
RELATÓRIO DE GOVERNO SOCIETÁRIO

2015



Índice

I. MISSÃO, OBJETIVOS E POLÍTICAS.....	4
II. ESTRUTURA DE CAPITAL.....	6
III. PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E OBRIGAÇÕES DETIDAS.....	7
IV. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES.....	8
A. MESA DA ASSEMBLEIA GERAL.....	8
B. ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO.....	8
C. FISCALIZAÇÃO.....	24
D. REVISOR OFICIAL DE CONTAS (ROC).....	24
E. AUDITOR EXTERNO.....	24
V. ORGANIZAÇÃO INTERNA.....	26
A. ESTATUTOS E COMUNICAÇÕES.....	27
B. CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS.....	28
C. REGULAMENTOS E CÓDIGOS.....	33
D. DEVERES ESPECIAIS DE INFORMAÇÃO.....	35
E. SÍTIO DE INTERNET.....	35
F. PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO OU DE INTERESSE GERAL.....	36
VI. REMUNERAÇÕES.....	37
A. COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO.....	37
B. ESTRUTURA DAS REMUNERAÇÕES.....	37
C. DIVULGAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES.....	38
VII. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS E OUTRAS.....	41
VIII. AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO.....	43
ANEXOS.....	47
APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE GOVERNO SOCIETÁRIO.....	60

I. MISSÃO, OBJETIVOS E POLÍTICAS

1. MISSÃO, VISÃO E VALORES QUE ORIENTAM A EMPRESA

MISSÃO

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

VISÃO

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

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

A TAP desenvolve a sua atividade na prossecução da Visão, de acordo com o seguinte conjunto de **Valores**:

- Cumprimento das boas práticas de Governo Societário, nomeadamente, no que respeita aos princípios de independência e transparência;
- Compromisso com a sociedade, proporcionando serviços respeitando e valorizando os direitos humanos reconhecidos internacionalmente;
- Adoção de práticas que contribuam para a preservação do Ambiente, no âmbito da atividade que desenvolve e das preocupações ambientais globais;
- Proporcionar desenvolvimento profissional, níveis de remuneração e condições de trabalho compatíveis com as expectativas laborais legítimas e com as exigências do mercado.

2. POLÍTICAS E LINHAS DE AÇÃO NO ÂMBITO DA ESTRATÉGIA DEFINIDA

No final de 2014, a TAP iniciou uma reflexão estratégica para o período de 2015-20, no contexto do processo de reprivatização em curso, tendo definido seis eixos estratégicos, como orientação para se estabelecer no mercado mundial como uma referência de crescimento e para, conseqüentemente, fazer crescer a sua representatividade no contexto geral da Indústria da aviação. Um conjunto de fatores tornaram evidente a necessidade de repensar a estratégia de longo prazo da Companhia: i) a redução de *yield* experienciada, com efeito direto na rentabilidade da Companhia; ii) o elevado número eventos não recorrentes durante a campanha de Verão; iii) menor eficiência de equipamentos decorrente da sua antiguidade; iv) a necessidade de concorrer com os pares nos esforços de redução de custos, de forma a não comprometer a sua competitividade; e v) a necessidade de adaptar o modelo comercial da TAP a uma nova realidade na Indústria.

Principais desenvolvimentos em 2015 no âmbito do Plano Estratégico 2015-2020

Primeiro eixo de renovação e expansão de todas as frotas – Em linha com o plano de negócios vigente à data, não se encontravam previstas nem ocorreram alterações à composição da frota. No final de 2015, a frota do Grupo TAP, que compreende as frotas da TAP e da PGA, manteve a composição de 2014, sendo constituída por 77 aeronaves: a frota pertencente à TAP com 61 aeronaves (43 de médio curso e 18 de longo curso), e a frota regional da PGA englobando 16 aeronaves (incluindo 2 aeronaves em regime de ACMI com a OMNIWhite).

Segundo eixo de evolução do modelo comercial – Registou-se uma evolução do modelo comercial da Empresa, disponibilizando ao Cliente mais opções, e criando novos produtos e serviços, adicionais à viagem. Refiram-se, de entre outras iniciativas: início de um modelo de *Escolha do Cliente*, a desenvolver em 2016 e nos anos subsequentes, sendo o cliente a determinar os serviços e benefícios associados à respetiva tarifa comercial; lançamento de um amplo programa de *Ancillary Services*, oferecendo aos clientes diversos produtos; relançamento do Plusgrade, permitindo a licitação de um valor para acesso à classe executiva; lançamento de uma nova plataforma multi-canal de gestão de campanhas, permitindo incrementar as capacidades de comunicação. Verificou-se, ainda, a criação, sob a TAP, S.A., de uma quarta Unidade de Negócio – TAP Fidelização, representando a separação, face ao Transporte Aéreo, do Programa Victoria – Programa de Fidelização da TAP.

Num terceiro eixo de automatização e melhoria da experiência do cliente – No âmbito do plano de desenvolvimento do programa integrado de *customer experience*, tendo por base um programa de digitalização e automatização dos processos *customer facing*, foram desenvolvidas diversas atividades. De salientar, os eixos de conhecimento do cliente, a digitalização e a automatização de processos. No que refere ao eixo de conhecimento do cliente, a capacidade de integração da informação, com o projeto Visão 360º, permitiu evoluir para a construção de uma visão única e integrada do cliente da Empresa.

Quarto eixo de consolidação do crescimento da Companhia e aumento do foco no hub – Foi mantido o foco estratégico da Empresa, relativamente ao desenvolvimento de um esforço contínuo na melhoria da rede, com o fortalecimento do *hub* Lisboa, através do potencial incremento do tráfego entre a Europa e os destinos da TAP nas Américas e em África. O principal objetivo consistiu no enfoque do desenvolvimento em mercados existentes, ou através de conquista de novas oportunidades em mercados por explorar, mantendo as operações do Funchal e do Porto a respetiva posição, de acordo com o desempenho.

Quinto eixo de melhoria das eficiências operacionais – No horizonte do plano, prevê-se que a TAP irá desenvolver um esforço acrescido de otimização da sua estrutura de custos de forma a assegurar uma base que permita crescer, de forma sustentável e tão eficiente quanto possível, nunca comprometendo aquela que é a sua resolução de manter excelência na segurança das suas operações e de oferecer aos seus clientes um produto e serviço de referência mundial. Em 2015, embora sob o efeito de um contexto favorável de preços de combustível, verificou-se uma redução do custo operacional unitário.

Sexto eixo de reposicionamento do negócio das unidades de manutenção e engenharia em Portugal e no Brasil – Embora se tenha verificado um crescimento superior a 10%, relativamente a 2014, mantém-se a acentuada pressão sobre proposições de valor que retirem risco aos Clientes, a preços competitivos, o que implica capacidade financeira por parte dos prestadores de serviço. A tendência do mercado será a da constituição de grandes redes de prestação de serviços MRO, lideradas quer por grandes grupos de MRO, quer por OEM's, os quais, conseguindo controlar a cadeia do produto *from-cradle-to-grave*, não só protegem o seu *know-how* mas, também, se constituem como novos e fortes concorrentes às organizações MRO tradicionais, dificultando a capacidade destas em regenerarem os seus portfólios de produtos e serviços, que tenderão a incorporar MRO's de menor dimensão e capacidade financeira, como a TAP–Manutenção e Engenharia, que façam sentido para a sua estratégia de conquista dos mercados, numa lógica de rede, ampliando o portefólio da oferta, ao mesmo tempo que são mais competitivos em termos de preços por via das sinergias assim obtidas. De modo a não perder a oportunidade de vir a fazer parte destas estratégias, é fundamental manter elevados níveis de competência de gestão e técnica, por forma a garantir índices competitivos em termos de flexibilidade, eficiência e cumprimento das expectativas dos Clientes.

Este contexto explica, a significativa dificuldade da TAP–Manutenção e Engenharia de retornar a valores de receita no negócio de MRO de motores como os verificados há não muitos anos atrás e, concomitantemente, esgotar a capacidade da oferta instalada, apesar de 2015, no que respeita ao negócio de motores, ter constituído uma melhoria face a 2014, tendo os resultados financeiros ultrapassado as expectativas orçamentais. De facto, a margem de contribuição da TAP–Manutenção e Engenharia para o resultado da TAP, foi 41% superior ao orçamentado, apesar de 20% inferior relativamente a 2014, na sequência de uma variação de produção negativa no balanço anual quando, em 2014, a variação de produção havia tido valor idêntico, mas de sinal contrário. Para além do esforço natural de venda na perseguição dos objetivos traçados, é de realçar o foco posto na melhoria dos processos de faturação e recebimentos e de compras, com o objetivo claro de melhor contribuir para a tesouraria da TAP.

A TAP–Manutenção e Engenharia Brasil prosseguiu a sua convergência para o equilíbrio operacional. A atividade da empresa voltou a crescer, pelo 5º ano consecutivo, cerca de 11% em reais. De notar, um mau começo em termos de atividade, decorrente do adiamento de algumas inspeções, por força de uma menor atividade das companhias aéreas brasileiras Clientes da empresa. No entanto, o 2º semestre possibilitou uma recuperação assinalável, tendo-se verificado 6 meses consecutivos de EBITDAR positivo e, nesse período, um EBITDA acumulado, no nível do *breakeven*.

Uma nova estratégia para a Empresa a partir do início do ano 2016

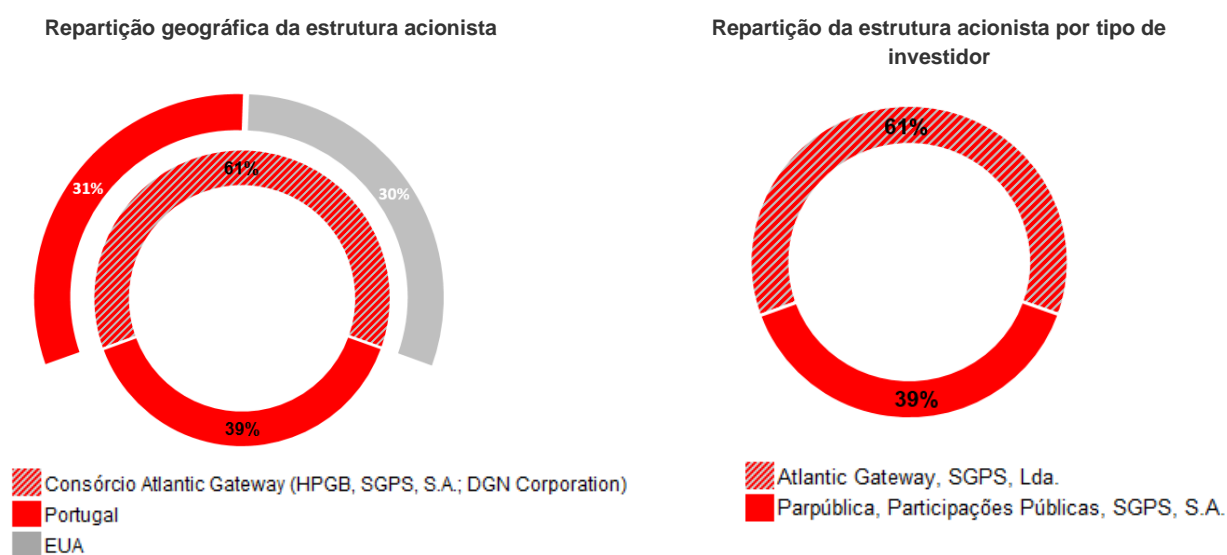
O ano de 2015 ficou marcado pelo processo de reprivatização da TAP. Este processo passou por diversas fases e teve o início no final de 2014, tendo a operação sido concluída, efetivamente, em 12 de novembro de 2015, através da alienação de ações representativas de 61% do capital social da TAP SGPS ao consórcio Atlantic Gateway, na modalidade de venda direta de referência. Como consequência, surge uma nova estratégia da Empresa, a materializar-se a partir do início de 2016, consignando alterações na Frota, Rede, Produto e um Plano de Capitalização.

II. ESTRUTURA DE CAPITAL

1. ESTRUTURA DE CAPITAL

Nos termos do disposto no artigo 4.º dos Estatutos da TAP SGPS, o capital social da TAP SGPS, no valor de 15.000.000,00 euros, é representado por um milhão e quinhentas mil ações ordinárias, com o valor nominal de dez euros cada uma, sendo detido em 39% pela Parpública-Participações Públicas, SGPS, S.A. e em 61% pelo consórcio Atlantic Gateway, SGPS, Lda., constituído pela sociedade HPGB, SGPS, S.A. e pela DGN Corporation.

Repartição geográfica e por tipo de investidor da estrutura acionista da TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., em 31 dezembro 2015



Nos termos do disposto no artigo 4.º dos Estatutos da TAP, S.A., o capital social da TAP, S.A., no valor de 41.500.000,00 euros, é representado por oito milhões e trezentas mil ações ordinárias, com o valor nominal de cinco euros cada uma, e é detido a 100% pela TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A..

2. LIMITAÇÕES À TITULARIDADE E/OU TRANSMISSIBILIDADE DAS AÇÕES

Os Estatutos da TAP SGPS não preveem restrições ou limitações à titularidade e/ou transmissibilidade das ações. Nos termos estatutários (artigo 5.º) da TAP, S.A., a transmissão e a oneração de ações ficam sujeitas ao consentimento da Sociedade, o qual deve ser pedido por escrito, com indicação de todas as condições inerentes à operação pretendida. 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 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 (i) viole as disposições do Regulamento (CE) n.º 1008/2008 do Parlamento e do Conselho de 24 de setembro de 2008, ou que possa causar a revogação da licença de exploração de transporte aéreo da sociedade; (ii) seja feita a favor de pessoa, sociedade, associação, grupo, ou qualquer outra entidade semelhante, que direta ou indiretamente exerça a atividade de aviação, 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.

III. PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E OBRIGAÇÕES DETIDAS

1. TITULARES DE PARTICIPAÇÕES

Participações qualificadas detidas por acionistas no capital da TAP SGPS, em 31 de dezembro de 2015, com indicação da respetiva imputação de direitos de voto.

Firma	Detentores de capital		% do capital detido		% Votos	
			2015	2014	2015	2014
TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.	Lisboa	Atlantic Gateway	61,00%	-	61,00%	-
	Lisboa	Parpública	39,00%	100,00%	39,00%	100,00%
Transportes Aéreos Portugueses, S.A.	Lisboa	TAP SGPS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. ("TAPGER")	Lisboa	TAP SGPS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. ("Portugália")	Lisboa	TAP SGPS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Cateringpor–Catering de Portugal, S.A. ("Cateringpor")	Lisboa	TAPGER	51,00%	51,00%	51,00%	51,00%
L.F.P.–Lojas Francas de Portugal, S.A. ("LFP")	Lisboa	TAPGER	51,00%	51,00%	51,00%	51,00%
Megasis–Soc. de Serviços e Engenharia Informática, S.A. ("Megasis")	Lisboa	TAPGER	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A. ("UCS")	Lisboa	TAPGER	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aeropar, Participações, S.A. ("Aeropar")	Brasil	TAP SGPS	99,83%	99,83%	99,83%	99,83%
		Portugália	0,17%	0,17%	0,17%	0,17%
TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. (ex-VEM) ("TAP M&E Brasil")	Brasil	Aeropar	47,64%	47,64%	47,64%	47,64%
		TAP SGPS	51,00%	51,00%	51,00%	51,00%
SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A. ("SPdH")	Lisboa	TAP SGPS	43,90%	43,90%	43,90%	43,90%
		Portugália	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%

2. AQUISIÇÃO E ALIENAÇÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS

Em 2015, no âmbito do processo de reprivatização da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., verificou-se a transferência, no dia 12 de novembro, das ações representativas de 61% do capital social da TAP SGPS para o consórcio Atlantic Gateway SGPS, Lda., constituído pela sociedade HPGB, SGPS e pela DGN Corporation. No âmbito das participações detidas pela TAP SGPS não existiram aquisições e alienações diretas de participações sociais.

IV. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES

A. MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

1. Composição da mesa da assembleia geral

Até 12 de novembro de 2015

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Fixada ⁽¹⁾	Bruto ⁽²⁾
2009-2011 ⁽¹⁾	Presidente da Mesa	Paulo Manuel Marques Fernandes	640 €	1.280 €
	Vice-Presidente	António Lorena de Sèves	400 €	800 €
	Secretário	Orlanda do Céu Silva Sampaio Pimenta d'Aguiar	330 €	660 €

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

Relativamente aos Órgãos Sociais eleitos em 12 (TAP SGPS) e 13 (TAP, S.A.) de novembro de 2015 para o triénio 2015-2017, não houve, até à data, deliberação da Comissão de Vencimentos relativa ao estatuto remuneratório, pelo que se aguarda essa deliberação, não havendo assim informação a prestar relativa ao período de 13 de novembro de 2015 a 31 de dezembro de 2015.

B. ADMINISTRAÇÃO E SUPERVISÃO

1. MODELO DE GOVERNO

Desde 2006 e até 12 de novembro de 2015

A TAP adotou o modelo dualista com um Conselho de Administração Executivo, composto por seis membros (um Presidente Executivo e cinco Administradores Executivos), a quem compete a gestão da atividade da sociedade e um Conselho Geral e de Supervisão, composto por sete membros, a quem compete, fundamentalmente, a fiscalização da atividade da Empresa em várias valências, designadamente políticas contabilísticas, emissão de pareceres sobre os documentos de prestação de contas da Empresa e quanto a matérias estratégicas para o Grupo, na observância da lei e dos Estatutos da Sociedade. Relativamente à composição do Conselho de Administração Executivo, este Órgão, no final de 2014 era composto por apenas 4 membros devido a renúncia de dois dos seus membros, situação que se manteve até 12 de novembro de 2015. Estão, ainda, em funcionamento duas Comissões Especializadas, nomeadas pelo Conselho Geral e de Supervisão: a Comissão Especializada de Auditoria e a Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário, compostas por três e sete membros, respetivamente. A Comissão Especializada de Auditoria tem como objetivos, entre outros, o apoio ao Conselho de Administração Executivo e ao Conselho Geral e de Supervisão, no que respeita à qualidade e integridade da informação financeira e à qualidade, integridade e eficácia do sistema de controlo interno, prestando, ainda, aconselhamento e assistência ao Conselho Geral e de Supervisão e ao Conselho de Administração Executivo, no âmbito das funções que lhe estão atribuídas, identificando potenciais riscos de carácter financeiro, operacional, e outros. A Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário tem como objetivos, entre outros, assegurar a criação das condições necessárias para o crescimento sustentado da sociedade nas vertentes económica, ambiental e social (*triple bottom line*), através da implementação do código de ética e de boa conduta da sociedade, entre outros instrumentos adequados. O Órgão de Fiscalização da Sociedade é o Revisor Oficial de Contas eleito, igualmente, em Assembleia Geral.

A partir de 12 de novembro de 2015

Após a transmissão das ações representativas de 61% do capital social da TAP SGPS para o consórcio Atlantic Gateway, SGPS, Lda., foram aprovados em Assembleia Geral os novos Estatutos da sociedade que, no seu artigo 8.º, definem os Órgãos Sociais, que passam a ser os seguintes: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração (composto por 11 membros), o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas ou a Sociedade de Revisores Oficiais de Contas. Nos termos do Artigo 19.º dos Estatutos da Sociedade, o Conselho de Administração delegou, nos limites estabelecidos na lei, a gestão corrente da sociedade numa Comissão Executiva, composta por um Presidente e dois Vogais.

2. REGRAS ESTATUTÁRIAS SOBRE NOMEAÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- De acordo com o disposto no número 2. b) do artigo 10.º dos Estatutos da TAP SGPS, compete à Assembleia Geral “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, e o Revisor Oficial de Contas ou sociedade de Revisores Oficiais de Contas, neste caso sob proposta do Conselho Fiscal”.

- De acordo com o disposto no número 5. do artigo 14.º dos Estatutos da TAP SGPS, relativamente ao Conselho de Administração, “a Assembleia Geral poderá eleger um Vice-Presidente, o qual substituirá o Presidente do Conselho de Administração nas suas faltas e impedimentos”.
- Conforme disposto no número 8. do mesmo artigo 14.º, estabelece-se que “faltado definitivamente algum administrador, deve proceder-se à sua substituição, nos termos legais”.
- E, conforme disposto no número 9. do mesmo artigo 14.º, “a substituição nos termos referidos no número anterior, quando feita por cooptação ou designação do Conselho Fiscal, deverá ser submetida a ratificação na primeira Assembleia Geral seguinte à substituição, terminando o mandato do novo administrador no termo do mandato para o qual os demais administradores foram eleitos”.

3. COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNAÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO

Composição do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão na TAP SGPS, em funções até 12 de novembro de 2015 e composição do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão na TAP, S.A., em funções até 13 de novembro de 2015

TAP, SGPS, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação		Mandatos exercidos na sociedade	
			Doc.	Data	N.º	Data da 1.ª designação
Conselho de Administração Executivo						
2009-2011 (*)	Presidente Executivo	Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Luiz Mór	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Manoel Torres	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Maria Teresa Lopes	Cooptação	03.dez.2014	1	03.dez.2014
Conselho Geral e de Supervisão						
2009-2011 (*)	Presidente	Manuel Pinto Barbosa	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Carlos Veiga Anjos	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	João Borges de Assunção	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Luís Patrão	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Maria do Rosário Vítor	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Rui Azevedo Silva	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Vítor Cabrita Neto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006

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

TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação		Mandatos exercidos na sociedade	
			Doc.	Data	N.º	Data da 1.ª designação
Conselho de Administração Executivo						
2009-2011 (*)	Presidente Executivo	Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Luiz Mór	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Manoel Torres	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Administrador Executivo	Maria Teresa Lopes	Cooptação	03.dez.2014	1	03.dez.2014
Conselho Geral e de Supervisão						
2009-2011 (*)	Presidente	Manuel Pinto Barbosa	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Carlos Veiga Anjos	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	João Borges de Assunção	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Luís Patrão	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Maria do Rosário Vítor	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Rui Azevedo Silva	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006
	Membro do CGS	Vítor Cabrita Neto	Assembleia Geral	02.jun.2009	2	05.dez.2006

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

Composição do Conselho de Administração na TAP SGPS, em funções após 12 de novembro de 2015 e composição do Conselho de Administração na TAP, S.A., em funções após 13 de novembro de 2015

TAP, SGPS, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação		Mandatos exercidos na sociedade	
			Doc .	Data	N.º	Data da 1.ª designação
Conselho de Administração						
2015-2017	Presidente	Humberto Manuel dos Santos Pedrosa	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	David Humberto Canas Pedrosa	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	Maximilian Otto Urbahn	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	David Gary Neeleman	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	Francisco Maria Freitas de Moraes Sarmiento Ramalho	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	Henri Courpron	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	Philippe Calixte Albert Delmas	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	Robert Aaron Milton	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	Sydney John Isaacs	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015
	Vogal	Tiago Gonçalves de Aires Mateus	Assembleia Geral	12.nov.2015	1	12.nov.2015

Nota: Nos termos do n.º 1. do artigo 14.º dos Estatutos da TAP SGPS, o Conselho de Administração é composto por 11 (onze) membros.

À data de 31 de dezembro de 2015, o Conselho de Administração, nomeado em Assembleia Geral em 12 de novembro de 2015, para o mandato 2015-2017, mantém a mesma composição.

TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação		Mandatos exercidos na sociedade	
			Doc .	Data	N.º	Data da 1.ª designação
Conselho de Administração						
2015-2017	Presidente	Humberto Manuel dos Santos Pedrosa	Assembleia Geral	13.nov.2015	1	13.nov.2015
	Vogal	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	Assembleia Geral	13.nov.2015	1	13.nov.2015
	Vogal	David Humberto Canas Pedrosa	Assembleia Geral	13.nov.2015	1	13.nov.2015
	Vogal	Maximilian Otto Urbahn	Assembleia Geral	13.nov.2015	1	13.nov.2015
	Vogal	David Gary Neeleman	Assembleia Geral	13.nov.2015	1	13.nov.2015

Nota: Nos termos do n.º 1. do artigo 12.º dos Estatutos da TAP, S.A., o Conselho de Administração é composto por um mínimo de 3 (três) e um máximo de 11 (onze) membros. À data de 31 de dezembro de 2015, o Conselho de Administração, nomeado em Assembleia Geral em 12 de novembro de 2015, para o mandato 2015-2017, é composto por 5 (cinco) membros.

Composição das Comissões Executivas da TAP SGPS e da TAP, S.A., nomeadas nas reuniões dos Conselhos de Administração destas sociedades de 13 de novembro de 2015

TAP, SGPS, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação		Mandatos exercidos na sociedade	
			Doc .	Data	N.º	Data da 1.ª designação
Comissão Executiva						
2015-2017	Presidente	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	Conselho de Administração	13.nov.2015	1	13.nov.2015
	Vogal	David Humberto Canas Pedrosa	Conselho de Administração	13.nov.2015	1	13.nov.2015
	Vogal	Maximilian Otto Urbahn	Conselho de Administração	13.nov.2015	1	13.nov.2015

TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação		Mandatos exercidos na sociedade	
			Doc .	Data	N.º	Data da 1.ª designação
Comissão Executiva						
2015-2017	Presidente	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	Conselho de Administração	13.nov.2015	1	13.nov.2015
	Vogal	David Humberto Canas Pedrosa	Conselho de Administração	13.nov.2015	1	13.nov.2015
	Vogal	Maximilian Otto Urbahn	Conselho de Administração	13.nov.2015	1	13.nov.2015

4. MEMBROS EXECUTIVOS E MEMBROS CONSIDERADOS INDEPENDENTES

TAP, SGPS, S.A.

Nome	Membros Executivos e não Executivos do CA à data de 31 dez 2015
Conselho de Administração (CA)	
Humberto Manuel dos Santos Pedrosa	Não executivo
Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	Executivo
David Humberto Canas Pedrosa	Executivo
Maximilian Otto Urbahn	Executivo
David Gary Neeleman	Não executivo
Francisco Maria Freitas de Moraes Sarmento Ramalho	Não executivo
Henri Courpron	Não executivo
Philippe Calixte Albert Delmas	Não executivo
Robert Aaron Milton	Não executivo
Sydney John Isaacs	Não executivo
Tiago Gonçalves de Aires Mateus	Não executivo

TAP, S.A.

Nome	Membros Executivos e não Executivos do CA à data de 31 dez 2015
Conselho de Administração (CA)	
Humberto Manuel dos Santos Pedrosa	Não executivo
Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	Executivo
David Humberto Canas Pedrosa	Executivo
Maximilian Otto Urbahn	Executivo
David Gary Neeleman	Não executivo

5. ELEMENTOS CURRICULARES RELEVANTES DOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNAÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO

A informação relativa aos elementos curriculares relevantes dos membros dos Órgãos de Governação e de Administração pode ser consultada no Anexo I.

6. DECLARAÇÃO DE CADA UM DOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PARTICIPAÇÕES PATRIMONIAIS QUE DETENHAM NA EMPRESA, ASSIM COMO QUAISQUER RELAÇÕES COM FORNECEDORES, CLIENTES, INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS OU OUTROS PARCEIROS DE NEGÓCIO

Conforme disposto no artigo 52.º do Decreto-Lei n.º 155/2013 de 3 de outubro, os membros do Conselho de Administração Executivo em funções até 12 de novembro de 2015, no início do mandato/exercício de funções, apresentaram declaração em como não detêm quaisquer participações patrimoniais na Empresa, nem quaisquer relações com os seus fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, suscetíveis de gerar conflitos de interesse.

7. RELAÇÕES FAMILIARES, PROFISSIONAIS OU COMERCIAIS DOS MEMBROS DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO E DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO

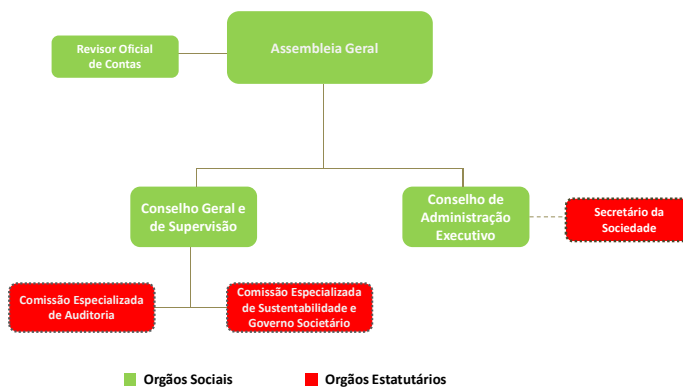
Até 12 de novembro de 2015

Nome	Relações familiares, profissionais ou comerciais com acionistas
Conselho de Administração Executivo	
Fernando Pinto	Sem relações referenciadas
Luiz Mór	Sem relações referenciadas
Manoel Torres	Sem relações referenciadas
Maria Teresa Lopes	Sem relações referenciadas
Conselho Geral e de Supervisão	
Manuel Pinto Barbosa	Sem relações referenciadas
Carlos Veiga Anjos	Sem relações referenciadas
João Borges de Assunção	Sem relações referenciadas
Luís Patrão	Sem relações referenciadas
Maria do Rosário Vítor	Sem relações referenciadas
Rui Azevedo Silva	Sem relações referenciadas
Vítor Cabrita Neto	Sem relações referenciadas

8. ORGANOGRAMAS E COMPETÊNCIAS ENTRE OS VÁRIOS ÓRGÃOS SOCIAIS E/OU DEPARTAMENTOS DA SOCIEDADE

Até 12 de novembro de 2015, data da transmissão para a Atlantic Gateway das ações representativas de 61% do capital social da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.

Nos termos do disposto no artigo 8.º dos Estatutos do Grupo TAP, são órgãos Sociais da Sociedade, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração Executivo, o Conselho Geral e de Supervisão e o Revisor Oficial de Contas ou a sociedade de Revisores Oficiais de Contas. No âmbito do Conselho Geral e de Supervisão, a Sociedade tem ainda uma Comissão de Auditoria, uma Comissão de Sustentabilidade e Governo Societário, podendo proceder à constituição de outras, nos termos legais e estatutários.



Competências da Assembleia Geral

A assembleia geral delibera sobre todos os assuntos para os quais a lei e os estatutos do Grupo TAP lhe atribuem competência, bem como, sobre quaisquer outras que não se encontrem abrangidas na esfera de competências de outros órgãos da sociedade.

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

- Apreciar e deliberar sobre o relatório do conselho de administração executivo, discutir e votar o balanço, as contas e o parecer do revisor oficial de contas e os do conselho geral e de supervisão e da comissão de auditoria, e deliberar sobre a aplicação dos resultados do exercício;
- Eleger e destituir os membros da mesa da assembleia geral, do conselho de administração executivo e do conselho geral e de supervisão, bem como os respetivos presidentes e vice-presidentes, se os houver, e o revisor oficial de contas ou sociedade de Revisores Oficiais de Contas, neste caso sob proposta do Conselho Geral e de Supervisão;
- Deliberar sobre quaisquer alterações dos estatutos, incluindo aumentos de capital;
- Definir a política de remunerações dos membros dos órgãos de administração, incluindo os critérios e os parâmetros de avaliação de desempenho para aferição da componente variável da remuneração, no caso dos administradores com funções executivas;
- Fixar o limite máximo anual de emissão de obrigações ou de outros valores mobiliários;
- Apreciar o relatório anual da atividade do conselho geral e de supervisão;
- Decidir sobre propostas de aquisição e alienação de bens móveis e imóveis e de participações sociais que lhe sejam submetidas pelo conselho de administração executivo com parecer do conselho geral e de supervisão, nos termos dos presentes estatutos;
- Deliberar sobre qualquer outro assunto para que tenha sido convocada.

Competências do Conselho Geral e de Supervisão

Constituem, nomeadamente, competências Conselho Geral e de Supervisão as seguintes, nos termos do disposto no artigo 23.º dos Estatutos da TAP SGPS:

- Vigiar pela observância da lei e do contrato de sociedade;
- Convocar a assembleia geral, quando entenda conveniente;
- Representar a sociedade nas relações com os membros do conselho de administração executivo exceto em matérias que competem à assembleia geral;
- Fiscalizar as atividades do conselho de administração executivo;
- Acompanhar a atividade do conselho de administração da sociedade e sociedades participadas e prestar a respeito dela aconselhamento e assistência ao conselho de administração executivo, designadamente no que concerne à estratégia, sustentabilidade, consecução de objetivos e cumprimento de normas e princípios aplicáveis;

- Providenciar, nos termos da lei e sob proposta do conselho de administração executivo, a substituição de membros do conselho de administração executivo, em caso de falta definitiva ou impedimento temporário, enquanto a assembleia geral não proceder a nova eleição;
- Propor à assembleia geral a nomeação do revisor oficial de contas ou da sociedade de revisores oficiais de contas;
- Fiscalizar a independência do revisor oficial de contas ou da sociedade de revisores oficiais de contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais com sociedades em relação de grupo ou de dependência e outras relações com a sociedade;
- Assegurar a seleção, confirmação e contratação do auditor externo e fiscalizar a sua atividade, bem como zelar por que eventuais prestações de serviços alheios à função de auditoria na TAP SGPS ou nas empresas participadas não coloquem em causa a independência do auditor;
- Fiscalizar a revisão de contas aos documentos de prestação de contas da sociedade e proceder ao acompanhamento da atividade do revisor oficial de contas e do auditor externo da sociedade;
- Verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados;
- Fiscalizar, acompanhar e avaliar os procedimentos internos relativos a matérias contabilísticas e financeiras e de auditoria, bem como a eficácia do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna, se existentes;
- Verificar, quando o julgue conveniente e pela forma que entenda adequada, a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhes servem de suporte, assim como a situação de quaisquer bens ou valores possuídos pela sociedade a qualquer título;
- Fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira e dar parecer sobre o relatório de gestão e as contas do exercício;
- Aprovar o plano estratégico, o plano anual de atividades e o(s) relatório(s) de sustentabilidade e de governo societário da empresa;
- Acompanhar e apreciar questões relativas ao governo societário, sustentabilidade, códigos internos de avaliação de risco, ética e conduta e respetivo cumprimento e sistemas de avaliação e resolução de conflitos de interesses, nomeadamente o que respeita a relações da sociedade com acionistas;
- Emitir, por sua iniciativa ou quando lhe seja solicitado pelo presidente do conselho de administração executivo, parecer sobre o voto anual de confiança em administradores, a que se refere o artigo 455.º do Código das Sociedades Comerciais;
- Submeter à assembleia geral anual um relatório sobre a aplicação da política de remunerações, incluindo a avaliação do desempenho da gestão em função dos critérios e parâmetros que tiverem sido aprovados por aquele órgão;
- Apresentar ao acionista, sempre que se justifique a redefinição da política remuneratória, proposta fundamentada em análise de *benchmarking*, nacional e internacional, visando a determinação dos níveis adequados de remuneração e da estrutura do pacote remuneratório para os diversos órgãos sociais, bem como a seleção dos indicadores de referência e a sua correspondência com o desempenho dos administradores executivos;
- Aprovar o respetivo regulamento interno, que incluirá as regras de relacionamento com os demais órgãos sociais, no que não esteja previsto nos presentes estatutos;
- Nomear os membros da comissão especializada de auditoria e da comissão especializada de sustentabilidade e governo societário ou de outras que delibere fundamentadamente criar, nos termos dos presentes estatutos;
- Contratar a prestação de serviços de peritos que coadjuvem um ou vários dos seus membros no exercício das suas funções, devendo a contratação e a remuneração dos peritos ter em conta a importância dos assuntos a eles cometidos e a situação económica da sociedade;
- Receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros;
- Exercer as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei ou pelo contrato de sociedade;
- Elaborar anualmente um relatório sobre a sua atividade e apresentá-lo à assembleia geral;
- Compete ainda ao conselho geral e de supervisão emitir os pareceres a que se referem os presentes estatutos ou outros que, nos termos legais, lhe sejam solicitados ou que se justifique produzir;
- Sendo negativo o parecer do conselho geral e de supervisão nas matérias constantes das alíneas c) e d) do n.º 1. e do n.º 4. do artigo 17.º dos Estatutos, o mesmo conselho pode, nos termos da lei, submeter com carácter de urgência a divergência da deliberação da assembleia geral, devendo a deliberação desta ser tomada pela maioria de dois terços dos votos emitidos, para ser aprovada.

O presidente do conselho geral e de supervisão ou, na sua ausência ou impedimento, um membro delegado por este órgão designado para o efeito, poderá, sempre que o julgue conveniente e sem direito a voto, assistir às reuniões do conselho de administração executivo da sociedade e às das sociedades do Grupo, em relação de domínio, nos termos do disposto no n.º 3. do artigo 22.º dos Estatutos da TAP SGPS. O presidente do conselho geral e de supervisão deve participar nas reuniões com os acionistas sempre que estas tenham carácter formal e se destinem a apreciar aspetos estratégicos da vida e do futuro da empresa.

Competências do Conselho de Administração Executivo

O Conselho de Administração Executivo é composto por um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 7 (sete) membros, todos eles eleitos pela assembleia geral, que designa, também, de entre estes, o respetivo presidente, o qual dispõe de voto de qualidade.

Constituem, nomeadamente, competências do Conselho de Administração Executivo as seguintes, nos termos do disposto no artigo 17.º dos Estatutos da TAP SGPS:

- Gerir os negócios sociais e praticar todos os atos e operações relativos ao objeto social que não caibam na competência conferida a outros órgãos da sociedade;
- Representar a sociedade, em juízo e fora dele, ativa e passivamente, podendo desistir, transigir e confessar em quaisquer pleitos e, bem assim, celebrar convenções de arbitragem;
- Adquirir por qualquer forma e alienar ou onerar direitos ou bens, móveis ou imóveis, sempre que o respetivo valor unitário não ultrapasse um milhão de euros ou tenha sido obtido parecer favorável do Conselho Geral e de Supervisão;
- Constituir sociedades e subscrever, adquirir, a título originário ou derivado, onerar e alienar participações sociais, obtido o parecer favorável do Conselho Geral e de Supervisão ou decisão da Assembleia Geral, desde que o respetivo valor exceda 2% do capital social;
- Deliberar sobre a emissão de obrigações ou outros valores mobiliários, dentro dos limites para tanto anualmente fixados pela assembleia geral, nos termos do disposto na alínea e) do n.º 2. do artigo 8.º;
- Estabelecer a organização técnico-administrativa da sociedade e as normas de funcionamento interno, designadamente sobre o pessoal e sua remuneração, sem prejuízo do disposto no artigo 23.º;
- Constituir mandatários com os poderes que julgue convenientes, incluindo os de estabelecer;
- Designar o secretário da sociedade e o respetivo suplente;
- Fixar os objetivos e as políticas de gestão da empresa;
- Elaborar os planos de atividade e os orçamentos anuais, incluindo as componentes de exploração, de investimento e financeiro, bem como promover a participação dos serviços da empresa na elaboração do relatório de sustentabilidade;
- Preparar o Plano Estratégico da sociedade e suas atualizações;
- Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas por lei, pelo contrato de sociedade ou pela assembleia geral;

O conselho de administração executivo poderá, dentro dos limites legais, delegar algumas das suas competências em um ou mais dos seus membros, com ou sem a faculdade de subdelegação, sem prejuízo do previsto no n.º 3. do artigo 16.º dos Estatutos da TAP SGPS.

O conselho de administração executivo deverá comunicar ao conselho geral e de supervisão:

- Pelo menos uma vez por ano os principais desafios e objetivos de gestão do Grupo, bem como as condicionantes conjunturais e/ou estruturais que os determinam;
- Trimestralmente, para análise da próxima reunião do conselho geral e de supervisão, a situação da sociedade e a evolução dos negócios, bem como os aspetos mais relevantes da gestão nos campos económico, financeiro e operacional;
- Na época determinada pela lei, o relatório completo da gestão, balanço e contas relativo ao exercício anterior.

O plano estratégico, o plano de atividades e o orçamento anual da sociedade e a realização pela sociedade ou sociedades participadas pela TAP SGPS, das operações a seguir indicadas serão sujeitos, para parecer e aprovação, a conhecimento prévio do Conselho Geral e de Supervisão:

- Aquisições e alienações de bens, direitos ou participações sociais e contratação de financiamentos cujo valor económico seja superior a um milhão de euros, desde que não previstas no plano estratégico, no plano de atividades ou no orçamento anual;
- Abertura ou encerramento de estabelecimentos referidos no n.º 3. do artigo 2.º dos Estatutos, que implique extensões ou reduções importantes da atividade;

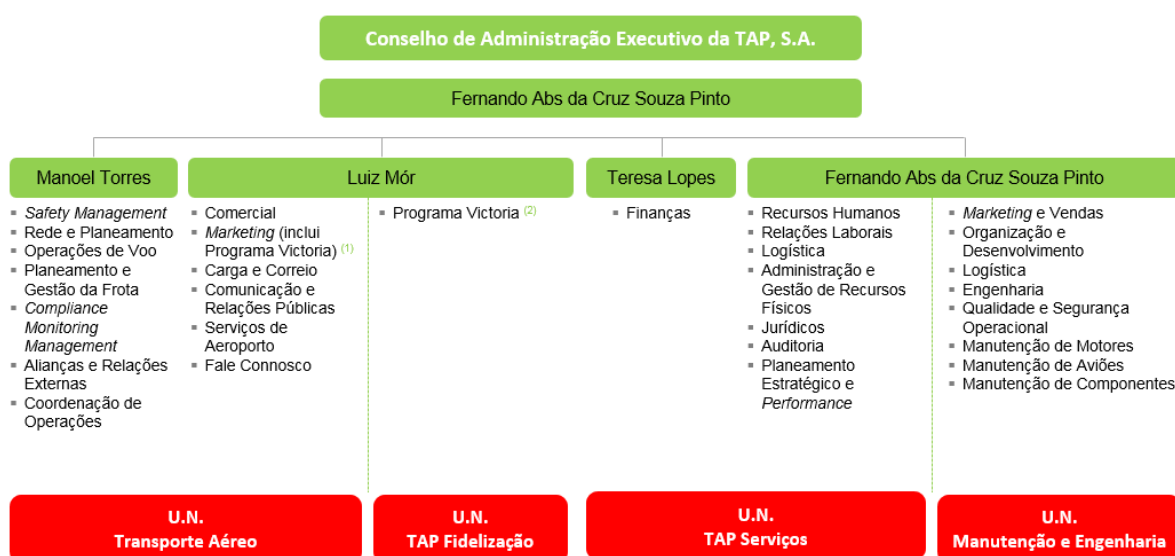
- Projetos de cisão, fusão ou transformação e de parcerias estratégicas que alterem o quadro de atuação da empresa;
- Alteração dos estatutos da sociedade, incluindo a mudança de sede e aumento de capital, quando sejam da iniciativa do conselho de administração executivo.

Ainda, nos termos do disposto no artigo 18.º dos Estatutos, ao Presidente do Conselho de Administração Executivo encontram-se atribuídas as seguintes competências:

- Representar o conselho de administração executivo;
- Coordenar a atividade do conselho e convocar e presidir às respetivas reuniões;
- Zelar pela correta execução das deliberações do conselho.

O presidente do conselho de administração executivo assistirá, sem direito a voto, às reuniões do conselho geral e de supervisão, sempre que para tal seja convidado ou o solicite ao presidente do conselho geral e de supervisão, podendo, em caso de impedimento, indicar o seu representante, nos termos e para os efeitos do disposto no número 3. do artigo 18.º dos Estatutos.

Para além de cargos exercidos em simultâneo em outras empresas dentro do Grupo TAP, conforme referido no item IV. B. 9. b), até 13 de novembro de 2015, o Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. estava organizado de acordo com as seguintes áreas de gestão.



Legenda: (1) Até 1 de abril 2015; (2) Desde 1 de abril 2015

Constitui competência do Conselho de Administração Executivo a definição do modelo organizativo e a definição da afetação de funções entre as diferentes Unidades de Negócio. A TAP Serviços tem por missão desenvolver atividade na prestação de serviços de suporte e gestão ao Conselho de Administração Executivo e às restantes Unidades de Negócio e empresas do Grupo TAP, contribuindo para a melhoria da rentabilidade global.

Após 12 de novembro de 2015, data da transmissão para a Atlantic Gateway das ações representativas de 61% do capital social da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A.

Nos termos do disposto no artigo 8.º dos Estatutos do Grupo TAP, são órgãos Sociais da Sociedade, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o Revisor Oficial de Contas ou a sociedade de Revisores Oficiais de Contas.

Competências da Assembleia Geral

A Assembleia Geral delibera sobre todos os assuntos para os quais a lei e estes estatutos lhe atribuem competência, bem como, sobre quaisquer outros que não se encontrem abrangidos na esfera de competências de outros órgãos da sociedade.

Constituem, nomeadamente, competências da Assembleia Geral as seguintes, nos termos do disposto no artigo 10.º dos Estatutos da TAP SGPS:

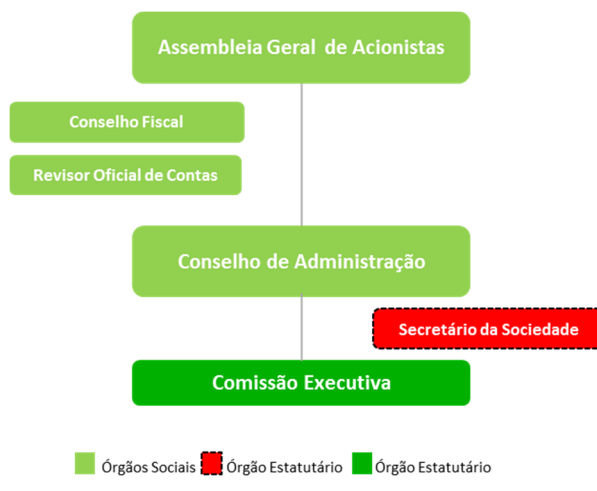
- Apreciar e deliberar sobre o relatório do Conselho de Administração, discutir e votar o balanço, as contas e os pareceres do órgão de fiscalização, e deliberar sobre a aplicação dos resultados do exercício;
- Eleger e destituir os membros da mesa da Assembleia Geral, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, bem como os respetivos presidentes e vice-presidentes, se os houver, e o Revisor Oficial de Contas ou sociedade de Revisores Oficiais de Contas, neste caso sob proposta do Conselho Fiscal;
- Deliberar sobre quaisquer alterações dos estatutos, incluindo aumentos e reduções de capital social, fusão, cisão, transformação e/ou dissolução da Sociedade;
- Deliberar sobre as remunerações dos membros dos órgãos sociais e definir a política de remunerações dos membros dos órgãos de administração, incluindo os critérios e os parâmetros de avaliação de desempenho para aferição da componente variável da remuneração, no caso dos administradores com funções executivas, podendo para o efeito, designar uma comissão de vencimentos;
- Fixar o limite máximo anual de emissão de obrigações ou de outros valores mobiliários;
- Decidir sobre a realização e reembolso de prestações acessórias, incluindo sob a forma de suprimentos, e todas as condições com elas relacionadas;
- Decidir sobre matérias de gestão da Sociedade, quando tal lhe seja requerido pelo Conselho de Administração;
- Deliberar sobre qualquer outro assunto para que tenha sido convocada.

Competências do Conselho de Administração

O Conselho de Administração é composto por 11 (onze) membros, todos eles eleitos pela Assembleia Geral, que designa, também, de entre estes, o respetivo presidente.

Constituem, nomeadamente, competências do Conselho de Administração as seguintes, nos termos do disposto no artigo 15.º dos Estatutos da TAP SGPS:

- Gerir os negócios sociais e praticar todos os atos e operações relativos ao objeto social que não caibam na competência conferida a outros órgãos da Sociedade;
- Representar a Sociedade, em juízo e fora dele, ativa e passivamente, podendo desistir, transigir e confessar em quaisquer pleitos e, bem assim, celebrar convenções de arbitragem;
- Adquirir por qualquer forma e alienar ou onerar direitos ou bens, móveis ou imóveis;
- Constituir sociedades e subscrever, adquirir, a título originário ou derivado, onerar e alienar participações sociais;
- 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, nos termos do disposto na alínea e) do n.º 2. do artigo 10.º, e dentro dos limites legais;
- Estabelecer a organização técnico-administrativa da Sociedade e as normas de funcionamento interno, designadamente sobre o pessoal e sua remuneração;
- Constituir mandatários com os poderes que julguem convenientes, incluindo os de substabelecer;
- Designar o Secretário da Sociedade e o respetivo suplente;



- Fixar os objetivos e as políticas de gestão da empresa;
- Elaborar os planos de atividade e os orçamentos anuais, incluindo as componentes de exploração, de investimento e financeiro, bem como promover a participação dos serviços da empresa na elaboração do relatório de sustentabilidade;
- Preparar o plano estratégico da sociedade e suas atualizações;
- Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas por lei, pelo contrato de sociedade ou pela Assembleia Geral.

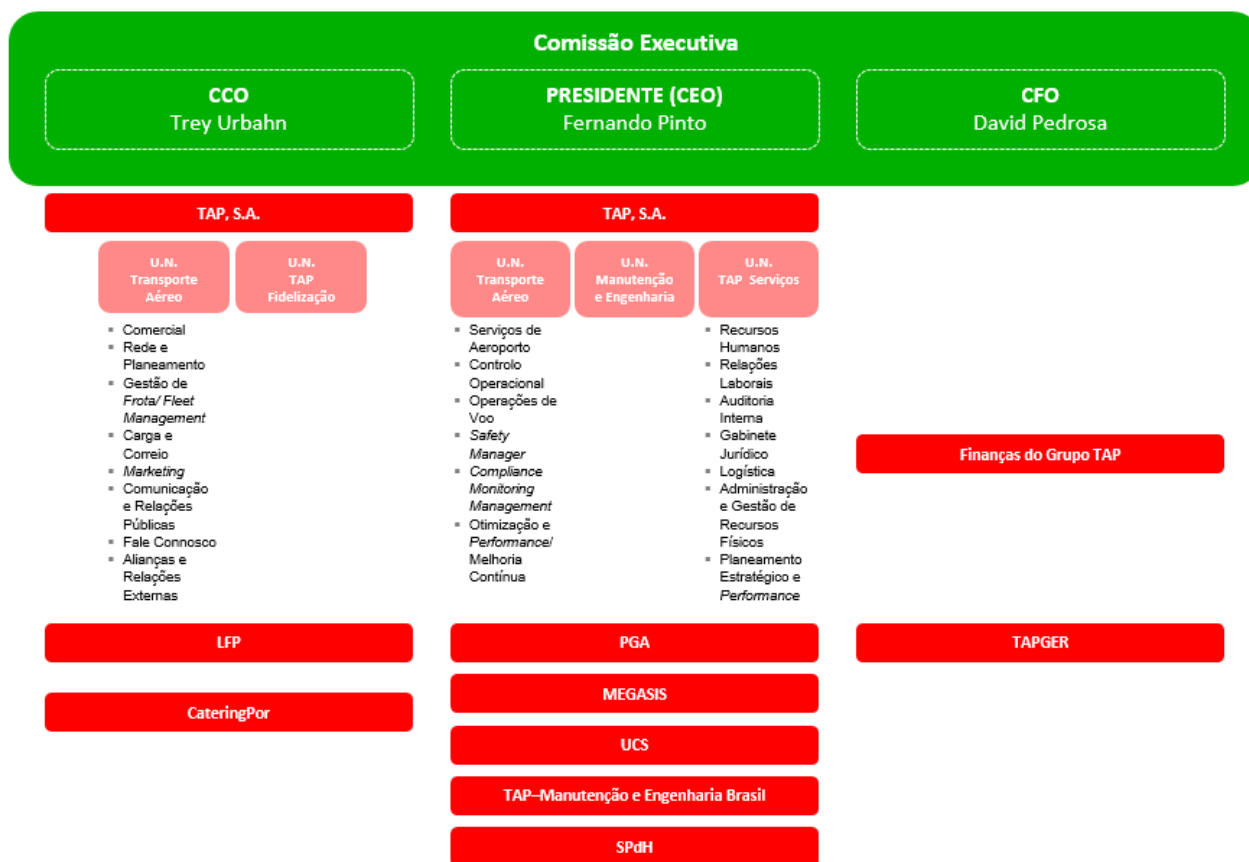
De acordo com o disposto no número 1. do artigo 19.º dos Estatutos da TAP SGPS, relativamente à Delegação de Poderes, “O Conselho de Administração pode delegar, nos limites estabelecidos na lei, a gestão corrente da Sociedade num ou mais administradores delegados ou numa Comissão Executiva”.

O Conselho de Administração não pode deliberar sem que esteja presente, ou devidamente representada, a maioria dos seus membros. Sem prejuízo desta regra, os administradores podem participar e intervir nas reuniões do Conselho de Administração através de meios de comunicação, como a videoconferência e a teleconferência, que assegurem, em tempo real, a transmissão e receção de voz e imagem.

Ainda, nos termos do disposto no artigo 16.º dos Estatutos, ao Presidente do Conselho de Administração encontram-se atribuídas as seguintes competências:

- Representar o Conselho de Administração;
- Convocar e presidir às respetivas reuniões;
- Zelar pela correta execução das deliberações do Conselho de Administração.

Para além de cargos exercidos em simultâneo em outras empresas dentro do Grupo TAP, conforme referido no item IV. B. 9. b), na sequência da decisão do Conselho de Administração de proceder à delegação de competências de gestão na Comissão Executiva (cf. Ata que transcreve a Ata Avulsa n.º 1. do Conselho de Administração da TAP SGPS de 13 de novembro 2015), a Comissão Executiva deliberou definir a atribuição de pelouros, a cada um dos seus membros, de acordo com a seguinte repartição da responsabilidade de gestão das áreas da TAP, S.A. e restantes empresas do Grupo TAP:



Nota: Comissão Executiva – As responsabilidades são apenas indicativas. As decisões são tomadas de forma colegial.

Competências das direções atualmente existentes na TAP, S.A.

Unidade Negócio Transporte Aéreo	Unidade Negócio Manutenção e Engenharia	Unidade Negócio TAP Serviços	Unidade Negócio TAP Fidelização
<p>// A área de Safety Management tem como principal missão facultar conhecimento especializado de Safety a todos os departamentos operacionais da TAP Portugal, contribuindo para alcançar os objetivos de segurança operacional (na vertente de Safety) definidos pelo Executive Board e atuar como elemento centralizador para os assuntos desta área.</p> <p>// A área de Rede e Planeamento tem como principal missão coordenar e definir a Rede de rotas a explorar pela TAP, os respetivos programas de exploração e controlar a sua execução, assegurando a disponibilidade dos meios necessários e a constante adequação ao mercado por forma a maximizar resultados. Definir a política de pricing e proceder à gestão dos voos por forma a maximizar a Receita das linhas. Participar na elaboração do Plano Estratégico do Transporte Aéreo e coordenar a performance do negócio, bem como produzir informação de gestão.</p> <p>// A área de Operações de Voo tem como principal missão oferecer um serviço de voo de qualidade, com um elevado de padrão de segurança operacional, de acordo com as políticas e diretrizes definidas pela TAP.</p> <p>// A área de Planeamento e Gestão de Frota tem como principal missão definir as políticas de Gestão da Frota TAP/PGA e promover a sua atualização, incluindo as ações relativas à definição, aquisição e/ou aluguer de aeronaves em função da estratégia comercial da companhia e evolução dos mercados, garantindo elevados padrões de segurança, fiabilidade, qualidade e economia.</p> <p>// A área de Compliance Monitoring Management tem como principal missão garantir que o operador TAP Portugal cumpre com os requisitos legais da Legislação Aeronáutica aplicável e com as melhores práticas da Indústria da Aviação Civil aplicáveis ao Transporte Aéreo.</p> <p>// A área de Alianças e Relações Externas tem como principal missão coordenar e controlar as atividades de cooperação comercial – designadamente no que diz respeito ao relacionamento com empresas congéneres, negociação de acordos comerciais, parcerias e alianças estratégicas –, assim como o relacionamento externo da empresa ao nível institucional (com reguladores e entes oficiais/governamentais de supervisão) e com as associações do sector.</p> <p>// A área Comercial tem como principal missão rentabilizar a atividade de transporte de passageiros através da promoção e venda do produto TAP e da implementação de políticas de</p>	<p>// A área de Marketing e Vendas tem como missão definir os objetivos estratégicos comerciais da U.N. (Portugal e Brasil), coordenando as atividades de venda dos serviços de manutenção e engenharia de aviões, reatores e componentes, implementando a estratégia de marketing e comunicação, impulsionando a prospeção de novas oportunidades de negócio, a definição e negociação de propostas comerciais, acompanhamento da relação comercial e análise do mercado, de modo a cumprir os objetivos de receita, recebimentos e margens estabelecidos no orçamento.</p> <p>// A área de Organização e Desenvolvimento tem como principal missão apoiar a atividade da U.N. (Portugal), bem como assegurar e desenvolver as ligações transversais da U.N. aos serviços corporativos da TAP (TAP Serviços), bem como às restantes empresas do Grupo (Megasis e UCS).</p> <p>Esta área engloba as seguintes sub-áreas: Finanças e Contabilidade, Processos e Melhoria Contínua, Recursos Humanos, Tecnologias de Informação e Equipamentos e Instalações.</p> <p>// A área de Engenharia tem como missão definir a política de manutenção da frota da TAP e de Clientes através da conceção dos programas de manutenção do material de voo, garantir o controlo do processo de continuidade da sua aeronavegabilidade, assegurar a implementação das ações corretivas julgadas necessárias à melhoria da fiabilidade operacional, desenvolver modificações e reparações ao abrigo da certificação DOA e gerir a informação e documentação técnica inerente, de acordo com as normas e procedimentos nacionais e internacionais.</p> <p>// A área da Qualidade e Segurança Operacional tem como principal missão gerir os sistemas da Qualidade, Segurança Operacional e Ambiente da U.N., gerir a continuidade da aeronavegabilidade do operador TAP Portugal, e gerir os negócios de calibrações, ensaios não destrutivos e ensaios físico-químicos, através da definição dos planos, políticas, objetivos e metas, em articulação com as autoridades aeronáuticas e com as organizações de acreditação, respeitando as imposições legais aplicáveis e as orientações estratégicas.</p> <p>// A área de Manutenção de Aviões tem como principal missão gerir e executar a prestação de serviços de Manutenção e Engenharia de Aviões à frota do Grupo TAP e de Clientes, mantendo elevado grau de qualidade, cumprindo os objetivos de prazos, custos e qualidade, sempre respeitando a legislação nacional e internacional como aplicável, de modo a garantir a consecução dos objetivos de produção, contribuindo para a manutenção dos elevados níveis de segurança da indústria aeronáutica, a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens e para a proteção ambiental, por forma a maximizar a satisfação dos seus Clientes e a rentabilidade da Unidade de Negócio.</p>	<p>// A área de Finanças tem como principal missão definir um modelo de gestão financeira e contabilística, e adotar procedimentos que garantam a integridade e disponibilidade da informação a toda a organização, bem como o cumprimento das obrigações legais.</p> <p>// A área de Recursos Humanos tem como principal missão salvaguardar que a sobrevivência dos negócios depende, em grande parte, das suas pessoas e da forma como elas contribuem para a criação de valor. O modelo de Recursos Humanos tem por base a otimização de recursos, a inovação, a utilização de sinergias e a procura de coerência e continuidade nas práticas. O alinhamento da gestão de Recursos Humanos com a cadeia de valor requer também um olhar constante para o exterior e uma adaptação aos novos paradigmas do mercado. Os Human Resources Business Partners das diferentes Unidades de Negócio da TAP garantem por um lado, uma proximidade ao dia a dia do negócio e aos seus respetivos líderes e, por outro lado, um vínculo transversal às estratégias da Empresa como um todo, atuando de forma estreitamente interligada com as Operações de RH e com a Gestão de Talento.</p> <p>// A área de Relações Laborais tem como principal missão: assegurar as relações institucionais do Grupo TAP na Área Laboral, particularmente junto dos Órgãos da Administração do Trabalho, Sindicatos e Comissões de Trabalhadores; assegurar a assessoria jurídico-laboral às Áreas e Empresas do Grupo TAP; assegurar a representação das empresas do Grupo TAP junto dos Tribunais do Trabalho e da ACT, bem como a instrução, incluindo o patrocínio judiciário, de todos os processos, judiciais ou contraordenacionais, em que as empresas do Grupo sejam parte; assegurar o cumprimento das normas legais e convencionais em matéria laboral, elaborando e difundindo regulamentos e diretivas sobre a mesma e assegurar a instrução dos processos de inquérito e disciplinares.</p> <p>// A área de Logística tem como principal missão conduzir o processo de aprovisionamento, disponibilizando bens e serviços a todo o Grupo TAP, com a melhor relação custo-qualidade.</p>	<p>// A Unidade de Negócio TAP Fidelização tem como principal missão estabelecer-se como uma referência na Indústria, ao nível da gestão e crescimento de programas de fidelização para clientes de companhias aéreas e de parceiros não aéreos, desenvolvendo parcerias focadas nas necessidades do Grupo TAP e demais parceiros.</p>

Unidade Negócio Transporte Aéreo	Unidade Negócio Manutenção e Engenharia	Unidade Negócio TAP Serviços	Unidade Negócio TAP Fidelização
<p>promoção e venda ajustadas às realidades de cada mercado/segmento, por forma a maximizar a qualidade do serviço prestado ao cliente e o <i>market share</i> nos diversos mercados.</p> <p>// A área de Marketing tem como principal missão reforçar a orientação para o Cliente, apostando na inovação e qualidade de serviço e criando fatores de diferenciação face à concorrência. Foco na comunicação e relação digital com o Cliente, captando e fidelizando todos os segmentos, com um particular ênfase nos clientes <i>premium</i>.</p> <p>// A área de Carga e Correio tem como missão prestar um serviço confiável de, recolha, transporte e entrega de mercadorias e de encomendas nos aviões TAP e parceiros em tempo útil e adequado às necessidades dos clientes, a preços competitivos, maximizando a margem contributiva do negócio.</p> <p>// A área de Comunicação e Relações Públicas tem como principal missão definir, coordenar e executar as atividades no âmbito da comunicação e relações institucionais do Grupo TAP, definindo e implementando os planos de comunicação internos e externos, de acordo com as orientações estratégicas do Grupo.</p> <p>// A área de Serviços de Aeroporto tem como missão assegurar a prestação de serviços de assistência em escala em todos os aeroportos da rede TAP, com padrões de elevada qualidade comercial e operacional, a fim de garantir a satisfação dos Clientes.</p> <p>// A área de Fale Connosco tem como missão facilitar a comunicação entre os Clientes e a TAP, tornando-a mais próxima, rápida, direta e eficaz no que concerne às reclamações, sugestões e pedidos de esclarecimento.</p> <p>// A área de Coordenação de Operações tem como principal missão controlar a operação de Transporte Aéreo no período de intervenção definido (72 horas antes da operação), assegurando a sua execução, fiabilidade e estabilidade definidas no planeamento comercial da TAP, em termos de regularidade e pontualidade, antecipando e minimizando o número de irregularidades e seus impactos, coordenando a estrutura de apoio operacional, equipamentos e recursos humanos afetos e a reformulação da rede quando necessário, de forma a otimizar a operação, contribuindo para salvaguardar a boa imagem do Grupo.</p>	<p>// A área de Manutenção de Motores tem como principal missão gerir e executar a prestação de serviços de inspeção, reparação e <i>overhaul</i> em motores da frota do Grupo TAP e de outras companhias aéreas Clientes, mantendo elevado grau de qualidade, cumprindo os objetivos de prazos, custos e qualidade, sempre respeitando a legislação nacional e internacional como aplicável, de modo a garantir a consecução dos objetivos de produção, contribuindo para a manutenção dos elevados níveis de segurança da indústria aeronáutica, a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens e para a proteção ambiental, por forma a maximizar a satisfação dos seus Clientes e a rentabilidade da Unidade de Negócio.</p> <p>// A área de Manutenção de Componentes tem como principal missão gerir e executar a prestação de serviços de Manutenção de Componentes de avião à frota da TAP e a Clientes externos, mantendo elevado grau de qualidade, cumprindo os objetivos de prazos, disponibilidade de <i>stock</i>, custos e qualidade, sempre respeitando a legislação nacional e internacional como aplicável, de modo a garantir a consecução dos objetivos de produção, contribuindo para a manutenção dos elevados níveis de segurança da indústria aeronáutica, a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens e para a proteção ambiental, por forma a maximizar a satisfação dos seus Clientes e a rentabilidade da Unidade de Negócio.</p> <p>// A área de Logística tem como principal missão definir, negociar, planear, coordenar e controlar a aquisição, receção, armazenamento, distribuição e disponibilização de material de consumo, componentes rotáveis, produtos, equipamentos, ferramentas e matérias-primas, necessários à atividade de manutenção aeronáutica (manutenção de motores, componentes e aviões), de acordo com os planos de manutenção e política de <i>stocks</i>, de sistemas e componentes, no sentido de garantir ao menor custo a disponibilidade dos produtos, nos padrões de qualidade e segurança nos prazos estabelecidos, tanto para a frota da TAP como para Clientes.</p>	<p>// A área de Administração e Gestão dos Recursos Físicos tem como principal missão definir e garantir a prestação de serviços de apoio aos órgãos sociais; assegurar a gestão eficaz das instalações e equipamentos, segurança do <i>Campus</i> TAP (<i>security</i>), ambiente, seguros, documentação e serviços de apoio geral, necessários à atividade do Grupo, garantindo a sua rentabilização em conformidade com os requisitos legais e do negócio.</p> <p>// A área de Serviços Jurídicos tem como principal missão assegurar o estudo, o acompanhamento e o patrocínio de questões jurídicas, alinhado com o enquadramento legal e com os princípios orientadores da Organização.</p> <p>// A área de Auditoria tem como principal missão zelar pelo negócio do Grupo através de uma abordagem de auditoria sistemática e disciplinada, procedendo ao planeamento, desenvolvimento e execução de atividades que garantam o bom funcionamento dos sistemas de controlo interno e que promovam a conformidade da gestão e governação do Grupo.</p> <p>// A área de Planeamento Estratégico e Performance tem como principal missão: dar suporte na definição da estratégia e orientação de negócio para o Grupo, participando na elaboração do Planeamento Estratégico; suportar a TAP Serviços, gerindo o relacionamento com os seus Clientes, desenvolvendo o sistema de medição de <i>Performance</i> e o Modelo/Sistema de Custeio, <i>Pricing</i> e Faturação e colaborando, na análise funcional, em projetos de mudança de processos e sistemas.</p>	<p>// A área de Serviços Jurídicos tem como principal missão assegurar o estudo, o acompanhamento e o patrocínio de questões jurídicas, alinhado com o enquadramento legal e com os princípios orientadores da Organização.</p>

9. FUNCIONAMENTO DO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO E DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO

a) Reuniões dos Órgãos do Governo Societário e grau de assiduidade dos membros

Órgãos do Governo Societário em funções até 12 de novembro de 2015

O Conselho Geral e de Supervisão reúne-se, ordinariamente, pelo menos seis vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente, por iniciativa própria ou mediante solicitação de qualquer dos seus membros, ou do Conselho de Administração Executivo, nos termos do disposto no número 2. do artigo 24.º dos Estatutos da TAP SGPS. Nos termos do disposto no número 3. do artigo 19.º dos Estatutos da TAP, S.A., no âmbito do Conselho Geral e de Supervisão, a Comissão Especializada de Auditoria terá, pelo menos, duas reuniões formais por trimestre, e a Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário terá, pelo menos, uma reunião formal por trimestre, sem prejuízo, em ambos os casos, das necessárias reuniões para o cumprimento dos respetivos objetivos e responsabilidades.

Em 2015, o Conselho Geral e de Supervisão realizou 14 reuniões na TAP SGPS e 11 reuniões na TAP, S.A., tendo sido elaboradas atas de todas as reuniões. A informação referente ao grau de assiduidade de cada membro do referido órgão encontra-se descrita no Anexo II deste Relatório.

Nos termos do disposto no número 1. do artigo 20.º dos Estatutos da TAP SGPS, e no número 1. do artigo 14.º dos Estatutos da TAP, S.A., o Conselho de Administração Executivo fixa a periodicidade das suas reuniões ordinárias, sendo, no entanto, obrigatória uma reunião mensal, e reúne extraordinariamente sempre que convocado pelo seu Presidente, por dois administradores ou a pedido do órgão de fiscalização.

Em 2015, o Conselho de Administração Executivo realizou 33 reuniões na TAP SGPS e 35 reuniões na TAP, S.A., tendo sido elaboradas atas das mesmas. A informação referente ao grau de assiduidade dos membros do referido órgão encontra-se descrita no Anexo II deste Relatório.

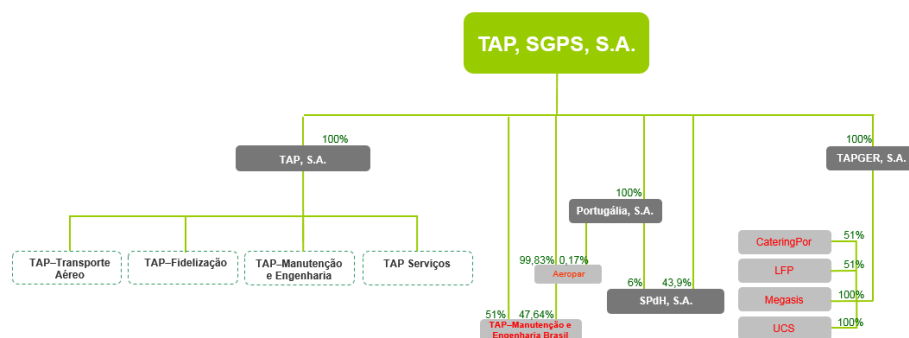
Órgãos do Governo Societário em funções após 12 de novembro de 2015

Nos termos do disposto no número 1. do artigo 18.º dos Estatutos da TAP SGPS, e no número 1. do artigo 14.º dos Estatutos da TAP, S.A., o Conselho de Administração fixa a periodicidade das suas reuniões ordinárias, devendo, no entanto, 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.

Em 2015, o Conselho de Administração realizou 2 reuniões na TAP SGPS e 3 reuniões na TAP, S.A., tendo sido elaboradas atas das mesmas. A informação referente ao grau de assiduidade dos membros do referido órgão encontra-se descrita no Anexo II deste Relatório.

b) Cargos exercidos por membros do Conselho de Administração Executivo e por membros do Conselho Geral e de Supervisão

O Grupo das empresas que se encontravam no perímetro de consolidação da *holding* TAP, no final de 2015, era constituído pela TAP-Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. e subsidiárias, de acordo com a organização representada no esquema, desempenhando, neste âmbito, os membros do Conselho de Administração os seguintes cargos.



Funções exercidas em outras sociedades pelos membros do Conselho de Administração Executivo, em funções até 12 de novembro de 2015

Cargos exercidos por membros do Conselho de Administração Executivo

12 de novembro 2015	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	Luiz da Gama Mór	Manoel José Fontes Torres	Maria Teresa Lopes
TAP, S.A.	PCA	AE	AE	AE
TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.	PCA	-	-	ANE
Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PGA)	PCA	-	ANE	-
TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	-	-	-	ANE
Cateringpor–Catering de Portugal, S.A.	-	PCA	-	-
L.F.P.–Lojas Francas de Portugal, S.A.	-	PCA	-	-
U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	PCA	-	-	-
MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.	PCA	-	-	-
Cargos exercidos em outras empresas fora do Grupo TAP				-
LIDE, Portugal	-	MCGEST	-	-
Confederação do Turismo Português	-	MCD	-	-
Turismo de Lisboa	-	MD	-	-
Conselho Setorial do Turismo Português da CIP	-	VP	-	-
ELO – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Económico e a Cooperação	-	MCG	-	-

PCA – Presidente do Conselho de Administração; AE – Administrador Executivo; ANE – Administrador Não Executivo
MCGEST – Membro do Comité de Gestão; MCD – Membro Conselho Diretivo; MD – Membro da Direção; VP – Vice-Presidente; MCG – Membro Conselho Geral

Funções exercidas em outras sociedades pelos membros do Conselho de Administração, em funções após 12 de novembro de 2015

Cargos exercidos por membros do Conselho de Administração em Sociedades do Grupo TAP

31 de dezembro 2015	Humberto Manuel dos Santos Pedrosa	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto	David Humberto Canas Pedrosa	Maximilian Otto Urbahn	David Gary Neeleman	Francisco Maria Freitas de Moraes Sarmiento Ramalho	Henri Courpron	Philippe Calixte Albert Delmas	Robert Aaron Milton	Sydney John Isaacs	Tiago Gonçalves de Aires Mateus
TAP, S.A.	PCA	Vogal do CA e PCE	Vogal do CA e Vogal do CE	Vogal do CA e Vogal do CE	Vogal do CA	-	-	-	-	-	-
TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.	-	PCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (PGA)	PCA	Vogal do CA e PCE	Vogal do CA e Vogal do CE	Vogal do CA e Vogal do CE	Vogal do CA	-	-	-	-	-	-
U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.	-	PCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.	-	PCA	-	-	-	-	-	-	-	-	-

PCA – Presidente do Conselho de Administração; PCE – Presidente da Comissão Executiva; CA – Conselho de Administração; CE – Comissão Executiva

c) Órgãos da sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos

Órgãos da sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos, em funções até 12 de novembro de 2015

Nos termos do disposto no artigo 23.º dos Estatutos da TAP SGPS, constitui competência do Conselho Geral e de Supervisão, submeter à assembleia geral anual um relatório sobre a aplicação da política de remunerações, incluindo a avaliação do desempenho da gestão em função dos critérios e parâmetros que tiverem sido aprovados por aquele órgão.

Nos termos do disposto no artigo 11.º dos Estatutos da TAP SGPS, constitui competência da Assembleia Geral, definir a política de remunerações dos membros dos órgãos de administração, incluindo os critérios e os parâmetros de avaliação de desempenho para aferição da componente variável da remuneração, no caso dos administradores com funções executivas.

Órgãos da sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos, em funções após 12 de novembro de 2015

Nos termos do disposto no artigo 10.º dos Estatutos da TAP SGPS, constitui competência da Assembleia Geral, deliberar sobre as remunerações dos membros dos órgãos sociais e definir a política de remunerações dos membros dos órgãos de administração, incluindo os critérios e os parâmetros de avaliação de desempenho para a aferição da componente variável da remuneração, no caso dos administradores com funções executivas, podendo para o efeito, designar uma comissão de vencimentos.

Nos termos do disposto no artigo 11º dos Estatutos da TAP, S.A., constitui competência da Assembleia Geral, deliberar sobre as remunerações dos membros dos órgãos sociais, podendo, podendo para o efeito, designar uma comissão de vencimentos.

Nos termos do disposto no artigo 20º dos Estatutos da TAP, S.A., constitui competência da Comissão de Vencimentos, desenhar um modelo de compensação (fixa, variável e incentivos) que sirva de referência para a fixação anual das remunerações para os membros do Conselho de Administração.

À comissão de Vencimentos compete, ainda:

- Articular com o Conselho de Administração a seleção dos indicadores de referência e a sua correspondência com o desempenho anual dos administradores;
- Definir os indicadores anuais que irão servir para avaliar o desempenho da equipa de gestão e que irão afetar os seus incentivos;
- Fomentar periodicamente o desenvolvimento de análises comparativas (*benchmarks*), a nível nacional e internacional, por forma a determinar níveis adequados de remuneração e estrutura do pacote remunerativo para os membros do Conselho de Administração;
- Reportar a política de remuneração dos membros do Conselho de Administração às partes interessadas (*stakeholders*);
- Fixar os montantes devidos aos demais membros eleitos ou designados para o exercício de funções em órgãos sociais ou em comissões especializadas, quando a isso tenham direito.

d) Comissões, composição e competências das comissões existentes no órgão de supervisão

Comissões, composição e competências das comissões existentes no órgão de supervisão, em funções até 12 de novembro de 2015

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

Comissão Especializada de Auditoria

Manuel Soares Pinto Barbosa

João Luís Traça Borges de Assunção

Rui Manuel de Azevedo Pereira da Silva

Competências

Constituem, nomeadamente, competências da Comissão Especializada de Auditoria as seguintes, nos termos do disposto no artigo 25.º dos Estatutos da TAP SGPS.

- a) Dar apoio ao conselho geral e de supervisão e ao conselho de administração executivo no respeitante a:
 - aa) Qualidade e integridade da informação financeira constante dos documentos de prestação de contas;
 - bb) Habilitação e independência dos auditores externos, nomeadamente quanto à sua contratação e autorização de outros serviços externos;
 - cc) Discussão com os auditores externos quanto à divulgação de informação, anual e trimestral, financeira ao mercado e com analistas em geral, incluindo as políticas contabilísticas e de apresentação de demonstrações financeiras;
 - dd) Qualidade, integridade e eficácia do sistema de controlo interno;
 - ee) Funções desempenhadas pelos auditores externos e pela Auditoria Interna da sociedade, nomeadamente quanto à sua composição, responsabilidades, orçamento, plano anual de atividades e quanto à nomeação do seu diretor responsável;
 - ff) Cumprimento das disposições legais e regulamentares, recomendações e orientações emitidas pelas entidades competentes;
 - gg) Contratação de pessoas para trabalhar com os auditores externos.

- b) Preparar relatórios, dar apoio na definição de políticas e orientações e na implementação de procedimentos, produzir recomendações e executar medidas que, no âmbito das funções que lhe estão atribuídas, se mostrem necessárias para o seu bom funcionamento;
- c) Reunir, sempre que necessário, mas pelo menos uma vez por trimestre, com o revisor oficial de contas e com o auditor externo, para apreciação da sua atividade e do acompanhamento que lhes cabe fazer da atividade da empresa;
- d) Prestar ao conselho geral e de supervisão e ao conselho de administração executivo, através de comunicação regular, aconselhamento e/ou assistência no âmbito das funções que lhe estão atribuídas, bem como executar quaisquer outros deveres ou responsabilidades que lhe sejam cometidos;
- e) Identificar potenciais riscos significativos de carácter financeiro, operacional, de segurança, legais e/ou sociais, que possam produzir perdas diretas ou indiretas relevantes, cabendo-lhe, ainda, definir medidas e mecanismos conducentes à redução dos mesmos, as quais deverão ser levadas ao conhecimento do conselho geral e de supervisão e, por seu intermédio, ao conselho de administração executivo, para implementação;
- f) Pronunciar-se sobre o manual de riscos da empresa e respetivas atualizações, sob proposta do conselho de administração executivo, a quem cabe a sua elaboração.

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

Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário

Manuel Soares Pinto Barbosa

Carlos Alberto Veiga Anjos

João Luís Traça Borges de Assunção

Luís Manuel dos Santos Silva Patrão

Maria do Rosário Miranda Andrade Ribeiro Vítor

Rui Manuel de Azevedo Pereira da Silva

Vítor José Cabrita Neto

Competências

Constituem, nomeadamente, competências da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário as seguintes, nos termos do disposto no artigo 26.º dos Estatutos da TAP SGPS.

- a) Assegurar que o conselho de administração executivo cria as condições necessárias para o crescimento sustentado da sociedade, nas vertentes económica, ambiental e social (*triple bottom line*);
- b) Supervisionar a estratégia de desenvolvimento sustentado e responsabilidade social bem como a sua correta implementação pelo conselho de administração executivo;
- c) Supervisionar a elaboração e submeter à aprovação do conselho geral e de supervisão os relatórios do governo societário e de sustentabilidade da empresa;
- d) Assegurar a realização, com a frequência mínima anual, do *benchmarking*, nacional e internacional, da política de governo societário da sociedade;
- e) Supervisionar a identificação das reais necessidades de medidas a implementar, garantindo a existência de um correto modelo de governo societário;
- f) Zelar pela correta implementação do modelo de governo societário estabelecido pelo órgão executivo;
- g) Promover a implementação de todas as práticas definidas no modelo de governo societário;
- h) Dar apoio ao órgão de supervisão na definição de conflito de interesses e políticas de conduta de negócios;
- i) Avaliar/controlar a existência de conflito de interesses e a conformidade com o código de conduta de negócios e com outras políticas relevantes;
- j) Identificar e resolver as situações de conflito de interesses, à medida que vão surgindo;
- l) Assegurar a implementação do código de ética e de boa conduta da sociedade.

Comissões, composição e competências das comissões existentes no órgão de supervisão, em funções após 12 de novembro de 2015

O atual modelo de governação não consigna um órgão de supervisão.

C. FISCALIZAÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO DE FISCALIZAÇÃO

Nos termos do disposto no artigo 20.º dos Estatutos da TAP SGPS, a fiscalização dos negócios sociais compete a um Conselho Fiscal e a um revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas (ver capítulo IV. D.) que não seja membro do Conselho Fiscal. O revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas e o respetivo suplente são eleitos pela assembleia geral mediante proposta do Conselho Fiscal. O Conselho Fiscal da sociedade é composto por três membros efetivos e um suplente, eleitos pela Assembleia Geral, para mandatos de três anos.

Conselho Fiscal da TAP SGPS eleito na Assembleia Geral de 12 de novembro de 2015, para triénio 2015-2017

TAP, SGPS, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação Doc.	Mandatos exercidos	
				Nº	Data da 1.ª designação
2015-2017	Conselho Fiscal	Sérgio Sambade Nunes Rodrigues	Assembleia Geral de 12.nov.2015	1	12.nov.2015
		Baker Tilly, PG & Associados, Sroc, S.A.	Assembleia Geral de 12.nov.2015	1	12.nov.2015
		Maria Susana da Mota Furtado e Almeida Rodrigues	Assembleia Geral de 12.nov.2015	1	12.nov.2015

Conselho Fiscal da TAP, S.A. eleito na Assembleia Geral de 13 de novembro de 2015, para triénio 2015-2017

TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação Doc.	Mandatos exercidos	
				Nº	Data da 1.ª designação
2015-2017	Conselho Fiscal	Sérgio Sambade Nunes Rodrigues	Assembleia Geral de 13.nov.2015	1	13.nov.2015
		Baker Tilly, PG & Associados, Sroc, S.A.	Assembleia Geral de 13.nov.2015	1	13.nov.2015
		Maria Susana da Mota Furtado e Almeida Rodrigues	Assembleia Geral de 13.nov.2015	1	13.nov.2015

D. REVISOR OFICIAL DE CONTAS (ROC)

1. ROC, SROC

Até 12 de novembro de 2015, o Revisor Oficial de Contas, em funções na TAP SGPS, nomeado em Assembleia Geral em 2 de junho de 2009 para o triénio 2009-2011, era a sociedade Oliveira Reis & Associados, SROC, representada por José Vieira dos Reis na qualidade de ROC, com o n.º de inscrição na OROC, 359, tendo como suplente Fernando Marques de Oliveira, com o n.º de inscrição na OROC, 207, igualmente nomeado na Assembleia Geral da TAP SGPS de 2 de junho de 2009.

Em 12 de novembro de 2015, em Assembleia Geral da TAP SGPS, foi nomeada Revisor Oficial de Contas (ROC) para o triénio 2015-2017, a sociedade Oliveira Reis & Associados, SROC, Lda., representada por José Vieira dos Reis na qualidade de ROC, com o n.º de inscrição na OROC, 359, tendo como suplente Joaquim Oliveira de Jesus, com o n.º de inscrição na OROC, 1056, igualmente nomeado na Assembleia Geral da TAP SGPS em 12 de novembro de 2015.

Até 12 de novembro de 2015, o Revisor Oficial de Contas, em funções na TAP, S.A., nomeado em Assembleia Geral em 2 de junho de 2009 para o triénio 2009-2011, era a sociedade Oliveira Reis & Associados, SROC, representada, após 5 de dezembro de 2013, por Joaquim Oliveira de Jesus, na qualidade de ROC, com o n.º de inscrição na OROC, 1056, sendo o ROC suplente Fernando Marques de Oliveira, com o n.º de inscrição na OROC, 207, igualmente nomeado na Assembleia Geral da TAP, S.A. de 2 de junho de 2009.

Em 13 de novembro de 2015, em Assembleia Geral da TAP, S.A., foi nomeada Revisor Oficial de Contas (ROC) para o triénio 2015-2017, a sociedade Oliveira Reis & Associados, SROC, Lda. representada por José Vieira dos Reis, na qualidade de ROC, com o n.º de inscrição na OROC, 359 tendo como suplente Joaquim Oliveira de Jesus,

com o n.º de inscrição na OROC, 1056, igualmente nomeado na Assembleia Geral da TAP, S.A. de 13 de novembro de 2015.

2. LIMITAÇÕES LEGAIS

Em cumprimento do disposto no Decreto-Lei n.º 487/99, de 16 de novembro, com a redação do Decreto-Lei n.º 224/2008, de 20 de novembro, e nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 54.º deste último, nas entidades de interesse público, situação aplicável à TAP até 12 de novembro de 2015 (nos termos previstos na alínea I) do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 225/2008, de 20 de novembro), o período máximo de exercício de funções de auditoria pelo sócio responsável pela orientação ou execução direta da revisão legal das contas é de sete anos, a contar da sua designação, podendo vir a ser novamente designado depois de decorrido um período mínimo de dois anos.

TAP, SGPS, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação Legal da atual Nomeação	N.º de Mandatos exercidos na sociedade
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por José Vieira dos Reis	Assembleia Geral de 2.jun.2009	2
2015-2017	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por José Vieira dos Reis	Assembleia Geral de 12.nov.2015	3

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Fixada ^{(1) (3)}	Bruto Pago ^{(2) (3)}
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por José Vieira dos Reis	13.800,00 €	12.788,00 €
2015-2017	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por José Vieira dos Reis		

Legenda: (*) cf. n.º 4 do Artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Valor fixado, antes de reduções remuneratórias; (2) Inclui redução remuneratória, nos termos da Lei, aplicada de janeiro a novembro de 2015; (3) Acresce IVA à taxa legal em vigor

TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação Legal da atual Nomeação	N.º de Mandatos exercidos na sociedade
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Joaquim Oliveira de Jesus (a partir de 5.dez.2013)	Assembleia Geral de 2.jun.2009	2
2015-2017	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por José Vieira dos Reis	Assembleia Geral de 13.nov.2015	3

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Remuneração Anual	
			Fixada ^{(1) (3)}	Bruto Pago ^{(2) (3)}
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Joaquim Oliveira de Jesus (a partir de 5.dez.2013)	32.100,00 €	29.746,00 €
2015-2017	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por José Vieira dos Reis		

Legenda: (*) cf. n.º 4 do Artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Valor fixado, antes de reduções remuneratórias; (2) Inclui redução remuneratória, nos termos da Lei, aplicada de janeiro a novembro de 2015; (3) Acresce IVA à taxa legal em vigor

E. AUDITOR EXTERNO

1. IDENTIFICAÇÃO DO AUDITOR EXTERNO E SÓCIO ROC QUE O REPRESENTA

Auditor externo – PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., inscrita na lista das Sociedades de Revisores Oficiais de Contas sob o n.º 183 e na C.M.V.M. sob o n.º 20161485, exerce funções para o Grupo TAP desde o exercício de 2008, atualmente representada por José Pereira Alves, desde 2011.

2. POLÍTICA E PERIODICIDADE DA ROTAÇÃO DO AUDITOR EXTERNO E DO RESPECTIVO SÓCIO ROC

A PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda., inscrita na lista das Sociedades de Revisores Oficiais de Contas sob o n.º 183 e na C.M.V.M. sob o n.º 20161485, exerce funções para o Grupo TAP desde o exercício de 2008, representada por Ricardo Filipe de Frias Pinheiro, R.O.C. até 2010, e atualmente representada por José Pereira Alves, R.O.C., desde 2011.

3. REMUNERAÇÃO ANUAL

Remuneração paga ao Auditor Externo (inclui contas individuais e consolidadas)		
Valor dos serviços de Auditoria	11.220 €	100,0%
Valor dos serviços de consultoria fiscal	0 €	0,0%
Valor de outros serviços que não revisão de contas	0 €	0,0%
Total pago pela empresa ao Auditor Externo	11.220 €	100,0%
Por entidades que integrem o Grupo (TAP, S.A.)		
Valor dos serviços de Auditoria	70.430 €	100,0%
Valor dos serviços de consultoria fiscal	0 €	0,0%
Valor de outros serviços que não revisão de contas	0 €	0,0%
Total pago pelas entidades ao Auditor Externo	70.430 €	100,0%

Nota: Valor dos honorários envolvidos recebidos pelos trabalhos e percentagem sobre os honorários totais faturados pela empresa ao Auditor Externo.

V. ORGANIZAÇÃO INTERNA

A. ESTATUTOS E COMUNICAÇÕES

1. ALTERAÇÃO DOS ESTATUTOS DA SOCIEDADE

Compete à Assembleia Geral deliberar sobre quaisquer alterações dos Estatutos, *cf.* respetivamente, a alínea c) do n.º 2. do artigo 10.º dos Estatutos da TAP SGPS e a alínea c) do artigo 11.º dos Estatutos da TAP, S.A..

2. COMUNICAÇÃO DE IRREGULARIDADES

No âmbito do *Safety Management System Data Collation Tool* (SMS DCT), com a adição do *Training Safety Report* (TSR), em 2015, ficou terminada a implementação do sistema de *Self Reporting* do Operador, que possibilita a comunicação de irregularidades, mediante o preenchimento de formulários customizados/disponibilizados às respetivas áreas, nomeadamente:

- VHR (*Voluntary Hazard Report*) – todos os colaboradores;
- HFCRS (*Human Factors Confidential Reporting System*) – colaboradores operacionais;
- ASR (*Air Safety Report*) – PNT (Pessoal Navegante Técnico);
- CSR (*Cabin Safety Report*) – PNC (Pessoal Navegante Comercial);
- DSR (*Dispatch Safety Report*) – OOVs (Oficiais de Operações de Voo);
- G&CSR (*Ground and Cargo Safety Report*) – colaboradores da DAS (Direção de *Airport Services*);
- TSR (*Training Safety Report*) – colaboradores e formandos da ATO (*Approved Training Organization*).

Ainda, de referir um formulário designado OSR (*Operational Security Report*), disponível a todos os trabalhadores através da Intranet da Empresa.

Através deste sistema, todos os colaboradores têm a possibilidade de reportar situações de que tenham tido conhecimento direta ou indiretamente com potencial impacto em *Safety* ou *Security* (perigos, desvios, irregularidades, erros ou omissões) e acompanhar o *follow up* das medidas corretivas. A implementação destes canais de reporte, sustentados numa política disciplinar não punitiva e de garantia de confidencialidade do reportante, cria a confiança necessária para que todos os colaboradores da Organização disponham dos meios e se sintam motivados a reportar as questões que entendam poder afetar a Segurança da Empresa (quer ao nível da *safety*, quer de *security*), contribuindo para a monitoria/avaliação contínua dos *hazards* operacionais e respetivos fatores contribuintes, com vista à redução do risco operacional e consequente aumento dos níveis de segurança.

Refira-se, adicionalmente, como meios de comunicação de irregularidades ocorridas na sociedade:

- Comunicação Chefia Direta;
- Comunicação do Responsável da Área;
- Comunicação à Auditoria Interna;
- Comunicação ao Conselho de Administração Executivo e à Comissão de Auditoria (Conselho Geral e de Supervisão), competindo a este Órgão, *cf.* a alínea w) do n.º 1. do artigo 23.º dos Estatutos da TAP SGPS, receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros, até 12 de novembro de 2015. A partir de 12 de novembro de 2015, reporta à Comissão Executiva diretamente ao CEO.

3. POLÍTICAS ANTIFRAUDE

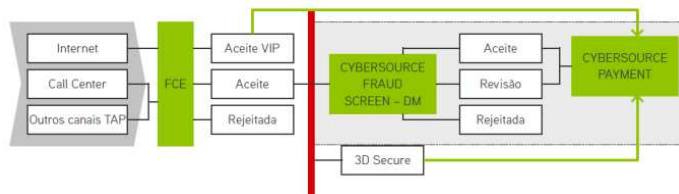
O Grupo TAP tem vindo a implementar e a desenvolver um modelo de gestão de risco com enfoque na prevenção e que tem por base as Três Linhas de Defesa: (1) o controlo de gestão e o gestor operacional; (2) as diferentes funções de supervisão e de controlo; (3) a avaliação e monitorização desenvolvida pela Auditoria Interna. Cada uma dessas três linhas desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de gestão da organização, de acordo com o recomendado pelas boas práticas internacionais e pelo IIA (*Institute of Internal Auditors*).

O Código de Ética, enquanto declaração de princípios, ideário e carta de intenções, corporiza um documento em que a Empresa estabelece objetivos de carácter ético e comportamental no negócio com os seus *stakeholders*, isto é, com os fornecedores, trabalhadores e/ou com clientes, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, entre outros. Ainda, de referir: o Regime de Incompatibilidades do Grupo TAP e a Regulamentação da ME (Manutenção e Engenharia) para Vendas de Sucata – Normas Técnicas de Manutenção (NTM 08-23 de 15 de março 2012).

O Manual de Boa Conduta Empresarial e o Manual de *Compliance* foram implementados no Grupo TAP no ano de 2015 e vieram reforçar as políticas já existentes, condizentes à existência de boas práticas nos negócios.

O Manual de Boa Conduta Empresarial estabelece princípios e normas de conduta que são parte integrante da boa gestão da Empresa (Grupo TAP) e traduzem os valores de ética e integridade que têm de estar refletidos em todas as ações e interações resultantes da atividade empresarial da TAP. O Manual Global de *Compliance* esclarece e pretende alinhar todos os processos da organização, de modo a assegurar o cumprimento de normas e procedimentos, integrando boas práticas na cultura da Empresa, baseando-se numa atitude responsável e consciente de todos os *stakeholders* da organização.

No que respeita aos Planos de Ação para prevenir fraudes externas, a TAP dispõe, desde 2007, de um sistema de Prevenção de Fraude (FCE – *Fraud Control Engine*), composto por um conjunto alargado de indicadores de risco, que habilitam a Empresa a filtrar, em processo sequencial, a informação prestada pelo passageiro adquirente (cf. fluxograma descrito na figura), e validar, com rigor, os dados facultados por este à Empresa, relativamente aos pagamentos de passagens aéreas, efetuados através do site www.flytap.com e do *Contact Center*, por via telefónica.



Este sistema permite deste modo, manter a integridade do pagamento, com vista à salvaguarda dos interesses da TAP e dos seus clientes.

B. CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

1. SISTEMA DE CONTROLO INTERNO (SCI)

No Grupo TAP, o processo de controlo interno e de gestão de riscos tem vindo a ser devidamente acompanhado pela gestão e articulado com a atuação da Auditoria Interna. A nível de boas práticas, a Empresa tem prosseguido a instituição de um sistema de gestão e controlo do risco operacional que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida, estando para o efeito a desenvolver os normativos adequados ao tratamento do Risco de *Corporate* que se encontra em apreciação.

Tendo como objetivo uma efetiva gestão do risco torna-se crucial o alinhamento da exposição ao risco dentro da organização e da perceção dos riscos a que a Empresa está exposta. Por esta razão, a definição da exposição ao risco da organização e a aprovação de uma política de risco por parte da gestão de topo constituem-se como fatores críticos para a implementação bem-sucedida do processo de gestão do risco.

A clarificação dos papéis e responsabilidades de cada função envolvida no processo de gestão do risco é essencial para assegurar que este seja efetivo. O Conselho de Administração da Empresa tem vindo a definir as orientações para o estabelecimento do perfil de risco da Empresa, aprovando e decidindo a implementação de práticas de gestão de risco e controlos a serem seguidos.

A Auditoria Interna do Grupo TAP organiza-se de acordo com o modelo das 3 Linhas de Defesa: Gestão Operacional; Funções de Gestão de Riscos e Conformidade; Auditoria Interna.

A 1.ª e 2.ª Linhas de Defesa são responsáveis pelo controlo interno de risco, de acordo com as normas e procedimentos definidos internamente e/ou legislação e regulamentos da envolvente externa.

Compete à 3.ª Linha de Defesa identificar eventuais falhas/oportunidades de melhoria nos controlos implementados e emitir recomendações com vista à sua correção/*improvement* de processos e deste modo assessorar o Conselho de Administração na definição, revisão, monitorização e melhoria constante do Sistema de Controlo Interno.

O processo de Gestão de Riscos e *Compliance* assegura a compreensão da natureza e materialidade dos riscos globais, no plano de *Compliance*, assegura o cumprimento das obrigações e deveres a que a Empresa se encontra sujeita, nomeadamente a conformidade com as leis, regulamentos, normas profissionais, códigos de ética e de conduta aplicáveis.

2. RESPONSABILIDADE PELA AUDITORIA INTERNA E PELO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

No Grupo TAP a Auditoria Interna tem atuado de forma a perceber e recomendar atuações alinhadas com a política e as iniciativas da organização e os riscos identificados e relacionados. O Plano de Atividades da auditoria deriva de uma avaliação vertical dos riscos absorvendo os contributos dos diferentes interlocutores, desde responsáveis das empresas do Grupo, gestores das Unidades de Negócio e membros do Conselho de Administração, procurando estar alinhada com as expectativas dos *stakeholders*.

A Auditoria Interna contribuiu de forma coordenada para os esforços de gestão de riscos, usando os *outputs* da 2.ª linha de defesa, fornecendo ideias para o processo geral de gestão de riscos e direcionando adequadamente os

seus esforços de processos e procedimentos de Auditoria para as vertentes com níveis de risco mais elevados, contribuindo, assim, com a sua atuação para a mitigação dos mesmos.

As comunicações e reuniões com os *stakeholders* e a dependência funcional da Comissão de Auditoria, desempenham um importante papel para o alinhamento dos procedimentos de Auditoria Interna e a pertinência das suas atuações em áreas de risco e importância mais significativa para o *core business* do Grupo.

Com o objetivo de salientar as conclusões mais pertinentes para a gestão de topo, os relatórios de Auditoria Interna contêm sumários executivos concisos, vinculados aos riscos de negócio correspondentes, identificando temas e tendências comuns a toda a organização de modo a permitir a mitigação do risco das inconformidades identificadas.

3. PRINCIPAIS MEDIDAS ADOTADAS NA POLÍTICA DE RISCO

No Grupo TAP, a importância dada a gestão de riscos é cada vez mais relevante. O diálogo constante entre os *stakeholders* e a auditoria é essencial para assegurar esse alinhamento e articulação da atuação da auditoria interna.

A Auditoria Interna do Grupo TAP utiliza a informação veiculada pela primeira e segunda linha de defesa, efetuando avaliações de risco e monitorizações do mesmo. O processo exige comprometimento e dedicação para cobrir as lacunas relacionadas aos pontos de vista dos *stakeholders* e obter alinhamento, mas o resultado é um plano de auditoria que direciona recursos às áreas de maior risco e com maior retorno para a organização.

No 2.º semestre do ano de 2015, foi dado início ao processo de implementação do *Corporate Risk Management* (CRM) aplicável a todas as empresas do Grupo TAP diretamente envolvidas na operação e manutenção da atividade de transporte aéreo. À Direção de Auditoria Interna foi atribuída a responsabilidade pela monitorização, controlo e reporte centralizado do CRM, que irá efetuar o tratamento e monitorização da Gestão de Risco Corporativo da Empresa, de uma forma coordenada e estruturada, de acordo com o estipulado no Manual de *Corporate Risk Management*, utilizando como base de avaliação o modelo COSO e o instrumental analítico FERMA.

O CRM, que corporiza um dos pilares do modelo das 3 linhas de defesa, em conjunto com os gestores da área e a Auditoria Interna, articulam-se e complementam-se de modo a identificar, analisar e mitigar os riscos encontrados, desenvolvendo uma política de prevenção dos mesmos.

Através do CRM, obteve-se uma interessante dinâmica dentro do Grupo, onde cada área deixou de ter exclusivamente uma visão focada nos seus próprios processos e nos respetivos riscos associados, mas potenciou-se a visão geral dos riscos de importância transversal, os quais interagem diretamente. Neste esforço conjunto e articulado, extensivo às diferentes áreas, Unidades de Negócio e empresas do Grupo, foi possível desenvolver um processo com o objetivo de gerir esses riscos, mitigando e minimizando a sua interação com as diferentes áreas.

4. RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA E/OU FUNCIONAL

Modelo de Três Linhas de Defesa

1.ª Linha de Defesa: Gestão Operacional

2.ª Linha de Defesa: Funções de Gestão de Riscos e Conformidade

3.ª Linha de Defesa: Auditoria Interna



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

5. OUTRAS ÁREAS FUNCIONAIS COM COMPETÊNCIAS NO CONTROLO DE RISCOS

O modelo utilizado na Empresa – *Três Linhas de Defesa* –, garante controlos sucessivos e detém capacidade de interação direta com a operação (1.ª linha), bem como com os órgãos de gestão (2.ª e 3.ª linhas).

1.ª Linha de Defesa	2.ª Linha de Defesa	3.ª Linha de Defesa
Responsável pela gestão do Risco	Controlo de Risco e Conformidade	Avaliação de Risco
<ul style="list-style-type: none"> gestão operacional 	<ul style="list-style-type: none"> independência limitada reporta primariamente à gestão 	<ul style="list-style-type: none"> auditoria interna reporta ao órgão de gestão e ao Conselho Geral e de Supervisão até 12 de novembro. A partir de 12 novembro, reporta à Comissão Executiva, diretamente ao CEO independência de atuação

6. PRINCIPAIS TIPOS DE RISCOS

Tipologia de Risco

Riscos Externos – Evento que ocorre devido a fatores externos, a Empresa não tem qualquer tipo de controlo, tendo que adaptar-se às novas realidades.

Riscos Internos – Risco que ocorre com base em fatores internos, com os quais a Empresa poderá interagir, com o objetivo de definir uma estratégia de mitigação, aceitação, transferência ou recusa.



RISCOS INTERNOS						RISCOS EXTERNOS	
ORGANIZACIONAL	PROCESSOS SUBSIDIÁRIOS	ISOLADOS	CONTRATUAIS	FINANCEIROS	OPERACIONAIS	EXTERNOS	MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Fornecedores Cientes Organização Comercial Marcas próprias Produtos Segurança Marketing Instalações 	<ul style="list-style-type: none"> Informática Infraestruturas Certificações Fatores Técnicos Segurança Indeminizações Fusões/aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos Subsidiárias Compromissos Institucionais Controlo Interno Responsabilidade Sociais Fraude Corrupção 	<ul style="list-style-type: none"> Compromissos de Compra Garantias de Pagamento Fraude Corrupção 	<ul style="list-style-type: none"> Ativos Financeiros Liquidez Taxas de Juro Taxas de Câmbio Preço Combustível Fusões/aquisições Indemnizações Tesouraria 	<ul style="list-style-type: none"> Risco Operacional Risco de Manutenção e Engenharia Risco de Tecnologias de Informação Incêndio e Prevenção Saúde e Segurança do Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Envolvente Económica Envolvente Social Taxas de Juro Taxas de Câmbio Impostos Catástrofes Políticos Parcerias Epidemias 	<ul style="list-style-type: none"> Atratividade do Mercado Evolução do Sector Concorrência Distribuição Organização Comercial Novos Produtos Novas Tecnologias Normativo Legal
Riscos na organização da Empresa (pessoas e serviços) e nas interações entre a Empresa e fornecedores/clientes	Riscos verificados nos processos /atividades de suporte à atividade da Empresa	Eventos que não têm uma rotina frequente na atividade da Empresa	Riscos existentes com o compromisso entre a Empresa e fornecedores / clientes e quais a mitigações existentes	Sistemas e ações de monitorização e controlo de riscos económico-financeiros, acompanhamento dos desenvolvimentos económicos e geopolíticos, designadamente em países com elevada instabilidade social e política, e auditoria Interna a procedimentos, contratação e transações	Risco de perdas ou impactos negativos financeiros, no negócio e/ou na imagem/reputação da organização, causados por falhas ou deficiências na governação e processos de negócio, nas pessoas, nos sistemas ou resultantes de eventos externos, que poderão ser despoletados por uma multiplicidade de eventos	Riscos relacionados com ambientes económicos, sociais e ambientais, que não estão diretamente relacionados com a atividade da Empresa	Todos os eventos que poderão traduzir-se como risco à atividade da Empresa e que estão diretamente relacionados com a atividade da mesma

Risco de natureza económica e financeira

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

Risco operacional (Segurança | Safety)

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

Risco de tecnologias de informação

Sistemas de identificação de vulnerabilidades e ameaças utilizados pelas organizações.

Risco de incêndio—prevenção

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

Risco de Manutenção e Engenharia

A gestão de risco na TAP—Manutenção e Engenharia é inerente e está integrada nas responsabilidades definidas no âmbito das certificações aeronáuticas e acreditações detidas [EASA Parte 145 (Organizações de Manutenção); EASA Parte M (Aeronavegabilidade Continuada); NP EN ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestão da Qualidade), entre outras] que são obrigatórias para a garantia da continuidade da sua atividade.

Risco de saúde e segurança do trabalho

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

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

Modelo utilizado na Empresa – *Três Linhas de Defesa*

1.ª Linha de Defesa: Gestão Operacional – A gestão operacional é responsável no Grupo, por manter em funcionamento controlos internos eficazes e por conduzir procedimentos de mitigação de riscos e de eficiente gestão dos mesmos. A gestão operacional identifica, avalia, controla e mitiga os riscos, orientando o desenvolvimento, a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos definidos para a Empresa e respetivas unidades orgânicas. A gestão operacional serve como primeira linha de defesa, pois os controlos, desenvolvidos como sistemas e processos sob sua orientação direta, devem assegurar conformidade com os regulamentos e evitar processos inadequados e eventos inesperados.

2.ª Linha de Defesa: Funções de Gestão de Riscos e Conformidade – A gestão estabelece diversas funções de gestão de riscos e conformidade, por forma a desenvolver e/ou monitorizar os controlos da primeira linha de defesa. Como funções de gestão, têm a possibilidade de intervir, diretamente, de modo a modificar e desenvolver o controlo interno e os sistemas de gestão de riscos. As responsabilidades dessas funções variam, relativamente à sua natureza específica, procurando, designadamente:

- Apoiar as políticas da gestão, definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para implementação;
- Fornecer estruturas de gestão de riscos;
- Identificar questões atuais e emergentes;
- Identificar mudanças ao risco implícito da organização;
- Auxiliar a gestão a desenvolver processos e controlos para administrar os riscos;
- Fornecer orientações e formação sobre processos de gestão de riscos;
- Facilitar e monitorizar a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos, por parte da gestão operacional;
- Alertar a gestão operacional para questões emergentes e para as mudanças, no cenário regulatório e de riscos;
- Monitorizar a adequação e a eficácia do controlo interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências.

3.ª Linha de Defesa: Auditoria Interna – A Auditoria Interna, na sua atuação até 12 de novembro junto da Administração e dos órgãos de Supervisão (Conselho Geral e de Supervisão e Comissão Especializada de Auditoria), e a partir de 12 de novembro junto da Comissão Executiva, diretamente ao CEO, transmite os resultados decorrentes da monitorização dos controlos instalados e da sua eficácia, dos processos de gestão de risco e do ambiente de controlo interno. O âmbito dessa monitorização e acompanhamento é transversal à Empresa como

um todo, abrangendo as unidades de negócio, empresas associadas, unidades de operação e diferentes funções, incluindo na sua análise os diferentes processos do negócio, tais como vendas, produção, *marketing*, funções dirigidas para o cliente e operações, assim como funções de suporte – contabilidade de receita e despesas, recursos humanos, compras, folha de pagamento, orçamentos, gestão de infraestrutura e ativos, inventário e tecnologia da informação, entre outros.

8. ELEMENTOS DO SCI E DE GESTÃO DE RISCO IMPLEMENTADOS NA SOCIEDADE

Os principais elementos do S.C.I. da Empresa são, numa 1.^a fase, baseados em procedimentos automáticos desenvolvidos pelas diferentes áreas, acompanhados, monitorizados e auditados pela Auditoria Interna, entendendo como:

Gestão de ações de auditoria

Planeamento

O planeamento das ações de auditoria tem por base a definição de uma estratégia de auditoria, considerando:

- Definição dos objetivos e âmbito da ação de auditoria;
- Recolha de informação;
- Consulta do processo de gestão de risco em vigor ou, caso não exista, identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos a auditar;
- Elaboração dos programas de trabalho específicos à ação de auditoria;
- Definição do formato do relatório final.

Na documentação do planeamento da ação de auditoria, são estabelecidos os objetivos da auditoria e o âmbito de trabalho.

Os objetivos da auditoria são essencialmente de dois tipos: (1) Auditoria de conformidade (controlo interno, contratos, processos, entre outros); (2) Auditoria às demonstrações/dados financeiros.

Em função do objetivo que se pretende atingir, estabelece-se um programa de trabalho adequado ajustando a natureza e extensão dos testes – controlo ou substantivos –, a efetuar.

O âmbito da auditoria consiste na identificação do(s) processo(s) ou demonstrações/dados financeiros a auditar, bem como o período a analisar.

Posteriormente, procede-se à recolha de informação em que a Auditoria Interna apreende, confirma e amplia todo o conhecimento da Organização e do Sector, nos seus vários aspetos, nomeadamente, através do estudo da documentação apropriada e da avaliação da qualidade dos sistemas de informação e contabilísticos e de controlo interno em vigor. Deve ser recolhida e analisada informação de base sobre as atividades a auditar de modo a verificar impactos potenciais na auditoria, abrangendo esta informação os seguintes elementos:

- Políticas, planos, procedimentos, leis, regulamentos e contratos que possam ter um impacto relevante nas operações e relatórios;
- Informação organizacional, designadamente, o organograma com o nome dos colaboradores e dos quadros superiores, descrição de funções/tarefas e fluxogramas de processos;
- Atas do Conselho de Administração;
- Detalhe sobre as modificações recentes na Organização, incluindo modificações aos sistemas;
- Informação orçamental, resultados operacionais e dados financeiros da atividade a ser auditada;
- Papéis de trabalho de auditorias anteriores e de terceiros, nomeadamente, Revisão Oficial de Contas, Tribunal de Contas e Inspeção de Finanças, entre outros;
- Resultados de outras auditorias já executadas;
- Ficheiros de correspondência para verificação de potenciais factos relevantes de auditoria;
- Elaboração de *check-list* específicos de avaliação do controlo interno;
- Avaliação dos pontos-chave de controlo instalados nos diferentes processos e sua eficácia.

C. REGULAMENTOS E CÓDIGOS

1. REGULAMENTOS INTERNOS APLICÁVEIS E REGULAMENTOS EXTERNOS

Regulamentos internos a que a Empresa está sujeita

A Empresa continua a aplicar e a atualizar todos os Regulamentos Internos, por forma a conservar os parâmetros de Boas Práticas de acordo com os Códigos de Conduta. Os pontos de destaque com importância relevante são os seguintes:

- O *Código de Ética* – Enquanto declaração de princípios, ideário e carta de intenções, o Código de Ética é um documento em que a Empresa estabelece objetivos de carácter ético e comportamental no negócio com os seus *stakeholders*, isto é, com os fornecedores, trabalhadores e/ou com clientes, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, entre outros. Contém uma declaração de objetivos – a missão da Empresa –, os princípios éticos fundamentais e a concretização daquela missão e destes objetivos em áreas específicas de particular interesse, procurando salvaguardar os princípios da transparência e da independência nos negócios, por parte dos diferentes intervenientes nos mesmos;
- O *Manual de Compras e Vendas* – Às áreas de compras, enquanto serviços responsáveis pelo processo de aprovisionamento, compete zelar pelo cumprimento da legislação aplicável, bem como das diretivas em vigor na TAP, nos seus respetivos domínios de intervenção. O regulamento prevê as delegações de competência, de modo a dar execução às diferentes responsabilidades na vertente de aquisição no seio da Empresa;
- As *Diretivas Financeiras (Sede e Representações)* – Com o objetivo de garantir um eficaz controlo interno, no âmbito das atuações da função financeira, tem a Empresa vertido, também em regulamento interno, a atuação e delegação de competências nesta vertente;
- O *Regulamento de Contratualização* – Através do estabelecimento de Acordos de Permuta, a Empresa constituiu um Regulamento para o estabelecimento de contratos pelos quais as partes se obrigam a trocar serviços entre si. São suscetíveis de troca todos os serviços que puderem ser transacionados, avaliando com critério as situações de bens diferentes em utilidade e/ou valor;
- O *Plano Anticorrupção e Infrações Conexas* – Com uma ênfase especial no Regulamento de Incompatibilidades e Conflitos de Interesses;
- O *Manual de Segurança (Security)* – De modo a garantir elevados padrões de segurança na sua operação, e prosseguir as melhores práticas e procedimentos da Indústria, a Empresa procede à permanente monitorização e constante revisão do seu Manual de Segurança (*Security*), onde estão definidas as normas, regras e procedimentos de segurança em matéria *security* que garantem a aplicação dos normativos nacionais e internacionais. Este Manual é aprovado pela Autoridade Nacional de Aviação Civil, para aplicação em território nacional e em todos os destinos operados pela Empresa;
- *Manual de Gestão de Risco Corporativo* – O CRM visa o tratamento e monitorização da Gestão de Risco Corporativo da Empresa, de uma forma coordenada e estruturada, de acordo com o estipulado no Manual de *Corporate Risk Management*;
- *Manual de Compliance* – O objetivo deste manual é transmitir os princípios, conceitos e regras que, simultaneamente, permitem gerir o risco de *Compliance* bem como, interiorizar e difundir, no quotidiano da TAP, uma cultura de *Compliance*;
- *Manual de Boa Conduta Empresarial* – Estabelece princípios e normas de conduta que são parte integrante da boa gestão da Empresa (Grupo TAP) e traduzem os valores de ética e integridade que têm de estar refletidos em todas as ações e interações resultantes da atividade empresarial da TAP.

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

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

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

De referir que após a assinatura do contrato final no dia 12 de novembro de 2015 poderão existir alterações nos regulamentos internos, decorrente da alteração da composição acionista do Grupo TAP.

Regulamentação Externa

Na perspectiva da regulamentação externa, a atividade da Empresa desenvolve-se mediante um enquadramento definido por entidades reguladoras as quais dispõem dos poderes para fazer cumprir normas, sancionar práticas anti-concorrenciais e infrações e para corrigir determinados comportamentos. As suas funções são desempenhadas por entidades independentes dos Governos ou, pelo menos, com algum grau de liberdade em relação à administração de que direta ou indiretamente depende. De referir como entidades que regulam os Mercados e as Relações Comerciais no Sector da Aviação Civil Comercial:

- Autoridade da Concorrência – Tem como missão principal velar pelo cumprimento da legislação de defesa da concorrência, fomentar a adoção de práticas que promovam a concorrência e contribuir para a disseminação de uma cultura e de uma política de concorrência (Ministério da Economia);
- Comissão Europeia – A Comissão Europeia, instituição executiva por excelência no quadro da UE, dispõe do direito de propor legislação e assegura que as políticas da UE sejam adequadamente aplicadas;
- EASA (Agência Europeia para a Segurança da Aviação) – A sua missão consiste em promover as mais elevadas normas comuns de segurança e proteção ambiental no sector da aviação civil;
- ECAC (*European Civil Aviation Conference*) – É uma Organização intergovernamental, cujo objetivo é promover o desenvolvimento sustentado, seguro e eficiente do sistema de transporte aéreo europeu. Funciona em estreita ligação com a ICAO e em ativa cooperação com as outras instituições da União Europeia;
- ICAO (*International Civil Aviation Organization*) – É uma Instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil;
- ANAC (Autoridade Nacional da Aviação Civil) – 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

A Empresa alinha a sua prática no cumprimento do seu Código de Ética e na assunção da sua cultura de valores. Esta está contida em toda a regulamentação interna e instrumentos reguladores das relações externas, que se dirijam às relações com clientes, fornecedores e demais titulares de interesses legítimos, a fim de garantir a salvaguarda da equidade e transparência de todos os processos. A sua atualização e adaptação às novas exigências e práticas, pressupõe a constante revisão dos princípios inscritos no Código de Ética. Assim, sendo este um processo dinâmico, adequou-se o texto do Código de Ética do Grupo TAP a uma realidade muito relevante, no relacionamento interno e externo, que é a utilização da internet e redes sociais pelos trabalhadores do Grupo. Foi, assim, incluído no Código de Ética um novo Capítulo (Capítulo IV), que define os princípios gerais para uma correta utilização destes meios, responsabilizando e, simultaneamente, estimulando o potencial de crescimento dos mesmos, mas de forma responsável e rigorosa. Também, no cumprimento dos princípios preceituados pelo Código de Ética, destaca-se o apoio e estímulo da Empresa, junto dos trabalhadores e da Comunidade em geral, dos valores sócio-ambientais, da conciliação família/trabalho, da transparência e respeito pelas regras que pautam as boas práticas comerciais, bem como nas de relação com *shareholders* e *stakeholders*.

Procedeu-se à revisão e atualização do Manual de Compras e Vendas de acordo com as novas exigências regulamentares externas e organização interna. Deste modo, prosseguiu-se o objetivo da adoção das melhores práticas, através da transparência e uniformidade de critérios, através da eficiência e racionalização de meios, respeitando, em todas as fases dos processos, o cumprimento de critérios ético-profissionais exigentes, procurando o estabelecimento de uma relação sólida e de confiança com os agentes externos e a promoção da identidade da TAP.

O Código de Ética está disponível para consulta no site oficial da TAP www.flytap.com e na Intranet da Empresa, sendo, desta forma, efetuada, amplamente, a sua divulgação junto do público, colaboradores, clientes e fornecedores.

3. PREVENÇÃO DE FRAUDES INTERNAS E EXTERNAS

A Empresa mantém uma preocupação para com a atuação dos seus colaboradores, regulamentando o que considera ser as práticas adequadas e procedendo à sua divulgação, sendo mantida a divulgação de um Código de Ética no sítio da intranet da Empresa. No âmbito do seu Plano de Auditorias, a Auditoria Interna verifica a conformidade com os Regulamentos e Normas Internas e externas aplicáveis. A regulamentação enunciada, determinante nas atuações diárias, representa uma referência na realização de Auditorias de Conformidade, como procedimentos preventivos à prática de atuações inconformes e/ou fraudes. Sempre que essas práticas são

detetadas, seguem os trâmites definidos superiormente, com a instauração de procedimentos de inquérito e eventual procedimento disciplinar e caso seja aplicável os Órgãos Competentes – Comissão de Auditoria até 12 de novembro de 2015 e Conselho de Administração –, determinam a sua comunicação aos Organismos externos de investigação competentes na matéria apurada.

Em 2015, e com o objetivo de prevenir e evitar a violação das normas e desvio de condutas que acarretem consequências negativas para a Empresa e para a sociedade, foi criada, no Grupo TAP, uma área de *Compliance*, integrada na área de Auditoria do Grupo TAP. Com o objetivo de reforçar a gestão, monitorização e avaliação do risco de *compliance* elaborou a Empresa o Manual de *Compliance*, reforçando as áreas a serem acompanhadas preferencialmente nesta vertente, nas diferentes Auditorias levadas a efeito ao longo do ano e integrantes do Plano Anual de Auditorias.

Na sequência da divulgação do Manual de Boa Conduta Empresarial, que estabelece princípios e normas de conduta que são parte integrante da boa gestão da Empresa (Grupo TAP) e traduzem os valores de ética e integridade que têm de estar refletidos em todas as ações e interações resultantes da atividade empresarial da TAP, a Empresa desenvolveu uma recolha e compilação de legislação nacional e internacional aplicável à temática do *Compliance*, culminando na divulgação interna do Manual Global de *Compliance*, que esclarece e pretende alinhar todos os processos da organização, de modo a assegurar o cumprimento de normas e procedimentos, integrando na cultura da Empresa, práticas anticorrupção, e de ética, baseando-se numa atitude responsável e consciente de todos os *stakeholders* da organização.

O Manual de Boa Conduta Empresarial veio definir, estabelecer e implementar princípios orientadores de conduta e atuação dos colaboradores das empresas do Grupo TAP, fomentando uma cultura de integridade, transparência, e igualdade de oportunidades, na promoção de uma política comercial ética e responsável, e de uma cultura de rigor, assegurando o cumprimento das leis, regulamentos, normas e diretrizes aplicáveis à sua atividade em todos os países onde está presente, bem como garantir a clarificação e harmonização dos padrões de referência no exercício da atividade, auxiliando a tomada de decisão face a dilemas éticos, promovendo o desenvolvimento das melhores práticas de governo societário e de conduta ética.

D. DEVERES ESPECIAIS DE INFORMAÇÃO

A Lei n.º 91/2001 – Lei de Enquadramento Orçamental (LEO) –, define o universo das entidades que integram o Orçamento do Estado.

A partir de 2015, ao abrigo do Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais, a TAP SGPS é considerada uma Entidade Pública Reclassificada (EPR) e consta nas últimas contas setoriais publicadas pela autoridade estatística nacional (INE).

As EPR são equiparadas a Serviços e Fundos Autónomos (SFA), de acordo com a LEO, sendo integradas no universo do Orçamento do Estado, no ministério da tutela.

Esta integração tem consequências, nomeadamente, ao nível da preparação do orçamento e obrigações de reporte de informação à Direcção-Geral do Orçamento (DGO). Estas obrigações de reporte da TAP SGPS tiveram início em 2014, para a informação relativa aos anos seguintes, de acordo com a Circular n.º 1376 (Instruções para preparação do orçamento do Estado para 2015) publicada na página da DGO (www.dgo.pt).

Em 2015, os deveres especiais de informação da TAP SGPS, enquanto entidade pertencente ao perímetro da Administração Pública, são os que constam na Circular 1377 da DGO (Instruções Complementares ao Decreto-Lei de execução orçamental para 2015), tendo os mesmos cessado a 12 de novembro de 2015, data em que é concluído o processo de privatização da TAP SGPS, através da alienação de ações representativas de 61% do respetivo capital social.

E. SÍTIO DE INTERNET

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

- a) Sede e demais elementos mencionados no artigo 171.º do CSC
(<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/companhia/informacao-institucional>);
- b) Estatutos
(<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/companhia/informacao-institucional>);
- c) Identificação dos titulares dos órgãos sociais
(<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/companhia/informacao-institucional>)
- d) Documentos de prestação de contas anuais, referentes aos últimos cinco anos
(<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-anuais>);
- e) Obrigações de serviço público a que a empresa está sujeita e os termos contratuais da prestação de serviço público
(<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-anuais>);
- f) Modelo de financiamento subjacente e os apoios financeiros recebidos do Estado nos últimos três exercícios
(<http://www.tapportugal.com/Info/pt/sobre-tap/grupo-tap/relatorios-anuais>).

F. PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO OU DE INTERESSE GERAL

1. CONTRATO CELEBRADO COM A ENTIDADE PÚBLICA

A prestação pela TAP das obrigações de serviço público legalmente fixadas pelo Estado e refletidas na Comunicação da Comissão 2010/C 283/06, é formalizada mediante a apresentação – pela TAP ao INAC (Instituto Nacional da Aviação Civil) –, de uma proposta contendo o programa de exploração anual das rotas em conformidade com as obrigações fixadas, e da aprovação da referida proposta pelo INAC. Os custos de exploração resultantes da prestação das referidas obrigações de serviço público pela TAP, são compensados através da atribuição de indemnizações compensatórias cujas dotações são contempladas no Orçamento do Estado para o ano em causa.

2. PROPOSTAS DE CONTRATUALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO

A prestação pela TAP, enquanto operadora de serviços oferecidos no âmbito das Obrigações de Serviço Público legalmente fixadas pelo Governo português e refletidas na Comunicação da Comissão 2010/C 283/06, cessou a 28 de março de 2015.

VI. REMUNERAÇÕES

O presente capítulo aplica-se, apenas, aos Órgãos Sociais em funções até 12 de novembro de 2015.

A. COMPETÊNCIA PARA A DETERMINAÇÃO

1. ÓRGÃO COMPETENTE PARA FIXAR REMUNERAÇÃO

As remunerações dos Órgãos Sociais da TAP são fixadas pela Assembleia Geral (*cf.* artigo 11.º dos Estatutos da TAP SGPS vigentes até 12 de novembro de 2015).

Os membros do Conselho de Administração Executivo e do Conselho Geral e de Supervisão são remunerados, exclusivamente, pelas funções exercidas na TAP, S.A., não auferindo qualquer remuneração pelas funções exercidas na TAP SGPS ou em qualquer outra empresa do Grupo TAP.

As remunerações auferidas foram fixadas para o triénio 2006-2008, na Ata n.º 1/2007 da Comissão de Vencimentos da TAP, S.A.. Em 29 de julho 2009, o acionista Único Parpública emitiu Deliberação Social Unânime por Escrito, em que é determinado que “(...) para o triénio 2009-2011 não haverá alteração do estatuto remuneratório(...)”.

O estatuto remuneratório definido sofreu as reduções decorrentes da aplicação da Lei n.º 12-A/2010 de 30 de junho e da Lei 75/2014 de 12 de setembro.

2. PREVENÇÃO DA EXISTÊNCIA DE CONFLITOS DE INTERESSES

Os membros dos Órgãos Sociais estão comprometidos com os princípios definidos nos Estatutos (artigos 9.º e 10.º) da TAP SGPS, no Código de Ética e no Manual de Compras e Vendas do Grupo TAP, prossequindo assim valores de independência, equidade e transparência. Os instrumentos supramencionados garantem os valores consagrados no Estatuto do Gestor Público, nomeadamente nos artigos 36.º e 37.º do Decreto-Lei n.º 71/2007 de 27 de março, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 8/2012 de 18 de janeiro. A existência de um modelo dualista de governo societário, em que os membros do Conselho Geral e de Supervisão são membros independentes, nos termos do artigo 9.º dos Estatutos da sociedade, contribui também para a prevenção da existência de conflitos de interesses, estando enquadradas igualmente nas competências deste Órgão (*cf.* Previsto no artigo 23.º dos Estatutos), funções de vigilância, acompanhamento e fiscalização, no cumprimento da lei e do contrato de sociedade.

B. ESTRUTURA DAS REMUNERAÇÕES

Conforme indicado no ponto VI. A. acima, o estatuto remuneratório, bem como as remunerações auferidas pelos membros dos Órgãos Sociais da TAP foram fixados para o triénio 2006-2008, na Ata n.º 1/2007 da Comissão de Vencimentos da TAP, S.A., tendo em 29 de julho 2009, o acionista Único Parpública emitido Deliberação Social Unânime por Escrito, em que é determinado que “(...) para o triénio 2009-2011 não haverá alteração do estatuto remuneratório(...)”.

Assim, o estatuto remuneratório auferido durante o ano de 2015 pelos Órgãos Sociais da TAP, ao qual foram aplicadas as alterações constantes da Lei n.º 12-A/2010 de 30 de junho e da Lei 75/2014 de 12 de setembro, está divulgado no ponto VI. C. do presente Relatório.

C. DIVULGAÇÃO DAS REMUNERAÇÕES

Remunerações dos Órgãos Sociais da TAP, em funções até 12 de novembro de 2015

Mesa da Assembleia Geral

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

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

Conselho Geral e de Supervisão

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Doc.	Data
2009-2011 ^(*)	Presidente	Manuel Pinto Barbosa	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Carlos Veiga Anjos	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	João Borges de Assunção	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Luís Patrão	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Maria do Rosário Vítor	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Rui Azevedo Silva	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Membro do CGS	Vítor Cabrita Neto	Assembleia Geral	02.jun.2009

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

Nome	Remuneração (até 12.nov.2015)					
	Variável	Fixa ^(*)	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução Lei 75/2014	Bruta após Reduções
Manuel Pinto Barbosa	n.a.	116.235,61 €	–	4.950,00 €	8.959,36 €	102.326,25 €
Carlos Veiga Anjos	n.a.	90.405,47 €	–	3.850,00 €	6.968,39 €	79.587,08 €
João Borges de Assunção	n.a.	90.405,47 €	–	3.850,00 €	6.968,39 €	79.587,08 €
Luís Patrão	n.a.	90.405,47 €	–	3.850,00 €	6.968,39 €	79.587,08 €
Maria do Rosário Vítor	n.a.	90.405,47 €	–	3.850,00 €	6.968,39 €	79.587,08 €
Rui Azevedo Silva	n.a.	90.405,47 €	–	3.850,00 €	6.968,39 €	79.587,08 €
Vítor Cabrita Neto	n.a.	90.405,47 €	–	3.850,00 €	6.968,39 €	79.587,08 €

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

Nome	Subsídio Refeição	Benefícios Sociais (até 12.nov.2015)				
		Regime de Proteção Social		Seguro de Saúde	Seguro de Vida	Seguro de acidentes Pessoais
		Identificar	Valor			
Manuel Pinto Barbosa	n.a.	Segurança Social	12.161,83 €	n.a.	n.a.	n.a.
Carlos Veiga Anjos	n.a.	(*)	–	n.a.	n.a.	n.a.
João Borges de Assunção	n.a.	Segurança Social	9.459,19 €	n.a.	n.a.	n.a.
Luís Patrão	n.a.	Segurança Social	9.459,19 €	n.a.	n.a.	n.a.
Maria do Rosário Vítor	n.a.	Caixa de Previdência dos Advogados e Solicitadores	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Rui Azevedo Silva	n.a.	Segurança Social	9.459,19 €	n.a.	n.a.	n.a.
Vítor Cabrita Neto	n.a.	Segurança Social	9.459,19 €	n.a.	n.a.	n.a.

Legenda: (*) Reformado

Conselho de Administração

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Nome	Designação	
			Doc.	Data
2009-2011 ^(*)	Presidente Executivo	Fernando Pinto	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Luiz Mór	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Manoel Torres	Assembleia Geral	02.jun.2009
	Administrador Executivo	Maria Teresa Lopes	Cooptação	03.dez.2014

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

Nome	EGP				OPRLO	
	Fixado [S/N]	Classificação [A/B/C]	Vencimento Valor (mensal)	Despesas Representação Valor (mensal)	Identificar Entidade [identifica/n.a.]	Pagadora [O/D]
Fernando Pinto	S	Excecionada ⁽¹⁾	-	-	-	-
Luiz Mór	S	Excecionada ⁽¹⁾	-	-	-	-
Manoel Torres	S	Excecionada ⁽¹⁾	-	-	-	-
Maria Teresa Lopes	S	Excecionada ⁽¹⁾	-	-	-	-

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

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

Nome	Remuneração (até 12.nov.2015)					
	Variável	Fixa (*)	Outra	Redução Lei 12-A/2010	Redução Lei 75/2014	Bruta após Reduções
Fernando Pinto	-	367.972,62 €	-	15.600,00 €	29.128,25 €	323.244,37 €
Luiz Mór	-	245.315,09 €	-	10.400,00 €	19.418,86 €	215.496,23 €
Manoel Torres	-	245.315,09 €	-	10.400,00 €	19.418,86 €	215.496,23 €
Maria Teresa Lopes	-	245.315,09 €	-	10.400,00 €	19.418,86 €	215.496,23 €

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

Nome	Subsídio Refeição (até 12.nov.2015)	Benefícios Sociais				Outros		
		Regime de Proteção Social		Seguro de Saúde (Anual)	Seguro de Vida (Anual)	Seguro de Acidentes Pessoais (Anual)	Identificar	Valor (até 12.nov.2015)
		Identificar	Valor (até 12.nov.2015)					
Fernando Pinto	1.067,04 €	Segurança Social	43.663,76 €	1.026,00 €	22.018,00 €	976,00 €	Despesas de alojamento em Portugal – valor ilíquido	73.844,99 €
Luiz Mór	917,28 €	Segurança Social	31.830,99 €	1.026,00 €	16.577,00 €	976,00 €	Despesas de alojamento em Portugal – valor ilíquido	73.844,99 €
Manoel Torres	1.057,68 €	Segurança Social	31.642,77 €	1.026,00 €	33.255,00 €	976,00 €	Despesas de alojamento em Portugal – valor ilíquido	73.844,99 €
Maria Teresa Lopes	1.076,40 €	Segurança Social	23.670,61 €	1.026,00 €	6.039,00 €	976,00 €	-	-

Nome	Gastos com Comunicações Móveis		
	Plafond anual definido	Valor (até 12.nov.2015)	Observações
Fernando Pinto	9.000,00 €	2.991,80 €	
Luiz Mór	9.000,00 €	3.687,52 €	
Manoel Torres	9.000,00 €	385,83 €	Inclui gastos com internet
Maria Teresa Lopes	9.000,00 €	1.035,07 €	

Encargos com Viaturas								
Frota de viaturas para uso do CAE e dos serviços gerais de apoio aos Órgãos Sociais	Celebração de contrato individual para utilização das viaturas	Valor de referência da viatura	Modalidade	Ano Início	Ano Termo	N.º Prestações	Valor da Renda Mensal (a)	Valor Anual (a)
12-ND-38	N	53.899,53 €	Renting	2012	2016	48	1.059,44 €	12.713,40 €
88-NC-57	N			2012	2016	48	1.145,22 €	13.742,64 €
21-EM-43	N	51.027,65 €	Aquisição	2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
68-EJ-82	N			2007	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

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

Nome	Plafond anual definido para combustível da frota de viaturas afeta aos Órgãos Sociais	Gastos associados à frota de Viaturas afeta aos Órgãos Sociais		
		Combustível (até 12.nov.2015)	Portagens (até 12.nov.2015)	Seguro Anual
Fernando Pinto				1.183,44 € para as viaturas em renting (valor incluído na renda);
Luiz Mór				414 € para as viaturas propriedade TAP
Manoel Torres	16.000,00 €	9.845,73 €	3.513,40 €	
Maria Teresa Lopes				

Nome	Gastos associados a Deslocações em Serviço (até 12.nov.2015)				
	Custo com Alojamento	Ajudas de custo	Outras		Gasto total com viagens (Σ)
			Identificar	Valor	
Fernando Pinto	4.109,13 €	6.594,10 €	Transportes	620,49 €	11.323,72 €
Luiz Mór	0,00 €	1.673,40 €	Transportes	61,10 €	1.734,50 €
Manoel Torres	0,00 €	0,00 €	-	0,00 €	0,00 €
Maria Teresa Lopes	185,50 €	2.486,81 €	Transportes	278,69 €	2.951,00 €

Fiscalização

TAP, SGPS, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração		N.º de Mandatos exercidos na sociedade
		Nome	Número	Doc	Data	Fixada ^{(1) (3)}	Bruto Pago ^{(2) (3)}	
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por José Vieira dos Reis	359	Assembleia Geral	2.jun.2009			2
2015-2017	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por José Vieira dos Reis	359	Assembleia Geral	12.nov.2015	13.800,00 €	12.788,00 €	3
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas Suplente	Fernando Marques Oliveira	207	Assembleia Geral	2.jun.2009			2
2015-2017	Revisor Oficial de Contas Suplente	Joaquim Oliveira de Jesus	1056	Assembleia Geral	12.nov.2015	-	-	1

Legenda: (*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Valor fixado, antes de reduções remuneratórias; (2) Inclui redução remuneratória, nos termos da Lei, aplicada de janeiro a novembro de 2015; (3) Acresce IVA à taxa legal em vigor

TAP, S.A.

Mandato (Início - Fim)	Cargo	Identificação SROC		Designação		Remuneração		N.º de Mandatos exercidos na sociedade
		Nome	Número	Doc	Data	Fixada ^{(1) (3)}	Bruto Pago ^{(2) (3)}	
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por Joaquim Oliveira de Jesus (a partir de 5.dez.2013)	1056	Assembleia Geral	2.jun.2009			2
2015-2017	Revisor Oficial de Contas	Oliveira, Reis & Associados, representada por José Vieira dos Reis	359	Assembleia Geral	13.nov.2015	32.100,00 €	29.746,00 €	3
2009-2011 ^(*)	Revisor Oficial de Contas Suplente	Fernando Marques Oliveira	207	Assembleia Geral	2.jun.2009			2
2015-2017	Revisor Oficial de Contas Suplente	Joaquim Oliveira de Jesus	1056	Assembleia Geral	13.nov.2015	-	-	1

Legenda: (*) cf. n.º 4. do artigo 391.º do Código das Sociedades Comerciais; (1) Valor fixado, antes de reduções remuneratórias; (2) Inclui redução remuneratória, nos termos da Lei, aplicada de janeiro a novembro de 2015; (3) Acresce IVA à taxa legal em vigor

Remunerações dos Órgãos Sociais da TAP, em funções após 12 de novembro de 2015

Relativamente aos Órgãos Sociais eleitos em 12 (TAP SGPS) e 13 (TAP, S.A.) de novembro de 2015 para o triénio 2015-2017, não houve, até 31 de dezembro de 2015, deliberação da Comissão de Vencimentos relativa ao estatuto remuneratório, pelo que se aguarda essa deliberação, não havendo assim informação a prestar relativa ao período de 13 de novembro de 2015 a 31 de dezembro de 2015.

VII. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS E OUTRAS

1. MECANISMOS IMPLEMENTADOS PARA CONTROLO DE TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Para identificação dos mecanismos implementados para efeitos de controlo de transações com partes relacionadas, ver descrição n.º 3 do ponto V deste documento. Na TAP–Manutenção e Engenharia, os mecanismos implementados de controlo passam pela realização de auditorias aos processos de aquisição e venda. De uma forma genérica, os processos são analisados, verificando-se, para alguns casos/transações se o processo implementado foi cumprido/garantido, podendo considerar-se as auditorias classificadas em três tipos:

- Auditorias internas à Unidade de Negócio, efetuadas pela área de Qualidade, com periodicidade anual;
- Auditorias externas à Unidade de Negócio, embora ainda no âmbito do Grupo TAP, efetuadas pela área de Auditoria da TAP Serviços;
- Auditorias externas ao Grupo TAP, efetuadas pelo *Bureau Veritas*, normalmente, com periodicidade anual.

2. INFORMAÇÃO SOBRE OUTRAS TRANSAÇÕES:

a) Procedimentos adotados em matéria de aquisição de bens e serviços

A Empresa mantém uma preocupação para com a atuação dos seus colaboradores, regulamentando o que considera as melhores práticas e procedendo à sua divulgação, sendo mantida a utilização de um Código de Conduta e a observação de procedimentos constantes da sua regulamentação interna. A regulamentação enunciada, determinante nas atuações diárias, representa uma referência na realização de Auditorias de Conformidade, garantindo-se deste modo, o desenvolvimento de um controlo eficaz. Citam-se, como mais relevantes, os seguintes documentos:

- Manual de Compras e Vendas;
- Manual de Diretivas Financeiras (Sede e Representações);
- Deliberação 2574.04 – Delegação de Competências, tomada em reunião do Conselho de Administração Executivo da TAP, S.A. em 24 de abril de 2007, em vigor até 12 de Novembro de 2015;
- Sistemas informáticos de apoio (Sistema Informático Central/LOG, SAP, SCORPIUS e DENE);
- Procedimentos de monitorização de práticas contratuais, no âmbito da Auditoria Contínua;
- Manual de *Compliance*;
- Manual de Boa Conduta Empresarial.

Função de compras

O compromisso que norteia a relação da TAP com os seus fornecedores, prestadores de serviço e clientes, teve por base os critérios em vigor consignados e vertidos no Manual de Compras e Vendas das empresas detidas na sua totalidade pelo Grupo TAP, o qual têm como pilares um conjunto de princípios gerais baseados em critérios de rigor, eficiência e profissionalismo.

Com a finalidade de promover a credibilidade, lealdade, ética e transparência, bem como o dever de privilegiar relações estáveis e de confiança com fornecedores e prestadores de serviço que adotem princípios similares, o modelo de compras e vendas da TAP cria uma simbiose entre a adoção das melhores práticas de gestão, melhoria contínua, orientação para os resultados e a sinergia com ganhos de economia de escala.

Como consequência, em todos os processos de *procurement* e compras, estão salvaguardados os princípios de concorrência, transparência, lealdade, responsabilidade, confidencialidade,

Igualmente, as relações com todos os fornecedores e prestadores de serviços estão assentes em princípios de boa fé, ética, de tratamento com base em igualdade e imparcialidade e correta disponibilização da informação.

Na TAP–Manutenção e Engenharia, de uma forma geral, os procedimentos implementados, permitem que o processo de compra garanta a aquisição de materiais, produtos e serviços, zelando pela obtenção da melhor relação possível entre custos de aquisição, prazos de disponibilização e qualidade apresentada. Na generalidade dos casos, existe uma fase de *procurement*, em que são pesquisados no mercado os fornecedores habilitados/qualificados de acordo com os critérios definidos pela área de Qualidade (NTM 08-17), por forma a aceder ao material, produto ou serviço necessário ao melhor preço, qualidade e prazo de entrega. Exclui-se a necessidade de pré-seleção/pesquisa para todos os bens, serviços ou empreitadas para os quais exista apenas

um fornecedor ou fabricante, um contrato já estabelecido (que pressupõe uma pesquisa inicial ao mercado inicial e respetiva negociação) ou por solicitação de cliente.

b) Universo das transações que não tenham ocorrido em condições de mercado

Todas as transações que ocorreram, respeitaram as condições, procedimentos e regras de mercado.

c) Lista de fornecedores que representam mais de 5% do total dos fornecimentos e serviços externos da empresa TAP, S.A.

FORNECEDORES		
PETROGAL-PETRÓLEOS DE PORTUGAL	229.714.789 €	13,10%
ANA-AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.	145.444.382 €	8,29%
EUROCONTROL-UE	106.701.515 €	6,08%

VIII. AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO

Cumprimento das Recomendações

O presente relatório encontra-se organizado em conformidade com o disposto no Anexo II do Ofício circular n.º 832 da Direção-Geral do Tesouro e Finanças, não incluindo menção às secções não aplicáveis ao modelo de governo societário em vigor na TAP.

Na tabela que se segue, encontram-se discriminadas as recomendações em matéria de *corporate governance*, incluindo-se a sua identificação e divulgação, ou não, pela TAP, bem como o local em que pode ser consultada informação mais detalhada, sobre a adoção de cada recomendação, no presente relatório.

Relatório de Governo Societário	Identificação		Divulgação		Página	Observações	
	Sim	Não	Sim	Não			
I. MISSÃO, OBJETIVOS E POLITICAS							
I.1.	Indicação da missão e da forma como é prosseguida, assim como a visão e os valores que orientam a empresa.	X		X		4	I.1.
I.2.	Políticas e linhas de ação desencadeadas no âmbito da estratégia definida.	X		X		4	I.2.
I.2.a) I.2.b)	Indicação dos objetivos e do grau de cumprimento dos mesmos, assim como a justificação dos desvios verificados e as medidas de correção aplicadas ou a aplicar.	X		X			Os objetivos financeiros do Grupo e das suas participadas são aprovados no contexto do Plano Anual de Atividades aprovado pelos Órgãos Sociais da Empresa e que é do conhecimento do Acionista. O Relatório de Sustentabilidade contém um quadro referenciando o grau de cumprimento dos objetivos na perspetiva do <i>triple bottom line</i> .
I.3.	Indicação dos fatores chave de que dependem os resultados da empresa.	X		X		4	I.2.
I.4.	Orientações definidas pelos ministérios setoriais	X		X			Ver Relatório Anual 2015 (em preparação)
II. ESTRUTURA DE CAPITAL							
II.1.	Estrutura de capital.	X		X		6	II.1.
II.2.	Eventuais limitações à titularidade e/ou transmissibilidade das ações.	X		X		6	II.2.
II.3.	Acordos parassociais.						Não disponível
III. PARTICIPAÇÕES SOCIAIS E OBRIGAÇÕES DETIDAS							
III.1.	Identificação das pessoas singulares (órgãos sociais) e/ou coletivas (Empresa) que, direta ou indiretamente, são titulares de participações noutras entidades, com indicação detalhada da percentagem de capital e de votos.	X		X		7	III.1.
III.2.	A aquisição e alienação de participações sociais, bem como a participação em quaisquer entidades de natureza associativa ou fundacional.	X		X		7	III.2.
III.3.	Indicação sobre o número de ações e obrigações detidas por membros dos órgãos de administração e de fiscalização.						Não aplicável
III.4.	Informação sobre a existência de relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações e a sociedade.						Não aplicável
IV. ÓRGÃOS SOCIAIS E COMISSÕES							
IV.A.1.	Composição da mesa AG, mandato e remuneração.	X		X		8	IV.A.
IV.A.2.	Identificação das deliberações acionistas.						Não aplicável
IV.B. Administração e Supervisão							
IV.B.1.	Modelo de governo adotado.	X		X		8	IV.B.1.

Relatório de Governo Societário	Identificação Divulgação				Página	Observações	
	Sim	Não	Sim	Não			
IV.B.2.	Regras estatutárias sobre procedimentos aplicáveis à nomeação e substituição dos membros.	X		X		8	IV.B.2.
IV.B.3.	Composição, duração do mandato, número de membros efetivos.	X		X		9	IV.B.3.
IV.B.4.	Identificação dos membros executivos e não executivos do CA e identificação dos membros independentes do CGS.	X		X		11	IV.B.4.
IV.B.5.	Elementos curriculares relevantes de cada um dos membros.	X		X		11; 48	IV.B.5.; Anexo I
IV.B.6.	Declaração de cada um dos membros do órgão de administração de participações patrimoniais que detenham na empresa, assim como quaisquer relações com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou outros parceiros de negócio	X		X		11	IV.B.6.
IV.B.7.	Relações familiares, profissionais ou comerciais, habituais e significativas, dos membros, com acionistas a quem seja imputável participação qualificada superior a 2% dos direitos de voto.	X		X		11	IV.B.7.
IV.B.8.	Organogramas relativos à repartição de competências entre os vários órgãos sociais.	X		X		12	IV.B.8.
IV.B.9.	Funcionamento do Conselho de Administração, do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo.	X		X		20; 57	IV.B.9.; Anexo II
IV.C.	Fiscalização						
IV.C.1.	Identificação do órgão de fiscalização correspondente ao modelo adotado e composição, indicação do número estatutário mínimo e máximo de membros, duração do mandato, número de membros efetivos e suplentes.	X		X		25	IV.C.1.
IV.C.2.	Identificação dos membros da Fiscalização.						Não aplicável
IV.C.3.	Elementos curriculares relevantes de cada um dos membros.	X		X		11; 48	IV.B.5.; Anexo I
IV.C.4.	Funcionamento da fiscalização.	X		X		20	IV.B.9.
IV.D.	Revisor Oficial de Contas						
IV.D.1.	Identificação do ROC, SROC.	X		X		24	IV.D.1.
IV.D.2.	Indicação das limitações, legais.	X		X		25	IV.D.2.
IV.D.3.	Indicação do número de anos em que a SROC e/ou ROC exerce funções consecutivamente junto da sociedade/grupo.	X		X		24	IV.D.1.
IV.D.4.	Descrição de outros serviços prestados pelo SROC à sociedade.						
IV.E.	Auditor Externo						
IV.E.1.	Identificação.	X		X		26	IV.E.1.
IV.E.2.	Política e periodicidade da rotação.	X		X		26	IV.E.2.
IV.E.3.	Identificação de trabalhos, distintos dos de auditoria, realizados.						Não aplicável
IV.E.4.	Indicação do montante da remuneração anual paga.	X		X		26	IV.E.3.
V.	ORGANIZAÇÃO INTERNA						
V.A.	Estatutos e Comunicações						
V.A.1.	Alteração dos estatutos da sociedade - Regras aplicáveis.	X		X		27	V.A.1.
V.A.2.	Comunicação de irregularidades.	X		X		27	V.A.2.
V.A.3.	Indicação das políticas antifraude.	X		X		27	V.A.3.

Relatório de Governo Societário	Identificação Divulgação				Página	Observações
	Sim	Não	Sim	Não		
V.B.	Controlo Interno e Gestão de Riscos					
V.B.1.	Informação sobre a existência de um sistema de controlo interno (SCI).	X		X	28	V.B.1.
V.B.2.	Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou SCI.	X		X	28	V.B.2.
V.B.3.	Principais medidas adotadas na política de risco.	X		X	29	V.B.3.
V.B.4.	Relações de dependência hierárquica e/ou funcional.	X		X	29	V.B.4.
V.B.5.	Outras áreas funcionais com competências no controlo de riscos.	X		X	30	V.B.5.
V.B.6.	Identificação principais tipos de riscos.	X		X	30	V.B.6.
V.B.7.	Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo gestão e mitigação de riscos.	X		X	31	V.B.7.
V.B.8.	Elementos do SCI e de gestão de risco implementados na sociedade.	X		X	32	V.B.8.
V.C.	Regulamentos e Códigos					
V.C.1.	Regulamentos internos aplicáveis e regulamentos externos.	X		X	33	V.C.1.
V.C.2.	Códigos de conduta e de Código de Ética.	X		X	34	V.C.2.
V.C.3.	Prevenção de fraudes internas e externas.	X		X	34	V.C.3.
V.D.	Deveres Especiais de Informação					
V.D.1	Informação económica e financeira.	X		X	35	V.D.
V.D.2	Missão, grau de cumprimento, objetivos, política de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.	X		X	35	V.D.
V.E.	Sítio de Internet					
V.E.	Indicação do(s) endereço(s) e divulgação da informação disponibilizada.	X		X	36	V.E.
V.F.	Prestação de Serviço Público ou de Interesse Geral					
V.F.1	Contrato celebrado com a entidade pública.	X		X	36	V.F.1
V.F.2	Propostas de contratualização da prestação de serviço público.	X		X	36	V.F.2
VI.	REMUNERAÇÕES					
VI.A.	Competência para a Determinação					
VI.A.1	Indicação do órgão competente para fixar remuneração.	X		X	37	VI.A.1
VI.A.2	Identificação dos mecanismos adotados para prevenir a existência de conflitos de interesses.	X		X	37	VI.A.2
VI.A.3	Declaração dos membros do órgão de administração de não interferência nas decisões que envolvem os seus próprios interesses.	X		X	37	VI.A.2
VI.B.	Comissão de Fixação de Remunerações					
VI.B.	Composição.					Não aplicável
VI.C.	Estrutura das Remunerações					
VI.C.1.	Política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização.	X		X	37	VI.B.
VI.C.2.	Informação sobre o modo como a remuneração é estruturada.	X		X	37	VI.B.
VI.C.3.	Componente variável da remuneração e critérios de atribuição.	X		X	37	VI.B.
VI.C.4.	Diferimento do pagamento da componente variável.					Não aplicável

Relatório de Governo Societário		Identificação		Divulgação		Página	Observações
		Sim	Não	Sim	Não		
VI.C.5.	Parâmetros e fundamentos para atribuição de prémio.	X		X		37	VI.B.
VI.C.6.	Regimes complementares de pensões.						Não aplicável
VI.D.	Divulgação das Remunerações						
VI.D.1.	Indicação do montante anual da remuneração auferida.	X		X		38	VI.C.
VI.D.2.	Montantes pagos, por outras sociedades em relação de domínio ou de grupo.	X		X		38	VI.C.
VI.D.3.	Remuneração paga sob a forma de participação nos lucros e/ou prémios.	X		X		38	VI.C.
VI.D.4.	Indemnizações pagas a ex-administradores executivos.	X		X		38	VI.C.
VI.D.5.	Indicação do montante anual da remuneração auferida do órgão de fiscalização da sociedade.	X		X		38	VI.C.
VI.D.6.	Indicação da remuneração anual da mesa da assembleia geral.	X		X		38	VI.C.
VII.	TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS E OUTRAS						
VII.1.	Mecanismos implementados para controlo de transações com partes relacionadas.	X		X		41	VII.1.
VII.2.	Informação sobre outras transações.	X		X		41	VII.2.
VIII.	ANÁLISE DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA NOS DOMÍNIOS ECONÓMICOS, SOCIAL E AMBIENTAL						
VIII.1.	Estratégias adotadas e grau de cumprimento das metas fixadas.	X		X			Ver Relatório de Sustentabilidade 2015 (em preparação)
VIII.2.	Políticas prosseguidas.	X		X			Ver Relatório de Sustentabilidade 2015 (em preparação)
VIII.3.	Forma de cumprimento dos princípios inerentes a uma adequada gestão empresarial.	X		X			Ver Relatório de Sustentabilidade 2015 (em preparação)
IX.	AVALIAÇÃO DO GOVERNO SOCIETÁRIO						
IX.1.	Cumprimento das Recomendações.	X		X		43	VIII.
IX.2.	Outras informações.						Não aplicável

ANEXOS

ANEXO I

ELEMENTOS CURRICULARES RELEVANTES DOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNAÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO

ANEXO II

REUNIÕES DOS ÓRGÃOS DO GOVERNO SOCIETÁRIO

ANEXO I - ELEMENTOS CURRICULARES RELEVANTES DOS MEMBROS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNAÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO

PRINCIPAIS ELEMENTOS CURRICULARES E ATIVIDADES PROFISSIONAIS EXERCIDAS PELOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE GOVERNAÇÃO CONSELHO GERAL E DE SUPERVISÃO ATÉ 12 NOVEMBRO DE 2015

Manuel Pinto Barbosa

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: maio 1944

Nomeado Presidente do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (2004-2006); Presidente do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Presidente das Comissões Especializadas de Auditoria e de Sustentabilidade e Governo Societário (desde 2006).

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração, Nova Forum (2005-) | Administrador Não Executivo, PTII (2002-06) | Membro do Comité de Assesores, Barclays Bank (1996-99) | Administrador Não Executivo, Portucel Industrial (1995-98) | Membro, Conselho Diretivo da Fundação Luso-Americana (1994-2006) | Vice-Presidente, Conselho Económico e Social (1992-93) | Membro, Comissão de Peritos do programa ACE (CEE) (1990) | Membro, Comissão de Peritos da Fundação Tinker (1989) | Membro, Comissão de Peritos do programa SPES (CEE) (1989) | Membro, Comissão encarregada da negociação do Acordo de Defesa Portugal-EUA (1981-84) | Sócio fundador, Associação para o Estudo das Relações Internacionais (1978-83) | Consultor, Associação Industrial Portuguesa (1970-72) | Oficial da Reserva Naval, Armada Portuguesa (1967-69).

Cargos Universitários: Membro da Comissão Instaladora, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (FEUNL) | Diretor em exercício, FEUNL | Professor Catedrático, FEUNL | Vice-Reitor, Universidade Nova de Lisboa (UNL) | Reitor, UNL | Vice-Presidente, UNICA, rede de universidades das capitais da Europa | Membro, Comissão Instaladora da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa.

Outras Atividades: Docência e investigação científica – Regente de cursos e seminários, de graduação e pós-graduação (nas áreas de Macroeconomia, Teoria e Política Monetária, Comércio e Finanças Internacionais) na UNL e noutras universidades | Coordenador de projetos de investigação aplicada, nos domínios de Relações Externas de Portugal, Mercado de Ativos e Sistemas Financeiros, Estabilização Macroeconómica.

| Licenciatura, Universidade Técnica de Lisboa | Mestrado, Yale University | Doutoramento, Yale University | Agregação, UNL.

Carlos Alberto Veiga Anjos

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: setembro 1942

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006), Membro da Comissão Especializada de Auditoria da TAP, SGPS, S.A. (dezembro 2006-junho 09).

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração, Hidroelétrica de Cahora Bassa, S.A. (1999-2003) | Presidente do Conselho de Administração e Administrador, Siderurgia Nacional, SGPS e Empresas do grupo (1994-99) | Por inerências de funções, representante de Portugal no Comité Consultivo da CECA–Comunidade Europeia do Carvão e do Aço e no IISI–International Iron and Steel Institute | Administrador-Delegado, SOPONATA–Sociedade Portuguesa de Navios Tanques, S.A.; Administrador, CIVE–Companhia Industrial de Vidros de Embalagem, S.A., em representação do IPE (1992-93) | Administrador-Delegado, Companhia de Celulose do Caima, S.A. | Por inerências de funções, Presidente, ACEL–Associação Portuguesa dos Produtores de Celulose e representante de Portugal no *board* da CEPI–Confederation of European Paper Industry (1988-91) | Administrador, EDM–Empresa de Desenvolvimento Mineiro, S.A. (1985-88) | Administrador, Ferrominas, E.P. (1977-85) | Administrador, Diretor Financeiro e Chefe de Serviços, Lusalite–Sociedade Produtora de Fibrocimento, S.A. (1968-77).

| Licenciatura em Finanças pelo ISCEF, Universidade Técnica de Lisboa.

João Borges de Assunção

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: julho 1962

Nomeado Membro do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (entre setembro 2004 e dezembro 2006) e Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro das Comissões Especializadas de Auditoria e de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

Atividade Profissional: Professor, CLSBE, UCP (desde 1993) | Consultor Económico do Presidente da República, Casa Civil do Presidente da República (desde 2006) | Assessor Económico do Primeiro-Ministro de Portugal, Gabinete do Primeiro-Ministro de Portugal (2002-04) | CEO, Fundação Telecel Vodafone (2001-02) | Diretor, CLSBE (na altura FCEE, 1996-2001) | Professor Auxiliar, Columbia University (1990-94) | Chairman, Supervisory Board do Eurocash Sp. z.o.o., Polónia (desde outubro 2004) | Coordenador, Núcleo de Estudos de Conjuntura da Economia Portuguesa, CLSBE da UCP (desde 2005).

Outras Atividades: Membro, Conselho de Orientação Estratégica da CLSBE, UCP (desde 2005) | Membro, Conselho Superior da UCP (1996-2001) | Membro, Conselho Científico do Instituto de Formação Bancária (1993-2004) | Advisor, Group on Societal Policy Analysis (GSPA), BEPA, Presidência da Comissão Europeia (2005-09) | Assistente de Investigação e doutorando, UCLA (1986-90) | Membro, Conselho Económico e Social (2003-04) | Colunista Jornal de Negócios (desde 2005) | Atividade de Investigação, docência e interesses profissionais – Estratégia, *Marketing*, Modelos de Previsão, *Pricing*, Promoções, Segmentação, Internacionalização, Modelos de Otimização Dinâmica, Tomada de Decisão Individual, Teoria de Jogos, Política Económica, Desenvolvimento e Crescimento Económico.

| Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas pela CLSBE, Universidade Católica Portuguesa | MBA em Gestão pela UNL | Ph.D. (Doutoramento) em Gestão pela Anderson Graduate School of Management, UCLA.

Luís Manuel dos Santos Silva Patrão

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: dezembro 1954

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

Atividade Profissional: Técnico Superior Jurista, Direção Geral do Consumidor (desde 2011) | Presidente, Conselho Diretivo do Turismo Portugal, I.P. (2006-11) | Presidente, Conselho de Administração da Turismo Fundos, SGFII (2009-11) | Vogal, Conselho de Administração da ENATUR–Empresa Nacional de Turismo, S.A. (2006-11) | Chefe de Gabinete do Primeiro Ministro do XVII Governo (2005-06) | Assessor Principal, Chefe de Divisão, Diretor de Serviços, Coordenador da Equipa de Projeto POSI/IC e Gestor dos Projetos *Rede Telemática de Informação ao Consumidor e Portal dos Consumidores*, Instituto do Consumidor (1986/89 – 2001/04) | Presidente e Administrador Não Executivo, Conselho de Administração da SÍTIOS, Serviços de Informação Turística (2001-04) | Secretário de Estado da Administração Interna do XIV Governo (1999-2000) | Chefe de Gabinete do Primeiro Ministro do XIII Governo (1995-99) | Vice-Presidente e Presidente da Comissão Executiva da DECO–Associação Portuguesa de Defesa do Consumidor (1989-95) | Presidente da Comissão Executiva das Pousadas de Juventude (1984-87) | Diretor de Serviços do Fundo de Apoio aos Organismos Juvenis (1978/80 – 1983/86).

Outras Atividades: Formador convidado da Universidade Católica (Braga e Lisboa) em temas de Turismo (2012-13) | Juiz Árbitro, Centro de Arbitragem do Sector Automóvel (2004) | Chefe de Gabinete e Assessor, Grupo Parlamentar do Partido Socialista (1989/95 – 2004/05) | Deputado à Assembleia da República pelo Círculo Eleitoral de Faro (1999-2001) e pelo Círculo de Lisboa (1981-83) | Membro, Comissões Parlamentares de Defesa Nacional, de Educação e Ciência, de Juventude e de Trabalho.

| Licenciatura em Direito pela Universidade de Coimbra.

Maria do Rosário Mattos

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: outubro 1960

Nomeada Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

Atividade Profissional: Exercício da Advocacia (1985-2015) | Membro, Conselhos de Administração de diversas empresas, designadamente do sector turístico (2002-15) | Administradora, RTP–Radiotelevisão Portuguesa, S.A.; Presidente, Conselho de Administração, EBS 2004; Membro, Conselho Diretivo dos Emmy Awards; Membro, Conselho Diretivo da OTI–Organización de las Televisiones Ibero-Americanas, RTP–Radiotelevisão Portuguesa, S.A. (1998-2002) | Vice-Presidente, Mesa da Assembleia Geral da Auto-Leasing (1994-99) | Administradora, SMP–Semicondutores de Portugal, S.A.; Administradora, Tronitec–Componentes Eléctricos, S.A., Companhia Portuguesa Rádio Marconi (1992-95) | Administradora-Delegada e posteriormente Presidente do Conselho de Administração, IRENA, Investimentos e Participações em Recursos Naturais, SGPS, S.A.; Administradora, Argitécnica, S.A.; Gerente, Empresa Águas de S. Lourenço, Lda.; Gerente, Empresa Fonte das Avenças, Lda.; Gerente, Ortes–Ornamental Resources, Lda., Grupo Amorim (1991-97) | Consultora Jurídica de uma grande empresa do sector da construção civil e obras públicas, nas áreas do Direito Comercial e das Sociedades (1991-94) | Assessora Jurídica do Governador de Macau; Membro, Conselho Fiscal, CAM–Companhia do Aeroporto Internacional de Macau, S.A.R.L.; Consultora Jurídica, TDM–Televisão de Macau, E.P., Macau (1987-91) | Membro, Conselho de Administração de várias empresas, nomeadamente, Expandindústria, S.A., Comismar Norte, Lda. e Ecassos, Lda. (1985-87) | Estágio de Advocacia, vocacionado essencialmente para o Direito Comercial, Direito do Trabalho, Direito Civil e Direito Administrativo.

| Licenciatura em Direito pela Universidade Católica Portuguesa (UCP) | Pós-Graduação em Gestão de Empresas pela UCP | Pós-Graduação em Recuperação de Empresas e Falência pela UCP | Pós-Graduação em Direito Comercial pela UCP | A frequentar Licenciatura de Filosofia pela UCP | Curso sobre Feitura de Leis | Curso sobre Delegação de Competências | Idiomas: Inglês, Francês e Espanhol.

Rui Manuel de Azevedo Pereira da Silva

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: junho 1956

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006) e da Comissão Especializada de Auditoria (desde junho 2009).

Atividade Profissional: Diretor Executivo, Oceano XXI, *Cluster* do Conhecimento e da Economia do Mar | Vogal da Direção da Fundação Instituto Marques da Silva (funções não executivas) | Vogal do Conselho de Administração, Quaternaire Portugal, S.A. (funções não executivas 2011-14) | Consultor, Conferência das Regiões Periféricas Marítimas da Europa (2007-14) | Consultor, Comissão de Coordenação da Região do Norte (2007-12) | Coordenador, Secretaria de Estado Adjunta e da Administração Local (2001-08) | Diretor, Célula de Prospetiva da Conferência das Regiões Periféricas Marítimas da Europa (1999-2007) | Sócio fundador, Diretor Geral (1991-93); Administrador-Delegado (1994-95); Presidente do Conselho de Administração (1996-99), Quaternaire Portugal, S.A. | Vice-Presidente, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte (1989-91) | Técnico Superior, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte (1981-89).

Outras Atividades: Experiência pedagógica – Professor Auxiliar Convidado na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (desde 1996) | Membro do Conselho Estratégico da Universidade Lusófona do Porto (desde 2013) | Membro do Conselho Geral do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (desde 2013).

| Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto | Curso de Técnico em Desenvolvimento Cooperativo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo | Curso Geral de Gestão pelo Instituto Superior de Estudos Empresariais da Universidade do Porto (frequência) | Idiomas: Inglês, Francês e Espanhol.

Vítor José Cabrita Neto

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: julho 1943

Nomeado Membro do Conselho Geral e de Supervisão da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A., Membro da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário (desde dezembro 2006).

Atividade Profissional: Presidente, Conselho de Administração do grupo TEÓFILO FONTAINHAS NETO (Algarve) – sectores agro-industrial, distribuição, imobiliária e turismo | Presidente, Associação Empresarial do Algarve (NERA) | Vice-Presidente, Associação Industrial Portuguesa | Membro, Direção da CIP-CEP (Confederação Empresarial de Portugal) | Ocupou o cargo de Secretário de Estado do Turismo nos XIII e XIV governos constitucionais (1997 e 2002) | Deputado à Assembleia da República.

Outras Atividades: Presidente, Comissão Organizadora da Feira Internacional de Turismo de Lisboa (BTL) | Articulista e Conferencista na área de Turismo.

| Formação Superior em Gestão.

PRINCIPAIS ELEMENTOS CURRICULARES E ATIVIDADES PROFISSIONAIS EXERCIDAS PELOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVO ATÉ 12 NOVEMBRO DE 2015

Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: junho 1949

Nomeado Presidente Executivo/CEO, na TAP (outubro 2000-dezembro 2006); Presidente do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2006). Exerce, ainda, funções como Presidente do Conselho de Administração nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: Portugália-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A., TAPGER-Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. e (desde 3 dezembro 2014) igualmente como Presidente do Conselho de Administração nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: MEGASIS-Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A. e U.C.S.-Cuidados Integrados de Saúde, S.A..

Competências de Gestão (desde 3 dezembro 2014) das seguintes áreas: Unidade de Negócio TAP Serviços; Responsabilidades ao nível do Grupo TAP: Recursos Humanos, Relações Laborais, Logística, Serviços Jurídicos, Administração e Gestão de Recursos Físicos, Planeamento/Portfólio de Negócios e *Performance*, Auditoria, Tecnologias de Informação (IT).

Atividade Profissional: Presidente do Conselho da IATA (junho 2007-junho 2008) | Presidente da AEA-Associação de Companhias Aéreas Europeias (2005) | Diretor Presidente da VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) (1996-2000) | Diretor Presidente (1992-96) e Diretor Técnico (1988-92) da RIO-SUL, Serviços Aéreos Regionais | Chefe do Sub-Departamento de Oficinas e Manutenção (1982-88); Engenheiro residente na Airbus Industries (Toulouse-França) (1981-82); Chefe da Divisão de Motores (1976-81); Engenheiro coordenador do Projeto Banco de Provas de Motores, tendo a responsabilidade de coordenar as diversas fases de projeto e construção de um sistema de ensaio de turbinas na área industrial do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro (1973-76); Estagiário de Engenharia (Oficina de Rodas e Freios) (1972-73) na VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense).

Outras Atividades: Piloto Privado | Piloto de Planadores | Piloto Desportivo de Ultraleves.

| Licenciatura em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Como projeto de formatura apresentou um protótipo do primeiro *hovercraft* construído no Brasil, com tecnologia absorvida de Inglaterra, após diversos estágios em fábricas inglesas (Ilha de Wight) | Curso Técnico de Máquinas e Motores (Escola Técnica Federal do Rio de Janeiro) | Curso de Extensão em Administração de Empresas (Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro) | Diversos Cursos Técnicos na área de Aeronáutica | Idiomas: Inglês e Francês.

Luiz da Gama Mór

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: abril 1952

Nomeado Vice-Presidente Executivo do Transporte Aéreo da TAP Portugal, na TAP, S.A. (outubro 2000-dezembro 2006); Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2006). Exerce, ainda, funções como Presidente do Conselho de Administração nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: Cateringpor–Catering de Portugal, S.A. e L.F.P.–Lojas Francas de Portugal, S.A..

Competências de Gestão das seguintes áreas: Unidade de Negócio Transporte Aéreo: Marketing, Comunicação e Relações Públicas, Comercial, Carga e Correio e, também (desde 1 abril 2014) Serviço ao Cliente e Fale Connosco.

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração, Cateringpor (empresa de *catering* de aviação) | Presidente do Conselho de Administração, LFP (empresa de lojas de vendas, em aeroportos e a bordo) | Membro do Conselho de Administração, Groundforce (empresa de *handling* de passageiros e carga) | Vice-Presidente de Vendas e Marketing; Diretor Comercial; Diretor de Logística Operacional; Gerente Comercial do RGS; Gerente EVAER–Escola VARIG de Aeronáutica na VARIG, S.A. (março 1990-junho 2000) | Diretor de Marketing; Gerente Administrativo e Comercial; Gerente de Manutenção, AEROMOT, S.A. (setembro 1977 - fevereiro 1990).

Outras Atividades: Experiência pedagógica – Professor de *O Piloto e o Mercado* na Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUC/RS (1995) | Professor de *Estudo dos Problemas do Turismo no Brasil* na Faculdade de Turismo da PUC/RS (1994) | Professor de Marketing na Escola de Administração da ULBRA/RS (1989) | Professor de Organização e Métodos na Escola de Administração da ULBRA/RS (1984) | Membro da Comissão que desenvolveu o Curso de Ciências Aeronáuticas PUC/RS | Diretor (Conselheiro) da empresa Pluna Linhas Aéreas Uruguaias, S.A. | Membro do Conselho Diretor da empresa Amadeus Brasil.

| Licenciatura em Engenharia Mecânica pela UFRGS | Pós-graduação em Administração (PPGA/UFRGS) | Frequência dos seguintes cursos de especialização, entre outros: Airline Business (London Business School); PGA–Programa de Gestão Avançada (INSEAD–França).

Qualificações: Executivo com 30 anos de experiência nas áreas Operacionais, Vendas, Marketing e Administração Superior de Empresas de médio e grande porte de aviação e correlacionadas | Capacidade de diagnóstico de mercado, construção de visão de futuro e estabelecimento de estratégia competitiva em ambiente altamente competitivo | Experiência em *turnaround* de empresas trabalhando em ambiente de muita pressão, inclusive pública | Experiência em gestão de grandes equipas com atuação internacional. Habilidade na coordenação de mudança cultural, em programas motivacionais e de reconhecimento buscando alinhamento com a estratégia | Experiência em *rebranding*, desenvolvimento de produto e fidelização de Clientes | Coordenação de projetos corporativos com empresas de consultoria visando o aumento de eficiência, redução de custos e aumento de receitas.

Manoel José Fontes Torres

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: junho 1947

Nomeado Vice-Presidente Executivo do Transporte Aéreo da TAP Portugal, na TAP, S.A. (outubro 2000-dezembro 2006); Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2006). Exerce, ainda, funções como Administrador Não Executivo na Sociedade do Grupo TAP, Portugalía–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A..

Competências de Gestão das seguintes áreas: Unidade de Negócio Transporte Aéreo: Operações de Voo, Planeamento de Frota, Rede e Planeamento, Controlo Operacional, Relações Internacionais e Alianças, Tecnologias de Informação (até 31 janeiro 2014), Compliance, Safety Management System, e Planeamento de Emergência.

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração na White Airways, S.A. | Vice-Presidente Executivo–Planeamento Corporativo e Rede de Linhas, VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) | Membro do Conselho de Administração, PLUNA, S.A. (Uruguai) | Diretor Geral, ITAP–Indústria Técnica de Artefactos Plásticos (embalagens rígidas) | Gerente da Divisão de Produção, TOGA–Indústria de Papéis | Consultor, PLANASA (nas áreas de Planeamento e Sistemas).

Outras Atividades: Membro do Management Board da STAR Alliance | Membro do Industry Affairs Committee da IATA.

| Licenciatura em Engenharia Mecânica pela Universidade de São Paulo | Pós-graduação em Administração de Empresas (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) | Frequência dos

seguintes cursos de especialização, entre outros: Administração de Empresas (INSEAD–França); Aircraft Fleet Planning–Cranfield College of Aeronautics (Inglaterra); Aircraft System and Performance (The Boeing Commercial Airplane Company–EUA).

Maria Teresa Silva Lopes

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: novembro 1962

Nomeada Vogal do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2014). Exerce, ainda, funções nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: na empresa TAP–Manutenção e Engenharia Brasil como Vogal do Conselho de Administração e (desde 3 dezembro 2014) na empresa TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. como Administradora Não Executiva.

Competências de Gestão da seguinte área: Responsabilidades ao nível do Grupo TAP: Finanças (desde 3 dezembro 2014).

Atividade Profissional: Diretora Geral de Finanças (julho 1999-dezembro 2014) na TAP, S.A., com interregno de alguns meses em 2010 | Diretora Geral Adjunta de Finanças (1997-99) na TAP, S.A. | Diretora de Gestão de Tesouraria (1991-97) na TAP, S.A. | Responsável da área de Estudos do Gabinete de Estudos e Planeamento Financeiro (1991-93) na TAP, S.A. | Economista exercendo funções na Direção Financeira (1986-91) na TAP, S.A., após breve passagem numa empresa de auditoria.

| Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE (Instituto de Ciências do Trabalho e da Empresa)
| Idiomas: Português, Inglês e Francês.

PRINCIPAIS ELEMENTOS CURRICULARES E ATIVIDADES PROFISSIONAIS EXERCIDAS PELOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO APÓS 12 NOVEMBRO DE 2015

Humberto Manuel dos Santos Pedrosa

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: outubro 1947

Nomeado Presidente do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. e Presidente do Conselho de Administração da TAP, S.A. para o triénio 2015-17, exercendo ainda funções como Presidente do Conselho de Administração na Portugalia–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (sociedade do Grupo TAP), em novembro de 2015.

Acionista, em parceria com o empresário David Gary Neeleman, através do consórcio Atlantic Gateway SGPS, Lda., no âmbito do processo de reprivatização do capital social da TAP, SGPS, S.A. (2015).

Presidente e principal accionista da Barraqueiro, SGPS, S.A. – Grupo Barraqueiro.

Atividade Profissional: Entrada nos mercados internacionais brasileiro e angolano, com a participação em empresa rodoviária de passageiros no Brasil, e a criação de empresa de transporte rodoviário de mercadorias em Angola (2011) | Início da exploração do Metro do Porto (2010) | Atribuição da subconcessão do Metro do Porto à empresa Prometro, decorrente de concurso internacional (2009) | Início da exploração da Rede do Metro Sul do Tejo (2007) | Membro fundador do agrupamento internacional EPTO que reúne os 10 maiores grupos empresariais de transporte de passageiros da Europa (2006) | Atribuição do projeto, construção e exploração da Rede do Metro Sul do Tejo à empresa Metro Transportes do Sul, decorrente de concurso internacional (2002) | Assumida posição de principal accionista da empresa de transporte de passageiros Rodoviária do Tejo (2000) | Início da exploração ferroviária do eixo norte-sul (1999) | Atribuição da exploração da concessão do eixo ferroviário norte-sul à empresa Fertagus, decorrente de concurso internacional (1998) | Transporte oficial dos visitantes da Expo 98 através da empresa Rodoviária de Lisboa (1998) | Aquisição e gestão das empresas rodoviárias de mercadorias Rodocargo, Transporta e Atlantic Cargo (1993-97) | Aquisição e gestão das empresas rodoviárias de passageiros Rodoviária do Algarve, Rodoviária do Alentejo, Rodoviária da Estremadura, Rodoviária do Sul do Tejo e Rodoviária de Lisboa, decorrente do processo de reprivatização da Rodoviária Nacional (1992-95) | Participação no processo de reprivatização da Rodoviária Nacional (1992-95) | Entrada no mercado do Algarve através da aquisição e gestão de empresa de transporte rodoviário de passageiros (1990) | Criação da empresa de Turismo – Frota Azul, Lda. (1981) | Aquisição e gestão de várias empresas de transporte de passageiros e de Turismo (1973-81) | Aquisição e gestão da empresa Joaquim Jerónimo, Lda. com atividade em transporte rodoviário de passageiros na região de Lisboa (1967).

| Comendador da Ordem de Mérito empresarial (condecorado pelo Presidente da República em 10 de junho de 2013) | Desenvolvimento de quarenta e oito anos de carreira profissional, com forte capacidade de liderança de equipas de trabalho multifuncionais | Formação ao nível do 2º Ciclo do Ensino Secundário | Idiomas: Francês e Espanhol.

Fernando Abs da Cruz Souza Pinto

Nacionalidade: Portuguesa e Brasileira | Data de nascimento: junho 1949

Nomeado Vogal do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da TAP, SGPS, S.A. e Vogal do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva da TAP, S.A. para o triénio 2015-17,

exercendo ainda funções como Vogal do Conselho de Administração e Presidente da Comissão Executiva na Portugalá-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (sociedade do Grupo TAP), em novembro de 2015 e como Presidente do Conselho de Administração nas seguintes empresas do Grupo TAP: MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.; U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A. e TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A..

Competências de Gestão das seguintes áreas: Responsabilidade ao nível do Grupo TAP, como *Chief Executive Officer* (CEO); Unidade de Negócio Transporte Aéreo (Serviços de Aeroporto; Controlo Operacional; Operações de Voo; *Safety Manager*; *Compliance Monitoring Management*; Otimização e *Performance*/ Melhoria Contínua); Unidade de Negócio Manutenção e Engenharia; Unidade de Negócio TAP Serviços (Recursos Humanos; Relações Laborais; Auditoria Interna; Gabinete Jurídico; Logística; Administração e Gestão de Recursos Físicos; Planeamento/Portfólio de Negócios e *Performance*); Portugalá-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.; MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A.; U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A.; TAP–Manutenção e Engenharia Brasil, S.A. e SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A..

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Administração Executivo da TAP, SGPS, S.A. e da TAP, S.A. (dezembro 2006 a novembro 2015), exercendo, ainda, funções como Presidente do Conselho de Administração nas seguintes Sociedades do Grupo TAP: MEGASIS–Sociedade de Serviços e Engenharia Informática, S.A. e U.C.S.–Cuidados Integrados de Saúde, S.A. (desde 3 dezembro 2014), Portugalá-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (julho 2007 - novembro 2015), TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A. (desde 2005); Presidente Executivo/CEO, na TAP (outubro 2000-dezembro 2006) | Presidente do Conselho da IATA (junho 2007-junho 2008) | Presidente da AEA–Associação de Companhias Aéreas Europeias (2005) | Diretor Presidente da VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense) (1996-2000) | Diretor Presidente (1992-96) e Diretor Técnico (1988-92) da RIO-SUL, Serviços Aéreos Regionais | Chefe do Sub-Departamento de Oficinas e Manutenção (1982-88); Engenheiro residente na Airbus Industries (Toulouse-França) (1981-82); Chefe da Divisão de Motores (1976-81); Engenheiro coordenador do Projeto Banco de Provas de Motores, tendo a responsabilidade de coordenar as diversas fases de projeto e construção de um sistema de ensaio de turbinas na área industrial do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro (1973-76); Estagiário de Engenharia (Oficina de Rodas e Freios) (1972-73) na VARIG, S.A. (Viação Aérea Rio-Grandense).

Outras Atividades: Piloto Privado | Piloto de Planadores | Piloto Desportivo de Ultraleves.

| Licenciatura em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Como projeto de formatura apresentou um protótipo do primeiro *hovercraft* construído no Brasil, com tecnologia absorvida de Inglaterra, após diversos estágios em fábricas inglesas (Ilha de Wight) | Curso Técnico de Máquinas e Motores (Escola Técnica Federal do Rio de Janeiro) | Curso de Extensão em Administração de Empresas (Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro) | Diversos Cursos Técnicos na área de Aeronáutica | Idiomas: Inglês e Francês.

David Humberto Canas Pedrosa

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: fevereiro 1977

Nomeado Vogal do Conselho de Administração e Vogal da Comissão Executiva da TAP, SGPS, S.A. e Vogal do Conselho de Administração e Vogal da Comissão Executiva da TAP, S.A. para o triénio 2015-17, exercendo ainda funções como Vogal do Conselho de Administração e Vogal da Comissão Executiva na Portugalá-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (sociedade do Grupo TAP), em novembro de 2015.

Competências de Gestão das seguintes áreas: Responsabilidade ao nível do Grupo TAP, como *Chief Financial Officer* (CFO) e TAPGER–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A..

Atividade Profissional: Administrador, com responsabilidade no pelouro do controlo de gestão e financeiro e do desenvolvimento de novos projetos no setor dos transportes rodoviários e em especial do acompanhamento das sociedades do grupo que operam na região do Algarve, Grupo Barraqueiro (desde 2007) | Diretor, com responsabilidade na reestruturação da rede de transportes da Rodoviária de Lisboa, que resultou da extensão da linha do Metro de Lisboa a Odivelas, Grupo Barraqueiro (2003-07) | Auditor, Deloitte (2001-03).

| Licenciatura em Economia pela Universidade Católica Portuguesa (UCP) | Idiomas: Inglês e Espanhol.

Maximilian Otto Urbahn

Nacionalidade: Americana | Data de nascimento: abril 1958

Nomeado Vogal do Conselho de Administração e Vogal da Comissão Executiva da TAP, SGPS, S.A. e Vogal do Conselho de Administração e Vogal da Comissão Executiva da TAP, S.A. para o triénio 2015-17, exercendo ainda funções como Vogal do Conselho de Administração e Vogal da Comissão Executiva na Portugalá-Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (sociedade do Grupo TAP), em novembro de 2015.

Competências de Gestão das seguintes áreas: Responsabilidade ao nível do Grupo TAP, como *Chief Commercial Officer* (CCO); Unidade de Negócio Transporte Aéreo (Comercial; Rede e Planeamento; Gestão de Frota/ *Fleet Management*; Carga e Correio; *Marketing*; Comunicação e Relações Públicas; Fale Connosco; Alianças e Relações Externas); Unidade de Negócio TAP Fidelização; L.F.P.–Lojas Francas de Portugal, S.A. e Cateringpor–Catering de Portugal, S.A..

Atividade Profissional: Diretor de Estratégia (desde 2013); Diretor de Receitas (2007-13); Colaborou na constituição conjuntamente com David Neeleman, companhia Azul Linhas Aéreas Brasileiras (2008) nomeada como uma das 100 melhores marcas mundiais (*Advertising Age*) e a melhor companhia aérea *low cost* da América Latina (*Skytrax*) | Vice-Presidente Executivo, Diretor de Receitas, JetBlue Airways (2005 - novembro 2007) | Presidente, OneSky Jet Network (janeiro 2005 - janeiro 2010). OneSky.com posiciona-se com a primeira e única solução e-commerce no transporte aéreo privado *on demand* | Presidente e Investidor, TheatreSpecials LLC (novembro 2004 - maio 2006). TheatreSpecials.com, pacote de bilhetes de teatro e jantar em Nova Iorque | Diretor (CEO) da sociedade da indústria de viagens *online* FareChase, Inc. (janeiro 2003 - outubro 2004) que foi vendida à Yahoo! em 2004 | Presidente – Serviço de Viagens, sendo responsável pelo posicionamento estratégico (janeiro 2002 - dezembro 2003); Presidente – Airlines, onde ajudou a conceber, construir e entrar no mercado os produtos aéreos e de hotel da Priceline (janeiro 2000 - dezembro 2001); Fundador da priceline.com (1998) | Sócio, consultora de estratégia prática focada no sector do transporte aéreo e de viagens Airline Planning Group (1996-97) | Diretor Executivo de Planeamento de Mercado, Diretor de planeamento de frota, análise de *marketing* e desenvolvimento de produto, Alamo Rent a Car (1996-97) | Diretor Sénior, Desenvolvimento de Resultados, US Airways (novembro 1992 - dezembro 1995) | Diretor de Análise de Receita, Northwest Airlines (fevereiro 1991 - novembro 1992) | Gestor, Sistema de Fixação de Preços e Análise (1988-91); Gestor de Recursos de Sistema, Reservas e Planeamento dos trabalhadores e conectividade Telecom (1986-88); Analista Sénior, Planeamento Automático de Marketing, United Airlines (1984-86).

| MBA na Harvard Business School | BA em Arquitetura e História na Yale University | Idiomas: Inglês, Português e Alemão.

David Gary Neeleman

Nacionalidade: Brasileira e Americana | Data de nascimento: outubro 1959

Nomeado Vogal do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. e Vogal do Conselho de Administração da TAP, S.A. para o triénio 2015-17, exercendo ainda funções como Vogal do Conselho de Administração na Portugalia–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (sociedade do Grupo TAP), em novembro de 2015.

Atividade Profissional: Acionista, em parceria com o empresário Português Humberto Manuel dos Santos Pedrosa, através do consórcio Atlantic Gateway SGPS, Lda., no âmbito do processo de reprivatização do capital social da TAP, SGPS, S.A. (2015) | *Chairman* (desde 2013); Fundador da empresa de fornecimento de sistemas e serviços de monitorização residencial e comercial Vigzul (2013) | Dirigente (desde 2008); Fundador da companhia Azul Linhas Aéreas Brasileiras (2008) | *Chairman* (2002-08); *Chief Executive Officer* (CEO) (1998-2007); Fundador da companhia americana JetBlue Airways (1998) | Consultor (1996-99); Co-fundador da companhia canadiana *low-fare* WestJet Airlines (1996) | Venda da companhia Open Skies à Hewlett Packard (1999); CEO da companhia de sistemas de reservas e *check-in* de companhias aéreas Open Skies que desenvolveu a partir do sistema eletrónico de *ticketing* da Morris Air (1994-99) | Membro, *Executive Planning Committee*, Southwest Airlines (1993) | Venda da Morris Air à Southwest Airlines (1993); Presidente, (1988-93); Vice-Presidente Executivo (1984-88); Co-fundador da companhia *charter low-fare* Morris Air (1984).

| Formação Superior, Universidade de Utah | Brighton High School (Utah) | Enquanto presidente da Morris Air, implementou o primeiro sistema de bilhetes eletrónicos da Indústria e foi pioneiro na criação de um sistema de reservas, com *call center* localizado nas próprias residências dos agentes de atendimento. A Azul Linhas Aéreas Brasileiras, tal como a JetBlue nos EUA, foi a primeira companhia aérea na América Latina a oferecer, via satélite, programação de televisão a bordo LiveTV | Idiomas: Português e Inglês.

Francisco Maria Freitas de Moraes Sarmiento Ramalho

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: janeiro 1966

Nomeado Vogal do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. para o triénio 2015-17, em novembro de 2015.

Atividade Profissional: Administrador executivo, Finangeste–Empresa Financeira de Gestão e Desenvolvimento, S.A. (2006-15); membro, *Steering Committee* responsável pela preparação e condução do processo de venda, Finangeste–Empresa Financeira de Gestão e Desenvolvimento, S.A. | Administrador executivo, Sociedade Imobiliária Solreis, S.A. e INTURVAL–Sociedade de Desenvolvimento Urbanístico, S.A., sociedades subsidiárias da Finangeste (2006-15) | Diretor Geral, Direção Geral do Património do Estado, Ministério das Finanças (2003-06); Vogal, Conselho de Administração, SAGESTAMO–Sociedade Gestora de Participações Sociais Imobiliárias, S.A., *holding* imobiliária integrada no universo empresarial da PARPÚBLICA–Participações Publicas SGPS, S.A. (2003-06) | Vogal, Conselho Diretivo, Fundação Ricardo Espírito Santo Silva (2003-06) | Consultor Sénior, consultora de alta direção originária dos EUA, Diamondcluster International (2001-03) | Membro, Conselho de Gerência, Telecabine Lisboa Lda. (Grupo Parque EXPO 98, S.A.) (1999-2000) | Consultor externo (2000); Diretor do Contencioso (1999-2000); Técnico superior, Diretor de Projeto e Diretor dos Serviços (1993-98), Direção de Serviços Jurídicos, Parque EXPO 98 | *Office manager/research assistant* (1991-92), *research officer* (1990-91),

Embaixada da Austrália em Lisboa | Advogado em regime de Profissional Liberal (1992-93) | Estágio profissional de Advogado, tendo por patrono o Dr. Tomaz Andrade Rocha (1989-91).

Outras Atividades: Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral dos CTT (mandato em curso, iniciado em 2013) | Membro do Conselho Fiscal da APBA—Associação Portuguesa de *Business Angels* (mandato em curso, iniciado em 2012) | Vogal da Direção da BUS—Bens de Utilidade Social, Instituição Particular de Solidariedade Social (mandato em curso, desde 2010) | Associado Fundador e Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral da BUS—Bens de Utilidade Social, Instituição Particular de Solidariedade Social (2006-10) | Associado Fundador e Presidente da Mesa de Assembleia Geral do Pé-Leve—Associação Desportiva e Cultural | Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral da CLIMAESPAÇO—Sociedade de Produção e Distribuição Urbana de Energia Térmica, S.A. (1996-2000) | Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Gare Intermodal de Lisboa, S.A. (1995-99) | Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral do Oceanário de Lisboa, S.A. (1995-99).

| Licenciatura em Direito pela Faculdade de Direito de Lisboa (FDL) | Pós-Graduação em Estudos Europeus (FDL) | Idiomas: Inglês e Francês.

Henri Courpron

Nacionalidade: Francesa | Data de nascimento: março 1963

Nomeado Vogal do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. para o triénio 2015-17, em novembro de 2015.

Atividade Profissional: Presidente e fundador do Plane View Partners, LLC | Presidente e CEO, International Lease Finance Corporation (desde 2010) | Presidente da Divisão Aeroespacial, Chefe Regional para a Europa, Oriente Médio e África, Seabury Group (até 2010) | Vice-Presidente Executivo de Aprovisionamento, Airbus SAS (julho 2005 a março 2007) | Presidente e CEO, Airbus North America Holdings, Inc. | Presidente e *Chief Operating Officer* (COO), Vice-Presidente Sênior de Vendas e Marketing (1998), Vice-Presidente de Vendas (1996), Vice-Presidente de Contratos (1994), Diretor de Contratos, Airbus Industrie North America (AINA) (1992), Gestor de Contratos, Airbus Industrie (1989-1992) | Início de carreira profissional, Aerospatiale atualmente EADS (1987).

| Mestrado em Ciências da Computação, École Nationale Supérieure d'Electrotechnique d'Electronique d'Informatique et d'Hydraulique (ENSEEIH) em Toulouse, onde se especializou em Inteligência Artificial. | Idiomas: Inglês e Português.

Philippe Calixte Albert Delmas

Nacionalidade: Francesa | Data de nascimento: janeiro 1954

Nomeado Vogal do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. para o triénio 2015-17, em novembro de 2015.

Atividade Profissional: Vice-Presidente Executivo, Relações Governamentais, Comunicação e Relações Internacionais, Airbus S.A.S., (desde 1998) | Membro, *Cour des Comptes* (Tribunal de Contas) (desde 1982) | Vice-Presidente Sênior, Estratégia (1996), Diretor, Assuntos Internacionais (1994), Matra Marconi Space | Conselheiro, Segurança Nacional, Ministério dos Negócios Estrangeiros (1991-93) | *Senior Research Fellow*, X Polytechnique (Escola de Engenharia) Paris (1989) | Assessor, Ministério da Defesa para os assuntos do Extremo Oriente e na gestão da tecnologia (1989) | Funcionário de Planeamento, questões de comércio e de cooperação no domínio da alta tecnologia Europeia, Ministério dos Negócios Estrangeiros (1984) | Assistente do Administrador Francês, como início de carreira, Fundo Monetário Internacional | Membro, Comité de Orientação Estratégica, *Fonds Stratégique d'Investissement S.A.*.

Outras Atividades: Membro da primeira equipa francesa destacada para escalar a face norte do Monte Cho-Oyo (26.900 pés / 8.201 m) | Co-Líder da expedição francesa ao cume Tibetano não escalado do Monte Everest (29.025 pés / 8.848 m).

| PhD, Economia (1982) e Matemática (1979) pela Université Paris-Sud, Paris XI | Licenciatura pela ENA - Escola Nacional Francesa de Administração Pública (1982) | Idiomas: Inglês e Português.

Robert Aaron Milton

Nacionalidade: Americana | Data de nascimento: março 1961

Nomeado Vogal do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. para o triénio 2015-17, em novembro de 2015.

Atividade Profissional: Presidente do Conselho de Governadores, IATA—International Air Transport Association (2005-06) | Chairman, Presidente e CEO da ACE Aviation Holdings, empresa-mãe que detém a reestruturada Air Canada e outras entidades distintas reorganizadas incluindo Aeroplan, Air Canada Jazz, a Air Canada Technical Services, Air Canada Cargo, Air Canada Groundhandling, Destina.ca e Touram (Air Canada Vacations) (2004-12) | Liderança no processo de reestruturação significativa, após uma OPA hostil iniciada por parte da American Airlines e da Onex, que ajudou a derrotar com sucesso, Air Canada (após a designação como CEO) | Presidente e CEO (1999), Vice-Presidente Executivo e CEO (1996), Consultor, como início de carreira (1992), Air Canada |

Sócio-fundador, Air Eagle Holdings Inc. (após a graduação) e mais tarde, consultor independente para a aviação comercial, British Aerospace Limited.

| Bacharelato em *Industrial Management* pelo Georgia Institute of Technology | Idiomas: Português e Francês.

Sydney John Isaacs

Nacionalidade: Alemã e Canadiana | Data de nascimento: julho 1956

Nomeado Vogal do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. para o triénio 2015-17, em novembro de 2015.

Atividade Profissional: Administrador, Jazz Air Income Fund (maio 2008 a janeiro 2011) | Diretor, Jazz Air Holding GP Inc. (janeiro 2008 a janeiro 2011) | Diretor Independente, Chorus Aviation Inc. (desde janeiro 2008) | Sócio, Stikeman Elliott LLP | Diretor Sénior de Fusões e Aquisições e Diretor Sénior de Reestruturação (2003-04), Consultor de desenvolvimento comercial e organizacional (2000-02), Colaborador, Air Canada (2000) | Vice-Presidente Sénior de Desenvolvimento Organizacional e Diretor Jurídico, ACE Aviation Holdings Inc. (desde novembro 2004).

| Bacharelato pela McGill University (Montreal) [*Arts (Political Science); Common Law; Civil Law*] e Mestrado em Direito pela London School of Economics (Londres) | Idiomas: Português, Inglês e Francês.

Tiago Gonçalves de Aires Mateus

Nacionalidade: Portuguesa | Data de nascimento: abril 1980

Nomeado Vogal do Conselho de Administração da TAP, SGPS, S.A. para o triénio 2015-17, em novembro de 2015.

Atividade Profissional: Administrador Não Executivo, Conselho de Administração da sociedade gestora do Hospital da Cruz Vermelha, CVP–Sociedade de Gestão Hospitalar, S.A. (desde 2015) | Diretor Jurídico, exercendo funções como Diretor da área jurídica, e como Presidente da mesa da Assembleia Geral da SAGESTAMO–SGPS, S.A. até à sua extinção (julho 2015), PARPÚBLICA–SGPS, S.A. (desde 2014) | Membro, tendo exercido funções como Chefe de Gabinete, Gabinete do Secretário de Estado da Energia (SEE); Assessor, prestando assessoria jurídica, Ministério da Economia e Emprego / Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (2013-14) | Diretor Jurídico, exercendo funções como Diretor da área jurídica, e como Presidente da mesa da Assembleia Geral em cinco sociedades portuguesas, Grupo IMG (2010-13) | Advogado Associado, Linklaters LLP (2006-10) | Advogado Estagiário, PLMJ (2004-06).

| Licenciatura em Direito (Ciências Jurídico-Económicas) pela Faculdade de Direito de Lisboa | Frequência de Curso de Pós-graduação em Direito do Ordenamento do Território, do Urbanismo e do Turismo pela Faculdade de Direito de Lisboa | *Global Associate Induction Course; Negotiation Skills Course; Advanced Legal Drafting Skills Course* (amostra exemplificativa), Linklaters LLP (Londres/Madrid) | Programa de Contabilidade e Finanças para Não Financeiros, pela Católica Lisbon School of Business & Economics | *Intensive Management Program*, pela Nova School of Business and Economics | Idiomas: Inglês, Espanhol e Francês.

ANEXO II - REUNIÕES DOS ÓRGÃOS DO GOVERNO SOCIETÁRIO

FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

REUNIÕES DOS ÓRGÃOS DO GOVERNO SOCIETÁRIO E GRAU DE ASSIDUIDADE DOS MEMBROS

Conforme composição do Conselho de Administração Executivo e Conselho Geral e de Supervisão, em funções até 12 de novembro de 2015

TAP, SGPS, S.A.

Órgãos do Governo Societário	N.º de reuniões	N.º de Presenças						
		PF	LS	OS				
Membros (*)								
Assembleia Geral	1	1	1	1				
Deliberação Social Unânime por Escrito (DSUE)	2	-	-	-				
Membros (*)		FP	MT	LM	TL			
Conselho de Administração Executivo	33	27	32	31	32			
Membros (*)		PB	BA	VA	LP	RV	RA	CN
Conselho Geral e de Supervisão	14	13	14	13	14	8	14	12
Membros (*)		PB	BA	VA	LP	RV	RA	CN
Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	7	7	7	6	7	5	7	6
Membros (*)		PB	BA	RA				
Comissão Especializada de Auditoria	7	7	7	7				

Reuniões realizadas na sede da Empresa.

TAP, S.A.

Órgãos do Governo Societário	N.º de reuniões	N.º de Presenças						
		PF	LS	OS				
Membros (*)								
Assembleia Geral	1	1	1	1				
Membros (*)		FP	MT	LM	TL			
Conselho de Administração Executivo	35	32	34	34	34			
Membros (*)		PB	BA	VA	LP	RV	RA	CN
Conselho Geral e de Supervisão	11	10	11	10	11	7	11	9
Membros (*)		PB	BA	VA	LP	RV	RA	CN
Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário	7	7	7	6	7	5	7	6
Membros (*)		PB	BA	RA				
Comissão Especializada de Auditoria	6	6	6	6				

Reuniões realizadas na sede da Empresa.

(*) Legenda

Membros da Mesa da Assembleia Geral

PF	Presidente – Paulo Manuel Marques Fernandes
LS	Vice-Presidente – António Lorena de Sèves
OS	Secretário – Orlanda do Céu Silva Sampaio Pimenta d'Aguiar

Membros do Conselho de Administração Executivo

FP	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
LM	Luiz da Gama Mór
MT	Manoel José Fontes Torres
TL	Maria Teresa Silva Lopes

Membros do Conselho Geral e de Supervisão

Membros da Comissão Especializada de Auditoria (apenas os elementos marcados com (**))

Membros da Comissão Especializada de Sustentabilidade e Governo Societário

PB	Manuel Soares Pinto Barbosa (**)
VA	Carlos Alberto Veiga Anjos
BA	João Luís Traça Borges de Assunção (**)
LP	Luís Manuel dos Santos Silva Patrão
RV	Maria do Rosário Miranda Andrade Ribeiro Vítor
RA	Rui Manuel de Azevedo Pereira da Silva (**)
CN	Vítor José Cabrita Neto

Conforme composição do Conselho de Administração e Comissão Executiva, em funções após 12 de novembro de 2015

TAP, SGPS, S.A.

Órgãos do Governo Societário	N.º de reuniões	N.º de Presenças										
Membros (*)		<i>vide Nota 1</i>										
Assembleia Geral	1											
Membros (*)		HP	FP	DP	MU	DN	FR	HC	PD	RM	SI	TM
Conselho de Administração	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Membros (*)		FP	DP	MU								
Comissão Executiva	3	3	3	3								

TAP, S.A.

Órgãos do Governo Societário	N.º de reuniões	N.º de Presenças					
Membros (*)		<i>vide Nota 2</i>					
Assembleia Geral	1						
Membros (*)		HP	FP	DP	MU	DN	
Conselho de Administração	3	3	3	3	3	3	
Membros (*)		FP	DP	MU			
Comissão Executiva	3	3	3	3			

(*) Legenda

Membros da Mesa da Assembleia Geral

TAP, SGPS, S.A.

Nota 1: Não tendo sido eleitos os membros da Mesa da Assembleia Geral, presidiu à reunião o representante do acionista Atlantic Gateway David Humberto Canas Pedrosa, secretariado pela representante do acionista Parpública Cláudia Cruz Almeida.

TAP, S.A.

Nota 2: Não tendo sido eleitos os membros da Mesa da Assembleia Geral, presidiu à reunião o representante do acionista único Fernando Abs da Cruz Souza Pinto, secretariado por David Humberto Canas Pedrosa.

Membros do Conselho de Administração

TAP, SGPS, S.A.

HP	Humberto Manuel dos Santos Pedrosa
FP	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
DP	David Humberto Canas Pedrosa
MU	Maximilian Otto Urbahn
DN	David Gary Neeleman
FR	Francisco Maria Freitas de Moraes Sarmento Ramalho
HC	Henri Courpron
PD	Philippe Calixte Albert Delmas
RM	Robert Aaron Milton
SI	Sydney John Isaacs
TM	Tiago Gonçalves de Aires Mateus

TAP, S.A.

HP	Humberto Manuel dos Santos Pedrosa
FP	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
DP	David Humberto Canas Pedrosa
MU	Maximilian Otto Urbahn
DN	David Gary Neeleman

Membros da Comissão Executiva

TAP, SGPS, S.A.

TAP, S.A.

FP	Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
DP	David Humberto Canas Pedrosa
MU	Maximilian Otto Urbahn

**APROVAÇÃO
DO RELATÓRIO
DE GOVERNO
SOCIETÁRIO**

Aprovado pelo Conselho de Administração da TAP SGPS, em reunião de 17 de março de 2016.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente Humberto Manuel dos Santos Pedrosa
Vogal Fernando Abs da Cruz Souza Pinto
Vogal David Humberto Canas Pedrosa
Vogal Maximilian Otto Urbahn
Vogal David Gary Neeleman
Vogal Francisco Maria Freitas de Moraes Sarmento Ramalho
Vogal Henri Courpron
Vogal Philippe Calixte Albert Delmas
Vogal Robert Aaron Milton
Vogal Sydney John Isaacs
Vogal Tiago Gonçalves de Aires Mateus

FICHA TÉCNICA

TAP, SGPS, S.A.

Apartado 50194, 1704-801 Lisboa

Tel. +351 218 415 000

Fax +351 218 415 774

CipC no 506623602

Depósito Legal

182.801/16