ainda sujeita ao cumprimento de um conjunto de requisitos e ao controlo exercido por outras entidades, como o Conselho Fiscal, o Auditor Externo, o Revisor Oficial de Contas e diversas Entidades Públicas.

## 6. Tipos de Risco

Os tipos de riscos podem ser divididos tipologicamente em (i) riscos externos – evento que ocorre devido a fatores externos que a Empresa, apesar de não controlar, deve monitorizar de forma a minimizar a imprevisibilidade dos seus impactos – e (ii) riscos internos – ocorrem com base em fatores internos com os quais a Empresa poderá interagir com o objetivo de definir uma estratégia de atuação.

De modo a normalizar a informação disponibilizada por cada área de negócio à Direção de Auditoria Interna, e para estabelecer uma análise coerente de

informações, incluindo comparações entre períodos homólogos, foi criada uma matriz de análise de riscos:

Risco no Negócio Base	Interno						Externo	
	Risco Processos Subsidiários	Riscos Isolados	Riscos Contratuais	Risco Jurídico	Riscos Financeiros	Riscos Operacionais	Restantes Riscos Externos	Riscos de Mercado
Clientes	Certificações	Projetos	Alterações Contratuais	Contencioso	Ativos	Incêndio e prevenção	Ataque Cibernético	Volatilidade do Mercado
Fornecedores	Fatores Técnicos	Actos Ilícitos	Garantias de Pagamento	Organização Interna	Branqueamento de Capitais	Manutenção	Catástrofes	Concorrência
Instalações	Fusões e Aquisições	Com promissos Institucionais	Corrupção	Jurídico	Preço Combustível	Operação	Envolvente Económica e Geopolítica	Distribuição
Marcas Próprias	Indemnizações	Fraude			Tesouraria/ Liquidez	Saúde e Segurança Trabalho	Envolvente Social	Evolução do Sector
Marketing	Informáticos	Relacionam.ento Interpessoal				Tecnologias Informação	Epidemias / Pandemias	Normativo Legal
Produtos	Infraestruturas	Controlo Interno					Impostos	Novas Tecnologias
Recursos Humanos	Protecção de Dados						Infraestruturas Aeroportuárias	Novos Produtos
Segurança	Saúde Pública						Mudança Climáticas e Sustentabilidade Ambiental	Organização Comercial
							Parcerias	
							Segurança (Security Providers)	
							Supply Chain	
							Taxas de Câmbio	

A nível de riscos internos, no período de 2021, destacaram-se as tipologias de Operação; Recursos Humanos; e Tesouraria / Liquidez. A nível de riscos externos predominaram as questões Epidemias / Pandemias; Ataque Cibernético, Envolvente Económica e Geopolítica; e Infraestruturas Aeroportuárias.

Os riscos abordados no Relatório Global de Riscos do World Economic Forum ("WEF") de 2022 foram agrupados nas categorias de (i) Social, (ii) Económico, (iii) Ambiental, (iv) Tecnológico e (v) Geopolítico. Para maior detalhe de como estas categorias podem ser adaptadas ao contexto da Sociedade remete-se para a informação do Relatório de Gestão e Contas Consolidadas 2021.

## 7. Análise de Risco

O processo detalhado utilizado para efetuar a identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos da Sociedade, traduz-se na abordagem analítica de Corporate Risk Management ("CRM") do COSO que permite aos vários gestores e responsáveis das unidades de negócio identificar os riscos a que as suas áreas estão sujeitas e definir os procedimentos e estratégias a aplicar para a gestão e controlo dos mesmos.

A indústria da aviação desenvolve a sua atividade num contexto exigente e está continuamente perante uma diversidade de riscos. Nem todos os riscos podem ser eliminados e ou atenuados para um nível desejado, por condicionalismos técnicos e económicos, e é necessário um processo racional de gestão de riscos para tomada de decisão organizacional. Deste modo, o processo de Análise de Risco passa pela ponderação de estratégias de:

- "Risk Acceptance": a aceitação do risco, caso o nível de risco monitorizado se encontre no intervalo de variação em conformidade com o estabelecido pela organização;

- “Risk Avoidance”: a não atuação e não aceitação do risco, sempre que o nível não é adequado ou rentável à operação pretendida;
- “Risk Sharing / Risk Transfer”: a aceitação do risco com colaboração e transferência para outras entidades, através de contratos com seguradoras ou *outsourcing* de funções;
- “Risk Mitigation / Risk Limitation”: a redução e contenção do risco através de procedimentos que permitam minimizar o impacto ou controlar o processo no patamar de risco considerado aceitável para a organização.

## 8. Elementos do SCI implementados na divulgação de Informação Financeira

O Conselho de Administração da TAP S.A. assegura a qualidade e a melhoria dos processos mais relevantes de preparação e divulgação do reporte financeiro, de acordo com os princípios contabilísticos adotados e tendo presente os objetivos da transparência, da consistência, da simplicidade e da materialidade. Neste contexto, a atitude da Sociedade em relação à gestão de riscos financeiros tem sido conservadora e prudente. Os riscos que envolvem o reporte financeiro encontram-se assim mitigados, através da segregação de responsabilidades e pela implementação de controlos de prevenção e deteção dos mesmos. Controlos adicionais resultam da supervisão desenvolvida pela Comissão de Finanças, Auditoria e Risco, da ação de monitorização desenvolvida pelas áreas de Planeamento e Controlo de Gestão e Jurídica, das avaliações de fiabilidade asseguradas pela área de Finanças Corporativas relativamente à preparação e divulgação de informação financeira, bem como à análise dos desvios face aos planos aprovados.

## C. Regulamentos e Códigos

### 1. Regulamentos Internos e Externos

A atividade da Sociedade encontra-se sujeita aos seus Estatutos, às normas legais aplicáveis às Sociedades anónimas, previstas nomeadamente no Código das Sociedades Comerciais, e ainda às normas que se encontram estabelecidas para as empresas do setor empresarial do Estado, previstas no Decreto-Lei nº 133/2013, de 3 de outubro.

A Sociedade dispõe de um canal direcionado a todos os seus colaboradores, através de acesso interno e pessoal, especialmente dedicado a promover e adotar internamente um conjunto de práticas, pautadas pela transparência, pela honestidade, pela integridade e pela confiança, alinhadas com a Visão, a Missão e os Valores da Sociedade. Estas práticas visam contribuir para o fortalecimento de uma cultura de ética e promover o cumprimento da lei e das regras internas da Sociedade, que no decorrer da sua atividade se encontra sujeita à aplicação e atualização de todos os Regulamentos Internos, por forma a conservar os parâmetros de Boas Práticas de acordo com os Códigos de Conduta existentes:

- O Código de Ética e Boa Conduta Empresarial: enquanto declaração de princípios, ideário e carta de intenções, o Código de Ética é um documento

em que a Sociedade estabelece objetivos de carácter ético e comportamental no negócio com os seus *stakeholders*, isto é, com os fornecedores, trabalhadores e/ou com clientes, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, entre outros. Contém uma declaração de objetivos, , e princípios éticos fundamentais e a concretização da sua missão e destes objetivos, em áreas específicas de particular interesse, procurando salvaguardar os princípios da transparência e da independência nos negócios, por parte dos diferentes intervenientes nos mesmos;

- Manual de Gestão de Risco Corporativo: visa o tratamento e monitorização da Gestão de Risco Corporativo da Empresa, de uma forma coordenada e estruturada;
- Manual de Compras: tem como objetivo contribuir para a criação de valor da Sociedade, através da definição de políticas e organização que garantam um adequado controlo de custos.

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

- Norma 1000 – Propósito, Autoridade e Responsabilidade
- Norma 1100 – Independência e Objetividade
- Norma 1200 – Proficiência e Zelo Profissional
- Norma 1300 – Garantia de Qualidade e Programas de Melhoria

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

A Sociedade, no desenvolvimento da sua atividade, também obedece a regras definidas por entidades externas que regulam os Mercados e as Relações Comerciais no Sector da Aviação Civil Comercial, como sejam:

- Autoridade da Concorrência: tem como missão principal zelar 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
- Comissão Europeia: instituição executiva por excelência no quadro da União Europeia, dispõe do direito de propor legislação e assegura que as políticas da União Europeia sejam adequadamente aplicadas;
- Agência Europeia para a Segurança da Aviação ("EASA"): cuja missão consiste em garantir o mais elevado nível comum de proteção de segurança dos cidadãos da União Europeia, e de proteção ambiental, e assegurar o processo único de regulamentação e certificação entre os Estados-Membros, no sector da aviação civil;

- *International Civil Aviation Organization* (“ICAO”): instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil;
- *European Civil Aviation Conference* (“ECAC”): uma organização intergovernamental, cujo objetivo é promover o desenvolvimento sustentado, seguro e eficiente do sistema de transporte aéreo europeu; funciona em estreita ligação com a ICAO e em ativa cooperação com as outras instituições da União Europeia;
- Autoridade Nacional da Aviação Civil (“ANAC”): tem por missão licenciar, certificar, autorizar e homologar as atividades e os procedimentos, as entidades, o pessoal, as aeronaves, as infraestruturas, os equipamentos, os sistemas e demais meios afetos à aviação civil;
- Outras Autoridades Nacionais de Aviação Civil (comunitárias e de países terceiros): têm por missão, à semelhança da autoridade aeronáutica portuguesa, efetuar a regulação e fiscalização do sector da aviação civil.

## 2. Código de Ética e Boa Conduta Empresarial

De acordo com o disposto no n.º 1 do artigo 47.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro a TAP S.A. deve adotar ou aderir a um código de ética que contemple exigentes comportamentos éticos e deontológicos, procedendo à sua divulgação por todos os seus colaboradores, clientes, fornecedores e pelo público em geral.

A Sociedade alinha a sua prática no cumprimento do seu Código de Ética e Boa Conduta Empresarial e na assunção da sua cultura de valores. Esta cultura de valores está contida em toda a regulamentação interna e instrumentos reguladores das relações externas, que se dirijam às relações com clientes, fornecedores e demais titulares de interesses legítimos, a fim de garantir a salvaguarda da equidade e transparência de todos os processos. A sua atualização e adaptação às novas exigências e práticas, pressupõe a constante revisão dos princípios inscritos no respetivo Código.

No desenvolvimento da atividade da Sociedade destaca-se o apoio e estímulo desta junto dos trabalhadores e de toda a Comunidade em geral, dos valores socioambientais, assim como da conciliação entre a família e a vida profissional. Reconhece-se a responsabilidade da transparência e respeito perante o Cidadão, bem como pelas regras que pautam as boas práticas comerciais, em particular nas de relação com *shareholders* e *stakeholders*.

O Código de Ética e Boa Conduta Empresarial está disponível no site oficial da TAP [www.flytap.com](http://www.flytap.com) e na Intranet da Sociedade, possibilitando-se assim o conhecimento por parte dos trabalhadores, colaboradores, parceiros comerciais e restante público dos princípios éticos subjacentes à atividade da mesma.

Presentemente, o Código de Ética e Boa Conduta Empresarial encontra-se em revisão a fim de ser ajustado aos requisitos legais do Decreto-Lei nº 109-E/2021, que entrará em vigor em 7 de junho de 2022.

### 3. Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

De acordo com o disposto na alínea a) do n.º 1 do artigo 2.º da Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro e no artigo 46.º do RJSPE, a Sociedade dispõe de um Plano de Prevenção de Riscos de Fraude, Corrupção e Infrações Conexas, que foi elaborado em 2013 no contexto das deliberações do Conselho de Prevenção da Corrupção, entidade administrativa independente a funcionar junto do Tribunal de Contas, sobre a avaliação da estratégia de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas.

O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas detalha as principais medidas e condutas a seguir relativamente à prevenção, deteção e resposta à corrupção e infrações conexas..

Dando cumprimento ao Decreto-Lei nº 109-E/2021, em matéria de Prevenção de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas e procurando garantir alinhamento com as recentes alterações organizacionais da Sociedade, o Plano Prevenção de Riscos de Corrupção e de Infrações Conexas encontra-se em revisão.

### 4. Relatório Anual de Execução

De acordo com a Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) n.º 1/2009, de 1 de julho, publicada no Diário da República n.º140, Série II, de 22 de julho e de acordo com o definido no Plano Anticorrupção e Infrações Conexas (o Plano) do Grupo TAP (constituído, para efeitos deste Plano, por TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., Transportes Aéreos Portugueses, S.A., Portugalia – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A., TAPGER – Sociedade de Gestão e Serviços, S.A., UCS – Cuidados Integrados de Saúde, S.A. e TAP Logistics Solutions, S.A.), é apresentado o relatório anual de execução, com vista à análise da implementação das medidas preventivas mencionadas no referido Plano durante o ano de 2021. O Relatório Anual de Execução do PGRIC encontra-se detalhado em anexo e pode ser consultado no Site Institucional da Sociedade através da seguinte hiperligação:

<https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/manuais>

## D. Deveres Especiais de Informação

### 1. Cumprimento dos Deveres de Informação

No cumprimento do disposto do artigo 44.º do RJSPE sobre as obrigações de divulgação, a Sociedade divulga informação no seu website.

De igual modo, divulga informação através do website da CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários: <http://www.cmvm.pt>. Esta informação é de natureza diversa como seja, nomeadamente, a respeitante aos documentos de prestação de contas anuais e semestrais, a relativa às emissões obrigacionistas e a referente a quaisquer factos relevantes.



## 2. Cumprimento dos Deveres de Transparência

Adicionalmente, em cumprimento do disposto do artigo 45.º do RJSPE sobre os deveres de transparência a que a Sociedade se encontra sujeita, toda a informação relativa a prestação e aprovações de contas, a alterações da sua carteira de participações, a alterações dos seus órgãos sociais, bem como qualquer outra situação que seja considerada de relevo, é prontamente publicada no website da Empresa: <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/investidores>

## E. Website

### 1. Endereço

O website global da Sociedade pode ser consultado em [www.flytap.com](http://www.flytap.com)

### 2. Informação Institucional

A informação institucional da Sociedade, incluindo os elementos mencionados no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais está disponível no website através da hiperligação: <https://www.tapairportugal.com/pt/>

### 3. Informação dos Regulamentos de Funcionamento

Os estatutos e a informação relativa ao funcionamento do Conselho de Administração encontram-se disponível no website da Sociedade através da hiperligação:

<https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/administracao>

### 4. Informação dos Titulares dos Órgãos Sociais

A informação sobre os titulares e composição dos órgãos sociais da sociedade está disponibilizada através da hiperligação:

<https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/administracao>

### 5. Informação dos Documentos de Prestação de Contas

A informação sobre os documentos de prestação de contas e de reuniões da assembleia geral está disponível no website através da hiperligação:

<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-anuais>.

### 6. Informação de Âmbito Financeiro

A informação sobre o modelo de financiamento subjacente e sobre os apoios financeiros recebidos do Estado nos últimos três exercícios está disponível no website através da hiperligação:

<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-anuais>

## VII. Remunerações

### A. Competência para a Determinação

#### 1. Identificação

De acordo com o disposto no artigo 11.º dos Estatutos da TAP S.A., cabe à Assembleia Geral deliberar sobre a remuneração dos membros dos órgãos e corpos sociais, podendo esta, para o efeito, designar uma comissão de vencimentos.

#### 2. Conflito de Interesses

Conforme o disposto no artigo 51.º do RJSPE, o exercício de funções em qualquer órgão ou corpo social é pautado pela ética, não podendo o titular usar a sua posição ou influência, a informação adquirida, ou os ativos ou recursos da Sociedade para benefício indevido do próprio ou de terceiros. Serão aplicadas sempre as normas legais e regulamentares destinadas a prevenir as situações de conflitos de interesse.

### B. Comissão de Fixação de Remunerações

#### 1. Composição

A Comissão de Vencimentos é composta por três membros, eleitos em Assembleia Geral de Acionistas, para integrar um mandato de quatro anos, com início em 2021 e termo em 2024. A Comissão de Vencimentos tem a seguinte composição:

Nome	Cargo
Tiago Gonçalves de Aires Mateus	Presidente
Luís Manuel Delicado Cabaço Martins	Vogal
Pedro Miguel Nascimento Ventura	Vogal

### C. Estrutura de Remunerações

#### 1. Política de Remuneração

No que respeita à política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização, a Comissão de Vencimentos deliberou por unanimidade que a componente fixa dos membros do Conselho de Administração, apesar de manter como referencial o nível remuneratório vigente na Sociedade em contexto de normalidade (ou seja, previamente à crise provocada pela pandemia da COVID-19), está sujeita a uma redução de 30%, enquanto durar a execução do plano de reestruturação.

## 2. Estrutura da Remuneração

Dado o contexto económico e pandémico a que a Sociedade esteve submetida durante o ano de 2021, foi deliberado pela Comissão de Vencimentos que os elementos estruturantes da remuneração dos membros do órgão de administração seriam deliberados em momento ulterior.

## 3. Componente Variável da Remuneração

Como referido anteriormente, e atendendo à situação económico-financeira da Sociedade e às medidas de redução de custos que se encontravam em curso, a Comissão de Vencimentos deliberou por unanimidade não estarem ainda reunidas as condições para deliberar sobre a componente variável das remunerações.

## 4. Diferimento do Pagamento da Componente Variável

De acordo com o ponto anterior, esta cláusula não se aplica.

## 5. Sistema de Prémios Anuais

De acordo com os pontos anteriores, esta cláusula não se aplica.

## 6. Regimes Complementares de pensões ou de Reforma Antecipada

Não foram aprovados quaisquer regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os Administradores.

## D. Divulgação das Remunerações

### 1. Remuneração Anual do Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração não auferem remuneração na Sociedade, mas apenas na TAP, SGPS.

Até 24 de junho de 2021, as remunerações dos membros do Conselho de Administração foram as seguintes:

#### **Administradores Executivos**

<b>Nome</b>	<b>Remuneração Anual (€)</b>
Ramiro José Oliveira Sequeira	177.732,00
Alexandra Margarida Vieira Reis	127.751,00
Raffael Guarita Quintas Alves	36.492,42

*Outros benefícios: todos os membros têm seguro de vida, seguro de saúde, seguro de acidentes pessoais, aplicado nos termos em vigor na empresa para os empregados, e utilização de um telemóvel em serviço; Raffael Guarita Quintas tem um subsídio anual de frequência escolar de até 18.500,00€, por dependente.*

**Administradores Não Executivos**

<b>Nome</b>	<b>Remuneração Anual (€)</b>
Miguel Jorge Reis Antunes Frasquilho	59.397,61
José Manuel Silva Rodrigues	—

*José Manuel Silva Rodrigues prescindiou de auferir quaisquer remunerações.*

Após Assembleia Geral de 24 de junho de 2021, as remunerações dos membros do Conselho de Administração eleitos para o quadriénio 2021-2024 foram as seguintes:

**Administradores Executivos**

<b>Nome</b>	<b>Remuneração Anual (€)</b>
Christine Ourmières-Widener	258.555,11
Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires	76.691,03
Alexandra Margarida Vieira Reis	131.000,00
Silvia Mosquera Gonzalez	125.686,51
Ramiro José Oliveira Sequeira	134.120,00

*Outros benefícios: todos os membros têm seguro de vida, seguro de saúde, seguro de acidentes pessoais, aplicado nos termos em vigor na empresa para os empregados, e utilização de um telemóvel em serviço; Christine Ourmières-Widener tem também um subsídio de residência anual de até 30.000 euros; Silvia Mosquera Gonzalez tem também um subsídio de residência anual até 30.000 euros, e um subsídio anual de frequência escolar até 15.000 euros.*

**Administradores Não Executivos**

<b>Nome</b>	<b>Remuneração Anual (€)</b>
Manuel Beja	60.329,52
Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann	30.164,76
João Pedro Conceição Duarte	30.240,00
José Manuel Silva Rodrigues	—
Patrício Ramos Castro	30.164,76

*Outros benefícios: Manuel Beja tem seguro de vida, seguro de saúde, seguro de acidentes pessoais, aplicado nos termos em vigor na empresa para os empregados, e utilização de um telemóvel em serviço. José Manuel Silva Rodrigues prescindiou de auferir quaisquer remunerações.*

## 2. Remuneração por Outras Empresas

No contexto das situações de acumulação de funções entre os membros dos órgãos ou corpos sociais da TAP S.A., a Comissão de Vencimentos deliberou por unanimidade a inexistência de qualquer acréscimo remuneratório em consequência do desempenho de funções noutras empresas do universo TAP. Adicionalmente, nas situações em que o Conselho de Administração considerasse imprescindível a constituição de comissões especializadas em que membros não executivos integrem as mesmas em regime de acumulação de funções, a Comissão de Vencimentos, unanimemente, deliberou que a remuneração só seria devida a título excepcional e na medida em que se demonstrasse que o trabalho era comprovadamente acrescido relativamente àquele que se exigisse de um administrador diligente.

## 3. Remuneração de Participação nos Lucros ou Prémios

No ano de 2021 não foi paga qualquer remuneração sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios.

## 4. Indemnizações

Não foram pagas, nem são devidas, quaisquer indemnizações a ex-administradores executivos relativamente à cessação das suas funções durante o exercício.

## 5. Remuneração Anual do Conselho Fiscal

Os membros do Conselho Fiscal não auferem remuneração na Sociedade, mas apenas na TAP, SGPS, de acordo com a seguinte tabela:

As remunerações dos Membros do Conselho Fiscal durante o decorrer do exercício de 2021 foram as seguintes:

<b>Nome</b>	<b>Remuneração Anual</b>
Baker Tilly, PG & Associados, SROC, S.A	39.200
Sérgio Sambade Nunes Rodrigues	34.300
Maria de Fátima C. C. Damásio Geadá	-

## 6. Remuneração Anual da Mesa da Assembleia Geral

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral foi atribuída através de senhas de presença que refletem de igual modo uma redução de 30%, atendendo à situação económica da Sociedade:

<b>Nome</b>	<b>Senha de Presença</b>
António Macedo Vitorino	1.050
David Fernandes de Oliveira Festas	630
Ana Maria Sirgado Malheiro	490

## VIII. Transações com Partes Relacionadas e Outras

### 1. Transações com Partes Relacionadas

As transações entre a Sociedade e as partes relacionadas encontram-se discriminadas no Relatório de Gestão e Contas Consolidadas 2021. Os termos ou condições praticadas entre a Sociedade e as partes relacionadas são, substancialmente, idênticos aos termos que normalmente seriam contratados entre entidades independentes em operações comparáveis.

No âmbito da identificação das partes relacionadas, foram avaliados igualmente como partes relacionadas, para além das identificadas no capítulo de Participações Sociais e Obrigações detidas, os membros do Conselho de Administração e demais Órgãos Sociais.

### 2. Aquisição de Bens e Serviços

A Sociedade dispõe de um Manual de Compras que define as políticas, regras, procedimentos e processos internos de compras de bens e serviços para suporte às atividades da Sociedade. Toda e qualquer necessidade da Sociedade que implique aquisição de bens e serviços é realizada em conformidade com o Manual de Compras, culminando num processo de análise e avaliação em Mesa de Compras, que integra várias etapas e níveis de aprovação, garantindo a avaliação e controlo de custos de acordo com o orçamento anual aprovado e respetiva aprovação de compras. Do mesmo modo aplica também uma delegação de competências como instrumento de capacitação dos colaboradores, facilitando a tomada de decisões de aprovação para a realização de despesa, aprovação do compromisso de aquisição e aprovação do pagamento. Esta delegação de competências estabelece na Sociedade níveis de competência e atribuição de poderes para a aprovação da realização de uma despesa que se encontre orçamentada.

### 3. Outras Transações

Não se identificaram transações que não tenham ocorrido em condições de mercado.

### 4. Transações superiores a 5% dos Fornecimentos e Serviços Externos

Os fornecedores com transações com a Sociedade que representam mais de 5% dos fornecimentos e serviços externos ("FSE") superiores a um milhão de euros são os seguintes: (i) ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.; e (ii) Petrogal, S.A. – Petróleos de Portugal. As transações com estas entidades discriminam-se do seguinte modo:

<b>ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.</b>	<b>Montante</b>	<b>% FSE</b>
Taxas sobre tickets – Portugal	49.279.796	3,6%

Fornecimentos e serviços externos	30.235.089	2,2%
<b>Petrogal, S.A. – Petróleos de Portugal</b>	<b>Total</b>	<b>% FSE</b>
Fornecimentos e serviços externos	128.568.246	9,5%



## **IX. Análise de Sustentabilidade da Empresa nos domínios Económico, Social e Ambiental**

### **1. Estratégias e Metas Fixadas**

A TAP S.A. procura ser cada vez mais eficiente na sua atividade, respondendo aos enormes desafios que surgem diariamente nas operações e que vão para além da atividade de transporte aéreo, estendendo-se também às instalações e à atividade industrial de manutenção de aeronaves, motores e de componentes.

Em 2021, a TAP apoiou a Resolução da IATA adotando o objetivo coletivo de atingir emissões de carbono zero até 2050. Este compromisso encontra-se alinhado com os objetivos definidos no Acordo de Paris, reafirmando o apoio das companhias aéreas ao Esquema de Compensação e Redução de Carbono da ICAO para a Aviação Internacional (“CORSIA”) como uma medida para estabilizar as emissões da aviação internacional nos níveis de 2019 no curto e médio prazo.

Várias iniciativas estão atualmente a ser avaliadas na definição do *roadmap* para alcançar o objetivo carbono zero em 2050, mas com grande foco nas opções de combustíveis sustentáveis para a aviação (“SAF”), planeamento de novas tecnologias de aeronaves e soluções energéticas eficientes no TAP Campus em Lisboa.

Em 2021, a TAP manteve-se empenhada no desenvolvimento de projetos e ações que visam dar cumprimento aos objetivos e compromissos nacionais assumidos.

Para maior detalhe das estratégias adotadas e cumprimento das metas fixadas remete-se para o Relatório de Sustentabilidade que se encontra em anexo.

### **2. Políticas Adotadas**

Até 2019, a TAP S.A. melhorou consistentemente vários indicadores de desempenho ambiental, refletindo uma operação cada vez mais otimizada. Nos últimos dois anos, a atividade de transporte aéreo foi fortemente impactada pela pandemia de COVID-19 e a empresa viu-se obrigada a suspender alguns dos seus projetos e a ajustar os seus objetivos ambientais.

A empresa desenvolveu várias políticas com vista a garantir a eficiência económica, financeira, social e ambiental e a salvaguardar normas de qualidade, nomeadamente a nível de: Modernização de Frota, Combustíveis de Aviação Sustentáveis, Envolvimento dos *Stakeholders*, Programa de Compensação de Emissões de Dióxido de Carbono, Campus TAP – Melhoria da Eficiência Energética e Ambiental, Programa Recicla, Plástico de Utilização Único (*Single Used Plastic*) e Sensibilização Ambiental dos Colaboradores. As Políticas adotadas podem ser consultadas em pormenor no Relatório de Sustentabilidade em anexo.

### 3. Princípios de Gestão Empresarial

Conectar pessoas e comunidades é a essência do negócio da TAP S.A. que foi incorporada no plano de ação e diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa ("RSC"). Significa que estamos empenhados em criar valor acrescentado para os nossos clientes e colaboradores, em promover uma cultura de partilha e participação, em fomentar a coesão social e em cumprir as nossas responsabilidades perante a sociedade.

A RSC é entendida como geradora de valor à cultura organizacional e apoia diversas organizações sociais, enquanto consolida parcerias que permitem a continuidade de projetos fundamentais para as organizações não governamentais ("ONGs") e comunidades. As iniciativas de RSC promovem uma forte ligação entre clientes, colaboradores e Empresa – nomeadamente através do Programa TAP *Donate Miles*, Bilhetes de Milhas Solidárias, Apoio de Bagagem Extra, Carga Solidária, Donativos, Leilões Solidários, Campanhas Solidárias e Voluntariado.

O ano de 2021 foi um ano de intensa atividade para a Sociedade devido à constante adaptação da operação e face à realidade pandémica ainda presente. No entanto, à medida que o mundo começou a abrir, as pessoas começaram a poder viajar, possibilitando um crescimento gradual do setor aéreo e da operação da Sociedade. Assim, a Responsabilidade Social da TAP S.A. assumiu o compromisso de contribuir de forma responsável, trabalhando arduamente para responder à comunidade, aos colaboradores e à companhia aérea. Cada iniciativa de RSC conta para fazer a diferença. Todas as iniciativas e princípios adotados podem ser consultados em pormenor no Relatório de Sustentabilidade em anexo.

Dando cumprimento ao referido no nº 2 da Resolução do Conselho de Ministros nº 18/2014, de 7 de março, a Sociedade tem disponível no seu Site Institucional o Relatório sobre Remunerações por Género que pode ser consultado através da hiperligação:

<https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/manuais>

## X. Avaliação do Governo Societário

### 1. Boas Práticas de Governo

No desenvolvimento da sua atividade, a TAP S.A. tem como preocupação garantir o cumprimento de todos os princípios de bom governo que se encontram definidos para as Sociedades em geral, nomeadamente no Código da Sociedades Comerciais, para as empresas com valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado, nomeadamente através do Código dos Valores Mobiliários, e, muito em particular, os que se encontram estabelecidos para as empresas do setor empresarial do Estado, através do Regime Jurídico do Sector Público Empresarial ("RJSPE").

Assim, a Sociedade cumpre os princípios e boas práticas de Governo Societário dispostas no segundo capítulo do RJSPE:

<b>Regime Jurídico do Sector Público Empresarial Práticas de Bom Governo</b>		<b>Sim</b>	<b>Data</b>
Art. 43.º	apresentou plano de atividades e orçamento para 2021 adequado aos recursos e fontes de financiamento disponíveis	(1)	dezembro de 2021
	obteve aprovação pelas tutelas setorial e financeira do plano de atividade e orçamento para 2021	(1)	dezembro de 2021
Art. 44.º	divulgou informação sobre estrutura acionista, participações sociais, operações com participações sociais, garantias financeiras e assunção de dívidas ou passivos, execução dos objetivos, documentos de prestação de contas, relatórios trimestrais de execução orçamental com relatório do órgão de fiscalização, identidade e curriculum dos membros dos órgãos sociais, remunerações e outros benefícios	✓	08/06/2021
Art. 45.º	submeteu a informação financeira anual ao Revisor Oficial de Contas, que é responsável pela Certificação Legal das Contas da empresa	✓	April 2022
Art. 46.º	elaborou o relatório identificativo de ocorrências, ou risco de ocorrências, associado à prevenção da corrupção de 2021	(2)	2022
Art. 47.º	adotou um código de ética e divulgou o documento	(3)	19/02/2020
Art. 48.º	tem contratualizada a prestação de serviço público ou de interesse geral, caso lhe esteja confiada		n/a
Art. 49.º	prosseguiu objetivos de responsabilidade social e ambiental	✓	2021
Art. 50.º	Implementou políticas de recursos humanos e planos de igualdade	✓	15/12/2021
Art. 51.º	evidenciou a independência de todos os membros do órgão de administração e que os membros se	✓	July 2021

	abstêm de participar nas decisões que envolvam os seus próprios interesses		
Art. 52.º	evidenciou que todos os membros do órgão de administração cumpriram a obrigação de declararem as participações patrimoniais e relações suscetíveis de gerar conflitos de interesse ao órgão de órgão de fiscalização e à IGF	✓	20/05/2022
Art. 53.º	providenciou no sentido de que a UTAM tenha condições para que toda a informação a divulgar possa constar do website da Unidade Técnica	✓	June 2022
Art. 54.º	apresentou o relatório do órgão de fiscalização em que é aferido constar do relatório anual de práticas de governo societário informação atual e completa sobre todas as matérias tratadas no Capítulo II do RJSPE (boas práticas de governação)	✓	08/06/2021

(1) Plano de Reestruturação aprovado pela Comissão Europeia

(2) Um Plano será preparado durante 2022, para reporte do em 2023, alinhado com o Decreto-Lei n.º 109-E/2021

(3) Última atualização e, de momento, em revisão

## 2. Código de Governo das Sociedades

### 2.1. PRINCÍPIO GERAL

*O governo societário deve promover e potenciar o desempenho das sociedades, bem como do mercado de capitais, e sedimentar a confiança dos investidores, dos trabalhadores e do público em geral na qualidade e transparência da administração e da fiscalização e no desenvolvimento sustentado das sociedades.*

Apresentam-se de seguida as recomendações do Instituto Português de Corporate Governance, com a indicação do respetivo cumprimento por parte da Sociedade em respeito do princípio geral, com remissão para os capítulos do presente Relatório de Governo Societário onde a questão é desenvolvida.

#### 2.1.1. RELAÇÃO DA SOCIEDADE COM INVESTIDORES E INFORMAÇÃO

*As sociedades e, em particular, os seus administradores devem tratar de forma equitativa os acionistas e restantes investidores, assegurando designadamente mecanismos e procedimentos para o adequado tratamento e divulgação da informação.*

A Sociedade instituiu mecanismos que asseguram a atempada divulgação de informação aos seus órgãos sociais, aos acionistas, aos investidores e demais *stakeholders*, aos analistas financeiros e ao mercado em geral, remetendo-se para os pontos da secção Deveres Especiais de Informação do capítulo de Organização Interna.

### **2.1.2. DIVERSIDADE NA COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA SOCIEDADE**

*As sociedades asseguram a diversidade na composição dos respetivos órgãos de governo e a adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas.*

A Sociedade estabeleceu critérios e requisitos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, sendo que, além de atributos individuais consideraram-se também os requisitos de diversidade, dando particular atenção ao do género, para contribuir para a melhoria do desempenho do órgão e para o equilíbrio na respetiva composição, remetendo-se para os pontos 2 a 4 da secção Administração e Supervisão do capítulo Órgãos Sociais e Comissões.

*As sociedades devem ser dotadas de estruturas decisórias claras e transparentes e assegurar a máxima eficácia do funcionamento dos seus órgãos e comissões. As sociedades asseguram que o funcionamento dos seus órgãos e comissões é devidamente registado, designadamente em atas, que permitam conhecer não só o sentido das decisões tomadas, mas também os seus fundamentos e as opiniões expressas pelos seus membros.*

Os órgãos de administração dispõem de regulamentos internos divulgados na íntegra no website da sociedade, remetendo-se para o ponto 3 da secção Website do capítulo Organização Interna.

A Sociedade dispõe de uma política de comunicação de irregularidades que garante os meios adequados para a comunicação e tratamento dos mesmos com salvaguarda da confidencialidade das informações transmitidas e da identidade do transmissor, remetendo-se para o ponto 2 da secção Estatutos e Comunicações do capítulo Organização Interna.

### **2.1.3. RELAÇÃO ENTRE OS ÓRGÃOS DA SOCIEDADE**

*Os membros dos órgãos sociais, mormente os administradores, deverão criar as condições para que, na medida das responsabilidades de cada órgão, seja assegurada a tomada de medidas ponderadas e eficientes e, de igual modo, para que os vários órgãos da sociedade atuem de forma harmoniosa, articulada e com a informação adequada ao exercício das respetivas funções.*

A Sociedade estabelece mecanismos para garantir que, dentro dos limites da legislação aplicável, seja assegurado o acesso a toda a informação aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização e aos colaboradores da Sociedade para a avaliação do desempenho, da situação e das perspectivas de desenvolvimento da sociedade, remetendo-se para os vários pontos da secção Administração e Supervisão do capítulo de Órgãos Sociais e Comissões.

Cada órgão e comissão da Sociedade assegura o fluxo de informação, necessário ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes

órgãos e comissões, remetendo-se para os vários pontos da secção Administração e Supervisão do capítulo de Órgãos Sociais e Comissões.

#### **2.1.4. CONFLITO DE INTERESSES**

*Deve ser prevenida a existência de conflitos de interesses, atuais ou potenciais, entre os membros de órgãos ou comissões societárias e a sociedade. Deve garantir-se que o membro em conflito não interfere no processo de decisão.*

Os membros dos órgãos de administração e de fiscalização e das comissões internas devem informar o respetivo órgão ou comissão sempre que existam factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse da Sociedade, remetendo-se para o ponto 1 da secção Regulamentos e Códigos do capítulo Organização Interna.

#### **2.1.5. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS**

*Pelos potenciais riscos que comportam, as transações com partes relacionadas devem ser justificadas pelo interesse da sociedade e realizadas em condições de mercado, sujeitando-se a princípios de transparência e a adequada fiscalização.*

O órgão de administração da Sociedade divulga anualmente no relatório de gestão e contas publicamente disponível todas as transações com partes relacionadas, assim como, no presente relatório, se remete para o capítulo de Transações com Partes Relacionadas e Outras.

#### **2.2. PRINCÍPIO SOBRE ACIONISTAS E ASSEMBLEIA GERAL**

*O adequado envolvimento dos acionistas no governo societário constitui um fator positivo de governo societário, enquanto instrumento para o funcionamento eficiente da sociedade e para a realização do fim social. A sociedade deve promover a participação pessoal dos acionistas nas reuniões da Assembleia Geral, enquanto espaço de comunicação dos acionistas com os órgãos e comissões societários e de reflexão sobre a sociedade. A sociedade deve implementar meios adequados para a participação e o voto à distância dos acionistas na assembleia.*

Os estatutos da Sociedade não estabelecem um número excessivamente elevado de ações necessárias para conferir direito a um voto nem quóruns deliberativos superiores ao previsto na lei, dificultando a tomada de deliberações pelos seus acionistas. A Sociedade implementa meios adequados para a participação dos acionistas na Assembleia Geral à distância e meios adequados para o exercício do direito de voto à distância, incluindo por meio de correspondência e por via eletrónica, remetendo-se para os pontos da secção Assembleia Geral do capítulo Órgãos Sociais e Comissões.

### **2.3. PRINCÍPIO SOBRE ADMINISTRAÇÃO NÃO EXECUTIVA E FISCALIZAÇÃO**

*Os membros de órgãos sociais com funções de administração não executiva e de fiscalização devem exercer, de modo efetivo e criterioso, uma função fiscalizadora e de desafio à gestão executiva para a plena realização do fim social, devendo tal atuação ser complementada por comissões em áreas centrais do governo da sociedade.*

*A composição do órgão de fiscalização e o conjunto dos administradores não executivos devem proporcionar à sociedade uma equilibrada e adequada diversidade de competências, conhecimentos e experiências profissionais. O órgão de fiscalização deve desenvolver uma fiscalização permanente da administração da sociedade, também numa perspetiva preventiva, acompanhando a atividade da sociedade e, em particular, as decisões de fundamental importância para a sociedade.*

O número de membros não executivos do órgão de administração, bem como o número de membros do órgão de fiscalização e o número de membros da comissão para as matérias financeiras é adequado à dimensão da Sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, cumprindo na sua maioria os requisitos de independência, remetendo-se para os pontos 3 e 13 da secção Administração e Supervisão e pontos 2 e 6 da secção Fiscalização, ambas do capítulo Órgãos Sociais e Comissões.

A Sociedade dispõe de comissões especializadas incluindo a comissão de vencimentos, remetendo-se para os pontos das secções Competência para a Determinação e Comissão de Fixação de Remunerações do capítulo Remunerações.

### **2.4. PRINCÍPIO SOBRE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA**

*Como forma de aumentar a eficiência e a qualidade do desempenho do órgão de administração e o adequado fluxo de informação para este órgão, a gestão corrente da sociedade deve pertencer a administradores executivos com as qualificações, competências e a experiência adequadas à função. À administração executiva compete gerir a sociedade, prossequindo os objetivos da sociedade e visando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável. Na determinação do número de administradores executivos, devem ser ponderados, além dos custos e da desejável agilidade de funcionamento da administração executiva, a dimensão da empresa, a complexidade da sua atividade e a sua dispersão geográfica.*

O órgão de administração assegura que a Sociedade atua de forma consentânea com os seus objetivos e não delega poderes, designadamente, no que respeita à definição da estratégia e das principais políticas da Sociedade; à organização e coordenação da estrutura empresarial; às matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais,

remetendo-se para os pontos referentes às Comissões da secção Administração e Supervisão do capítulo Órgãos Sociais e Comissões.

## **2.5. PRINCÍPIO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÕES**

### **2.5.1. AVALIAÇÃO ANUAL DE DESEMPENHO**

*A sociedade deve promover a avaliação do desempenho do órgão executivo e dos seus membros individualmente e ainda do desempenho global do órgão de administração e das comissões especializadas constituídas no seu seio.*

Processo não implementado em 2021.

### **2.5.2. REMUNERAÇÕES**

*A política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização deve permitir à sociedade atrair, a um custo economicamente justificável pela sua situação, profissionais qualificados, induzir o alinhamento de interesses com os dos acionistas — tomando em consideração a riqueza efetivamente criada pela sociedade, a situação económica e a do mercado — e constituir um fator de desenvolvimento de uma cultura de profissionalização, de sustentabilidade, de promoção do mérito e de transparência na sociedade. Os administradores devem receber uma remuneração: que retribua adequadamente a responsabilidade assumida, a disponibilidade e a competência colocadas ao serviço da sociedade; que garanta uma atuação alinhada com os interesses de longo prazo dos acionistas e promova a atuação sustentável da sociedade; e que premeie o desempenho.*

A Sociedade constituiu uma comissão de vencimentos, cuja composição assegura a sua independência em face da administração, competindo-lhe a fixação das remunerações, remetendo-se para a secção Comissão de Fixação de Remunerações do capítulo Remunerações.

A fim de prestar informações ou esclarecimentos aos acionistas, a comissão de vencimentos está presente na assembleia geral anual e em quaisquer outras, sempre que considerado necessário ou se tal presença for requerida pelo acionista. Tendo em vista o alinhamento de interesses entre a Sociedade e os administradores executivos, uma parte da remuneração destes deve ter natureza variável, de forma a refletir o desempenho sustentado da sociedade e não estimular a assunção de riscos excessivos, remetendo-se para o ponto 2 da secção de Estrutura das Remunerações do capítulo Remunerações.

A remuneração dos administradores não executivos não inclui nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor, remetendo-se para os pontos 1 a 5 da secção de Estrutura das Remunerações do capítulo Remunerações.



## **2.6. PRINCÍPIO SOBRE CONTROLO INTERNO**

*Tendo por base a estratégia de médio e longo prazo, a sociedade deverá instituir um sistema de gestão e controlo de risco e de auditoria interna que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida.*

A Sociedade institui uma função de gestão de riscos, identificando os principais riscos a que se encontra sujeita no desenvolvimento da sua atividade, a probabilidade de ocorrência dos mesmos e o respetivo impacto, os instrumentos e medidas a adotar tendo em vista a respetiva mitigação e os procedimentos de monitorização, visando o seu acompanhamento, remetendo-se para os pontos da secção Controlo Interno e Gestão de Riscos do capítulo Organização Interna.

A Sociedade estabelece procedimentos de fiscalização, avaliação periódica e de ajustamento do sistema de controlo interno, incluindo uma avaliação anual do grau de cumprimento interno e do desempenho desse sistema, bem como da perspetiva de alteração do quadro de risco anteriormente definido, remetendo-se para os pontos da secção Controlo Interno e Gestão de Riscos do capítulo Organização Interna.

## **2.7. PRINCÍPIO SOBRE INFORMAÇÃO FINANCEIRA**

### **2.7.1. INFORMAÇÃO FINANCEIRA**

*O órgão de fiscalização deve, com independência e de forma diligente, assegurar-se de que o órgão de administração cumpre as suas responsabilidades na escolha de políticas e critérios contabilísticos apropriados e no estabelecimento de sistemas adequados para o reporte financeiro, para a gestão de riscos, para o controlo interno e para a auditoria interna.*

*O órgão de fiscalização deve promover uma adequada articulação entre os trabalhos da auditoria interna e da revisão legal de contas.*

O regulamento interno do órgão de fiscalização impõe que este fiscalize a adequação do processo de preparação e de divulgação de informação financeira pelo órgão de administração, incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das divulgações relevantes e sua aplicação consistente entre exercícios, de forma devidamente documentada e comunicada, remetendo-se para o ponto 5 da secção Fiscalização do capítulo Órgãos e Comissões.

### **2.7.2. REVISÃO LEGAL DE CONTAS E FISCALIZAÇÃO**

*Cabe ao órgão de fiscalização estabelecer e monitorizar procedimentos formais, claros e transparentes sobre o relacionamento da sociedade com o revisor oficial de contas e a fiscalização do cumprimento por este das regras de independência que a lei e as normas profissionais lhe impõem.*

Através de regulamento interno, o órgão de fiscalização definiu, nos termos do regime legal aplicável, os procedimentos de fiscalização destinados a assegurar a independência do revisor oficial de contas, sendo o principal interlocutor do revisor oficial de contas na sociedade e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios. O órgão de fiscalização deve avaliar anualmente o trabalho realizado pelo revisor oficial de contas, a sua independência e adequação para o exercício das funções e propõe ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito. Remetem-se sobre estas recomendações para o ponto 5 da secção Fiscalização do capítulo Órgãos e Comissões.

## **XI. Anexos**

## I. Extrato da Ata do Conselho de Administração de Aprovação do Relatório de Governo Societário



AIRPORTUGAL

### CERTIFICAÇÃO

Eu, Ana Maria Sirgado Malheiro, Secretária da Sociedade Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (a “**Sociedade**”), **certifico** da veracidade e autenticidade da transcrição do extrato do ponto 2907.7 da Ata nº 2907 da reunião do Conselho de Administração da Sociedade realizada no dia oito de junho de dois mil e vinte e dois. Mais **certifico** que o conteúdo não transcrito, não invalida ou limita o conteúdo transcrito.

-----ATA nº 2907-----

*Aos 8 dias do mês de junho de 2022, pelas 09:00, reuniu, em sessão ordinária, o Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A., com sede no Edifício 25, Aeroporto de Lisboa, 1700-008 Lisboa, freguesia dos Olivais, concelho de Lisboa sociedade matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa sob o número único de matrícula e de pessoa coletiva 500 278 725, com o capital social de €904,327,865.00 (novecentos e quatro milhões, trezentos e vinte sete mil, oitocentos e sessenta e cinco euros) (doravante designada “**Sociedade**” ou “**TAP**”).*-----

*Encontravam-se presentes na reunião os Senhores Manuel Amaral Beja, Presidente, Ana Teresa Cunha de Pinho Tavares Lehmann, Christine Jeanne Henriette Ourmières-Widener, João Pedro da Conceição Duarte, Patricio Ramos Castro, Ramiro José Oliveira Sequeira e Sílvia Mosquera Gonzalez. Nos termos do número 5 do artigo 15.º dos Estatutos da Sociedade, o Administrador Gonçalo Neves da Costa Monteiro Pires participou na reunião por meios telemáticos, permitindo a transmissão e recepção em tempo real de voz e imagem. Estiveram também presentes na reunião a Senhora Marta Sommer Ribeiro, do Gabinete Jurídico, bem como a Senhora Ana Maria Sirgado Malheiro, que secretariou a reunião. Encontrando-se presentes todos os membros do Conselho de Administração da Sociedade, verificou-se que o mesmo se encontrava em condições de validamente reunir e deliberar sobre todos os pontos da ordem de trabalhos da reunião.*-----

(...)

**2907.027 – DELIBERAR SOBRE O RELATÓRIO DE GOVERNO SOCIETÁRIO DE 2021**-----

*No ponto Sete da Ordem de Trabalhos, o Presidente passou a palavra a Ana Malheiro, Diretora de Governo Societário, que apresentou o Relatório de Governo Societário da Companhia para 2021 e que assinou que o mesmo já tinha sido revisto pelo Conselho Fiscal, tendo este último emitido um parecer favorável.*-----

*O Conselho de Administração deliberou aprovar por unanimidade o Relatório de Governo Societário de 2021.*-----

*O Relatório de Governo da Societário 2021 e o parecer do Conselho Fiscal ficam arquivados em anexo à presente ata.*-----

(...)

*Nada mais havendo a tratar, o Presidente do Conselho de Administração declarou formalmente encerrada a sessão pelas 13:30, dela se tendo lavrado a presente ata, que,*



AIRPORTUGAL

*depois de lida e aprovada, vai ser assinada pelos membros do Conselho de Administração e por mim, Ana Malheiro, Secretária da Sociedade.-----”*

Lisboa, 7 de dezembro de 2022

Ana Malheiro  
Secretária da Sociedade

## II. Relatório e Parecer do Conselho Fiscal sobre o Relatório de Governo Societário

### DECLARAÇÃO DO CONSELHO FISCAL SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES

**Aos Acionistas da  
Transportes Aéreos Portugueses, S.A.**

Em conformidade com a legislação em vigor e com o mandato que nos foi confiado, fiscalizámos a atividade e os documentos de prestação de contas individuais e contas consolidadas da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. ("Entidade ou TAP.S.A."), relativos ao exercício de 2021 (da responsabilidade do Conselho de Administração) tendo emitido em 11 de Abril de 2022, os respetivos Relatórios e Pareceres do Conselho Fiscal, favoráveis à sua aprovação.

Nos termos dos nº 1 e nº 2 do artigo 54º do Decreto-Lei nº 133/2013, de 3 de outubro, o órgão de fiscalização deve aferir no respetivo relatório o cumprimento da exigência de apresentação de fiscalização anual de boas práticas de governo societário, do qual deve constar informação atual e completa sobre todas as matérias reguladas na legislação aplicável do Regime Jurídico do Sector Publico Empresarial. Da análise efetuada, constata-se que o Relatório sobre o Governo das Sociedades da TAP, S.A., elaborado em conformidade com o modelo proposto pela UTAM para o ano de 2021, inclui a informação sobre as matérias reguladas no Capítulo II – Secção II do Decreto-Lei 133/2013, de 3 de outubro.

Adicionalmente, declaramos que nos termos do art. 8º nº 1, alínea a) do Regulamento da CMVM nº 5/2008 e nos termos previstos na alínea c) do nº 1 do art. 245º do Código dos Valores Mobiliários, tanto quanto é do nosso conhecimento, a informação constante nas demonstrações financeiras individuais e nas demonstrações financeiras consolidadas de 2021, foi elaborada em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do activo e do passivo, da situação financeira e dos resultados da Entidade e que os Relatórios de Gestão individual e consolidado de 2021 e o Relatório de Governo Societário de 2021, datado de 25 de Maio de 2022, expõem fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição financeira da Entidade e das empresas incluídas no perímetro de consolidação e contém uma descrição dos principais riscos e incertezas com que se defronta.

O Conselho Fiscal declara que nos termos da legislação mencionada nos parágrafos anteriores, o Relatório sobre o Governo das Sociedades da Entidade, relativo a 2021, em conformidade com os documentos de prestação de contas individuais e consolidados do mesmo exercício, contém a informação atual, completa e relevante, pelo que é de parecer favorável à sua aprovação pelo acionista da entidade.

Lisboa, 8 de Junho de 2022



Baker Tilly, P G & Associados, SROC, Lda.

(Presidente) - Representada por Paulo Jorge Duarte Gil Galvão André



José Manuel Fusco Gato

(Membro Vogal Efetivo)

## Aditamento ao Relatório e Parecer do Conselho Fiscal sobre o Relatório de Governo Societário

### ADITAMENTO AO PARECER DO CONSELHO FISCAL AO RELATÓRIO SOBRE O GOVERNO DAS SOCIEDADES DE 2021

**Ao Acionista da  
Transportes Aéreos Portugueses, S.A.**

Em conformidade com a legislação em vigor e com o mandato que nos foi confiado, o Conselho Fiscal da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. ("Empresa"), em 8 de junho de 2022 emitiu Parecer favorável ao Relatório sobre o Governo das Sociedades da Empresa, relativo ao exercício de 2021.

Em 28 de março de 2023, o Conselho de Administração da Empresa, aprovou uma nova versão, na qual foram sanadas as lacunas e insuficiências de informação identificadas no Relatório de Análise 265/2022, de 24 de outubro, da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial (UTAM).

Das explicações e informação obtida dos responsáveis da Empresa sobre as alterações efetuadas, mantemos o Parecer favorável, de que o Relatório sobre o Governo das Sociedades da Entidade, relativo a 2021, na sua versão revista, se encontra em conformidade com os documentos de prestação de contas individuais e consolidados do mesmo exercício, contém a informação atual, completa e relevante, pelo que é de parecer favorável à sua aprovação pelo acionista da entidade.


Lisboa, 23 de Outubro de 2023



Baker Tilly, PG & Associados, SROC, Lda.

Representada por Paulo Jorge Duarte Gil Galvão André

(Presidente)



José Manuel Fusco Gato

(Membro Vogal Efetivo)

### III. Declarações dos Membros do Conselho de Administração

#### Declaração de Independência de Manuel Beja



#### Declaração de Independência

(artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Manuel Amaral Beja, portador do cartão de cidadão n.º 09780585, Presidente do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A declara abster-se de intervir nas decisões envolvendo os seus próprios interesses, em cumprimento do artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

Mais confirma que, sendo objeto de deliberação do Conselho de Administração algum assunto sobre o qual tenha, por conta própria ou de terceiro, um interesse em conflito com o da sociedade, informará o Conselho de Administração sobre o conflito e tomará a iniciativa de se abster de votar sobre o assunto em causa e de se declarar impedido de tomar parte em quaisquer deliberações quando nelas tenha interesse, por si, como representante ou como gestor de negócios de outra pessoa ou ainda quando tal suceda em relação ao seu cônjuge, parente ou afim em linha reta ou até ao 2.º grau em linha colateral ou em relação com pessoa com quem viva em economia comum.

Lisboa, 20 de maio de 2022

Manuel Amaral Beja



## Declaração de Conflitos de Interesse de Manuel Beja



## Declaração de Conflitos de Interesse

(artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Manuel Amaral Beja, portador do cartão de cidadão n.º 09780585, Presidente do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (a “Empresa”), declara que todos os dados inseridos na presente declaração são verdadeiros, não contêm erros e correspondem à integralidade da informação relevante para a declaração de participações patrimoniais e relações suscetíveis de gerar conflitos de interesse, nos termos do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

- i. Detém participações, direta ou indiretamente, na Empresa?  
 Sim  Não
- ii. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, na Empresa?  
 Sim  Não
- iii. Detém participações, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
 Sim  Não
- iv. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
 Sim  Não
- v. Mantém relação com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, da Empresa, suscetíveis de gerar conflitos de interesse?  
 Sim  Não

Lisboa, 20 de maio de 2022

Manuel Amaral Beja

## Declaração de Independência de Christine Ourmières-Widener



### Declaração de Independência

(artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Christine Jeanne Henriette Ourmières-Widener, portadora do passaporte n.º 18EK30429 com data de emissão a 03/09/2018, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. declara abster-se de intervir nas decisões envolvendo os seus próprios interesses, em cumprimento do artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

Mais confirma que, sendo objeto de deliberação do Conselho de Administração e/ou da Comissão Executiva algum assunto sobre o qual tenha, por conta própria ou de terceiro, um interesse em conflito com o da sociedade, informará, consoante aplicável, o Presidente do Conselho de Administração e/ou o Presidente da Comissão Executiva sobre o conflito e tomará a iniciativa de se abster de votar sobre o assunto em causa e de se declarar impedido de tomar parte em quaisquer deliberações quando nelas tenha interesse, por si, como representante ou como gestor de negócios de outra pessoa ou ainda quando tal suceda em relação ao seu cônjuge, parente ou afim em linha reta ou até ao 2.º grau em linha colateral ou em relação com pessoa com quem viva em economia comum.

Lisboa, 20 de maio de 2022



Christine Ourmières-Widener

## Declaração de Conflitos de Interesse de Christine Ourmières-Widener



## Declaração de Conflitos de Interesse

(artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Christine Jeanne Henriette Ourmières-Widener, portadora do passaporte n.º 18EK30429 com data de emissão a 03/09/2018, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (a "Empresa"), declara que todos os dados inseridos na presente declaração são verdadeiros, não contêm erros e correspondem à integralidade da informação relevante para a declaração de participações patrimoniais e relações suscetíveis de gerar conflitos de interesse, nos termos do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

- i. Detém participações, direta ou indiretamente, na Empresa?  
Sim  Não
- ii. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, na Empresa?  
Sim  Não
- iii. Detém participações, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- iv. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- v. Mantém relação com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, da Empresa, suscetíveis de gerar conflitos de interesse?  
Sim  Não

Lisboa, 20 de maio de 2022



Christine Ourmières-Widener

## Declaração de Independência de Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires



### Declaração de Independência

(artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

**Gonçalo Neves da Costa Pires**, portador do cartão de cidadão n.º 11252417, Vogal do Conselho de Administração da **Transportes Aéreos Portugueses, S.A.** declara abster-se de interferir nas decisões envolvendo os seus próprios interesses, em cumprimento do artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

Mais confirma que, sendo objeto de deliberação do Conselho de Administração algum assunto sobre o qual tenha, por conta própria ou de terceiro, um interesse em conflito com o da sociedade, informarei o Conselho de Administração sobre o conflito e tomarei a iniciativa de me abster de votar sobre o assunto em causa e de me declarar impedido de tomar parte em quaisquer deliberações quando nelas tenha interesse, por mim, como representante ou como gestor de negócios de outra pessoa ou ainda quando tal suceda em relação ao meu cônjuge, parente ou afim em linha reta ou até ao 2.º grau em linha colateral ou em relação com pessoa com quem viva em economia comum.

Lisboa, 20 de março de 2023

Gonçalo Pires

## Declaração de Conflitos de Interesse de Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires



### Declaração de Conflitos de Interesse

(artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Gonçalo Neves da Costa Pires, portador do cartão de cidadão n.º 11252417, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. declara que todos os dados inseridos na presente declaração são verdadeiros, não contêm erros e correspondem à integralidade da informação relevante para a declaração de participações patrimoniais e relações suscetíveis de gerar conflitos de interesse, nos termos do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro

- i. Detém participações, direta ou indiretamente, na empresa/entidade onde exerce funções?  
 Sim  Não
- ii. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, na empresa/entidade onde exerce funções?  
 Sim  Não
- iii. Detém participações, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
 Sim  Não
- iv. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
 Sim  Não
- v. Mantém relação com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, da empresa onde exerce funções, suscetíveis de gerar conflitos de interesse?  
 Sim  Não

Lisboa, 20 de março de 2023

Gonçalo Pires

Transportes Aéreos Portugueses, S.A.  
 Edifício 25 do Aeroporto de Lisboa, 1700-008 Lisboa – Telef.: 21 841 50 00 – Fax: 21 841 60 95  
 Capital Social 980.000.000,00 Euros | Realizados 294.000.000,00 Euros | Capital Próprio negativo (de acordo com o último balanço aprovado) 516.728.130,00 Euros  
 N.º único de matrícula e de registo na Cons. Reg. Com. 500 278 725

## Declaração de Independência de Ramiro José Oliveira Sequeira



### Declaração de Independência

(artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Ramiro José Oliveira Sequeira, portador do cartão de cidadão n.º 11934620, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. declara abster-se de intervir nas decisões envolvendo os seus próprios interesses, em cumprimento do artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

Mais confirma que, sendo objeto de deliberação do Conselho de Administração e/ou da Comissão Executiva algum assunto sobre o qual tenha, por conta própria ou de terceiro, um interesse em conflito com o da sociedade, informará, consoante aplicável, o Presidente do Conselho de Administração e/ou o Presidente da Comissão Executiva sobre o conflito e tomará a iniciativa de se abster de votar sobre o assunto em causa e de se declarar impedido de tomar parte em quaisquer deliberações quando nelas tenha interesse, por si, como representante ou como gestor de negócios de outra pessoa ou ainda quando tal suceda em relação ao seu cônjuge, parente ou afim em linha reta ou até ao 2.º grau em linha colateral ou em relação com pessoa com quem viva em economia comum.

Lisboa, 20 de maio de 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ramiro Sequeira', written over a horizontal line.

Ramiro Sequeira

## Declaração de Conflitos de Interesse de Ramiro José Oliveira Sequeira



## Declaração de Conflitos de Interesse

(artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Ramiro José Oliveira Sequeira, portador do cartão de cidadão n.º 11934620, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (a “Empresa”), declara que todos os dados inseridos na presente declaração são verdadeiros, não contêm erros e correspondem à integralidade da informação relevante para a declaração de participações patrimoniais e relações suscetíveis de gerar conflitos de interesse, nos termos do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

- i. Detém participações, direta ou indiretamente, na Empresa?  
Sim  Não
- ii. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, na Empresa?  
Sim  Não
- iii. Detém participações, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- iv. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- v. Mantém relação com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, da Empresa, suscetíveis de gerar conflitos de interesse?  
Sim  Não

Lisboa, 20 de maio de 2022

  
Ramiro Sequeira

## Declaração de Independência de Silvia Mosquera Gonzalez



### Declaração de Independência

(artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Silvia Mosquera Gonzalez, portadora do passaporte n.º PAM225987, com data de emissão a 13/07/2021, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. declara abster-se de interferir nas decisões envolvendo os seus próprios interesses, em cumprimento do artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

Mais confirma que, sendo objeto de deliberação do Conselho de Administração algum assunto sobre o qual tenha, por conta própria ou de terceiro, um interesse em conflito com o da sociedade, informarei o Conselho de Administração sobre o conflito e tomarei a iniciativa de me abster de votar sobre o assunto em causa e de me declarar impedido de tomar parte em quaisquer deliberações quando nelas tenha interesse, por mim, como representante ou como gestor de negócios de outra pessoa ou ainda quando tal suceda em relação ao meu cônjuge, parente ou afim em linha reta ou até ao 2.º grau em linha colateral ou em relação com pessoa com quem viva em economia comum.

Lisboa, 20 de março de 2023



Silvia Mosquera



## Declaração de Conflitos de Interesse de Silvia Mosquera Gonzalez



## Declaração de Conflitos de Interesse

(artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Silvia Mosquera Gonzalez, portadora do passaporte n.º PAM225987, com data de emissão a 13/07/2021, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. declara que todos os dados inseridos na presente declaração são verdadeiros, não contêm erros e correspondem à integralidade da informação relevante para a declaração de participações patrimoniais e relações suscetíveis de gerar conflitos de interesse, nos termos do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro

- i. Detém participações, direta ou indiretamente, na empresa/entidade onde exerce funções?  
 Sim  Não
- ii. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, na empresa/entidade onde exerce funções?  
 Sim  Não
- iii. Detém participações, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
 Sim  Não
- iv. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
 Sim  Não
- v. Mantém relação com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, da empresa onde exerce funções, suscetíveis de gerar conflitos de interesse?  
 Sim  Não

Lisboa, 20 de março de 2023

Silvia Mosquera

Transportes Aéreos Portugueses, S.A  
 Edifício 25 do Aeroporto de Lisboa, 1700-008 Lisboa – Telef.: 21 841 50 00 – Fax: 21 841 60 95  
 Capital Social 980.000.000,00 Euros | Realizados 294.000.000,00 Euros | Capital Próprio negativo (de acordo com o último balanço aprovado) 516.728.130,00 Euros  
 N.º único de matrícula e de registo na Cons. Reg. Com. 500 278 725

## Declaração de Independência de Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann



### Declaração de Independência

(artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Ana Teresa Cunha de Pinho Tavares Lehmann, portadora do cartão de cidadão n.º 09845318, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. declara abster-se de intervir nas decisões envolvendo os seus próprios interesses, em cumprimento do artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

Mais confirma que, sendo objeto de deliberação do Conselho de Administração algum assunto sobre o qual tenha, por conta própria ou de terceiro, um interesse em conflito com o da sociedade, informará o Presidente do Conselho de Administração sobre o conflito e tomará a iniciativa de se abster de votar sobre o assunto em causa e de se declarar impedido de tomar parte em quaisquer deliberações quando nelas tenha interesse, por si, como representante ou como gestor de negócios de outra pessoa ou ainda quando tal suceda em relação ao seu cônjuge, parente ou afim em linha reta ou até ao 2.º grau em linha colateral ou em relação com pessoa com quem viva em economia comum.

Lisboa, 26 de maio de 2022

Ana Lehmann

## Declaração de Conflitos de Interesse de Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann



## Declaração de Conflitos de Interesse

(artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Ana Teresa Cunha de Pinho Tavares Lehmann, portadora do cartão de cidadão n.º 09845318, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (a “Empresa”), declara que todos os dados inseridos na presente declaração são verdadeiros, não contêm erros e correspondem à integralidade da informação relevante para a declaração de participações patrimoniais e relações suscetíveis de gerar conflitos de interesse, nos termos do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

- i. Detém participações, direta ou indiretamente, na Empresa?  
Sim  Não
- ii. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, na Empresa?  
Sim  Não
- iii. Detém participações, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- iv. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- v. Mantém relação com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, da Empresa, suscetíveis de gerar conflitos de interesse?  
Sim  Não

Lisboa, 26 de maio de 2022

Ana Lehmann

## Declaração de Independência de Patricio Ramos Castro



## Declaração de Independência

(artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Patricio Ramos Castro, portador do passaporte n.º PAG092932 com data de emissão a 28/12/2017, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. declara abster-se de intervir nas decisões envolvendo os seus próprios interesses, em cumprimento do artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

Mais confirma que, sendo objeto de deliberação do Conselho de Administração algum assunto sobre o qual tenha, por conta própria ou de terceiro, um interesse em conflito com o da sociedade, informará o Presidente do Conselho de Administração sobre o conflito e tomará a iniciativa de se abster de votar sobre o assunto em causa e de se declarar impedido de tomar parte em quaisquer deliberações quando nelas tenha interesse, por si, como representante ou como gestor de negócios de outra pessoa ou ainda quando tal suceda em relação ao seu cônjuge, parente ou afim em linha reta ou até ao 2.º grau em linha colateral ou em relação com pessoa com quem viva em economia comum.

Lisboa, 26 de maio de 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Patricio Ramos Castro', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Patricio Ramos Castro

## Declaração de Conflitos de Interesse de Patricio Ramos Castro



## Declaração de Conflitos de Interesse

(artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

Patricio Ramos Castro, portador do passaporte n.º PAG092932 com data de emissão a 28/12/2017, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (a “Empresa”), declara que todos os dados inseridos na presente declaração são verdadeiros, não contêm erros e correspondem à integralidade da informação relevante para a declaração de participações patrimoniais e relações suscetíveis de gerar conflitos de interesse, nos termos do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

- i. Detém participações, direta ou indiretamente, na Empresa?  
Sim  Não
- ii. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, na Empresa?  
Sim  Não
- iii. Detém participações, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- iv. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- v. Mantém relação com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, da Empresa, suscetíveis de gerar conflitos de interesse?  
Sim  Não

Lisboa, 26 de maio de 2022

Patricio Ramos Castro

## Declaração de Independência de João Pedro Conceição Duarte



### Declaração de Independência

(artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

**João Pedro da Conceição Duarte**, portador do cartão de cidadão n.º 09910282, Vogal do Conselho de Administração da **Transportes Aéreos Portugueses, S.A.** declara abster-se de interferir nas decisões envolvendo os seus próprios interesses, em cumprimento do artigo 51.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.

Mais confirma que, sendo objeto de deliberação do Conselho de Administração algum assunto sobre o qual tenha, por conta própria ou de terceiro, um interesse em conflito com o da sociedade, informarei o Conselho de Administração sobre o conflito e tomarei a iniciativa de me abster de votar sobre o assunto em causa e de me declarar impedido de tomar parte em quaisquer deliberações quando nelas tenha interesse, por mim, como representante ou como gestor de negócios de outra pessoa ou ainda quando tal suceda em relação ao meu cônjuge, parente ou afim em linha reta ou até ao 2.º grau em linha colateral ou em relação com pessoa com quem viva em economia comum.

Lisboa, 20 de março de 2023

João Duarte

## Declaração de Conflitos de Interesse de João Pedro Conceição Duarte



## Declaração de Conflitos de Interesse

(artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro)

João Pedro da Conceição Duarte, portador do cartão de cidadão n.º 09910282, Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. declara que todos os dados inseridos na presente declaração são verdadeiros, não contêm erros e correspondem à integralidade da informação relevante para a declaração de participações patrimoniais e relações suscetíveis de gerar conflitos de interesse, nos termos do artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro

- i. Detém participações, direta ou indiretamente, na empresa/entidade onde exerce funções?  
Sim  Não
- ii. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, na empresa/entidade onde exerce funções?  
Sim  Não
- iii. Detém participações, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- iv. Detém interesses patrimoniais, direta ou indiretamente, noutra empresa/entidade?  
Sim  Não
- v. Mantém relação com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, da empresa onde exerce funções, suscetíveis de gerar conflitos de interesse?  
Sim  Não

Lisboa, 20 de março de 2023

João Duarte

Transportes Aéreos Portugueses, S.A.  
Edifício 25 do Aeroporto de Lisboa, 1700-008 Lisboa – Telef.: 21 841 50 00 – Fax: 21 841 60 95  
Capital Social 980.000.000,00 Euros | Realizados 294.000.000,00 Euros | Capital Próprio negativo (de acordo com o último balanço aprovado) 516.728.130,00 Euros  
N.º único de matrícula e de registo na Cons. Reg. Com. 500 278 725

## Declaração de Alexandra Margarida Vieira Reis

**Para:** Inspeção-Geral de Finanças – Autoridade de Auditoria  
A/C: Exmo. Senhor Inspetor Geral  
Rua Angelina Vidal, 41  
1199-005 Lisboa

Lisboa, 27 de novembro de 2020

**Assunto:** Prestação de informação por parte de titular de alto cargo público

Exmos. Senhores,

Alexandra Margarida Vieira Reis, cidadã de nacionalidade portuguesa, com o número de identificação fiscal 200153420, vem por este meio, nos termos e para os efeitos conjugados do disposto no artigo 22.º, n.º 9 do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua redação atual (“Estatuto do Gestor Público”) e no artigo 52.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual (“Regime Jurídico do Setor Público Empresarial”), informar V. Exas., na qualidade de Vogal do Conselho de Administração da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A., Vogal do Conselho de Administração da Portugalia – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A., Vogal do Conselho de Administração da TAPGER - Sociedade de Gestão e Serviços, S.A., Vogal do Conselho de Administração da TAP Logistic Solutions, S.A., Vogal do Conselho de Administração da UCS - Cuidados Integrados de Saúde, S.A. e Presidente do Conselho de Administração da Cateringpor – Catering de Portugal, S.A. (de ora em diante conjuntamente designadas por “Empresas”), acerca das seguintes informações atualizadas por referência à presente data:

- (i) Participações e interesses patrimoniais detidos, direta ou indiretamente, nas Empresas ou em qualquer outra empresa: **Não aplicável**
- (ii) Relações mantidas com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio das Empresas, suscetíveis de gerar conflitos de interesse: **Não aplicável.**

Ficando, entretanto, à disposição de V. Exas. caso necessitem de qualquer esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos,



Alexandra Margarida Vieira Reis



## Declaração de Miguel Jorge Reis Antunes Frasquilho

**Para:** Inspeção-Geral de Finanças – Autoridade de Auditoria  
A/C: Exmo. Senhor Inspetor Geral  
Rua Angelina Vidal, 41  
1199-005 Lisboa

Lisboa, 26 de novembro de 2020

**Assunto:** Prestação de informação por parte de titular de alto cargo público

Exmos. Senhores,

Miguel Jorge Reis Antunes Frasquilho, cidadão de nacionalidade Portuguesa, titular do cartão de cidadão n.º 06867159 8 ZZ2, válido até 12 de Janeiro de 2021 e com o número de identificação fiscal 129179710, vem por este meio, nos termos e para os efeitos conjugados do disposto no artigo 22.º, n.º 9 do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua redação atual (“Estatuto do Gestor Público”) e no artigo 52.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual (“Regime Jurídico do Setor Público Empresarial”), informar V. Exas., na qualidade de Presidente do Conselho de Administração da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. , Conselho de Administração dos Transportes Aéreos Portugueses, S.A. e Conselho de Administração da Portugália, Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (de ora em diante conjuntamente designadas por “Empresa[s]”), acerca das seguintes informações atualizadas por referência à presente data:

- (i) Participações e interesses patrimoniais detidos, direta ou indiretamente, na[s] Empresa[s] ou em qualquer outra empresa: **Não aplicável.**
- (ii) Relações mantidas com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio da[s] Empresa[s], suscetíveis de gerar conflitos de interesse: **Não aplicável.**

Fico, entretanto, à disposição de V. Exas. caso necessitem de qualquer esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos,



Miguel Jorge Reis Antunes Frasquilho

## Declaração de José Manuel Silva Rodrigues

---

**Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Sociedade de Revisores Oficiais de Contas da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.**

A/c: Presidente do Conselho de Administração, Presidente do Conselho Fiscal e Sociedade de Revisores Oficiais de Contas  
Edifício 25, Aeroporto de Lisboa  
1700-008 Lisboa

**Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Sociedade de Revisores Oficiais de Contas da Transportes Aéreos Portugueses, S.A.**

A/c: Presidente do Conselho de Administração, Presidente do Conselho Fiscal e Sociedade de Revisores Oficiais de Contas  
Edifício 25 do Aeroporto de Lisboa  
1700-008 Lisboa

Lisboa, 6 de julho de 2021

**Assunto:** Declaração nos termos e para os efeitos do disposto no artigo 52.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual

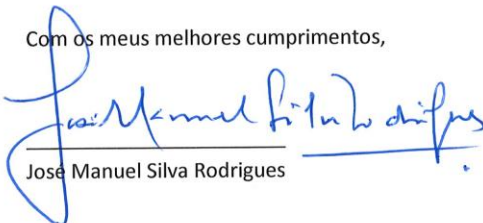
Exmos. Senhores,

**José Manuel Silva Rodrigues**, cidadão de nacionalidade portuguesa, titular do cartão de cidadão n.º 01307700, válido até 11 de outubro de 2029, e com o número de identificação fiscal 119388987, na qualidade de Vogal do Conselho de Administração da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. e de Vogal do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (a TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. e a Transportes Aéreos Portugueses, S.A. doravante, em conjunto, designadas como “**Empresas**”), vem por este meio, nos termos e para os efeitos do disposto no artigo 52.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual, que aprovou o novo regime jurídico do setor público empresarial, declarar a V. Exas., por referência à presente data, que:

- (i) Não detém quaisquer participações patrimoniais nas Empresas;
- (ii) Não mantém quaisquer relações com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio das Empresas, suscetíveis de gerar conflitos de interesse.

Permaneço à disposição de V. Exas. caso necessitem de qualquer esclarecimento adicional.

Com os meus melhores cumprimentos,

  
José Manuel Silva Rodrigues

## Declaração de Raffael Guarita Quintas Alves

**Para:** Inspeção-Geral de Finanças – Autoridade de Auditoria  
A/C: Exmo. Senhor Inspetor Geral  
Rua Angelina Vidal, 41  
1199-005 Lisboa

Lisboa, 27 de novembro de 2020

**Assunto:** Prestação de informação por parte de titular de alto cargo público

Exmos. Senhores,

**Raffael Guarita Quintas Alves**, cidadão de nacionalidade brasileira, titular do passaporte n.º FO646588, válido até 16 de outubro de 2025 e com o número de identificação fiscal 290933587, vem por este meio, nos termos e para os efeitos conjugados do disposto no artigo 22.º, n.º 9 do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua redação atual (“Estatuto do Gestor Público”) e no artigo 52.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, na sua redação atual (“Regime Jurídico do Setor Público Empresarial”), informar V. Exas., na qualidade de Vogal do Conselho de Administração da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., do Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, S.A., do Conselho de Administração da Portugália – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A., do Conselho de Administração da TAPGER – Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. e do Conselho de Administração da TAP Logistics Solutions, S.A. (de ora em diante conjuntamente designadas por “Empresas”), acerca das seguintes informações atualizadas por referência à presente data:

- (i) Participações e interesses patrimoniais detidos, direta ou indiretamente, nas Empresas ou em qualquer outra empresa: **Não aplicável;**
- (ii) Relações mantidas com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio das Empresas, suscetíveis de gerar conflitos de interesse: **Não aplicável.**

Fico, entretanto, à disposição de V. Exas. caso necessitem de qualquer esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos,



Raffael Guarita Quintas Alves

## IV. Atas da Assembleia Geral de Aprovação de Contas Consolidadas e Individuais

### -----ATA N° 50-----

Aos vinte e quatro dias do mês de junho de dois mil e vinte e um, pelas 14 horas e 30 minutos, reuniram em Assembleia Geral sem observância das formalidades prévias os acionistas da sociedade anónima Transportes Aéreos Portugueses, S.A., matriculada na Conservatória do Registo Comercial sob o número único de matrícula e de pessoa coletiva 500278725, com sede social sita no Aeroporto de Lisboa, Edifício 25, 1700-008 Lisboa, freguesia dos Olivais, concelho de Lisboa, com o capital social de €503.500.000,00 (quinhentos e três milhões e quinhentos mil euros) (doravante designada por “Sociedade”) e com o capital próprio negativo de € -1.317.466.128 (mil trezentos e dezassete milhões quatrocentos e sessenta e seis mil cento e vinte e oito euros), a saber TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, SA, com sede social no Aeroporto de Lisboa, Edifício 25, 1700-008 Lisboa, freguesia dos Olivais, concelho de Lisboa, matriculada na Conservatória do Registo Comercial sob o número único de matrícula e de pessoa coletiva 506623602, e com o capital social de €15.000.000 (quinze milhões de euros), representada pela Senhora Alexandra Margarida Vieira Reis, e República Portuguesa, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças, com sede na Rua da Alfândega, n.º 5, 1.º andar, em Lisboa, com o número de identificação de pessoa coletiva 600006441, representada pelo Senhor José Manuel Fusco Gato, conforme cartas de representação (que, no caso da República Portuguesa, se encontra acompanhada de Despacho com indicação do sentido de voto a emitir pelo respetivo representante) que ficam arquivadas na pasta de documentos relativa à presente Assembleia. -----

Encontravam-se igualmente presentes o Presidente do Conselho de Administração da Sociedade, Miguel Jorge Reis Antunes Frasquilho e os Vogais, Ramiro José Oliveira Sequeira, José Manuel Silva Rodrigues, os membros do Conselho Fiscal da Sociedade, Paulo Jorge Duarte Gil Galvão André e Maria Susana da Mota Furtado e Almeida Rodrigues, bem como o Revisor Oficial de Contas Efetivo, PricewaterhouseCoopers & Associados, representado pelo Dr. Hugo Miguel Patrício Dias. -----

Em virtude das restrições provocadas pela propagação da pandemia Covid-19, a reunião realizou-se através de meios telemáticos, nos termos do n.º 9 do artigo 9.º dos estatutos da Sociedade, tendo a Sociedade assegurado a autenticidade das declarações e a segurança das comunicações.-----

Antes de o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral, Exmo Senhor Dr. Vitor Pereira das Neves, dar a Assembleia por constituída e em condições de deliberar validamente, convidou os dois acionistas presentes a expressarem a sua vontade, querendo, sobre se aceitavam reunir em Assembleia Geral universal, sem a observância das formalidades prévias, sobre os seguintes assuntos:-----

**Ponto Um:** Deliberar sobre os relatórios de gestão e as contas individuais e consolidadas, relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020;-----

**Ponto Dois:** Deliberar sobre a proposta de aplicação de resultados;-----

**Ponto Três:** Proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da Sociedade; -

**Ponto Quatro:** Informar a Assembleia Geral nos termos e para os efeitos do disposto no artigo 35.º do Código das Sociedades Comerciais e, se for o caso, deliberar sobre as medidas a adotar, nomeadamente as seguintes que se indicam por mero imperativo legal (i) a dissolução da Sociedade, (ii) a redução do capital social para montante não inferior ao capital próprio da Sociedade, com respeito do disposto no número 1 do artigo 96.º do Código das Sociedades Comerciais, e (iii) a realização de entradas para reforço da cobertura do capital;-----

**Ponto Cinco:** Deliberar sobre a fixação do limite máximo anual para o ano de 2021, de emissão de obrigações ou de outros valores mobiliários, conforme previsto na alínea f) do artigo 11º do Estatutos da Sociedade;-----

**Ponto Seis:** Deliberar sobre a alteração dos estatutos da Sociedade, mediante a alteração dos artigos 1º, 4º, 5º, 8º, 9º, 10º, 11º, 12º, 13º, 14º, 15º, 16º, 17º, 20º e 23º da atual versão, o aditamento de um novo artigo, como artigo 12.º, e a renumeração dos restantes;-----

**Ponto Sete:** Deliberar sobre a eleição dos órgãos e corpos sociais para o quadriénio 2021-2024;-----

**Ponto Oito:** Deliberar sobre a remuneração dos membros da Comissão de Vencimentos e sobre uma recomendação a esta relativamente aos membros dos restantes órgãos e corpos sociais da Sociedade.-----

Após ambos os acionistas terem expresso a sua vontade de reunirem ao abrigo e nos termos do disposto no artigo 54º do Código das Sociedades Comerciais sobre os identificados assuntos, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral considerou a Assembleia validamente constituída e em condições de deliberar validamente, tendo a mesma sido secretariada pela Secretária da Sociedade, Dr<sup>a</sup> Ana Maria Sirgado Malheiro.- Declarada aberta a sessão, entrou-se imediatamente na apreciação do **Ponto Um** da ordem de trabalhos, tendo os acionistas declarado que lhes foram disponibilizados e que têm pleno conhecimento dos documentos de prestação de contas da Sociedade referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020. Não tendo sido solicitados esclarecimentos, nem pretendendo qualquer dos presentes fazer uso da palavra, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral submeteu à votação os relatórios de gestão e as contas individuais e consolidadas do exercício findo em 31 de dezembro de 2020, os quais foram aprovados por ambos os acionistas.-----

Passando à apreciação do **Ponto Dois** da ordem de trabalhos, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral procedeu à leitura da proposta de aplicação de resultados apresentada pelo Conselho de Administração da Sociedade em relação ao exercício findo em 31 de dezembro de 2020, nos seguintes termos: -----

*"No exercício de 2020, a Transportes Aéreos Portugueses, S.A. apresentou um resultado líquido negativo no montante de EUR -1.317,9 milhões. Assim, de acordo com a legislação em vigor e com os estatutos da Empresa, o Conselho de Administração propõe que o resultado líquido negativo do exercício seja transferido, na totalidade, para resultados transitados.-----*

*Encontrando-se a Sociedade nos termos previstos no art.º 35.º do Código das Sociedades Comerciais, o Conselho de Administração irá submeter à apreciação da Assembleia Geral a conseqüente adoção de medidas, designadamente uma das previstas naquele preceito legal."-----*

De seguida, não tendo nenhum dos acionistas querido usar da palavra no período de discussão, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral submeteu a referida proposta a votação, tendo a mesma sido aprovada por ambos os acionistas.-----

Entrando-se na apreciação do **Ponto Três** da ordem de trabalhos, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral deu a palavra à acionista República Portuguesa que propôs a aprovação de um voto de confiança no Conselho de Administração da Sociedade, no

Conselho Fiscal da Sociedade e em cada um dos respetivos membros em efetividade de funções, bem como no Revisor Oficial de Contas da Sociedade, proposta esta que, terminado o período de discussão, foi aprovada por unanimidade. -----

Já no contexto da apreciação do **Ponto Quatro** da ordem de trabalhos, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral referiu que as medidas previstas no número 3 do referido artigo 35.º são: (i) a dissolução da sociedade, (ii) a redução do capital social para montante não inferior ao capital próprio da Sociedade, com respeito, se for o caso, do disposto no número 1 do artigo 96.º do Código das Sociedades Comerciais (remissão que se deverá entender como feita para o número 2 do artigo 95.º do Código das Sociedades Comerciais), ou (iii) a realização de entradas para reforço da cobertura do capital. De seguida, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral passou a palavra à acionista República Portuguesa que, considerando o facto de (i) estar em discussão com a Comissão Europeia um plano de reestruturação apresentado na sequência do auxílio de emergência concedido pela República Portuguesa ao Grupo TAP, auxílio esse aprovado pela Comissão Europeia em 10 de junho de 2020, e de (ii), no contexto desse plano de reestruturação, se prever a adoção de medidas nomeadamente com vista ao reforço da cobertura de capital da Sociedade, propôs que se deliberasse que os acionistas apreciassem as medidas a adotar em face da perda total de capital social apenas no contexto do mencionado plano de reestruturação ainda sob apreciação da Comissão Europeia, posto o que os acionistas deliberaram aprovar a proposta apresentada pela acionista República Portuguesa.-----

Entrando-se de seguida na apreciação do **Ponto Cinco** da ordem de trabalhos, e não tendo nenhum dos acionistas querido usar da palavra no período de discussão, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral submeteu à votação a proposta apresentada pelo Conselho de Administração da Sociedade, que igualmente fica arquivada na pasta de documentos relativa à presente Assembleia, tendo a mesma sido aprovada por ambos os identificados acionistas, em resultado do que ficou fixado, nos termos do disposto na alínea f) do artigo 11º do Estatutos da Sociedade, em €1.200.000.000 (mil e duzentos milhões de euros) o limite máximo de emissão de obrigações ou de outros valores mobiliários para vigorar no ano de 2021. Referiu ainda a acionista República Portuguesa que, face ao contexto de extrema instabilidade e imprevisibilidade em que decorrerá o exercício de 2021, devido aos impactos económicos decorrentes da situação de

pandemia por Covid-19, poderá este montante agora fixado vir a ser aumentado pela Assembleia Geral nos termos estatutários, se vier a ser identificada necessidade de assim proceder.-----

Passou-se então ao **Ponto Seis**, tendo os acionistas deliberado após o período de discussão aprovar a proposta da acionista República Portuguesa, que igualmente fica arquivada na pasta de documentos relativa à presente Assembleia e é anexa à presente ata dela fazendo parte integrante, relativa à alteração dos artigos 1º, 4º, 5º, 8º, 9º, 10º, 11º, 12º, 13º, 14º, 15º, 16º, 17º, 20º e 23º da atual versão, ao aditamento de um novo artigo, como artigo 12.º, e à renumeração dos restantes , tudo com respeito aos estatutos da Sociedade.-----

Entrando-se na apreciação do **Ponto Sete**, os acionistas apreciaram a proposta relativa à composição e eleição dos órgãos e corpos sociais para o quadriénio 2021-2024 submetida pela acionista República Portuguesa, tendo de seguida aprovado a mesma por unanimidade, a qual ficou igualmente arquivada na pasta de documentos relativa à presente Assembleia e é anexa à presente ata dela fazendo parte integrante. Ainda no contexto do Ponto Sete, após a eleição dos membros dos órgãos e corpos sociais nos termos da proposta apresentada pela acionista República Portuguesa o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral tomou a palavra e suspendeu os trabalhos para que o Conselho Fiscal eleito para o quadriénio 2021-2024 reunisse e apresentasse uma proposta relativa ao Revisor Oficial de Contas e ao suplente do Revisor Oficial de Contas da Sociedade a eleger para o quadriénio 2021-2024. Os trabalhos foram, de seguida, retomados tendo o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral apresentado a proposta do Conselho Fiscal da Sociedade que se anexa à presente ata dela fazendo parte integrante e que, após apreciação, os acionistas aprovaram por unanimidade.-----

Tendo-se por fim passado ao **Ponto Oito** e último da ordem de trabalhos, a acionista República Portuguesa fundamentou a sua proposta de remuneração dos membros da Comissão de Vencimentos, bem como a sua recomendação a esta última quanto às remunerações que vier a fixar para os restantes órgãos e corpos sociais eleitos no ponto anterior, proposta esta que incluiu ainda a determinação da prestação de caução pelos membros do órgão de administração e do conselho fiscal, pelo valor mínimo legal, proposta essa que fica arquivada na pasta de documentos relativa à presente Assembleia. Finda a sua exposição e não tendo nenhum dos acionistas querido usar da



H

palavra no período de discussão, o Senhor Presidente submeteu a proposta a votação, tendo a mesma sido aprovada por ambos os acionistas.-----

Nada mais havendo a tratar, foi a reunião encerrada pelas 14 horas e quarenta e cinco minutos, dela se tendo lavrado a presente ata, que depois de lida e aprovada, vai ser assinada pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral e pela Secretária da Sociedade.—

O Presidente da Mesa – 

A Secretária da Mesa – 

---

Transportes Aéreos Portugueses, S.A.  
Aeroporto de Lisboa, Edifício 25, 1700-008 Lisboa  
Nº de matrícula e Pessoa Coletiva 500 278 725  
Capital Social €904.327.865,00

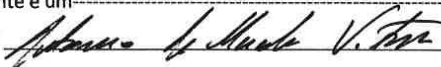
Livro de Atas  
Assembleia Geral  
Folha nº 1

**TERMO DE ABERTURA**

Este livro contém sessenta folhas, todas numeradas e rubricadas por mim, António de Macêdo Vitorino, na qualidade de Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Sociedade **Transportes Aéreos Portugueses, S.A.**, e serve para nele se lavrarem as Atas das reuniões da Assembleia Geral desta Sociedade.

Lisboa, trinta de dezembro de dois mil e vinte e um

O Presidente da Mesa da Assembleia Geral



-----ATA NÚMERO 53-----

Aos trinta e um dias de maio de dois mil e vinte e dois, pelas dezassete horas, reuniu a Assembleia Geral anual da sociedade anónima Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (doravante "Sociedade" ou "TAP"), matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa com o número único de matrícula e de pessoa coletiva 500 278 725, com sede social sita no Aeroporto de Lisboa, Edifício 25, 1700 – 008 Lisboa, freguesia dos Olivais, concelho de Lisboa, com o capital social integralmente subscrito e realizado de €904.327.865 (novecentos e quatro milhões trezentos e vinte sete mil oitocentos e sessenta e cinco euros).

Assumi a Presidência da Mesa da Assembleia Geral o Senhor António de Macedo Vitorino, Presidente da Mesa da Assembleia Geral, tendo sido secretariado pela Secretária da Sociedade, a Senhora Ana Maria Sirgado Malheiro.

O Senhor Presidente da Mesa verificou estar devidamente representada a acionista representante da totalidade do capital social, a saber a República Portuguesa, através da Direção-Geral do Tesouro e Finanças (doravante "DGTF"), com sede na Rua da Alfândega, n.º 5, 1º andar, em Lisboa, com o número de identificação de pessoa coletiva 600 006 441, representada por Carlos Manuel Leitão dos Santos Pinto (doravante "República Portuguesa"), conforme carta de representação e lista de presenças elaborada para o efeito, que ficam arquivadas na pasta de documentos relativa à presente Assembleia. Encontravam-se igualmente presentes, por meios telemáticos, com a devida salvaguardada pela Sociedade, da autenticidade das declarações e da segurança das comunicações, o Presidente do Conselho de Administração da Sociedade, Manuel Amaral Beja, e os vogais Ana Teresa Cunha de Pinho Tavares Lehmann, Christine Jeanne Henriette Ourmières-Widener, Gonçalo Neves da Costa Monteiro Pires, Patricio Ramos Castro, Ramiro José Oliveira Sequeira e Sílvia Mosquera Gonzalez. O vogal João Pedro da Conceição Duarte esteve presente em sala. Encontravam-se igualmente presentes em sala, os membros do Conselho Fiscal da Sociedade, Paulo Jorge Duarte Gil Galvão André e José Manuel

Fusco Gato, bem como o Revisor Oficial de Contas Efetivo, PricewaterhouseCoopers & Associados, representado por Hugo Miguel Patrício Dias.-----

Estando reunida a totalidade do capital social, foi expressamente manifestado pelo representante da acionista única, a sua vontade de reunir em Assembleia Geral, sem a observância das formalidades prévias, nos termos e para os efeitos do n.º 1 do artigo 373.º e artigo 54.º do Código das Sociedades Comerciais, para deliberar sobre a seguinte ordem de trabalhos:-----

**Ponto Um:** Deliberar sobre os relatórios de gestão e as contas, individuais e consolidados, relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021;-----

**Ponto Dois:** Deliberar sobre a proposta de aplicação de resultados;-----

**Ponto Três:** Proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da Sociedade;-----

**Ponto Quatro:** Deliberar nos termos e para os efeitos do disposto no artigo 35.º do Código das Sociedades Comerciais sobre (i) a dissolução da Sociedade, (ii) a redução do capital social para montante não inferior ao capital próprio da Sociedade, com respeito do disposto no número 1 do artigo 96.º do Código das Sociedades Comerciais e (iii) a realização, pelo acionista único da Sociedade, de entradas para reforço da cobertura do capital.-----

O Presidente da Mesa da Assembleia Geral declarou aberta a sessão, e considerando estar a Assembleia Geral em condições de validamente se constituir e deliberar, após o que se entrou de imediato na apreciação do Ponto Um da ordem de trabalhos.-----

A respeito do Ponto Um, o representante da acionista única declarou que lhe foi disponibilizado e que tem pleno conhecimento dos documentos de prestação de contas da Sociedade referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021.-----

Não tendo sido solicitados esclarecimentos, nem pretendendo qualquer dos presentes fazer uso da palavra, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral submeteu à votação os relatórios de gestão e as contas individuais e consolidadas do exercício findo em 31 de dezembro de 2021, que igualmente assumem o formato ESEF (European Single Electronic Format), com o número 2695aef315afd5f52ac6b881bc59d05377f809145b41efffbabfe7ce365f8e4). Os relatórios de gestão e as contas individuais e consolidadas, relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021 foram aprovados pelo representante da acionista única.-----

Passando à apreciação do **Ponto Dois** da ordem de trabalhos, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral procedeu à leitura da proposta de aplicação de resultados apresentada pelo Conselho de Administração da Sociedade relativamente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021, nos seguintes termos:-----

*“No exercício de 2021, a Transportes Aéreos Portugueses, S.A. apresentou um resultado líquido negativo no montante de EUR – 1.430,6 milhões.-----*

Transportes Aéreos Portugueses, S.A.  
 Aeroporto de Lisboa, Edifício 25, 1700-008 Lisboa  
 N.º de matrícula e Pessoa Coletiva 500 278 725  
 Capital Social €904.327.865,00

Livro de Atas  
 Assembleia Geral  
 Folha nº 2



*Assim, de acordo com a legislação em vigor e com os estatutos da Empresa, o Conselho de Administração propõe que o resultado líquido negativo do exercício seja transferido, na totalidade, para resultados transitados.*-----

*Encontrando-se a Sociedade nos termos previstos no artigo 35.º do Código das Sociedades Comerciais, o Conselho de Administração irá submeter à apreciação da Assembleia Geral a consequente adoção de medidas, designadamente uma das previstas naquele preceito legal.*-----

De seguida, não tendo nenhum dos presentes querido usar da palavra, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral submeteu a referida proposta a votação, tendo a proposta apresentada pelo Conselho de Administração para que o resultado líquido apurado no exercício de 2021, no montante de -1.430.551.041 euros, seja transferido para a conta de resultados transitados, sido aprovada com os votos da acionista única.-----

Entrando-se na apreciação do **Ponto Três** da ordem de trabalhos, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral passou a palavra ao representante da acionista única República Portuguesa que deliberou aprovar um voto de confiança no Conselho de Administração da Sociedade, no Conselho Fiscal da Sociedade, bem como no Revisor Oficial de Contas da Sociedade, pelo desempenho das suas funções durante o exercício social de 2021.-----

Já no contexto da apreciação do **Ponto Quatro** da ordem de trabalhos, o Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral referiu que, no âmbito dos documentos de prestação de contas da Sociedade aprovados no ponto um desta ordem de trabalhos, resulta que se encontra perdida mais de metade do capital social da Sociedade. Nesta situação, estabelece o artigo 35.º do Código a obrigatoriedade dos administradores informarem os acionistas da situação de perda de mais de metade do capital social para que estes tomem as medidas julgadas convenientes, nomeadamente as seguintes: (i) a dissolução da sociedade, (ii) a redução do capital social para montante não inferior ao capital próprio da Sociedade, com respeito, se for caso disso, do disposto no número 1 do artigo 96.º do Código das Sociedades Comerciais ou (iii) a realização de entradas para reforço da cobertura de capital.-----

O Senhor Presidente da Mesa da Assembleia Geral passou então a palavra ao representante da acionista República Portuguesa, tendo este deliberado não se considerar oportuno neste momento, qualquer das medidas previstas nas alíneas do número 3 do artigo 35.º do Código das Sociedades Comerciais, dando ainda nota de que as medidas a adotar relativamente a esta matéria estão definidas no Plano de Reestruturação do Grupo TAP aprovado pela Comissão Europeia.-----

Nada mais havendo a tratar, o Presidente da Mesa deu por encerrada a reunião pelas dezassete horas e vinte minutos, tendo sido lavrada a presente ata que, depois de lida e aprovada, vai ser assinada pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral e pela Secretária da Sociedade.-----

Presidente - *Antônio de Paula Vitorino*  
Secretária - *Sra. Hellen*

---

## V. Elementos Curriculares dos Membros do Conselho de Administração

### Elementos Curriculares de Manuel Beja

#### Educação & Formação

**INSEAD, Fontainebleau, Singapura**  
Master of Business Administration (2001)

**INSEAD, Fontainebleau**  
Executive Master in Coaching and Consulting for Change (2017 - 2019)

**SDA Bocconi**  
Executive Master in Strategic Human Resource Management (2014)

**ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa**  
Licenciatura em Matemática Aplicada à Economia e à Gestão (1991 - 1998)

#### Voluntariado

**Programa de Mentoria da PWN Lisbon - Professional Women's Network**  
Mentor, membro do Conselho Consultivo, coordenador da Equipa Técnica (2013 - presente)

#### Idiomas

Português (nativo)

Neerlandês (fluyente)

Inglês (fluyente)

Francês (fluyente)

Castelhano (fluyente)

#### Experiência Profissional

**Novabase**  
Diretor de Pessoas e Organização (2011 - 2018)

**Novabase**  
Diretor de Desenvolvimento Organizacional (2009 - 2011)

**Collab**  
Administrador Executivo (2005 - 2008)

**Novabase do Brasil**  
Diretor-geral e Administrador-delegado (2002 - 2005)

**Novabase, Novabase Suporte à Decisão**  
Diretor de Marketing e Comunicação (1997 - 2000)

**Oblog Software**  
Técnico de Marketing (1994 - 1996)

**Eurosistema**  
Programador (1990 - 1993)

## Elementos Curriculares de Christine Ourmières-Widener

**Main Education & Training**

**ESSEC – Business School**, Cergy, France  
Master of Business Administration,  
Marketing (1998)

**ISAE – ENSMA**, Chasseneuil-du- Poitou,  
France  
Master of Science, Aerospace, Aeronautical  
and Astronautical Engineering (1998)

**Accreditations and Affiliations**

**International Air Transport Association**  
Diversity and Inclusion Award,  
Inspirational Role Model (2019)

**International Air Transport Association**  
Board of Governors (2017 - 2019)

**Irish Sports Council**  
Board Member

**Women in Travel**  
Advisory Board Member

**European Regions Airline Association**  
Vice President of the Governing Board

**Royal Aeronautical Society**  
Fellow

**Professional Experience**

Independent Consultant & Board Director (2019 - present)

**Flybe Group PLC**, London  
Chief Executive Officer (2017 - 2019)

*Notable achievements:*

- Director of the Board of Flybe Group plc

- Named one of Devon's 100 Most Influential Women 2017

- Board Member of International Air Transport Association's Board of Governors

**American Express Global Business Travel**, New York  
Chief Global Sales Officer (2015 -2016)

**CityJet (on secondment from Air France KLM Group)**, Dublin  
Chief Executive Officer (2010 - 2015)

*Notable achievements:*

- Accountable Manager for the CityJet and VLM Operating Certificates

- Conseiller du Commerce Extérieur, French Ministry of Foreign Affairs

- Board Director, CityJet

- Named one of Ireland's Top 25 Women of the Year, 2013

- One of only 15 female Chief Executive Officers of a commercial airline

**Air France - KLM Group**, New York  
Vice President and General Manager - United States (2009 - 2010)

*Notable Achievements:*

- Conseiller du Commerce Extérieur, French Ministry of Foreign Affairs

**Air France - KLM Group**, London  
General Manager - United Kingdom and Ireland (2005 - 2009)

*Notable Achievements:*

- Director of the handling company in Heathrow (AFSL)

- Conseiller du Commerce Extérieur, French Ministry of Foreign Affairs

## Executive Profile

Change Management

Process re-engineering and turnaround

Mergers and Acquisitions

Inspirational Leadership

International Business

## Languages

French (native)

English (proficient)

German (advanced)

### Air France

Vice President International Sales (2002 - 2005)

*Notable Achievements:*

- Director of Frequent Flyer Program operating company

- Member of the Board of the French Tourism House

### Air France

Vice President Global Sales (1998 - 2001)

### Amadeus IT Group, S.A.

Director of Sales and Marketing (1992 - 1998)

### Air France

Project Manager, Sales Information System (1989 - 1992)

### Concord and Airbus

Maintenance Department (1988 - 1989)



## Elementos Curriculares de Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires

### Educação & Formação

**Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa**  
Licenciatura em Economia (1996 - 2000)

### Experiência Profissional Académica

**Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa**  
Editor Revista Economia - Revista Nova Economia (1998 - 1999)

**Brascorda S.A., João Pessoa, Brasil**  
Estágio Assessoria estratégica e financeira (1999)

### Idiomas

Português (nativo)

Inglês (fluyente)

Castelhano (fluyente)

### Experiência Profissional

**Adamastor Investments, Lisboa**  
Fundo de Reestruturação de Empresas  
Partner Fundador (2017 - presente)

**Banco Santander, Madrid**  
Global Corporate Equity Derivatives / Global Corporate Equity Solutions  
Executive Director (2009 - 2016)

**Banco Santander Totta, Lisboa**  
Cash Equities, Portugal  
Responsável Cash Equities Portugal,  
Executive Director (2005 - 2009)

**Banif Banco de Investimento, Lisboa**  
Gestão de Ativos  
Vice-president (2003 - 2005)

**Banif Banco de Investimento, Lisboa**  
Gestor de Fundos e Portfolios (2000 - 2003)

## Elementos Curriculares de Alexandra Margarida Vieira Reis

**Educação & Formação**

**AESE - IESE, uma Business School  
Associada da IESE**  
MBA Executivo (2005 - 2007)

**Universidade de Aveiro**  
Licenciatura de Engenharia Electrónica e  
de Telecomunicações (1992 - 1997)

**Stanford Graduate School of Business**  
Programa de Estratégias de Influência e  
Negociação (2011)

**Universidade Católica**  
PAGETTI - Programa Avançado de Gestão  
Telecomunicações e Tecnologias de  
Informação (2002)

**Experiência Profissional Académica**

**AESE Business School**  
Professor on Operations, Innovation &  
Digital Transformation (Executive MBA and  
Post Degrees) (since 2014)

**Porto Business School**  
Invited Professor (2015 - 2018)

**Idiomas**

Português (nativo)

Inglês (fluyente)

Espanhol (avançado)

**Experiência Profissional**

**TAP – Transportes Aéreos Portuguese, SGPS, S.A.**  
Membro da Comissão Executiva – Chief Financial & Corporate  
Officer (2020)

**TAP Air Portugal**  
Membro da Comissão Executiva - Chief Financial & Corporate  
Officer (2020)

**PORTUGÁLIA – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.**  
Membro da Comissão Executiva (2020)

**TAPGER – Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.**  
Membro do Conselho de Administração (2020)

**UCS – Cuidados Integrados de Saúde, S.A.**  
Membro do Conselho de Administração (2020)

**TAP Logistic Solutions, S.A.**  
Membro do Conselho de Administração (2020)

**TAP Air Portugal**  
Chief Procurement & Real Estate Officer (2017)

**NETJETS**  
Diretora de Procurement da Europa (2016)

**REN – Redes Energéticas Nacionais**  
Diretora de Procurement (2010)

**PORTUGAL TELECOM GROUP (PT)**  
Mergers & Acquisitions and Business Development (2007)

**PT & VIVO**  
Procurement Manager (2002)

**Lucent Technologies & Alcatel Portugal**  
Gestor Técnico de Conta (1998)

## Elementos Curriculares de Ramiro José Oliveira Sequeira

**Main Education & Training**

**EADA Business School**, Barcelona  
Executive MBA (2010 - 2012)

**International Air Transport Association**,  
Singapura  
Airport Schedule & Slot Diploma (2011)

**Sheffield School of Aeronautics**, Miami  
American Aircraft Flight Dispatcher  
License (2007)

**Aerocondor**, Lisboa  
Flight Operations Diploma (2002 - 2004)

**Special Projects**

Airline Start-up

Airline "culture" change

Project Leader for IT implementations  
(OPS Systems, Business Intelligent, etc)

Internal Training

Internal & external audits

Budgeting

Manpower Planning

Specific analysis for Production area

Supply Chain improvement (LEAN)

Operations procedures

Deep relationship with Union and  
authorities - Member of the Emergency  
Committee

Internal Mentor

**Professional Experience**

**TAP – Transportes Aéreos Portuguese, SGPS, S.A.**

**TAP Air Portugal**

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

Interim Chief Executive Officer (2020 – 2021)

*Reporting to the Minister of Infrastructures*

*Managing all areas of the company*

*Special focus on: Restructuring plan to Brussels / DGCOMP; Union  
Agreements negotiation for next four years*

**TAP Air Portugal**

Chief Operating Officer (2018 – present)

*C-Level Position, reporting to the CEO*

*Planning operations resources*

*Assure safety / compliance, punctuality and costs saving o Monitor hub  
and outstations logistics and SLAs*

*Close relation with authorities and unions*

**Iberia, Madrid**

Director Crew Planning & Operations Control (2016 – 2018)

*Support the Chief Operations Officer (COO)*

*Manage Operations 24/7 and supply chain for shot & long-haul flights  
(OPS, Flight Dispatch and Crew Control)*

*Link between Production and Commercial areas*

*Generate Safety & Quality OCC indicators (focus on punctuality, safety  
and costs) o Daily relation with unions and long-time agreements (6  
unions)*

**Iberia, Madrid**

Head of Crew Planning (2014 – 2016)

*Report and support the Chief Operations Officer (COO)*

*Identify the manpower needs (Financial Plan & Business Plan)*

*Focus on several KPIs like – Productivity, Gap between FTEs, etc.*

*Responsible for monthly rosters (legal and productive) for pilots and  
cabin crew*

*Daily relationship with unions and authorities / Negotiations*

*Focal point for European Rules implementation and for crew issues with  
the authority o "Engine" for the culture transformation*

*Staff under supervision – 60*

*Airline crews – 1200 pilots and 3300 flight attendants*

**Iberia Express, Madrid**

Head of Operations Control Center & Flight Dispatch

(2012 – 2014)

*Report and support the Chief Operations Officer (COO)*

*Start-up team for Operator Certification - AOC*

*Implementation of projects / systems and contracts negotiation*

*Budgeting and establish internal Key Performance Indicators (KPI)*

*Manage Operations 24/7 and supply chain (OPS, Flight Dispatch and  
Crew Control) o Link between Production and Commercial area*

*Generate Safety & Quality OCC indicators (focus on punctuality, safety  
and costs)*

## Languages

Portuguese (native)

English (proficient)

Spanish (elementary)

French (elementary)

### **Vueling, Barcelona**

Senior Manager Flight Schedule (2011 – 2012)

*Report and support the Chief Commercial Officer (CCO)*

*Establish / monitor the department KPIs (aircraft utilization, routes commercial performance, etc)*

*Coordinate and negotiate with airlines, authorities and handling agents the most efficient flight program / schedule for the company*

*In charge for compliance to international and national guidelines and regulations, representation of the airport at coordination conferences*

*and interface with the airports IT system on slot management and related information issues*

### **Vueling, Barcelona**

Deputy Director Operations Control Center & Flight Dispatch (2008 – 2011)

*Report and support the Operations Director (OPS, Flight Dispatch and Crew Control) o Budget, staff management and resources planning*

*Monitoring the OCC KPIs – punctuality and safety ratios*

*Analyse logistic issues and promoting a continuous improvement*

*Project leader for Operations reducing costs program o IT systems focal point*

### **Vueling, Barcelona**

Duty Manager Operations Control Center & Flight Dispatch (2006 – 2008)

*Supervision and shift management of Operations Control Center (OPS, Flight Dispatch and Crew Control)*

### **Luz Air, Lisboa**

Flight Operations Controller & Crew Scheduling (2005 – 2006)

*Setting up and coordinating various Ad Hoc Flights Crew rostering*

### **Air Luxor, Lisboa**

Flight Dispatcher & Crew Control (2004 – 2005)

*Produce Flight Plans and regulations management*

*Analyze weather data and services*

*Monitoring crew duties and hotac*

### **Air Luxor, Lisboa**

Passenger Service Officer (2002 – 2003)

*Work in several areas of Lisbon Airport such as Check-In, Lost-and-Found, Ticketing and Pax Boarding*

## Elementos Curriculares de Silvia Mosquera Gonzalez

**Main Education & Training**

**IESE Business School, University of Navarra**  
PDG, General Management Programme (2010)

**APICS - Educational Society for Resource Management**  
CPIM, Certified in Production and Inventory Management (2001 - 2002)

**Santiago de Compostela University**  
Bachelor of Science in Chemical Engineering (1994 - 1999)

**Executive Profile**

Extensive experience in the airline industry as well as in business consulting. Exceptional analytical skills, expertise in project management, team management and reaching objectives

Specialties: Network Planning, Revenue Management, Sales, Marketing, e/m Commerce

**Languages**

Spanish (native)

English (advanced)

**Professional Experience**

**Avianca, Bogotá**  
Chief Commercial Officer (2019 - 2021)

**Avianca, Bogotá**  
Executive Vice President Sales, Marketing & Revenues (2016 - 2019)

**Iberia Express, Madrid**  
Chief Commercial Officer (2012 - 2016)

**Vueling, Barcelona**  
Strategy, Network Planning and Revenue Management Director (2009 - 2012)

**ClickAir, Barcelona**  
Strategy, Network Planning and Revenue Management Director (2006 - 2009)

**ACCENTURE Business Consulting, Madrid**  
Manager, Supply Chain / Travel & Service Organization (2005 - 2006)

**ACCENTURE Business Consulting, Madrid**  
Business Consultant, Supply Chain (2001 - 2005)

**ACCENTURE Business Consulting, Madrid**  
Business Analyst (1999 - 2001)

**Avianca Express**  
Advisory President of the Board (2019)

**Viajes Exito**  
Advisory Board Member (2017 - present)

**OneLink**  
Advisory Board Member (2017 - 2018)

## Elementos Curriculares de Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann

**Educação & Formação**

**University of Reading**  
Doutoramento em Economics -  
Internacionalização de Empresas (2001)

**University of Reading**  
Mestrado em International Business and  
Economic Integration (1997)

**Faculdade de Economia da Universidade  
do Porto**  
Licenciatura em Gestão (1995)

**University of Strathclyde**  
Pós-Doutoramento - Internacionalização  
de Empresas e Atração de IDE (2001-2002)

**Institute for Industrial Development  
Policy, Ferrara**  
Estudos pós-graduados em Políticas de  
Indústria (1998)

**New York University**  
Relações Internacionais (1996)

**Université d'Aix Marseille III**  
Economia da Empresa/Ética (1995)

**Professional Experience****GESTÃO EXECUTIVA**

**XXI Governo Constitucional de Portugal**  
Secretária de Estado da Indústria (2017 – 2018)

**InvestPorto**  
Diretora (2014 - 2017)

**Autoridade de Gestão do Programa Operacional de  
Cooperação Transnacional Espaço Atlântico da União Europeia**  
Presidente (2009-2012)

**CCDRN – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento  
Regional do Norte**  
Vice-Presidente (2008 - 2012)

**European International Business Academy**  
Presidente (2009-2010)  
Membro do Comité Executivo (2009-2012)  
Membro do Board (2005-2017)

**Universidade do Porto**  
Pró-Reitora (2006 – 2008)

Consultora (1995 - presente)

**GESTÃO NÃO EXECUTIVA**

**Zolve Logística e Transportes, S.A.**  
Presidente do Conselho de Administração (2021 - presente)

**European Institute of Innovation and Technology, EIT  
Manufacturing**  
Membro do Supervisory Board (2020-presente)

**Wiimer (empresa de Inteligência Artificial/Advanced Analytics)**  
Presidente do Industry Committee (2020-presente)

**Confederação da Indústria Portuguesa (CIP)**  
Membro do CEED – Conselho Estratégico para a Economia Digital  
(2020-presente)

**Fundo de Fundos para a Internacionalização**  
Presidente do Conselho Geral (2019-presente)

## Experiência Profissional Académica

### Faculdade de Economia (FEP), Universidade do Porto

Professora (1995 - presente)

Professora Associada (2006 - presente)

### Porto Business School

Professora, Diretora de Programas, Head of International Business (2010 – presente)

### Columbia University (EUA); University of Wisconsin-Milwaukee (EUA); Uppsala University; Strathclyde University; University of Glasgow; Reading University; University of Ferrara; IESIDE; EAFIT (Colômbia)

Professor/Investigador Visitante - diversas afiliações (1999-2017)

### University of Reading

Docente, Department of Economics; Faculty of Urban and Regional Studies (1997 - 2000)

## Idiomas

Inglês (fluyente)

Francês (fluyente)

Castelhano (fluyente)

Português (fluyente)

Alemão (iniciado)

Italiano (iniciado)

### Fundo de Inovação Social

Presidente do Comité de Investimentos (2019-presente)

### Basque Institute of Competitiveness

Membro do Advisory Board do Orkestra (2019 - presente)

### Center for Competitiveness, Fribourg, Switzerland

Membro do Advisory Board (2015 - presente)

Gestão não executiva de numerosas empresas e fundações em Portugal (2006 - 2017)

(ligadas à inovação, empreendedorismo, ciência, cultura, consultadoria)

### Fundação Millennium BCP

Membro do Conselho de Curadores (2012-2017)

### APOR – Agência p/ a Modernização Económica do Porto, S.A.

Administradora Não Executiva (2016-2017)

### Fundação da Juventude

Presidente do Conselho Fiscal (2017)

### Universidade do Porto

Administradora e membro de órgãos sociais (2006-2008)

## Elementos Curriculares de Patricio Ramos Castro

**Main Education & Training**

**Columbia Business School, New York**  
MBA, Specialization: Finance and Management (2003 - 2005)

**ICAI Engineering School, Madrid**  
MS Industrial Engineering, Major in Electronics (1992 - 1998)

**Accreditations and Affiliations**

Globally rounded senior executive with 20 years of consulting experience with focus on Airlines and Travel. Hands on consultant working together with investors, CEOs and top management of leading companies in the sectors

Proven track record working together with CEOs and top management to implement change across organizations

Leading role in growing and rejuvenating the BCG Consumer in Spain and Portugal

Entrepreneurial spirit; global business expertise; adaptability to changing conditions; analytical mindset with a hands-on, sleeves rolled up approach; sociable person

**Languages**

Spanish (native)

English (proficient)

**Professional Experience**

**The Boston Consulting Group, Madrid**  
Managing Director & Partner (1999 - 2021)  
*Travel and Tourism Sector leader in Europe, Latin America and Middle East (2016-2018)*

*Leader of BCG Travel and Consumer Practice in Spain and Portugal (2012-2021)*

*Core member of BCG Private Equity, Turnaround and Restructuring practices*

*Worked in BCG offices in Portugal, UK, France, USA, Brazil, Mexico, Colombia*

*Leading role supporting airlines and travel companies in transformation (from due diligence and strategy definition to implementation and change management)*

**Endesa Diversificación, Madrid**  
Project engineer (1998 - 1999)

*Evaluation, management and supervision of fiber optic networks deployment*

**Fundación SERES**

Trustee (2012 - 2021)

*Project sponsor in multiple initiatives (2 strategic plans, social projects)*



## Elementos Curriculares de João Pedro Conceição Duarte

### Educação & Formação

INP – Instituto Superior de Novas Profissões  
Licenciatura de Relações Públicas e Publicidade (1989 - 1992)

### Perfil Executivo

Como gestor de várias empresas, com foco na criação de valor, crescimento e sustentabilidade, em particular reforço de capitais próprios

### Idiomas

Português (nativo)

Inglês (fluyente)

Francês (intermédio)

Castelhano (fluyente)

### Experiência Profissional

#### TAP Air Portugal

Chefe de Cabina de Longo Curso (2013 - 2021)

#### TAP Air Portugal

Chefe de Cabina de Médio Curso (2011 - 2013)

#### TAP Air Portugal

Comissário de Bordo de Longo Curso (2006 - 2011)

#### TAP Air Portugal

Comissário de Bordo de Médio Curso (1992 - 2006)

#### APTCA – Associação Portuguesa de Tripulantes de Cabine

Vice-presidente (2008 - presente)

Diretor (2006 - 2008)

## Elementos Curriculares de Miguel Jorge Reis Antunes Frasquilho

**Educação & Formação**

Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa  
Mestrado em Teoria Económica (1997)

Universidade Católica Licenciatura em Económica (1988)

**Experiência Profissional Académica**

Universidade Católica  
Docente na Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais (desde 2017 e 1990-2002)

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa  
Docente no Centro de Investigação de Mercados e Ativos Financeiros (1999-2000)

Universidade Nova de Lisboa  
Docente na Faculdade de Economia (1988 - 1990)

Co-autor do livro "Portugal Agora" (2017)

Autor do livro "As Raízes do Mal, a Troika e o Futuro" (2013)

Co-autor do livro "Portugal e o Futuro – Homenagem a Ernâni Lopes" (2011)

Co-autor do livro e "As Farpas da Quarta" (2009)

Co-autor do livro "4R – Quarta República" (2007)

Co-autor do livro "Portugal Europeu?" (2001)

Autor do paper "O Exemplo da Irlanda", publicado no livro "Produtividade e Crescimento em Portugal" (2002)

Autor de dois working papers publicados na área dos Métodos Quantitativos (Teoria do Controlo Ótimo e Análise de Decisão Multicritério)

**Experiência Profissional**

TAP – Transportes Aéreos Portuguese, SGPS, S.A.  
Presidente do Conselho de Administração (2017 - 2020)

AICEP Portugal Global - Agência para o Investimento e o Comércio Externo de Portugal  
Presidente do Conselho de Administração (2014 - 2017)

Assembleia da República  
Deputado pelo Partido Social Democrata (2003 - 2014)

Grupo Banco Espírito Santo  
Diretor-Coordenador do Departamento Espírito Santo Research (2003 - 2014)

Assembleia da República  
Membro da Comissão de Reforma do IRC (2013)

Assembleia da República  
Vice-Presidente da Comissão Parlamentar de Acompanhamento das Medidas do Programa de Assistência Financeira a Portugal (2011 - 2014)

Assembleia da República  
Vice-Presidente do Grupo Parlamentar do PSD (2009 - 2014)

Assembleia da República  
Presidente da Comissão Parlamentar Permanente de Obras Públicas, Transportes e Comunicações (2007 - 2009)

Assembleia da República  
Vice-Presidente do Grupo Parlamentar do PSD (2004 - 2007)

Assembleia da República  
Deputado à Assembleia da República pelo Partido Social Democrata no distrito de Setúbal, como cabeça de lista (2003)

Governo da República Portuguesa  
Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças do XV Governo Constitucional (2002 - 2003)

Grupo Banco Espírito Santo  
Economista Chefe (2002)

Banco Espírito Santo  
Economista Chefe (1998)

Governo da República Portuguesa  
Assessor do Gabinete do Secretário de Estado do Comércio no XII Governo Constitucional (1994 - 1995)

Conselho Económico e Social  
Economista (1992 - 1994)

FISECO - Serviços Financeiros, S.A.  
Economista (1991 - 1992)

## Elementos Curriculares de José Manuel Silva Rodrigues

**Educação & Formação**

**Instituto Superior de Economia da  
Universidade Técnica de Lisboa**  
Licenciatura em Economia

**AESE Business School**  
PADE - Programa de Alta Direção de  
Empresas

**IESE Business School**  
CEO's Forum

**Experiência Profissional Académica**

**AESE Business School**  
Professor convidado (desde 2001)

**ISG - Instituto Superior de Gestão**  
Professor convidado (1995 - 2012)

**ISE - Instituto Superior de Economia**  
Assistente convidado (1977 - 1989)

**Experiência Profissional****Grupo Barraqueiro**

Assessor do Conselho de Administração (2013 - 2020)  
*Tendo desempenhado, entre outras, as funções de Secretário Geral e  
de Gerente da ViaPorto Lda – Operação e Manutenção de Transportes  
(Subconcessionária da Metro do Porto)*

**CARRIS - Companhia Carris de Ferro de Lisboa e do  
Metropolitano de Lisboa**

Presidente do Conselho de Administração (2012 - 2013)

**CARRIS - Companhia Carris de Ferro de Lisboa**

Presidente do Conselho de Administração (2003 - 2012)

**CARRISBUS - Manutenção, Reparação e Transportes**

Presidente do Conselho de Administração (2003 - 2012)

**CARRISTUR - Transportes Urbanos e Regionais**

Presidente do Conselho de Administração (2003 - 2012)

**ANTRAM – Associação Nacional dos Transportadores  
Rodoviários de Mercadorias**

Secretário Geral (2001 - 2003)

**Grupo Media Capital**

Administrador e Diretor Geral de Várias Empresas (1999 - 2001)

**Fertagus – Travessia do Tejo, Transportes S.A.**

Administrador Delegado (1998)

**CP – Caminhos de Ferro Portugueses**

Administrador (1996 - 1998)

**ASTI – Associação para o Desenvolvimento do Transporte  
Intermodal**

Presidente (1996 - 1998)

**CARRIS – Companhia Carris de Ferro de Lisboa**

Presidente do Conselho de Administração (1995 - 1996)

**OTLIS – Operadores de Transporte da Região de Lisboa**

Presidente da Assembleia Geral (1995 - 1996)

**DGTT - Direcção-Geral de Transportes Terrestres**

Diretor Geral (1991 - 1995)

**CP – Caminhos de Ferro Portugueses**

Presidente do Conselho Fiscal (1991 - 1995)

## Elementos Curriculares de Raffael Guarita Quintas Alves

### Educação & Formação

**Kellogg School of Management,**  
Evanston, IL, USA  
MBA - Mestrado em Administração de  
Empresas (2007 - 2009)

**Fundação Getulio Vargas (FGV),**  
São Paulo, Brasil  
Bacharel em Administração de Empresas  
(1997 - 2000)

### Experiência Profissional

**TAP – Transportes Aéreos Portuguese, SGPS, S.A.**  
Membro da Comissão Executiva – Chief Financial Officer (2018 -  
2020)

**TAP Air Portugal**  
Membro da Comissão Executiva - Chief Financial Officer (2018 -  
2020)

**PORTUGÁLIA – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.**  
Membro da Comissão Executiva (2018 - 2020)

**TAPGER – Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.**  
Membro do Conselho de Administração (2018 - 2020)

**TAP Logistic Solutions, S.A.**  
Membro do Conselho de Administração (2019 - 2020)

**Azul Linhas Aéreas Brasileiras, São Paulo**  
Diretor Financeiro (2012 - 2017)

**Azul Linhas Aéreas Brasileiras, São Paulo**  
Gerente Sênior de Planeamento Financeiro (2009 - 2012)

**Banco Santander, São Paulo**  
Summer Associate - Equity Capital Markets e M&A (2008)

**Brasil Telecom (BRT), Brasília**  
Gerente de Planeamento Financeiro (2004 - 2006)

**Accenture, São Paulo**  
Consultor - Communications & High Tech (2000 - 2002)

## VI. Elementos Curriculares dos Membros do Conselho Fiscal

### Elementos Curriculares de Paulo Jorge Duarte Gil Galvão André



Paulo André | Partner  
Audit & Risk Advisory  
✉ pandre@bakertilly.pt

T.: +351 210 988 710  
M.: +351 918 954 968

Percurso Profissional

- Baker Tilly (2009 – present): Managing Partner
- Deloitte (2002 a 2009): Audit Partner
- Arthur Andersen (1987 a 2009): Audit Partner (2000 e 2002)

Qualificações Académicas e Profissionais

- Pós-Graduação Gestão estratégica – Universidade Católica Portuguesa (Andersen) – 2000
- ROC (Portugal - 1997 / Moçambique – 2015)
- Lic. em Economia – NOVA – 1987

Áreas de especialização

- *Auditoria;*
- Forensic & Litigation;
- Controlo Interno & Risk Management (GRC);
- *Due diligences e Avaliação de Empresas e Negócios;*
- Compliance e Reporting;
- Revisão de Processos e Sistemas de Informação
- Business Intelligence;
- IFRS, SNC e USGaap;
- Revisão de Demonstrações Financeiras;
- Risk Advisor de Transporte Aéreo

Auditoria de Demonstrações Financeiras

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Santa Casa da Misericórdia de Lisboa</li> <li>▪ Marriott Lisboa</li> <li>▪ Altice Pay</li> <li>▪ ERC / RTP</li> <li>▪ Câmara Municipal de Loures</li> <li>▪ Tribunal de Contas</li> <li>▪ AIP - Associação Industrial Portuguesa</li> <li>▪ EDIA</li> <li>▪ MillenniumBCP (Trustee)</li> <li>▪ ICP Anacom</li> <li>▪ Tecnifreza</li> <li>▪ Banif-GA (Profile)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novo Banco – Gestão de Ativos (mais de 30 Fundos)</li> <li>▪ Grupo Ar Telecom</li> <li>▪ BPI Vida e Pensões (38 Fundos de Pensões)</li> <li>▪ Multicert (Grupo SIBS)</li> <li>▪ COSEC</li> <li>▪ Lisgráfica</li> <li>▪ Grupo TAP</li> <li>▪ Capitais Risco (Atena, Crest, Oxy, Indico, Alpac, Iberis)</li> <li>▪ Caixa Agrícola (Chamusca)</li> <li>▪ BDA Banco de Desenv. Angola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novo Banco (Trustee)</li> <li>▪ CA - Caixa Gest</li> <li>▪ CA- Caixa Serviços</li> <li>▪ Min. Finanças / UE Banif (Avaliação-Resolução)</li> <li>▪ ERSE</li> <li>▪ Europ Assistance</li> <li>▪ Grupo Omnicom</li> <li>▪ ESEGUR</li> <li>▪ AFIP (Associação Empresas Fintech)</li> <li>▪ Brisa</li> <li>▪ Grupo WEG</li> <li>▪ Grupo Oracle</li> <li>▪ Grupo EIP</li> <li>▪ Grupo Kirchoff</li> </ul>
---	---	---

📍 Avenida Columbano Bordalo Pinheiro, nº 108, 1B  
1070-067 Lisboa  
Portugal



Paulo André | Partner  
Audit & Risk Advisory

pandre@bakertilly.pt

T.: +351 210 988 710  
M.: +351 918 954 968

### Áreas de especialização

- *Auditoria;*
- Forensic & Litigation;
- Controlo Interno & Risk Management (GRC);
- *Due diligences e Avaliação de Empresas e Negócios;*
- Compliance e Reporting;
- Revisão de Processos e Sistemas de Informação
- Business Intelligence;
- IFRS, SNC e USGaap;
- Revisão de Demonstrações Financeiras.
- Risk Advisor de Transporte Aéreo

Avenida Columbano Bordalo Pinheiro, nº 108, 1B  
1070-067 Lisboa  
Portugal

### Outras actividades

- Professor Convidado (Unv. Autónoma – Mestrado Auditoria Operacional);
- Co-Autor do Livro “Gestão Desportiva”;
- Autor de artigos técnicos em Publicações (Jornais / Revistas) especializadas na área económica e financeira.

### Membro de Conselhos Fiscais

- |                     |  |                           |
|---------------------|--|---------------------------|
| ▪ TAP - SGPS        | ▪ AIP (Associação Industrial Portuguesa) | ▪ Financeira Corte Inglês |
| ▪ TAP, S.A.         | ▪ Santander Assets Management (SAM)      | ▪ Parpublica (suplente)   |
| ▪ Cateringpor, S.A. |  |                           |
| ▪ Generis, S.A.     |  |                           |

### Outros projectos - Risk Management

- Auditoria de Demonstrações Financeiras de companhias de aviação: Grupo TAP (entre 1987 e 1999); Grupo Sata Air Açores (5 anos); LAR (2 anos); Portugalia (4 anos); LAM (1 ano); TACV (2 anos); Tarom Air Romania (2 anos); Sonangol Aeronautica (2 anos); Heliportugal (2 anos)
- Perito Contabilista e Financeiro, assistindo clientes em Tribunais Comuns e Tribunais Arbitrais;
- Desenho de Manuais de Controlo Interno;
- Monitoring Trustee (mandatos de Reguladores Nacionais e da Comunidade Europeia);
- Revisões de Compliance, em players líderes de mercado (ERSE; ERC; AdC; Anacom; Tribunal de Contas, Fundo de Resolução/Min Finanças);
- Auditorias de Gestão e de Sistemas de Gestão de Risco e Controlo Interno;
- Fusões e Cisões de sociedades e negócios.

## Elementos Curriculares de Sérgio Sambade Nunes Rodrigues

### IDENTIFICAÇÃO

<b>Nome completo</b>	Sérgio Sambade Nunes Rodrigues
<b>Data e Local de Nascimento</b>	25 de outubro de 1970 - São Domingos de Benfica - Lisboa
<b>Cartão de cidadão</b>	09067846
<b>N.º de Contribuinte</b>	187 408 009
<b>Nacionalidade</b>	Portuguesa
<b>Estado Civil</b>	Divorciado
<b>Residência</b>	Campo Grande, N.º 382/C – 4.º   1700-097 Lisboa
<b>Contactos</b>	Tlm: 917 759 624 E-mail: sergio.rodrigues@barraqueiro.com

### FORMAÇÃO ACADÉMICA

Licenciatura em Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa

### FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

<b>Conhecimento de Línguas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inglês: compreensão - boa; escrita - boa; fluência - boa</li> </ul>
<b>Conhecimento de informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domínio do software Microsoft Office (Word, Excel, Outlook e PowerPoint);</li> </ul>

### ACTIVIDADE PROFISSIONAL

- Exerci funções na Deloitte durante 10 anos;
- Exerço funções no Grupo Barraqueiro desde 2003:
  - Barraqueiro, SGPS, S.A. – Vogal do Conselho Fiscal;
  - CGDP, S.A. – Vogal Conselho Fiscal;
  - Citirama – Viagens e Turismo, S.A. – Vogal do Conselho Administração;
  - EBGB, S.A. – Vogal do Conselho Administração;
  - Joaquim Jerónimo – Transportes Ferroviários, S.A. – Presidente da Mesa de Assembleia Geral;
  - Outvalue, Lda. – Gerente;
  - Rodoviária do Tejo, S.A. – Vogal Conselho Administração;
  - Rotagus – SGPS, S.A. – Vogal Conselho de Administração.
- Grupo TAP desde novembro 2015:
  - Portugália – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos S.A. – Presidente do Conselho Fiscal;
  - TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, SA – Presidente do Conselho Fiscal;
  - Transportes Aéreos Portugueses, S.A. – Presidente do Conselho Fiscal.

### INTERESSES PESSOAIS EXTRA-CURRICULARES E APTIDÕES E COMPETÊNCIAS

- Interesses pessoais - ler, viajar, desporto.
- Aptidões e competências sociais: espírito de equipa, capacidade de adaptação a ambientes multiculturais e boa capacidade de comunicação;
- Aptidões e competências de organização: capacidade de liderança e planeamento, sentido de organização.
- Aptidões e competências técnicas: responsabilidade, iniciativa e dinamismo. Facilidade de expressão.

## Elementos Curriculares de Maria de Fátima C. C. Damásio Geada

### **Cargos e Funções Atuais**

**Vogal do Conselho Fiscal da TAP, SGPS**

**Vogal do Conselho Fiscal da PGA**

**Vogal do Conselho Fiscal da Galp**

**Vogal do Conselho Fiscal da Ordem Economistas**

**Gerente de uma PME**

**Professora Universitária**

**Diretora do MBA Funchal Atlântico – UAL**

**Coordenadora de PGs**

**Docente de PG da Católica Porto Business School**

**Presidente da Direcção do IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna.**

**Membro do Conselho Estratégico do ISCAC**

**Coordenador da Comissão Especializada de Auditoria da Ordem dos Economistas.**

**Membro do Conselho de Profissão da Ordem dos Economistas**

**Membro do IPCG**

### **Cargos e Funções Terminadas**

Vogal do Conselho Fiscal da TAP,SA

Membro do Conselho de Administração da TAP SGPS

Directora de Auditoria do Grupo TAP.

Presidente do Conselho Fiscal da Cateringpor.

Vogal do Conselho Fiscal da LF-Portugal.

Membro do Conselho Fiscal da PGA

Presidente do Conselho Geral de uma Empresa de Serviços

Administradora de Empresa de Cuidados de Saude

Professora Associada da UAL

### **Formação Académica**

Doutorada em Economia pela UTL – Universidade de Lisboa

Certificação em CRMA do IIA ( Institute of Internal Auditors)

Mestrado em Métodos Quantitativos Aplicados à Economia e Gestão de Empresas pelo ISEG.

Pós-Graduada em Using Risk Assessment to Build Individual Audit Programs MIS Training Institute, London.

Licenciada em Economia pelo ISE- UTL.



## Elementos Curriculares de José Manuel Fusco Gato

### (i) Dados pessoais

Nome: José Manuel Fusco Gato

Data de Nascimento: 23/02/1968

Nacionalidade: Portugal

Morada: Av. D. João II, nº 106, 7ª, 1990-366 Lisboa

C. Cidadão: nº 8117891

NIF: 193609142

### (ii) Formação académica

- Licenciatura em Gestão e Organização de Empresas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)
- Especialização em Contabilidade e Auditoria pela Universidade de Évora
- Pós-Graduação em Gestão Pública pelo Instituto Superior de Gestão (ISG)

### (iii) Atividade profissional

- Desde 2016 - Diretor de Serviços na Direção Geral do Tesouro e Finanças (Gabinete de Apoio e Coordenação do Sector Empresarial do Estado).
- Desde 2016 - Vogal do Conselho Fiscal da Oitante, S.A.
- De 2018 a 2021 - Presidente do Conselho Fiscal da RTP – Radio e Televisão de Portugal, S.A.
- De 2012 a 2018 – Vogal do Conselho Fiscal da RTP – Radio e Televisão de Portugal, S.A.
- De 2014 a 2017 - Vogal do Conselho Fiscal da SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S.A.
- De 2012 a 2016 – Técnico Superior na Direção Geral do Tesouro e Finanças (Gabinete de Apoio e Coordenação do Sector Empresarial do Estado).
- De 2008 a 2011 - Diretor de Serviços na direção do acompanhamento das Empresas e Parcerias Público-Privadas, no Gabinete de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais do Ministério das Obras Pública Transportes e Comunicações.
- De 1996 a 2007 - Inspetor na Inspeção-Geral de Finanças (IGF)

## Elementos Curriculares de Maria Susana da Mota Furtado e Almeida Rodrigues

**IDENTIFICAÇÃO**

<b>Nome completo</b>	Maria Susana da Mota Furtado e Almeida Rodrigues
<b>Filiação</b>	Rolando Almeida Rodrigues * Maria Guiomar da Mota Furtado
<b>Data e Local de Nascimento</b>	21 de junho de 1976 São João de Brito- Lisboa
<b>Cartão de cidadão</b>	10736145
<b>N.º de Contribuinte</b>	215 525 680
<b>Nacionalidade</b>	Portuguesa
<b>Estado Civil</b>	Solteira
<b>Residência</b>	Rua Prof. Reinaldo dos Santos, nº 6 - 6º esquerdo, 1500-506 Lisboa
<b>Contactos</b>	Tlm: 966 454 300 E-mail: susana.rodrigues@barraqueiro.com

**FORMAÇÃO ACADÉMICA**

Terminou, no ano lectivo de 1992/93, o curso complementar (10º e 11º anos) no Liceu Padre António Vieira com média de 17 (dezassete) valores. Fez o 12º ano com média de 16 (dezasseis) valores e foi admitida no 1º ano da Licenciatura em Economia da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa com média global de 82,5%. O curso foi concluído no ano lectivo de 1997/98 com uma média final de 15 (quinze) valores.

**FORMAÇÃO COMPLEMENTAR**

<b>Formação profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Alterações ao normativo contabilístico a entrar em vigor em 2016" – Lisboa – Portugal (outubro de 2015);</li> <li>• "Encerramento de contas OTOC" – Lisboa – Portugal (janeiro de 2013, 2014 e 2015);</li> <li>• "Novidades fiscais e contabilísticas" – Lisboa – Portugal (janeiro de 2009);</li> <li>• "Impostos – Incidência e Tributação" – Lisboa – Portugal (dezembro 2000), tópicos desenvolvidos: IRC, IRS, IVA, Sisa, ISD e CA;</li> <li>• "Consolidação de contas" – Portugal (dezembro de 2000);</li> <li>• "Diretrizes contabilísticas e IASC's" – Portugal (novembro de 2000);</li> <li>• "Elementos de auditoria" – Segóvia – Espanha (setembro de 1998).</li> </ul>
<b>Conhecimento de Línguas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglês: compreensão - boa; escrita - boa; fluência - boa (12 anos de aprendizagem escolar obrigatória);</li> <li>• Francês: compreensão- razoável; escrita- razoável; fluência – razoável (5 anos de aprendizagem escolar obrigatória).</li> </ul>
<b>Conhecimento de informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domínio do software Microsoft Office (Word, Excel, Outlook e PowerPoint);</li> <li>• Domínio de aplicações variadas para a internet.</li> </ul>

### **ACTIVIDADE PROFISSIONAL**

- De novembro de 2015 até ao momento: vogal do Conselho Fiscal da Transportes Aéreos Portugueses, S.A. e Portugália – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A..
- De novembro de 2015 até dezembro de 2017: vogal do Conselho Fiscal da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A..
- De março de 2003 até ao momento: auditora interna do Grupo Barraqueiro. Para além da função de auditoria às várias empresas do grupo, tem como função adicional a execução da consolidação de contas do Grupo Barraqueiro.
  - Barraqueiro – SGPS, SA – Vogal do Conselho Fiscal
  - EBGB, SA – Secretária da Mesa da Assembleia Geral
  - VIAPORTO, Operação e Manutenção de Transportes, Unipessoal, Lda. – Vogal do Conselho Fiscal
- De setembro de 1998 até março de 2003: auditora financeira de empresas industriais, ao cargo da Andersen, atualmente Deloitte. Entre as muitas empresas onde fez auditoria, é de salientar a Robert Bosch, a Colgate-Palmolive, a SAP, a Cruz Vermelha Portuguesa S.A., a Sata – Air Açores, o Jornal Público/Público.pt e o grupo Compta.

### **TRABALHOS REALIZADOS, INTERESSES PESSOAIS EXTRA-CURRICULARES E APTIDÕES E COMPETÊNCIAS**

- Pequenos trabalhos em *part-time* de apresentação de novos produtos a potenciais consumidores e de apoio em conferências;
  - Trabalho, no âmbito da disciplina de Econometria Aplicada no curso de Economia, sobre “Cointegração nas Funções de Consumo”;
  - interesses pessoais - ler, viajar, desporto.
  - Aptidões e competências sociais: espírito de equipa, capacidade de adaptação a ambientes multiculturais e boa capacidade de comunicação;
  - Aptidões e competências de organização: capacidade de liderança e planeamento, sentido de organização.
  - Aptidões e competências técnicas: responsabilidade, iniciativa e dinamismo. Facilidade de expressão.
-

## Elementos Curriculares de João Aranha

### João Aranha



**Baker Tilly**  
**Partner**

Av. Columbano Bordalo Pinheiro  
n.º 108, 1.º B  
1070-067 Lisboa  
Portugal

**T + 351 210 988 710**

jaranha@bakertilly.pt  
www.bakertilly.pt

#### Formação Académica

- Licenciado em Gestão – Universidade Nova de Lisboa
- Mestre em Finanças – Universidade Católica Portuguesa

#### Experiência Profissional

- Início de carreira na KPMG em Lisboa, contando com clientes dos mais variados setores
- Assistant Manager na Deloitte em Londres
- Consultor sénior na Mobilidade Consultores, adquirindo experiência em parcerias público-privadas, maioritariamente em construção rodoviária e candidaturas a fundos comunitários (QREN e Pro-DeR)
- Ingressou na Baker Tilly em Julho de 2010, onde se encontra atualmente
- Orador convidado em mestrado e licenciatura na Universidade de Évora

#### Formação Profissional

- Membro n.º 83963 da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
- Chartered Financial Analyst, Level I

#### Publicações

- Diversos artigos sobre matérias de natureza financeira e fiscal em publicações nacionais (ex: Diário Económico, Semanário Económico, OJE)

## VII. Transações com Partes Relacionadas



### TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, S.A.

#### ANEXO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DO EXERCÍCIO DE 2021

[...]

#### Partes relacionadas 2021

Durante o exercício de 2021, conforme divulgado na Nota Introdutória, a estrutura acionista da TAP S.A. sofreu alterações, com impacto na identificação das entidades relacionadas em 31 de dezembro de 2021.

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2021, as partes relacionadas identificadas são as seguintes:

Aeropor	SPdH - Serviços Portugueses de Handling, S.A.
Cateringpor	TAP ME Brasil
Estado Português	TAP SGPS
Grupo Barraqueiro	TAPGER
Portugália	UCS

No âmbito da identificação das partes relacionadas, para efeitos de relato financeiro, foram avaliados igualmente como partes relacionadas os membros do Conselho de Administração e demais Órgãos Sociais. Ver Relatório de Gestão.

Os saldos com entidades relacionadas a 31 de dezembro de 2021 e 2020 são como segue:

	2021 - Ativos						Totais
	Clientes (Nota 13)	Adiantamentos a fornecedores (Nota 11)	Devedores por acréscimo de rendimentos (Nota 11)	Diferimento de gastos (Nota 15)	Outros devedores - corrente (Nota 11)	Imparidade de contas a receber	
TAP SGPS	17	-	885	-	921.540.227	(884.671.817)	39.868.312
PGA	274.994	-	850.961	-	229.090	-	1.355.035
SPdH	791.075	-	-	-	15.415.106	(10.773.100)	5.433.081
TAP ME Brasil	15.603.355	515.432	-	1.023.737	9.257.951	(25.999.547)	736.828
Cateringpor	341.126	-	1.047.305	-	1.667.512	-	3.055.975
UCS	45.329	1.000	-	-	71.249	-	117.578
	17.055.688	516.432	1.899.191	1.023.737	948.181.025	(321.154.464)	47.561.009



2021 - Passivos						
	Fornecedores (Nota 22)	Credores por acréscimo de gastos (Nota 21)	Ganhos diferidos (Nota 23)	Imposto sobre o rendimento a pagar (Nota 14)	Outros credores- corrente (Nota 21)	Totais
TAP SGPS	(59.635)	-	-	-	(412)	(60.047)
PGA	(9.715.176)	(56.084)	(20.144)	-	344	(9.791.060)
SPdH	(4.430.291)	(1.790.080)	(81.794)	-	4.065	(6.268.100)
TAP ME Brasil	305.588	(12.678)	-	-	-	292.910
Cateringpor	(4.069.068)	(2.135.080)	(206.504)	-	-	(6.410.652)
UCS	(159.954)	(142.358)	(28.983)	-	(32.374)	(363.670)
	<b>(18.128.536)</b>	<b>(4.106.281)</b>	<b>(337.425)</b>	-	<b>(28.377)</b>	<b>(22.600.619)</b>

2020 - Ativos							
	Clientes (Nota 13)	Adiantamentos a fornecedoras (Nota 11)	Devedores por acréscimo de rendimentos (Nota 11)	Diferimento de gastos (Nota 15)	Imposto sobre o rendimento a receber (Nota 14)	Outros devedores - corrente (Nota 11)	Totais
TAP SGPS	70.812	-	810.885	-	291.037	874.123.772	875.296.506
PGA	1.194.164	-	850.961	1.092.006	-	91.282	3.228.413
SPdH	563.580	3.300.000	-	1.471.775	-	391.008	5.726.361
TAP ME Brasil	14.034.564	39.117	-	6.047.665	-	6.686.434	26.807.800
Cateringpor	617.784	-	-	-	-	1.326.501	1.944.285
UCS	732.394	1.000	-	-	-	47.371	780.765
Grupo Barraqueiro	3.233	-	-	-	-	-	3.233
	<b>17.216.531</b>	<b>3.340.117</b>	<b>1.661.846</b>	<b>8.611.466</b>	<b>291.037</b>	<b>882.666.366</b>	<b>913.787.363</b>

2020 - Passivos							
	Fornecedoras (Nota 22)	Credores por acréscimo de gastos (Nota 21)	Ganhos diferidos (Nota 23)	Imposto sobre o rendimento a pagar (Nota 14)	Financiamentos obtidos (Nota 20)	Outros credores- corrente (Nota 21)	Totais
Estado Português	-	-	-	-	(1.210.825.439)	-	(1.210.825.439)
TAP SGPS	(164.851)	-	-	-	-	-	(164.851)
PGA	(3.726.749)	(285.272)	-	-	-	-	(4,012,021)
SPdH	545.840	(1,358,392)	(82,636)	-	-	(82)	(885,278)
TAP ME Brasil	(1,669,803)	(12,552)	-	-	-	-	(1,682,355)
Cateringpor	(676,421)	(5,183,568)	(205,447)	-	-	-	(6,265,436)
UCS	(467,472)	-	(28,983)	-	-	(13,468)	(499,924)
Grupo Barraqueiro	(2,397)	-	-	-	-	-	(2,397)
	<b>(6,551,853)</b>	<b>(6,838,764)</b>	<b>(317,066)</b>	-	<b>(1,210,825,439)</b>	<b>(13,551)</b>	<b>(1,224,547,693)</b>

As transações com entidades relacionadas a 31 de dezembro de 2021 e 2020 são como segue:

2021						
	Vendas e serviços prestados	Compras e serviços recebidos	Juros obtidos	Juros suportados	Consolidação fiscal	Total
Estado Português	-	-	-	(47.718.792)	-	(47.718.792)
TAP SGPS	1	(921.194)	33.712.447	-	-	33.111.254
TAPGER	-	-	-	-	-	-
PGA	3.736.151	(191.072.079)	-	-	-	(97.332.928)
SPdH	6.919.275	(54.836.212)	-	-	-	(47.916.937)
TAP ME Brasil	61.198	(2.051.761)	-	-	-	(1.990.563)
Cateringpor	1.678.831	(25.121.272)	-	-	-	(23.442.441)
UCS	830.875	(4.776.419)	-	-	-	(3.945.544)
Grupo Barraqueiro	2.523	(479)	-	-	-	2.044
	<b>13.231.822</b>	<b>(188.459.416)</b>	<b>33.712.447</b>	<b>(47.718.792)</b>	-	<b>(189.233.939)</b>



	2020					
	Vendas e serviços prestados	Compras e serviços recebidos	Juros obtidos	Juros suportados	Consolidado fiscal	Total
Estado Português	-	-	-	(10.825.438)	-	(10.825.438)
TAP SGPS	-	(1.889.619)	32.354.957	-	49.606	30.715.054
Azul S.A.	202.044	(24.437)	-	-	-	177.607
TAPGER	-	(133.425)	-	-	-	(133.425)
PGA	2.888.762	(81.552.864)	-	-	-	(78.664.102)
SPdH	5.502.691	(43.027.968)	-	-	-	(37.525.277)
TAP ME Brasil	576.426	(995.328)	-	-	-	(28.902)
Calestogor	1.420.334	(20.314.928)	-	-	-	(18.894.594)
UCS	976.498	(3.978.266)	-	-	-	(3.001.768)
Grupo Barroqueiro	1.886	(13.863)	-	-	-	(11.977)
	11.568.561	(151.340.596)	32.354.957	(10.825.438)	49.606	(118.192.963)

As transações com a SPdH referem-se a serviços de *ground handling* prestados pela SPdH para suporte a aviões, passageiros, bagagem, carga e correio.

Adicionalmente às operações acima mencionadas, a Empresa, no âmbito do normal desenvolvimento da sua atividade de transporte aéreo, mantém relações comerciais, essencialmente de *code-share*, com a Azul e Aigle Azur.

Estas transações são realizadas em termos e condições semelhantes aos praticados nos acordos comerciais habitualmente celebrados com outras companhias aéreas. Devido à alteração da estrutura acionista da TAP SGPS (empresa mãe) em 2020 mencionada na Nota Introdutória, as transações divulgadas com estas entidades são apenas referentes ao período de janeiro a agosto de 2020. À data de 31 de dezembro de 2021, as referidas Empresas não são consideradas partes relacionadas.

[...]

## VIII. Relatório de Sustentabilidade



# TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, S.A. RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2021

maio de 2022



A STAR ALLIANCE MEMBER 



## RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2021

### 1. AMBIENTE

A TAP procura ser cada vez mais eficiente na sua atividade, respondendo aos enormes desafios que surgem diariamente nas operações e que vão para além da atividade de transporte aéreo, estendendo-se também às instalações e à atividade industrial de manutenção de aeronaves, motores e de componentes.

Em 2021 a TAP apoiou a Resolução da IATA adotando o objetivo coletivo de atingir emissões de carbono zero até 2050. Este compromisso encontra-se alinhado com os objetivos definidos no Acordo de Paris, reafirmando o apoio das companhias aéreas ao Esquema de Compensação e Redução de Carbono da ICAO para a Aviação Internacional (CORSIA) como uma medida para estabilizar as emissões da aviação internacional nos níveis de 2019 no curto e médio prazo.

Várias iniciativas estão atualmente a ser avaliadas na definição do *roadmap* para alcançar o objetivo carbono zero em 2050, mas com grande foco nas opções de combustíveis sustentáveis para a aviação (SAF), planeamento de novas tecnologias de aeronaves e soluções energéticas eficientes no TAP Campus em Lisboa.

Em 2021 a TAP manteve-se empenhada no desenvolvimento de projetos e ações que visam dar cumprimento aos objetivos e compromissos nacionais assumidos. Relembramos que em 2020 a TAP assinou o “Compromisso Verde”, iniciativa promovida pela Câmara Municipal de Lisboa, que teve como mote ESCOLHE EVOLUIR: 2030 medidas para 2030.

ENERGIA	EMISSÕES CO <sub>2</sub>	RESÍDUOS	SINGLE PLASTIC
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a eficiência energética média anual das operações de voo em 2% até 2025.</li> <li>- Modernização do sistema de monitorização de energia para otimização dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria de 20% nas emissões de CO<sub>2</sub> por passageiro num percurso de 100 km, em 2025 (<i>baseline</i> 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir em 25%, até 2030, a produção de resíduos sólidos urbanos no Campus TAP, relativamente a 2019.</li> <li>- Aumentar em 10%, até 2030, a taxa de resíduos encaminhados para reciclagem no Campus TAP, relativamente a 2019 (papel/cartão e embalagens de plástico/metal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir em 80% a utilização de plásticos de utilização única nos voos TAP até 2025.</li> </ul>

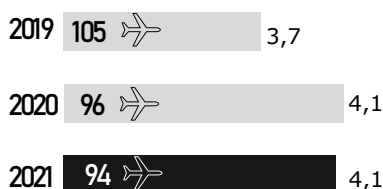
Até 2019 a TAP melhorou consistentemente vários indicadores de desempenho ambiental, refletindo uma operação cada vez mais otimizada. Nos últimos dois anos a atividade de transporte aéreo foi fortemente impactada pela pandemia de COVID-19 e a TAP viu-se obrigada a suspender alguns dos seus projetos e a ajustar os seus objetivos ambientais.

Em junho de 2021, a TAP passou a contar com um software específico, *Skybreathe by Openairlines*, que permitirá um maior controlo da sua eficiência operacional, com impacte positivo na gestão da eficiência energética e na redução das emissões de CO<sub>2</sub>.

Relativamente ao transporte aéreo de passageiros, o indicador de eficiência energética e ambiental da TAP registou uma ligeira melhoria (0,6%) face a 2020.

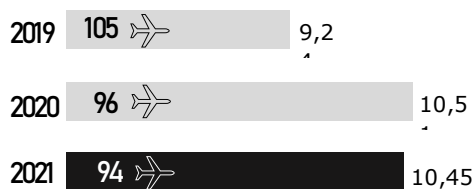
### Eficiência energética

(l/100 pkm<sup>1</sup>)



### Emissões de CO<sub>2</sub>

(kg/100 pkm<sup>1</sup>)



<sup>1</sup>pkm – passageiro por quilómetro

## MODERNIZAÇÃO DE FROTA

A par da necessária retoma do setor e da atividade da TAP, a Empresa continua empenhada na melhoria da sua eficiência e desempenho ambiental, tendo em execução um plano de transformação que prevê a redução da frota com a saída de aviões mais antigos e menos eficientes.

Operar com uma frota mais leve, com melhorias significativas ao nível aerodinâmico e motores mais eficientes irá permitir à TAP uma redução até 20% no consumo de combustível e nas emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) para a atmosfera, quando comparado com os modelos mais antigos.

No final do ano de 2021 a TAP contava com 94 aeronaves em operação

## COMBUSTÍVEIS DE AVIAÇÃO SUSTENTÁVEIS

A utilização de combustíveis de aviação sustentáveis (SAFs) poderá, a curto/médio-prazo, reduzir em 80% as emissões de CO<sub>2</sub> do sector. Estes combustíveis têm a particularidade de poderem ser utilizados em aeronaves em operação, como substitutos do combustível fóssil.

A TAP, consciente do seu impacte ambiental, e sendo a utilização de SAFs pilar importante do *roadmap* para carbono zero em 2050, tornou-se membro fundador do *BioRef*, um laboratório colaborativo para a pesquisa de biocombustíveis integrado no Plano Nacional de Promoção das Bio Refinarias. Este projeto, cofinanciado pelo Programa Portugal 2020, procura desenvolver uma solução sustentável para a produção de biocombustível através de algas, produzidas localmente e utilizando águas residuais, sem competir com a cadeia de produção alimentar.

**ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS**

O envolvimento dos *stakeholders* cria valor e constitui um passo relevante para a identificação e gestão dos aspetos ambientais e por esse motivo devem ser incluídos na estratégia de atuação. Em 2021, a TAP começou a trabalhar em estreita colaboração com a ANA Aeroportos de Portugal, S.A. na promoção de iniciativas de redução de emissões ao nível aeroportuário, contribuindo para uma mobilidade global positiva. Ao assinar o “*Plano de Parceria de Partes Interessadas para o Sector de Aviação*”, a TAP confirmou o seu compromisso e responsabilidade em envidar todos os esforços possíveis para implementar as várias medidas identificadas para reduzir as emissões a nível aeroportuário até 2030.

Em 2021 a TAP foi convidada a participar no trabalho em desenvolvimento pelo Governo sobre a temática do ruído na cidade de Lisboa. A TAP defendeu que o tema do ruído deve ser abordado de acordo com os princípios do *Balanced Approach to Aircraft Noise Management* da ICAO, no qual a comunidade aeroportuária - aeroporto, autoridade de aviação civil, prestador de serviços de navegação aérea e Ministério do Ambiente - trabalha de forma colaborativa para minimizar o impacto do ruído na população que vive na zona envolvente do aeroporto.

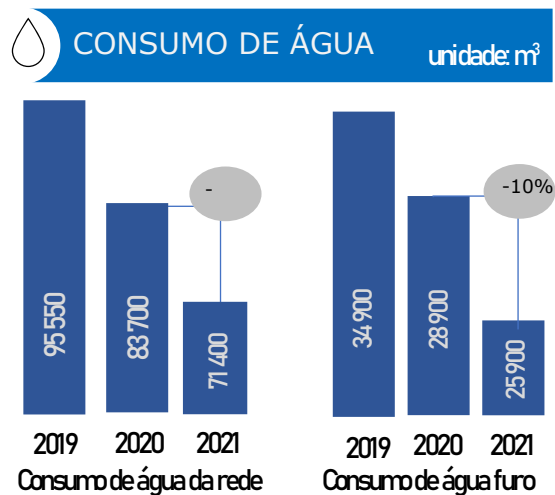
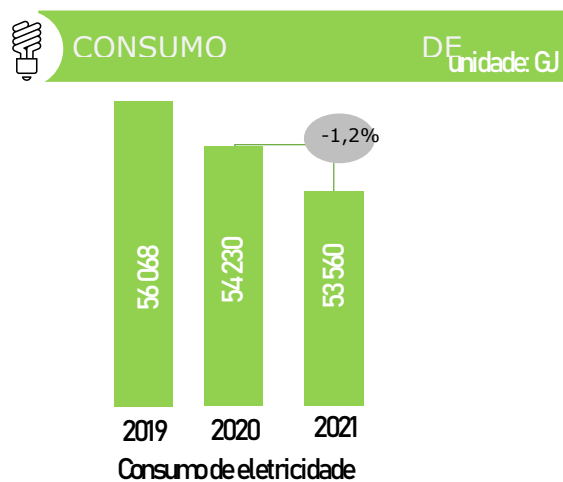
**PROGRAMA DE COMPENSAÇÃO DE EMISSÕES DE DIÓXIDO DE CARBONO**

O Programa de compensação de CO<sub>2</sub> lançado pela TAP há mais de 10 anos, é um mecanismo voluntário de neutralização das emissões que a empresa disponibiliza aos passageiros através do seu portal de reservas online. Ao selecionar a opção de compensação, os passageiros da TAP estão a neutralizar as suas emissões de CO<sub>2</sub> noutras regiões do mundo através de projetos certificados pelas Nações Unidas.

Em 2021 este programa, gerido em parceria com a IATA, apoiou o projeto Ecomapuá no Estado do Pará, Brasil. Este projeto contribui para a conservação de cerca de 90000 hectares de floresta amazónica ao proibir a extração de madeira, uma das principais causas do desmatamento na região. O projeto promove a capacitação das comunidades locais, incentivando práticas agrícolas mais sustentáveis e promovendo outros meios de subsistência como: criação de aviários, viveiros de piscicultura, apiários. Desde o início do programa, mais de 135 mil toneladas de CO<sub>2</sub> foram compensadas voluntariamente pelos passageiros.

## CAMPUS TAP - MELHORIA DA EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E AMBIENTAL

Apesar de se verificarem alguns sinais de recuperação em 2021, a pandemia teve e continua a ter impactos significativos ao nível das ações de manutenção e engenharia. Em consequência desta situação, e com a redução da taxa de ocupação diária do Campus TAP, em 2021, verificou-se um importante decréscimo ao nível dos indicadores energéticos e de consumo de água.



Nas instalações de Manutenção & Engenharia em Lisboa são cumpridos rigorosos requisitos legais e regulamentares, salvaguardados através do cumprimento e controlo rigoroso dos processos definidos, bem como de diversas auditorias ambientais que permitem a constante identificação e mitigação dos riscos associados às atividades da Empresa. Além disso, algumas das instalações possuem Licença Ambiental emitida pela Agência Portuguesa do Ambiente, que aplica limites ainda mais rigorosos às atividades neste setor, o que implica uma maior complexidade no controlo dos processos e reporte às autoridades.

### PROGRAMA RECICLA<sup>+</sup>

Alinhada com a sua estratégia ambiental de promover o aumento da taxa de reciclagem de resíduos banais produzidos nas instalações, a TAP deu continuidade ao projeto RECICLA<sup>+</sup> através do qual foi criado um conceito de ecoilha (ecoponto tripartido para a recolha seletiva de papel/cartão, embalagens de plástico/metálico e resíduos sólidos urbanos) e removidos os contentores individuais que existiam junto às mesas de trabalho.

Com esta alteração a TAP procura promover o aumento da taxa de reciclagem dos resíduos banais, reduzindo o risco de contaminação cruzada, dificultando ou inutilizando o processo de reciclagem, e melhorando a eficiência na limpeza dos espaços.



### SOLUÇÕES ECO-CONSCIENTES A BORDO

A TAP continua empenhada em identificar novas soluções que assegurem a utilização de produtos leves e mais sustentáveis a bordo, respeitando as limitações impostas pela legislação portuguesa e europeia, bem como as rigorosas normas alimentares e sanitárias aplicáveis ao setor da aviação.

No que se refere ao uso de plástico a bordo das aeronaves, a Empresa tem procurado opções mais sustentáveis e reutilizáveis que deem uma resposta segura às necessidades da operação. Acreditamos que à medida que alguns materiais reutilizáveis, mais leves e idealmente livres de plástico (como talheres, tigelas e copos) se tornarem mais disponíveis, essa transição ocorrerá rapidamente na nossa atividade. Atualmente, alguns dos materiais utilizados nos voos já são reutilizáveis e, portanto, recolhidos pelos prestadores de serviços em Portugal. No entanto, embora os esforços de implementação de novos artigos a bordo não tenham sido interrompidos durante 2020 e 2021, foi necessário, por motivos de saúde, voltar a utilizar artigos descartáveis em algumas situações em que já tinham sido substituídos. Espera-se que em 2022 com a superação da pandemia possamos voltar a focar em soluções mais sustentáveis.

A TAP está atualmente a trabalhar na implementação de um processo de compras sustentável que incluirá uma análise de risco dos fornecedores alicerçada em critérios de sustentabilidade, garantindo que a cadeia de abastecimento não utilize práticas de trabalho escravo moderno ou infantil, nem tratamento desumano.

### SENSIBILIZAÇÃO AMBIENTAL DOS COLABORADORES



Em 2021, a formação dos colaboradores também foi a prioridade da TAP. Com o objetivo de dar continuidade ao programa de sensibilização ambiental, e com um grande número de colaboradores em regime de teletrabalho, foi feita a adaptação do curso de formação presencial *Agir Eco* para o formato *e-learning*.

Para assinalar o Dia Mundial do Ambiente (5 de junho), a TAP lançou um “Guia para o Consumo Sustentável”, dando ferramentas aos colaboradores sobre como fazer escolhas mais conscientes. Ideias simples para reduzir o consumo, reduzir a produção de resíduos, reutilizar itens e escolher produtos sustentáveis.

## PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL – CAMPUS TAP

CONSUMO DE ENERGIA (GJ)	2019	2020	2021	Δ 2020-2021
Consumo de Jet Fuel (manutenção e ensaio)	32 618	14 853	8 600	↓
Consumo de eletricidade	56 068	54 230	53 560	↓
Consumo de gás natural	45 575	31 106	29 899	↓
Consumo de gasolina - veículos automóveis ao serviço da TAP	66	35	42	↑
Consumo de gasóleo - veículos automóveis ao serviço da TAP	4 650	2 547	2 084	↓
<b>CONSUMO TOTAL DE ENERGIA</b>	<b>138 978</b>	<b>102 771</b>	<b>94 185</b>	<b>↓</b>

QUANTIDADE DE RESÍDUOS POR TRATAMENTO (toneladas)	2019	2020	2021	Δ 2020-2021
Tratamento físico-químico	94	59	48	↓
Regeneração	0	3	19	↓
Reciclagem	646	302	238	↓
Estabilização	0	0,2	0,1	↓
Aterro sanitário	440	464	368	↓
Valorização energética	1 071	373	567	↑
Valorização orgânica	1 019	306	306	→
<b>TOTAL DE RESÍDUOS</b>	<b>3 270</b>	<b>1 507,2</b>	<b>1 546,1</b>	<b>↑</b>

## 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Conectar pessoas e comunidades é a essência do negócio da TAP que foi incorporada no plano de ação e diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa (“RSC”). Significa que estamos empenhados em criar valor acrescentado para os nossos clientes e colaboradores, em promover uma cultura de partilha e participação, em fomentar a coesão social e em cumprir as nossas responsabilidades perante a sociedade.

A TAP RSC é entendida como geradora de valor à cultura organizacional e apoia diversas organizações sociais, enquanto consolida parcerias que permitem a continuidade de projetos fundamentais para as organizações não governamentais (ONGs) e comunidades. As iniciativas de RSC promovem uma forte ligação entre clientes, colaboradores e Empresa – nomeadamente através do Programa TAP Donate Miles, Bilhetes de Milhas Solidárias, Apoio de Bagagem Extra, Carga Solidária, Donativos, Leilões Solidários, Campanhas Solidárias e Voluntariado.

2021 foi um ano de intensa atividade para a TAP devido à constante adaptação da operação e face à realidade pandémica ainda presente. No entanto, à medida que o mundo começou a abrir, as pessoas começaram a poder viajar, possibilitando um crescimento gradual do setor aéreo e da operação da TAP. Assim, a Responsabilidade Social da TAP assumiu o compromisso de contribuir de forma responsável, trabalhando arduamente para responder à comunidade, aos colaboradores e à companhia aérea. Cada iniciativa de RSC conta para fazer a diferença.

### **TAP DONATE MILES**

O Programa TAP Donate Miles é uma iniciativa de RSC que permite aos Clientes TAP Miles & Go apoiar os parceiros TAP Donate Miles – ONGs e entidades sociais qualificadas – apoiando as suas viagens em missões humanitárias para destinos da rede TAP. Mais de 50 organizações sociais beneficiaram, desde 2004, da doação de milhas dos Clientes TAP Miles & Go a quem mais precisa.

Este Programa apoia atualmente 6 organizações sociais, com diferentes áreas de atuação (saúde, educação e empreendedorismo social), diferentes especializações e diferentes áreas geográficas (Portugal, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau e Cabo Verde, entre outros destinos TAP).

Cada milha doada em 2021 contribuiu para o total de mais de 10 milhões de milhas, 151 bilhetes aéreos emitidos e 20 destinos da rede TAP. Milha a milha, fazendo a diferença e causando um impacto positivo no mundo.

Devido à pandemia COVID-19, a parceria TAP Donate Miles foi prorrogada até 2022 possibilitando a continuidade de projetos sociais e humanitários suspensos em 2020 e 2021. A generosidade dos Clientes TAP Miles & Go e o contributo dos parceiros TAP Donate Miles – Médicos do Mundo (MdM), Solidariedade Internacional a Moçambique (SIM), Estímulo, Mundo a Sorrir (MaS), Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV) e We Are Changing Together (WACT) foram uma demonstração poderosa de como a solidariedade posta em prática pode ajudar a construir um mundo melhor para todos.

A pandemia acentuou as desigualdades afetando, particularmente, as populações mais vulneráveis, onde as ONGs desempenham um papel importante. Perante as mudanças e desafios causados, os parceiros TAP Donate Miles continuaram a reforçar o seu apoio e contributo nas várias áreas de intervenção. A sua experiência é reconhecida, mas perante todo o contexto pandémico tiveram de se adaptar a uma nova realidade, ajustando recursos e respostas.

A inclusão de três novas entidades no programa foi suspensa em 2021 devido à pandemia de COVID-19, no entanto todas as candidaturas submetidas em janeiro de 2020 permaneceram válidas e a parceria deverá ocorrer em 2022, até 2024.

### ***BILHETES DE MILHAS SOLIDÁRIAS, BAGAGEM EXTRA E CARGA SOLIDÁRIA***

Reconhecendo que as viagens aéreas são muitas vezes decisivas para a implementação de projetos no estrangeiro, a TAP possibilitou ainda 23 viagens para voluntários e outros membros de organizações sociais, respondendo a apelos específicos na área da saúde e emergência social, permitindo o apoio a 9 organizações portuguesas a 8 destinos TAP nacionais e internacionais.

Ao longo de 2021, os projetos humanitários beneficiaram ainda de apoio com bagagem extra, envolvendo um total de 20 organizações, incluindo 4 parceiros TAP Donate Miles, 65 bagagens e 9 destinos da rede TAP.

Em 2021, no âmbito do empenho da Empresa no apoio às organizações sociais, a TAP Cargo contribuiu também para chegar a quem necessita de forma solidária, com o transporte de inúmeros artigos, fazendo a diferença na vida das populações mais vulneráveis. Em conjunto com a TAP Cargo, foi possível apoiar 6 organizações sociais e transportar 49 cargas para 4 destinos TAP.

### ***DOAÇÕES E LEILÕES SOLIDÁRIOS***

A TAP prossegue o seu compromisso social com as pessoas e famílias mais vulneráveis e alargou a sua ajuda a milhares de pessoas não só em Portugal, mas em todo o mundo. Durante o ano de 2021 foram doados mais de 75 milhões de artigos e 44 entidades sociais portuguesas beneficiaram com diversos produtos.

A TAP tem desenvolvido a sua atividade de responsabilidade social corporativa com um grande propósito: conectar e ajudar, pessoas e comunidades. Em 2021, os donativos da TAP ajudaram as associações a ajudar os mais carenciados:

- Mais de 69.000 em alimentos e bebidas.
- Mais de 1.200 em mantas.
- Mais de 115 peças de mobiliário de escritório descontinuado e artigos do Infantário TAP.
- Mais de 6.000 outros itens relacionados a material do interior de cabine, equipamentos de informática, livros, brinquedos, manuais escolares, artigos descontinuados do refeitório, kits de escova e pasta de dentes, entre outros.

Com 5 anos de experiência em leilões solidários destacam-se as duas edições do Leilão Solidário TAP realizadas em 2021, que beneficiaram respetivamente o CASA (Centro de Apoio ao Sem-Abrigo) e o CAL (Conservatório D'Artes de Loures), angariando no total mais de 2.000 euros para ambas as entidades através do leilão de 40 cadeiras triplas descontinuadas na operação da TAP. Estes leilões solidários representam as 15ª e 16ª rondas de leilões, uma iniciativa da Responsabilidade Social Corporativa da TAP que ajudou estas entidades sociais a adquirir um fogão/forno industrial para garantir 700 refeições/dia (CASA) e um eufónio (instrumento musical) para ensinar música (CAL).

### ***CAMPANHAS DE SOLIDARIEDADE E VOLUNTARIADO***

2021 foi um bom ano de campanhas solidárias e um total de 5 iniciativas beneficiaram um total de 47 entidades sociais:



- *Campanha de Consignação de IRS 0,5%*
- *Campanha Especial Programa TAP Donate Miles*
- *Open Day de Mobiliário de Escritório TAP Descontinuado*
- *Giving Tuesday Portugal (GT) – terceira edição*
- *Campanha de Natal da TAP Store*

#### *Campanha de Consignação de IRS 0,5%*

À semelhança de anos anteriores, em 2021 foi também realizada a campanha de sensibilização para a consignação de 0,5% de IRS. Esta campanha pretende dar visibilidade a entidades sociais que, a cada ano, se destacam pela sua atuação junto das populações mais carenciadas ou em risco. Considerando a pandemia de Covid 19 que se manteve ativa em 2021, a TAP promoveu esta campanha apoiando quatro entidades sociais externas que garantiram alimentação a pessoas em situação de sem-abrigo e famílias carenciadas, seis entidades parceiras do Programa TAP Donate Miles e duas organizações sociais ligadas à Empresa.

#### *Campanha Especial Programa TAP Donate Miles*

Os Clientes TAP Miles&Go apoiam as causas sociais, revelando-o, mais uma vez em 2021, numa campanha especial, a favor da Helpo e da Oikos. Estas duas ONG's asseguraram uma importante resposta humanitária no conflito armado em Cabo Delgado, Moçambique e junto das comunidades vulneráveis em São Tomé e Príncipe. Com esta campanha especial os nossos Clientes Miles&Go doaram 500.000 milhas a cada uma das ONG, contribuindo para reduzir a pobreza, aumentar a literacia e permitir uma vida mais digna para todas as pessoas.

#### *Open Day de Mobiliário de Escritório TAP Descontinuado*

A TAP organizou, em 2021, o 1º *Open Day* de Mobiliário de Escritório Descontinuado a favor de organizações sociais, para apetrechamento de espaços e no âmbito de projetos em curso. Doze entidades da área da Grande Lisboa foram beneficiadas e foi possível dar um novo destino a mais de uma centena de peças de mobiliário.

#### *Giving Tuesday Portugal (GT) – terceira edição*

Participando, desde a primeira hora, nas edições portuguesas lançadas em 2019, a TAP promoveu, em 2021, quatro iniciativas alinhadas com este movimento de solidariedade mundial. Entre essas iniciativas destacam-se:

- *16º leilão solidário a favor do Conservatório d'Artes de Loures (CAL), para aquisição de um instrumento musical.*
- *o 1º Open Day de Mobiliário de Escritório Descontinuado, realizado precisamente no dia 30 de novembro, dia da celebração mundial da generosidade.*
- *um desafio na Intranet associado ao movimento GT onde o vencedor recebeu uma obra de arte, feita por um trabalhador da TAP, a partir de resíduos de material aeronáutico.*
- *catorze campanhas de solidariedade, envolvendo sete organizações sociais externas, quatro parceiros TAP Donate Miles e três entidades internas.*

#### *Campanha de Natal da TAP Store*

Perante os muitos desafios apresentados pela pandemia COVID-19, um momento de iniciativa solidária com os colaboradores da TAP em 2021 foi muito animador. Os voluntários da TAP uniram-se para proporcionar momentos inesquecíveis a quem mais necessitava no Natal, levando dezenas de presentes às mãos de 68 crianças ligadas ao

CASA (Centro de Apoio ao Sem-Abrigo) em Lisboa e no Porto. Estes brindes – brinquedos, peluches, canecas, colunas de som, auscultadores, entre outros - foram adquiridos na Loja TAP com milhas doadas pelos Clientes TAP Miles & Go e embrulhadas e entregues por 15 Voluntários TAP.

A TAP chegou a mais de 75 organizações sociais em 2021, face a 66 em 2020, através das suas iniciativas de responsabilidade social, onde se destacam os donativos, campanhas solidárias, bagagem extra, carga solidária, leilões solidários, voluntariado e apoio com milhas solidárias.

O mundo está a mudar, mas estamos comprometidos em criar valor acrescentado para os nossos clientes, para os nossos colaboradores e cumprir as nossas responsabilidades com o meio ambiente, com os indivíduos e com a sociedade. Conduzir o nosso negócio de forma responsável faz parte da estratégia corporativa da TAP.

### 3. COLABORADORES

#### *PESSOAS & CULTURA*

O impacto da pandemia sobre as relações de trabalho em todo o mundo, revelaram ser um desafio para todas as áreas, na forma como nos relacionamos e como nos adaptamos às novas condições de trabalho. Apesar de todas as adversidades sentidas no ano de 2021, destaca-se a dedicação e empenho de todos os colaboradores que, demonstraram uma entrega total no desempenho das suas funções, permanecendo fiéis aos valores que fizeram da TAP uma empresa de excelência.

Decorrente dos efeitos da pandemia, a paragem parcial da atividade da empresa e o contexto dramático vivido, a TAP foi obrigada a implementar medidas com a declaração de “empresa em situação económica difícil”, dando início à negociação dos Acordos de Emergência, através de um processo de negociação conjunta, entre sindicatos, TAP e o Governo Português, tendo em vista a celebração dos referidos acordos de emergência e a suspensão (parcial) dos Acordos de Empresa, incluindo reduções retributivas, medidas de aumento de produtividade e prestação de trabalho a tempo parcial, de forma a garantir a sobrevivência e a sustentabilidade futura da TAP.

De salientar, o diálogo sistemático e contínuo com todos os sindicatos e o compromisso com a coesão social, de forma a dar cumprimento às metas do planeamento estratégico definido.

Os Acordos de Emergência entraram em vigor a 01 de março de 2021, permitindo, sem prejudicar as métricas propostas no âmbito do Plano de Reestruturação submetido a Bruxelas, garantir a proteção de um maior número de postos de trabalho. Através destes Acordos de Emergência, a TAP alcançou uma importante redução de custos, que incluíam medidas de prestação de trabalho a tempo parcial, com redução do tempo normal de trabalho.

Assim, foi definida uma redução salarial de 25% durante 3 anos e de 20% durante 1 ano para pessoal de terra e Pessoal Navegante Comercial (PNC), e uma redução salarial superior, de 50%, diminuindo progressivamente até 35% em 4 anos, para Pessoal Navegante Técnico (PNT), com o objetivo de os pilotos, por via da redução salarial acima das 25% transversais, conseguirem “financiar” a manutenção adicional de postos de trabalho. As referidas reduções salariais são aplicáveis, em qualquer dos casos, apenas a rendimento acima de EUR 1.330.

Um dos desafios que a TAP enfrentou ao nível dos seus recursos humanos durante o ano de 2021, foi o caminho da reestruturação e recuperação da TAP, através das medidas laborais de adesão voluntária disponibilizadas para todos os colaboradores, que abrangiam as Rescisões por Mútuo Acordo, Reformas Antecipadas, Pré-Reformas, Trabalho a Tempo parcial, Licenças sem Vencimento e o programa de candidaturas voluntárias para admissão à Portugaláia. O processo de consulta e adesão às Medidas Voluntárias decorreu de 11 de fevereiro a 16 de abril de 2021.

Em paralelo à conclusão dos processos de adesão voluntária, decorreram reuniões individuais com os colaboradores identificados, com base no modelo definido pela Companhia, junto dos quais se deu início a uma nova e última vaga de adesão a rescisões por mútuo acordo, pré-reformas e reformas, bem como a reabertura de uma nova e última fase de candidaturas de admissão na Portugaláia.

A adesão ao lay-off clássico foi outros dos desafios do ano de 2021, em virtude da forte redução da receita e da atividade da empresa. Este foi um dos mecanismos de apoio ao dispor da TAP que se encontrava em situação económica difícil. A adesão a este regime estende-se até 12 (doze) meses, sendo avaliada mensal e individualmente, com vista a identificar se o mesmo deve ser mantido, alterado ou feito cessar, de acordo com as necessidades da empresa.

O Plano de Reestruturação e o cumprimento dos objetivos nele propostos, de ajustamento da estrutura de custos e da otimização da força de trabalho, reconfigurando o quadro de pessoal a fim de o mesmo dar resposta aos níveis de operação e receita projetados, no curto e médio prazo.

Esta mudança forçou a TAP a uma adaptação da sua da força de trabalho, originando assim uma das maiores transformações no local de trabalho, quer ao nível da comunicação e estratégia, quer ao nível das tecnologias de informação com a manutenção do Teletrabalho, bem como a rotatividade das equipas, ficando evidente que a flexibilidade do trabalho, no espaço e no tempo, resultou em benefícios para a organização e para os colaboradores, num período tão desafiante como o que se viveu no ano de 2021. Os colaboradores permaneceram a laborar remotamente, sempre que as funções o permitissem, de modo a dar cumprimento ao quadro legal no que diz respeito à obrigatoriedade do Teletrabalho, por forma a minimizar o contágio pela COVID-19. A única exceção a esta modalidade, foram as áreas operacionais, imprescindíveis ao funcionamento da Companhia.

A TAP fortaleceu as condições de trabalho de todos os seus colaboradores, requisito essencial para manter uma mão de obra qualificada, sem a qual não é possível garantir uma competitividade sustentável, num contexto acentuadamente concorrencial em que desenvolve a sua atividade. A forte regulamentação do sector, exige níveis crescentes de qualidade, segurança e capacidade técnica, sendo estes requisitos decisivos para satisfazer os níveis de qualidade necessários para o desenvolvimento e credibilidade do negócio. As diretrizes comunitárias e nacionais, das entidades regulamentadoras do sector, requerem a manutenção de uma estrutura dimensionada, para dar resposta a estes requisitos e garantir o cumprimento dos padrões estabelecidos.

Neste âmbito, a valorização do Capital Humano, e de acordo com a política destinada a garantir o cumprimento da sua Responsabilidade Social, a TAP é guiada pelos seguintes princípios:

- Adotar princípios de transparência na gestão da Empresa e na relação com a sociedade;
- Assumir um relacionamento com os colaboradores e restantes *stakeholders*, com transparência, num espírito de colaboração e reciprocidade;
- Promover o equilíbrio entre a vida familiar e profissional;
- Garantir a diversidade e inclusão;
- Proporcionar condições de desenvolvimento profissional e académico aos seus colaboradores;
- Respeitar os princípios fundamentais de Direitos Humanos e Práticas Laborais do UN Global Compact, consignando-as nos seus valores.

## Indicadores representativos dos objetivos da Empresa na perspetiva Social

Objetivos	Indicadores	2019	2020	2021
Promover Envolvimento com a Empresa	Taxa de Absentismo	6%	7%	3%
Disponibilizar serviços e apoios de natureza social e cultural aos Colaboradores que contribuam para melhorar as condições de trabalho e facilitar a compatibilização	Nº crianças que utilizam o infantário	246	247	294
	Nº beneficiários do Seguro de saúde do Grupo <sup>1)</sup>	25.581	18.143	24.848
Promover e apoiar iniciativas de carácter social	Realização de Estágios na Empresa	167	57	0

1) Valores relativos ao Grupo TAP

## Perfil dos Colaboradores

Principais indicadores dos Colaboradores a 31 de dezembro 2021:

Principais Indicadores	2020	2021
<b>Total de Colaboradores Ativos</b>	<b>8.106<sup>1)</sup></b>	<b>6.626<sup>1)</sup></b>
<b>Género</b>		
Feminino	41%	40%
Masculino	59%	60%
<b>Função</b>		
Pessoal Terra	48%	48%
Pessoal Navegante Comercial (PNC)	36%	33%
Pessoal Navegante Técnico (PNT)	16%	19%

1) 4% dos Colaboradores distribuídos pelos Mercados Internacionais onde a TAP opera

Género por Função	Número de Colaboradores 2020	%	Número de Colaboradores 2021	%
<b>Portugal</b>	<b>7 764</b>		<b>6 331</b>	
<b>Pessoal Terra</b>	<b>3 501</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 861</b>	<b>100,0%</b>
Feminino	1 173	33,5%	958	33,5%
Masculino	2 328	66,5%	1 903	66,5%
<b>Pessoal Navegante Comercial (PNC)</b>	<b>2 930</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 257</b>	<b>100,0%</b>
Feminino	1 890	64,5%	1 466	65,0%
Masculino	1 040	35,5%	791	35,0%
<b>Pessoal Navegante Técnico (PNT)</b>	<b>1 333</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 213</b>	<b>100,0%</b>
Feminino	57	4,3%	50	4,1%
Masculino	1 276	95,7%	1 163	95,9%
<b>Estrangeiro</b>	<b>342</b>		<b>295</b>	
<b>Pessoal Terra</b>	<b>342</b>	<b>100,0%</b>	<b>295</b>	<b>100,0%</b>
Feminino	181	52,9%	154	52,2%
Masculino	161	47,1%	141	47,8%
<b>Total</b>	<b>8 106</b>	<b>100,0%</b>	<b>6 626</b>	<b>100,0%</b>
Feminino	3 301	40,7%	2 628	39,7%
Masculino	4 805	59,3%	3 998	60,3%

## Gestão de Capital Humano – Práticas Laborais

Nesta área a TAP tem vindo a implementar diversas políticas de valorização dos seus recursos humanos.

### UNIVERSIDADE TAP

Sendo a Formação um mecanismo de mudança, deve ser encarada como um processo de desenvolvimento empresarial, como um investimento e acima de tudo como fonte de atualização de comunicação e dos saberes, mobilizadora dos conhecimentos internos e externos da organização, sendo cada vez mais uma clara ferramenta de gestão.

Ao longo do ano de 2021, à semelhança de 2020, a Universidade Corporativa TAP, no que diz respeito à formação profissional, procurou responder de forma proactiva e eficaz ao desafio imposto pela crise sanitária e pelos diversos confinamentos. Disponibilizou um grande leque de formação, essencialmente formação técnica obrigatória de modo a dar resposta aos requisitos de Compliance, tendo passado desde a formação inicial à formação contínua, indispensável para dar resposta às necessidades de aquisição, manutenção e atualização de competências numa abordagem sistémica no desenvolvimento da Equipa TAP, não descurando o gap de competências à performance individual e organizacional. Neste sentido, em 2021, foram ministradas perto de 170 mil horas de formação, abrangendo cerca de 31 mil formandos.

A mudança para o formato à distância continua a ser uma das maiores revoluções – para formandos, formadores, Universidade – sendo que é importante continuar a desenvolver mecanismos que ajudem a mudar o *mindset* e a reforçar o *engagement* dos colaboradores na procura do seu autodesenvolvimento através da Formação.

A Universidade tem vindo a dar resposta a estes desafios de variados modos, como por exemplo, aferindo a disponibilidade de requisitos técnicos de formandos e formadores, garantindo o acesso às plataformas digitais, disponibilizando informação e conteúdos nas plataformas, e dando suporte a formandos e formadores, capacitando-os para esta nova realidade, desenvolvendo procedimentos e adaptando a estrutura documental de suporte.

Mantivemos a aposta na Teleformação - virtual *classroom*. A realização de ações de formação nesta modalidade continua a ser uma grande aposta, seja em eficiência seja em redução de custos, o que viabilizou a realização de um total de 32.369 horas de formação, em temáticas diversas como Security, Qualidade, Operações, entre outras.

De igual forma mantivemos a aposta no digital promovendo os conteúdos online permitindo deste modo efetuar perto de 31.296 horas de formação na forma de organização em e-learning.

Este tipo de formação vai fazer com que se desenvolva algumas competências, tais como:

- Flexibilização;
- Autonomia;
- Disciplina e foco para estudar em qualquer lugar;
- Capacidade de adaptar-se às novidades e usar a tecnologia a seu favor.

Em 2021 a Universidade Corporativa TAP desenvolveu ainda iniciativas de relevância estratégica para a melhoria do processo formativo da TAP, das quais se destacam:

- A implementação do novo Portal de Formação em setembro. Ferramenta de Gestão Integrada da Formação que tem como objetivos i) proporcionar uma experiência de utilizador enriquecida, ii) diminuir a probabilidade de situações de non Compliance e iii) a redução de custos;

- A consolidação de Modelos de Relacionamento entre a Universidade Corporativa TAP e diversas Direções/Áreas da empresa, para otimização do processo da formação através da descrição pormenorizada das funções e do grau de responsabilidade de cada uma das partes intervenientes;
- Definição e implementação de um pacote formativo *onboarding*;
- Preparar um processo consistente de levantamento de necessidades de formação (LNF) que permita que em 2022 este processo seja estimulado e centralizado pela Universidade Corporativa TAP;
- Definição de um plano de formação e desenvolvimento para a equipa de Top Management, bem como oferta formativa ao World TAP (a implementar em 2022).

#### *PROMOÇÃO DA VALORIZAÇÃO INDIVIDUAL*

A promoção da valorização individual na Companhia é um fator primordial para se alcançar resultados positivos e alicerçados no compromisso, competência e contribuição para a organização, ao mesmo tempo que potencia a valorização pessoal, profissional e organizacional dos colaboradores.

O desenvolvimento dos colaboradores constitui uma preocupação e uma prática constante e determinante para o sucesso da TAP, estando alinhada com a política de valorização interna dos recursos humanos e com a estratégia da organização, sendo definida em função das necessidades individuais, e como já referido com o cumprimento da regulamentação nacional e internacional.

Neste sentido e em contexto de pandemia, a TAP promoveu a proximidade e o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, através de regulares formações online e *webinars* nas mais diversas áreas de especialidade.

#### *SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO*

A TAP dispõe de um serviço de assistência médica, com uma clínica médica (UCS - Unidade de Cuidados de Saúde) sediada no Campus TAP, com uma vasta equipa de profissionais que 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, em telemedicina, ao domicílio para colaboradores e extensível aos familiares em horário noturno, na certificação médica aeronáutica e na saúde e segurança no trabalho, quer na sede em Lisboa, quer nas suas delegações.

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 seguintes iniciativas:

- 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, orientado para a prevenção e controlo do consumo de Álcool, Drogas e Tabaco, tem um papel preponderante na saúde dos colaboradores e na segurança de pessoas e bens, indo ao encontro dos mais elevados padrões de segurança da indústria aeronáutica;
- Consulta do Viajante, com um forte enfoque preventivo relativamente a problemas de saúde adquiridos noutras regiões do planeta, como as doenças tropicais. Aconselhamento especializado aos viajantes sobre eventuais requisitos específicos para viagens aéreas;

- Centro de testagem à Covid-19 na UCS, de forma gratuita para os trabalhadores com necessidade de despistagem, por forma a exercerem as suas funções com segurança.

#### *BENEFÍCIOS*

A TAP concede diversos benefícios no setor do apoio social, nomeadamente, infantário, refeitório e seguro de saúde para colaboradores, sendo extensível aos familiares. Outro importante benefício de que todos os colaboradores com mais de 6 (seis) meses de antiguidade usufruem, são a concessão de facilidades de passagens aéreas, com tarifas especiais, condicionadas à disponibilidade de lugares não vendidos, para o colaborador, familiares e amigos (com certas condições).

A TAP apoia ativamente a Associação de Solidariedade e Apoio Social do Pessoal da TAP, instituição particular de solidariedade social que tem como objetivo prestar apoio nas mais diversas áreas aos seus residentes, familiares e associados.

A TAP analisa e apoia os colaboradores com situações de saúde relativas aos próprios ou dos seus agregados familiares que necessitem de tratamentos médicos dispendiosos e não reembolsáveis. Essas situações são avaliadas pelo nosso departamento social.

A TAP tem também celebrado inúmeros protocolos com diversas entidades, trazendo vários benefícios e descontos aos seus colaboradores e familiares.

#### *WORK-LIFE BALANCE*

A TAP procura ir de encontro com as melhores práticas de conciliação e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar dos seus colaboradores.

Para além de todas as suas práticas e iniciativas, as ações mais comuns compreendem a flexibilização do tempo e das formas de trabalho visando a melhoria das condições de trabalho proporcionadas e apoiando a compatibilidade da vida profissional e pessoal, agregando, desta forma, valor para o negócio. Surgem, neste âmbito, as seguintes iniciativas:

- Teletrabalho: a TAP já há muito que incentivava o trabalho no domicílio aos seus colaboradores, assegurando os níveis de produtividade desejados e permitindo maior suporte no apoio à família. Em 2021, como já descrito, deu-se continuidade a este regime de trabalho aos seus colaboradores, devido ao contexto da pandemia.
- Flexibilidade de horário: a Companhia proporciona horário flexível, 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.

#### *DIVERSIDADE E IGUALDADE DE GÉNERO*

Num reconhecimento da importância da diversidade e igualdade de género e em linha com a Política de Diversidade e Inclusão da TAP, a Empresa 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, garantindo a todos os colaboradores 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 dos seus quadros de 30 nacionalidades distintas;
- A igualdade de género é um elemento essencial da abordagem da TAP à diversidade e à inclusão. Esta é uma parte integrante da cultura da empresa e é uma das formas através das quais a TAP dá vida ao seu propósito de melhorar a qualidade de vida e contribuir para uma maior vantagem competitiva. 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 54, das quais 16 exercem função de comandante); técnicas de manutenção de aeronaves (28). Adicionalmente, refira-se que de um total de 2.768 mulheres, 1.278 possuem formação superior.
- A inclusão de pessoas com grau de incapacidade/deficiência na empresa em Portugal, em funções adaptadas às necessidades especiais de cada um, empregando cerca de 118 Colaboradores.

#### 4. PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO E SUBORNO

Uma boa conduta corporativa contribui não só para o reforço da reputação da Empresa, como também é responsável pelo desenvolvimento de elevados níveis de confiança entre os diferentes stakeholders, sendo altamente valorizado pelos clientes e parceiros de negócio da TAP e pela sua integração e aceitação social, que são todos elementos com impacto positivo na sustentabilidade da TAP. Considerando que estes aspetos podem ser salvaguardados, é fundamental que as ações dos colaboradores da TAP sejam orientadas pelo sentido de responsabilidade no cumprimento das regras, valores e princípios e por práticas eticamente corretas, que devem ser observadas, defendidas e cumpridas por todos, tal como definidas no Código de Ética e Boa Conduta Empresarial da TAP.

Estas práticas destinam-se a orientar os colaboradores da TAP para o fortalecimento de uma cultura de ética e para o cumprimento das leis e das regras internas da TAP, procurando, assim, preservar a credibilidade, a reputação e a imagem da Empresa.

Entre as diversas iniciativas que já foram implementadas na TAP, no âmbito do seu Programa de Ética & Compliance, citamos:

- (i) Publicação e divulgação do *Código de Ética e Boa Conduta Empresarial da TAP*;
- (ii) A subscrição da Call to Action Anticorrupção do UN Global Compact, que incentiva os setores público e privado a promoverem a tomada de medidas de transparência, integridade e boa governação por parte dos Governos, fomentando, assim, a adoção do seu Princípio 10, de acordo com o qual “as organizações devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno”;
- (iii) A participação na iniciativa “Plataforma Portuguesa para a Integridade” (PPI), que consiste no desenvolvimento de estratégias e iniciativas que, de facto, tenham um impacto real e positivo na sociedade, em matéria de combate à corrupção;
- (iv) A inclusão de novos riscos específicos de Ética & Compliance na matriz do Corporate Risk Management (CRM).


## **5. APLICABILIDADE DO REGULAMENTO DE TAXONOMIA**

Uma vez que o Regulamento de Taxonomia “Regulamento (UE) 2020/852” não inclui atividades de transporte aéreo, a TAP irá analisar em 2022 se existem outras atividades desenvolvidas nas instalações de suporte em terra que serão abrangidas pelos objetivos ambientais de mitigação das alterações climáticas e adaptação ao clima alteração considerados no regulamento.

## Conselho de Administração

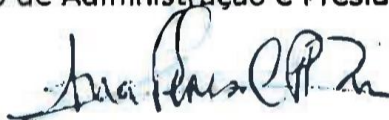


Manuel Amaral Beja  
Presidente do Conselho de Administração

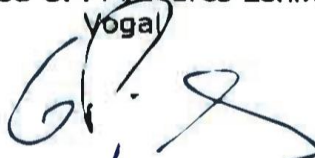


Christine Ourmieres-Widener

Vogal do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva



Ana Teresa C. P. Tavares Lehmann  
Vogal



Gonçalo Neves Costa Monteiro Pires  
Vogal



João Pedro Conceição Duarte  
Vogal



Patricio Ramos Castro  
Vogal



Ramiro José Oliveira Sequeira  
Vogal



Silyia Mosquera González  
Vogal