

*Plano de Prevenção de  
Riscos de Corrupção e  
Infrações Conexas*

*Grupo TAP*



GRUPOTAP

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	COMPROMISSO ÉTICO .....	5
3	ATIVIDADE, GOVERNO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	7
3.1	ATIVIDADE.....	7
3.2	GOVERNO .....	10
3.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	10
i)	<b>Comissão Executiva .....</b>	<b>11</b>
ii)	<b>Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, Chief Commercial and Revenue Officer e Chief Strategy Officer.....</b>	<b>11</b>
iii)	<b>Comunicação Corporativa &amp; Relações Externas.....</b>	<b>13</b>
iv)	<b>Auditoria Interna .....</b>	<b>14</b>
v)	<b>Assessoria Jurídica .....</b>	<b>15</b>
vi)	<b>Manutenção e Engenharia.....</b>	<b>15</b>
vii)	<b>Pessoas e Cultura.....</b>	<b>16</b>
viii)	<b>UCS.....</b>	<b>17</b>
ix)	<b>Safety &amp; Security .....</b>	<b>17</b>
x)	<b>Finanças Corporativas .....</b>	<b>17</b>
xi)	<b>Contabilidade.....</b>	<b>18</b>
xii)	<b>Planeamento e Controlo de Gestão.....</b>	<b>19</b>
xiii)	<b>Relações Investidores .....</b>	<b>19</b>
xiv)	<b>Frota.....</b>	<b>19</b>
xv)	<b>Procurement.....</b>	<b>20</b>
xvi)	<b>Serviços Aeroporto.....</b>	<b>20</b>
xvii)	<b>Compliance Monitoring .....</b>	<b>21</b>
xviii)	<b>Operações de Voo .....</b>	<b>21</b>
xix)	<b>Operations Integrity.....</b>	<b>22</b>
xx)	<b>Treino e Instrução.....</b>	<b>22</b>
xxi)	<b>Portugália .....</b>	<b>23</b>
xxii)	<b>Gestão de Receita.....</b>	<b>23</b>
xxiii)	<b>Vendas e Distribuição.....</b>	<b>23</b>
xxiv)	<b>eCommerce &amp; Digital Experience .....</b>	<b>24</b>
xxv)	<b>Customer Engagement.....</b>	<b>24</b>
xxvi)	<b>Marketing &amp; Branding.....</b>	<b>25</b>
xxvii)	<b>Carga e Correio.....</b>	<b>25</b>
xxviii)	<b>Estratégia de Rede e Parcerias.....</b>	<b>26</b>
xxix)	<b>Digital &amp; Technology Services.....</b>	<b>26</b>
xxx)	<b>Cyber Security Services .....</b>	<b>27</b>
xxxi)	<b>Transformation Office.....</b>	<b>27</b>
xxxii)	<b>Melhoria Contínua, Património e Sustentabilidade.....</b>	<b>28</b>
4	CONTROLOS PARA A PREVENÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS.....	29
5	AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCO DE CORRUPÇÃO.....	31
5.1	Riscos relacionados com o sector de atividade do Grupo .....	31
5.2	Riscos relacionados com a estrutura organizacional do Grupo .....	31
5.3	Análise de risco de Corrupção .....	31
5.4	Gradação de risco.....	32
5.5	Medidas preventivas e corretivas .....	33
5.6	Medidas preventivas e corretivas específicas e adicionais .....	34
5.7	Responsável pela execução, controlo e revisão do PPR.....	36
5.8	Controlo .....	36
6	ANEXO I – CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS.....	39
7	ANEXO II – MAPA DE RISCOS.....	47

# 1 INTRODUÇÃO

O Grupo TAP, que, para efeitos deste documento é constituído pelo conjunto das sociedades TAP - Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., Transportes Aéreos Portugueses, S.A. (abreviadamente designada por “TAP”), Portugal - Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A. (abreviadamente designada por “Portugália”) e UCS - Cuidados Integrados de Saúde, S.A. (abreviadamente designada por “UCS”), está empenhado em atingir um nível de excelência na prevenção e no combate a atos desconformes à legalidade vigente, em particular aqueles que possam consubstanciar a prática de crimes de corrupção e infrações conexas – mormente, os identificados no Anexo I ao presente Plano de Prevenção de Riscos (“**PPR**”) –, os quais representam um risco para a organização.

O Grupo TAP reconhece que o fenómeno da corrupção ofende a essência da democracia e os seus princípios fundamentais, designadamente os da igualdade, transparência, livre concorrência, imparcialidade, legalidade, integridade e a justa redistribuição da riqueza.

O Grupo TAP reconhece ainda que as políticas anticorrupção são instrumento da construção de uma sociedade mais justa, igualitária e inclusiva e do restabelecimento de laços de confiança sólidos entre os cidadãos, as comunidades e as suas instituições democráticas.

O Grupo TAP pretende, assim, prevenir, detetar e sancionar atos de corrupção e infrações conexas, levados a cabo contra ou através da sua estrutura organizacional.

A gestão do risco é uma atividade que assume um carácter transversal, revelando-se um requisito essencial ao funcionamento das organizações e desenvolvimento das economias.

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, criou o Mecanismo Nacional Anticorrupção (“**MENAC**”) e aprovou o Regime Geral de Prevenção da Corrupção (“**RGPC**”), concretizando uma das medidas a implementar previstas na Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024, aprovada nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2021 de 6 de Abril e determina, entre o mais, que as pessoas coletivas do sector público empresarial que empreguem 50 ou mais trabalhadores adotem e implementem um programa de cumprimento normativo.

O Grupo TAP pretende que o presente PPR seja uma peça fundamental no seu programa de cumprimento normativo, constituindo um elemento enquadrador e incontornável da atuação relacional entre entidades externas e os membros dos órgãos sociais e pessoas contratadas pelas sociedades que o compõem..

O Grupo TAP pretende, assim, assegurar o cumprimento dos mais elevados padrões de ética, os quais pretende implementar a nível interno e por referência às relações de confiança e transparência que pretende manter com todas as pessoas e entidades com quem se relaciona.

Para além do presente PRR – que inclui os seus Anexos I e II, parte integrante do mesmo –, o programa de cumprimento normativo do Grupo TAP inclui, nomeadamente:

- O Código de Conduta;
- A Política Anticorrupção;
- A Política de Atribuição e Utilização de Cartão de Crédito;
- O Manual de Compras;
- A regra de proibição de pagamentos em numerário;
- A Circular Interna C4/08/2021 sobre a Aceitação e Oferta de Presentes e Cortesias;
- O Canal de Conduta Ética e correspondente Política.

O Grupo TAP pretende, com a aprovação e implementação do presente PPR, promover melhorias contínuas nos processos organizacionais, projetos e iniciativas estratégicas, com vista a alcançar os objetivos definidos e o cumprimento do seu propósito institucional, indo ao encontro dos interesses dos seus *stakeholders* – pessoas singulares ou coletivas que, para além dos acionistas e titulares de obrigações de sociedades do Grupo TAP, direta ou indiretamente, sejam partes interessadas no mesmo ou possam ser afetadas pelas suas decisões.

O Grupo TAP leva a cabo a gestão dos riscos de modo apropriado, organizado e integrado nos processos de negócio e de decisão com maior relevo, como por exemplo no que respeita à implementação de estratégias, decisões de investimento, planos de negócios e gestão de operações.

Esta análise e gestão cuidada prévia e contínua dos riscos visa alcançar resultados estáveis e permitir ao Grupo TAP dispor das ferramentas necessárias para, com facilidade, poder apresentar soluções alternativas eficientes perante situações inesperadas.

Para o efeito, cada área de negócio tem o seu processo de gestão de riscos específicos, adaptado à sua realidade concreta, e formula e seleciona as respetivas opções de tratamento do risco mais adequadas e eficazes.

As opções a considerar no tratamento do risco exigem a análise dos potenciais benefícios que resultam da relação que se estabeleça entre o cumprimento dos objetivos e os respetivos custos, devendo os colaboradores pautar a sua conduta, no âmbito da sua área de negócio, por forma a assegurar que os riscos se mantêm em níveis compatíveis com o apetite ao risco pré-definida para as suas funções, competências e responsabilidades.

O Grupo TAP pretende também, com a adoção do presente PPR, fomentar uma cultura de iniciativa na comunicação e reporte interno de riscos identificados junto dos colaboradores, no âmbito das respetivas áreas de negócio, destacando-se reiteradamente a relevância destas condutas e o seu impacto significativo na execução do desenvolvimento estratégico do Grupo TAP e da tutela dos interesses dos diversos *stakeholders*.

## 2 COMPROMISSO ÉTICO

O Grupo TAP tem como principal missão prestar um serviço de confiança a todos os clientes, procurando ir de encontro às suas necessidades através da execução segura e consistente das suas operações e explora serviços públicos de transporte aéreo de passageiros, carga e correio, bem como a prestação dos serviços e a realização das operações comerciais, industriais e financeiras relacionadas direta ou indiretamente com a referida exploração e, ainda, exerce quaisquer outras atividades consideradas convenientes aos interesses empresariais.

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

O Grupo TAP assume o compromisso de respeitar os mais altos valores de ética e integridade na forma como exerce a sua atividade, pautando-se por critérios de excelência, desenvolvendo iniciativas que promovem a ética como pilar da gestão, da cultura empresarial e do seu sucesso e boa reputação.

No exercício da aludida atividade, o Grupo TAP está empenhado em implementar uma cultura de rigoroso cumprimento normativo, reconhecendo e adotando, para tanto, os seguintes objetivos:

- Desenvolvimento das melhores práticas de segurança (*safety* e *security*);
- Adoção de rigorosos e consistentes valores éticos e de integridade pessoal e organizacional;
- Respeito pelas comunidades em que se insere;
- Promoção das ações necessárias à manutenção de um nível de risco inerente tão reduzido quanto possível, em cumprimento dos mais exigentes critérios nacionais e internacionais aplicáveis à atividade desenvolvida pelo Grupo.

A indústria da aviação desenvolve a sua atividade num contexto exigente, por vezes adverso, e depara-se, com frequência, com riscos de diferente natureza. Os riscos com que a indústria se depara diariamente são multiformes e assumem, inclusive, o potencial de comprometer a própria viabilidade do negócio. Alguns riscos, pela sua gravidade e exposição, podem revelar-se uma ameaça para a própria indústria da aviação e para o país.

Os colaboradores do Grupo TAP, qualquer que seja a natureza do seu vínculo, são responsáveis por garantir que o risco associado às áreas se gradua num nível considerado aceitável.

Cabe a todos e a cada um a adoção de condutas de exemplo, o estrito cumprimento das políticas e procedimentos internos do Grupo TAP e a adoção ou promoção das ações corretivas e medidas preventivas que, a cada momento, se revelem necessárias.

O desenvolvimento de novas áreas de negócio deve ter em conta a eventual contribuição e exposição a novos riscos operacionais ou incremento dos riscos já existentes.

## **3 ATIVIDADE, GOVERNO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

### **3.1 ATIVIDADE**

O Grupo dedica-se à atividade principal de transporte aéreo, compreendendo ainda outras pessoas coletivas que se dedicam a atividades conexas e complementares (o conjunto destas empresas é abreviadamente designado por “Universo TAP”), nos seguintes termos:

- TAP – TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, SGPS, S.A.: Gestão de participações sociais em outras atividades, como forma indireta de exercício de atividades económicas;
- TRANSPORTES AÉREOS PORTUGUESES, S.A.: Exploração de serviços públicos de transporte aéreo de passageiros, carga e correio, bem como a prestação de serviços e a realização das operações comerciais, industriais e financeiras relacionadas direta ou indiretamente com a referida exploração e, ainda, exercer quaisquer outras atividades consideradas convenientes aos interesses empresariais;
- TAP LOGISTICS SOLUTIONS, S.A.: Prestação de serviços postais, de transporte e recolha de documentos, produtos, encomendas, carga ou outros bens, ao nível nacional e internacional, bem como a prestação de serviços de desembaraço aduaneiro, as respetivas atividades conexas, complementares ou subordinadas, nas condições legais e regulamentares aplicáveis;
- TAPGER – SOCIEDADE DE GESTÃO E SERVIÇOS, S.A.: Prestação de serviços de consultadoria e gestão de ordem comercial, estudo e preparação de contratos e apoio a operações de comércio internacional, seja por si mesma ou através de outrem;
- CATERINGPOR – CATERING DE PORTUGAL, S.A.: Confeção e comercialização de refeições, bem como quaisquer atividades ou serviços conexas e complementares;
- UCS – CUIDADOS INTEGRADOS DE SAÚDE, S.A.: Prestação de cuidados de saúde, inclusive domiciliários, exercício da atividade de segurança, higiene e saúde no trabalho, ergonomia, estudos e consultoria em organização e gestão de serviços de prestação de cuidados de saúde, desenvolvimento e comercialização de produtos de informática para a saúde, formação profissional no âmbito das atividades desenvolvidas pela sociedade e ainda exploração comercial das instalações onde se situa a sede da Sociedade, bem como quaisquer outras conexas e complementares;
- PORTUGÁLIA – COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, S.A.:

Exploração de transportes aéreos de passageiros, carga e correios, e, acessoriamente, a exploração de serviços e a realização de operações comerciais, industriais e financeiras, relacionadas, direta ou indiretamente, no todo ou em parte, com a atividade principal atrás referida ou que sejam suscetíveis de facilitar ou favorecer a sua realização ;

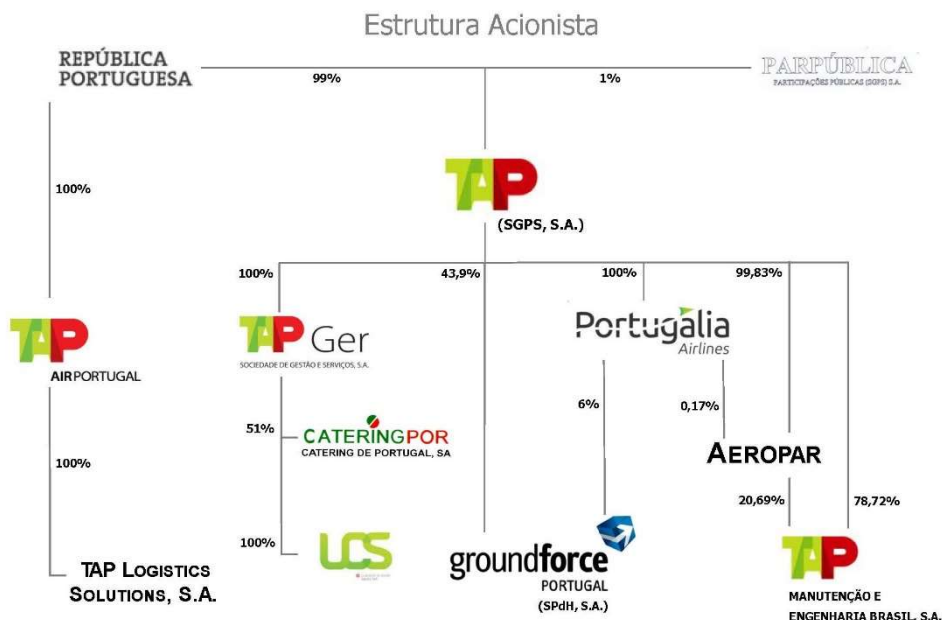
- SPDH – SERVIÇOS PORTUGUESES DE HANDLING, S.A.: prestação de serviços de assistência em escala ao transporte aéreo, bem como a formação profissional conexas com a prestação destes serviços;
- AEROPAR PARTICIPAÇÕES, S.A.: participação em outras Sociedades, civis ou comerciais, como sócia, acionista ou quotista, podendo representar sociedades nacionais ou estrangeiras;
- TAP MANUTENÇÃO E ENGENHARIA BRASIL, S.A.<sup>1</sup> : executar serviços de manutenção em aeronaves civis e militares, suas partes, peças e acessórios; executar conserto, restauração, manutenção e conservação de máquinas, veículos, motores e outros equipamentos; prestar serviços de consultoria e assistência técnica; desenvolver e executar projetos de engenharia; desenvolver executar programas de treinamento e formação técnica; fabricar e comercializar peças, partes e conjuntos; exercer representação comercial de fornecedores da indústria; arrendar e sublocar aeronaves, motores, suas partes, peças e acessórios, bem como de máquinas, veículos e equipamentos; participar do capital social de outras companhias; importar óleos lubrificantes e outros derivados do petróleo; prestar serviços de apoio logístico a terceiros, inclusive o armazenamento de cargas e equipamentos.

O Grupo TAP encontra-se inserido num universo societário mais amplo que compreende as pessoas coletivas *supra* identificadas, de acordo com o organograma *infra*:

---

<sup>1</sup> O Conselho de Administração da Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. aprovou, a 29/12/2021, o encerramento da operação da TAP Manutenção e Engenharia Brasil, S.A., com vista à sua liquidação.





Pese embora composto por diferentes sociedades comerciais, o Grupo TAP encontra-se organizado por áreas de negócio, nos termos que *infra* se discriminam, sendo que os riscos de corrupção e infrações conexas se devem aferir por referência a cada área de negócio, na medida em que a cada uma cabe o desenvolvimento de distintas tarefas e a atuação em diferentes sectores da atividade económica e empresarial.

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

O Grupo TAP, no desenvolvimento da sua atividade, relaciona-se com entidades externas e obedece a regras definidas por entidades que regulam os Mercados e as Relações Comerciais no Sector da Aviação Civil Comercial, como sejam:

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

- *International Civil Aviation Organization* (“ICAO”): instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil;
- *European Civil Aviation Conference* (“ECAC”): uma organização intergovernamental, cujo objetivo é promover o desenvolvimento sustentado, seguro e eficiente do sistema de transporte aéreo europeu; funciona em estreita ligação com a ICAO e em ativa cooperação com as outras instituições da União Europeia;
- Autoridade Nacional da Aviação Civil (“ANAC”): tem por missão licenciar, certificar, autorizar e homologar as atividades e os procedimentos, as entidades, o pessoal, as aeronaves, as infraestruturas, os equipamentos, os sistemas e demais meios afetos à aviação civil;
- Outras Autoridades Nacionais de Aviação Civil (comunitárias e de países terceiros): têm por missão, à semelhança da autoridade aeronáutica portuguesa, efetuar a regulação e fiscalização do sector da aviação civil;
- *International Air Transport Association* (“IATA”): tem por missão apoiar a aviação através de *standards* globais no âmbito do *Safety & Security*, eficiência e sustentabilidade.

Bem assim, o Grupo TAP relaciona-se diariamente com os seus clientes e com terceiros que lhe prestam serviços de mais multiforme natureza, sendo que também estas relações representam um risco que carece da implementação de mecanismos de prevenção.

## 3.2 GOVERNO

O modelo de controlo interno do Grupo é sustentado pelo modelo de governo da sociedade consolidado na sua estrutura organizativa, que delimita a atribuição de autoridade e responsabilidade.

O modelo de Governo Societário implementado no Grupo TAP integra:

- uma Assembleia Geral;
- um Conselho de Administração, composto por um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 11 (onze) membros e obedecendo a um equilíbrio coletivo entre o número de administradores executivos e não executivos e, entre estes, a um adequado número de membros independentes;
- um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, que não seja membro do Conselho Fiscal, como órgãos de fiscalização.

## 3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

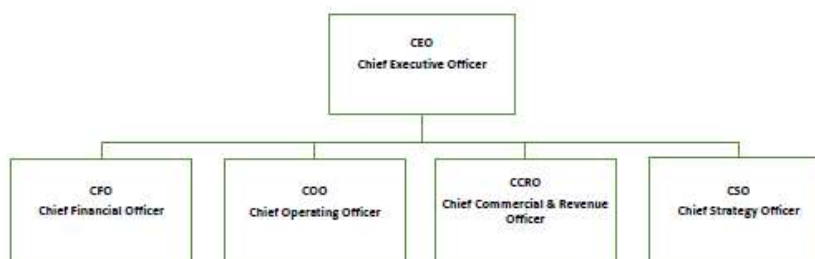
O Grupo encontra-se organizado por áreas de negócio, estrutura que visa permitir a agilização de processos e exponenciar a respetiva eficiência, com uma segregação de tarefas concretizada quanto possível.

**i) Comissão Executiva**

A Comissão Executiva da TAP encontra-se organizada por Pelouros, sendo a sua estrutura orgânica orientada para o desenvolvimento das suas principais áreas de negócio, possuindo a robustez necessária para dar resposta aos desafios do mercado e a flexibilidade inerente à captação de sinergias das diferentes áreas organizacionais.

Os pelouros estão organizados de forma a obter um equilíbrio em termos de distribuição, permitindo o foco nos diferentes macroprocessos e nos pontos críticos da atividade da empresa. Os processos críticos e relacionados encontram-se, assim, a reportar ao mesmo membro da Comissão Executiva.

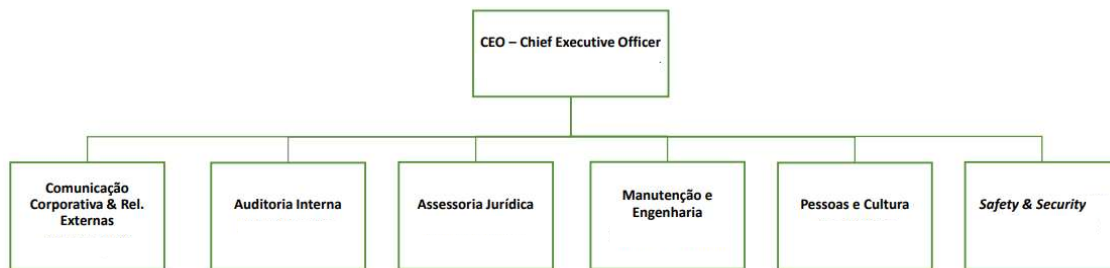
A Comissão Executiva é constituída pelo *Chief Executive Office* ("CEO") pelo *Chief Financial Officer* ("CFO"), pelo *Chief Operating Officer* ("COO"), pelo *Chief Commercial & Revenue Officer* ("CCRO") e pelo *Chief Strategy Officer* ("CSO").



**ii) Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, Chief Commercial and Revenue Officer e Chief Strategy Officer**

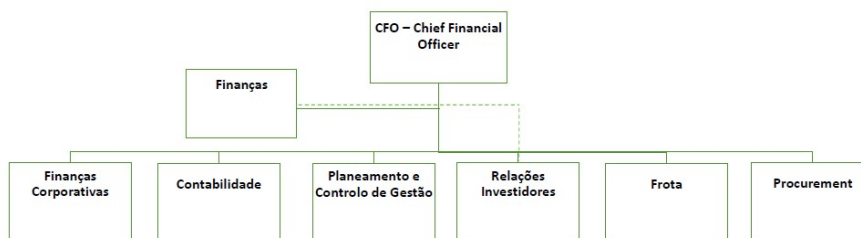
Cabe ao CEO, em suma, garantir as condições necessárias à continuidade e crescimento da TAP, tendo como principais prioridades a gestão das partes interessadas, acompanhamento do negócio global e do plano de reestruturação, as questões de *Safety & Security* e a eficiência de uma unidade de negócio / *enabler* de processo *core* para a TAP.

Reportam diretamente ao CEO, as seguintes áreas: (i) Comunicação Corporativa & Relações Externas; (ii) Auditoria Interna; (iii) Assessoria Jurídica; (iv) Manutenção e Engenharia; (vi) Pessoas e Cultura e (vii) *Safety & Security*.



O CFO tem como responsabilidade garantir as condições financeiras necessárias à continuidade e crescimento da TAP, tendo como principal foco a função financeira e gestão da dívida, crítica para a estratégia de curto e médio prazo.

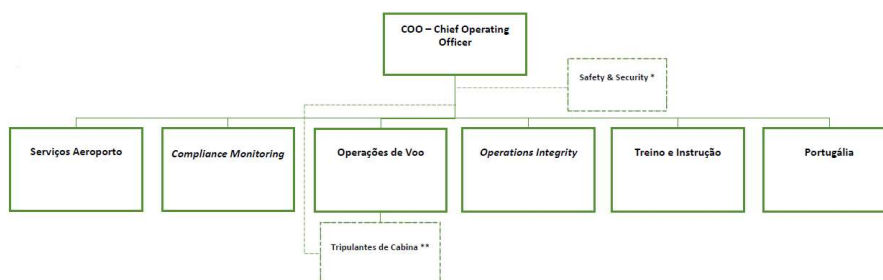
Reportam diretamente ao CFO as seguintes áreas: (i) Finanças; (ii) Finanças Corporativas; (iii) Contabilidade; (iv) Planeamento e Controlo de Gestão; (v) Relações com Investidores; (vi) Frota; e (vii) *Procurement*.



O COO tem como principal missão o processo *core* da TAP, com vista à integração de atividades relacionadas, otimização e eficiência da operação, em articulação com a PGA.

Reportam diretamente ao COO as seguintes áreas: (i) Serviços de Aeroporto; (ii) *Compliance Monitoring*; (iii) Operações de Voo; (iv) *Operations Integrity*; (v) Treino e Instrução; e (vi) Portugalia.

Reportam ainda ao COO, funcionalmente, as áreas de *Safety & Security* e Tripulantes de Cabina.



O CCRO tem como principal missão o crescimento de receita atual e obtenção de novas fontes de receita .

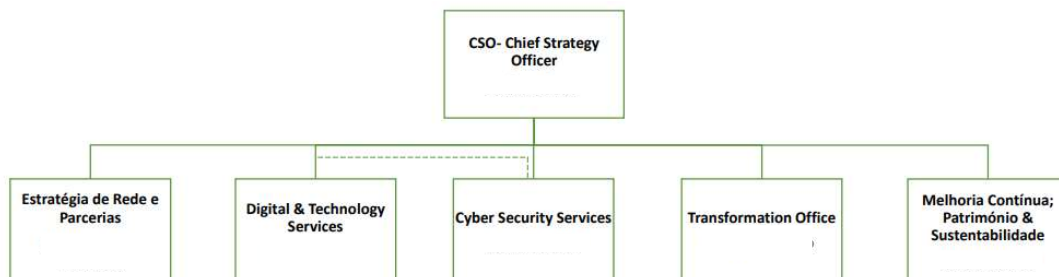
Reportam diretamente ao CCRO as seguintes áreas: (i) Gestão da Receita; (ii) Vendas e Distribuição; (iii) *eCommerce & Digital Experience*; (iv) *Customer Engagement & Marketing*; e (v)

## Carga e Correio.



O CSO tem como principal missão estabelecer as principais prioridades estratégicas da TAP e traduzi-las num plano estratégico global, supervisionando e monitorizando a respetiva execução, bem como liderar a implementação de iniciativas estratégicas, incluindo transformação, parcerias, tecnologias digitais, melhoria de processos e redução de custos, apoiando a sua concretização através da cooperação com os diversos *stakeholders* envolvidos, tais como equipa de gestão, equipas de projeto e consultores externos.

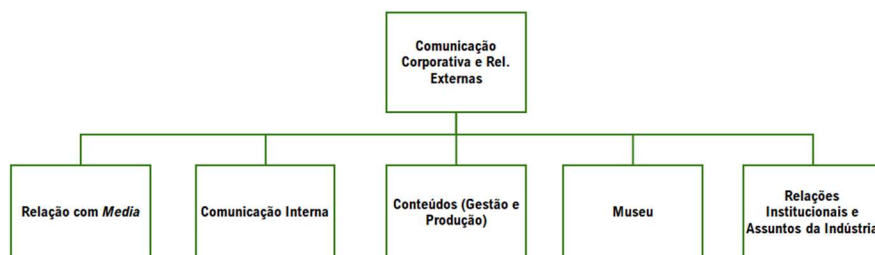
Reportam diretamente ao CSO as seguintes áreas: (i) Estratégia de Rede e Parcerias; (ii) *Digital & Technology Services*; (iii) *Cyber Security Services*; (iv) *Transformation Office*; e (v) Melhoria Contínua, Património e Sustentabilidade.



### **iii) Comunicação Corporativa & Relações Externas**

Cabe à área de Comunicação Corporativa & Relações Externas, contribuir para a maximização da notoriedade, reputação e *goodwill* da TAP nos *media* nacionais e internacionais, bem como para a promoção do alinhamento dos colaboradores com o negócio, visão, cultura e valores organizacionais da TAP, através da gestão e coordenação de toda a comunicação corporativa, interna e externa, de acordo com as prioridades estratégicas da empresa, em articulação com as restantes áreas e através dos meios considerados mais apropriados, potenciando o envolvimento do colaborador, a boa imagem da TAP e, conseqüentemente, a criação de valor.

A área de Comunicação Corporativa & Relações Externas inclui as seguintes subáreas:



#### **iv) Auditoria Interna**

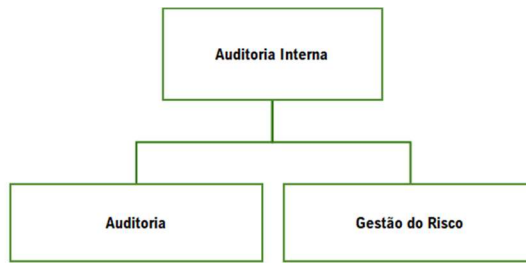
Cabe à área de Auditoria Interna desenvolver uma abordagem de auditoria sistemática e disciplinada, baseada na avaliação do risco, que zele pelo património e o negócio da TAP e assegurar o controlo dos riscos de gestão e do sistema de controlo interno e de governação do Grupo através de ações de auditoria objetivas, independentes e sistemáticas, contribuindo para a otimização do desempenho das diversas áreas do Grupo.

A Auditoria Interna tem como principais responsabilidades:

- Planear, desenvolver e executar atividades que garantam o bom funcionamento dos sistemas de controlo interno, e que identifiquem, com oportunidade, as áreas de maior risco, promovendo a conformidade da gestão e governação do Grupo.
- Propor melhorias aos processos e políticas instituídas e definir ações de monitorização de indicadores e de situações de risco, no sentido de melhorar o sistema de controlo interno e otimizar o desempenho das diversas áreas do Grupo.
- Controlar o desenvolvimento das atividades de auditoria interna, em coordenação com os responsáveis das diferentes áreas, de forma a aferir a existência e aplicação de processos e procedimentos de cobertura de situações de risco.
- Avaliar a implementação das políticas de risco e colaborar na realização da matriz de risco do Grupo ao nível dos fatores, áreas, impactos e probabilidades de ocorrência e responsáveis ao nível de cada área de risco, de forma a garantir o cumprimento dos objetivos definidos, dentro do âmbito, profundidade e periodicidade estabelecidos.
- Realizar auditorias nas diversas áreas de atividade do Grupo, nomeadamente financeiras, informáticas, operacionais e de gestão, por forma a garantir o cumprimento do normativo e políticas aplicáveis e a disponibilização de informação fiável, em conformidade com as orientações e interesses do Grupo.
- Avaliar o grau de implementação do controlo interno, nomeadamente ao nível de estrutura organizativa e de governação, delegação de competências, código de ética e de conduta, políticas e procedimentos, de forma a assegurar o cumprimento dos objetivos propostos e do nível de serviço estabelecido.
- Assegurar a monitorização sistemática de indicadores, de forma a garantir a identificação de situações de risco.
- Apoiar a gestão de topo na definição e/ou implementação de medidas de controlo e governação, de modo a contribuir para a melhoria dos sistemas de controlo interno e de governação.

- Garantir o alinhamento e monitorização das áreas de Auditoria Interna, contribuindo para o aumento da integração e trabalho colaborativo.

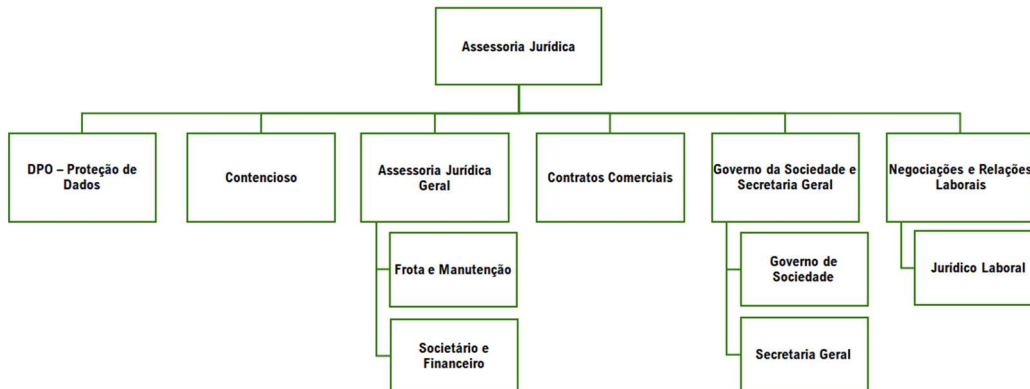
A área de Auditoria Interna inclui as seguintes subáreas:



#### v) **Assessoria Jurídica**

Cabe à área da Assessoria Jurídica assegurar a prestação de assessoria jurídica às empresas do Grupo TAP tendo em vista o cumprimento da legislação e regulamentação aplicáveis ao Grupo TAP, bem como a proteção e defesa dos seus direitos e interesses.

A área de Assessoria Jurídica inclui as seguintes subáreas:



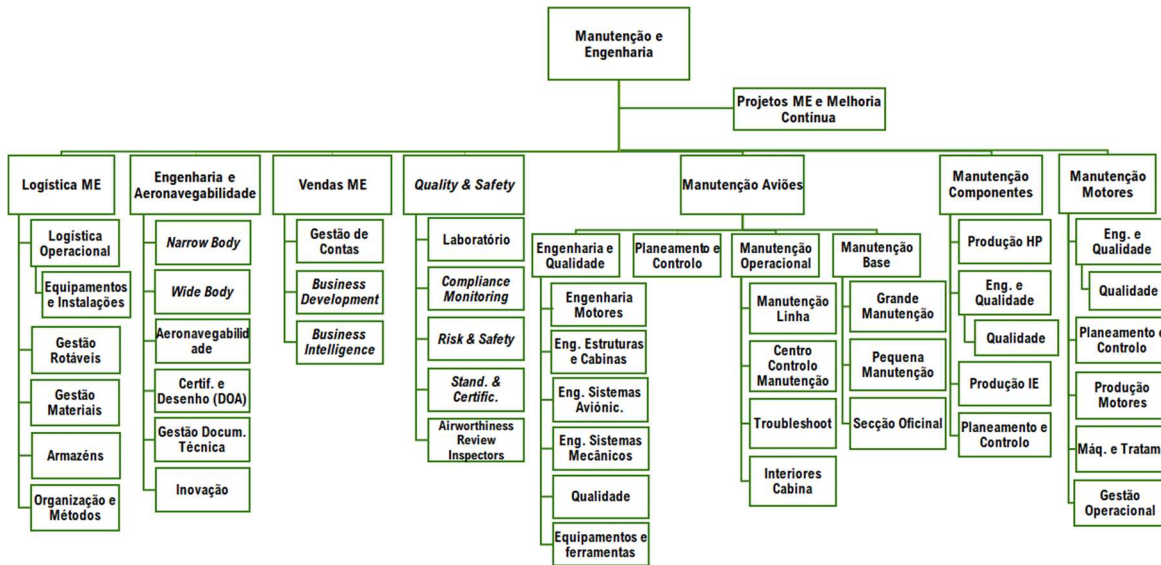
#### vi) **Manutenção e Engenharia**

Cabe à área de Manutenção e Engenharia prestar serviços de manutenção e engenharia de aviões, reatores e componentes, à TAP e a clientes externos, com elevada qualidade, nos prazos acordados e nas condições económicas mais favoráveis, em estrito respeito pelos preceitos aplicáveis, seguindo as melhores práticas da indústria, utilizando pessoal habilitado e qualificado e usando instalações, equipamentos e materiais adequados, contribuindo ativamente para a manutenção de elevados níveis de segurança exigidos pela indústria aeronáutica, para a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens e para a proteção do ambiente.

Compete-lhe, ainda, definir, negociar, planejar, coordenar e controlar a aquisição, receção, armazenamento, distribuição e disponibilização de material de consumo, componentes rotáveis, produtos, equipamentos, ferramentas, matérias-primas necessárias à atividade de manutenção aeronáutica (manutenção de motores, componentes e aviões), de acordo com os planos de manutenção e política de *stocks*, assegurando a implementação das ações corretivas que se revelem necessárias à melhoria da fiabilidade operacional, de sistemas e componentes, visando

garantir ao menor custo a disponibilidade dos produtos, nos padrões de qualidade e segurança, nos prazos estabelecidos, tanto para a frota TAP como para clientes, bem como coordenar o planeamento e execução de obras nas instalações.

A área da Manutenção e Engenharia compreende as seguintes subáreas:

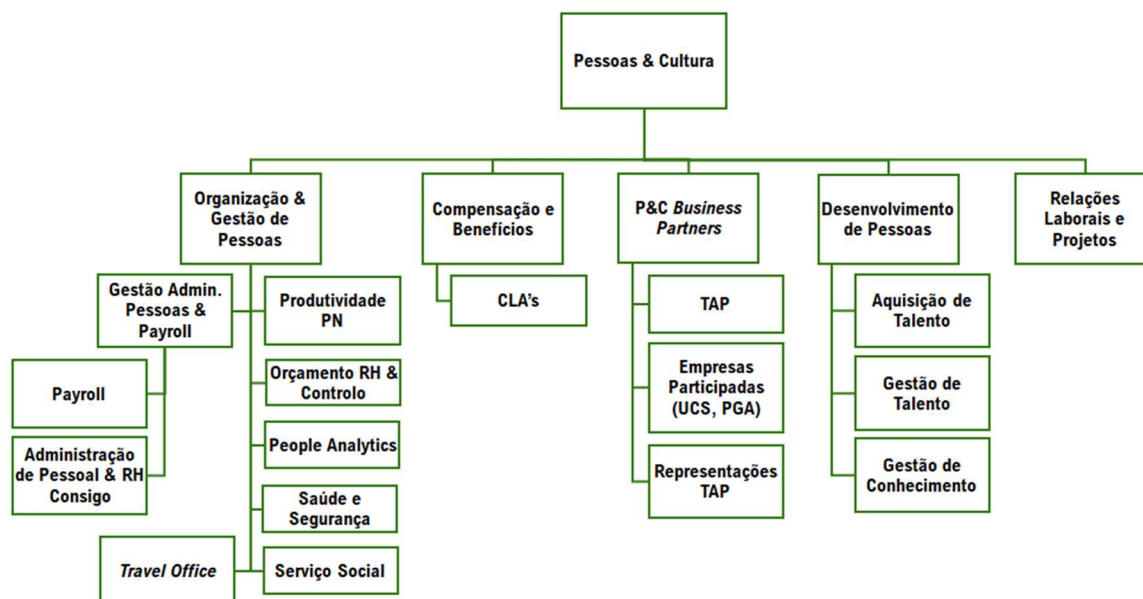


### vii) **Pessoas e Cultura**

Cabe à área de Pessoas e Cultura, desenvolver e implementar a estratégia e política de gestão das pessoas e cultura, em matéria de gestão e desenvolvimento de pessoas, gestão administrativa e payroll, cumprindo os objetivos estratégicos e salvaguardando o cumprimento da regulamentação e legislação aplicáveis, com intuito de promover o alinhamento dos colaboradores com o negócio, visão, cultura e valores organizacionais, garantindo o cumprimento dos objetivos de atração, desenvolvimento, retenção e motivação do capital humano, contribuindo para a implementação da estratégia da TAP.



A área de Pessoas e Cultura compreende as seguintes subáreas:



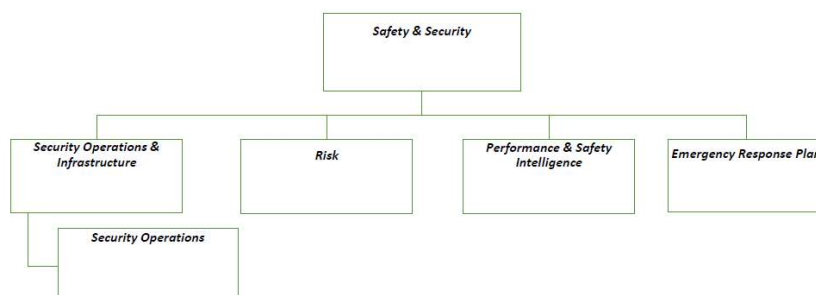
### viii) UCS

A UCS presta serviços de saúde aos trabalhadores e familiares das empresas do Universo TAP, bem como a clientes de outras empresas e a particulares.

### ix) Safety & Security

Compete à área de *Safety & Security*, assegurar a prevenção de riscos de segurança e acidentes, mediante a implementação, desenvolvimento e gestão eficiente do Sistema de Gestão de Segurança (SMS e SeMS), a identificação, monitorização e mitigação de riscos, e a promoção constante de uma cultura de *Safety & Security* na TAP, contribuindo para a melhoria contínua da segurança nas operações e outras áreas da empresa e, por conseguinte, para a manutenção da reputação e posicionamento da TAP no mercado.

Esta área compreende as seguintes subáreas:

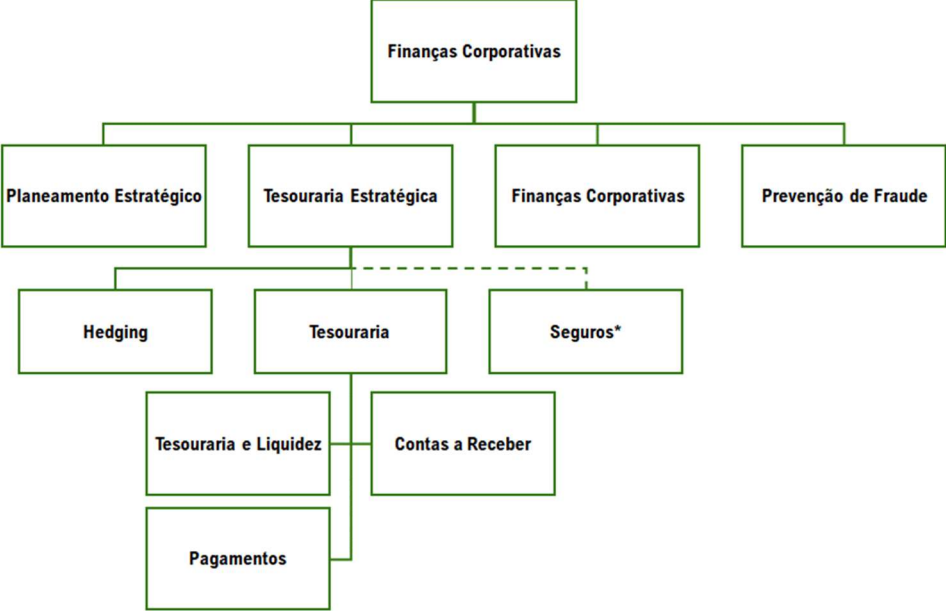


### x) Finanças Corporativas

Compete à área de Finanças Corporativas assegurar a adequada gestão económica e financeira da TAP, promovendo a gestão eficiente dos seus recursos financeiros, a mitigação de riscos

financeiros e o financiamento da sua atividade, de acordo com a estratégia do Grupo e em estrito cumprimento das obrigações legais e regulamentares, contribuindo para a criação de valor para todos os *stakeholders*, a sustentabilidade financeira da empresa e o cumprimento das suas obrigações financeiras, bem como assegurando a estrita observância dos princípios de ética empresarial e corporativa.

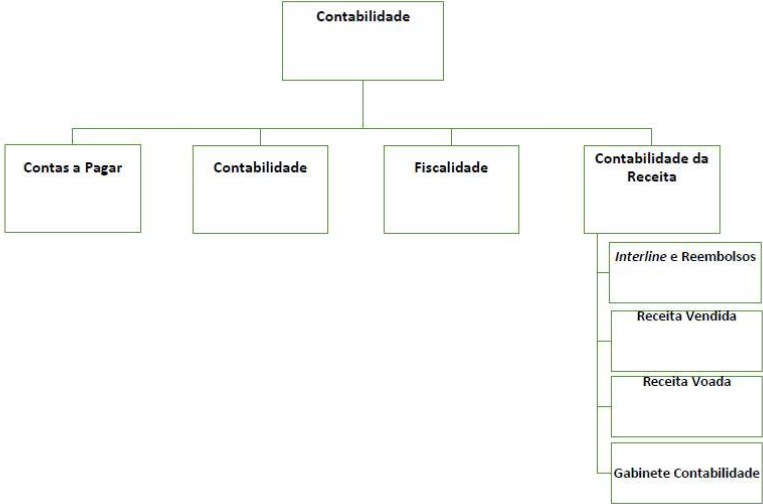
A área compreende as seguintes subáreas:



**xi) Contabilidade**

Cabe à área de Contabilidade, coordenar e controlar as atividades no âmbito da contabilidade e fiscalidade, assegurando o apuramento da receita, a contabilidade geral e de custos e prestação de contas da TAP e Representações Locais, bem como as atividades relacionadas com todo o processo fiscal, de forma a garantir a faturação correta da receita, o correto reporte das contas e atividade da TAP e o cumprimento das obrigações legais e fiscais.

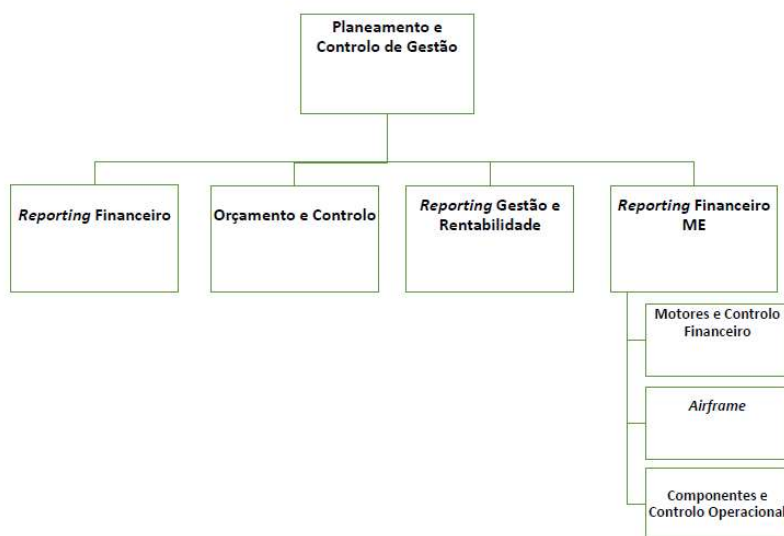
A presente área incorpora as seguintes subáreas:



### **xii) Planeamento e Controlo de Gestão**

Cabe à área de Planeamento e Controlo de Gestão, coordenar e controlar as atividades no âmbito do planeamento e controlo de gestão, apoiando o planeamento de médio/longo prazo e respetivo controlo dos indicadores e processo de orçamentação, bem como assegurando a manutenção e desenvolvimento do modelo de rentabilidade da empresa, a produção de indicadores de gestão, de negócio e de operações, a preparação e revisão de informação financeira consolidada e de negócio, para divulgação aos diferentes *stakeholders* do Grupo TAP, apoio à tomada de decisão e monitorização da performance do negócio.

A presente área incorpora as seguintes subáreas:



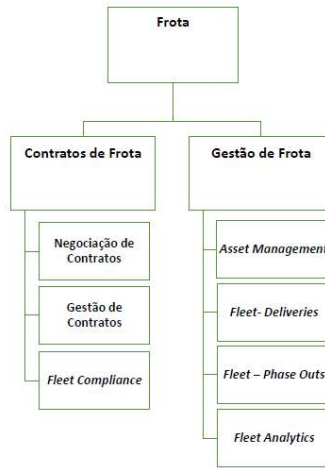
### **xiii) Relações Investidores**

Cabe à área de Relações com Investidores, promover uma representação institucional harmonizada e estratégica da TAP e preparar, gerir e coordenar todas as atividades necessárias para atingir os seus objetivos nas suas relações com investidores institucionais e analistas, com vista à maximização dos interesses comuns das partes interessadas, contribuindo assim para facilitar o processo de decisão de investimento e a criação sustentada de valor para o acionista.

### **xiv) Frota**

Cabe à presente área assegurar a definição e implementação da estratégia de frota da TAP, obter, financiar e gerir eficazmente aviões e motores para implementar o planeamento da frota da TAP a curto e longo prazo, tendo em vista o controlo de custos, a redução dos riscos e o aumento da produtividade, fiabilidade e eficiência operacional, garantindo os standards de qualidade do Grupo TAP e contribuindo para os respetivos resultados.

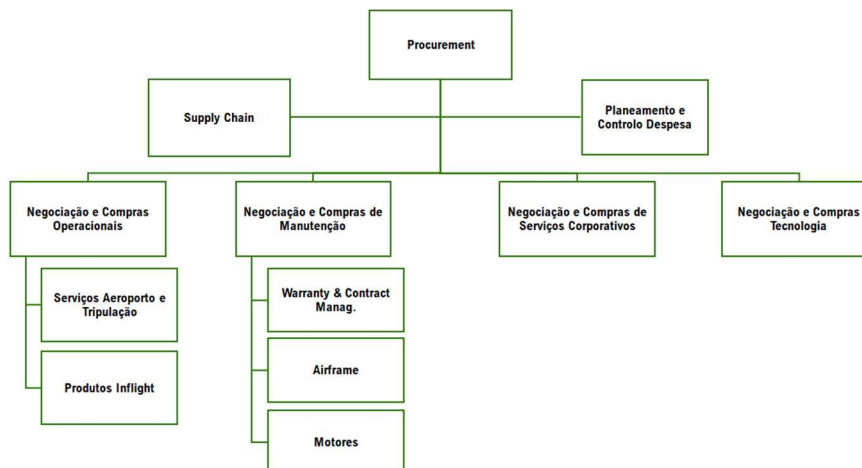
A área compreende as seguintes subáreas:



### xv) **Procurement**

Cabe à área de *Procurement* assegurar a definição e implementação da estratégia das áreas de compras, frota e *supply chain*, articulando com as necessidades de compra das diferentes áreas de negócio da TAP, desenvolvendo uma base de fornecedores totalmente alinhada com os objetivos estratégicos e operacionais do Grupo TAP e garantindo a gestão de todos os recursos internos e externos do Grupo TAP, de forma a suportar a respetiva atividade e atividade das áreas de negócio, de acordo com níveis de serviço acordados, a competitividade exigida e o cumprimento dos compromissos assumidos com os seus clientes.

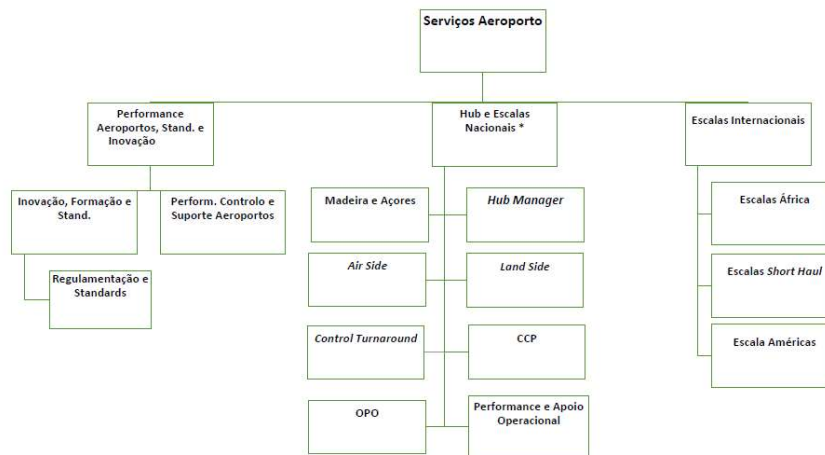
A presente área estrutura-se nos seguintes termos:



### xvi) **Serviços Aeroporto**

Cabe à área de Serviços de Aeroporto assegurar a prestação de serviços de *ground handling* e carga em todos os aeroportos da rede da TAP, em conformidade com a estrutura regulatória do setor, garantindo elevados padrões de qualidade comercial e operacional e elevados níveis de segurança e *safety*, no sentido de contribuir para a satisfação dos clientes e para a consolidação da imagem de excelência da empresa.

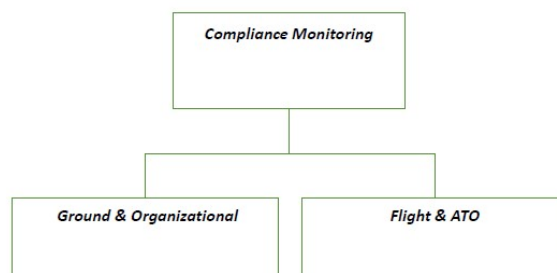
A presente área estrutura-se nos seguintes termos:



### **xvii) Compliance Monitoring**

Cabe à área de *Compliance Monitoring* garantir que todas as atividades da TAP e sua ATO, prestadores de serviços, atividades contratadas, instalações, equipamentos e produtos, são monitorizadas e cumprem com os requisitos regulamentares aplicáveis, padrões adotados pela indústria e um elevado nível de desempenho de segurança, contribuindo para a melhoria contínua do Sistema de Gestão da TAP.

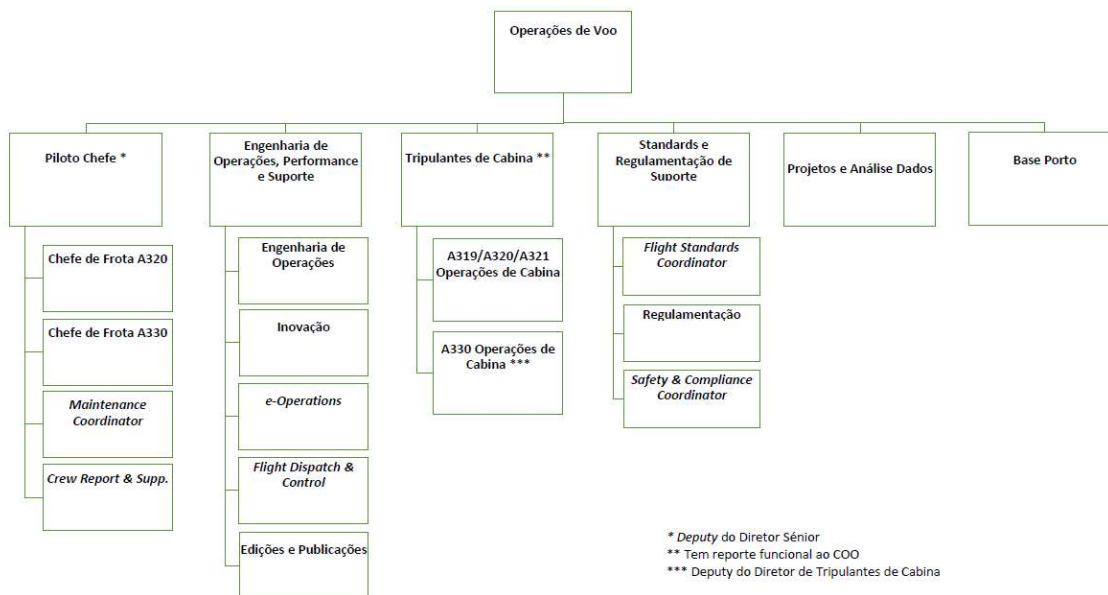
A presente área incorpora as seguintes subáreas:



### **xviii) Operações de Voo**

A área de Operações de Voo tem como missão assegurar a definição e implementação das políticas, processos e procedimentos relacionados com as operações de voo da TAP, bem como outros assuntos de carácter operacional relacionados com segurança de voo, *security*, performance técnica e *compliance*, assegurando o cumprimento dos regulamentos nacionais e internacionais e a ligação com a ANAC e outras autoridades de aviação internacionais, de forma a garantir a atividade e continuidade da operação e contribuir para os resultados da empresa.

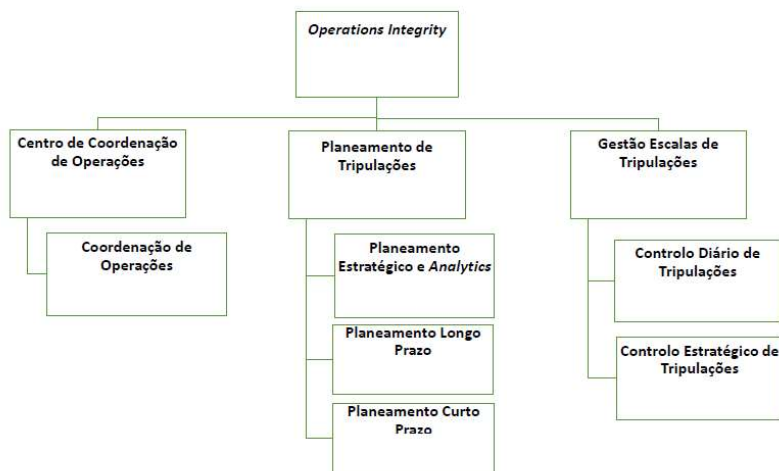
A presente área estrutura-se nos seguintes termos:



### xix) **Operations Integrity**

A esta área incumbe garantir a segurança, eficiência e pontualidade da operação do Grupo TAP e seus tripulantes, mantendo a integridade da malha aérea do Grupo, assegurando o cumprimento de todos requisitos operacionais, comerciais e financeiros, respeitando os objetivos da Grupo.

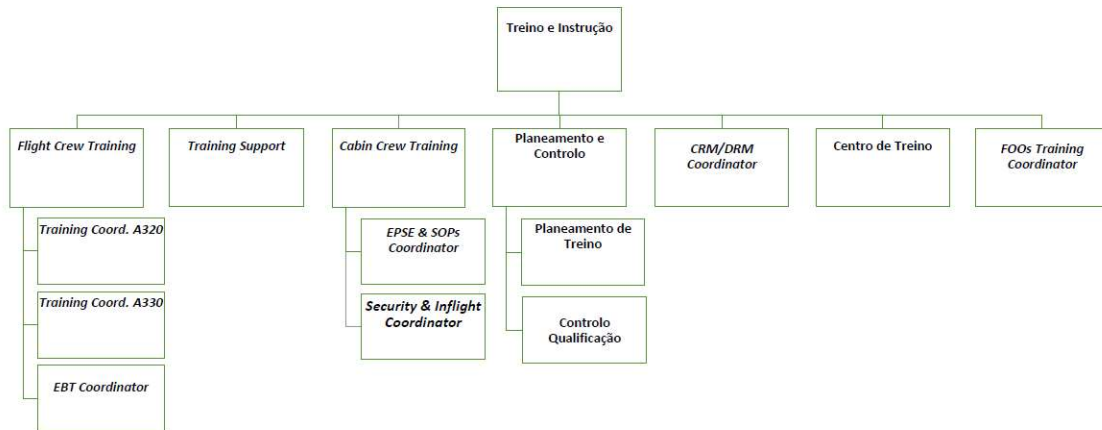
A área de *Operations Integrity* estrutura-se nos seguintes termos:



### xx) **Treino e Instrução**

Cabe à área de Treino e Instrução assegurar o desenvolvimento, implementação e acompanhamento de todas atividades de treino e instrução relacionadas com as operações de voo da TAP, garantindo e dotando os recursos com as competências necessárias para a prestação da sua atividade, em conformidade com toda a regulamentação nacional, internacional e padrões aplicáveis, nomeadamente de *Safety & Security*, contribuindo para a normal operação da TAP, a satisfação dos clientes e a imagem de excelência da empresa.

A presente área incorpora, nos termos *infra* descritos, as seguintes subáreas:



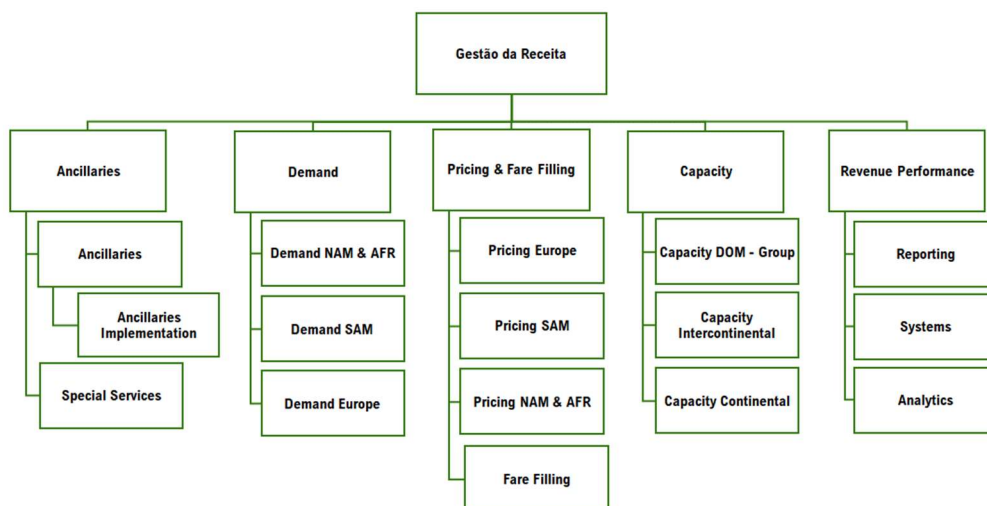
**xxi) Portugalia**

Cabe à Portugalia assegurar ao Grupo TAP operações de médio curso, reduzindo custos operacionais, aumentando a pontualidade e melhorando os níveis de satisfação e confiança do cliente.

**xxii) Gestão de Receita**

Cabe à área de Gestão de Receita assegurar o desenho, desenvolvimento, implementação, controlo e ajuste das estratégias de maximização da receita, garantindo a gestão efetiva da procura, espaço, preço e canais de distribuição, tendo em conta as especificidades da operação da TAP, de forma a vender o lugar correto, ao preço certo, no momento correto e contribuir para a maximização da receita da empresa.

A presente área estrutura-se nos termos *infra* descritos:

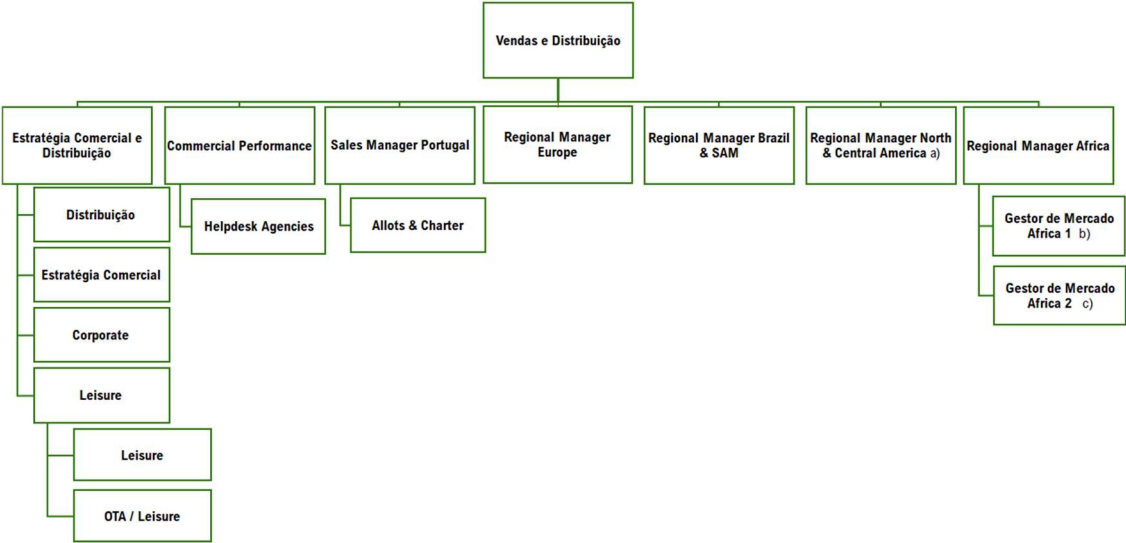


**xxiii) Vendas e Distribuição**

A área de Vendas e Distribuição tem como missão garantir a definição, coordenação e implementação da estratégia comercial da TAP, em todos os canais (exceto digital e canais diretos) e mercados em que a empresa atua, de forma a garantir a evolução em termos de vendas

e captação de novos clientes, promovendo a satisfação e fidelização à marca, contribuindo para o aumento da receita e um custo de vendas mais competitivo.

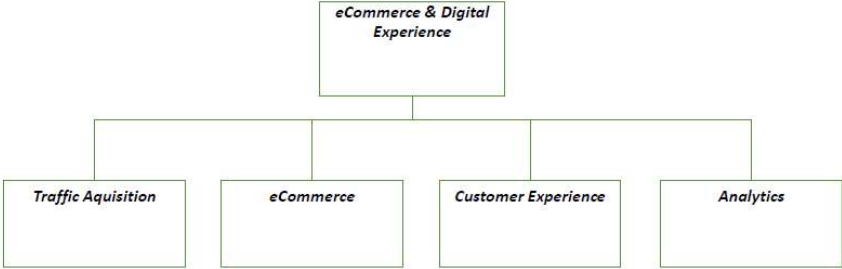
A presente área estrutura-se nos seguintes termos:



**xxiv) eCommerce & Digital Experience**

Cabe à presente área, garantir a definição da estratégia e implementação da evolução do canal digital da TAP e aumentar o seu posicionamento em termos de vendas e captação de novos clientes, bem como assegurar uma gestão, suporte e experiência de cliente de elevada qualidade, eficácia e eficiência, de forma a aumentar a receita e obter um custo de vendas mais competitivo.

A área incorpora as seguintes subáreas:

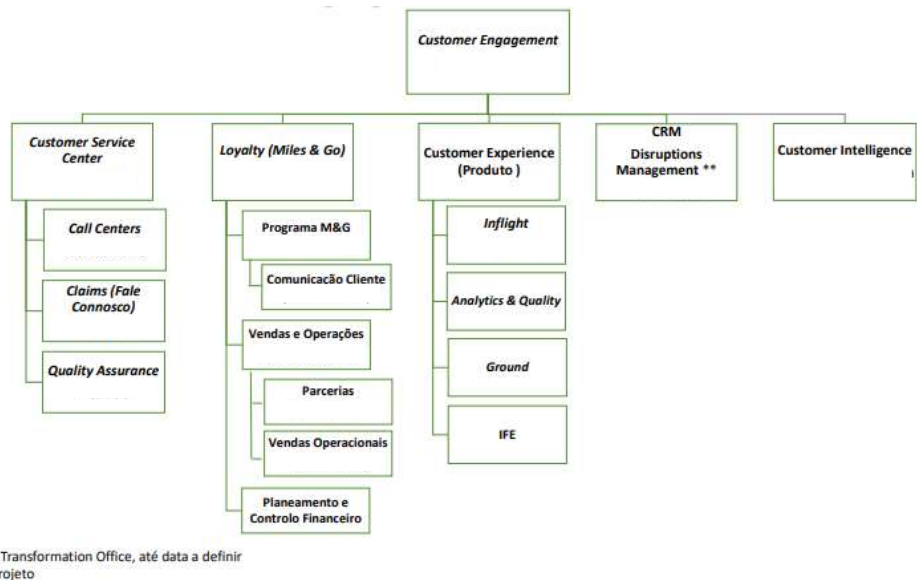


**xxv) Customer Engagement**

Cabe à presente área assegurar uma experiência de cliente positiva e a adequação da resposta da TAP às suas necessidades através de um atendimento eficaz e simples, de um conhecimento profundo dos clientes e da consequente oferta de serviços, programas e produtos adequados, bem como do adequado tratamento de reclamações, tendo em vista a sua satisfação, a minimização de impactos e a geração de receita, em linha com os objetivos, estratégia e visão a longo prazo da empresa.

A presente área estrutura-se nos seguintes termos:

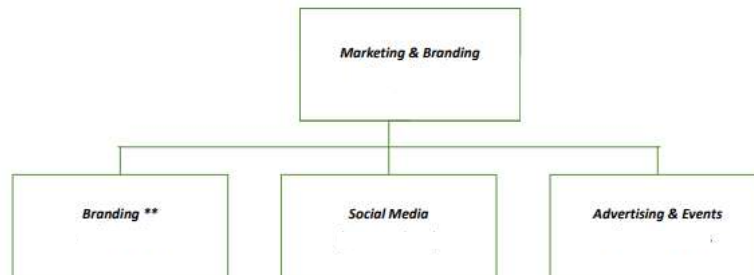




**xxvi) Marketing & Branding**

Cabe à presente área garantir uma eficaz definição e gestão da marca, de forma a exponenciar o seu valor, de forma sustentável e relevante para os *stakeholders*, bem como liderar e garantir que a comunicação da empresa tem impacto e responde aos objetivos de negócio em todos os pontos de contacto.

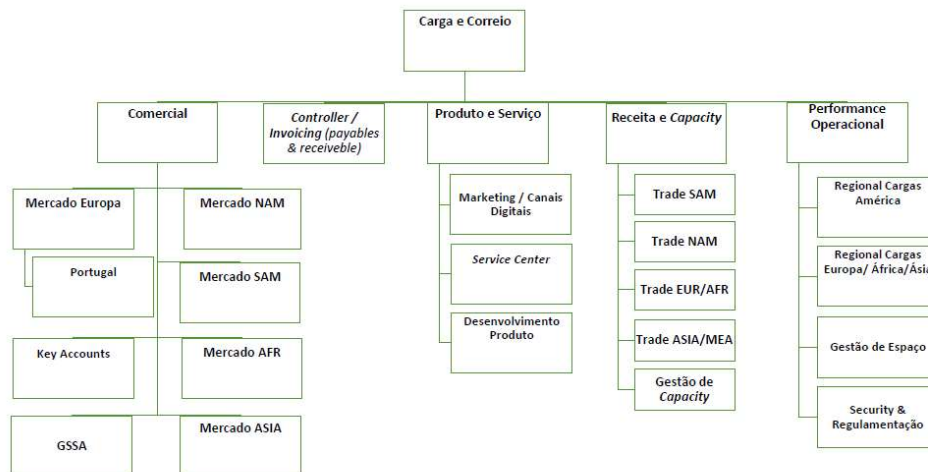
A presente área estrutura-se nos seguintes termos:



**xxvii) Carga e Correio**

A área de Carga e Correio tem como missão assegurar a venda de serviços e a operação de carga e correio da TAP, nos diferentes mercados em que opera, em conformidade com a estrutura regulatória do setor, garantindo uma excelência de qualidade comercial e operacional e elevados níveis de segurança e *safety*, no sentido de contribuir para o aumento de *revenue*, a satisfação dos clientes e para a consolidação da imagem de excelência da empresa.

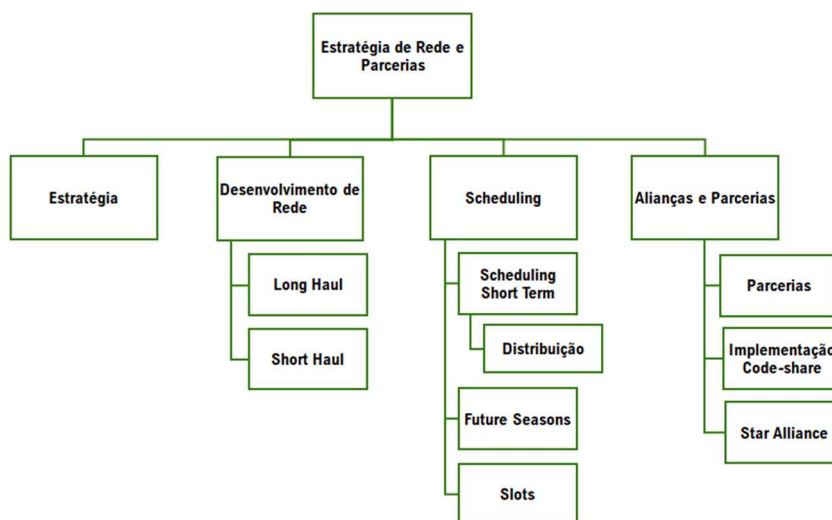
A área estrutura-se nos seguintes termos:



**xxviii) Estratégia de Rede e Parcerias**

Cabe à área de Estratégia de Redes e Parceiras desenvolver a rede, frota e estratégia de parcerias da TAP – reforçando a amplitude e extensão da respetiva oferta e aumentando a sua cobertura mundial – e conceber e implementar planos de operação, minimizando os custos e maximizando os recursos disponíveis, de forma a reforçar a competitividade e aumentar a rentabilidade da TAP, em linha com os objetivos estratégicos e operacionais do Grupo.

A área estrutura-se nos seguintes termos:

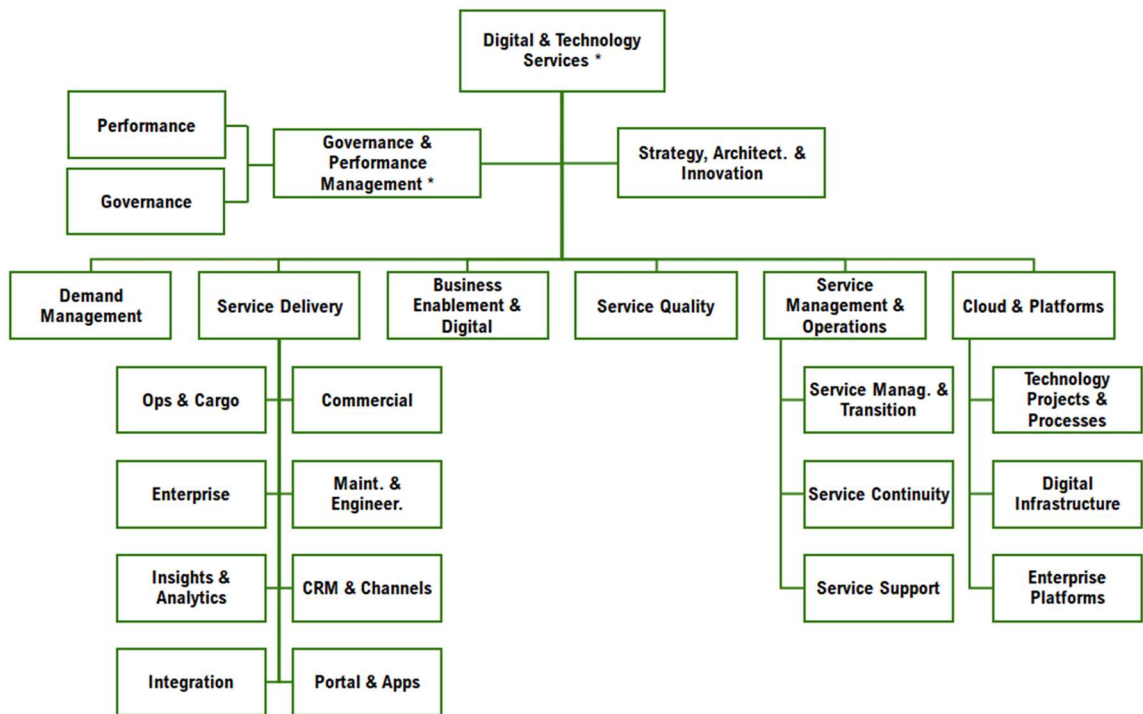


**xxix) Digital & Technology Services**

A área de *Digital & Technology Services* tem como missão assegurar a operacionalização da agenda de transformação digital da TAP, promovendo uma visão e experiência integrada das soluções tecnológicas, articulando com as necessidades das diferentes áreas de negócio e os objetivos estratégicos e operacionais do Grupo, suportando a sua atividade de acordo com a procura, níveis de serviço definidos, contribuindo para maximizar a eficiência e produtividade organizacional e para minimizar custos e riscos para a Empresa, regendo-se segundo princípios

de simplicidade, compromisso, valor e competência funcional e técnica.

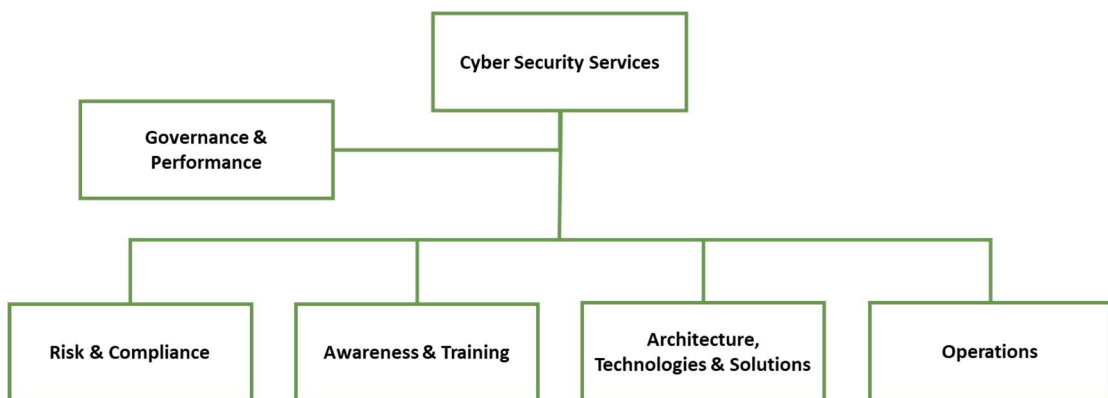
A área encontra-se estruturada nos seguintes termos:



**xxx) Cyber Security Services**

A área de *Cyber Security Services* tem como missão promover a confiança digital na TAP junto dos seus *stakeholders*, contribuindo para um nível de operação resiliente e uma gestão de risco otimizada, desenvolvendo o programa de *Cibersegurança* e de gestão da segurança da informação estritamente alinhados com os objectivos e a estratégia de negócio da TAP, analisando, gerindo e respondendo a incidentes de *Cibersegurança*, promovendo a conformidade a todos os níveis e criando uma cultura sólida de *Cibersegurança*.

A área encontra-se estruturada nos seguintes termos:



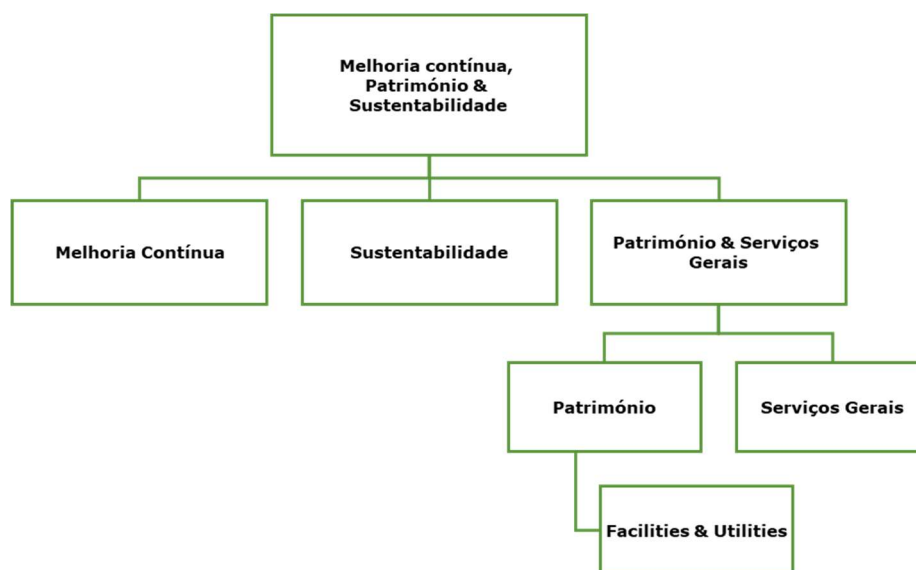
**xxxi) Transformation Office**

A área de *Transformation Office* tem como missão orientar a TAP e colaboradores para a Transformação, necessária para concretizar o potencial da Empresa, definindo a agenda e acompanhando a execução das iniciativas constantes no Plano de Transformação, bem como criando o contexto correto para as diferentes áreas e colaboradores da TAP embarcarem numa jornada de melhoria contínua e transformação empresarial, tanto em processo como em mentalidade.

### **xxxii) Melhoria Contínua, Património e Sustentabilidade**

A área de Melhoria Contínua, Património e Sustentabilidade tem como missão possibilitar a avaliação constante da qualidade de produtos e processos internos de modo a identificar estrangulamentos, reduzir desperdícios e aumentar a eficiência. Visa também assegurar a definição e implementação da estratégia de gestão de património do Grupo TAP, procurando disponibilizar os espaços necessários que garantam a eficiência da operação, otimizar os recursos e maximizar o valor do património do Grupo. A missão desta área inclui ainda a promoção da sustentabilidade da operação e da empresa como um todo, através de práticas de negócio eficientes e sustentáveis, que minimizem os impactos ambientais das operações da TAP e que promovam a inclusão dos colaboradores e das comunidades que serve, refletindo os *standards* de qualidade do Grupo e contribuindo para o cumprimento dos seus objetivos de crescimento e rentabilidade.

A área encontra-se estruturada nos seguintes termos:



## 4 CONTROLOS PARA A PREVENÇÃO DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

O Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, determina que se deve entender por “corrupção e infrações conexas”, “os crimes de corrupção, recebimento e oferta indevidos de vantagem, peculato, participação económica em negócio, concussão, abuso de poder, prevaricação, tráfico de influência, branqueamento ou fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito, previstos no Código Penal, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março, na sua redação atual, na Lei n.º 34/87, de 16 de julho, na sua redação atual, no Código de Justiça Militar, aprovado em anexo à Lei n.º 100/2003, de 15 de novembro, na Lei n.º 50/2007, de 31 de agosto, na sua redação atual, na Lei n.º 20/2008, de 21 de abril, na sua redação atual, e no Decreto-Lei n.º 28/84, de 20 de janeiro, na sua redação atual”.

O Grupo TAP adotou, para efeitos de preparação e implementação do presente PPR, a *supra* transcrita definição, na sua maior extensão. Assim, o Grupo terá em conta, para efeitos de análise de riscos, todos os crimes elencados no Anexo I ao presente PPR, o qual, lido em conjunto com o presente documento, serve de base ao Mapa de Riscos que consta do Anexo II ao presente PPR.

A preocupação com o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos sistemas de controlo interno e gestão de riscos é transversal ao Grupo TAP, consubstanciando sua missão prioritária. O desenho e implementação dos referidos sistemas são da incumbência da Comissão Executiva, que deverá ser auxiliada, em tal tarefa, por todas as áreas de negócio do Grupo, as quais, num esforço conjunto com os órgãos de administração e fiscalização, devem almejar a consolidação de uma política de risco transversal e dinâmica, que acompanhe o desenvolvimento do negócio, considerado como um todo.

Ainda em matéria de controlo dos riscos de corrupção e infrações conexas, merece referência a Política do Canal de Conduta Ética, que cumpre e respeita as normas constantes da Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro [que estabelece o regime geral de proteção de denunciadores de infrações, transpondo a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União] e que estabelece os termos e condições em que se processa a comunicação e a investigação de atividades fraudulentas ou condutas delituosas conexas dentro do Grupo, que envolvam fraude ou violação de leis, políticas, procedimentos e regras internas.

A aludida Política estabelece os procedimentos para a receção, conservação e tratamento das denúncias recebidas pelo Grupo, determinando a implementação do Canal de Conduta Ética,

disponível no seguinte endereço: <https://tapairportugal.integrityline.com/frontpage>.

Para além da possibilidade de apresentação de denúncias no aludido canal, encontra-se também prevista a possibilidade de apresentação de denúncias sob a forma presencial ou por telefone.

Por fim, importa salientar que, nos termos do Código de Conduta e da Circular C4/08/2021 sobre a Aceitação e Oferta de Presentes e Cortesias, todos quantos se relacionam com o Grupo TAP, independentemente da natureza ou forma do vínculo jurídico, estão proibidos de solicitar, receber ou aceitar, para si ou para terceiros, quaisquer ofertas, benefícios, dádivas, compensações ou vantagens que possam condicionar a imparcialidade e integridade do exercício de funções. Sendo que a imparcialidade e integridade no exercício das funções se consideram sempre comprometidas quando são aceites bens de valor estimado superior a 150 euros.

## **5 AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCO DE CORRUPÇÃO**

### **5.1 Riscos relacionados com o sector de atividade do Grupo**

O Grupo TAP encontra-se sujeito a diversos riscos, de natureza variada, relacionados com o desenvolvimento contínuo da sua atividade, cuja materialidade é regularmente avaliada no âmbito de um processo de identificação de riscos, sob coordenação da Auditoria Interna, conjuntamente com as diversas áreas de negócio que integram a estrutura organizacional do Grupo TAP e os respetivos órgãos sociais.

Conquanto pertence ao setor empresarial do Estado, nos termos do Regime Jurídico do Setor Público Empresarial, o Grupo TAP enfrenta riscos acrescidos em matéria de corrupção e infrações conexas, relacionando-se com uma panóplia considerável de entes públicos e privados.

Bem assim, suscita cuidados adicionais a circunstâncias de o Grupo desenvolver a sua atividade em várias áreas geográficas, as quais correspondem a jurisdições multiformes.

### **5.2 Riscos relacionados com a estrutura organizacional do Grupo**

Num Grupo constituído por diversas sociedades comerciais e, bem assim, por áreas de negócio transversais e multidisciplinares, os riscos identificáveis são heterogéneos e multiformes.

Sem prejuízo do que antecede, tiveram-se em conta, na tarefa de avaliação e gestão dos riscos de corrupção, as seguintes coordenadas comuns:

- Relações com entidades externas ao Grupo, como sejam: entidades públicas; fornecedores e clientes (nacionais e internacionais);
- Frequência e características das relações identificadas no parágrafo que antecede, bem como a natureza das entidades externas;
- Frequência, natureza e processo referente à aquisição e/ou venda de bens e serviços;
- Relações intragrupo.

### **5.3 Análise de risco de Corrupção**

Este processo específico de gestão de riscos tem como objetivo identificar, analisar e mitigar os riscos que possam expor a entidade a atos de corrupção e infrações conexas.

Num primeiro momento, identificam-se os riscos abstratamente convocáveis, por referência a uma

perspetiva macro da atividade de todas as entidades relevantes.

Num segundo momento, a análise do risco deverá consistir em medir os riscos anteriormente identificados com recurso a métricas de probabilidade de ocorrência, impacto previsível e graduação de risco, compreendendo duas fases: análise de risco e identificação de medidas preventivas e corretivas existentes.

Por fim, num último momento, procura-se a identificação de medidas preventivas e corretivas adicionais, que possam servir o propósito de mitigar os riscos identificados.

Os riscos de corrupção e infrações conexas encontram-se identificados nos Anexos I e II.

## 5.4 Graduação de risco

A graduação de risco traduz-se na estimativa de uma probabilidade de ocorrência de um evento de risco e de um nível de impacto previsível em caso de verificação concreta do risco.

As estimativas referentes à probabilidade de ocorrência e ao impacto previsível têm em consideração as áreas de atividade da entidade com risco potencial de prática de atos de corrupção e infrações conexas, bem como o respetivo contexto operacional e organizacional.

Quanto à probabilidade de ocorrência do risco, identificaram-se 3 níveis distintos de graduação:

<b>Fraco</b>	O risco decorre de um processo que apenas ocorrerá em circunstâncias excecionais.
<b>Moderado</b>	O risco está associado a um processo esporádico, que se admite que venha a ocorrer ao longo do ano.
<b>Elevado</b>	O risco decorre de um processo corrente e frequente.

Quanto ao impacto previsível da verificação do risco, identificaram-se também 3 níveis distintos de graduação:

<b>Fraco</b>	Sem impacto.
<b>Moderado</b>	Com impacto limitado.
<b>Elevado</b>	Com impacto alargado / transversal.



E concluiu-se por 3 níveis de classificação / graduação de risco:

		Probabilidade de ocorrência		
		Fraco	Moderado	Elevado
Impacto Previsível	Fraco	Fraco	Moderado	Moderado
	Moderado	Moderado	Moderado	Elevado
	Elevado	Moderado	Elevado	Elevado

Em face da métricas *supra* definidas, deve ainda ter-se em conta o que segue:

- **Elevado:** quando da situação de risco identificada possam decorrer prejuízos financeiros significativos para o Grupo TAP e a violação grave dos princípios associados ao interesse público, lesando a credibilidade da empresa e do próprio acionista;
- **Moderado:** a situação de risco pode comportar prejuízos financeiros para o Grupo e perturbar o seu normal funcionamento;
- **Fraco:** a situação de risco em causa não tem potencial para provocar prejuízos financeiros ao Grupo TAP, não sendo as infrações suscetíveis de ser praticadas causadoras de danos relevantes na imagem e operacionalidade da instituição.

Deve ser deixada a nota que, para 2023, espera-se alinhar as métricas de graduação de riscos de corrupção com as métricas definidas no modelo de gestão de riscos corporativos (ERM), garantindo uma uniformização dos critérios de avaliação de risco e respetivos controlos para todos os tipos de riscos.

## 5.5 Medidas preventivas e corretivas

Nesta matéria, importa realçar que a TAP já tem implementadas algumas medidas que visam proteger o Grupo dos riscos de corrupção e infrações conexas, como sejam:

- A aprovação e publicação do Código de Conduta;
- A aprovação e publicação da Política Anticorrupção;
- A aprovação e publicação da Política de Atribuição e Utilização de Cartão de Crédito;
- A aprovação e divulgação do Manual de Compras;
- A divulgação da Circular Interna C4/08/2021 sobre a Aceitação e Oferta de Presentes e

Cortesias;

- A implementação e divulgação do Canal de Conduta Ética e correspondente Política;
- A existência de uma estrutura de aprovações internas, com intervenção hierárquica;
- A existência de um departamento de Auditoria Interna, que inclui as subdireções de Auditoria e de Gestão do Risco;
- A partilha de equipas de trabalho e validação de projetos por vários intervenientes de vários níveis hierárquicos;
- A limitação de aceitação e de atribuição de ofertas;
- A existência de registos de acessos aos documentos e a sistemas e a segregação destes a determinadas funções;
- A proibição de pagamentos em numerário em transações de montante igual ou superior a € 3.000,00 (três mil euros) ou seu equivalente em moeda estrangeira [se o pagador for pessoa singular não residente em território português, que não atue na qualidade de empresário ou comerciante, o limite para a realização de transações em numerário passa a ser de € 10.000,00 (dez mil euros) ou seu equivalente em moeda estrangeira];
- A existência de arquivos digitais que permitem a conservação da informação e documentação que resulta da prossecução do objeto social de cada sociedade do Grupo;
- Publicação de Relatórios e Contas no *website*, com periodicidade anual, com divulgação, de modo completo, atualizado e apropriado, de elementos societários, financeiros e estratégicos do Grupo.

## **5.6 Medidas preventivas e corretivas específicas e adicionais**

Para cada um dos riscos identificados, deverão ser também identificadas as respetivas medidas de prevenção, deteção ou correção específicas já implementadas ou a implementar para minimizar os impactos futuros, nomeadamente e a título de exemplo:

- Aprovação e divulgação de Política de *Investor Relations*;
- Aprovação e divulgação de Política de *Insider Trading*;
- Aprovação e divulgação de Política de Prevenção e Gestão de Conflito de Interesses;
- Aprovação e divulgação de Política de Aceitação e Oferta de Cortesias;
- Aprovação e divulgação de Política de Prevenção de Branqueamento de Capitais e do Financiamento do Terrorismo;
- Aprovação e divulgação de Política de Concorrência;

- Aprovação e divulgação de Política de Transação com Partes Relacionadas;
- Aprovação e divulgação de Política de Gestão de Risco Corporativo;
- Implementação de procedimentos de KYC;
- Controlo dos processos de recrutamento e confidencialidade do processo de recrutamento;
- Dependência de/aprovação por vários níveis decisórios;
- Obrigatoriedade de preenchimento de declaração em caso de conflito de interesses;
- Manutenção dos *reports*, validações internas e alertas definidos em matéria de processamento salarial;
- Implementação de procedimentos escritos adicionais;
- Implementação de procedimentos automáticos e informatizados, que sejam rastreáveis;
- Verificação sistemática da inexistência de incompatibilidades, acumulação de funções e conflitos de interesses;
- Maior rotatividade dos colaboradores responsáveis por determinados processos de contratação;
- Inclusão de cláusulas anticorrupção no domínio da contratação;
- Manutenção de procedimentos de controlo de documentação com o SEF ou com empresas especializadas contratadas;
- Manutenção de documentos internos que descrevam, ao pormenor, a atividade levada a cabo, a cada momento, por cada unidade de negócio;
- Reforço, se possível com envolvimento de hierarquia, no princípio dos “4 olhos”, designadamente sempre que haja atribuição de direitos a terceiros;
- Presença de pelo menos dois colaboradores TAP, preferencialmente de equipas distintas, em reuniões mantidas com autoridades públicas ou políticas;
- Implementação de processo de *due diligence* de integridade relativo a terceiros que estabeleçam relações de negócios com a TAP ou sejam, de algum modo, beneficiários de atribuições feitas pela TAP (ex. donativos) – com implementação dos correspondentes modelos de avaliação e conservação de registos associados;
- Privilégio na utilização de meio escrito nos contactos com entidades externas;
- Elaboração de atas de reuniões, em particular se mantidas com entidades externas;
- Duplicação de níveis de aprovação sempre que haja atribuição de direitos a terceiros;

- Consulta periódica e prévia, por parte de colaboradores relevantes, da Lista de Partes Relacionadas que é da responsabilidade do Departamento de *Compliance*;
- Realização de auditorias *ad hoc*;
- Reforço e adequação específica aos riscos identificadas de ações de formação;
- Reforço da divulgação e monitorização do grau de conhecimento e implementação do PCN;
- Revisão extraordinária, caso se justifique, do PCN;
- Elaboração de relatório de avaliação intercalar da implementação do PCN nas situações identificadas de risco elevado ou máximo.

Ademais, o Grupo TAP elege como crucial a fomentação de uma cultura de responsabilidade, na qual cada área de negócio deverá familiarizar-se com os riscos inerentes às suas atividades e os possíveis impactos que estes podem ter noutras áreas de negócio e vice-versa, devendo para o efeito cada colaborador da TAP participar na minimização dos riscos, tendo presente a sua responsabilidade face a riscos individuais e coletivos, bem como compreender de que forma pode contribuir para a melhoria contínua da gestão de riscos. Esta cultura participativa deverá ser fomentada nas ações de formação obrigatórias *supra* referidas.

## **5.7 Responsável pela execução, controlo e revisão do PPR**

O Grupo TAP designará, como responsável pela execução, controlo e revisão do PPR, o Responsável pelo Cumprimento Normativo / *Compliance Officer* – que será, a qualquer momento, um elemento da direção ou equiparado.

O *Compliance Officer* exercerá as suas funções de modo independente, permanente e com autonomia decisória, assegurando a TAP que o *Compliance Officer* disporá da informação interna e dos meios humanos e técnicos necessários ao bom desempenho da função.

O *Compliance Officer* será nomeado pelo Conselho de Administração para mandatos de três anos, podendo ser renomeado e poderá ser contactado para esclarecer dúvidas relacionadas com o programa de cumprimento normativo da TAP, a sua interpretação e aplicação..

## **5.8 Controlo**

Após aprovação, implementação e divulgação, nos termos *infra* descritos, do presente PPR, a sua execução deverá ser acompanhada e devidamente monitorizada pelo *Compliance Officer* (a nomear), que deverá contar com o apoio de todas as unidades de negócio e, em especial, da Auditoria Interna. No controlo da execução do presente PPR, o *Compliance Officer* deverá

periodicamente reunir com as unidades de negócio, às quais cabe a tarefa de identificar e comunicar novos desafios em matéria de risco e, bem assim, a tarefa da concreta adequação, eficácia, efetivação e melhoria das medidas preventivas e corretivas previstas no presente PPR.

Tendo em conta o que antecede, o presente PPR está sujeito a controlo através da elaboração de um relatório de execução anual com vista à análise da implementação das medidas preventivas mencionadas.

Ademais, a TAP adota um sistema de controlo interno que, sendo promovido e controlado pelo *Compliance Officer* (a nomear) e pela Auditoria Interna, garante, através da realização de auditorias aleatórias:

- O cumprimento e a legalidade das deliberações e decisões dos titulares dos órgãos do Grupo;
- O respeito pelas políticas e objetivos definidos;
- O cumprimento das disposições legais e regulamentares;
- A adequada gestão e mitigação de riscos, tendo em conta o presente PPR;
- O respeito pelos princípios e valores previstos nas políticas que integram o Plano de Cumprimento Normativo do Grupo TAP;
- A prevenção e deteção de situações de ilegalidade, corrupção, fraude e erro;
- A salvaguarda dos ativos do Grupo;
- A qualidade, tempestividade, integridade e fiabilidade da informação;
- A prevenção do favorecimento ou práticas discriminatórias;
- Os adequados mecanismos de planeamento, execução, revisão, controlo e aprovação das operações;
- A promoção da concorrência; e
- A transparência das operações.

Os resultados e eventuais condicionantes das aludidas auditorias aleatórias são reportados à Comissão Executiva em conjunto com propostas de implementação de medidas corretivas ou de aperfeiçoamento.

Este PPR será revisto a cada três anos ou sempre que se opere uma alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica ou societária do Grupo TAP que o justifique.

Juntamente com os relatórios anteriormente referidos, o presente PPR é publicado nos termos definidos no RGPC.

Bem assim, o presente PPR e os relatórios *supra* referidos serão comunicados aos membros do

Governo responsáveis pela direção, superintendência ou tutela (consoante aplicável a cada momento), para conhecimento, aos serviços de inspeção da área governativa e ao MENAC.

## 6 ANEXO I – CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

<p><b>Corrupção passiva – Sector Público</b> (artigo 373.º do CP<sup>2</sup>)</p>	<p>1 - O funcionário que por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para a prática de um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação, é punido com pena de prisão de um a oito anos.</p> <p>2 - Se o ato ou omissão não forem contrários aos deveres do cargo e a vantagem não lhe for devida, o agente é punido com pena de prisão de um a cinco anos.</p>
<p><b>Corrupção ativa – Sector Público</b> (artigo 374.º do CP)</p>	<p>1 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro por indicação ou com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial com o fim indicado no n.º 1 do artigo 373.º, é punido com pena de prisão de um a cinco anos.</p> <p>2 - Se o fim for o indicado no n.º 2 do artigo 373.º, o agente é punido com pena de prisão até três anos ou com pena de multa até 360 dias.</p> <p>3 - A tentativa é punível.</p>
<p><b>Corrupção passiva – Cargos Políticos</b> (artigo 17.º da Lei 34/87<sup>3</sup>)</p>	<p>1 - O titular de cargo político que, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para a prática de um qualquer ato ou omissão contrários aos deveres do cargo, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação, é punido com pena de prisão de 2 a 8 anos.</p> <p>2 - Se o ato ou omissão não forem contrários aos deveres do cargo e a vantagem não lhe for devida, o titular de cargo político é punido com pena de prisão de 2 a 5 anos.</p>
<p><b>Corrupção ativa – Cargos Políticos</b> (artigo 18.º da Lei 34/87)</p>	<p>1 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a titular de cargo político, ou a terceiro por indicação ou com o conhecimento deste, vantagem patrimonial ou não patrimonial com o fim indicado no n.º 1 do artigo 17.º, é punido com pena de prisão de 2 a 5 anos.</p> <p>2 - Se o fim for o indicado no n.º 2 do artigo 17.º, o agente é punido com pena de prisão até 5 anos.</p> <p>3 - O titular de cargo político que, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, a titular de alto cargo público ou a outro titular de cargo político, ou a terceiro com o conhecimento deste, vantagem patrimonial ou não patrimonial que não lhe seja devida, com os fins indicados no artigo 17.º, é punido com as penas previstas no mesmo artigo.</p>
<p><b>Corrupção passiva para a prática de ato ilícito – Sector Militar</b> (artigo 36.º do CJM<sup>4</sup>)</p>	<p>1 - Aquele que, integrado ou ao serviço das Forças Armadas ou de outras forças militares, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial ou a sua promessa, como contrapartida de ato ou omissão contrários aos deveres do cargo e de que resulte um perigo para a segurança nacional, é punido com pena de prisão de 2 a 10 anos.</p> <p>2 - Se o agente, antes da prática do facto, voluntariamente repudiar o oferecimento ou a promessa</p>

<sup>2</sup> Código Penal (Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março, na sua redação atual).

<sup>3</sup> Lei que prevê os crimes de responsabilidade dos titulares de cargos políticos (Lei n.º 34/87, de 16 de julho, na sua redação atual).

<sup>4</sup> Código de Justiça Militar (Lei n.º 100/2003, de 15 de novembro).

	<p>que acertara ou restituir a vantagem ou, tratando-se de coisa fungível, o seu valor, é dispensado de pena.</p> <p>3 - Consideram-se ao serviço das Forças Armadas ou de outras forças militares os civis que sejam seus funcionários, no sentido do artigo 386.º do Código Penal, e integradas as pessoas referidas no artigo 4.º</p>
<p><b>Corrupção ativa – Sector Militar</b> (artigo 37.º do CJM)</p>	<p>1 - Aquele que, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a qualquer pessoa integrada ou ao serviço das Forças Armadas ou de outras forças militares, ou a terceiro com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial que lhe não seja devida, com o fim indicado no artigo anterior e de que resulte perigo para a segurança nacional, é punido com pena de prisão de 1 a 6 anos.</p> <p>2 - Se o agente dos crimes referidos no número anterior for oficial de graduação superior à do militar a quem procurar corromper ou exercer sobre o mesmo funções de comando ou chefia, o limite mínimo da pena aplicável é agravado para o dobro.</p>
<p><b>Corrupção passiva – Sector Desportivo</b> (artigo 8.º do RRPCA<sup>5</sup>)</p>	<p>O agente desportivo que, por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para um qualquer ato ou omissão destinados a alterar ou falsear o resultado de uma competição desportiva, ainda que anteriores àquela solicitação ou aceitação, é punido com pena de prisão de 1 a 8 anos.</p>
<p><b>Corrupção ativa – Sector Desportivo</b> (artigo 9.º do RRPCA)</p>	<p>1 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a agente desportivo, ou a terceiro com conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que lhe não seja devida, com o fim indicado no artigo anterior, é punido com pena de prisão de 1 a 5 anos.</p> <p>2 - A tentativa é punível.</p>
<p><b>Corrupção ativa com prejuízo do comércio internacional</b> (artigo 7.º do Lei 20/2008<sup>6</sup>)</p>	<p>Quem por si ou, mediante o seu consentimento ou ratificação, por interposta pessoa der ou prometer a funcionário, nacional, estrangeiro ou de organização internacional, ou a titular de cargo político, nacional ou estrangeiro, ou a terceiro com conhecimento daqueles, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que lhe não seja devida, para obter ou conservar um negócio, um contrato ou outra vantagem indevida no comércio internacional, é punido com pena de prisão de um a oito anos.</p>
<p><b>Corrupção passiva – Sector Privado</b> (artigo 8.º do Lei 20/2008)</p>	<p>1 - O trabalhador do sector privado que, por si ou, mediante o seu consentimento ou ratificação, por interposta pessoa, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para um qualquer ato ou omissão que constitua uma violação dos seus deveres funcionais é punido com pena de prisão até cinco anos ou com pena de multa até 600 dias.</p> <p>2 - Se o ato ou omissão previsto no número anterior for idóneo a causar uma distorção da concorrência ou um prejuízo patrimonial para terceiros, o agente é punido com pena de prisão de um a oito anos.</p>
<p><b>Corrupção ativa – Sector Privado</b> (artigo 9.º do Lei 20/2008)</p>	<p>1 - Quem por si ou, mediante o seu consentimento ou ratificação, por interposta pessoa der ou prometer a pessoa prevista no artigo anterior, ou a terceiro com conhecimento daquela, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que lhe não seja devida, para prosseguir o fim aí indicado é punido com pena de prisão até três anos ou com pena de multa.</p> <p>2 - Se a conduta prevista no número anterior visar obter ou for idónea a causar uma distorção da concorrência ou um prejuízo patrimonial para terceiros, o agente é punido com pena de prisão até cinco anos ou com pena de multa até 600 dias.</p> <p>3 - A tentativa é punível.</p>

<sup>5</sup> Regime de responsabilidade penal por comportamentos antidesportivos (Lei n.º 50/2007, de 31 de agosto, na sua redação atual).

<sup>6</sup> Regime penal de corrupção no comércio internacional e no sector privado (Lei n.º 20/2008, de 21 de abril, na sua redação atual).



<p><b>Recebimento ou oferta indevidos de vantagem – Sector Público</b> (artigo 372.º do CP)</p>	<p>1 - O funcionário que, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida, é punido com pena de prisão até cinco anos ou com pena de multa até 600 dias.</p> <p>2 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a funcionário, ou a terceiro por indicação ou conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida, no exercício das suas funções ou por causa delas, é punido com pena de prisão até três anos ou com pena de multa até 360 dias.</p> <p>3 - Excluem-se dos números anteriores as condutas socialmente adequadas e conformes aos usos e costumes.</p>
<p><b>Recebimento ou oferta indevidos de vantagem – Cargos Políticos</b> (artigo 16.º da Lei 34/87)</p>	<p>1 - O titular de cargo político que, no exercício das suas funções ou por causa delas, por si, ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida, é punido com pena de prisão de 1 a 5 anos.</p> <p>2 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a titular de cargo político, ou a terceiro por indicação ou conhecimento deste, vantagem patrimonial ou não patrimonial que não lhe seja devida, no exercício das suas funções ou por causa delas, é punido com pena de prisão até 5 anos ou com pena de multa até 600 dias.</p> <p>3 - O titular de cargo político que, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a outro titular de cargo político, a titular de alto cargo público ou a funcionário, ou a terceiro com conhecimento destes, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, que não lhe seja devida, no exercício das suas funções ou por causa delas, é punido com as penas previstas no número anterior.</p> <p>4 - Excluem-se dos números anteriores as condutas socialmente adequadas e conformes aos usos e costumes.</p>
<p><b>Recebimento ou oferta indevidos de vantagem – Sector Desportivo</b> (artigo 11.º do RRPCA)</p>	<p>1 - O agente desportivo que, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, por interposta pessoa, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, direta ou indiretamente, no exercício das suas funções ou por causa delas, sem que lhe seja devida, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, de agente que perante ele tenha tido, tenha ou possa vir a ter pretensão dependente do exercício dessas suas funções, é punido com pena de prisão até 5 anos ou com pena de multa até 600 dias.</p> <p>2 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a agente desportivo, ou a terceiro por indicação ou conhecimento daquele, vantagem patrimonial ou não patrimonial, que não lhe seja devida, no exercício das suas funções ou por causa delas, é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa até 360 dias.</p> <p>3 - Excluem-se dos números anteriores as condutas socialmente adequadas e conformes aos usos e costumes.</p>
<p><b>Peculato – Sector Público</b> (artigo 375.º do CP)</p>	<p>1 - O funcionário que ilegitimamente se apropriar, em proveito próprio ou de outra pessoa, de dinheiro ou qualquer coisa móvel ou imóvel ou animal, públicos ou particulares, que lhe tenha sido entregue, esteja na sua posse ou lhe seja acessível em razão das suas funções, é punido com pena de prisão de 1 a 8 anos, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.</p> <p>2 - Se os valores ou objetos referidos no número anterior forem de diminuto valor, nos termos da alínea c) do artigo 202.º, o agente é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa.</p> <p>3 - Se o funcionário der de empréstimo, empenhar ou, de qualquer forma, onerar valores ou objetos referidos no n.º 1, é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.</p>

<p><b>Peculato – Cargos Políticos</b> (artigo 20.º da Lei 34/87)</p>	<p>1 - O titular de cargo político que no exercício das suas funções ilicitamente se apropriar, em proveito próprio ou de outra pessoa, de dinheiro ou qualquer coisa móvel ou imóvel, pública ou particular, que lhe tenha sido entregue, esteja na sua posse ou lhe seja acessível em razão das suas funções, é punido com prisão de três a oito anos e multa até 150 dias, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.</p> <p>2 - Se o infrator der de empréstimo, empenhar ou, de qualquer forma, onerar quaisquer objetos referidos no número anterior, com a consciência de prejudicar ou poder prejudicar o Estado ou o seu proprietário, será punido com prisão de um a quatro anos e multa até 80 dias.</p>
<p><b>Peculato de uso – Sector Público</b> (artigo 376.º do CP)</p>	<p>1 - O funcionário que fizer uso ou permitir que outra pessoa faça uso, para fins alheios àqueles a que se destinem, de coisa imóvel, de veículos, de outras coisas móveis ou de animais de valor apreciável, públicos ou particulares, que lhe forem entregues, estiverem na sua posse ou lhe forem acessíveis em razão das suas funções, é punido com pena de prisão até 1 ano ou com pena de multa até 120 dias.</p> <p>2 - Se o funcionário, sem que especiais razões de interesse público o justifiquem, der a dinheiro público destino para uso público diferente daquele a que está legalmente afetado, é punido com pena de prisão até 1 ano ou com pena de multa até 120 dias.</p>
<p><b>Peculato de uso – Cargos Políticos</b> (artigo 21.º da Lei 34/87)</p>	<p>1 - O titular de cargo político que fizer uso ou permitir que outra pessoa faça uso, para fins alheios àqueles a que se destinem, de coisa imóvel, de veículos ou de outras coisas móveis de valor apreciável, públicos ou particulares, que lhe forem entregues, estiverem na sua posse ou lhe forem acessíveis em razão das suas funções é punido com prisão até dois anos ou com pena de multa até 240 dias.</p> <p>2 - O titular de cargo político que der a dinheiro público um destino para uso público diferente daquele a que estiver legalmente afetado é punido com prisão até dois anos ou com pena de multa até 240 dias.</p>
<p><b>Peculato por erro de outrem – Cargos Políticos</b> (artigo 22.º da Lei 34/87)</p>	<p>O titular de cargo político que no exercício das suas funções, mas aproveitando-se do erro de outrem, receber, para si ou para terceiro, taxas, emolumentos ou outras importâncias não devidas, ou superiores às devidas, será punido com prisão até três anos ou multa até 150 dias.</p>
<p><b>Participação económica em negócio – Sector Público</b> (artigo 377.º do CP)</p>	<p>1 - O funcionário que, com intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesar em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpre, em razão da sua função, administrar, fiscalizar, defender ou realizar, é punido com pena de prisão até 5 anos.</p> <p>2 - O funcionário que, por qualquer forma, receber, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial por efeito de ato jurídico-civil relativo a interesses de que tinha, por força das suas funções, no momento do ato, total ou parcialmente, a disposição, administração ou fiscalização, ainda que sem os lesar, é punido com pena de prisão até 6 meses ou com pena de multa até 60 dias.</p> <p>3 - A pena prevista no número anterior é também aplicável ao funcionário que receber, para si ou para terceiro, por qualquer forma, vantagem patrimonial por efeito de cobrança, arrecadação, liquidação ou pagamento que, por força das suas funções, total ou parcialmente, esteja encarregado de ordenar ou fazer, posto que não se verifique prejuízo para a Fazenda Pública ou para os interesses que lhe estão confiados.</p>
<p><b>Participação económica em negócio – Cargos Políticos</b> (artigo 23.º da Lei 34/87)</p>	<p>1 - O titular de cargo político que, com intenção de obter, para si ou para terceiro, participação económica ilícita, lesar em negócio jurídico os interesses patrimoniais que, no todo ou em parte, lhe cumpra, em razão das suas funções, administrar, fiscalizar, defender ou realizar, é punido com prisão até 5 anos.</p> <p>2 - O titular de cargo político que, por qualquer forma, receber vantagem patrimonial por efeito de um ato jurídico-civil relativo a interesses de que tenha, por força das suas funções, no momento do ato, total ou parcialmente, a disposição, a administração ou a fiscalização, ainda que sem os lesar, é</p>

	<p>punido com pena de prisão até 6 meses ou com pena de multa até 150 dias.</p> <p>3 - A pena prevista no número anterior é também aplicável ao titular de cargo político que receber, por qualquer forma, vantagem económica por efeito de cobrança, arrecadação, liquidação ou pagamento de que, em razão das suas funções, total ou parcialmente, esteja encarregado de ordenar ou fazer, posto que se não verifique prejuízo económico para a Fazenda Pública ou para os interesses que assim efetiva.</p>
<p><b>Concussão</b> (artigo 379.º do CP)</p>	<p>1 - O funcionário que, no exercício das suas funções ou de poderes de facto delas decorrentes, por si ou por interposta pessoa com o seu consentimento ou ratificação, receber, para si, para o Estado ou para terceiro, mediante indução em erro ou aproveitamento de erro da vítima, vantagem patrimonial que lhe não seja devida, ou seja superior à devida, nomeadamente contribuição, taxa, emolumento, multa ou coima, é punido com pena de prisão até 2 anos ou com pena de multa até 240 dias, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.</p> <p>2 - Se o facto for praticado por meio de violência ou ameaça com mal importante, o agente é punido com pena de prisão de 1 a 8 anos, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.</p>
<p><b>Abuso de poder – Sector Público</b> (artigo 382.º do CP)</p>	<p>O funcionário que, fora dos casos previstos nos artigos anteriores, abusar de poderes ou violar deveres inerentes às suas funções, com intenção de obter, para si ou para terceiro, benefício ilegítimo ou causar prejuízo a outra pessoa, é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.</p>
<p><b>Abuso de poderes – Cargo Político</b> (artigo 26.º da Lei 34/87)</p>	<p>1 - O titular de cargo político que abusar dos poderes ou violar os deveres inerentes às suas funções, com a intenção de obter, para si ou para terceiro, um benefício ilegítimo ou de causar um prejuízo a outrem, será punido com prisão de seis meses a três anos ou multa de 50 a 100 dias, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.</p> <p>2 - Incorre nas penas previstas no número anterior o titular de cargo político que efetuar fraudulentamente concessões ou celebrar contratos em benefício de terceiro ou em prejuízo do Estado.</p>
<p><b>Prevaricação</b> (artigo 11.º da Lei 34/87)</p>	<p>O titular de cargo político que conscientemente conduzir ou decidir contra direito um processo em que intervenha no exercício das suas funções, com a intenção de por essa forma prejudicar ou beneficiar alguém, será punido com prisão de dois a oito anos.</p>
<p><b>Tráfico de influência</b> (artigo 335.º do CP)</p>	<p>1 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer entidade pública, nacional ou estrangeira, é punido:</p> <p>a) Com pena de prisão de 1 a 5 anos, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal, se o fim for o de obter uma qualquer decisão ilícita favorável;</p> <p>b) Com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal, se o fim for o de obter uma qualquer decisão lícita favorável.</p> <p>2 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer vantagem patrimonial ou não patrimonial às pessoas referidas no número anterior:</p> <p>a) Para os fins previstos na alínea a), é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa;</p> <p>b) Para os fins previstos na alínea b), é punido com pena de prisão até 2 anos ou com pena de multa até 240 dias.</p> <p>3 - A tentativa é punível.</p> <p>4 - É correspondentemente aplicável o disposto no artigo 374.º-B.</p>
<p><b>Tráfico de influência – Sector Desportivo</b> (artigo 10.º do RRPCA)</p>	<p>1 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, solicitar ou aceitar, para si ou para terceiro, vantagem patrimonial ou não patrimonial, ou a sua promessa, para</p>

	<p>abusar da sua influência, real ou suposta, junto de qualquer agente desportivo, com o fim de obter uma qualquer decisão destinada a alterar ou falsear o resultado de uma competição desportiva, é punido com pena de prisão de 1 a 5 anos, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.</p> <p>2 - Quem, por si ou por interposta pessoa, com o seu consentimento ou ratificação, der ou prometer a outra pessoa vantagem patrimonial ou não patrimonial, para o fim referido no número anterior, é punido com pena de prisão até 3 anos ou com pena de multa, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal.</p> <p>3 - É correspondentemente aplicável o disposto no artigo 13.º</p>
<p><b>Branqueamento</b> (artigo 368.º-A do CP)</p>	<p>1 - Para efeitos do disposto nos números seguintes, consideram-se vantagens os bens provenientes da prática, sob qualquer forma de comparticipação, de factos ilícitos típicos puníveis com pena de prisão de duração mínima superior a seis meses ou de duração máxima superior a cinco anos ou, independentemente das penas aplicáveis, de factos ilícitos típicos de:</p> <p>a) Lenocínio, abuso sexual de crianças ou de menores dependentes, ou pornografia de menores;</p> <p>b) Burla informática e nas comunicações, extorsão, abuso de cartão de garantia ou de cartão, dispositivo ou dados de pagamento, contrafação de moeda ou de títulos equiparados, depreciação do valor de moeda metálica ou de títulos equiparados, passagem de moeda falsa de concerto com o falsificador ou de títulos equiparados, passagem de moeda falsa ou de títulos equiparados, ou aquisição de moeda falsa para ser posta em circulação ou de títulos equiparados;</p> <p>c) Falsidade informática, contrafação de cartões ou outros dispositivos de pagamento, uso de cartões ou outros dispositivos de pagamento contrafeitos, aquisição de cartões ou outros dispositivos de pagamento contrafeitos, atos preparatórios da contrafação, aquisição de cartões ou outros dispositivos de pagamento obtidos mediante crime informático, dano relativo a programas ou outros dados informáticos, sabotagem informática, acesso ilegítimo, interceção ilegítima ou reprodução ilegítima de programa protegido;</p> <p>d) Associação criminosa;</p> <p>e) Terrorismo;</p> <p>f) Tráfico de estupefacientes e substâncias psicotrópicas;</p> <p>g) Tráfico de armas;</p> <p>h) Tráfico de pessoas, auxílio à imigração ilegal ou tráfico de órgãos ou tecidos humanos;</p> <p>i) Danos contra a natureza, poluição, atividades perigosas para o ambiente, ou perigo relativo a animais ou vegetais;</p> <p>j) Fraude fiscal ou fraude contra a segurança social;</p> <p>k) Tráfico de influência, recebimento indevido de vantagem, corrupção, peculato, participação económica em negócio, administração danosa em unidade económica do setor público, fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito, ou corrupção com prejuízo do comércio internacional ou no setor privado;</p> <p>l) Abuso de informação privilegiada ou manipulação de mercado;</p> <p>m) Violação do exclusivo da patente, do modelo de utilidade ou da topografia de produtos semicondutores, violação dos direitos exclusivos relativos a desenhos ou modelos, contrafação, imitação e uso ilegal de marca, venda ou ocultação de produtos ou fraude sobre mercadorias.</p> <p>2 - Consideram-se igualmente vantagens os bens obtidos através dos bens referidos no número anterior.</p> <p>3 - Quem converter, transferir, auxiliar ou facilitar alguma operação de conversão ou transferência de vantagens, obtidas por si ou por terceiro, direta ou indiretamente, com o fim de dissimular a sua origem ilícita, ou de evitar que o autor ou participante dessas infrações seja criminalmente perseguido ou submetido a uma reação criminal, é punido com pena de prisão até 12 anos.</p>

	<p>4 - Na mesma pena incorre quem ocultar ou dissimular a verdadeira natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou titularidade das vantagens, ou os direitos a ela relativos.</p> <p>5 - Incorre ainda na mesma pena quem, não sendo autor do facto ilícito típico de onde provêm as vantagens, as adquirir, detiver ou utilizar, com conhecimento, no momento da aquisição ou no momento inicial da detenção ou utilização, dessa qualidade.</p> <p>6 - A punição pelos crimes previstos nos n.ºs 3 a 5 tem lugar ainda que se ignore o local da prática dos factos ilícitos típicos de onde provenham as vantagens ou a identidade dos seus autores, ou ainda que tais factos tenham sido praticados fora do território nacional, salvo se se tratar de factos lícitos perante a lei do local onde foram praticados e aos quais não seja aplicável a lei portuguesa nos termos do artigo 5.º</p> <p>7 - O facto é punível ainda que o procedimento criminal relativo aos factos ilícitos típicos de onde provêm as vantagens depender de queixa e esta não tiver sido apresentada.</p> <p>8 - A pena prevista nos n.ºs 3 a 5 é agravada em um terço se o agente praticar as condutas de forma habitual ou se for uma das entidades referidas no artigo 3.º ou no artigo 4.º da Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto, e a infração tiver sido cometida no exercício das suas atividades profissionais.</p> <p>9 - Quando tiver lugar a reparação integral do dano causado ao ofendido pelo facto ilícito típico de cuja prática provêm as vantagens, sem dano ilegítimo de terceiro, até ao início da audiência de julgamento em 1.ª instância, a pena é especialmente atenuada.</p> <p>10 - Verificados os requisitos previstos no número anterior, a pena pode ser especialmente atenuada se a reparação for parcial.</p> <p>11 - A pena pode ser especialmente atenuada se o agente auxiliar concretamente na recolha das provas decisivas para a identificação ou a captura dos responsáveis pela prática dos factos ilícitos típicos de onde provêm as vantagens.</p> <p>12 - A pena aplicada nos termos dos números anteriores não pode ser superior ao limite máximo da pena mais elevada de entre as previstas para os factos ilícitos típicos de onde provêm as vantagens.</p>
<p><b>Fraude na obtenção de subsídio ou subvenção</b> (artigo 36.º do RIACSP<sup>7</sup>)</p>	<p>1 - Quem obtiver subsídio ou subvenção:</p> <p>a) Fornecendo às autoridades ou entidades competentes informações inexatas ou incompletas sobre si ou terceiros e relativas a factos importantes para a concessão do subsídio ou subvenção;</p> <p>b) Omitindo, contra o disposto no regime legal da subvenção ou do subsídio, informações sobre factos importantes para a sua concessão;</p> <p>c) Utilizando documento justificativo do direito à subvenção ou subsídio ou de factos importantes para a sua concessão, obtido através de informações inexatas ou incompletas;</p> <p>será punido com prisão de 1 a 5 anos e multa de 50 a 150 dias.</p> <p>2 - Nos casos particularmente graves, a pena será de prisão de 2 a 8 anos.</p> <p>3 - Se os factos previstos neste artigo forem praticados em nome e no interesse de uma pessoa coletiva ou sociedade, exclusiva ou predominantemente constituídas para a sua prática, o tribunal, além da pena pecuniária, ordenará a sua dissolução.</p> <p>4 - A sentença será publicada.</p> <p>5 - Para os efeitos do disposto no n.º 2, consideram-se particularmente graves os casos em que o agente:</p> <p>a) Obtém para si ou para terceiros uma subvenção ou subsídio de montante consideravelmente elevado ou utiliza documentos falsos;</p> <p>b) Pratica o facto com abuso das suas funções ou poderes;</p> <p>c) Obtém auxílio do titular de um cargo ou emprego público que abusa das suas funções ou poderes.</p> <p>6 - Quem praticar os factos descritos nas alíneas a) e b) do n.º 1 com negligência será punido com</p>

<sup>7</sup> Regime das Infrações Antieconómicas e contra a Saúde Pública (Decreto-Lei n.º 28/84, de 20 de janeiro, na sua redação atual).

	<p>prisão até 2 anos ou multa até 100 dias.</p> <p>7 - O agente será isento de pena se:</p> <p>a) Espontaneamente impedir a concessão da subvenção ou do subsídio;</p> <p>b) No caso de não serem concedidos sem o seu concurso, ele se tiver esforçado espontânea e seriamente para impedir a sua concessão.</p> <p>8 - Consideram-se importantes para a concessão de um subsídio ou subvenção os factos:</p> <p>a) Declarados importantes pela lei ou entidade que concede o subsídio ou a subvenção;</p> <p>b) De que dependa legalmente a autorização, concessão, reembolso, renovação ou manutenção de uma subvenção, subsídio ou vantagem daí resultante.</p>
<p><b>Desvio de subvenção, subsídio ou crédito bonificado</b> (artigo 37.º do RIACSP)</p>	<p>1 - Quem utilizar prestações obtidas a título de subvenção ou subsídio para fins diferentes daqueles a que legalmente se destinam será punido com prisão até 2 anos ou multa não inferior a 100 dias.</p> <p>2 - Com a mesma pena será punido quem utilizar prestação obtida a título de crédito bonificado para um fim diferente do previsto na linha de crédito determinada pela entidade legalmente competente.</p> <p>3 - A pena será a de prisão de 6 meses a 6 anos e multa até 200 dias quando os valores ou danos causados forem consideravelmente elevados.</p> <p>4 - Se os factos previstos neste artigo forem praticados reiteradamente em nome e no interesse de uma pessoa coletiva ou sociedade e o dano não tiver sido espontaneamente reparado, o tribunal ordenará a sua dissolução.</p> <p>5 - A sentença será publicada.</p>
<p><b>Fraude na obtenção de crédito</b> (artigo 38.º do RIACSP)</p>	<p>1 - Quem ao apresentar uma proposta de concessão, manutenção ou modificação das condições de um crédito destinado a um estabelecimento ou empresa:</p> <p>a) Prestar informações escritas inexatas ou incompletas destinadas a acreditá-lo ou importantes para a decisão sobre o pedido;</p> <p>b) Utilizar documentos relativos à situação económica inexatos ou incompletos, nomeadamente balanços, contas de ganhos e perdas, descrições gerais do património ou peritagens;</p> <p>c) Ocultar as deteriorações da situação económica entretanto verificadas em relação à situação descrita aquando do pedido de crédito e que sejam importantes para a decisão sobre o pedido; será punido com prisão até 3 anos e multa até 150 dias.</p> <p>2 - Se o agente, atuando pela forma descrita no número anterior, obtiver crédito de valor consideravelmente elevado, a pena poderá elevar-se até 5 anos de prisão e até 200 dias de multa.</p> <p>3 - No caso do número anterior, se o crime tiver sido cometido em nome e no interesse de pessoa coletiva ou sociedade, o tribunal poderá ordenar a dissolução destas.</p> <p>4 - O agente será isento de pena:</p> <p>a) Se espontaneamente impedir que o credor entregue a prestação pretendida;</p> <p>b) Se, no caso de a prestação não ter sido entregue sem o seu concurso, se tiver esforçado com anterioridade séria e espontaneamente para impedir a entrega.</p> <p>5 - A sentença será publicada.</p>

## **7 ANEXO II – MAPA DE RISCOS**

## MAPA DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS DO GRUPO TAP

### I. Enquadramento

O presente Mapa de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Grupo TAP (doravante, “Mapa de Riscos”) resulta de uma identificação inicial dos riscos de corrupção e infrações conexas (doravante, abreviadamente, “riscos de corrupção”) das sociedades TAP, SA, PGA, SA e UCS, SA. e constitui a base a partir da qual poderá ser elaborado o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas das referidas sociedades.

O Mapa de Riscos foi elaborado na sequência de entrevistas aos Administradores e Colaboradores<sup>1</sup>, responsáveis pelas seguintes áreas das sociedades acima referidas:

- Presidente do Conselho de Administração – Manuel Beja
- *Chief Executive Officer* – Christine Ourmières-Widener
- *Chief Financial Officer* – Gonçalo Pires
- *Chief Operating Officer* – Ramiro Sequeira
- *Chief Commercial & Revenue Officer* – Silvia Mosquera
- Diretora Governo da Sociedade e Secretaria-Geral – Ana Malheiro
- Diretor Geral da Manutenção e Engenharia – Mário Lobato Faria
- Diretora Auditoria Interna – Joana Gonzalez
- Diretora Sénior Pessoas e Cultura – Ana Dionísio
- Diretor *Safety & Security* – Gonçalo Nápoles
- Gestor *Security Operations & Infrastructure* – Sérgio Bagulho
- Diretora Sénior *Transformation Office* – Joana Machado
- Diretor Sénior Finanças Corporativas e Relações Investidores – Renato Inácio
- Gestor Prevenção de Fraude – João Frias
- Diretora Contabilidade – Joana Limão
- Diretor Planeamento e Gestão – João Bernardes
- Diretora Sénior *Procurement* – Ana Novais
- Gestores Frota – Renata Carpinteiro / André Simões
- Diretora Sénior Serviços Aeroporto – Vilma Silva
- Diretor *Compliance Monitoring* – Joaquim Grade
- Diretor Sénior Gestão da Receita – Mario Cruz
- Diretor Sénior Vendas e Distribuição – Frédéric Gossot
- Responsável do mercado do Brasil – Carlos Antunes
- Responsáveis dos mercados de África – Carlos Ribeiro e João Candeias
- Gestor *Marketing & Branding* – Carlos Falcato
- Diretor Miles&Go – Pedro Flores Ribeiro
- Gestor Produto – Joel Fragata
- Diretor Sénior Carga e Correio – Bruno Aires
- *Strategy, network office* – Maria João Dias

---

<sup>1</sup> As definições aqui usadas são as constantes da Política Anticorrupção.



- Diretor Geral PGA, S.A. – Valter Fernandes
- Presidente do Conselho de Administração UCS, S.A. – Anabela Jorge
- Diretor Assessoria Jurídica da Groundforce – Gonçalo Proença

Adicionalmente, foram feitos alguns pedidos de esclarecimento por *email* e solicitados documentos aos entrevistados.

O critério de escolha das áreas entrevistadas, que foi definido em conjunto com o Grupo TAP, fundou-se na maior probabilidade teórica de ocorrência de atos de corrupção e infrações conexas, atendendo, designadamente, às atividades desenvolvidas e ao tipo de relações estabelecidas com terceiros.

Contudo, o Mapa de Riscos não é exaustivo, não podendo ser interpretado como vertendo a totalidade das fontes e fatores de risco de corrupção existentes no Grupo TAP, devendo vir a ser desenvolvido e complementado ao longo do tempo numa estreita articulação entre o responsável pelo cumprimento normativo, os órgãos de administração e as várias áreas do Grupo TAP.

## **II. Análise da realidade corporativa em matéria de prevenção de riscos de corrupção**

Das entrevistas realizadas, dos esclarecimentos complementares e dos documentos disponibilizados resultou claro que inexistem determinadas medidas preventivas genéricas e transversais a todas as áreas, de negócio e de suporte, a saber:

- > Inexistência de política de prevenção da corrupção;
- > Inexistência de cláusulas anticorrupção nos contratos celebrados com alguns Terceiros;
- > Inexistência de política de conflito de interesses;
- > Inexistência de registo interno/declaração de (in)existência de conflito de interesses, incompatibilidades e impedimentos (para Administradores e Colaboradores);
- > Falta de registo de situações de acumulação de funções (relativamente a Administradores e Colaboradores);
- > Falta de identificação das Pessoas Politicamente Expostas (Administradores e Colaboradores);
- > Inexistência de política de oferta e aceitação de cortesias;

- > Insuficiente divulgação das regras de aceitação e oferta de cortesias, incluindo o valor limite a partir do qual não podem ser recebidas ou oferecidas e o respetivo registo;
- > Inexistência de política de prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo;
- > Insuficiente divulgação da regra do valor limite do pagamento em numerário;
- > Inexistência de procedimentos de *due diligence* de Terceiros prévia à celebração do negócio (*e.g.*, clientes, fornecedores).

Adicionalmente, considerando que o Grupo TAP atua em diferentes áreas geográficas, incluindo áreas onde os riscos em referência se verificam com maior preponderância (p. ex., certos países de África e no Brasil), a divulgação das políticas de *compliance* junto dos Colaboradores e prestadores de serviços em tais países deve constituir uma prioridade, bem como a respetiva formação em tais matérias.

### III. Mapa de riscos

**Dependência hierárquica:** CEO

**Área:** Manutenção e Engenharia

SUBÁREA	ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO <sup>2</sup>	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Vendas ME	Vendas diretas de serviços a terceiros	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Inexistência de procedimentos de KYC (<i>Know your customer</i>) / <i>due diligence</i> aos clientes;</li><li>&gt; Inexistência de regulamento/procedimento escrito sobre as vendas;</li><li>&gt; Contratação sem a presença física do cliente;</li><li>&gt; Contratação com clientes estrangeiros (comércio internacional).</li> <li>&gt; <i>Branqueamento</i>.</li></ul>	Baixo	> Implementação de procedimentos de KYC, a fim de conhecer, designadamente, a atividade, a estrutura acionista, o beneficiário efetivo do cliente ou da transação em causa.	<i>Compliance Officer</i>

<sup>2</sup> O grau de probabilidade de ocorrência do risco foi classificado em fraco/moderado/elevado, [fraco – o risco decorre de um processo que apenas ocorrerá em circunstâncias excecionais / moderado – o risco está associado a um processo esporádico, que se admite que venha a ocorrer ao longo do ano / elevado – o risco decorre de um processo corrente e frequente] como resultado da nossa percepção das informações transmitidas pelos responsáveis das várias áreas nas entrevistas, dos fatores de risco e dos controlos existentes, não dispensando uma avaliação mais fina, designadamente quanto ao grau de impacto no Grupo TAP e ao grau de risco final, aquando da elaboração do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

	Vendas de serviços a terceiros através de agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Intermediação da venda ao cliente final por terceiros (agentes).</li> <li>&gt; <i>Branqueamento</i>;</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i><sup>3</sup>.</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de procedimentos mais rigorosos de <i>due diligence</i> aos agentes (em matéria de corrupção e infrações conexas);</li> <li>&gt; Divulgação da Política Anticorrupção junto dos agentes.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
	Oferta de cortesias	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de oferta de presentes a clientes<sup>4</sup>.</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i>;</li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem</i>.</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
Logística ME	Venda de material [Planeamento de materiais]	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inexistência de procedimentos de KYC (<i>Know your customer</i>) / <i>due diligence</i> aos clientes.</li> <li>&gt; <i>Branqueamento</i>;</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i>.</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de procedimentos de KYC.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
<i>Quality &amp; Safety</i>	Serviços de calibração [Laboratório]	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de pagamento em numerário;</li> <li>&gt; Relacionamento com entidades públicas (clientes);</li> <li>&gt; Relação direta com os meios de pagamento dos clientes.</li> <li>&gt; <i>Branqueamento</i>;</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i>;</li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem</i>;</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de procedimentos de KYC (ainda que simplificados, em função do valor do pagamento);</li> <li>&gt; Divulgação das regras sobre o limite de pagamento em numerário.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>3</sup> O conceito de "corrupção" para efeitos do presente Mapa de Riscos inclui a corrupção ativa e passiva, para a prática de ato ou omissão contrário aos deveres do cargo ou não (para ato ilícito ou lícito), corrupção no sector privado e corrupção no comércio internacional.

<sup>4</sup> Apesar de ocasionalmente poderem oferecer presentes a clientes, têm pleno conhecimento do limite a partir do qual não devem oferecer.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Peculato;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>			
	Recebimento de cortesias	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de recebimento de presentes por parte de alguns clientes<sup>5</sup>.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem.</i></li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Aceitação e Oferta de Cortesias.</li> </ul>	
	Auditorias a entidades externas [Auditoria Interna]	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Favorecimento de determinada entidade externa quando a mesma não cumpra os requisitos avaliados na auditoria.</li> <li>&gt; <i>Corrupção.</i></li> </ul>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

### Área: Pessoas e Cultura

ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Recrutamento	<p>Inexistência de declaração de conflito de interesses, caso exista, no processo de recrutamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Favorecimento ou desfavorecimento indevido de candidato.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência;</i></li> </ul>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Controlo dos processos de recrutamento;</li> <li>&gt; Dependência de/aprovação por vários níveis decisórios;</li> <li>&gt; Confidencialidade do processo de recrutamento (para que seja restrito ao maior n.º de pessoas e não influenciado);</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de prevenção e gestão de conflito de interesses;</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>5</sup> Apesar de esporadicamente poderem receber presentes, têm conhecimento do valor limite a partir do qual não podem aceitar.

	> <i>Abuso de poder.</i>		> Obrigatoriedade de preenchimento da declaração em caso de conflito de interesses.	
Entrega das Políticas de <i>compliance</i> aos novos colaboradores	> Insuficiência dos documentos entregues aquando da entrada de novos colaboradores.	<b>Elevado</b>	> Entrega e comunicação detalhada das Políticas de <i>compliance</i> aos novos colaboradores, incluindo declaração de (in)existência de conflitos de interesses.	<i>Compliance Officer / Pessoas e Cultura</i>
Formação sobre as Políticas de <i>compliance</i> aos colaboradores	> Inexistência de formação sobre as políticas de <i>compliance</i> .	Elevado	> Formação sobre as Políticas de <i>compliance</i> a Administradores e Colaboradores <sup>6</sup> .	<i>Compliance Officer / Pessoas e Cultura</i>
Processamento salarial	> Pagamentos indevidos.  > <i>Corrupção;</i> > <i>Recebimento indevido de vantagem;</i> > <i>Abuso de poder.</i>	Baixo	> Manutenção dos <i>reports</i> , validações internas e alertas definidos.	<i>Compliance Officer</i>

**Área:** *Transformation Office, Eficiência e Sustentabilidade*

ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Contacto com fornecedores na atividade de apoio às várias áreas de negócio (projetos novos, etc.)	> Possibilidade de influenciar a escolha de determinado fornecedor (favorecimento ou desfavorecimento).  > <i>Corrupção;</i> > <i>Participação económica em negócio;</i>	Moderado	> Divulgação e formação sobre a Política de Prevenção e Gestão do Conflito de Interesses; > Obrigatoriedade de preenchimento da declaração em caso de conflito de interesses.	<i>Compliance Officer</i>

<sup>6</sup> A formação poderá ser adequada em função da área de negócio, do nível hierárquico e das áreas geográficas em que o Administrador ou o Colaborador atuam.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Tráfico de influência;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>			
--	---	--	--	--

**Área:** *Strategy, network Office*

ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Gestão de <i>slots</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cedência de <i>slots</i><sup>7</sup>.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manutenção de procedimentos rigorosos para que seja facilmente detectável qualquer irregularidade (nomeadamente a cedência de <i>slots</i> por parte de Colaborador);</li> <li>&gt; Implementação de procedimento escrito sobre esta matéria.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

**Dependência hierárquica:** CFO

**Área:** *Finanças Corporativas*

SUBÁREA	ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Finanças	Execução de reembolsos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fraudes internas – reembolsos indevidos;</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>7</sup> Em circunstâncias normais, não costuma fazer-se cedência, por isso seria facilmente detectável.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dificuldade de controlo através de mecanismos<sup>8</sup>.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>			
Todas	Recebimento de cortesias	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de recebimento de presentes<sup>9</sup>.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem.</i></li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias.</li> </ul>	<i>Compliance Officer / Pessoas e Cultura</i>

**Área: Contabilidade**

ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Verificação das faturas a pagar aos fornecedores antes do envio para a tesouraria	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de alterar a prioridade de pagamento das faturas aos fornecedores.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência.</i></li> </ul>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manutenção do procedimento automático e rigoroso (ex. PO, comprovativo do titular da conta, matriz de aprovação, em função dos montantes, data do vencimento das faturas, etc.).</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>8</sup> De acordo com informação da área de Prevenção da fraude, a deteção passa mais pela denúncia do que pela eficácia dos mecanismos de controlo.

<sup>9</sup> Recebimento esporádico de presentes (ex. garrafa de vinho no Natal), mas têm conhecimento do valor limite a partir do qual não podem aceitar.



Recebimento e oferta de cortesias	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desconhecimento do valor limite a partir do qual não se pode receber ou oferecer.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem.</i></li> </ul>	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias.</li> </ul>	<i>Compliance Officer / Pessoas e Cultura</i>
-----------------------------------	---	---------	---	---

**Área: Procurement**

SUBÁREA	ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Todas	Seleção e contratação de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inexistência de procedimentos rigorosos de <i>due diligence</i> dos fornecedores;</li> <li>&gt; Inexistência de registos da consulta de plataformas (ex. Informa D&amp;B) verificáveis pelo departamento de Auditoria Interna;</li> </ul>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de modelo de avaliação de fornecedores mais rigoroso<sup>10</sup>, incluindo o respetivo registo<sup>11</sup>;</li> <li>&gt; Conservação dos registos de consultas realizadas no âmbito da <i>due diligence</i> de fornecedores;</li> <li>&gt; Implementação de declaração de conflito de interesses;</li> <li>&gt; Verificação sistemática da inexistência de</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>10</sup> A ser desenvolvido pelo *Procurement*, em conjunto com a Auditoria Interna. Eventualmente concluído em 2023.

<sup>11</sup> A *due diligence* é necessária, também, para averiguar se os fornecedores são Pessoas Politicamente Expostas (PEP) e se são alvo de sanções internacionais.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Diminuta rotatividade dos colaboradores;</li> <li>&gt; Falta da obrigatoriedade de declaração de existência de conflitos de interesses;</li> <li>&gt; Possibilidade de influenciar a escolha de determinado fornecedor (favorecimento ou desfavorecimento).</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Participação económica em negócio;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; incompatibilidades, acumulação de funções e conflitos de interesses;</li> <li>&gt; Maior rotatividade dos colaboradores.</li> </ul>	
Seleção e contratação de entidades públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inexistência de procedimento específico para a contratação de fornecedores que sejam entidades públicas.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Participação económica em negócio;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência.</i></li> </ul>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; As medidas acima referidas.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

**Área: Frota**

SUBÁREA	ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Gestão / Contratação	Seleção e contratação de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Falta da obrigatoriedade da declaração de existência de conflitos de interesses;</li> <li>&gt; Possibilidade de influenciar a escolha de determinado fornecedor (favorecimento ou desfavorecimento);</li> <li>&gt; Aquisição de bens de valor muito elevado<sup>12</sup>.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Participação económica em negócio;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manutenção dos procedimentos rigorosos de contratação (RFP validado pela área <i>Legal</i>, manutenção e engenharia, se necessário; apresentação de todas as propostas; aprovação pela Comissão Executiva, etc.);</li> <li>&gt; Implementação de declaração de conflito de interesses;</li> <li>&gt; Verificação sistemática da inexistência de incompatibilidades, acumulação de funções e conflitos de interesses.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
Contratação	Venda de aviões	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inexistência de procedimentos de KYC (<i>Know your customer</i>) / <i>due diligence</i> aos clientes;</li> <li>&gt; Contratação sem a presença física do cliente;</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de procedimentos de KYC mais detalhados a fim de conhecer, designadamente, o beneficiário efetivo do cliente ou da transação.</li> </ul>	<i>Compliance officer</i>

<sup>12</sup> Este factor pode ser considerado de risco. No entanto, justamente por serem valores muito elevados, eventuais irregularidades são mais facilmente detectáveis.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Contratação com clientes estrangeiros (comércio internacional).</li> <li>&gt; <i>Branqueamento.</i></li> </ul>			
--	--	--	--	--	--

**Dependência hierárquica: COO**

**Área: Serviços Aeroporto**

ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Assistência ao passageiro durante a sua permanência no aeroporto	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Utilização de terceiros para a prestação dos serviços de assistência ao passageiro (prestadores de serviços, incluindo a Groundforce<sup>13</sup>);</li> <li>&gt; Não inclusão de cláusulas anticorrupção nos contratos celebrados com os prestadores de serviços.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de procedimentos de <i>due diligence</i> dos prestadores de serviços;</li> <li>&gt; Inclusão de cláusulas anticorrupção nos contratos a celebrar com os prestadores de serviços;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre as Políticas Anticorrupção e de Oferta e Aceitação de Cortesias (incluindo junto dos prestadores de serviços).</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>13</sup> De notar que, no caso concreto da Groundforce, de acordo com informação transmitida na entrevista, os colaboradores não têm qualquer formação em matéria de corrupção, o que carece de atenção e solução urgentes.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>			
Operações nos balcões	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Operações <i>ad hoc</i> (excesso de bagagem, etc.).</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem;</i></li> <li>&gt; <i>Peculato;</i></li> <li>&gt; <i>Branqueamento.</i></li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação (incluído, por exemplo, afixação nos ATO) das regras sobre o limite de pagamento em numerário;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre as Políticas Anticorrupção e de Oferta e Aceitação de Cortesias (incluindo junto dos prestadores de serviços).</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
Venda ou troca de bilhetes nos ATO ( <i>Airport Ticket Office</i> ) <sup>14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de pagamento em numerário; Utilização de terceiros para a prestação dos serviços em determinados ATO (em aeroportos fora de Portugal).</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem;</i></li> <li>&gt; <i>Peculato;</i></li> <li>&gt; <i>Branqueamento.</i></li> </ul>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação (incluído, por exemplo, afixação nos ATO) das regras sobre o limite de pagamento em numerário;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre as Políticas Anticorrupção e de Oferta e Aceitação de Cortesias (incluindo junto dos prestadores de serviços).</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
Mercado Brasil – operações no aeroporto (pagamentos de bilhetes; <i>upgrades</i> ; excesso de bagagem, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prestação de serviços nos balcões.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem.</i></li> </ul>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias (incluindo junto dos prestadores de serviços).</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>14</sup> A venda de bilhetes nos ATO é atualmente residual. No entanto, os cliente continuam a dirigir-se aos ATO para fazer trocas, etc. que não conseguiram fazer online ou através do *call center*.

<p>Mercado África – operações no aeroporto (pagamentos de bilhetes; <i>upgrades</i>; excesso de bagagem, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Elevado número de pagamentos em numerário nos ATO (Senegal, Guiné-Bissau, Guiné-Conacri, S. Tomé e Príncipe, Angola e Moçambique);</li> <li>&gt; Possibilidade de pagamento em numerário de montantes elevados (ex. USD 3,000 por passagem);</li> <li>&gt; Inexistência de fixação do valor limite a partir do qual não se pode pagar em numerário;</li> <li>&gt; Inexistência de procedimento que permita detetar desvio de dinheiro (por exemplo, transferência feita pelo colaborador no check-in, sem emissão do recibo).</li> <li>&gt; <i>Branqueamento</i>;</li> <li>&gt; <i>Peculato</i>;</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i>.</li> </ul>	<p><b>Elevado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação (incluído, por exemplo, afixação nos ATO) das regras sobre o limite de pagamento em numerário;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre as Políticas Anticorrupção e de Oferta e Aceitação de Cortesias (incluindo junto dos prestadores de serviços).</li> </ul>	<p><i>Compliance Officer</i></p>
<p>Mercado África</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Situações de “pequeno suborno” a propósito da falta de documentação dos passageiros.</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i>;</li> <li>&gt; <i>Abuso de poder</i>.</li> </ul>	<p><b>Elevado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre as Políticas Anticorrupção e de Oferta e Aceitação de Cortesias (incluindo junto dos prestadores de serviços);</li> <li>&gt; Manutenção dos procedimentos de controlo de documentação.com o SEF (Guiné-Bissau) ou com empresas especializadas contratadas (Dakar, Luanda, Gambia, Guiné-Conacri).</li> </ul>	<p><i>Compliance officer</i></p>

**Sociedade:** PGA, S.A.

ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Discricionaridade relativamente ao processo de recrutamento da TAP, S.A.</li> <li>➤ Inexistência de declaração conflito de interesses (caso exista), no processo de recrutamento.</li> <li>➤ Favorecimento ou desfavorecimento indevido de candidato.</li> <li>➤ <i>Corrupção;</i></li> <li>➤ <i>Recebimento indevido de vantagem;</i></li> <li>➤ <i>Tráfico de influência;</i></li> <li>➤ <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlo dos processos de recrutamento;</li> <li>➤ Dependência de/aprovação por vários níveis decisórios;</li> <li>➤ Confidencialidade do processo de recrutamento (para que seja restrito ao maior n.º de pessoas e não influenciado);</li> <li>➤ Divulgação e formação sobre a Política de Prevenção e Gestão de Conflito de Interesses;</li> <li>➤ Obrigatoriedade de preenchimento da declaração em caso de conflito de interesses.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
Oferta de cortesias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Possibilidade de oferta de presentes a <i>stakeholders</i> (ex. Presidente ANA, Presidente ANAC, Presidente Groundforce,</li> </ul>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias.</li> </ul>	<i>Compliance officer</i>

	<p>etc.), no valor de €35/€40<sup>15</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem.</i></li> </ul>			
Recebimento de cortesias	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de recebimento de presentes dos mesmos <i>stakeholders</i>, na mesma ordem de valores, antes de 2020.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem.</i></li> </ul>	Baixo	> Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias.	<i>Compliance officer</i>

### Dependência hierárquica: CCRO

Área: Gestão da Receita

SUBÁREA	ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
<i>Pricing</i>	Definição dos preços a praticar (em cada rota)	> Insuficiência do procedimento de aprovação e supervisão de	Moderado	> Implementação de um procedimento rigoroso de aprovação de alterações dos preços;	<i>Compliance Officer</i>

<sup>15</sup> Realidade pré pandemia; depois de 2020 não oferecem. Desconhecimento do valor limite a partir do qual não se pode oferecer ou receber presentes.



		<p>alterações de preços (o diretor só intervem no caso de promoções significativas);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de partilha de informação confidencial com a concorrência sobre os preços a fixar, as promoções nas rotas, etc..</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder;</i></li> <li>&gt; <i>Participação económica em negócio.</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Prevenção e Gestão de Conflito de Interesses.</li> </ul>	
--	--	---	--	---	--

### Área: Vendas e Distribuição

SUBÁREA	ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Vendas	Vendas indiretas, através de agências de viagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inexistência de <i>due diligence</i> às agências de viagens<sup>16</sup>;</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de processo de <i>due diligence</i> às agências de viagem;</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>16</sup> Embora sejam acreditadas pela IATA, o que pressupõe o cumprimento de requisitos exigentes, a TAP não faz a sua própria *due diligence* em matéria de corrupção e matérias conexas, como, por exemplo, o despiste de eventual conflito de interesses.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inexistência de limite de montante das viagens oferecidas às agências de viagens;</li> <li>&gt; Inexistência de regras sobre as circunstâncias em que tais viagens podem ser oferecidas.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência.</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias.</li> </ul>	
	Contratos com clientes corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inexistência de <i>due diligence</i> aos clientes corporativos.</li> <li>&gt; <i>Branqueamento.</i></li> </ul>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de procedimentos mais rigorosos de KYC.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
	Pagamentos em numerário	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de pagamentos em numerário.</li> <li>&gt; <i>Branqueamento;</i></li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência;</i></li> <li>&gt; <i>Peculato.</i></li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação das regras sobre o limite de pagamento em numerário.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
	Vendas com recurso ao BSP link	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Utilização do BSP Link.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção;</li> <li>&gt; Manutenção da rastreabilidade do sistema, que permite monitorizar estas vendas.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
Mercado África	Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Interação com autoridades públicas africanas;</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção;</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pedidos de favores: bilhetes grátis; <i>upgrades</i>; troca de viagens sem multa, etc.;</li> <li>&gt; Ausência de política ou procedimento de atuação, para saber se e como se deve recusar;</li> <li>&gt; Autonomia quanto aos pagamentos realizados, desde que estejam dentro do orçamento da área;</li> <li>&gt; Ausência de linha de reporte nesses casos (o diretor do mercado de África decide em última linha).</li> <li>&gt; Possibilidade de pagamento em numerário nos CTO (<i>City Ticket Office</i>)<sup>17</sup>;</li> <li>&gt; Utilização de prestadores de serviços (GSA)<sup>18</sup> nos CTO de Marrocos, Tunísia, Guiné-Conacri, Gâmbia e África do Sul.</li> <li>&gt; Compra de elevado número de bilhetes e posterior troca das</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias;</li> <li>&gt; Criação e respeito efectivo pela linha de reporte, sempre que haja uma proposta de tratamento de favor.</li> <li>&gt; Divulgação (afixação) do limite do montante de pagamento em numerário.</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

<sup>17</sup> Embora se procure evitar o recebimento em numerário.

<sup>18</sup> Os GSA, à exceção do da Gâmbia, também prestam serviços para outras companhias que não a TAP.

		<p>datas, etc. (ex. Senegal).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem;</i></li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência.</i></li> </ul>			
Mercado Brasil	Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Interação com autoridades públicas brasileiras;</li> <li>&gt; Pedidos de favores: bilhetes grátis; <i>upgrades</i>; troca de viagens sem multa, etc.;</li> <li>&gt; Ausência de política ou procedimento de atuação para saber se e como se deve recusar;</li> <li>&gt; Autonomia quanto aos pagamentos realizados, desde que estejam dentro do orçamento da área;</li> <li>&gt; Ausência de linha de reporte nesses casos (o diretor do mercado do Brasil decide em última linha).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem;</i></li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder;</i></li> </ul>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias;</li> <li>&gt; Criação e respeito efectivo pela linha de reporte, sempre que haja uma proposta de tratamento de favor.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

	Aquisição de bens e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Tráfico de influência.</i></li> <li>&gt; Possibilidade de favorecimento de determinado fornecedor;</li> <li>&gt; Intervenção do <i>procurement</i> apenas para aquisições de valores mais elevados – discricionariedade da área em contratações como: arrendamento de escritórios, contratos de telecomunicações; etc;</li> <li>&gt; Ausência de política de contratação.</li> <li>&gt; <i>Branqueamento;</i></li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Participação económica em negócio;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção;</li> <li>&gt; Implementação de política de contratação;</li> <li>&gt; Divulgação dos procedimentos de compras estabelecidos nos processos do <i>procurement</i>.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
--	------------------------------	--	----------------	---	---------------------------

**Área:** *Customer Engagement & Marketing*

SUBÁREA	ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
<i>Marketing &amp; Branding</i>	Parcerias com <i>influencers</i>	> Procedimento tramitado	<b>Elevado</b>	> Implementação de procedimento <i>standard</i>	<i>Compliance Officer / Marketing &amp; Branding</i>

		<p>exclusivamente pela área de <i>marketing &amp; branding</i>, sem passar por processo de <i>procurement</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desconhecimento das relações familiares do <i>influencer</i> (risco acrescido de conflitos de interesse e de favorecimento indevido).</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i>;</li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem</i>;</li> <li>&gt; <i>Abuso de poder</i>;</li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência</i>.</li> </ul>		<p>escrito sobre a contratação de <i>influencers</i>, incluindo <i>due diligence</i> sobre as respectivas relações familiares (quando não seja uma figura pública, cujas relações são conhecidas);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Passagem do processo pelo <i>procurement</i>.</li> </ul>	
	Patrocínios	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inexistência de processo de <i>due diligence</i>;</li> <li>&gt; Processo pouco formalizado na fase inicial (negociação preliminar) de escolha dos patrocinados.</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i>;</li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem</i>;</li> <li>&gt; <i>Abuso de poder</i>;</li> <li>&gt; <i>Participação económica de negócio</i>;</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de processo de <i>due diligence</i> rigoroso, que fique documentado;</li> <li>&gt; Robustecimento do processo na fase inicial<sup>19</sup>;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Prevenção e Gestão do Conflito de Interesses.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>19</sup> Já está a ser revisto atualmente.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Tráfico de influência.</i></li> </ul>			
Produto	Definição do produto para o avião (incluindo, designadamente, materiais, <i>catering</i> , vídeos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Escolha de fornecedores de <i>catering</i> (para apresentação ao <i>procurement</i>), havendo Colaboradores que detêm empresas fornecedoras de bens alimentares;</li> <li>&gt; Inexistência de política e registo de conflito de interesses.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder;</i></li> <li>&gt; <i>Participação económica em negócio</i>”.</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Prevenção e Gestão do Conflito de Interesses.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
	Recebimento de cortesias	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de recebimento de presentes por parte de fornecedores (ex. garrafas de vinho, chocolates)<sup>20</sup>.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem.</i></li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
Miles & Go	Crédito ou débito de milhas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Operacionalização do <i>call center</i> por prestadores de serviços (a maioria).</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação e formação sobre as Políticas Anticorrupção e de Oferta e Aceitação de Cortesias.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>20</sup> Conhecimento das regras sobre os valores limite a partir do qual não podem ser oferecidos ou recebidos presentes.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>			
	Atribuição de cartões a clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de atribuição de cartões (<i>gold</i>, por exemplo) a quem não tem milhas suficientes.</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem;</i></li> <li>&gt; <i>Tráfico de influência;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder.</i></li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dependência de/aprovação por vários níveis decisórios;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre as Políticas Anticorrupção e de Oferta e Aceitação de Cortesias.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
	Vendas de milhas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pagamento das taxas de aeroporto no âmbito da compra de milhas (por exemplo, pelo <i>call center</i>).</li> <li>&gt; <i>Corrupção;</i></li> <li>&gt; <i>Abuso de poder;</i></li> <li>&gt; <i>Peculato;</i></li> <li>&gt; <i>Concussão.</i></li> </ul>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manutenção do procedimento de reconciliação das vendas e dos créditos de milhas efetuados.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

**Área:** Carga e Correio

SUBÁREA	ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
---------	-----------	-----------------------------------	--	--------------------------------	-------------------------



Carga	Vendas através de agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Relação com agentes transitários;</li> <li>&gt; Inexistência de procedimentos de <i>due diligence</i> relativamente aos agentes transnítários<sup>21</sup>.</li> <li>&gt; <i>Branqueamento</i>;</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i>;</li> <li>&gt; <i>Participação económica em negócio</i>.</li> </ul>	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de procedimentos de <i>due diligence</i> dos terceiros (designadamente agentes transitários);</li> <li>&gt; Divulgação da Política Anticorrupção junto desses terceiros.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
	Vendas diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilidade de pagamentos em numerário nos balcões de Lisboa e Porto;</li> <li>&gt; Desconhecimento da regra sobre o limite de pagamento em numerário<sup>22</sup>.</li> <li>&gt; <i>Branqueamento</i>;</li> <li>&gt; <i>Corrupção</i>;</li> <li>&gt; <i>Abuso de poder</i>;</li> <li>&gt; <i>Peculato</i>.</li> </ul>	Baixo <sup>23</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Divulgação das regras sobre o limite de pagamento em numerário;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política Anticorrupção;</li> <li>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Prevenção do Branqueamento.</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>
Carga / Correio	Vendas no estrangeiro;	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Maioria significativa das vendas noutros países feita através de prestadores de</li> </ul>	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manutenção de cláusulas anticorrupção nos contratos com os GSSA;</li> </ul>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>21</sup> Existe a verificação se são agentes IATA, o que pressupõe o cumprimento de um conjunto de requisitos, mas não existe propriamente um contrato. Quando os agentes são empresas multinacionais são assinados documentos em matéria de ética; quando são agentes nacionais e de menor dimensão, não existem sequer esses documentos.

<sup>22</sup> Embora, na prática, os valores mais elevados sejam pagos através de transferência bancária.

<sup>23</sup> Apenas cerca de 2% de clientes diretos.

		<p>serviços (<i>General Sales and Service Agent - GSSA</i>).</p> <p>&gt; <i>Branqueamento;</i></p> <p>&gt; <i>Corrupção.</i></p>		<p>&gt; Divulgação da Política Anticorrupção junto dos GSSA.</p>	
	Recebimento de cortesias	<p>&gt; Possibilidade de recebimento de presentes.<sup>24</sup></p> <p>&gt; <i>Corrupção;</i></p> <p>&gt; <i>Recebimento indevido de vantagem.</i></p>	Baixo	<p>&gt; Divulgação e formação sobre a Política de Oferta e Aceitação de Cortesias.</p>	<i>Compliance officer</i>

**Sociedade:** UCS, S.A.

ATIVIDADE	FATORES DE RISCO / TIPOS DE RISCO	GRAU DE PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO	MEDIDAS PREVENTIVAS/CORRETIVAS	RESPONSÁVEL PELA MEDIDA
Prestação de serviços partilhados de saúde e segurança no trabalho para o Grupo TAP	<p>&gt; Utilização de prestadores de serviços para a execução dos serviços – médicos, enfermeiros integrados na organização da UCS;</p> <p>&gt; Não inclusão de cláusulas anti-corrupção nos contratos</p>	Moderado	<p>&gt; Divulgação e prova da respetiva compreensão das Políticas Anticorrupção e de Aceitação e Oferta de Cortesias e sua aceitação expressa pelos prestadores de serviços;</p> <p>&gt; Inclusão de cláusulas anticorrupção nos contratos a celebrar com os prestadores de serviços.</p>	<i>Compliance Officer</i>

<sup>24</sup> Recebimento esporádico de presentes (ex. garrafa de vinho no Natal), mas têm conhecimento do valor limite a partir do qual não podem aceitar.

	<p>celebrados com os prestadores de serviços;</p> <p>&gt; Insuficiente divulgação das políticas anticorrupção e de aceitação e oferta de cortesias aos prestadores de serviços.</p> <p>&gt; <i>Corrupção.</i></p>			
Prestação de serviços a clientes individuais	<p>&gt; Possibilidade de pagamento em numerário.</p> <p>&gt; <i>Branqueamento.</i></p>	Moderado	> Divulgação das regras sobre o limite de pagamento em numerário <sup>25</sup> ;	<i>Compliance Officer</i>

---

<sup>25</sup> Já foi ministrada formação sobre o tema, em Setembro de 2021.