

02

DAMOS PALCO À INOVAÇÃO

RELATÓRIO DE GOVERNO DA SOCIEDADE

2.1 Parte 1 Informação obrigatória sobre a estrutura acionista, organização e governo da Sociedade	303
2.2 Parte 2 Avaliação do governo societário	374
2.3 Parte 3 Anexo	384

Parte 1

Informação obrigatória sobre a estrutura acionista, organização e governo da Sociedade

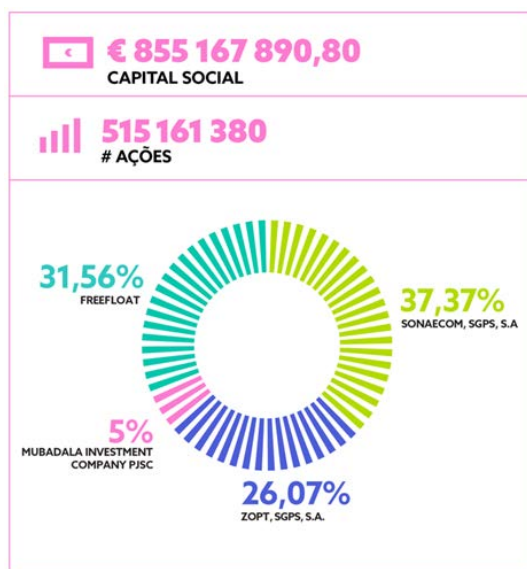
A. Estrutura Acionista

I. Estrutura de Capital

1. Estrutura de capital

O capital social da NOS é de 855.167.890,80 euros e encontra-se totalmente subscrito e realizado, sendo representado por 515.161.380 ações ordinárias (não existindo categorias de ações), escriturais e nominativas, com o valor nominal de 1,66 euros cada uma e encontram-se admitidas à negociação no mercado regulamentado gerido pela Euronext Lisbon - Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S.A. ("Euronext Lisbon").

Distribuição do capital da Sociedade a 31 de dezembro de 2024



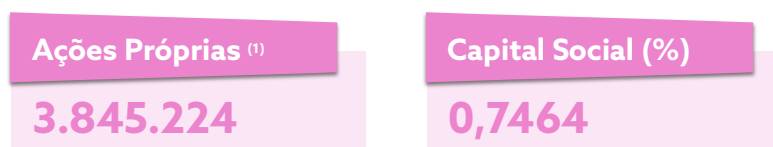
2. Restrições à transmissibilidade e titularidade das ações

Estatutariamente, não existem limites ou restrições à transmissibilidade das ações representativas do capital social da NOS. Sem prejuízo, os Estatutos preveem que os acionistas que exerçam, direta ou indiretamente, atividade concorrente com a atividade desenvolvida pelas sociedades participadas da NOS não podem ser titulares, sem prévia autorização da Assembleia Geral, de ações ordinárias representativas de mais de 10% do capital social da Sociedade.

3. Ações próprias

A Assembleia Geral de 12 de abril de 2024 deliberou autorizar a aquisição e alienação de ações próprias pelo Conselho de Administração, pelo prazo de 18 meses a contar da aprovação da proposta.

O número de ações próprias no final de 2024 era o seguinte:



⁽¹⁾ Todos os direitos inerentes encontram-se suspensos, por força do previsto na alínea a), do n.º 1, do artigo 324.º do Código das Sociedades Comerciais.

4. Impacto da mudança de controlo acionista em acordos significativos

A NOS não é parte em acordos significativos que entrem em vigor, sejam alterados ou cessem em caso de mudança de controlo da Sociedade ou mudança dos membros do Conselho de Administração.

De acordo com a prática normal de mercado, a NOS e as suas participadas são partes em alguns contratos de financiamento e emissões de dívida que contemplam cláusulas típicas de alteração de controlo (incluindo, tacitamente, alterações de mudança de controlo na sequência de uma oferta pública de aquisição), as quais se afiguram como necessárias para a concretização das transações. A única consequência é a possibilidade de as entidades financiadoras ou de os detentores de dívida, conforme o caso, solicitarem o reembolso antecipado, o que significa que não há possibilidade de prejudicar o interesse económico na transmissão de ações da Sociedade, nem a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos administradores.

A NOS não adotou, igualmente, quaisquer medidas que impliquem pagamentos ou a assunção de encargos pela Sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do Conselho de Administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar o interesse económico na transmissão das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos administradores.

5. Medidas defensivas em caso de mudança de controlo

A NOS não adotou medidas com vista a impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição que colocassem em causa os interesses da Sociedade e dos seus acionistas.

De igual modo, não foram adotadas medidas defensivas com o intuito de provocar automaticamente uma erosão no património da Sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração ou que possam ser suscetíveis de prejudicar o interesse económico na transmissão das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos administradores.

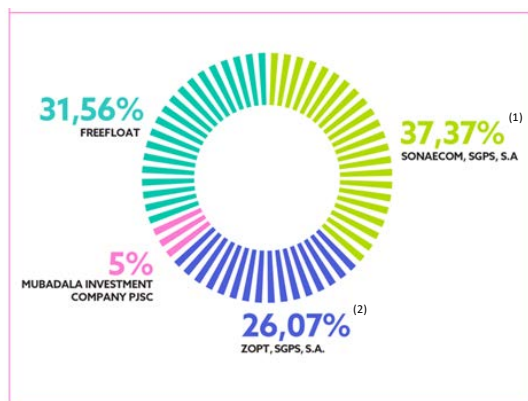
6. Acordos parassociais

A NOS não tem conhecimento de quaisquer acordos parassociais em vigor que tenham por objeto a Sociedade.

II. Participações sociais e obrigações detidas

7. Participações qualificadas

A estrutura de participações sociais qualificadas da NOS comunicadas à Sociedade (incluindo informação prestada em cumprimento do n.º 5, do artigo 447.º, do Código das Sociedades Comerciais) era, em 31 de dezembro de 2024, a seguinte:



⁽¹⁾ Participação imputável à Sonaecom e, por conseguinte, às entidades em relação de domínio com a Sonaecom, SGPS, S.A., designadamente, a Sontel, BV e a Sonae, SGPS, S.A., direta ou indiretamente controladas pela Efanor Investimentos, SGPS, S.A.. A Efanor Investimentos SGPS, S.A. deixou, com efeitos a 29 de novembro de 2017, de ter um acionista de controlo nos termos e para os efeitos dos artigos 20.º e 21.º do Código dos Valores Mobiliários.

⁽²⁾ Participação imputável à ZOPT e, por conseguinte, às sociedades Kento Holding Limited e Unitel International Holdings, BV, bem como à Senhora Eng.ª Isabel dos Santos, sendo (i) a Kento Holding Limited e a Unitel International Holdings, BV, sociedades direta e indiretamente controladas pela Senhora Eng.ª Isabel dos Santos, e (ii) a ZOPT, uma sociedade controlada pelas suas acionistas Kento Holding Limited e Unitel International Holdings, BV.

NOTA: o cálculo das percentagens de direitos de voto não considera ações próprias detidas pela Sociedade.

8. Número de ações e obrigações detidas por membros dos órgãos de administração e de fiscalização

NOME	CARGO	SALDO 31-12-2023	AÇÕES				SALDO 31-12-2024
			Aquisições	Alienações	Preço Unitário	Data	
Conselho de Administração							
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério ⁽¹⁾	Presidente do Conselho de Administração	-	-	-	-	-	-
Miguel Nuno Santos Almeida	Presidente da Comissão Executiva	403 098	44 487	-	3,614 €	28/03/2024*	338 098
			-	44 487	3,614 €	28/03/2024	
			-	65 000	3,500 €	15/05/2024	
José Alexandre Koch Ferreira	Vogal Executivo	-	-	-	-	-	-
Daniel Lopes Beato	Vogal Executivo	16 162	4 776	-	3,614 €	28/03/2024*	20 938
Filipa de Sousa Taveira da Gama Santos Carvalho	Vogal Executivo	49 105	5 198	-	3,614 €	28/03/2024*	54 303
Jorge Filipe Pinto Sequeira dos Santos Graça	Vogal Executivo	188 024	22 282	-	3,614 €	28/03/2024*	100 000
			-	8 091	3,570 €	19/07/2024	
			-	26 964	3,575 €	19/07/2024	
			-	12 478	3,580 €	19/07/2024	
			-	2 467	3,585 €	19/07/2024	
			-	26 457	3,560 €	19/07/2024	
			-	5 260	3,565 €	19/07/2024	
			-	16 885	3,570 €	19/07/2024	
			-	1 398	3,575 €	19/07/2024	
			-	5 829	3,560 €	19/07/2024	
Luís Moutinho do Nascimento	Vogal Executivo	139 898	24 058	-	3,614 €	28/03/2024*	163 956
			25 835	-	3,614 €	28/03/2024*	
			-	4687	3,614 €	28/03/2024	
Manuel António Neto Portugal Ramalho Eanes	Vogal Executivo	152 196	-	5081	3,616 €	28/03/2024	152 196
			-	7091	3,618 €	28/03/2024	
			-	8976	3,620 €	28/03/2024	
Ana Rita Ferreira Rodrigues	Vogal Não Executivo	-	-	-	-	-	-
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	Vogal Não Executivo	-	-	-	-	-	-
Catarina Eufémia Amorim da Luz Távira Van-Dúnem	Vogal Não Executivo	-	-	-	-	-	-
Cristina Maria de Jesus Marques	Vogal Não Executivo	-	-	-	-	-	-
Eduardo António Salvador Verde Rodrigues Pinho	Vogal Não Executivo	38	-	-	-	-	38
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores ⁽²⁾	Vogal Não Executivo	-	-	-	-	-	-
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo ⁽³⁾	Vogal Não Executivo	-	-	-	-	-	-
Conselho Fiscal							
José Pereira Alves	Presidente do Conselho Fiscal	-	-	-	-	-	-
Paulo Cardoso Correia da Mota Pinto	Membro do Conselho Fiscal	-	-	-	-	-	-
Patrícia Andrea Bastos Teixeira Lopes Couto Viana	Membro do Conselho Fiscal	-	-	-	-	-	-
Ana Luísa Nabais Aniceto da Fonte	Membro Suplente do Conselho Fiscal	-	-	-	-	-	-
Revisor Oficial de Contas							
KPMG & Associados, SROC, S.A.	Revisor Oficial de Contas	-	-	-	-	-	-
Pedro Jorge Quental e Cruz	Revisor Oficial de Contas	-	-	-	-	-	-
Luís Miguel Pedrosa Guerra	Revisor Oficial de Contas Suplente	-	-	-	-	-	-

⁽¹⁾ Ángel Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério é Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, S.A., sociedade que à data de 31.12.2024 detinha 192.527.188 ações da NOS.

⁽²⁾ João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores é Administrador Executivo da Sonaecom, SGPS, S.A., sociedade que à data de 31.12.2024 detinha 192.527.188 ações da NOS.

⁽³⁾ Maria Cláudia Teixeira de Azevedo é Administradora Executiva da Sonaecom, SGPS, S.A., sociedade que à data de 31.12.2024 detinha 192.527.188 ações da NOS.

* Aquisição de ações com desconto de 90% no âmbito do Regulamento sobre Remuneração Variável de Curto e Médio Prazo da NOS, SGPS, S.A.

9. Poderes especiais do órgão de administração, nomeadamente no que respeita a deliberações de aumento do capital

O Conselho de Administração da Sociedade exerce as competências legais e estatutárias que lhe são atribuídas.

A Assembleia Geral Anual de 2024 concedeu autorização ao Conselho de Administração para a aquisição e alienação de ações e obrigações próprias pela Sociedade e sociedades participadas, dentro de um conjunto de parâmetros definidos e aprovados pela Assembleia Geral, em conformidade com a legislação aplicável.

Os Estatutos da Sociedade não preveem quaisquer poderes especiais do Conselho de Administração no que respeita a deliberações de aumento do capital social.

10. Relações significativas de natureza comercial entre os titulares de participações qualificadas e a Sociedade

As relações significativas de natureza comercial mantidas entre a NOS e os seus titulares de participações qualificadas, durante o exercício de 2024, correspondem às transações com partes relacionadas a que se refere o ponto 92 do presente Relatório.

B. Órgãos sociais e comissões

I. Assembleia Geral

a) Composição da Mesa da Assembleia Geral

11. Identificação e cargo dos membros da Mesa da Assembleia Geral e respetivo mandato

A Mesa da Assembleia Geral da Sociedade é composta por um Presidente e um Secretário, eleitos pela Assembleia Geral.

Os atuais membros foram eleitos para o mandato 2022-2024, com início a 21 de abril de 2022 e termo a 31 de dezembro de 2024, e são:

	Presidente da Mesa da Assembleia Geral		Secretária da Mesa da Assembleia Geral
António Agostinho Guedes		Maria Daniela Passos	

b) Exercício do direito de voto

12. Restrições em matéria de direito de voto

Não existem restrições em matéria de direito de voto previstas nos Estatutos da Sociedade, podendo estar presentes na Assembleia Geral os acionistas com direito de voto.

A cada 100 ações corresponde um voto, o que não se considera como um limite ao exercício de voto pelos acionistas, por não seguir o princípio *one share one vote*, visto que (i) o valor nominal das ações é de 1,66 euros e (ii) os acionistas possuidores de um número de ações inferior ao necessário para o exercício do direito de voto poderão agrupar-se de forma a completar o número exigido ou um número superior e fazer-se representar em Assembleia Geral por um dos agrupados.

Tem direito a participar, discutir e votar em Assembleia Geral o acionista com direito de voto que, na data de registo, correspondente às 0 horas (GMT) do 5.º dia de negociação anterior ao da realização da Assembleia, seja titular de ações que lhe confirmam, segundo a lei e os Estatutos da Sociedade, pelo menos um voto, e que cumpra as formalidades legais aplicáveis, nos termos descritos na correspondente convocatória.

As participações sociais, no seu conjunto, não estão sujeitas a limites no respetivo poder de voto, na medida em que não existem tetos de voto. Adicionalmente, considerando a relação de proporcionalidade, não existe qualquer desfaseamento entre o direito ao recebimento de dividendos ou à subscrição de novos valores mobiliários e o direito de voto.

O direito de voto, sobre todas as matérias constantes da convocatória, pode, também, ser exercido por correspondência ou por via eletrónica, nos termos regulados pelos Estatutos da Sociedade e pela convocatória, pois a Sociedade dispõe de um sistema que permite, sem limitações, disponibilizar aos acionistas a possibilidade de exercer o seu direito de voto em ambos os formatos, sendo esta informação devidamente comunicada aos acionistas e disponibilizada ao público em geral através da publicação da respetiva convocatória e outros documentos (incluindo boletim de voto e formulários) no sítio da internet da Sociedade.

Está assegurada a participação de acionistas por meios telemáticos, com recurso a videoconferência, e com possibilidade de exercício do direito de voto.

13. Percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista ou por acionistas que com aquele se encontrem em alguma das relações do n.º 1, do art. 20.º, do Código dos Valores Mobiliários

Nos termos dos Estatutos da Sociedade, não existe qualquer limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por cada acionista.

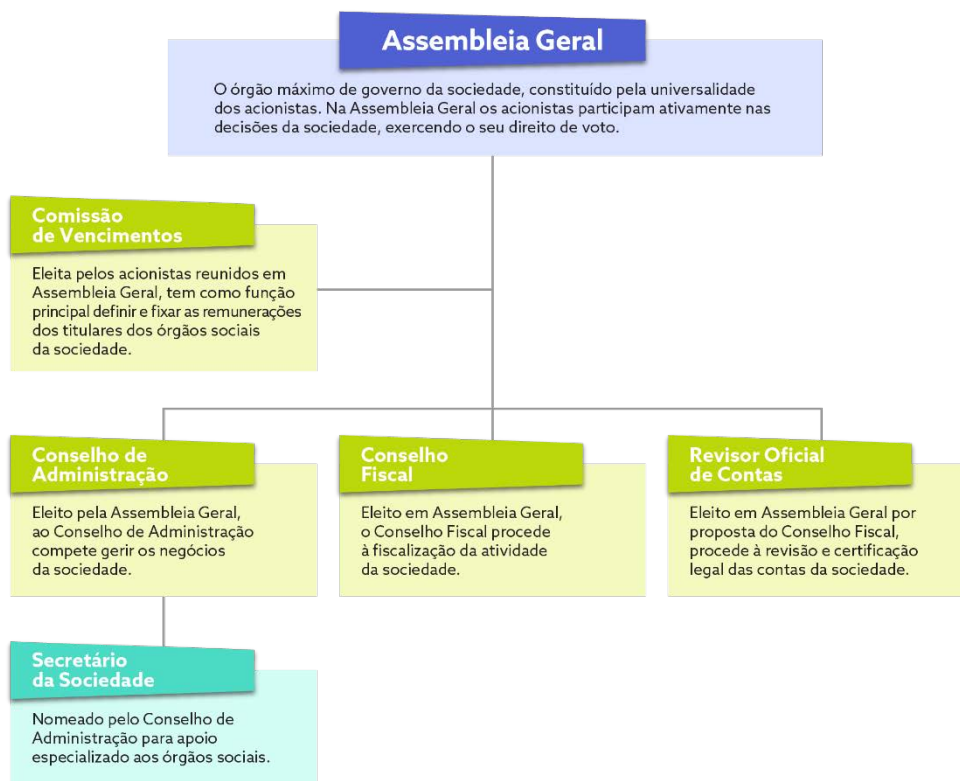
14. Deliberações acionistas que, por imposição estatutária, só podem ser tomadas com maioria qualificada, para além das legalmente previstas

Nos termos dos Estatutos, a Assembleia Geral pode funcionar em primeira reunião, desde que se encontrem presentes ou representados acionistas possuidores de ações que representem mais de 50% do capital social, o que representa o quórum constitutivo.

Os Estatutos não fixam qualquer quórum deliberativo superior ao previsto por lei.

II. Administração e Supervisão

a) Composição



15. Identificação do modelo de governo societário

A NOS adota o modelo de governo latino reforçado, que se encontra plena e eficazmente implementado, não se verificando constrangimentos ao seu funcionamento.

O modelo adotado viabiliza o regular funcionamento da Sociedade garantindo um fluxo de informação e um diálogo transparente e adequado entre os vários órgãos sociais e entre a Sociedade, os seus acionistas e demais *stakeholders*.

16. Regras estatutárias de nomeação e substituição dos administradores

Os membros do Conselho de Administração são eleitos pela Assembleia Geral que, de entre eles, designará o Presidente e, se assim o entender, um ou mais Vice-Presidentes.

Na falta de designação do Presidente do Conselho de Administração pela Assembleia Geral, será o Conselho de Administração a fazer essa designação.

Um dos administradores da Sociedade pode ser eleito pela Assembleia Geral através de eleição isolada, entre pessoas propostas em listas subscritas por grupos de acionistas, contando que nenhum desses grupos possua ações representativas de mais de 20% e de menos de 10% do capital social.

A substituição de administrador, em consequência da cessação das suas funções antes do termo do mandato, será promovida nos termos legais aplicáveis.

Sem prejuízo do referido, estabelecem os Estatutos da Sociedade que, quando o administrador que falte definitivamente seja o Presidente ou um Vice-Presidente, procede-se à sua substituição por eleição em Assembleia Geral. Para o efeito, considera-se que falta definitivamente o administrador que, no mesmo mandato, falte a duas reuniões seguidas ou cinco interpoladas, sem justificação aceite pelo Conselho de Administração.

17. Composição do Conselho de Administração

O Conselho de Administração é composto por um número máximo de 23 membros eleitos pela Assembleia Geral, não existindo previsão expressa de número mínimo, pelo que o mínimo estatutário corresponderá ao mínimo legalmente exigido para um órgão colegial (ou seja, 2 membros).

Se a lei ou os Estatutos não fixarem um número determinado de membros de um órgão social, considera-se esse número estabelecido, em cada caso, pela deliberação de eleição, correspondendo ao número de membros eleitos. Tal não prejudica a possibilidade de, no decurso do mandato, ser alterado o número de membros do órgão social, até ao limite legal ou estatutariamente estabelecido.

O Conselho de Administração exerce as respetivas funções por períodos de 3 anos civis renováveis, contando-se como ano completo o ano civil da designação.

O Conselho de Administração foi eleito na Assembleia Geral Anual de 21 de abril de 2022, para o mandato do triénio 2022-2024, com termo a 31 de dezembro de 2024.

A 31 de dezembro de 2024, o Conselho de Administração era composto pelos seguintes administradores:

 Ângelo Paupério	Presidente do Conselho de Administração Administrador Não Executivo Primeira Nomeação: 1 outubro 2013 (PCA desde 27 janeiro 2020) Nº de Mandatos: 4
 Miguel Almeida	Chief Executive Officer, CEO Presidente da Comissão Executiva Primeira Nomeação: 1 outubro 2013 Nº de Mandatos: 4
 José Koch Ferreira	Chief Financial Officer, CFO Administrador Executivo Primeira Nomeação: 1 janeiro 2024 Nº de Mandatos: 1
 Luís Nascimento	Administrador Executivo Primeira Nomeação: 29 junho 2017 Nº de Mandatos: 3
 Jorge Graça	Chief Technology Officer, CTO Administrador Executivo Primeira Nomeação: 26 abril 2016 Nº de Mandatos: 3
 Manuel Ramalho Eanes	Administrador Executivo Primeira Nomeação: 1 outubro 2013 Nº de Mandatos: 4

 Filipa Carvalho	Chief Compliance Officer, CCO Administradora Executiva Primeira Nomeação: 15 janeiro 2021 Nº de Mandatos: 2	 Daniel Beato	Administrador Executivo Primeira Nomeação: 15 janeiro 2021 Nº de Mandatos: 2
 Cláudia Azevedo	Administradora Não Executiva Primeira Nomeação: 1 outubro 2013 Nº de Mandatos: 4	 João Dolores	Administrador Não Executivo Primeira Nomeação: 26 abril 2016 Nº de Mandatos: 3
 Cristina Marques	Administradora Não Executiva Primeira Nomeação: 23 março 2020 Nº de Mandatos: 2	 Eduardo Verde Pinho	Administrador Não Executivo Primeira Nomeação: 21 abril 2022 Nº de Mandatos: 1
 Ana Rita Rodrigues	Administradora Não Executiva Primeira Nomeação: 23 março 2020 Nº de Mandatos: 2	 António Lobo Xavier	Administrador Não Executivo Primeira Nomeação: 1 outubro 2013 Nº de Mandatos: 4
 Catarina Van-Dunem	Administradora Não Executiva Primeira Nomeação: 27 novembro 2012 Nº de Mandatos: 5		

18. Distinção dos membros executivos e não executivos do Conselho de Administração e identificação dos membros independentes

O Regulamento do Conselho de Administração, aprovado a 3 de maio de 2022, estabelece que os membros do Conselho de Administração que não desempenham funções executivas deverão ser sempre em maior número que os membros da Comissão Executiva, para garantir a efetiva capacidade de adequada supervisão, acompanhamento e avaliação da atuação dos membros da Comissão Executiva.

Assim, com vista a maximizar a prossecução dos interesses da Sociedade, o órgão de administração é constituído por 8 membros não executivos e 7 membros executivos.

O número de membros não executivos é adequado tendo em conta, em particular, a dimensão, estrutura acionista e complexidade dos riscos que acompanham a atividade da Sociedade.

Ponderado o referido e tendo ainda em conta a dimensão da Sociedade e a sua estrutura acionista, não existe à presente data, de entre os administradores não executivos, um administrador independente (atenta a noção de independência prevista no Regulamento aplicável da CMVM e no Código de Governo das Sociedades do IPCG).

Os administradores não executivos têm vindo a desenvolver regular e efetivamente as funções que lhes são legalmente atribuídas e que consistem genericamente na supervisão, fiscalização e avaliação da atividade dos membros executivos. O Regulamento do Conselho de Administração estabelece que esses administradores devem, designadamente, participar na definição, pelo Conselho de Administração, da estratégia (incluindo o plano estratégico), principais políticas (incluindo a política de risco), estrutura empresarial e decisões que devam considerar-se estratégicas para a Sociedade em virtude do seu montante ou risco, bem como na avaliação do cumprimento destas, não podendo, como tal, estes serem delegados na Comissão Executiva.

O Conselho de Administração aprovou a designação, na sua reunião de 30 de outubro de 2024, do administrador António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier como coordenador dos administradores não executivos da Sociedade com a função, nomeadamente, de (i) atuar, sempre que necessário, como interlocutor com o Presidente do Conselho de Administração e com os demais administradores, (ii) zelar para que os administradores não executivos disponham do conjunto de condições e meios necessários ao desempenho das suas funções, e (iii) coordená-los na avaliação do desempenho pelo órgão de administração.

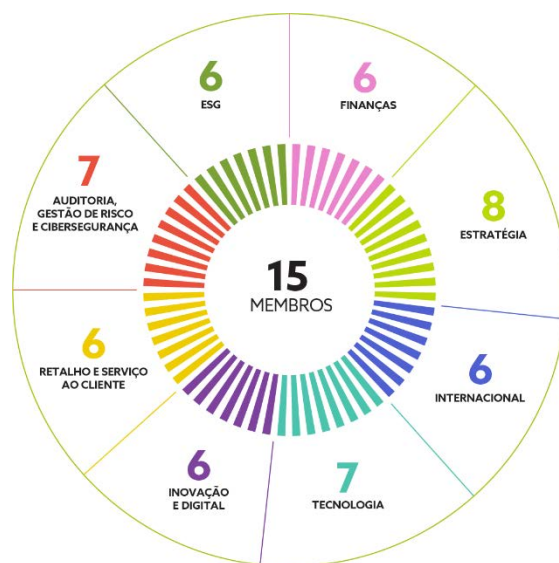
Os administradores não executivos da NOS têm também revelado um contributo importante para a Sociedade através do desempenho das suas funções nas comissões especializadas do Conselho de Administração (*vide* ponto 27).

19. Qualificações profissionais e elementos curriculares dos membros do Conselho de Administração

Nos termos previstos no Código das Sociedades Comerciais, cabe à Assembleia Geral a eleição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização e, nessa medida, caber-lhe-á um papel de relevo na escolha de profissionais qualificados garantindo ainda a promoção de diversidade no seio destes órgãos. As qualificações profissionais e cargos desempenhados por cada membro do Conselho de Administração são apresentados no Anexo do presente Relatório e, sumariamente, na matriz de competências do Conselho de Administração que se apresenta.

O Regulamento da Comissão de Nomeações e Avaliação da NOS prevê que, no exercício das suas funções de apoio ao Conselho de Administração, a Comissão elabora um parecer sobre a adequação de determinado candidato ao órgão, sustentado em critérios como qualificações, conhecimentos, competência e experiência profissional, independência, integridade, disponibilidade e diversidade, dando especial enfoque à diversidade de género. O objetivo é, pois, promover a melhoria do desempenho do órgão de administração e um equilíbrio na sua composição.

Por sua vez, cabe à Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade definir previamente os critérios e requisitos abstratos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, sendo que além de atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), esses perfis devem considerar requisitos de diversidade, dando particular atenção ao do género, de forma a que possam, por princípio, contribuir para a melhoria do desempenho do órgão e para o equilíbrio na respetiva composição.



Para esse efeito, a Política Interna de Seleção dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização da NOS prevê um conjunto de princípios gerais e critérios de mérito individual e composição coletiva, que incluem, entre outros, a diversidade e inclusão no seio destes órgãos sociais. Esta política interna está também alinhada com os princípios constantes da Declaração de Compromisso para a Diversidade e Inclusão do Grupo NOS.

A Política Interna de Seleção dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização está disponível em:

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/politica-interna-de-selecao-ca-e-cf-nos.pdf

A Declaração de Compromisso para a Diversidade e Inclusão do Grupo NOS está disponível em:

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/declaracao-compromisso-diversidade-e-inclusao.pdf

Acrescente-se ainda, a este respeito, que a NOS consagra, no seu Código de Ética, um princípio geral aplicável a todos os seus colaboradores, e portanto, incluindo os membros dos órgãos de administração e fiscalização, nos termos do qual a política de gestão de recursos humanos assenta, primordialmente, no respeito pela diversidade e direitos de cada pessoa e na não discriminação em função dos critérios de idade, género, orientação sexual, raça, deficiência, religião ou credo, promovendo a diversidade enquanto valor fundamental presente em todos os processos e procedimentos internos.

Atualmente, para além da diversidade de competências, variedade de habilitações académicas e experiência profissional, os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal dispõem da adequada diversidade em termos de idade e género. Com efeito, para além da percentagem de membros do género feminino ser de 33% e 50%, respetivamente, em ambos os órgãos – em cumprimento do disposto legalmente –, os membros destes órgãos têm idades compreendidas entre 36 anos e 65 anos.

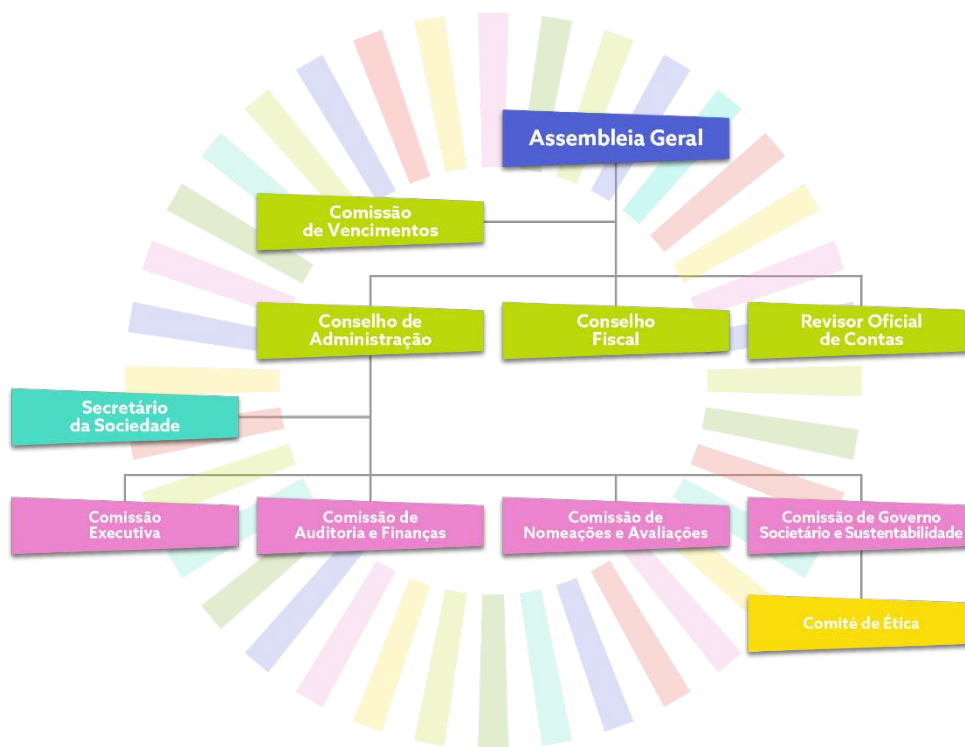
A Política Interna de Seleção dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização, preparada pela Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade, prevê um conjunto de princípios, requisitos e critérios relativos ao perfil dos membros dos órgãos de administração e fiscalização, a ponderar a título individual e coletivo. À luz desta política interna pretende promover-se a composição de órgãos cujos membros comprovem reunir, designadamente, experiência, competência, integridade, independência e disponibilidade para o exercício dos respetivos cargos, integrando órgãos caracterizados pela sua diversidade e inclusão, complementaridade e independência.

20. Relações familiares, profissionais ou comerciais dos membros do Conselho de Administração com acionistas a quem seja imputável participação qualificada superior a 2% dos direitos de voto

Nome	Cargo	Empresa	Participação no capital social da NOS
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (Presidente do Conselho de Administração da NOS)	Presidente do Conselho de Administração	Sonaecom, SGPS, S.A.	37,37%
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo (Vogal do Conselho de Administração da NOS)	Vogal do Conselho de Administração	Sonaecom, SGPS, S.A.	37,37%
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores (Vogal do Conselho de Administração da NOS)	Vogal do Conselho de Administração	Sonaecom, SGPS, S.A.	37,37%

21. Repartição de competências entre os vários órgãos sociais, comissões e/ou departamentos da Sociedade, incluindo delegações de competências, em particular no que se refere à delegação da administração quotidiana da Sociedade

São órgãos da Sociedade a Mesa da Assembleia Geral, a Comissão de Vencimentos, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Revisor Oficial de Contas.



O Conselho de Administração da NOS é o órgão social responsável pela gestão da atividade da Sociedade, encontrando-se as suas competências definidas na lei, nos Estatutos da Sociedade e no respetivo Regulamento.

O Conselho de Administração criou e delegou numa Comissão Executiva a administração quotidiana da Sociedade, para o mandato correspondente ao triénio 2022-2024, tendo fixado a respetiva composição, funcionamento e delegação de poderes de gestão.

Assim, o Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva os poderes necessários para desenvolver e executar a gestão corrente da Sociedade. Para estes efeitos, não são considerados gestão corrente e não foram como tal delegados pelo Conselho de Administração, designadamente, a: i) definição da estratégia e das principais políticas da Sociedade; ii) organização e coordenação da estrutura empresarial; iii) matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais.

A par da gestão corrente da Sociedade, compete à Comissão Executiva, em particular:

- Propor ao Conselho de Administração a orientação estratégica do Grupo e as políticas fundamentais da Sociedade e suas subsidiárias;
- Colaborar com o Conselho de Administração e suas Comissões no que se afigure necessário para o cumprimento dos respetivos fins;

- c) Definir as normas internas de organização e funcionamento da Sociedade e suas subsidiárias, designadamente no que respeita a contratação, definição de categorias e condições remuneratórias e outras regalias dos colaboradores;
- d) Emitir instruções vinculantes às sociedades que estiverem em relação de grupo constituído por domínio total e controlar a implementação pelas mesmas das orientações e políticas definidas nos termos das alíneas anteriores;
- e) Exercer o poder disciplinar e decidir sobre a aplicação de quaisquer sanções relativamente aos trabalhadores da Sociedade;
- f) Deliberar sobre a aquisição de ações próprias pela Sociedade, e/ou por quaisquer sociedades suas dependentes, no âmbito da política de retribuição variável da NOS, nos termos e condições do aprovado em Assembleia Geral.

O Conselho de Administração, ao definir o funcionamento da Comissão Executiva, delegou, em especial, no Presidente da Comissão Executiva, as seguintes competências:

- a) Coordenar a atividade da Comissão Executiva;
- b) Convocar e dirigir as reuniões da Comissão Executiva;
- c) Zelar pela correta execução das deliberações do Conselho de Administração;
- d) Zelar pela correta execução das deliberações da Comissão Executiva;
- e) Assegurar o cumprimento dos limites da delegação de competências, da estratégia da Sociedade e dos deveres de colaboração perante o Presidente do Conselho de Administração e demais membros do Conselho de Administração e restantes órgãos sociais;
- f) Assegurar que o Conselho de Administração é informado das ações e decisões relevantes da Comissão Executiva e, bem assim, garantir que todos os esclarecimentos solicitados pelo Conselho de Administração são atempados e adequadamente prestados;
- g) Assegurar que o Conselho de Administração é informado, numa base trimestral, das transações que, no âmbito da delegação de competências da Comissão Executiva, tenham sido celebradas entre a Sociedade e acionistas titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% dos direitos de voto (Participantes Qualificados) e/ou entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários (Partes Relacionadas), quando excedam o montante individual de 10.000 euros.

Na definição da estratégia e políticas da Sociedade, o Conselho de Administração procura assegurar o cumprimento dos objetivos de longo prazo da Sociedade e contribuir para o bem da comunidade em geral.

No que diz respeito ao cumprimento dos seus objetivos ambientais, sociais e de governo, a NOS adotou um conjunto de códigos e políticas com vista à promoção de boas práticas nessas matérias, bem como criou os sistemas e ferramentas de gestão necessários com competências na definição e implementação de estratégias de promoção da sustentabilidade e criação de valor social de longo prazo, conforme apresentado no capítulo "1.3.1 ESRS 2 – Divulgações Gerais" do Relatório de Gestão Integrado, para o qual se remete.

A 31 de dezembro de 2024, a Comissão Executiva era composta pelos seguintes 7 membros, funcionalmente organizados do seguinte modo:

 Miguel Almeida	Pelouros: Estratégia e Desenvolvimento de Negócio; Comunicação Corporativa; Transformação; NOS Madeira e NOS Açores	 José Koch Ferreira	Pelouros: Financial and Assurance Services; Corporate Finance; Data Protection Officer; Investor Relations & Sustentabilidade; Planeamento e Controlo de Gestão; Procurement & Supply Chain
 Manuel Ramalho Eanes	Pelouros: Centro para a Transformação de Empresas; Soluções Empresariais; Vendas Diretas B2B; Canais Empresariais; Wholesale	 Luís Nascimento	Pelouros: Pessoas e Organização; Serviço ao Cliente, Back-office e Processos; I&M, Apoio Técnico; Cinemas; Audiovisuais; Conteúdos; Publicidade
 Jorge Graça	Pelouros: Quality & Transversal Projects; Mobile & Fiber Centric; Operations; Information & Innovation Services	 Filipa Carvalho	Pelouros: Auditoria, Risco e Compliance; Market & Customer Intelligence (IA); Jurídico e Regulação
 Daniel Beato	Pelouros: Marca & Comunicação; Gestão de Segmento B2C; WOO e WTF; Produto B2C; Vendas B2C; CRM e Experiência de cliente; Alarmes		

b) Funcionamento

22. Existência e local onde podem ser consultados os regulamentos de funcionamento do Conselho de Administração

O Conselho de Administração, na sua reunião de 3 de maio de 2022, aprovou o seu Regulamento de organização e funcionamento, o qual pode ser consultado em

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-ca-maio-2022.pdf

Em linha com as recomendações e boas práticas adotadas pela Sociedade, o Regulamento de organização e funcionamento do Conselho de Administração regula, designadamente, o exercício das atribuições, a presidência, a periodicidade de reuniões, o funcionamento e o quadro de deveres dos membros deste órgão.

23. Número de reuniões realizadas e grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração

Nos termos do seu Regulamento, o Conselho de Administração da NOS reúne, no mínimo, 6 vezes por ano e sempre que for convocado por iniciativa do Presidente ou por 2 administradores.

Durante o exercício de 2024, o Conselho de Administração realizou 6 reuniões, 5 híbridas (presencial e por meios telemáticos) e 1 exclusivamente realizada por meios telemáticos, de todas elas se tendo lavrado ata.

O grau de assiduidade dos membros do Conselho de Administração nas reuniões realizadas foi o seguinte:

Nome	Presente	Representado	Ausente	Assiduidade (%)
Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério (Presidente do Conselho de Administração)	6	0	0	100
Miguel Nuno Santos Almeida	6	0	0	100
José Alexandre Koch Ferreira	6	0	0	100
Daniel Lopes Beato	6	0	0	100
Filipa de Sousa Taveira da Gama Santos Carvalho	6	0	0	100
Jorge Filipe Pinto Sequeira dos Santos Graça	6	0	0	100
Luís Moutinho do Nascimento	6	0	0	100
Manuel António Neto Portugal Ramalho Eanes	6	0	0	100
Ana Rita Ferreira Rodrigues	6	0	0	100
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	4	2	0	100
Catarina Eufémia Amorim da Luz Tavira Van-Dúnem	4	0	2	66,67
Cristina Maria de Jesus Marques	5	1	0	100
Eduardo António Salvador Verde Rodrigues Pinho	6	0	0	100
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	6	0	0	100
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	5	1	0	100

24. Órgãos da Sociedade competentes para realizar a avaliação de desempenho dos administradores executivos

A avaliação anual da Comissão Executiva é da responsabilidade da Comissão de Vencimentos, apoiada por um parecer realizado pela Comissão de Nomeações e Avaliações.

O Conselho de Administração da NOS tem ainda como regra a autoavaliação do seu funcionamento bem como das respetivas comissões internas, garantindo um desempenho eficiente, informado e consentâneo com os objetivos da organização.

25. Critérios pré-determinados para avaliação de desempenho dos administradores executivos

As componentes de avaliação dos membros da Comissão Executiva estão totalmente dependentes de critérios mensuráveis e pré-definidos, os quais consideram globalmente o cumprimento da estratégia e dos objetivos fixados, planos e orçamento, o crescimento da Sociedade e a riqueza criada, numa perspetiva de médio e longo prazo.

Neste âmbito e para maior detalhe remete-se para os elementos apresentados nos pontos 70 e 71 do presente Relatório.

26. Disponibilidade dos membros do Conselho de Administração, com indicação dos cargos exercidos em simultâneo em outras empresas, dentro e fora do Grupo

Os cargos exercidos pelos administradores em outras sociedades, dentro e fora do Grupo NOS, são apresentados no Anexo ao presente Relatório.

Todos os membros do Conselho de Administração se encontram em condições de exercer com a máxima diligência as suas funções, garantindo uma administração cuidada e de acordo com as melhores práticas, no escrupuloso cumprimento dos seus deveres gerais e fundamentais.

De acordo com o Regulamento do Conselho de Administração, os administradores informam o Presidente do Conselho de Administração, que informa os outros membros, sempre que exista uma situação de potencial ou efetivo conflito de interesses de um administrador, por conta própria, de terceiro ou tal como definido no Código de Ética da Sociedade. Tal comunicação de conflito de interesses não se deve cingir ao contexto deliberativo, antes devendo ocorrer sempre que existam factos que o possam constituir ou dar causa a um conflito entre os interesses em causa e os interesses da Sociedade.

Nas situações relativas a deliberações sociais, conforme definido no seu Regulamento, caso o Conselho de Administração ou o próprio administrador concluam pela verificação de conflito de interesses, este não participará na discussão nem exercerá o respetivo direito de voto nas deliberações em causa não recebendo nestas situações, a documentação respeitante aos temas em que exista um conflito de interesses.

Acresce que, aquando da sua eleição e até 31 de janeiro de cada ano, todos os membros do Conselho de Administração preenchem individualmente um questionário sobre independência e incompatibilidades aplicáveis nos termos da regulamentação aplicável, sem prejuízo do dever de reportar imediatamente quaisquer alterações às respostas dadas ao mesmo.

c) Comissões no seio do órgão de administração

27. Identificação das comissões criadas no seio do Conselho de Administração

Considerando os limites estabelecidos por lei e as melhores práticas de governo societário, o Conselho de Administração da NOS criou e delegou numa Comissão Executiva a administração quotidiana da Sociedade.

Em cumprimento das exigências legais ou regulamentares aplicáveis, o Conselho de Administração da NOS criou comissões internas com funções meramente auxiliares e cabendo as decisões unicamente ao órgão de administração.

Todas as Comissões dispõem de regulamentos internos que regulam o exercício das suas atribuições, a presidência, a periodicidade de reuniões, o funcionamento e o quadro de deveres dos seus membros, a saber:



Comissão de Auditoria
e Finanças

Comissão de Nomeações
e Avaliações

Comissão de Governo
Societário e Sustentabilidade

Comité de Ética

28. Composição da Comissão Executiva

A Comissão Executiva da NOS era, a 31 de dezembro de 2024, constituída pelos seguintes administradores:

	Presidente da Comissão Executiva		Vogal da Comissão Executiva
Miguel Almeida		José Koch Ferreira	
	Vogal da Comissão Executiva		Vogal da Comissão Executiva
Manuel Ramalho Eanes		Luís Nascimento	
	Vogal da Comissão Executiva		Vogal da Comissão Executiva
Jorge Graça		Filipa Carvalho	
	Vogal da Comissão Executiva		
Daniel Beato			

Os membros da Comissão Executiva são escolhidos pelo Conselho de Administração, sendo aquela composta por um número mínimo de 3 e um número máximo de 7 administradores.

29. Competências de cada uma das comissões criadas e síntese das atividades desenvolvidas no exercício dessas competências

O Conselho de Administração delegou na Comissão Executiva os poderes necessários para desenvolver e executar a gestão corrente da Sociedade, conforme descrito no ponto 21 deste Relatório.

Os poderes delegados na Comissão Executiva podem ser subdelegados, no todo ou em parte, em algum ou alguns dos respetivos membros, ou em colaboradores da Sociedade.

A Comissão Executiva é, assim, responsável pela gestão corrente da Sociedade, e é composta por administradores cujos perfis profissionais asseguram reconhecida idoneidade, competência e diversidade de conhecimentos e experiência para o exercício das funções.

O Conselho de Administração definiu as regras de composição, o funcionamento e a delegação de poderes de gestão na Comissão Executiva, estando tal documento disponível para consulta em:

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/delegacao-ce-2022.pdf

Os membros da Comissão Executiva não deverão exercer funções de gestão executiva em sociedades que não sejam participadas pela Sociedade, sem o prévio consentimento do Conselho de Administração.

De acordo com o disposto no seu Regulamento, a Comissão Executiva, durante o exercício de 2024, realizou 40 reuniões, tendo sido nas mesmas abordados, entre outros, temas relacionados com a atividade a realizar pelas unidades de negócio e empresas do Grupo, aprovação de transações com partes relacionadas e aprovação de operações de reorganização corporativa do Grupo. Foram elaboradas atas de todas as reuniões e a assiduidade às reuniões foi de 95,36%.

Para informação mais detalhada sobre a experiência profissional e competência para o exercício dos cargos por parte dos membros da Comissão Executiva, remete-se para o Anexo do presente Relatório.

COMISSÃO DE GOVERNO SOCIETÁRIO E SUSTENTABILIDADE

A Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade tem por função refletir sobre o sistema, estrutura e as práticas de governo societário, de sustentabilidade ambiental e social, nomeadamente na área de proteção dos direitos humanos e laborais, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria.

A 31 de dezembro de 2024, a Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade tinha a seguinte composição:

	Presidente da Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade		Vogal da Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade
Cláudia Azevedo		António Lobo Xavier	
	Vogal da Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade		
Filipa Carvalho			

O seu Regulamento pode ser consultado em:

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-cgs-s-maio-2022.pdf

São competências e poderes da Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade, designadamente, os seguintes:

- Estudar, propor e recomendar a adoção pelo Conselho de Administração das políticas, regras e procedimentos necessários ao cumprimento das disposições legais, regulamentares e estatutárias aplicáveis, bem como das recomendações, pareceres e melhores práticas, nacionais e internacionais em matéria de governo societário, regras de conduta e de sustentabilidade ambiental e social;

- b. Assegurar a supervisão de riscos ambientais, sociais e de governo societário e a criação de mecanismos de mitigação e de resolução de eventuais situações controversas associadas aos mesmos;
- c. Diligenciar pelo integral cumprimento dos requisitos legais e regulamentares, das recomendações e boas práticas, relativos ao modelo de governo da Sociedade e diligenciar a adoção de princípios e práticas de governo pela Sociedade, em matérias como:
 - i. A estrutura, competências e funcionamento dos órgãos sociais, comissões internas e respetiva articulação interna;
 - ii. Os requisitos quanto a incompatibilidades, independência e qualificações e experiência, entre outros requisitos de diversidade, aplicáveis aos membros dos órgãos de administração e fiscalização;
 - iii. Mecanismos eficientes de desempenho de funções pelos membros não executivos do órgão de administração;
 - iv. O exercício de direito de voto, representação e tratamento igualitário dos acionistas;
 - v. Prevenção de conflitos de interesses;
 - vi. O regime de atuação dos administradores executivos e do exercício por estes de funções executivas em entidades fora do Grupo;
 - vii. A transparência do governo societário, da informação a divulgar ao mercado e das relações com os investidores e demais *stakeholders* da Sociedade;
- d. Promover e fiscalizar, nos diversos níveis hierárquicos, o efetivo cumprimento do Código de Ética da Sociedade, cabendo-lhe ainda propor ao Conselho de Administração as medidas que se lhe afigurem adequadas para aperfeiçoar e atualizar o mencionado Código;
- e. Propor ao Conselho de Administração as medidas que se lhe afigurem adequadas ao desenvolvimento de uma cultura de empresa e de ética profissional no seio da Sociedade;
- f. Assistir e apoiar o Conselho de Administração no desempenho da sua função de supervisão da atividade social em matéria de governo societário, regras de conduta e de sustentabilidade ambiental e social, bem como, quanto à forma de assegurar o fluxo adequado e atempado da informação necessária ao exercício das competências legais e estatutárias de todos os órgãos e comissões da Sociedade;
- g. Em colaboração com a Comissão de Nomeações e Avaliações, definir os critérios e requisitos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, considerando, a par de atributos individuais, como a competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência, requisitos de diversidade que, em conjunto, contribuam para a excelência do desempenho dos órgãos e o equilíbrio na respetiva composição;
- h. Diligenciar o integral cumprimento dos requisitos legais e regulamentares, das recomendações e boas práticas relativas à matéria de sustentabilidade, propondo as linhas orientadoras das políticas de responsabilidade social, ambiental e ética da Sociedade, incluindo, entre outros, princípios e valores de salvaguarda dos interesses dos diversos *stakeholders* da Sociedade, bem como supervisionar e monitorizar a implementação do plano estratégico de sustentabilidade ambiental, social e de governo societário e o seu alinhamento com a estratégia;
- i. Em articulação com o Fórum de Sustentabilidade da Sociedade, acompanhar os principais desenvolvimentos em matéria de sustentabilidade ambiental e social.

Em 2024, no âmbito das suas competências, a Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade reuniu 2 vezes, tendo nesta reunião sido abordadas, entre outras, questões relacionadas com o relatório de gestão integrado e de governo da sociedade referente ao exercício de 2023, bem como a atividade levada a cabo pelo Comité de Ética naquele ano, bem como aprovada a Política de Direitos Humanos do Grupo NOS. Foram elaboradas atas das reuniões e a assiduidade foi de 100%.

COMISSÃO DE AUDITORIA E FINANÇAS

A Comissão de Auditoria e Finanças tem por funções coadjuvar na apreciação de matérias financeiras, práticas e políticas contabilísticas, supervisionar a política de controlo de riscos e aconselhar o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal nas matérias anteriormente referidas.

A 31 de dezembro de 2024, a Comissão de Auditoria e Finanças tinha a seguinte composição:

	Presidente da Comissão de Auditoria e Finanças		Vogal da Comissão de Auditoria e Finanças
João Dolores		Ângelo Paupério	
	Vogal da Comissão de Auditoria e Finanças		Vogal da Comissão de Auditoria e Finanças
Ana Rita Rodrigues		Cristina Marques	

A Sociedade entende que a composição da Comissão de Auditoria e Finanças, conforme é prática de mercado em sociedades comparáveis, assegura a execução com eficiência das funções que lhe estão cometidas e que este número é adequado, tendo em conta a dimensão da Sociedade e a complexidade dos riscos que acompanham a sua atividade.

O seu Regulamento pode ser consultado em

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-caf-maio2022.pdf

São poderes e competências da Comissão de Auditoria e Finanças, designadamente, os seguintes:

- Acompanhar a atividade da Comissão Executiva;
- Analisar as demonstrações financeiras anuais, semestrais, trimestrais e similares e divulgar e relatar as suas conclusões ao Conselho de Administração;
- Aconselhar o Conselho de Administração sobre os seus relatórios para o mercado a serem incluídos nos documentos de divulgação de resultados anuais, semestrais e trimestrais;
- Aconselhar o Conselho Fiscal, em nome do Conselho de Administração, sobre a nomeação, as atribuições e a remuneração do Auditor Externo;
- Aconselhar o Conselho de Administração acerca da qualidade e independência da função de Auditoria Interna e a nomeação e exoneração do Diretor de Auditoria Interna;

- f. Analisar o âmbito da função de Auditoria Interna e de Gestão de Risco, bem como a sua relação com o trabalho do Auditor Externo;
- g. Analisar e discutir com o Auditor Externo, o Auditor Interno e o responsável de gestão de risco sobre os relatórios que forem sendo produzidos no âmbito das suas funções e, consequentemente, aconselhar o Conselho de Administração sobre o que entender ser relevante;
- h. Supervisionar a política de gestão de risco da Sociedade, em articulação com o Conselho Fiscal, acompanhando nomeadamente as políticas de controlo de risco, a identificação de *key risk indicators* (KRI) e as metodologias de avaliação integrada de risco;
- i. Analisar, discutir e aconselhar o Conselho de Administração sobre as políticas, critérios e práticas contabilísticas adotadas pela Sociedade;
- j. Analisar as transações entre a Sociedade e acionistas titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% dos direitos de voto (Participantes Qualificados) e/ou entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários e pessoas ou entidades qualificadas como partes relacionadas (Partes Relacionadas), nos termos previstos por regulamento da Sociedade, aprovado pelo Conselho de Administração sob proposta do Conselho Fiscal.

Em 2024, no âmbito das suas competências, a Comissão de Auditoria e Finanças reuniu 5 vezes, tendo apreciado (i) questões relacionadas com estratégia de financiamento, (ii) transações com partes relacionadas, (iii) relatórios de planeamento e controlo, de financiamento, de relações com investidores e sustentabilidade e de auditoria interna, (iv) demonstrações financeiras trimestrais e anual, (iv) *press releases* de divulgação de resultados e (v) operações de reorganização corporativa do Grupo. Foram elaboradas atas das reuniões e a assiduidade às reuniões foi de 100%.

COMISSÃO DE NOMEAÇÕES E AVALIAÇÕES

A Comissão de Nomeações e Avaliações tem como funções assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos, a avaliação global do desempenho do Conselho de Administração e das diversas comissões especializadas e, ainda, assegurar a identificação atempada de potenciais candidatos com o perfil necessário ao desempenho das funções de administrador.

A 31 de dezembro de 2024, a Comissão de Nomeações e Avaliações tinha a seguinte composição:

	Presidente da Comissão de Nomeações e Avaliações		Vogal da Comissão de Nomeações e Avaliações
Ângelo Paupério		Ana Rita Rodrigues	
	Vogal da Comissão de Nomeações e Avaliações		
João Dolores			

O seu Regulamento pode ser consultado em

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-da-cna-maio2022.pdf

Compete à Comissão de Nomeações e Avaliação, nomeadamente:

- a. Assistir o Conselho de Administração na escolha dos administradores a designar por cooptação para integrarem o Conselho de Administração da Sociedade;
- b. Nas suas funções de apoio ao Conselho de Administração, ocorrendo qualquer vaga naquele órgão ou na Comissão Executiva da Sociedade, elaborar parecer fundamentado, identificando as pessoas com perfil mais adequado à função a desempenhar, considerando, a par de atributos individuais, como a competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência, requisitos de diversidade que, em conjunto, contribuam para a excelência dos órgãos e o equilíbrio na respetiva composição;
- c. Aprovar e disponibilizar os seus termos de referência, e induzir, na medida das suas competências, processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam escolhidos para proposta os que apresentem maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam, dentro da organização, uma diversidade adequada;
- d. Conduzir o processo de avaliação anual dos membros da Comissão Executiva, assegurando a sua posterior coordenação com o Conselho de Administração e com a Comissão de Vencimentos;
- e. No âmbito do processo anual de avaliação dos membros da Comissão Executiva, propor à Comissão de Vencimentos os critérios a utilizar para a fixação da retribuição variável, nomeadamente os objetivos de desempenho individual;
- f. Proceder à elaboração de um relatório de avaliação global do desempenho do Conselho de Administração, bem como das diversas comissões especializadas existentes no âmbito do Conselho de Administração, tendo em conta o cumprimento do plano estratégico da Sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o seu funcionamento interno e o contributo de cada membro dos referidos órgãos para o efeito, bem como, o relacionamento entre órgãos e comissões da Sociedade;
- g. Sempre que solicitado pelo Conselho de Administração ou pela Comissão de Vencimentos, dar parecer sobre a política geral de remunerações da Comissão Executiva, bem como sobre os programas de remuneração variável baseados em atribuições de ações ou opções de compra de ações da NOS.

A Comissão de Nomeações e Avaliações deve observar os interesses a longo prazo dos acionistas, dos investidores e do público em geral, e contribuir, na medida das suas competências, para a prossecução de objetivos de responsabilidade social e sustentabilidade.

Em 2024, no âmbito das suas competências, a Comissão de Nomeações e Avaliações reuniu uma vez. Nesta reunião foi apresentada e discutida a proposta de avaliação dos membros executivos do Conselho de Administração e respetivo atingimento dos KPIs, conforme descrito na Política de Remunerações, por referência ao ano de 2023. Foi elaborada ata da referida reunião e a assiduidade na mesma foi de 100%.

COMITÉ DE ÉTICA

O Comité de Ética tem como missão divulgar e acompanhar, com isenção e independência, o Código de Ética do Grupo NOS. Este documento encontra-se disponível em:

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/codigo-de-etica-geral-pt-externa.pdf

O Comité é composto por 3 membros (administrador não executivo, Presidente do Conselho Fiscal e administrador com o pelouro de Pessoas e Organização) nomeados pelo Conselho de Administração.

A 31 de dezembro de 2024, o Comité de Ética tinha a seguinte composição:

	Presidente do Comité de Ética		Vogal do Comité de Ética
António Lobo Xavier		José Pereira Alves	
	Vogal do Comité de Ética		
Luís Nascimento			

O Comité é secretariado pela Diretora de Auditoria Interna, Manuela Figueiredo.

O Regulamento do Comité de Ética pode ser consultado em

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-cde.pdf

Ao Comité de Ética compete, nomeadamente:

- Receber, analisar e responder aos pedidos de esclarecimento relacionados com o Código de Ética e seu cumprimento, seja através de pedidos dirigidos às chefias, à Direção de Pessoas e Organização ou através de um e-mail criado para o efeito;
- Analisar e investigar as denúncias relacionadas com as alegadas violações do Código de Ética, em função das respetivas competências;
- Solicitar à Auditoria Interna, no âmbito das suas competências, as investigações que se revelem necessárias a cada momento;
- Elaborar pareceres sobre medidas a adotar em consequência das investigações efetuadas nos termos da alínea b.;
- Promover e acompanhar a implementação do Código de Ética, nomeadamente no que diz respeito a ações de comunicação, sensibilização e formação dos colaboradores, fornecedores e parceiros, no sentido do fortalecimento de uma cultura ética;
- Emitir parecer, quando solicitado, sobre códigos de ética, de conduta, ou práticas éticas profissionais;

- g. Efetuar, sob proposta de qualquer órgão, comissão, comitê, unidade ou entidade interna da Sociedade e sempre que adequado, uma revisão do Código de Ética e respectivos procedimentos face às necessidades da Sociedade e submeter o mesmo a aprovação da Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade;
- h. Propor à Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade as políticas, os objetivos, os instrumentos e os indicadores do sistema de gestão de desempenho ético corporativo;
- i. Assegurar a conformidade do sistema de gestão de desempenho ético com os requisitos estabelecidos no sistema de controlo interno da Sociedade;
- j. Elaborar e enviar anualmente à Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade um relatório de ações aplicadas relevantes em sede de governo societário;
- k. Elaborar e apresentar anualmente relatórios de atividade ao Conselho de Administração;
- l. Elaborar o relatório anual de atividade com o objetivo de responder aos compromissos da Sociedade em matéria de sustentabilidade.

Em 2024, o Comité de Ética reuniu 4 vezes, tendo (i) apreciado um conjunto de situações, (ii) efetuado recomendações dirigidas à prossecução de uma conduta pautada por princípios éticos, (iii) acompanhado o plano de comunicação e de formação para colaboradores e parceiros, (iv) efetuado o balanço das suas atividades e (v) aprovado os indicadores de atividade. Foram elaboradas atas das referidas reuniões e a assiduidade nas mesmas foi de 100%.

O Comité de Ética efetuou, ainda, uma sessão aberta a todos colaboradores (transmitida internamente em formato online direto) designada “Vamos falar de Ética” que incidiu sobre o tema “Segurança Psicológica”.

III. Fiscalização

a) Composição

30. Identificação do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal é o órgão independente de fiscalização da Sociedade.

A fiscalização da NOS, no que respeita à certificação legal das contas, integra ainda um Revisor Oficial de Contas, o qual não pode ser membro do Conselho Fiscal.

31. Composição do órgão de fiscalização

O Conselho Fiscal é constituído por 3 membros efetivos e um membro suplente, eleitos em Assembleia Geral, a qual elege igualmente o respetivo Presidente, para mandatos de 3 anos.

Não existindo previsão estatutária que fixe um número mínimo ou máximo de membros do Conselho Fiscal, este deverá, necessariamente, nos termos da lei, ser composto por um número mínimo de 3 membros efetivos e um membro suplente.

O Conselho Fiscal foi eleito em Assembleia Geral Anual de 21 de abril de 2022, para o mandato do triénio 2022-2024, com termo a 31 de dezembro de 2024.

A 31 de dezembro de 2024, o Conselho Fiscal tinha a seguinte composição:

 José Pereira Alves	Presidente do Conselho Fiscal Primeira Nomeação: 8 maio 2019	 Patrícia Teixeira Lopes	Vogal do Conselho Fiscal Primeira Nomeação: 26 abril 2016
 Paulo Mota Pinto	Vogal do Conselho Fiscal Primeira Nomeação: 21 abril 2008	 Ana Luísa Fonte	Membro Suplente do Conselho Fiscal Primeira Nomeação: 8 maio 2019

A Sociedade entende que a composição do Conselho Fiscal, conforme é prática de mercado em sociedades comparáveis, assegura a execução com eficiência das funções que lhes estão cometidas e que este número é adequado à dimensão da Sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade. Tal é reforçado pela existência da Comissão de Auditoria e Finanças que, no âmbito das suas competências, auxilia, aconselha e apoia o Conselho Fiscal em várias das suas funções, conforme descrito *supra* no ponto 29 deste Relatório.

32. Identificação dos membros do Conselho Fiscal independentes

O Conselho Fiscal integra atualmente 3 membros independentes: José Pereira Alves, Patrícia Teixeira Lopes e Ana Fonte.

33. Qualificações profissionais dos membros do Conselho Fiscal e outros elementos curriculares

Os membros do Conselho Fiscal da Sociedade são reconhecidamente idóneos e possuidores de qualificações e experiência académica e profissional adequadas ao exercício das funções de fiscalização, sendo-lhe aplicável o que ficou referido no ponto 19 *supra* quanto a temas de diversidade.

Para uma compreensão mais assertiva das efetivas qualificações, experiência e disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal, no Anexo do presente Relatório descrevem-se as funções atualmente desempenhadas pelos respetivos membros, bem como as qualificações académicas e atividades profissionais exercidas por estes.

b) Funcionamento

34. Regulamento de funcionamento do Conselho Fiscal

O funcionamento e competências do Conselho Fiscal encontram-se definidos no seu Regulamento, revisto e aprovado a 26 de abril de 2024, que se encontra disponível em

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/Regulamento-Conselho-Fiscal-2024.pdf

35. Reuniões realizadas e grau de assiduidade dos membros do Conselho Fiscal

Em 2024, no âmbito das suas competências, o Conselho Fiscal reuniu 11 vezes, tendo sido, nas suas reuniões, para além de outras atividades, apreciadas as demonstrações financeiras anual e trimestrais, com elaboração de parecer sobre as mesmas, apreciada a política do Grupo relativamente à prestação de "*non-audit services*", feito o acompanhamento da atividade da Auditoria Interna e das conclusões dos respetivos trabalhos nas empresas do Grupo NOS, avaliada a adequação da atividade e independência da Auditoria Interna, feito o acompanhamento do modelo de Gestão de Risco aplicado ao Grupo NOS, analisada a adequação das políticas contabilísticas adotadas pelo Grupo e apresentados os pressupostos de revisão do orçamento e *forecast*. Foram elaboradas atas das reuniões e o grau de assiduidade dos membros do Conselho Fiscal nas reuniões realizadas foi de 100%.

36. Disponibilidade dos membros do Conselho Fiscal, com indicação dos eventuais cargos exercidos em simultâneo em outras empresas, dentro e fora do Grupo

Os membros do Conselho Fiscal apresentam um elevado grau de disponibilidade para o exercício das respetivas funções.

No Anexo do presente Relatório apresentam-se os cargos exercidos pelos membros do Conselho Fiscal em outras sociedades.

c) Competências e funções

37. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos da contratação de serviços adicionais ao auditor externo

De forma a salvaguardar a independência dos auditores externos, o Conselho Fiscal, nos termos do seu Regulamento, desempenha as seguintes competências e funções relativamente à auditoria externa:

- Seleciona os revisores oficiais de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas a propor à Assembleia Geral e recomenda, justificadamente, a preferência por um deles;
- É o interlocutor principal do Auditor Externo e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da Sociedade, as condições adequadas à prestação dos serviços;
- Avalia anualmente o Auditor Externo e propõe ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.

Complementarmente, foi aprovado pelo Conselho Fiscal um regulamento para prestação de serviços por Auditores Externos ("*Regulamento para Prestação de Serviços por ROC/SROC*"), que define o regime aplicável aos serviços distintos dos serviços de auditoria ("*Non Audit Services*") ou relacionados com auditoria ("*Audit Related Services*") prestados pelo Auditor Externo à NOS e sociedades participadas incluídas no respetivo perímetro de consolidação, especificando, nomeadamente, os serviços distintos de auditoria que não podem ser prestados pelo ROC e os procedimentos destinados a assegurar a sua independência. Este Regulamento para Prestação de Serviços é aplicável aos serviços prestados pelo Auditor Externo e empresas com este relacionadas, estando a sua versão mais atualizada, aprovada a 24 de fevereiro de 2022 disponível em

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-prestacao-servicos-roc-2022.pdf

Nos termos do referido Regulamento para Prestação de Serviços, a contratação de serviços distintos dos serviços de auditoria ou relacionados com auditoria deve ser encarada numa base de exceção ou de complementaridade, respetivamente, e de acordo com as regras estabelecidas no mesmo Regulamento.

Os honorários anuais dos serviços distintos de auditoria não podem exceder o valor correspondente a 70% da média dos honorários relativos a revisão legal de contas dos últimos 3 exercícios, prestados à Sociedade e empresas suas participadas, incluídas no respetivo perímetro de consolidação, pelo método de consolidação integral.

A prestação dos serviços distintos de auditoria pelo ROC/SROC requer a aprovação e autorização prévia do Conselho Fiscal que avalia adequadamente as ameaças à independência decorrentes da prestação desses serviços e as medidas de salvaguarda aplicadas, em conformidade com o artigo 73.º da Lei n.º 140/2015, de 7 de setembro.

Para esse efeito, o Conselho Fiscal deverá receber uma proposta referente à prestação de serviços a submeter a aprovação e autorização, bem como qualquer informação adicional que seja relevante, devendo cumprir os seguintes requisitos:

- a. Ser clara quanto aos serviços a prestar e aos honorários que por estes serão cobrados;
- b. Conter uma declaração de conformidade com os princípios de independência definidos no artigo 2.º do Regulamento para Prestação de Serviços;
- c. Conter a fundamentação para a prestação dos serviços;
- d. Conter a data de início da prestação dos serviços e respetivos honorários.

De acordo com o referido Regulamento para Prestação de Serviços, se um membro de uma rede do ROC/SROC, que realiza a revisão legal das contas da NOS ou suas empresas participadas, prestar quaisquer serviços distintos de auditoria proibidos, nos termos do n.º 1 do artigo 5.º do Regulamento (UE) n.º 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, a uma entidade com sede num país terceiro que é controlada pela NOS ou suas empresas participadas, o ROC/SROC avalia se a sua independência fica comprometida por essa prestação de serviços pelo membro da rede, aplicando-se o n.º 5 do artigo 5.º do referido Regulamento (UE) n.º 537/2014.

38. Outras funções do órgão de fiscalização

Nos termos dos Estatutos da Sociedade e do respetivo Regulamento, e em complemento do referido no ponto 34, salienta-se que o Conselho Fiscal:

- a. Avalia as condições de funcionamento do sistema de gestão de riscos, do sistema de controlo interno e do sistema de auditoria interna e fiscaliza a eficácia dos mesmos, propõe os ajustamentos que se revelem necessários, sendo também o destinatário dos respetivos relatórios, garantindo que os riscos efetivamente incorridos pela Sociedade são consistentes com os objetivos fixados pelo Conselho de Administração ou pela Comissão Executiva;
- b. Recebe as comunicações de irregularidades e, com o apoio das comissões, comités ou outras unidades ou entidades internas nos termos das respetivas competências, promove o respetivo registo e tratamento, bem como toma as decisões que sejam da sua competência nesta matéria, elaborando anualmente um relatório sobre a atividade desenvolvida no

âmbito do Regulamento de Comunicação de Irregularidades (*Whistleblowing*) cujas conclusões dá conhecimento ao Conselho de Administração;

- c. Emite parecer prévio sobre os negócios de relevância significativa com acionistas titulares de participação qualificada, com entidades que com eles estejam em qualquer relação ou outras partes relacionadas;
- d. Emite parecer sobre o relatório e contas anual da Sociedade, incluindo, designadamente, o âmbito e o processo de elaboração e divulgação das mesmas, e, ainda, outra informação financeira relativamente à qual a lei imponha o envolvimento do Conselho Fiscal;
- e. Informa o órgão de administração dos resultados da revisão legal de contas e explica o modo como esta contribuiu para a integridade do processo de preparação e divulgação da informação financeira, bem como o papel que o Conselho Fiscal desempenhou nesse processo; e
- f. Sempre que o entender necessário, aprecia, antecipada e atempadamente, e dá parecer prévio sobre quaisquer relatórios, documentação ou informação de carácter financeiro, que sejam apreciados pelo Conselho de Administração e a divulgar ao mercado, designadamente os anúncios preliminares de resultados trimestrais, ou a submeter pela Sociedade perante qualquer autoridade de supervisão competente.

O Conselho Fiscal pronuncia-se ainda sobre as linhas estratégicas e a política de risco definidas pelo órgão de administração previamente à sua aprovação pelo mesmo e também sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços de controlo interno, avaliando anualmente o cumprimento do plano estratégico da Sociedade e do orçamento e da gestão de risco. O Conselho Fiscal tem implementados mecanismos que permitem periodicamente o acompanhamento e controlo (i) do modelo de gestão de risco, (ii) do risco de liquidez e das taxas de juros, (iii) da gestão corrente de operações de tesouraria e das políticas contabilísticas adotadas pelo Grupo, (iv) dos principais litígios jurídicos e fiscais em curso e do seu eventual reflexo contabilístico nas contas, e (v) dos procedimentos de gestão da fraude e corrupção.

O Conselho Fiscal promove ainda reuniões periódicas com o Revisor Oficial de Contas para efeitos de acompanhamento dos trabalhos deste.

IV. Revisor Oficial de Contas

39. Identificação da sociedade de revisores oficiais de contas e do sócio revisor oficial de contas que a representa

Nos termos dos Estatutos da Sociedade, o Revisor Oficial de Contas ou Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, efetivo e suplente, é eleito pela Assembleia Geral mediante proposta do Conselho Fiscal.

A 31 de dezembro de 2024, este órgão social tinha a seguinte composição:

ROC Efetivo

KPMG & ASSOCIADOS - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., pessoa coletiva n.º 502161078, com sede na Avenida Fontes Pereira de Melo, n.º 41 - 15.º, 1069-006 Lisboa, inscrita na OROC sob o número 189 e registada na CMVM sob o número 20161489, representada por **Pedro Jorge Quental e Cruz** (inscrito na OROC sob o número n.º 1765 e registado na CMVM sob o número 20161607)

ROC Suplente

Luís Miguel Pedrosa Guerra, inscrito na OROC sob o número 1769 e registado na CMVM sob o número 20161611

40. Indicação do número de anos em que o revisor oficial de contas exerce funções consecutivamente junto da sociedade e/ou grupo

O Revisor Oficial de Contas Efetivo e o seu Suplente foram eleitos, pela primeira vez, na Assembleia Geral de 12 de abril de 2024.

41. Outros serviços prestados à Sociedade

As descrições de outros serviços prestados pelo Revisor Oficial de Contas à Sociedade encontram-se nos pontos 46 e 47 do presente Relatório.

V. Auditor externo

42. Identificação do auditor externo e do sócio revisor oficial de contas

A 31 de dezembro de 2024, desempenhavam as funções de auditoria previstas no artigo 8.º do Código dos Valores Mobiliários:

ROC Efetivo	KPMG & ASSOCIADOS - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., pessoa coletiva n.º 502161078, com sede na Avenida Fontes Pereira de Melo, n.º 41 - 15.º, 1069-006 Lisboa, inscrita na OROC sob o número 189 e registada na CMVM sob o número 20161489, representada por Pedro Jorge Quental e Cruz (inscrito na OROC sob o número n.º 1765 e registado na CMVM sob o número 20161607)
ROC Suplente	Luís Miguel Pedrosa Guerra , inscrito na OROC sob o número 1769 e registado na CMVM sob o número 20161611

43. Indicação do número de anos em que o auditor externo e o respetivo sócio revisor oficial de contas que o representa no cumprimento dessas funções exercem funções consecutivamente junto da sociedade e/ou do grupo

Em Assembleia Geral de 12 de abril de 2024, foi aprovada a proposta, subscrita pelo Conselho Fiscal, para a eleição pela primeira vez do Revisor Oficial de Contas KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A..

O sócio revisor oficial de contas efetivo, Pedro Jorge Quental e Cruz, e o suplente, Luís Miguel Pedrosa Guerra exercem, igualmente, funções desde 2024.

44. Política e periodicidade da rotação do auditor externo e do respetivo sócio revisor oficial de contas que o representa no cumprimento dessas funções

Não existe qualquer previsão estatutária ou regulamentar que preveja a rotação periódica do Auditor Externo. Contudo, aplicam-se-lhe as regras previstas para o Revisor Oficial de Contas (incluindo o respetivo sócio) no Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (EOROC), ou seja, o período máximo de exercício de funções pelo sócio da sociedade de revisores oficiais que atua como auditor externo é de 7 anos e o período máximo de exercício de funções pela sociedade de revisores oficiais de contas é de 10 anos.

45. Indicação do órgão responsável pela avaliação do auditor externo e periodicidade com que essa avaliação é feita

É da competência do Conselho Fiscal avaliar anualmente o Auditor Externo e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.

Para o efeito, o Conselho Fiscal preenche anualmente um questionário de avaliação do Auditor Externo, o qual versa sobre questões como a independência, controlo interno, periodicidade das reuniões e *reporting* financeiro.

Adicionalmente, e para auxiliar na avaliação são, igualmente, preenchidos questionários pelo *Chief Financial Officer* (CFO), em coordenação com a área de *Financial and Assurance Services*, e pelo próprio Auditor Externo.

46. Trabalhos, distintos dos de auditoria, realizados pelo auditor externo para a sociedade e/ou para sociedades que com ela se encontrem em relação de domínio, bem como indicação dos procedimentos internos para efeitos de aprovação da contratação de tais serviços e indicação das razões para a sua contratação

Em 2024, foram contratados, pela NOS ou sociedades suas participadas, os seguintes serviços distintos da auditoria:

- Revisão limitada das demonstrações financeiras condensadas consolidadas da NOS, SGPS, S.A., relativas ao período de três meses findo em 31 de março de 2024, período de seis meses findo em 30 de junho de 2024 e período de nove meses findo em 30 de setembro de 2024; e
- Garantia limitada de fiabilidade relativa à informação de sustentabilidade ("relato de sustentabilidade") da NOS, SGPS, S.A., para o ano findo em 31 de dezembro de 2024, preparada de acordo com os requisitos das Normas "*European Sustainability Reporting Standards*" ("Normas ESRS"), contida no Relatório de Gestão (sob o capítulo declaração não financeira), e relativa aos requisitos em matéria de comunicação de informações previstos no artigo 8º do Regulamento (UE) 2020/852 (Regulamento Taxonomia) contidos de forma separada no "relato de sustentabilidade".

A prestação dos referidos serviços não constitui uma ameaça à independência do Auditor Externo nem se enquadra nos serviços proibidos previstos no n.º 1 do artigo 5.º do Regulamento (UE) n.º 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, sendo que, tendo em conta a natureza dos serviços em causa, existem ganhos de eficiência que justificam que os mesmos sejam prestados pelo Auditor Externo.

47. Indicação do montante da remuneração anual paga pela sociedade e/ou por pessoas coletivas em relação de domínio ou de grupo ao auditor e a outras pessoas singulares ou coletivas pertencentes à mesma rede e discriminação da percentagem respeitante aos seguintes serviços

Em 2024, o Grupo NOS (a Sociedade e as sociedades em relação de domínio ou de grupo) pagou, a título de honorários ao ROC e Auditor Externo da NOS (KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. e respetivo grupo de empresas), os seguintes montantes:

Pela Sociedade*	155 826	%
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	94 400	61
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	61 426	39
Por entidades que integrem o grupo*	280 400	%
Valor dos serviços de revisão de contas (€)	278 550	99



Valor dos serviços que não revisão de contas (€)**	1 850	1
Total	436 226	%
Valor dos serviços de revisão de contas e auditoria contratual (€)	372 950	85
Valor dos serviços de garantia de fiabilidade (€)	61 426	14
Valor de outros serviços que não revisão de contas (€)	1 850	0

*Incluindo contas individuais e consolidadas
** Formação de carácter geral em matérias de sustentabilidade, que incluiu a participação de colaboradores da NOS

No exercício de 2024, os serviços distintos de auditoria representaram 17% dos honorários relativos à revisão legal deste exercício. Trimestralmente, o Conselho Fiscal recebe e analisa a informação acerca dos honorários e serviços prestados pelo Auditor Externo.

C. Organização Interna

I. Estatutos

48. Regras aplicáveis à alteração dos estatutos da Sociedade

As modificações dos Estatutos, incluindo as relativas a aumentos de capital, dependem sempre de deliberações dos acionistas, devendo estar presentes ou representados, em caso de primeira reunião, pelo menos 50% dos acionistas.

Tais deliberações são tomadas pela maioria estabelecida na lei, ou seja, dois terços dos votos emitidos, exceto caso ocorra em segunda convocatória e estejam presentes ou representados acionistas detentores de, pelo menos, metade do capital social, podendo então tais deliberações ser tomadas pela maioria dos votos expressos.

II. Comunicação de Irregularidades

49. Meios e política de comunicação de irregularidades

A NOS dispõe de meios de deteção e prevenção de irregularidades, enquadrados nas seguintes políticas:

a. Código de Ética

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/codigo-de-etica-geral-pt-externa.pdf

b. Código de Conduta sobre Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/codigo-de-conduta-de-prevencao-de-corrupcao-e-infracoes-conexas-pt.pdf

c. Regulamento de Comunicação de Irregularidades (*Whistleblowing*)

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-comunicacao-de-irregularidades.pdf

d. Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/nos-plano-de-prevencao-da-corrupcao-pub.pdf

e. Sistema de controlo interno e gestão de risco da NOS, descrito com maior detalhe nos pontos 50 e seguintes deste Relatório

Os referidos Códigos e Regulamento são aplicáveis a todos os membros dos órgãos sociais e colaboradores do Grupo NOS (Colaboradores), bem como, com as necessárias adaptações, a todos os que representam a NOS (Parceiros) e a qualquer pessoa ou entidade que preste serviços, a título duradouro ou temporário, ao Grupo NOS (Fornecedores).

Qualquer esclarecimento de dúvidas relacionadas com os Códigos ou Regulamento acima referidos poderá ser dirigido, por escrito, para o endereço de correio eletrónico duvidas.etica@nos.pt (sendo a informação trocada neste âmbito tratada como confidencial).

A comunicação de quaisquer indícios de Irregularidades deverá ser feita por escrito com a indicação de "confidencial", por carta remetida para o endereço postal contratado para esse exclusivo efeito – Apartado 4035, Loja CTT Senhora da Hora, 4461-901 Senhora da Hora –, ou para o endereço de correio eletrónico irregularidades@nos.pt, ficando ao critério do autor da comunicação a escolha de um dos meios possíveis. Qualquer comunicação de Irregularidades será tratada como confidencial, salvo se o seu autor, expressa e inequivocamente, solicitar o contrário.

A NOS, e todos os envolvidos, estão obrigados ao dever de confidencialidade, pelo que toda a informação comunicada é tratada como confidencial e restrita. Os pedidos de esclarecimento e as denúncias de alegadas irregularidades podem ser colocados de forma anónima (por exemplo, através de envio de carta anónima para o endereço postal acima indicado ou de envio de correio eletrónico através de um endereço de e-mail criado especificamente pelo remetente para o efeito), sendo tratados pela NOS que garante o seu anonimato e a confiança no processo. A quem solicite esclarecimentos, exponha dúvidas, comunique uma alegada irregularidade ou esteja envolvido na investigação da mesma, de boa-fé, a NOS garante a não retaliação.

Os canais para receção de pedidos de esclarecimentos e de comunicação de irregularidades estão publicados no website da NOS, em português e inglês, e estão disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, incluindo a não trabalhadores da Sociedade, nos termos previstos na lei aplicável.

As comunicações são recebidas, registadas e tratadas pela Auditoria Interna independente, e posteriormente encaminhadas para o órgão responsável, o Conselho Fiscal ou o Comité de Ética, de acordo com a natureza da situação. No âmbito do Conselho Fiscal, órgão de supervisão independente, são endereçadas todas as situações relacionadas com corrupção ou infrações conexas. No âmbito do Comité de Ética, que inclui na sua composição um membro independente, são endereçadas as restantes naturezas de irregularidades (a título exemplificativo, situações de comportamentos impróprios ou uso indevido de ativos). Sempre que se entender necessário, poderão ser contratados auditores externos ou outros peritos para auxiliarem na investigação, quando a especialidade das matérias em causa o justificar.

O tratamento das alegadas irregularidades passa, regra geral, pelas seguintes fases: i) receção, ii) confirmação da receção ao denunciante; iii) notificação ao órgão responsável; iv) investigação (se viável); v) reporte das conclusões; e vi) comunicação da conclusão ao denunciante (fecho).

Estão definidos prazos de referência para o processo de tratamento, nomeadamente através de controlos sobre os prazos de notificação ao denunciante: i) 7 dias para a notificação sobre a receção da comunicação; ii) 3 meses a contar da data da receção da denúncia para notificação sobre medidas para seguimento da denúncia; e iii) 15 dias para notificação sobre a conclusão da análise.

III. Controlo Interno e Gestão de Risco

50. Pessoas, órgãos ou comissões responsáveis pela auditoria interna e/ou pela implementação de sistemas de controlo interno

O sistema de controlo interno e de gestão de risco da NOS é composto por diversas entidades chave intervenientes, com as responsabilidades seguidamente descritas:

Órgão / Comissão / Área	Responsabilidades
Conselho de Administração	- Definir e aprovar a estratégia e as principais políticas da NOS, incluindo a Política de Gestão de Risco - Decidir sobre matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais - Supervisionar o sistema de controlo interno e de gestão de risco na NOS, delegando na Comissão Executiva a sua criação e funcionamento
Comissão Executiva	- Criar e garantir o funcionamento do sistema de controlo interno e de gestão de risco da NOS, no uso dos poderes delegados pelo Conselho de Administração - Debater e aprovar os objetivos em matéria de assunção de risco, incluindo os níveis de aceitação de risco, aprovar os planos estratégicos e as políticas de gestão de risco da NOS, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com aqueles objetivos, respeitando as estratégias e políticas definidas pelo Conselho de Administração - Efetuar propostas ao Conselho de Administração quanto a matérias de controlo interno e de gestão de risco da NOS que sejam consideradas estratégicas
Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade (comissão interna do Conselho de Administração)	- Assistir e apoiar o Conselho de Administração no desempenho da sua função de supervisão da atividade social em matéria de governo societário, regras de conduta e de sustentabilidade ambiental e social, incluindo a proteção dos direitos humanos e laborais e práticas anticorrupção - Assegurar a supervisão de riscos ambientais, sociais e de governo societário (ESG risks) e a criação de mecanismos de mitigação e de resolução de eventuais situações controversas associadas aos mesmos - Diligenciar o integral cumprimento dos requisitos legais e regulamentares, das recomendações e boas práticas relativas à matéria de sustentabilidade, propondo as linhas orientadoras das políticas de responsabilidade social, ambiental e ética da NOS, incluindo, entre outros, princípios e valores de salvaguarda dos interesses dos diversos stakeholders - Supervisionar e monitorizar a implementação do plano estratégico de sustentabilidade ambiental, social e de governo societário e o seu alinhamento com a estratégia
Comissão de Auditoria e Finanças (comissão interna do Conselho de Administração)	Aconselhar, enquanto comissão especializada, o Conselho de Administração em determinadas matérias, incluindo as relativas às funções da Auditoria Externa, da Auditoria Interna e do Risco e Compliance, reforçando, de forma complementar, a supervisão dessas matérias que é efetuada pelo Conselho Fiscal
Conselho Fiscal (órgão independente, legalmente competente para a fiscalização da Sociedade)	- Avaliar a eficácia do funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco e do sistema de auditoria interna enquanto órgão independente de fiscalização com responsabilidade legal e estatutária por estas matérias - Pronunciar-se sobre o plano de trabalhos e os recursos afetos aos serviços de Auditoria Interna - Ser o interlocutor principal da Auditoria Externa e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da NOS, as condições adequadas à prestação dos serviços de Auditoria Externa - Avaliar anualmente a Auditoria Externa e propor ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito - Pronunciar-se sobre as linhas estratégicas e a Política de Gestão de Risco previamente à sua aprovação final pelo Conselho de Administração - Avaliar o grau de cumprimento interno e o desempenho do sistema de gestão de risco, nomeadamente sendo destinatário: (i) dos relatórios sobre a avaliação que a Auditoria Externa efetua sobre o sistema de controlo interno e (ii) do relatório anual sobre o Manual de Controlo Interno preparado pela área de Risco e Compliance - Receber, registar e tratar as comunicações de indícios de Irregularidades e tomar as decisões que sejam da sua competência nesta matéria, suportado pela Auditoria Interna, assim como com o apoio de comissões, comités ou outras unidades ou entidades internas ou externas à NOS nos termos das respetivas competências - Avaliar e dar a opinião, enquanto órgão independente de supervisão, sobre temáticas de ética e prevenção da corrupção
Auditoria Externa (Revisor Oficial de Contas)	- Verificar a eficácia e o funcionamento dos mecanismos de controlo interno e reportar deficiências identificadas ao Conselho Fiscal - Verificar as contas da Sociedade, emitir a respetiva certificação legal das contas e um relatório de auditoria, no exercício das suas funções de interesse público

Auditoria Interna

| Avaliar a exposição ao risco e verificar a eficácia da gestão dos riscos e dos controles internos dos processos do negócio e dos sistemas de informação e de telecomunicações, incluindo riscos relacionados com ética e prevenção da corrupção | Propor medidas para melhorar os controles internos, visando uma gestão mais eficaz dos riscos de negócio e tecnológicos | Monitorizar a evolução da exposição ao risco associada aos principais *findings* (observações) e não conformidades identificadas nas auditorias e reportar ao Conselho Fiscal no que respeita a estas matérias | Analisar, auditar e investigar indícios de Irregularidades relacionados com ética e prevenção da corrupção, comunicadas através dos canais de denúncia definidos, ou sempre que solicitado pelo Conselho Fiscal ou pelo Comité de Ética, nos termos das respetivas competências destes órgãos

Risco e Compliance

| Promover a consciencialização, a medição e a gestão dos riscos de negócio que interferem na concretização dos objetivos e na criação de valor da NOS | Contribuir com ferramentas, metodologias, suporte e *know-how* para as áreas | Promover e monitorizar a implementação de programas, projetos e ações destinadas a aproximar os níveis de risco aos limites aceitáveis estabelecidos pela gestão da Sociedade | Coadjuvar o Responsável pelo Cumprimento Normativo da NOS (CCO - *Chief Compliance Officer*) no exercício das suas funções enquanto responsável pela adoção e implementação do Código de Conduta sobre Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas e programas de cumprimento dele decorrentes

Comités de Risco (comités especializados)

| Analisar e pronunciar-se sobre matérias de riscos específicos. A NOS tem os seguintes Comités de Risco, organismos especializados compostos por especialistas nessas matérias: o Comité de Ética para riscos de Ética, o Fórum Sustentabilidade para riscos ESG, o Fórum SGI para riscos de Qualidade, Ambiente e SST, o Comité de Diversidade e Inclusão para riscos de Diversidade e de Igualdade de Oportunidades e o Comité S&P para riscos de Segurança & Privacidade | Reportar regularmente à administração, contando com a participação ou *sponsorship* de membros da Comissão Executiva ou administradores não executivos que asseguram a articulação destas matérias com a administração

Áreas das unidades de negócio

| Implementar os controles internos e a gestão dos riscos específicos de cada área das unidades de negócio da NOS, como parte da sua responsabilidade nos processos corporativos ou funcionais | Participar em equipas de trabalho ou equipas específicas de gestão de risco, necessárias ao desenvolvimento de determinados programas de gestão do risco. As áreas podem ainda fazer parte dos Comités de Risco especializados, sendo representadas por Diretores e/ou por *Pivots/Champions* de áreas chave da organização nas matérias de risco em causa

51. Relações de dependência hierárquica e/ou funcional face a outros órgãos ou comissões da sociedade

As relações de dependência hierárquica e funcional das áreas de **Auditoria Interna** e de **Risco e Compliance**, face a outros órgãos, comissões ou comités da Sociedade, são as seguintes:

As áreas de Auditoria Interna e de Risco e *Compliance* reportam hierarquicamente à Comissão Executiva da NOS:

- De acordo com o estipulado na Carta de Auditoria Interna (*Internal Audit Charter*), a Auditoria Interna é uma atividade independente e objetiva, devendo estar livre da interferência de qualquer pessoa ou órgão da organização.
- O Diretor de Auditoria Interna (CAE - *Chief Audit Executive*) reporta à Comissão Executiva da NOS, nomeadamente ao CCO - *Chief Compliance Officer*, e acumula a responsabilidade de ser o Diretor de Risco e *Compliance* (CRO - *Chief Risk Officer*), por não possuir responsabilidades ou autoridade sobre as operações ou ativos da organização, sendo independente das áreas de negócio. A sinergia resultante da conjugação destas responsabilidades de Auditoria, Risco e *Compliance* contribui para uma gestão mais eficaz dos riscos de negócio da NOS.

As áreas de **Auditoria Interna** e de **Risco e Compliance** reportam funcionalmente ao Conselho Fiscal da NOS, enquanto órgão independente de fiscalização com responsabilidade legal e estatutária por avaliar a eficácia do funcionamento do sistema de auditoria interna e dos sistemas de controlo interno e de gestão de risco:

- O Conselho Fiscal é o destinatário dos relatórios e deve pronunciar-se sobre o plano de trabalhos e os recursos afetos aos serviços de Auditoria Interna, propondo os ajustamentos que se mostrem necessários.
- O Conselho Fiscal avalia o grau de cumprimento interno e o desempenho do sistema de gestão de risco, nomeadamente sendo destinatário dos relatórios sobre a avaliação que a Auditoria Externa efetua sobre o sistema de controlo interno.
- O Conselho Fiscal é também destinatário do relatório anual sobre o Manual de Controlo Interno (incluindo indicadores sobre efetividade, cobertura, etc.), preparado pela área de Risco e *Compliance*.
- O Conselho Fiscal é ainda destinatário de outros relatórios que se venham a mostrar pertinentes, em matérias tais como a identificação ou resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais irregularidades, preparados pela área de Auditoria Interna.
- Das avaliações e relatórios anteriormente referidos, podem resultar necessidades de ajustamentos nos sistemas de controlo interno e de gestão dos riscos, a implementar pelos órgãos de administração, por outros órgãos, pelas funções de Auditoria, Risco e *Compliance* ou por outras áreas da organização, conforme aplicável.

A área de **Auditoria Interna** suporta o **Conselho Fiscal** na receção, registo e tratamento de comunicações de indícios de Irregularidades recebidas pela NOS, em linha com o estabelecido no Regulamento de Comunicação de Irregularidades (*Whistleblowing*).

A área de **Auditoria Interna** secretaria o **Comité de Ética** da NOS, enquanto comité responsável pela supervisão e manutenção do Código de Ética e por monitorizar a sua aplicação. A atividade exercida pelo Comité de Ética é reportada, pelo menos anualmente, à **Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade**.

As áreas de **Auditoria Interna** e de **Risco e Compliance** reportam ainda **funcionalmente** à **Comissão de Auditoria e Finanças** da NOS, enquanto comissão especializada que aconselha o Conselho de Administração em determinadas matérias, incluindo as relativas às funções de Auditoria Interna e de Risco e *Compliance*, reforçando assim, de forma complementar, a supervisão dessas matérias que já é efetuada pelo Conselho Fiscal.

A área de **Risco e Compliance** coordena o **Comité de Segurança & Privacidade** da NOS, através da equipa central de Segurança & Privacidade, enquanto equipa responsável por suportar as áreas da organização na coordenação dos programas de Segurança, Privacidade e Continuidade.

A área de **Risco e Compliance** coordena o **Fórum SGI** da NOS, através da equipa de *Compliance* Corporativa e Monitorização, enquanto equipa responsável por assegurar a gestão do Comité de Coordenação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) que promove a partilha das matérias relacionadas com os riscos de Qualidade, Ambiente e SST.

No que respeita à forma como a Sociedade organiza os seus **Comités de Risco especializados**:

- Os Comités de Risco são organismos especializados que analisam e pronunciam-se sobre matérias de riscos específicos.
- A Sociedade possui os seguintes Comités de Risco especializados: o Comité de Ética para riscos de Ética, o Fórum Sustentabilidade para riscos ESG, o Fórum SGI para riscos de Qualidade, Ambiente e SST, o Comité de Diversidade e Inclusão para riscos de

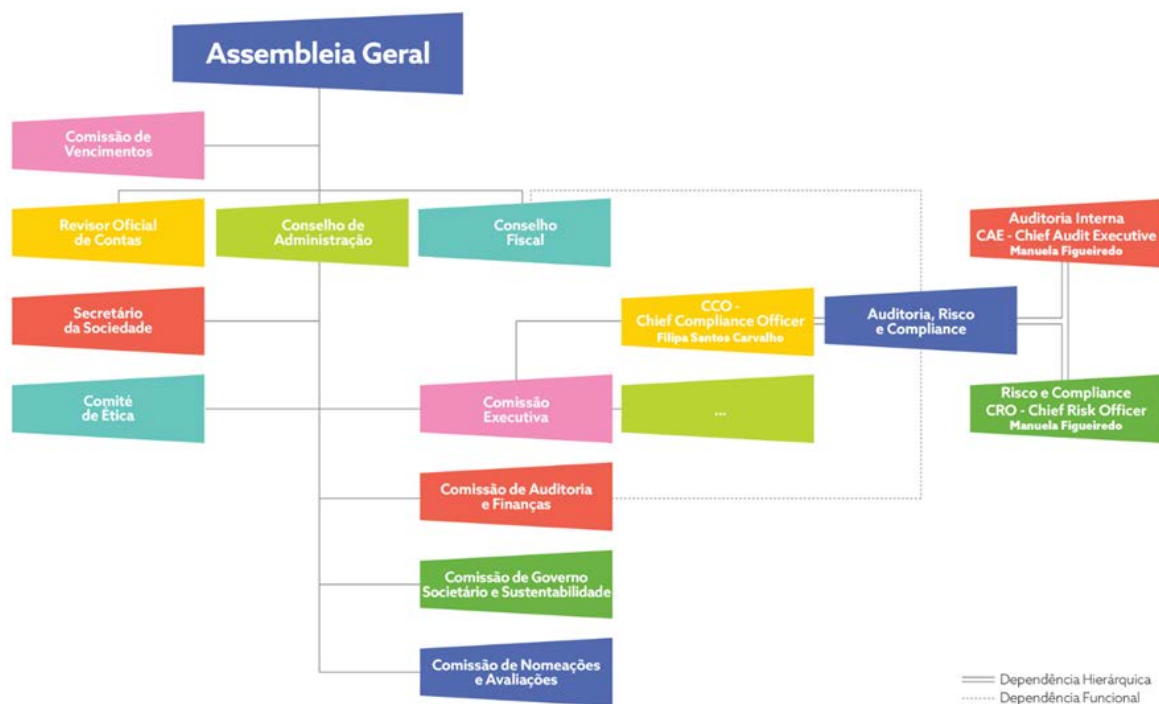
Diversidade e de Igualdade de Oportunidades, e o Comité S&P para riscos de Segurança & Privacidade.

- Os Comités de Risco são compostos por especialistas nas respetivas matérias de risco, podendo incluir Diretores e/ou *Pivots/Champions* que representam áreas chave da organização nas matérias em causa.
- Os Comités de Risco contam com a participação ou *sponsorship* de membros da Comissão Executiva ou administradores não executivos que asseguram a articulação destas matérias com a administração.
- As matérias de risco são reportadas ao órgão de administração.
- Além disso, as matérias de risco são reportadas ao órgão de fiscalização independente, o Conselho Fiscal, bem como ao órgão de aconselhamento do Conselho de Administração nestas matérias, a Comissão de Auditoria e Finanças.

No que respeita à **supervisão do sistema de controlo interno e de gestão de risco** na NOS, é ainda relevante destacar a forma pela qual o Conselho de Administração intervém na fixação dos objetivos em matéria de assunção de riscos e na sua prossecução, enquanto órgão de administração:

- O Conselho de Administração debate e aprova a Política de Gestão de Risco proposta pela Comissão Executiva. O Conselho Fiscal aprecia e pronuncia-se sobre esta política previamente à aprovação final pelo Conselho de Administração.
- O Conselho de Administração debate e aprova os planos estratégicos da Sociedade, propostos pela Comissão Executiva, e estes planos não ultrapassam os limites fixados em matéria de assunção de riscos.
- A Comissão Executiva garante o funcionamento do sistema de controlo interno e de gestão de risco da organização, no uso dos poderes delegados pelo Conselho de Administração.
- Em todo o caso, continua a ser responsabilidade do Conselho de Administração (não delegada na Comissão Executiva) a decisão sobre matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais.
- O Conselho de Administração recebe da Comissão Executiva os relatórios relevantes resultantes das Avaliações de Risco, constituindo este um mecanismo de controlo periódico com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos pela Sociedade são consistentes com os objetivos fixados pelo Conselho de Administração enquanto órgão de administração.

As restantes responsabilidades pela criação, funcionamento e avaliação periódica do sistema de controlo interno e gestão de risco estão definidas nos Regulamentos dos respetivos órgãos ou comissões da Sociedade.



52. Outras áreas funcionais com competências no controlo de riscos

Para além das áreas mencionadas nos pontos anteriores, a Sociedade possui outras áreas funcionais com competência nos controlos internos e na gestão de risco, contribuindo decisivamente para a manutenção e melhoria do ambiente de controlo. Neste contexto, destacamos as seguintes áreas e processos de negócio:

- As áreas de **Planeamento e Controlo**, em articulação com os respetivos *pivots* das áreas de negócio, são responsáveis por **monitorizar a execução dos Planos de Ação e Recursos anuais** (enquadrados nos planos estratégicos da NOS) e dos respetivos orçamentos e previsões, nas componentes financeira e operacional;
- A área de **Relação com Investidores e Sustentabilidade** possui a responsabilidade de coordenar a gestão da estratégia de sustentabilidade corporativa, junto das diversas áreas da NOS que asseguram a execução operacional da mesma, assim como monitorar a implementação dessa estratégia através da compilação de *Key Performance Indicators* internos e externos sobre o desempenho da **sustentabilidade ambiental e social** da NOS (*Scorecard* ESG). A área de Relação com Investidores e Sustentabilidade é também responsável pela coordenação do **Fórum de Sustentabilidade**, que inclui membros da Comissão Executiva e Diretores e/ou representantes das áreas com mais impacto na estratégia e performance ESG, e que funciona como uma plataforma de reforço do conhecimento sobre temáticas de ESG para os membros dos órgãos de administração. A **Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade** possui a competência de assegurar a supervisão de riscos ambientais, sociais e de governo societário e a criação de mecanismos de mitigação e de resolução de eventuais situações controversas associadas aos mesmos. Esta Comissão, em articulação com o **Fórum de Sustentabilidade**, acompanha os principais desenvolvimentos em matéria de sustentabilidade ambiental e social. Neste contexto, a Sociedade implementa processos para coligir e processar dados relacionados com a sustentabilidade ambiental e social,

para alertar o órgão de administração acerca dos respetivos riscos e propor estratégias para a sua mitigação;

- As áreas de *Financial and Assurance Services* possuem uma responsabilidade central na gestão dos **riscos relativos à informação financeira**, conforme descrito noutros pontos deste Relatório;
- As áreas de **Jurídico e de Regulação** acompanham a evolução do **enquadramento legal e regulatório** aplicável e dos respetivos riscos, atendendo às ameaças e oportunidades que representam para a posição competitiva da NOS;
- As equipas de *Risk Assurance* (controlo de utilização, fraude de subscrição, de consumos, de conteúdos, etc.), de **Supervisão de Rede e Serviços** (disponibilidade de rede e serviços, gestão de incidentes de interrupção, etc.) e de **Cibersegurança** (monitorização de ameaças e vulnerabilidades ciber, gestão de incidentes de ciber, etc.) monitorizam **riscos intrínsecos** à atividade da NOS;
- As **áreas tecnológicas**, incluindo as **Redes, os Sistemas de Informação** e a **Cibersegurança**, possuem indicadores e alertas que suportam a gestão dos **riscos de interrupção** de serviço e de incidentes de **segurança**, ao nível operacional;
- A área de *Market & Customer Intelligence*, em conjunto com outras áreas da organização, utiliza técnicas de *Advanced Analytics* que incorporam mecanismos de **Inteligência Artificial**, sobretudo no tratamento massivo de dados para **temáticas de melhoria operacional e experiência de cliente**. Este tipo de informação é um dos vários *inputs* para a tomada de decisão sobre o negócio e operações. No que respeita aos órgãos sociais, não são tomadas por estes quaisquer decisões automatizadas, nem quaisquer decisões baseadas exclusivamente em mecanismos de Inteligência Artificial. A área de *Market & Customer Intelligence*, nomeadamente através do CoE de *Advanced Analytics*, dentro do seu âmbito de atuação, fornece ainda aconselhamento e *know-how* especializado às diversas áreas da organização sobre boas práticas na implementação e aplicação de mecanismos de *Advanced Analytics* / Inteligência Artificial;
- As diversas **áreas da organização** incorporam os riscos e oportunidades relacionados com as **alterações climáticas** nos processos de decisão. As alterações climáticas fazem parte de um dos quatro Pilares da Estratégia de Sustentabilidade da NOS: "Em Nome do Planeta". Ao longo das várias secções do Relatório de Gestão Integrado, a NOS apresenta o modo como os riscos e oportunidades associados às alterações climáticas são considerados nos processos de decisão da organização, incluindo a forma como estes são incorporados, quer nos objetivos e estratégia de sustentabilidade, quer nos objetivos e estratégia globais da NOS (consultar, como exemplo, na Demonstração Não Financeira as secções relacionadas com Gestão de IRO (Impactos, Riscos e Oportunidades), nomeadamente os capítulos "1.3.1.10. Impactos, Riscos e Oportunidades (SBM-3)" e "1.3.2.1.2 Impactos, riscos e oportunidades materiais e a sua interação com a estratégia e o modelo de negócio (ESRS 2 SBM-3/IRO-1)";
- As diversas **áreas da organização e os colaboradores individualmente** estão obrigadas a cumprir os procedimentos estabelecidos no **Manual de Controlo Interno**, assegurando que todos os atos ou negócios praticados são idónea e devidamente evidenciados;
- As diversas **áreas da organização** possuem **controlos internos** que permitem assegurar não só o compromisso das áreas para com o controlo interno e a gestão dos riscos, mas também a permanente monitorização do desenho da efetividade e adequação desses

mesmos controlos, bem como possuem processos e indicadores para monitorizar as operações e os *Key Performance Indicators*.

53. Identificação e descrição dos principais tipos de riscos (económicos, financeiros e jurídicos) a que a sociedade se expõe no exercício da atividade

A Sociedade está exposta a riscos económicos, financeiros e jurídicos que decorrem das atividades de negócio que executa.

Esta secção descreve o processo de seleção de **riscos relevantes**, incluindo a **identificação, descrição e avaliação** dos riscos, bem como as principais respetivas **estratégias e ações** de gestão e mitigação e de acompanhamento e monitorização dos riscos.

O processo de gestão de risco é suportado pela metodologia *Enterprise Risk Management* (ERM), uma metodologia consistente, sistemática e baseada nas melhores práticas e normas internacionais.

NOS | Processo de Gestão de Risco

O processo segue cinco fases para preparar a informação para a tomada de decisão, que podem ser aplicáveis, quer ao nível corporativo das empresas/negócios do Grupo NOS, quer ao nível de processos/projetos específicos: 1. Avaliar; 2. Explorar; 3. Medir; 4. Gerir; e 5. Monitorar.



O processo de identificação e **seleção dos riscos relevantes para o ano 2024** teve como base o *Business Risk Model*/NOS, o dicionário de riscos em vigor na NOS, que se decompõe em 5 categorias, 19 subcategorias de risco e 82 riscos. Do total de 82 riscos que formam o *Business Risk Model*/NOS, identificaram-se 27 riscos como relevantes, dos quais apenas 5 possuem nível de risco $\geq$ alto.

NOS | BRM - Business Risk Model

Dicionário global de riscos da NOS e destaque de riscos considerados relevantes no ciclo 2022-2024:

Envolvente do negócio	Estratégia do negócio	Operacionais	
Política e Economia ● Envolvente Política ● Envolvente Económica	Estratégia e Planeamento ● Carteira de Negócios ● Ciclo de Vida ● Planeamento e Controlo ● Monitorização da Performance ● Parcerias Estratégicas ● Avaliação e Decisão de Investimentos	Pessoas ● Liderança ● Competências e Formação ● Resistência à Mudança ● Comunicação Interna e Partilha ● Desempenho e Reconhecimento ● Recrutamento e Retenção de Talento ● Direitos Humanos, Diversidade e Inclusão ● Saúde e Segurança no Trabalho ● Bem-estar	P&S e Satisfação Cliente ● Desenvolvimento Ágil de P&S ● P&S Sustentáveis ● Comunicação de P&S ● Preço de P&S ● Venda e Distrib. de P&S ● Performance de P&S ● Qualidade da Customer Experience ● Qualidade do Service Management (Empresarial) ● Conhecimento e Retenção do Cliente ● Crédito e Cobranças a Clientes
Sector e Mercado P&S ● Atratividade do Setor/Mercados ● Fusões e Aquisições ● Concorrência ● Inovação Tecnológica ● Preferências dos Consumidores	Marca e Reputação ● Marca ● Reputação ● Comunicação Externa ● Patrocínios e Mecenatos	Recursos Tec-Op. ● Dev.&Op. de Redes/ Sistemas ● Dev.&Op. de Instalações ● Compras e Fornecimentos ● Gestão de Licenças e Direitos	Parceiros ● Gestão de Parceiros/ Outsourc. ● Crédito e Cobranças a Parceiros/Terceiros
Acionistas e Mercado Fin. ● Relações com Acionistas ● Financiamento e Capital ● Mercados Financeiros ● Taxa de Juro ● Taxa de Câmbio	Financeiros Performance Financeira ● Liquidez ● FCF EBITDA- CAPEX ● FCF Working Capital	Processos ● Comunicação e Alinhamento com Estratégia ● Transformação Digital ● Eficácia e Agilidade dos Processos ● Eficiência e Performance dos Processos ● Conformidade ● Compromissos Contratuais	Business Assurance ● Garantia de Receitas e Custos ● Fraude de Colab./Parceiros ● Fraude de Clientes/Terceiros
Legislação e Regulação ● Legal ● Regulação	Investimentos Financeiros ● Ativos Financeiros ou Imobiliários	Ambiente ● Impactos Ambientais ● Alterações Climáticas	Segurança & Privacidade ● Confidencialidade ● Integridade ● Disponibilidade / Resiliência ● Privacidade ● Cibersegurança ● Continuidade de Negócio / Perdas Catastróficas
Governance Governo da Sociedade ● Práticas de Governo ● Responsabilidade Social ● Relação com Entidades Oficiais ● Ética ● Fraude da Gestão ● Corrupção e Infrações Conexas	Contabilidade e Reporte ● Práticas Contabilísticas ● Fiscalidade ● Reporte Financeiro		
Organização ● Estrutura e Agilidade Organizativa ● Segregação e Deleg. Competências			

● Risco ● Risco relevante ● Risco relevante contexto 2022-2024 (Top 10)

Os 27 riscos relevantes foram identificados com base no resultado de 4 critérios: riscos do contexto, riscos intrínsecos às atividades NOS, riscos de sustentabilidade (ESG) e riscos financeiros.

1. Riscos do Contexto (Top 10)

- São os riscos com maior probabilidade e/ou impacto (Top 10) para o contexto da NOS, resultantes do exercício de avaliação de risco corporativo, realizado pela

Comissão Executiva da NOS em 2022. A cada 3 anos realiza-se uma identificação e avaliação mais profunda dos riscos (revisão de "base zero") e, anualmente, incorporam-se revisões e ajustes.

- Considerou-se ainda como riscos relevantes os identificados nas avaliações de risco específicas das seguintes certificações: ISO 27001 - Sistema de Gestão de Segurança da Informação; e ISO 20000 - Sistema de Gestão de Serviços.

2. Riscos Intrínsecos (às atividades NOS)

- São os principais riscos a que os negócios e atividades da NOS estão intrinsecamente sujeitos, para além dos que já possam estar considerados no Top 10 relativo aos riscos do contexto.

3. Riscos Sustentabilidade (ESG)

- São os riscos mais diretamente associados aos temas ambientais, sociais e de governo societário (ESG).
- Considerou-se ainda como riscos relevantes os identificados nas avaliações de risco específicas destas certificações: ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental; e ISO 45001 - Sistema de Gestão da Saúde e da Segurança Ocupacional.
- Ao longo da **Demonstração Não Financeira**, em concreto no capítulo "1.3.1.10. Impactos, Riscos e Oportunidades (SBM-3)", pode ser encontrada informação mais específica sobre os Impactos, Riscos e Oportunidades ESG, incluindo a forma como são identificados e avaliados, assim como as respetivas ações de gestão e monitorização.

4. Riscos Financeiros

- São os principais riscos financeiros identificados pelo Auditor Externo financeiro, de acordo com a norma: ISA 701 - KAM - *Key Audit Matters*.
- Nos **Anexos às Demonstrações Financeiras**, na secção "**Políticas e Gestão de Risco**", pode ser encontrada informação mais específica sobre as políticas de gestão dos riscos financeiros, bem como sobre a forma como os riscos associados às demonstrações financeiras são geridos e controlados.

NOS | Matriz de Riscos

A matriz apresenta os riscos relevantes, organizados em 4 *clusters*, que correspondem aos critérios de identificação referidos anteriormente. Em cada um dos *clusters* os riscos estão organizados pela ordem que constam nas subcategorias de riscos do BRM. Na matriz os riscos estão tipificados como **Económicos**, **Financeiros** ou **Jurídicos**.

Na matriz, os riscos estão também categorizados por **nível de risco** (de acordo com a escala apresentada, de 1 a 5). Para os riscos avaliados acima do nível de tolerância, ou seja, riscos com nível maior ou igual a Alto (≥ 3), de acordo com a metodologia da NOS, é obrigatória a identificação das possíveis causas e a definição de ações de mitigação. Além disso, mesmo para o conjunto de riscos relevantes que não ultrapassem o nível de tolerância, a NOS também acompanha e reporta as causas e ações desses riscos por serem relevantes para o Contexto da NOS (exemplo: Recrutamento e Retenção de Talento; Privacidade; Cibersegurança; Continuidade de Negócio), por serem intrínsecos à atividade da empresa (exemplo: Inovação Tecnológica; Fraude de Clientes/Terceiros), por serem relevantes do ponto de vista da Sustentabilidade (exemplo: Direitos Humanos, Diversidade e Inclusão; Corrupção e Infrações Conexas; Qualidade *Customer Experience*; Saúde e Segurança no Trabalho; Alterações Climáticas) ou por serem riscos chave do ponto de vista Financeiro (exemplo: Taxa de Juro; Liquidez).

Relativamente ao **horizonte temporal dos riscos**, os Riscos do Contexto são os potencialmente mais significativos no curto prazo (ciclo de 1 a 3 anos), considerando o facto de terem sido avaliados com nível de risco maior (Top 10) para o contexto atual da NOS. Pela sua natureza e por terem nível de risco menor na NOS, os Riscos Financeiros, os Riscos Intrínsecos à atividade da empresa e os Riscos de Sustentabilidade são riscos que a Sociedade tem vindo a identificar de forma sistemática ao longo dos anos, pelo que consideramos serem riscos de médio prazo (3 a 5 anos) e de longo prazo (mais que 5 anos), sendo relevantes para continuar a acompanhar.

NOS | Riscos vs. Ações

Nas tabelas seguintes resumem-se os **riscos e principais causas**, assim como as respetivas **ações de gestão e mitigação e de acompanhamento e monitorização** dos riscos. Identificam-se também as **oportunidades associadas** aos fatores potenciadores de risco, conciliando a proteção do negócio face aos riscos com a maximização de valor para os *stakeholders*.

Este **resumo** está focado nos **Riscos do Contexto (Top 10)** e nos **Riscos Intrínsecos**. As informações mais específicas sobre os **Riscos de Sustentabilidade (ESG)** podem ser encontradas ao longo da **Demonstração Não Financeira** (em concreto no capítulo "1.3.1.10. Impactos, Riscos e Oportunidades (SBM-3)"), e as dos **Riscos Financeiros** podem ser encontradas nos **Anexos às Demonstrações Financeiras**.

Riscos Intrínsecos		Riscos Contexto (Top 10)	
2	Inovação Tecnológica	3	Envolvente Económica
2	Transformação Digital	3	Concorrência
1	Garantia de Receitas e Custos	2	Recrutamento e Retenção de Talento
1	Fraude de Clientes/Terceiros	2	Performance de P&S
		2	Disponibilidade / Resiliência
		2	Privacidade
		3	Cibersegurança
		2	Continuidade de Negócio / Perdas Catastróficas
		3	Legal
		3	Regulação
1	Responsabilidade Social	1	Taxa
1	Direitos Humanos, Diversidade e Inclusão	1	Crédito e Cobranças
1	Corrupção e Infrações Conexas	1	Liquidez
1	Saúde e Segurança no Trabalho	1	Fiscalidade
1	P&S Sustentáveis		
1	Comunicação de P&S		
2	Qualidade <i>Customer Experience</i>		
1	Impactos Ambientais		
1	Alterações Climáticas		
Riscos Sustentabilidade		Riscos Financeiros	
Tipo de risco Riscos Económicos Riscos Financeiros Riscos Jurídicos			
Nível de risco 1 Baixo 2 Médio 3 Alto 4 Muito Alto 5 Catastrófico			

- Riscos do Contexto (Top 10)

Riscos	Ações	Oportunidades
Envolvente Económica Condições macroeconómicas desfavoráveis, devido às consequências geopolíticas e económicas de conflitos com impacto global (ex. Ucrânia, Médio Oriente) Pressão inflacionista global que impacta na estrutura de custos (ex. serviços externos intensivos em mão de obra). Variações no custo da energia e escassez e subida do custo de várias matérias-primas (efeito que ainda permanece parcialmente em consequência do conflito na Ucrânia e outros conflitos globais).	Exploração de alternativas para otimizar a estrutura de custos de operação e atenuar as pressões inflacionistas, por exemplo através da renegociação de contratos de fornecimento relevantes e monitorização de preços de materiais para avaliar melhor <i>timing</i> de compra. Efeito positivo na estrutura de custos decorrente da otimização dos custos com energia, em resultado da variação de custo no mercado, das ações de controlo e/ou fixação do preço de aquisição da energia e da implementação de medidas para reduzir o consumo de energia na rede, escritórios e cinemas.	Redução do consumo de energia. Redução da pegada de carbono. Otimização de custos.
Concorrência Aumento da intensidade concorrencial do mercado (incluindo entrada de novo operador), potencial redução de quota de mercado e/ou perda de clientes, potencial dificuldade na obtenção e retenção de clientes.	Estratégia de melhoria constante da qualidade, diferenciação e inovação de produtos e serviços, proteção e diversificação da oferta, cruzamento de ofertas entre negócios da NOS. Reforço do portfólio de novos negócios / marcas nos segmentos B2C e B2B, ao longo dos últimos anos (exemplo: Seguros NOS, Alarmes NOS, NOS Smart Home, <i>Ten Twenty One</i>). Consolidação da oferta para proteção de segmentos específicos do mercado <i>telco</i> Informação adicional nas secções "1.1.5. Atividade e Portfólio" e "1.2.1. Review da nossa performance no ano".	Eventuais novas oportunidades de expansão do portfólio de negócios. Alargamento das fontes de receita de cliente.
Legal + Regulação Alterações de legislação ou regulamentação, europeias ou nacionais, podem aumentar significativamente a carga e a exigência regulamentar ao longo dos anos e podem impactar a operacionalidade da empresa. Supervisão e eventuais processos e coimas: dos reguladores específicos dos setores, como por exemplo a ANACOM para o negócio das comunicações eletrónicas e a Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) para as atividades de serviços televisivos e fornecimento de conteúdos audiovisuais; dos reguladores transversais, como por exemplo Autoridade da Concorrência (AdC), Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD) e Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS).	Projetos e iniciativas para endereçar e garantir conformidade com as alterações de legislação e regulamentação que impactam a NOS, envolvendo as áreas corporativas, de negócio e tecnológicas necessárias à sua implementação, com destaque para a crescente regulamentação nas matérias de cibersegurança, proteção de dados, inteligência artificial, ambiente, saúde e segurança, prevenção da corrupção, mercado e concorrência. Atividade do departamento Jurídico e do departamento de Regulação que acompanham a evolução do enquadramento legal e regulatório aplicável, incluindo a interação com os reguladores, a participação em consultas públicas, a resposta a processos e a contestação de coimas. Existência do RCN - Responsável pelo Cumprimento Normativo ou CCO - <i>Chief Compliance Officer</i>.	Identificação de eventuais oportunidades para a posição competitiva das empresas NOS, nos setores de negócio em que atua, como resultado da análise das ameaças e oportunidades associadas às alterações de legislação e regulamentação, e da adaptação de tendências setoriais internacionais (por via de <i>benchmark</i>).
Recrutamento e Retenção de Talento Políticas ou práticas não eficazes de recrutamento, gestão de talento ou retenção de recursos. Escassez de perfis tecnológicos/digitais, pela globalização do mercado de trabalho e pela maior procura deste tipo de perfis pelas empresas.	Consolidação das melhorias em diversos processos de Pessoas e Organização, com destaque para os processos de "<i>Talent Acquisition</i>", "<i>Employee Experience</i>" e "<i>People Relations</i>", acompanhados de melhorias em algumas das plataformas de suporte. Programas NOS Alfa (exemplos: Alfa Biz, Alfa Tech, Alfa Data) para seleção e recrutamento de recém-licenciados de elevado talento, incluindo abordagem a universidades de áreas tecnológicas. Programa <i>Leadershift</i> NOS (formação, <i>coaching</i> e desenvolvimento de lideranças) com o objetivo de capacitar os diferentes níveis de liderança na NOS, criando as condições para acelerar a transformação da organização (com o mote "Quem faz, leva a equipa atrás"). Realização do Inquérito Clima Organizacional (+SAT), anualmente junto de todos os Colaboradores NOS e respetiva	Aumento da atratividade da NOS como empregador. Aumento da satisfação dos colaboradores. Diminuição de custos de substituição de recursos chave, que possuem grau elevado de conhecimento ou especialização.

	partilha dos resultados com os diferentes níveis de liderança como <i>input</i> para ações de melhoria. Modelo de trabalho híbrido (dias em presencial e remoto) para maioria dos colaboradores, incluindo mecanismos de flexibilidade. Informação adicional na Demonstração Não Financeira na seção "1.3.3.1. ESRS S1 – Mão-de-Obra Própria".	
Performance de P&S Produtos & Serviços potencialmente sujeitos a não conformidades, falhas ou problemas de <i>performance</i> e fiabilidade, podendo não satisfazer as expectativas dos clientes ou resultar em reclamações. Possibilidade de serviços de comunicações com qualidade inferior à desejada (exemplo: cobertura e qualidade da rede, velocidade de execução/ entrega do serviço, equipamentos desajustados).	Aplicação de modelos analíticos que permitem proativamente identificar causas para degradação de serviço, acelerar a deteção e resolução de avarias e recomendar aos clientes as melhores ações para solucionar. Continuação do reforço de capacidade das redes móveis e fixas, para dar resposta às mudanças de padrão e às necessidades acrescidas dos clientes residenciais e empresariais em contexto crescente de trabalho remoto e digitalização. Continuação da introdução de novos equipamentos que permitem melhor qualidade do serviço (exemplos: novas TV boxes; Wi-Fi routers; Wi-Fi inteligente). Existência de seguros de responsabilidade civil e civil profissional, aplicáveis a reclamações de clientes relacionadas com danos físicos provocados pela NOS ou falhas de serviço com incumprimento contratual com impactos comprovados no cliente. Liderança tecnológica na qualidade dos serviços móveis validada por agências independentes (a Ookla reconheceu já desde 2023 a rede 5G da NOS como a mais rápida em Portugal e a Open Signal assinalou a NOS como a melhor rede móvel global em vários critérios, entre os quais experiência de velocidade de download e upload, cobertura e consistência). Informação adicional nas secções "1.1.5. Atividade e Portfólio" e "1.2.1. <i>Review</i> da nossa <i>performance</i> no ano".	Aumento da satisfação dos clientes. Proatividade na identificação de problemas com os serviços e resolução preventiva. Diminuição de custos operacionais de gestão/suporte de clientes.
Disponibilidade / Resiliência + Continuidade de Negócio / Perdas Catastróficas Possibilidade da informação ou recursos tecnológicos poderem ficar indisponíveis, ou não terem as capacidades de resiliência necessárias para resistir a um incidente, e para continuar a disponibilizar a informação e os serviços da empresa. Possibilidade da empresa não ser capaz de manter a continuidade do negócio, incluindo as atividades críticas, ou o fornecimento dos produtos e serviços prioritários, em consequência de evento catastrófico provocado por desastre natural ou por interrupção/rutura crítica de recursos técnico-operacionais (exemplo: sistemas, plataformas da rede, infraestruturas físicas, outros ativos), recursos humanos (exemplo: pandemias), recursos financeiros ou outros recursos chave.	Programa de <i>Business Continuity Management</i> (BCM) que abrange instalações, infraestruturas de rede, atividades de negócio e funções mais críticas que suportam os serviços de comunicações. Para estes âmbitos a empresa desenvolve e mantém planos/ações de melhoria da disponibilidade e resiliência dos serviços e planos/procedimentos de gestão de incidentes/crise. Informação adicional na Demonstração Não Financeira nas secções relacionadas com "1.3.3.4. ESRS S4 Consumidores e Utilizadores Finais" e "1.3.2.1 ESRS E1 – Alterações Climáticas".	Aumento da capacidade de resposta da empresa para evitar que incidentes se tornem em crises de maior gravidade, assegurando a continuidade de atividades e serviços críticos para a comunidade. Reforço da proteção da reputação e imagem da empresa.
Privacidade Eventual falha no cumprimento de regras sobre proteção de dados pessoais.	Programa de iniciativas com o objetivo de implementar processos para Proteção de Dados Pessoais, bem como para monitorizar e melhorar continuamente a conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) e com outra regulamentação com impacto na privacidade. Existência de Políticas e Regras de Privacidade periodicamente	Aumento na confiança por parte dos clientes e dos colaboradores sobre a proteção dos seus dados pessoais.

	atualizadas e divulgação via formação. Existência do Encarregado de Proteção de Dados NOS (DPO - <i>Data Protection Officer</i>). Informação adicional na Demonstração Não Financeira na secção "1.3.3.4. ESRS S4 Consumidores e Utilizadores Finais" / "Segurança e Privacidade".	
Cibersegurança	Conjunto de iniciativas para melhoria nos procedimentos operacionais, na monitorização contínua e nas medidas técnicas de proteção e contingência de cibersegurança. Existência de Políticas e Regras de Segurança da Informação periodicamente atualizadas e divulgação via formação. Continuação do reforço do conjunto de ferramentas tecnológicas utilizadas para prevenção, deteção e resposta a incidentes de cibersegurança. Continuação do reforço da equipa de Cibersegurança nas suas diversas especialidades. Existência do CISO – <i>Chief Information Security Officer</i> NOS. Informação adicional na Demonstração Não Financeira na secção "1.3.3.4. ESRS S4 Consumidores e Utilizadores Finais" / "Segurança e Privacidade".	Aumento na confiança por parte dos clientes e da comunidade sobre a capacidade da empresa se defender face a ataques ciber, protegendo a informação e assegurando serviços críticos. Expansão da oferta de serviços de <i>cybersecurity</i> para clientes B2B.

- Riscos Intrínsecos

Riscos	Ações	Oportunidades
Inovação Tecnológica	Iniciativas diversas para promover a aplicação de use cases 5G, destacando-se a existência do Fundo 5G patrocinado pela NOS e do NOS Hub 5G. Existência do programa de <i>Open Innovation</i>, desenvolvido no âmbito da <i>Test Bed 5G & Digital Transformation</i> que visa ajudar as <i>startups</i> a acelerar o desenvolvimento, teste e experimentação de produtos e serviços inovadores assentes em 5G. Lançamento pioneiro em Portugal do 5G <i>Stand Alone</i> (novo <i>core</i> de dados 5G <i>Stand Alone</i> desenvolvido em parceria com a Nokia). Expansão da linha de negócio <i>NOS Smart Home</i>, uma oferta de equipamentos e serviços para promotores imobiliários que pretendam colocar nos seus empreendimentos uma solução de casa inteligente. Reforço contínuo do portfólio de serviços para clientes B2B (exemplos: <i>cloud</i>, <i>managed services</i>, <i>cybersecurity</i>). Informação adicional nas secções "1.1.3. Alguns momentos que marcaram o nosso ano", "1.1.6. A Nossa Estratégia" e "1.2.1. Review da nossa performance no ano".	Liderança do mercado de comunicações por via da liderança na rede e experiência 5G, desafiando e apoiando a comunidade a evoluir com o 5G. Expansão de portfólio de serviços (<i>Smart Home</i>), alavancando em sinergias e experiências de sucesso em serviços similares (Alarmes). Expansão do portfólio de serviços de baixo carbono, sobretudo para clientes B2B, aproveitando as inovações tecnológicas resultantes da utilização das comunicações eletrónicas em conjunto com soluções baseadas em IoT e <i>Cloud</i>.
Transformação Digital	Tratamento intensivo e massivo de dados (ex. <i>Big Data</i>, <i>Advanced Analytics</i>), suportados em novas tecnologias (exemplo: <i>Cloud</i>, <i>Data Lake</i>, <i>Machine Learning</i>, <i>Artificial Intelligence</i>), têm possibilitado a automatização de processos e a aplicação de modelos analíticos que permitem aprofundar a compreensão sobre as mudanças no perfil dos consumidores. Continuação da expansão do programa de RPA – <i>Robotic Process Automation</i> Digitalização de processos de negócio com impacto no cliente: melhorias de funcionalidades nas Apps NOS, crescente	Otimização e simplificação de processos internos e com os clientes. Aumento da satisfação dos clientes. Criação de <i>customer journeys</i> mais personalizadas e adaptadas em função dos clientes. Expansão do portfólio de serviços de baixo carbono, aproveitando as crescentes necessidades de transformação digital dos

	promoção da adesão à fatura eletrónica, digitalização de processos em lojas NOS, robotização de processos internos de gestão de clientes. Informação adicional nas secções “1.3.3.3. ESRS S3 Comunidades afetadas” e “1.3.3.4. ESRS S4 Consumidores e Utilizadores Finais”.	clientes B2B suportadas nas novas tecnologias.
Garantia de Receitas e Custos	Equipa dedicada de Gestão e Controlo de Receita (<i>Revenue Assurance</i>) que aplica processos de controlo de integridade de receita (sub ou sobrefaturação) e de controlo de custos. Processos de faturação (<i>billing</i>) com execução de controlos de receita, no que concerne à qualidade de faturação.	Redução de perdas de receitas ou de custos de serviços. Melhoria da satisfação dos clientes pela qualidade e integridade das faturas de serviço que recebem.
Fraude de Clientes / Terceiros	Equipas dedicadas ao controlo de Fraude, incluindo fraude de subscrição, fraude de consumos e fraude de conteúdos. Processos de monitorização e controlos de fraude, de forma a evitar situações anómalas de consumos fraudulentos ou de uso indevido dos serviços (exemplos: disponibilização ilegal de conteúdos de canais TV, ações de <i>phishing</i> via SMS dirigidas a clientes NOS). Informação adicional na Demonstração Não Financeira na secção “1.3.3.4. ESRS S4 Consumidores e Utilizadores Finais”.	Diminuição de impactos adversos na satisfação dos clientes e em eventuais perturbações de serviços. Redução de perdas de receitas de serviços.

54. Descrição do processo de identificação, avaliação, acompanhamento, controlo e gestão de riscos

A NOS possui uma **Política de Gestão de Risco** que define as metodologias, as entidades intervenientes e suas responsabilidades (disponível em https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/nos-politica-de-gestao-de-risco-dez-2019.pdf), destacando-se, em particular, as secções "3.1.1. Metodologias de gestão dos riscos" e seguintes.

As metodologias adotadas para a gestão de risco e controlo interno tomam em consideração as referências fornecidas pelos organismos responsáveis por promover a existência de mecanismos de controlo nos mercados, incluindo os princípios e recomendações do **Código de Governo das Sociedades do IPCG** (Instituto Português de *Corporate Governance*). As metodologias também consideram os **requisitos legais e regulamentares** aplicáveis.

Adicionalmente, para as vertentes de controlo interno relacionadas com TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) são considerados *frameworks* tais como o **COBIT** (*Control Objectives for Information and related Technology*).

Os processos de gestão de risco e de controlo interno na NOS são suportados por uma metodologia consistente e sistemática, baseados em normas internacionais de referência, tais como a *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, emitida pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*).

Tendo em conta estas metodologias de referência, a gestão e o controlo dos riscos são conseguidos através das **principais abordagens e dos métodos** de seguida apresentados:



A abordagem adotada pela NOS para a Gestão dos Riscos Corporativos (ERM - *Enterprise Risk Management*) consiste em incorporar a gestão dos riscos nas atividades de planeamento estratégico da NOS. As áreas de negócio, aquando da elaboração dos Planos de Ação e Recursos anuais, enquadrados nos Planos Estratégicos, consideram os riscos que possam comprometer o seu desempenho e os seus objetivos e definem ações para gerir esses riscos, dentro dos níveis de aceitação de risco pretendidos e estabelecidos pelos órgãos de administração. Os planos são debatidos e aprovados pela Comissão Executiva, respeitando as estratégias e políticas definidas pelo Conselho de Administração.

Os exercícios de avaliação de risco são aprovados pela Comissão Executiva e sujeitos a aprovação final pelo Conselho de Administração, sendo acompanhados pelo Conselho Fiscal, e complementarmente pela Comissão de Auditoria e Finanças, para que possam apreciar e pronunciar-se previamente à aprovação final, no âmbito das competências que cada um destes órgãos possui na supervisão do sistema de controlo interno e de gestão de risco na organização.

Na sequência dos referidos exercícios de avaliação de risco e da perspetiva de alterações aos riscos, podem resultar necessidades de ajustamentos nos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, a implementar pelos órgãos de administração, por outros órgãos, pelas funções de Auditoria, Risco e *Compliance* ou por outras áreas da organização, conforme aplicável.

55. Principais elementos dos sistemas de controlo interno e gestão de risco implementados na sociedade relativamente ao processo de divulgação de informação financeira

A NOS está potencialmente exposta a **riscos relacionados com os processos de contabilidade e de reporte financeiro**. Assim, a Sociedade assegura a qualidade e a melhoria dos processos mais relevantes de preparação e divulgação das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos adotados e tendo presente os objetivos da transparência, da consistência, da simplicidade e da materialidade. Neste contexto, a atitude da Sociedade em relação à gestão de risco financeiro tem sido conservadora e prudente.

Os principais elementos do sistema de controlo interno e de gestão dos riscos relativos à informação financeira estão descritos na secção "3.1.4. Gestão dos riscos e controlos de Informação Financeira" da **Política de Gestão de Risco NOS**.

As **responsabilidades funcionais** pelas demonstrações financeiras ao nível corporativo da NOS e ao nível das sociedades subsidiárias do Grupo estão distribuídas do seguinte modo:

- Os **controlos ao nível da entidade (*Entity Level Controls*)** são definidos em termos corporativos e são aplicáveis a todas as sociedades do Grupo, visando estabelecer linhas orientadoras de controlo interno para as subsidiárias da NOS;
- Os **controlos processuais (*Process Level Controls*)** e os **controlos dos sistemas de informação (*IT/IS Controls*)** são definidos corporativamente e são aplicados nas subsidiárias da NOS, ajustados às suas especificidades, organização e responsabilidade pelos processos;
- Atendendo a esta repartição, os controlos relacionados com a recolha da informação que servirá de base para a preparação das demonstrações financeiras situam-se, na generalidade das situações, nos **departamentos de cada uma das**

subsidiárias; os controles relacionados com o processamento, registo e arquivo contábilístico dessa informação situam-se, a nível corporativo, na **Direção de Financial and Assurance Services**.

O sistema de controlo interno e de gestão de risco associado às demonstrações financeiras inclui vários **controles chave**, nos quais se incluem, designadamente:

- O processo de divulgação de informação financeira está institucionalizado, os critérios para a preparação e divulgação foram devidamente aprovados, estão plenamente estabelecidos e são revistos periodicamente;
- A utilização de princípios contábilísticos, explicados nos **Anexos às Demonstrações Financeiras**, nomeadamente na secção "**Políticas Contábilísticas**", constitui um dos pilares fundamentais do sistema de controlo;
- Os controles encontram-se agregados pelos ciclos de negócio (*business cycles*) que dão origem às demonstrações financeiras e pelas respetivas classes e subclasses de transação.

A **Direção de Financial and Assurance Services** prepara, para as situações mais significativas, um conjunto de documentação sobre as políticas e procedimentos implementados e o seu enquadramento nas **IFRS (International Financial Reporting Standards)**, abordando ainda potenciais causas de risco que podem afetar materialmente o reporte contábilístico e financeiro.

Entre essas **potenciais causas de risco**, evidenciamos as seguintes:

- Estimativas contábilísticas – As estimativas contábilísticas mais significativas são descritas nos Anexos às Demonstrações Financeiras. As estimativas foram baseadas na melhor informação disponível durante a preparação das demonstrações financeiras e no melhor conhecimento e na melhor experiência de eventos passados e/ou presentes;
- Saldos e transações com partes relacionadas – Os saldos e as transações mais significativos com partes relacionadas são divulgados nos Anexos às Demonstrações Financeiras. Para determinadas transações com partes relacionadas existem patamares de valor (divulgados neste Relatório) a partir dos quais deve ser requerido o parecer prévio do Conselho Fiscal.

A NOS adota várias **ações que permitem gerir os riscos** e manter um ambiente de controlo interno robusto, nomeadamente iniciativas do tipo:

- Análises de conformidade – Incluem-se aqui as ações periódicas de autoavaliação de conformidade (*Control Self-Assessment*) do sistema de controlo interno e a consequente revisão do Manual de Controlo Interno, assegurando a sua permanente atualização. Incluem-se igualmente as ações corretivas sobre os procedimentos de controlo considerados como não conformes, em resultado dos trabalhos de avaliação de conformidade desenvolvidos pela Auditoria Interna e pela Auditoria Externa;
- A revisão e melhoria do desenho dos controles – Incluem-se aqui as ações de revisão de procedimentos de controlo e o robustecimento dos ciclos de negócio (*business cycles*) e dos fluxos financeiros com materialidade relevante, com o objetivo de melhorar o ambiente de controlo e a perceção dos riscos existentes (operacionais e financeiros). Este robustecimento contempla a criação de uma visão agregadora do ciclo de vida dos ativos ou dos fluxos financeiros associados, assim como dos respetivos processos e dos sistemas que os suportam.

Para além dos riscos financeiros referidos na secção dos principais tipos de riscos e que têm impacto no negócio, a Sociedade está potencialmente exposta a outros riscos financeiros que podem ter impacto nas demonstrações financeiras, tais como o risco de crédito (relacionado com saldos a receber de Clientes), o risco de liquidez (relacionado com a adequação das disponibilidades às responsabilidades), o risco de mercado (relacionado com as variações da taxa de câmbio), o risco de taxa de juro (relacionado com a flutuação da taxa de juro e dependente da taxa variável ou fixa) e o risco de capital (relacionado com empréstimos financeiros e remuneração de acionistas).

Nos **Anexos às Demonstrações Financeiras**, nomeadamente na secção “**Políticas e Gestão de Risco**”, poder-se-á obter informação mais específica sobre as políticas de gestão dos riscos financeiros, bem como sobre a forma como os riscos associados às demonstrações financeiras são geridos e controlados.

IV. Apoio ao Investidor

56. Serviço responsável pelo apoio ao investidor

A Direção de *Investor Relations* e Sustentabilidade tem por função assegurar o adequado relacionamento com os acionistas, investidores e analistas em plena conformidade com o princípio do tratamento igualitário, bem como com os mercados financeiros em geral e, em particular, com a *Euronext Lisbon* e a CMVM.

A Direção de *Investor Relations* e Sustentabilidade, delegada pela Comissão Executiva, tem ainda a seu cargo a responsabilidade de implementar a estratégia de sustentabilidade da NOS, assegurando a respetiva gestão corrente e articulação junto das diversas Direções e áreas de negócio.

A sustentabilidade assume uma importância estratégica para a NOS, que procura destacar-se como uma referência de boas práticas entre os pares nacionais e internacionais. A Direção de *Investor Relations* e Sustentabilidade procura assim contribuir ativamente para reportar e reforçar o desempenho em sustentabilidade da NOS junto do mercado de capitais, não só para assegurar o acesso a modelos de financiamento e investimento sustentáveis, mas também para alavancar o reconhecimento público e avaliação independente ESG (*Environmental, Social and Governance*), reforçando desta forma a reputação da NOS junto de todos os *stakeholders*.

Esta Direção é responsável por:

- Publicar, anualmente, o relatório de gestão integrado e contas divulgando também a informação anual, semestral e trimestral e informação privilegiada, podendo os acionistas e demais stakeholders aceder à mesma, em português e inglês, através do sítio da internet da Sociedade (www.nos.pt/ir);
- Elaborar regularmente *press releases*, apresentações e comunicados sobre os resultados trimestrais, semestrais e anuais, bem como sobre quaisquer factos relevantes que ocorram;
- Prestar esclarecimentos à comunidade financeira em geral – acionistas, investidores (institucionais e particulares) e analistas –, assistindo e apoiando os acionistas no exercício dos seus direitos;
- Promover encontros regulares da equipa de gestão executiva e da própria Direção com a comunidade financeira através da participação em conferências especializadas, da realização

de *roadshows*, quer em Portugal, quer nas principais praças financeiras internacionais e reunir frequentemente com investidores que visitam Portugal;

- e. Coordenar a definição, implementação e gestão da estratégia de sustentabilidade junto das diversas Direções e áreas de negócio;
- f. Monitorizar a implementação da estratégia de sustentabilidade, em colaboração com os *owners* das diferentes iniciativas, através de um *Scorecard* ESG, com KPIs associados ao desempenho e *milestones* alcançados. Esta ferramenta permite efetuar o registo e reporte regular da implementação da estratégia junto da Comissão Executiva e Conselho de Administração da NOS;
- g. Promover trimestralmente a realização do Fórum de Sustentabilidade, com o principal objetivo de promover a partilha de informação e experiências relativamente às iniciativas associadas à execução da estratégia de sustentabilidade. O Fórum envolve membros da Comissão Executiva e Diretores e/ou representantes das áreas com mais impacto na estratégia e performance ESG;
- h. Coligir informação e apoiar a Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade, nas suas funções de supervisão da atividade social em matéria de governo societário, regras de conduta e de sustentabilidade ambiental e social.

Em 2024, os principais eventos de mercado de capitais em que a Direção de *Investor Relations* e Sustentabilidade participou foram:



Pedidos de informação poderão ser endereçados à Direção de *Investor Relations* e Sustentabilidade, através dos seguintes contactos:

Rua Actor António Silva, n.º 9
 1600-404 Lisboa (Portugal)
 Tel. +(351) 21 782 47 25
 Fax: +(351) 21 782 47 35
 E-mail: ir@nos.pt

57. Representante para as relações com o mercado

A representante da NOS para as relações com o mercado é Maria João Carrapato, Diretora de *Investor Relations* e Sustentabilidade.

58. Informação sobre a proporção e o prazo de resposta aos pedidos de informação entrados no ano ou pendentes de anos anteriores

A NOS tem um registo de todos os pedidos de informação e respetivo tratamento dado, sendo que os mesmos foram respondidos imediatamente ou no prazo máximo de 24 horas úteis.

Ressalve-se que, à data de 31 de dezembro de 2024, não se encontrava nenhum pedido de informação. pendente de resposta.

V. Sítio de Internet

59. Endereço

A NOS disponibiliza toda a informação de carácter legal, financeiro e de governo societário no seu *website* www.nos.pt.

60. Local onde se encontra a informação mencionada no artigo 171.º do Código das Sociedades Comerciais

As informações relativas ao artigo 171.º do CSC encontram-se no separador "Identificação Legal" do *website* da NOS

<https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/governo-de-sociedade/Paginas/default.aspx>

61. Local onde se encontram os estatutos e os regulamentos de funcionamento dos órgãos e/ou comissões

Estatutos da Sociedade

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/estatutos-nos-sgps-abril-2022.pdf

Regulamento do Conselho de Administração

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-ca-maio-2022.pdf

Regulamento do Conselho Fiscal

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/Regulamento-Conselho-Fiscal-2024.pdf

Composição, Funcionamento e Delegação de Competências da Comissão Executiva

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/delegacao-ce-2022.pdf

Regulamento da Comissão de Governo Societário e Sustentabilidade

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-cgs-s-maio-2022.pdf

Regulamento da Comissão de Auditoria e Finanças

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-caf-maio2022.pdf

Regulamento da Comissão de Nomeações e Avaliações

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-da-cna-maio2022.pdf

Regulamento do Comité de Ética

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-cde.pdf

Regulamento sobre Transações com Partes Relacionadas

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/Regulamento%20Transações%20com%20Partes%20Relacionadas%202022.pdf

Regulamento da Comissão de Vencimentos

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/Regulamento%20Comissão%20de%20Vencimentos%2020230306.pdf

Regulamento para Prestação de Serviços por ROC/SROC

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/regulamento-prestacao-servicos-roc-2022.pdf

62. Local onde se disponibiliza informação sobre a identidade dos titulares dos órgãos sociais, do representante para as relações com o mercado, do gabinete de apoio ao investidor ou estrutura equivalente, respetivas funções e meios de acesso

A identidade dos titulares de órgãos sociais da NOS encontra-se nos separadores "Conselho de Administração", "Comissão Executiva", "Comissão de Vencimentos", "Mesa da Assembleia Geral", "Conselho Fiscal" e "Revisor Oficial de Contas" do *website*

<https://www.nos.pt/pt/institucional/investidores/governo-de-sociedade>

O representante para as relações com o mercado, bem como os contactos do gabinete de apoio ao investidor ou estrutura equivalente, funções e meios de acesso encontram-se disponíveis em

<https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/contactos/Paginas/contactos.aspx>

63. Local onde se disponibiliza os documentos de prestação de contas, que devem estar acessíveis pelo menos durante 5 anos, bem como o calendário semestral de eventos societários, divulgado no início de cada semestre, incluindo entre outros, reuniões da assembleia geral, divulgação de contas anuais, semestrais e, caso aplicável, trimestrais

Os documentos de prestação de contas, bem como o calendário de eventos societários, encontram-se disponíveis no *website* da NOS em

<https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/nos-em-numeros/Paginas/resultados.aspx>

<https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/calendario-financeiro/Paginas/calendario.aspx>

64. Local onde são divulgados a convocatória para a reunião da assembleia geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada

A convocatória para a Assembleia Geral e toda a informação preparatória e subsequente com ela relacionada é divulgada no *website*

<https://www.nos.pt/pt/institucional/investidores/assembleia-geral-de-acionistas?accordionid=ui-id-1>

65. Local onde se disponibiliza o acervo histórico com as deliberações tomadas nas reuniões das assembleias gerais da sociedade, o capital social representado e os resultados das votações, com referência aos 3 anos antecedentes

O acervo histórico com deliberações tomadas nas reuniões de Assembleia Geral da Sociedade, o capital social representado e os resultados das votações estão disponíveis no *website* da NOS

<https://www.nos.pt/pt/institucional/investidores/assembleia-geral-acionistas-2024/ver-convocatorias>

D. Remunerações

I. Competência para determinação

66. Respetiva identificação

A Comissão de Vencimentos da NOS tem como competências, designadamente, a fixação da remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral, do Conselho de Administração (incluindo a Comissão Executiva) e do Conselho Fiscal, correspondendo os membros destes dois últimos órgãos a dirigentes da NOS.

II. Comissão de Vencimentos

67. Composição da Comissão de Vencimentos

A Comissão de Vencimentos é composta por 2 membros, independentes face à administração da Sociedade e designados em sede de Assembleia Geral.

Esta Comissão acompanha e avalia, numa base constante e com o apoio da Comissão de Nomeações e Avaliações, o desempenho dos administradores, verificando em que medida foram atingidos os objetivos propostos, e reúne sempre que for necessário.

A Comissão de Vencimentos, a 31 de dezembro de 2024, tinha a seguinte composição:

	Presidente da Comissão de Vencimentos		Vogal da Comissão de Vencimentos
João Gunther Amaral		Mário Leite da Silva	

Em 2024, a Comissão reuniu uma vez, tendo deliberado sobre o atingimento de KPIs pela Sociedade com referência ao ano de 2023, a definição de KPIs e respetivos valores objetivos para 2024, remuneração variável a considerar para os membros executivos do Conselho de Administração por referência à *performance* de 2023, bem como sobre a remuneração total dos membros executivos do Conselho de Administração. Da respetiva reunião foi lavrada ata.

No decurso de 2024, a Comissão de Vencimentos não contratou, através da própria Sociedade ou outras que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo, quaisquer serviços de consultadoria, para apoio ao cumprimento da sua missão, sem prejuízo de o poder fazer, livremente, sempre que entenda necessário ou conveniente para o exercício das suas funções, visto que a Sociedade proporciona aos membros da Comissão de Vencimentos permanente acesso, a expensas da Sociedade, a consultores externos especializados em diversas áreas, sempre que a Comissão necessite. Tais consultores externos serão escolhidos pela Comissão de Vencimentos, a qual assegura que tais serviços são prestados com independência, por consultores que não prestam outros serviços à Sociedade ou a outras sociedades do Grupo.

A composição, funcionamento e competências da Comissão de Vencimentos encontram-se definidos no seu Regulamento, aprovado em 6 de março de 2023, que se encontra disponível em https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/Regulamento%20Comissão%20de%20Vencimentos%2020230306.pdf

68. Conhecimento e experiência dos membros

Os membros da Comissão de Vencimentos apresentam uma vasta e reconhecida experiência de gestão empresarial, designadamente em sociedades cotadas, dispondo do conhecimento necessário para tratar e decidir sobre todas as matérias da sua competência, incluindo sobre a política remuneratória.

Descrevem-se, no Anexo ao presente Relatório, as funções atualmente desempenhadas pelos membros, bem como as qualificações académicas e atividades profissionais exercidas por estes.

III. Estrutura das Remunerações

69. Descrição da política remuneratória

Na reunião da Assembleia Geral da NOS de 21 de abril de 2021, na qual se encontrava presente a Comissão de Vencimentos a fim de prestar informações ou esclarecimentos aos acionistas, foi aprovada, por maioria de 97,20% dos votos dos acionistas presentes, a proposta apresentada por esta sobre a política de remuneração dos órgãos de administração e fiscalização da NOS, a qual pode ser consultada em

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/convocatorias-assembleia-geral/2021/Proposta_Ponto_4_AG2021.pdf

Em reunião da Assembleia Geral da NOS de 5 de abril de 2023, na qual também se encontrava presente a Comissão de Vencimentos a fim de prestar informações ou esclarecimentos aos acionistas, foi aprovada, por maioria de 86,3267% dos votos dos acionistas presentes, uma proposta de alteração, apresentada por esta, à política de remuneração dos órgãos de administração e fiscalização da NOS, a qual pode ser consultada em

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/assembleia-geral-2023/Proposta-Ponto-4-AG23.pdf

A política de remuneração da NOS assenta nos seguintes princípios:

- A remuneração dos órgãos sociais tem em consideração, entre outros fatores, o perfil, o currículo do membro, a natureza das funções a desempenhar e competências do órgão social em questão e do próprio membro, bem como o desempenho individual e o desempenho dos negócios da Sociedade;
- A remuneração dos órgãos sociais deve ser adequada à estrutura e condições financeiras da Sociedade, à sua dimensão e complexidade dos desafios que enfrenta;
- A remuneração dos membros dos órgãos sociais deverá respeitar um modelo composto por diferentes elementos, designadamente uma componente fixa, comum aos titulares de todos os órgãos, e uma componente variável, aplicável apenas a administradores executivos;
- A remuneração dos órgãos sociais, em particular dos administradores executivos, deve ter em conta as condições de emprego e de remuneração de colaboradores em termos equivalentes a tempo inteiro na Sociedade; pretende-se assim assegurar congruência e equidade a nível remuneratório tendo por referência o peso das respetivas qualificações, responsabilidades, experiência e especificidade do risco associado à função;

- A remuneração dos administradores executivos respeita um equilíbrio entre a componente fixa e variável com a finalidade de assegurar o alinhamento destes com os objetivos empresariais de longo prazo;
- A remuneração variável deve ter limites máximos e incluir uma componente que visa orientar e recompensar os administradores pelo seu desempenho individual e pelo desempenho da Sociedade, por um lado, e uma componente de longo prazo que visa reforçar a ligação dos administradores executivos à Sociedade alinhando os seus interesses com os dos acionistas e aumentando a consciencialização da importância do respetivo desempenho para o sucesso global da Sociedade;
- Não previsão de qualquer tipo de instrumento que vise mitigar o risco inerente à variabilidade da remuneração variável dos membros executivos do Conselho de Administração;
- Alinhamento com as recomendações e melhores práticas de mercado, nomeadamente por comparação com o mercado global e práticas de empresas comparáveis;
- Clareza e transparência, designadamente através da sua publicação no sítio da Sociedade.

Nos termos da política de remuneração da NOS:

- Os membros não executivos do Conselho de Administração, pelo facto de não terem responsabilidades na operacionalização das estratégias definidas, apenas auferem remuneração fixa;
- Os membros do Conselho Fiscal apenas auferem remuneração fixa;
- O Revisor Oficial de Contas é remunerado de acordo com as condições contratualmente fixadas, nos termos legais;
- A remuneração total dos administradores executivos é composta por uma componente fixa, funcionando como remuneração "base", e uma componente variável (participação nos resultados e/ou atribuição de ações).

A participação nos resultados pode ser proposta aos acionistas, pelo Conselho de Administração. Após avaliação do montante total a ser distribuído, o valor a ser recebido por cada membro dependerá, também, do alinhamento com os resultados.

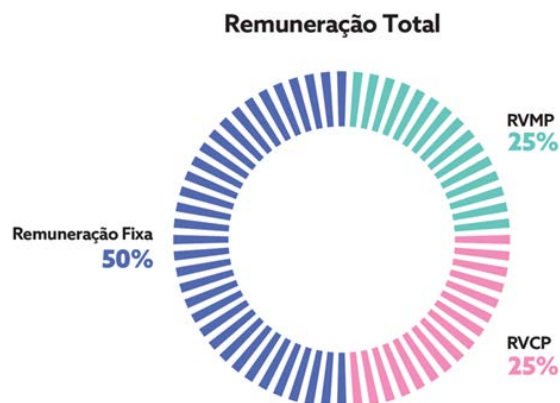
O Plano de Atribuição de Ações (Plano NOS), aplicável a administradores executivos, visa (i) garantir o alinhamento dos interesses individuais com os objetivos empresariais e os interesses dos acionistas da NOS, premiando o cumprimento de objetivos, que pressupõem criação de valor de uma forma sustentada, bem como (ii) fortalecer mecanismos de fidelização.

A política de remuneração da NOS não prevê mecanismos de ajustamento (*clawback* ou *malus*).

No exercício de 2024, a política de remuneração da NOS em vigor foi integralmente cumprida, sem qualquer afastamento ou derrogação.

70. Estrutura da remuneração e alinhamento de interesses

Em termos proporcionais, a remuneração anual dos administradores executivos em 2024 foi:



RVCP corresponde à Remuneração Variável de Curto Prazo e RVMP corresponde à Remuneração Variável de Médio Prazo

Cumprindo os princípios da política de remuneração da NOS, a determinação da remuneração variável total dos administradores executivos é efetuada com base num indicador qualificativo de desempenho individual, com um peso de 30%, e na performance da NOS, medida através de indicadores (coletivos) de negócio – Key Performance Indicators (KPI) – previamente definidos, com um peso de 70% e que, em 2024, corresponderam aos seguintes:

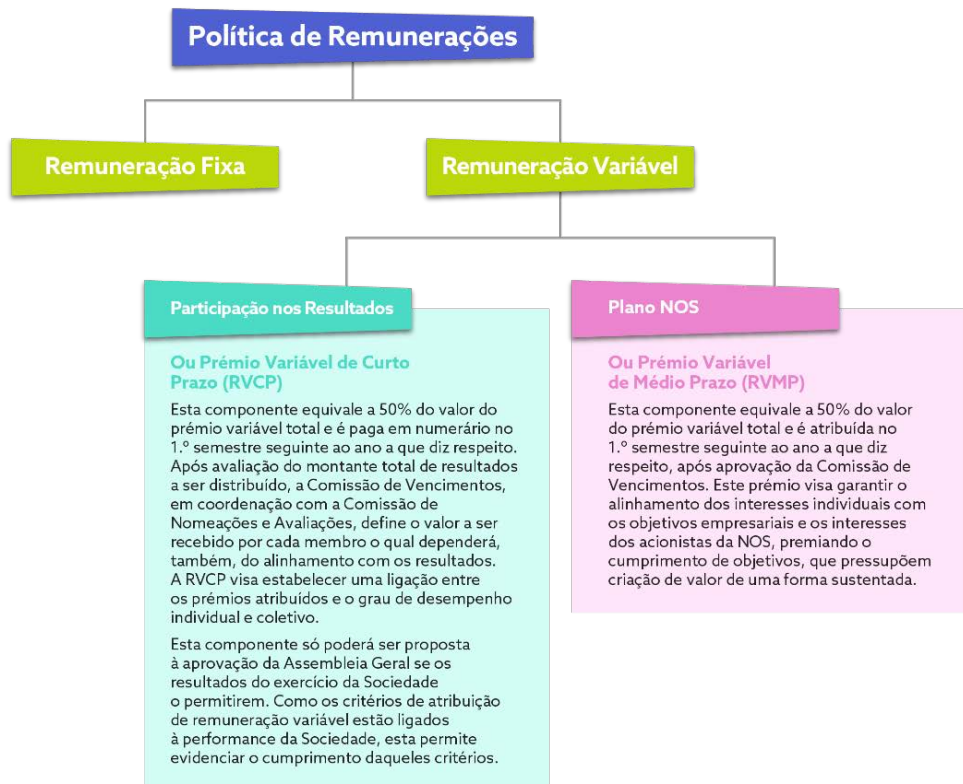
1. EBITDA;
2. *Free Cash Flow* operacional consolidado;
3. Volume de negócios consolidado; e
4. *Net Promoter Score* (NPS).

A estrutura da política de remuneração da NOS baseia-se assim num modelo em que a iniciativa e a competência são consideradas fundamentos essenciais de um bom desempenho e que este deve estar alinhado com os interesses de médio e longo prazo da Sociedade, a sua estratégia, os mecanismos de defesa dos interesses dos seus *stakeholders*, visando a sua sustentabilidade. Desincentiva, ainda, comportamentos de risco, na medida em que está relacionada com a avaliação de desempenho.

Adicionalmente, encontra-se incorporada na avaliação dos administradores executivos a implementação e execução do Plano Estratégico aprovado pelo Conselho de Administração, incluindo objetivos relacionados com ESG, nas suas dimensões de ética, social, ambiental e de *governance*, fatores estratégicos considerados indissociáveis do desenvolvimento da organização e do negócio.

71. Componente variável e desempenho

A remuneração variável dos Administradores executivos é composta por:



A remuneração atribuída em 2024, através do Plano NOS, foi diferida ao longo de 3 anos, ficando a transformação dos direitos atribuídos no âmbito dos Plano NOS em 2024 condicionada à verificação de resultados positivos da Sociedade, o que pressupõe o cumprimento da seguinte condição:

A situação líquida consolidada no ano $n+3$, excluídos quaisquer movimentos extraordinários ocorridos após o termo do ano n , e abatida, para cada exercício, de um valor correspondente a um *pay out* de 40% sobre o lucro líquido apurado nas contas consolidadas de cada exercício do período de diferimento (independentemente do *pay out* efetivo) deve ser superior à apurada no termo do exercício n . Consideram-se movimentos extraordinários, no período que medeia entre o ano n e $n+3$, nomeadamente os encaixes de aumento de capital, compra ou venda de ações próprias, entrega extraordinária de dividendos, *pay out* anual diferente de 40% do resultado consolidado do respetivo exercício ou outros movimentos que, afetando a situação líquida, não derivem dos resultados operacionais da Sociedade.

A situação líquida do ano $n+3$ deve ser apurada com base nas regras contabilísticas aplicadas no exercício n , para garantir a comparabilidade.

O valor das componentes variáveis (incluindo o Plano NOS), no momento da deliberação de atribuição pela Comissão de Vencimentos, não tem limite mínimo e está limitado a um valor máximo de 120% por referência à retribuição fixa.

Não existem quaisquer contratos garantindo mínimos para a remuneração variável, independentes da *performance* da Sociedade, nem contratos visando mitigar o risco inerente à remuneração variável.

72. Diferimento do pagamento de remuneração variável

Vide ponto 71 supra.

73. Atribuição de remuneração variável em ações

Vide ponto 71 supra.

Não existem contratos de cobertura (*hedging*) ou de transferência de risco, relativamente a um valor pré-definido da remuneração total anual dos administradores executivos. Deste modo, e em consequência, não se mitiga o risco inerente à respetiva variabilidade da remuneração.

74. Atribuição de remuneração variável em opções

Não estão atualmente implementadas remunerações baseadas em opções para os administradores.

75. Prémios anuais e outros benefícios não pecuniários

Não foram atribuídos, em 2024, outros benefícios não pecuniários, com exceção da atribuição aos administradores executivos de um seguro de saúde e um seguro de vida e de acidentes pessoais, em linha com a política geral do Grupo aplicada aos demais colaboradores e cujos termos e valores se enquadram nas práticas de mercado.

76. Regimes complementares de pensões ou reforma

Não existem quaisquer regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada para os administradores.

IV. Divulgação das Remunerações

77. Remuneração auferida pelos administradores

A remuneração auferida pelos administradores, durante o exercício de 2024, foi a seguinte:

Nome	Remuneração Fixa(€)	Participação nos resultados (€)	Remuneração Total (€)
Administradores Executivos			
Miguel Nuno Santos Almeida (CEO)	675 000	388 304	1 063 304
José Alexandre Koch Ferreira (CFO) ⁽¹⁾	375 000	-	375 000
Jorge Filipe Pinto Sequeira dos Santos Graça	340 000	192 140	532 140
Luís Moutinho Nascimento	350 000	197 775	547 775
Manuel António Portugal Ramalho Eanes	390 000	220 315	610 315
Daniel Lopes Beato	325 000	155 513	480 513
Filipa de Sousa Taveira da Gama Santos Carvalho	300 000	141 425	441 425
Administradores Não Executivos			
Ângelo Gabriel Ribeiro Santos Paupério (Presidente do Conselho de Administração)	225 000	-	225 000
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	80 000	-	80 000
Catarina Eufémia Amorim da Luz Tavira Van-Dúnem	65 000	-	65 000
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	92 500	-	92 500
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	72 500	-	72 500
Ana Rita Ferreira Rodrigues	92 500	-	92 500
Cristina Maria de Jesus Marques	67 533	-	67 533
Eduardo António Salvador Verde Rodrigues Pinho	65 000	-	65 000

⁽¹⁾ José Alexandre Koch Ferreira iniciou mandato a 01/01/2024.

A título de RVMP⁽¹⁾, ao abrigo do Plano NOS, o número de ações atribuídas a cada administrador executivo, em 2024, detalha-se conforme se segue:

Nome	Nº de Ações
Miguel Nuno Santos Almeida (CEO)	123 483
José Alexandre Koch Ferreira (CFO)	-
Jorge Filipe Pinto Sequeira dos Santos Graça	61 101
Luís Moutinho Nascimento	62 893
Manuel António Portugal Ramalho Eanes	70 061
Daniel Lopes Beato	49 454
Filipa de Sousa Taveira da Gama Santos Carvalho	44 974

⁽¹⁾ O número de ações atribuídas foi apurado com base na cotação média ponderada de fecho nas 15 sessões anteriores a 28 de março de 2024 e aprovada pela Comissão de Vencimentos.

Em 2024, a determinação da remuneração variável total dos administradores executivos foi efetuada com base no atingimento dos indicadores de negócio (coletivos), cujo peso é de 70%, nos seguintes termos:

KPI (coletivos)	Peso relativo (%)
EBITDA	17,50
Free Cash Flow Operacional consolidado	17,50
Volume de negócios consolidado	17,50
Net Promoter Score (NPS)	17,50

Em acréscimo, foi tida em conta a concretização de indicadores individuais qualitativos de desempenho, os quais pesaram 30% na determinação da remuneração variável total.

i) Variação anual da remuneração dos administradores, do desempenho da Sociedade e da remuneração média dos colaboradores

A variação da remuneração anual dos administradores, do desempenho da Sociedade e da remuneração média de colaboradores, em termos equivalentes a tempo inteiro na Sociedade, excluindo os órgãos de administração e fiscalização, para o período 2020-2024, apresenta-se da seguinte forma:

Variação Anual (%) Nome	2020 vs 2019	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023
Miguel Nuno Santos Almeida (CEO)	1,82%	-0,67%	8,22%	3,87%	0,16%
José Alexandre Koch Ferreira (CFO) ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Jorge Filipe Pinto Sequeira dos Santos Graça	3,78%	-0,67%	7,75%	4,08%	0,42%
Manuel António Portugal Ramalho Eanes	2,96%	-0,67%	6,95%	3,70%	0,42%
Luís Moutinho Nascimento	7,16%	-0,67%	4,38%	2,42%	0,42%
Daniel Lopes Beato ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	35,52%	19,36%
Filipa de Sousa Taveira da Gama Santos Carvalho ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	25,58%	21,96%

⁽¹⁾ José Koch Ferreira iniciou mandato a 01/01/2024.

⁽²⁾ Daniel Beato e Filipa Carvalho iniciaram mandato a 15/01/2021.

ii) Variação anual da remuneração dos administradores não executivos

Variação Anual (%)	2020 vs 2019	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023
Nome					
Ângelo Gabriel Ribeirinho Santos Paupério (Presidente do Conselho de Administração) ⁽¹⁾	67,14%	19,66%	50,00%	0,00%	0,00%
Ana Rita Ferreira Rodrigues ⁽²⁾	N/A	N/A	16,83%	0,00%	0,00%
António Domingues ^{(3) (4)}	29,22%	12,56%	N/A	N/A	N/A
António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier	10,71%	5,38%	14,29%	0,00%	0,00%
Catarina Eufémia Amorim Da Luz Távira Van-Dúnem	11,10%	6,33%	8,33%	0,00%	0,00%
Cristina Maria de Jesus Marques ⁽²⁾	N/A	N/A	5,60%	10,98%	-20,55%
Joaquim Francisco Alves Ferreira de Oliveira ⁽⁴⁾	11,10%	6,33%	N/A	N/A	N/A
João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores	23,36%	16,70%	16,83%	0,00%	0,00%
José Carvalho de Freitas ^{(2) (4)}	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Maria Cláudia Teixeira de Azevedo	11,10%	6,33%	20,83%	0,00%	0,00%
Eduardo António Salvador Verde Rodrigues Pinho ⁽⁵⁾	N/A	N/A	N/A	43,52%	0,00%

(1) Nomeado Presidente do Conselho de Administração a 27/01/2020.

(2) Início do mandato a 23/03/2020.

(3) Início do mandato a 01/03/2017.

(4) Fim do mandato a 21/04/2022.

(5) Início mandato a 21/04/2022.

No quadro seguinte apresenta-se a variação anual percentual dos objetivos de desempenho da NOS (numa base consolidada), entre 2020 e 2024:

Performance da empresa (%)	2020 vs 2019	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023
EBITDA	-5,7%	2,5%	5,4%	10,1%	7,1%
Receitas	-6,2%	4,6%	6,3%	5,0%	6,2%

No quadro abaixo apresenta-se a informação sobre a evolução da remuneração média dos colaboradores da NOS, desde 2020 até 2024:

Remuneração média dos colaboradores a tempo completo (%)	2020 vs 2019	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023
	-0,2%	0,5%	2,5%	4,4%	3,3%

Remuneração média dos colaboradores calculada com base na remuneração média objetivo, dos colaboradores a tempo completo, na empresa a 31 de dezembro de cada ano, excluindo administradores, estagiários e operacionais da área de cinemas, de todas as empresas controladas em mais de 50% pela Sociedade.

O número de direitos atribuídos (abaixo referidos como “Ações Atribuídas”) e de ações entregues (abaixo referidas como “Ações Entregues”), por se ter verificado a condição descrita no ponto 71 *supra*, aos administradores executivos detalha-se da seguinte forma:

Nome (Cargo)	Condições dos Planos de Ações					Informação Sobre o Exercício Financeiro Reportado	
	Plano	Período do Plano	Data Atribuição	Data Vencimento	Fim do Período de Retenção	Nº Ações Atribuídas (2)	Nº Ações Entregues (1)/(3)/(4)
Miguel Nuno Santos Almeida (CEO)	2021/2024	01/04/2021 - 31/03/2024	01/04/2021	31/03/2024	31/03/2024	116 503	44 487
	2022/2025	01/04/2022 - 31/03/2025	01/04/2022	31/03/2025	31/03/2025	104 379	-
	2023/2026	01/04/2023 - 31/03/2026	01/04/2023	31/03/2026	31/03/2026	101 852	-
	2024/2027	01/04/2024 - 31/03/2027	01/04/2024	31/03/2027	31/03/2027	123 483	-
José Alexandre Koch Ferreira (CFO) ⁽⁵⁾	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-
Jorge Filipe Pinto Sequeira dos Santos Graça	2021/2024	01/04/2021 - 31/03/2024	01/04/2021	31/03/2024	31/03/2024	58 352	22 282
	2022/2025	01/04/2022 - 31/03/2025	01/04/2022	31/03/2025	31/03/2025	50 862	-
	2023/2026	01/04/2023 - 31/03/2026	01/04/2023	31/03/2026	31/03/2026	50 031	-
	2024/2027	01/04/2024 - 31/03/2027	01/04/2024	31/03/2027	31/03/2027	61 101	-
Luís Moutinho do Nascimento	2021/2024	01/04/2021 - 31/03/2024	01/04/2021	31/03/2024	31/03/2024	63 004	24 058
	2022/2025	01/04/2022 - 31/03/2025	01/04/2022	31/03/2025	31/03/2025	54 919	-
	2023/2026	01/04/2023 - 31/03/2026	01/04/2023	31/03/2026	31/03/2026	51 499	-
	2024/2027	01/04/2024 - 31/03/2027	01/04/2024	31/03/2027	31/03/2027	62 893	-
Manuel António Portugal Ramalho Eanes	2021/2024	01/04/2021 - 31/03/2024	01/04/2021	31/03/2024	31/03/2024	67 657	25 835
	2022/2025	01/04/2022 - 31/03/2025	01/04/2022	31/03/2025	31/03/2025	58 974	-
	2023/2026	01/04/2023 - 31/03/2026	01/04/2023	31/03/2026	31/03/2026	57 368	-
	2024/2027	01/04/2024 - 31/03/2027	01/04/2024	31/03/2027	31/03/2027	70 061	-
Daniel Lopes Beato ⁽⁴⁾	2021/2024	01/04/2021 - 31/03/2024	01/04/2021	31/03/2024	31/03/2024	12 507	4 776
	2022/2025	01/04/2022 - 31/03/2025	01/04/2022	31/03/2025	31/03/2025	26 894	-
	2023/2026	01/04/2023 - 31/03/2026	01/04/2023	31/03/2026	31/03/2026	33 603	-
	2024/2027	01/04/2024 - 31/03/2027	01/04/2024	31/03/2027	31/03/2027	49 454	-
Filipa de Sousa Taveira da Gama Santos Carvalho ⁽⁴⁾	2021/2024	01/04/2021 - 31/03/2024	01/04/2021	31/03/2024	31/03/2024	13 613	5 198
	2022/2025	01/04/2022 - 31/03/2025	01/04/2022	31/03/2025	31/03/2025	26 528	-
	2023/2026	01/04/2023 - 31/03/2026	01/04/2023	31/03/2026	31/03/2026	29 490	-
	2024/2027	01/04/2024 - 31/03/2027	01/04/2024	31/03/2027	31/03/2027	44 974	-

(1) O número de Ações Entregues corresponde ao número de Ações Atribuídas, ajustadas em função dos dividendos pagos, em cada ano.

(2) O cálculo das Ações Atribuídas (isto é, dos direitos a adquirir ações ao abrigo do Plano NOS) é realizado com base na cotação média ponderada de fecho das ações, nas 15 sessões anteriores ao dia útil anterior ao início do Plano.

(3) Aquisição de ações com desconto de 90%.

(4) Daniel Beato e Filipa Carvalho iniciaram mandato a 15/01/2021.

(5) José Koch Ferreira iniciou mandato a 01/01/2024. Pelo facto de ter iniciado o mandato em 2024, ainda não foi atribuído qualquer plano de ações.

(6) N.º Ações Entregues no Plano 2021/2024 correspondem a 30% do Plano. Os restantes 70% foram liquidados em dinheiro.

78. Montantes pagos por outras sociedades do Grupo NOS

Os administradores executivos da NOS que exercem também funções noutras sociedades do Grupo NOS não recebem qualquer remuneração adicional ou outros montantes a qualquer título.

79. Participação em lucros ou pagamento de prémios

Vide pontos 71 e 77.

80. Indemnizações a ex-administradores executivos

Com exceção do montante respeitante à compensação a um ex-administrador executivo pela obrigação de não concorrência, nos termos reportados no Relatório de Remunerações relativo a 2023 (ponto 80), não foram pagos quaisquer outros encargos ou indemnizações a ex-administradores relacionados com a cessação das suas funções.

81. Remuneração auferida pelos membros do órgão de fiscalização

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal, durante o exercício de 2024, foi a seguinte:

Nome (Cargo)	Remuneração Fixa (€)	Rem. Variável de Curto Prazo (€)	Remuneração Total (€)
José Pereira Alves (Presidente)	47 500	-	47 500
Paulo Cardoso Correia da Mota Pinto (Vogal)	30 000	-	30 000
Patrícia Andrea Bastos Teixeira Lopes Couto Viana (Vogal)	30 000	-	30 000

A variação da remuneração total dos membros do Conselho Fiscal, para o período 2020-2024, apresenta-se da seguinte forma:

Variação Anual (%)	2020 vs 2019	2021 vs 2020	2022 vs 2021	2023 vs 2022	2024 vs 2023
Nome					
José Pereira Alves ⁽¹⁾	N/A	N/A	5,6%	0,0%	0,0%
Paulo Cardoso Correia da Mota Pinto ⁽²⁾	-26,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Patrícia Andrea Bastos Teixeira Lopes Couto Viana	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

⁽¹⁾ José Alves iniciou mandato a 08/05/2019.

⁽²⁾ Paulo Mota Pinto deixou de ser Presidente do Conselho Fiscal e passou a Vogal em 08/05/2019.

Não foram atribuídos, em 2024, benefícios não pecuniários aos membros do Conselho Fiscal. Os membros do Conselho Fiscal que exercem funções noutras sociedades do Grupo NOS, não recebem qualquer remuneração adicional ou outros montantes a qualquer título.

Adicionalmente, e porquanto os membros do Conselho Fiscal não cessaram funções durante o exercício, não foram pagos quaisquer encargos, pela Sociedade, por cessação de funções.

82. Remuneração da Mesa da Assembleia Geral

A remuneração dos membros da Mesa da Assembleia Geral, durante o exercício de 2024, foi a seguinte:

Nome (Cargo)	Remuneração Fixa(€)	Rem. Variável de Curto Prazo (€)	Remuneração Total (€)
António Agostinho Bastos Teixeira da Conceição Guedes (Presidente da Mesa da Assembleia Geral)	18 000	-	18 000
Maria Daniela Farto Baptista Passos (Secretária da Mesa da Assembleia Geral)	5 000	-	5 000

Adicionalmente, e porquanto os membros da Mesa da Assembleia Geral não cessaram funções durante o exercício, não foram pagos quaisquer encargos, pela Sociedade, por cessação de funções.

V. Acordos com Implicações Remuneratórias

83. Limites a compensações por destituição sem justa causa

Em caso de destituição sem justa causa, os administradores da NOS têm direito a indemnização pelos danos sofridos nos termos legais.

A política de remuneração da NOS não contempla a celebração de contratos com os membros dos órgãos de administração ou fiscalização que prevejam o pagamento de indemnização ou compensação em caso de cessação do mandato antes do seu termo em montante que exceda o permitido pela lei, com exceção dos montantes estabelecidos por lei em caso de destituição sem justa causa e de eventuais acordos com membros dos órgãos de administração, nos termos e com os limites previstos na política de remuneração dos órgãos de administração e fiscalização da NOS em vigor.

84. Indemnizações em caso de demissão, despedimento sem justa causa ou cessação por mudança de controlo (administradores e dirigentes)

Não estão previstas indemnizações específicas por demissão, despedimento sem justa causa ou cessação da relação de trabalho por mudança de controlo da Sociedade, para além das aplicáveis por força da lei.

VI. Planos de Atribuição de Ações

85. Planos e destinatários

O Plano de Atribuição de Ações da NOS tem como objetivos:

- A fidelização dos colaboradores das diversas sociedades integrantes do Grupo NOS;
- O estímulo à capacidade criativa e produtiva dos mesmos, fomentando dessa forma os resultados empresariais;
- A criação de condições favoráveis de recrutamento de quadros dirigentes e trabalhadores de elevado valor estratégico;
- O alinhamento dos interesses dos colaboradores com os objetivos empresariais e os interesses dos acionistas da NOS premiando o seu desempenho em função da criação de valor para os acionistas da NOS, refletida na valorização em bolsa das suas ações.

Este Plano aplica-se a colaboradores em determinados grupos organizacionais, incluindo administradores executivos, e é um dos pilares para fazer da NOS uma empresa de referência em matéria de desenvolvimento profissional e pessoal e estimular o desenvolvimento e a mobilização dos colaboradores em torno de um projeto comum.

O Regulamento do Plano NOS, contendo todos os elementos necessários para a correta avaliação do Plano, encontra-se disponível para consulta no sítio da internet da Sociedade em

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/convocatorias-assembleia-geral/2021/Proposta_Ponto_4_AG2021.pdf

86. Caracterização do plano NOS

Nos termos do Plano NOS, compete à Comissão Executiva selecionar os colaboradores beneficiários e deliberar casuisticamente sobre a atribuição de ações aos colaboradores elegíveis. No que diz respeito aos membros da Comissão Executiva, esta competência pertence à Comissão de Vencimentos.

A atribuição de ações aos respectivos beneficiários está totalmente dependente de critérios de *performance*, coletivos e individuais.

O número de ações a atribuir é estabelecido com base em valores fixados por referência a percentagens da remuneração auferida pelos beneficiários tendo em conta a avaliação dos objetivos anuais da NOS, bem como a avaliação de desempenho individual. O número concreto de ações a atribuir será, assim, o resultante da divisão do valor atribuído pela cotação média de fecho, ponderada pelo respetivo volume, das ações nas 15 sessões anteriores à data de referência, salvo se a Comissão Executiva ou a Comissão de Vencimentos, no caso dos membros da Comissão Executiva, considerar discricionariamente outros critérios de determinação mais adequados. As ações foram atribuídas com possibilidade de aquisição com desconto até 90%.

Estas ações, ou o montante equivalente em dinheiro, são entregues após um período de diferimento de 3 anos contados da data da atribuição. No entanto, se houver distribuição de dividendos e o valor nominal das ações ou o capital social for alterado, através de operações com movimento financeiro, durante o período de diferimento, o número inicial de ações no âmbito do Plano NOS será alterado para refletir os efeitos das alterações acima descritas, para que o Plano esteja alinhado com o retorno total alcançado.

Para os membros executivos da Administração, terão de verificar-se, adicionalmente, para o respetivo empossamento, as condições de desempenho positivo, nos termos descritos no ponto 71 *supra*.

Em 31 de dezembro de 2024, os planos que permitem a entrega de ações eram os seguintes:

Plano NOS	Número de Ações
Plano 2022	1 242 619
Plano 2023	1 112 875
Plano 2024	1 257 476

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, os movimentos ocorridos ao abrigo do Plano NOS detalham-se do seguinte modo:

	Plano NOS 2021	Plano NOS 2022	Plano NOS 2023	Plano NOS 2024	Total
Saldo a 31 de dezembro de 2023	1 426 069	1 164 196	1 038 600	-	3 628 865
Movimentos do exercício:					
Atribuídas	-	-	-	1 167 302	1 167 302
Exercidas (Empossadas)	(1 059 516)	(7 976)	(3 536)	(1 175)	(1 072 203)
Canceladas/Extintas/Corrigidas ⁽¹⁾	(366 553)	86 399	77 811	91 349	(110 994)
Saldo a 31 de dezembro de 2024	-	1 242 619	1 112 875	1 257 476	3 612 970

⁽¹⁾ Inclui, predominantemente, correções efetuadas em função do dividendo pago, ações relativas a planos excecionalmente liquidados em dinheiro, e ações relativas a saídas de colaboradores, sem direito a empossamento de ações.

87. Direitos de opção para a aquisição de ações a favor de colaboradores

Não estão atualmente implementadas remunerações a favor de colaboradores através da atribuição de opções. O Plano NOS, aplicável a colaboradores em determinados grupos organizacionais (incluindo administradores executivos), apenas permite a atribuição de ações.

88. Controlo de participação dos trabalhadores no capital

Os direitos de voto inerentes a ações entregues a colaboradores beneficiários do Plano NOS são exercíveis pelos próprios a partir do respetivo empossamento das ações.

E. Transações com Partes Relacionadas

I. Mecanismos e procedimentos de controlo

89. Mecanismos implementados pela sociedade para efeitos de controlo de transações com partes relacionadas

A NOS tem instituídos mecanismos e procedimentos de controlo dos negócios da Sociedade com acionistas titulares de participação qualificada ou com entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do artigo 20.º do CVM.

Nos termos da alínea o), do número 3.1, do artigo 3.º da Delegação de Poderes de gestão do Conselho de Administração na Comissão Executiva, não foram objeto de delegação a celebração de quaisquer transações, entre a Sociedade e acionistas titulares de participação qualificada igual ou superior a 2% dos direitos de voto e/ou entidades que com eles estejam em qualquer relação nos termos do artigo 20.º do CVM, quando excedam o montante individual de 75.000 euros ou o montante agregado anual por entidade fornecedora de 150.000 euros (sem prejuízo de as transações terem sido aprovadas em termos gerais ou de enquadramento pelo Conselho de Administração).

Por sua vez, a alínea g), do número 2.9, do artigo 2.º da Delegação de Poderes, determina que o Presidente da Comissão Executiva assegura que o Conselho de Administração é informado, numa base trimestral, das transações que, no âmbito da delegação de competências, tenham sido celebradas entre a Sociedade e Partes Relacionadas, quando excedam o montante individual de 10.000 euros.

Também a Comissão de Auditoria e Finanças escrutina estas matérias, determinando a alínea j), do artigo 3.º do seu Regulamento que são poderes desta, nomeadamente, analisar e dar parecer prévio sobre as transações entre a Sociedade e Partes Relacionadas.

Adicionalmente, compete ao Conselho Fiscal, nos termos do seu Regulamento, emitir parecer prévio sobre os negócios de relevância significativa com Partes Relacionadas.

A 4 de novembro de 2020, o Conselho de Administração aprovou, com parecer favorável do Conselho Fiscal um novo Regulamento sobre Transações com Partes Relacionadas, no qual se estabelecem, designadamente, os procedimentos e critérios necessários para a definição do nível relevante de significância dos negócios com acionistas titulares de participação qualificada – ou com Partes Relacionadas – ficando a realização de negócios de relevância significativa dependente de parecer prévio do órgão de fiscalização, em estrito cumprimento dos preceitos legais vigentes.

O Regulamento sobre Transações com Partes Relacionadas pode ser consultado em:

https://www.nos.pt/content/dam/nos/institucional/investidores/investidores_pt/governo-da-sociedade/Regulamento%20Transações%20com%20Partes%20Relacionadas%202022.pdf

90. Indicação das transações que foram sujeitas a controlo no ano de referência

No decurso de 2024, a NOS não realizou qualquer negócio ou operação significativos em termos económicos para qualquer uma das partes envolvidas com membros de órgãos de administração ou fiscalização ou sociedades que se encontrem em relação de domínio ou de grupo, que não tenham sido realizados em condições normais de mercado para operações similares e que não façam parte da atividade corrente da Sociedade.

Sem prejuízo, o Conselho Fiscal pronunciou-se, emitindo parecer prévio favorável à transação, sobre a parceria entre a NOS Comunicações, S.A. e a parte relacionada da Sociedade Worten - Equipamentos para o Lar, S.A. no âmbito do negócio de alarmes e segurança privada destinada a criar uma nova linha de oferta, a disponibilizar exclusivamente através dos canais de venda da Worten, tendo concluído pelo cumprimento do princípio de plena concorrência.

91. Descrição dos procedimentos e critérios aplicáveis à intervenção do órgão de fiscalização para efeitos de avaliação prévia dos negócios a realizar entre a sociedade e titulares de participação qualificada ou entidades que com eles estejam em qualquer relação, nos termos do artigo 20.º do Código dos Valores Mobiliários

O Regulamento sobre Transações com Partes Relacionadas estabelece os procedimentos internos de controlo de transações com titulares de participações qualificadas, considerados adequados à transparência do processo decisório, definindo os termos de intervenção do Conselho Fiscal neste processo.

Assim, sem prejuízo de adicionais obrigações, de acordo com este Regulamento, até ao final do mês subsequente ao termo de cada trimestre, a Comissão Executiva dá conhecimento ao Conselho Fiscal do conjunto das transações realizadas no trimestre anterior com cada titular de participação qualificada e/ou entidade relacionada.

A realização de transações com titulares de participação qualificada e/ou entidades relacionadas carece de parecer prévio do Conselho Fiscal nos seguintes casos: (i) transações cujo valor por transação exceda determinado patamar fixado no Regulamento e descrito na tabela *infra*; (ii) transações com um impacto significativo na atividade da NOS e/ou das suas subsidiárias em função da sua natureza ou importância estratégica, independentemente do respetivo valor; (iii) transações realizadas, excecionalmente, fora das condições normais de mercado, independentemente do respetivo valor e (iv) transações realizadas, excecionalmente, fora da atividade corrente, independentemente do respetivo valor.

Tipos e valores das transações a considerar para efeitos do disposto no ponto (i) *supra*:

Transações - Vendas, Prestações de Serviços, Compras e Serviços obtidos, salvo em caso de renovação de contrato em curso	Superiores a 1.000.000 euros
Empréstimos e outros financiamentos recebidos e concedidos, salvo gestão corrente de tesouraria/operação até 180 dias	Superiores a 10.000.000 euros
Aplicações e investimentos financeiros	Superiores a 10.000.000 euros

O parecer prévio do Conselho Fiscal, exigido para as transações referidas nos pontos (i) e (ii) *supra*, não será necessário quando estejam em causa: (i) operações de cobertura de taxa de juro

e/ou cambial promovidos em sala de mercados ou em regime de leilão e (ii) aplicações e investimentos financeiros promovidos em sala de mercados ou em regime de leilão.

Para efeitos da apreciação da transação em causa e emissão do parecer pelo Conselho Fiscal, a Comissão Executiva deve facultar àquele órgão a informação necessária e uma justificação fundamentada.

A avaliação a realizar no âmbito dos procedimentos de autorização e parecer prévio aplicáveis a transações com titulares de participação qualificada e/ou entidades relacionadas deve ter em conta, entre outros aspetos relevantes em função do caso concreto, o princípio do igual tratamento dos acionistas e demais *stakeholders*, a prossecução do interesse da Sociedade e, bem assim, o impacto, materialidade e natureza e justificação de cada transação.

II. Elementos relativos aos negócios

92. Indicação do local dos documentos relativos à prestação de contas onde está disponível informação sobre negócios com partes relacionadas, de acordo com a IAS 24

Os negócios relevantes com Partes Relacionadas, realizados até 31 de dezembro de 2024, encontram-se descritos na nota 46 às Demonstrações Financeiras as quais integram os documentos de prestação de contas, que se encontram à disposição na sede da Sociedade e no sítio da internet em

<https://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/nos-em-numeros/Paginas/resultados.aspx>

Parte 2

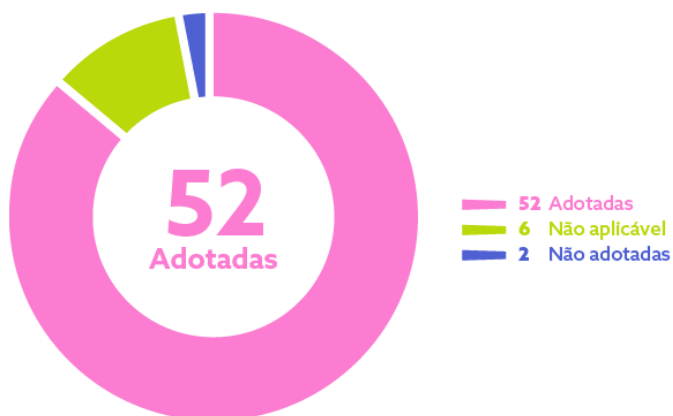
Avaliação do governo societário

1. Identificação do Código de Governo das Sociedades Adotado

Em conformidade com o artigo 2.º do Regulamento da CMVM n.º 4/2013, a NOS adota as Recomendações constantes do Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG), aprovado em 2018 e revisto em 2023, que se encontra disponível no website desta entidade www.cgov.pt.

2. Análise de Cumprimento do Código de Governo das Sociedades Adotado

A tabela seguinte apresenta: i) as Recomendações do IPCG sobre o Governo das Sociedades; ii) respetivo nível de cumprimento por parte da NOS, a 31 de dezembro de 2024 e justificação das recomendações não aplicáveis ou não adotadas; e, ainda iii) remissão para os Capítulos do presente Relatório de Governo da Sociedade onde se descrevem as medidas tomadas pela Sociedade para o cumprimento das referidas Recomendações.



Análise de Cumprimento do Relatório de Governo Societário 2024

CÓDIGO DE GOVERNO DAS SOCIEDADES		AVALIAÇÃO	REFERÊNCIA RGS / COMENTÁRIOS
I	RELAÇÃO DA SOCIEDADE COM ACIONISTAS, PARTES INTERESSADAS E A COMUNIDADE EM GERAL		
Princípios: I.A. Na sua organização, no seu funcionamento e na definição da sua estratégia, as sociedades contribuem para a prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos no quadro da Organização das Nações Unidas, em termos que sejam ajustados à natureza da sua atividade e à respetiva dimensão. I.B. A sociedade, periodicamente, identifica, mede e procura prevenir os efeitos negativos relacionados com o impacto ambiental e social decorrente do exercício da sua atividade, em termos ajustados à respetiva natureza e à dimensão da sociedade. I.C. Nos seus processos de decisão, o órgão de administração pondera os interesses dos acionistas e restantes investidores, trabalhadores, fornecedores e outras partes interessadas na atividade da sociedade.			
I.1.	A sociedade explicita em que termos a sua estratégia procura assegurar o cumprimento dos seus objetivos de longo prazo e quais os principais contributos daí resultantes para a comunidade em geral.	Adotada	Ponto 21
I.2.	A sociedade identifica as principais políticas e as principais medidas adotadas no que respeita ao cumprimento dos seus objetivos ambientais e sociais.	Adotada	Ponto 21
II	COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DA SOCIEDADE		
II.1. Informação			
Princípio: II.1.A. As sociedades e, em particular, os seus administradores tratam de forma equitativa os acionistas e restantes investidores, assegurando designadamente mecanismos e procedimentos para o adequado tratamento e divulgação da informação.			
II.1.1	A sociedade institui mecanismos que assegurem, de forma adequada e rigorosa, a atempada circulação ou divulgação da informação necessária aos seus órgãos, ao secretário da sociedade, aos acionistas, aos investidores, aos analistas financeiros, às demais partes interessadas e ao mercado em geral.	Adotada	Pontos 15, 22, 28, 29, 34, 56 a 65
II.2. Diversidade na composição e funcionamento dos órgãos da sociedade			
Princípios: II.2.A. As sociedades são dotadas de estruturas decisórias adequadas e transparentes, assegurando a máxima eficácia do funcionamento dos seus órgãos e comissões. II.2.B. As sociedades asseguram a diversidade na composição dos respetivos órgãos de administração e fiscalização e a adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação, os quais são da exclusiva competência dos acionistas. II.2.C. As sociedades asseguram que o funcionamento dos seus órgãos e comissões é devidamente registado, designadamente em atas, que permitam conhecer não só o sentido das decisões tomadas, mas também os seus fundamentos e as opiniões expressas pelos seus membros.			
II.2.1.	As sociedades estabelecem, previamente e em abstrato, critérios e requisitos relativos ao perfil de membros dos órgãos da sociedade adequados à função a desempenhar, considerando, designadamente, atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), e requisitos de diversidade (com particular atenção à igualdade entre homens e mulheres), que possam contribuir para a melhoria do desempenho do órgão e para o equilíbrio na respetiva composição.	Adotada	Pontos 19, 29 e 33
II.2.2.	Os órgãos de administração e de fiscalização e as suas comissões internas dispõem de regulamentos — nomeadamente sobre o exercício das respetivas atribuições, presidência, periodicidade de reuniões, funcionamento e quadro de deveres dos seus membros — divulgados na íntegra no sítio da Internet da sociedade, devendo ser elaboradas atas das respetivas reuniões.	Adotada	Pontos 22, 27, 29, 34 e 67
II.2.3.	A composição e o número de reuniões em cada ano dos órgãos de administração, de fiscalização e das suas comissões internas são divulgados através do sítio da Internet da sociedade.	Adotada	Pontos 60 a 65
II.2.4.	As sociedades adotam uma política de comunicação de irregularidades (<i>whistleblowing</i>) que explicita as principais	Adotada	Ponto 49

	regras e procedimentos a serem seguidos perante cada comunicação e um canal de denúncia interno que inclua o acesso também por não trabalhadores, nos termos previstos na lei aplicável.		
II.2.5.	As sociedades dispõem de comissões especializadas em matéria de governo societário, remunerações, nomeações de membros dos órgãos da sociedade e avaliação de desempenho, separada ou cumulativamente. No caso de ter sido criada a comissão de remunerações prevista pelo artigo 399.º do Código das Sociedades Comerciais, esta recomendação pode ser cumprida mediante a atribuição a esta comissão, se tal não for proibido por lei, de competência nas referidas matérias.	Adotada	Pontos 27, 29 e 67

II.3. Relação entre órgãos da sociedade

Princípio:

II.3.A. Os órgãos sociais criam as condições para que, na medida das suas responsabilidades, atuem de forma harmoniosa, articulada e com a informação adequada ao exercício das respetivas funções.

II.3.1.	Os estatutos ou outras vias equivalentes adotadas pela sociedade estabelecem mecanismos para garantir que, dentro dos limites da legislação aplicável, seja permanentemente assegurado aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização o acesso a toda a informação necessária para a avaliação do desempenho, da situação e das perspectivas de desenvolvimento da sociedade, incluindo, designadamente, as atas, a documentação de suporte às decisões tomadas, as convocatórias e o arquivo das reuniões do órgão de administração executivo, sem prejuízo do acesso a quaisquer outros documentos ou pessoas a quem possam ser solicitados esclarecimentos.	Adotada	Pontos 21, 22, 28, 29 e 34
II.3.2.	Cada órgão e comissão da sociedade assegura, de forma atempada e adequada, o fluxo interorgânico da informação necessária ao exercício das competências legais e estatutárias de cada um dos restantes órgãos e comissões.	Adotada	Pontos 22, 28, 29 e 34

II.4. Conflitos de interesse

Princípio:

II.4.A. Deve ser prevenida a existência de conflitos de interesses, atuais ou potenciais, entre os membros de órgãos ou comissões e a sociedade, garantindo-se que o membro em conflito não interfere no processo de decisão.

II.4.1.	Por regulamento interno ou via equivalente, os membros dos órgãos de administração e de fiscalização e das comissões internas ficam vinculados a informar o respetivo órgão ou comissão sempre que existam factos que possam constituir ou dar causa a um conflito entre os seus interesses e o interesse da sociedade.	Adotada	Ponto 26
II.4.2.	A sociedade adota procedimentos que garantam que o membro em conflito não interfere no processo de decisão, sem prejuízo do dever de prestação de informações e esclarecimentos que o órgão, a comissão ou os respetivos membros lhe solicitem.	Adotada	Ponto 26

II.5. Transações com partes relacionadas

Princípio:

II.5.A. As transações com partes relacionadas devem ser justificadas pelo interesse da sociedade e realizadas em condições de mercado, sujeitando-se a princípios de transparência e a adequada fiscalização.

II.5.1.	O órgão de administração divulga, no relatório de governo ou por outra via publicamente disponível, o procedimento interno de verificação das transações com partes relacionadas.	Adotada	Pontos 34 e 89 a 91
---------	---	---------	---------------------

III ACCIONISTAS E ASSEMBLEIA GERAL

Princípios:

III.A. O adequado envolvimento dos acionistas no governo das sociedades constitui um fator positivo de funcionamento eficiente da sociedade e realização do fim social.

III.B. A sociedade promove a participação pessoal dos acionistas nas reuniões da Assembleia Geral, enquanto espaço de reflexão sobre a sociedade e de comunicação dos acionistas com os órgãos e comissões da sociedade.

III.C. A sociedade implementa meios adequados para a participação e o voto não presenciais dos acionistas na assembleia, incluindo a possibilidade de envio antecipado de questões, pedidos de esclarecimento ou informação sobre as matérias a deliberar e respetivas propostas.

III.1.	A sociedade não deve fixar um número excessivamente elevado de ações necessárias para conferir direito a um voto, e informa no relatório de governo sobre a sua opção sempre que a cada ação não corresponda um voto.	Adotada	Ponto 12
III.2.	A sociedade que tenha emitido ações com direito especial ao voto plural identifica, no relatório de governo, as matérias que, por previsão dos estatutos da sociedade, estão excluídas do âmbito do voto plural.	N/A	Ponto 12 Não foram emitidas ações com direito especial ao voto plural.
III.3.	A sociedade não deve adotar mecanismos que dificultem a tomada de deliberações pelos seus acionistas, designadamente fixando um quórum deliberativo superior ao previsto por lei.	Adotada	Ponto 14
III.4.	A sociedade implementa os meios adequados para a participação não presencial dos acionistas na Assembleia Geral, em termos proporcionais à sua dimensão.	Adotada	Ponto 12
III.5.	A sociedade implementa igualmente os meios adequados para o exercício não presencial do direito de voto, incluindo por correspondência e por via eletrónica.	Adotada	Ponto 12 A Sociedade nota que a razão de ser desta Recomendação (isto é, possibilitar plenamente o exercício do direito de voto dos acionistas) encontra-se assegurada por mecanismos como é o caso do voto por correspondência (comummente utilizado), e por via eletrónica, sendo a informação sobre tais possibilidades prontamente disponibilizada ao público em geral através da publicação de convocatória e de outros documentos (incluindo o boletim de voto e formulários) no sítio da internet da Sociedade.
III.6.	Os estatutos da sociedade que prevejam a limitação do número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista, de forma individual ou em concertação com outros acionistas, devem prever igualmente que, pelo menos de cinco em cinco anos, seja sujeita a deliberação pela assembleia geral a alteração ou a manutenção dessa disposição estatutária — sem requisitos de quórum agravado relativamente ao legal — e que, nessa deliberação, se contam todos os votos emitidos sem que aquela limitação funcione.	N/A	Ponto 13 Os estatutos não preveem qualquer limitação ao número de votos que podem ser detidos ou exercidos por um único acionista.
III.7.	Não devem ser adotadas medidas que determinem pagamentos ou a assunção de encargos pela sociedade em caso de transição de controlo ou de mudança da composição do órgão de administração e que se afigurem suscetíveis de prejudicar o interesse económico na transmissão das ações e a livre apreciação pelos acionistas do desempenho dos administradores.	Adotada	Pontos 2, 4 e 5
IV	ADMINISTRAÇÃO		
IV.1. Órgãos de Administração e Administradores Executivos			
Princípios: <i>IV.1.A. A gestão corrente da sociedade compete a administradores executivos com as qualificações, competências e experiência adequadas à função, prosseguindo os objetivos da sociedade e visando contribuir para o seu desenvolvimento sustentável.</i> <i>IV.1.B. A determinação do número de administradores executivos deve ter em conta a dimensão da sociedade, a complexidade e dispersão geográfica da sua atividade e os custos, tendo em vista a desejável agilidade de funcionamento da administração executiva.</i>			
IV.1.1.	O órgão de administração assegura que a sociedade atua de forma consentânea com o seu objeto e não delega poderes, designadamente, no que respeita a: i) definição da estratégia e das principais políticas da sociedade; ii) organização e coordenação da estrutura empresarial; iii)	Adotada	Ponto 21

	matérias que devam ser consideradas estratégicas em virtude do seu montante, risco ou características especiais.		
IV.1.2.	O órgão de administração aprova, através de regulamento ou mediante via equivalente, o regime de atuação dos administradores executivos aplicável ao exercício por estes de funções executivas em entidades fora do grupo.	Adotada	Ponto 29

IV.2. Órgãos de Administração e Administradores Não Executivos

Princípios:

IV.2.A. Para a plena realização do fim social, os administradores não executivos exercem, de modo efetivo e criterioso, uma função de vigilância geral e de desafio à gestão executiva, devendo tal atuação ser complementada por comissões em áreas centrais do governo da sociedade.

IV.2.B. O número e as qualificações dos administradores não executivos devem ser adequados a proporcionar à sociedade uma equilibrada e apropriada diversidade de competências, conhecimentos e experiências profissionais.

IV.2.1.	Sem prejuízo das funções legais do presidente do conselho de administração, se este não for independente, os administradores independentes — ou, não existindo estes em número suficiente, os administradores não executivos — designam entre si um coordenador para, nomeadamente, (i) atuar, sempre que necessário, como interlocutor com o presidente do conselho de administração e com os demais administradores, (ii) zelar por que disponham do conjunto de condições e meios necessários ao desempenho das suas funções, e (iii) coordená-los na avaliação do desempenho pelo órgão de administração prevista na recomendação VI.1.1.; em alternativa, pode a sociedade fixar outro mecanismo equivalente que assegure aquela coordenação.	Adotada	Ponto 18
IV.2.2.	O número de membros não executivos do órgão de administração deve ser adequado à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, mas suficiente para assegurar com eficiência as funções que lhes estão cometidas, devendo constar do relatório de governo a formulação deste juízo de adequação.	Adotada	Pontos 17 e 18
IV.2.3.	O número de administradores não executivos é superior ao de administradores executivos.	Adotada	Pontos 17 e 18
IV.2.4.	O número de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência deve ser plural e não pode ser inferior a um terço do número total de administradores não executivos. Para efeitos desta recomendação, considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade, nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude de: - Ter exercido durante mais de doze anos, de forma contínua ou intercalada, funções em qualquer órgão da sociedade, sendo este prazo contado independentemente de coincidir, ou não, com o termo do mandato; - Ter sido colaborador da sociedade ou de sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo nos últimos três anos; - Ter, nos últimos três anos, prestado serviços ou estabelecido relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo, seja de forma direta ou enquanto sócio, administrador, gerente ou dirigente de pessoa coletiva; - Ser beneficiário de remuneração paga pela sociedade ou por sociedade que com ela se encontre em relação de domínio ou de grupo para além da remuneração decorrente do exercício das funções de administrador; - Viver em união de facto ou ser cônjuge, parente ou afim na linha reta e até ao 3.º grau, inclusive, na linha colateral, de administradores da sociedade, de administradores de pessoa coletiva titular de participação qualificada na sociedade ou de pessoas	Não Adotada	Ponto 18

	singulares titulares direta ou indiretamente de participação qualificada; • Ser titular de participação qualificada ou representante de um acionista titular de participações qualificadas.		
IV.2.5.	O disposto no parágrafo (i) da recomendação anterior não obsta à qualificação de um novo administrador como independente se, entre o termo das suas funções em qualquer órgão da sociedade e a sua nova designação, tiverem, entretanto, decorrido pelo menos três anos (<i>cooling-off period</i>).	N/A	Não existem administradores nestas condições.
V	FISCALIZAÇÃO		
Princípios: V.A. O órgão de fiscalização desenvolve atividades permanentes de supervisão da administração da sociedade, incluindo, numa perspetiva também preventiva, o acompanhamento da atividade da sociedade e, em particular, as decisões de fundamental importância para esta e para a plena realização do fim social. V.B. A composição do órgão de fiscalização proporciona à sociedade uma equilibrada e adequada diversidade de competências, conhecimentos e experiências profissionais.			
V.1.	Com respeito pelas competências que lhe são conferidas por lei, o órgão de fiscalização toma conhecimento das linhas estratégicas e avalia e pronuncia-se sobre a política de risco, previamente à sua aprovação final pelo órgão de administração.	Adotada	Pontos 34 e 38
V.2.	O número de membros do órgão de fiscalização e da comissão para as matérias financeiras deve ser adequado à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, mas suficiente para assegurar com eficiência as funções que lhes estão cometidas, devendo constar do relatório de governo a formulação deste juízo de adequação.	Adotada	Pontos 29 e 31
VI	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, REMUNERAÇÕES E NOMEAÇÕES		
VI.1. Avaliação anual de desempenho			
Princípio: VI.1.A. A sociedade promove a avaliação do desempenho do órgão executivo e dos seus membros individualmente e ainda do desempenho global do órgão de administração e das comissões especializadas constituídas no seu seio.			
VI.1.1.	O órgão de administração — ou comissão com competências na matéria, composta por maioria de membros não executivos — avalia anualmente o seu desempenho, bem como o desempenho da comissão executiva, dos administradores executivos e das comissões da sociedade, tendo em conta o cumprimento do plano estratégico da sociedade e do orçamento, a gestão de riscos, o seu funcionamento interno e o contributo de cada membro para o efeito, assim como o relacionamento entre órgãos e comissões da sociedade.	Adotada	Pontos 24, 25, 29, 70, 71 e seguintes
VI.2. Remunerações			
Princípios: VI.2.A. A política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização deve permitir à sociedade atrair, a um custo economicamente justificável pela sua situação, profissionais qualificados, induzir o alinhamento de interesses com os dos acionistas — tomando em consideração a riqueza efetivamente criada pela sociedade, a situação económica e a do mercado — e constituir um fator de desenvolvimento de uma cultura de profissionalização, de sustentabilidade, de promoção do mérito e de transparência na sociedade. VI.2.B. Tendo em consideração que o cargo de administrador é, por natureza, um cargo remunerado, os administradores recebem uma remuneração: i) que retribua adequadamente a responsabilidade assumida, a disponibilidade e a competência colocadas ao serviço da sociedade; ii) que garanta uma atuação alinhada com os interesses de longo prazo dos acionistas e promova a atuação sustentável da sociedade; e iii) que premeie o desempenho.			
VI.2.1.	A sociedade constitui uma comissão de remunerações, cuja composição assegure a sua independência em face da administração, podendo tratar-se da comissão de remunerações designada nos termos do artigo 399.º do Código das Sociedades Comerciais.	Adotada	Pontos 66 a 70

VI.2.2.	A fixação das remunerações dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização e das comissões da sociedade compete à comissão de remunerações ou à assembleia geral, sob proposta daquela comissão.	Adotada	Ponto 66
VI.2.3.	A sociedade divulga no relatório de governo, ou no relatório de remunerações, a cessação de funções dos membros de órgãos ou comissões da sociedade, indicando os montantes de todos os encargos da sociedade relacionados com a cessação de funções, a qualquer título, no exercício em causa.	Adotada	Pontos 80 a 83
VI.2.4.	A fim de prestar informações ou esclarecimentos aos acionistas, o presidente ou outro membro da comissão de remunerações deve estar presente na assembleia geral anual e em quaisquer outras se a respetiva ordem de trabalhos incluir assunto conexo com a remuneração dos membros dos órgãos e comissões da sociedade, ou se tal presença tiver sido requerida por acionistas.	Adotada	Ponto 69
VI.2.5.	Dentro das limitações orçamentais da sociedade, a comissão de remunerações pode decidir livremente a contratação, pela sociedade, dos serviços de consultoria necessários ou convenientes para o exercício das suas funções.	Adotada	Ponto 67
VI.2.6.	A comissão de remunerações assegura que aqueles serviços são prestados com independência.	Adotada	Ponto 67
VI.2.7.	Os prestadores desses serviços não serão contratados, pela própria sociedade ou por outras que com ela se encontrem em relação de domínio ou de grupo, para a prestação à sociedade de quaisquer outros serviços relacionados com as competências da comissão de remunerações, sem que haja autorização expressa da comissão.	Adotada	Ponto 67
VI.2.8.	Tendo em vista o alinhamento de interesses entre a sociedade e os administradores executivos, uma parte da remuneração destes tem natureza variável que reflita o desempenho sustentado da sociedade e não estimule a assunção de riscos excessivos.	Adotada	Ponto 70
VI.2.9.	Uma parte significativa da componente variável é parcialmente diferida no tempo, por um período não inferior a três anos, associando-a, em termos definidos na política de remunerações da sociedade, à confirmação da sustentabilidade do desempenho.	Adotada	Ponto 71
VI.2.10.	Quando a remuneração variável compreender opções ou outros instrumentos direta ou indiretamente dependentes do valor das ações, o início do período de exercício é diferido por um prazo não inferior a três anos.	N/A	Pontos 71 e seguintes Situação não prevista.
VI.2.11.	A remuneração dos administradores não executivos não inclui nenhuma componente cujo valor dependa do desempenho da sociedade ou do seu valor.	Adotada	Pontos 69 e 78
VI.3. Nomeações			
Princípio: VI.3.A. Independentemente do modo de designação, os conhecimentos, a experiência, o percurso profissional e a disponibilidade dos membros dos órgãos da sociedade e dos quadros dirigentes devem ser os adequados à função a desempenhar.			
VI.3.1.	A sociedade promove, nos termos que considere adequados, mas de forma suscetível de demonstração, que as propostas para eleição dos membros dos órgãos da sociedade sejam acompanhadas de fundamentação a respeito da adequação de cada um dos candidatos à função a desempenhar.	Adotada	Ponto 29
VI.3.2.	A comissão de nomeações de membros de órgãos sociais inclui uma maioria de administradores independentes.	Não Adotada	Ponto 29
VI.3.3.	A não ser que a dimensão da sociedade o não justifique, a função de acompanhamento e apoio às designações de quadros dirigentes é atribuída a uma comissão de nomeações.	N/A	Ponto 29 São Dirigentes da NOS os órgãos de administração e fiscalização.

VI.3.4.	A comissão de nomeações de quadros dirigentes disponibiliza os seus termos de referência e promove, na medida das suas competências, a adoção de processos de seleção transparentes que incluam mecanismos efetivos de identificação de potenciais candidatos, e que sejam propostos para seleção os que apresentem maior mérito, melhor se adequem às exigências da função e promovam, dentro da organização, uma diversidade adequada incluindo quanto à igualdade entre homens e mulheres.	N/A	Ponto 29 Esta recomendação deve interpretar-se como dizendo apenas respeito à comissão prevista na recomendação VI.3.3. (que se avaliou como N/A)
VII	CONTROLO INTERNO		
Princípio: VII.A. Tendo por base a estratégia de médio e longo prazo, a sociedade institui um sistema de controlo interno, compreendendo as funções de gestão e controlo de risco, compliance e auditoria interna, que permita antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade desenvolvida.			
VII.1.	O órgão de administração debate e aprova o plano estratégico e a política de risco da sociedade, a qual inclui a fixação de limites em matéria de assunção de riscos.	Adotada	Pontos 50 e seguintes
VII.2.	A sociedade dispõe de uma comissão especializada ou de um comité composto por especialistas em matéria de risco que reporta regularmente ao órgão de administração.	Adotada	Pontos 50 e 51 A sociedade possui Comités de Risco especializados.
VII.3.	O órgão de fiscalização organiza-se internamente, implementando mecanismos e procedimentos de controlo periódico, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos pela sociedade são consistentes com os objetivos fixados pelo órgão de administração.	Adotada	Ponto 50
VII.4.	O sistema de controlo interno, compreendendo as funções de gestão de riscos, <i>compliance</i> e auditoria interna, é estruturado em termos adequados à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à sua atividade, devendo o órgão de fiscalização avaliá-lo e, no âmbito da sua competência de fiscalização da eficácia deste sistema, propor os ajustamentos que se mostrem necessários.	Adotada	Ponto 51
VII.5.	A sociedade estabelece procedimentos de fiscalização, avaliação periódica e de ajustamento do sistema de controlo interno, incluindo uma avaliação anual do grau de cumprimento interno e do desempenho desse sistema, bem como da perspetiva de alteração do quadro de risco anteriormente definido.	Adotada	Pontos 51 e 54
VII.6.	Tendo por base a sua política de risco, a sociedade institui uma função de gestão de riscos, identificando (i) os principais riscos a que se encontra sujeita no desenvolvimento da sua atividade, (ii) a probabilidade de ocorrência dos mesmos e o respetivo impacto, (iii) os instrumentos e medidas a adotar tendo em vista a respetiva mitigação e (iv) os procedimentos de monitorização, visando o seu acompanhamento.	Adotada	Pontos 53 e 54
VII.7.	A sociedade institui processos para coligir e processar dados relacionados com a sustentabilidade ambiental e social, para alertar o órgão de administração acerca dos riscos em que a sociedade esteja a incorrer e propor estratégias para a sua mitigação.	Adotada	Ponto 52
VII.8.	A sociedade informa sobre o modo como as alterações climáticas são consideradas na organização e sobre a forma como pondera, nos processos de decisão, a análise do risco climático.	Adotada	Ponto 52
VII.9.	A sociedade informa, no relatório de governo, sobre os termos em que mecanismos de inteligência artificial hajam sido utilizados como instrumento de tomada de decisões pelos órgãos sociais.	Adotada	Ponto 52
VII.10.	O órgão de fiscalização pronuncia-se sobre os planos de trabalho e os recursos afetos aos serviços do sistema de controlo interno, incluindo às funções de gestão de riscos,	Adotada	Ponto 51

	<i>compliance</i> e auditoria interna, podendo propor os ajustamentos que se mostrem necessários.		
VII.11.	O órgão de fiscalização é destinatário dos relatórios realizados pelos serviços de controlo interno, incluindo as funções de gestão de riscos, <i>compliance</i> e auditoria interna, pelo menos quando estejam em causa matérias relacionadas com a prestação de contas, a identificação ou a resolução de conflitos de interesses e a deteção de potenciais irregularidades.	Adotada	Ponto 51
VIII	INFORMAÇÃO E REVISÃO LEGAL DE CONTAS		
VIII.1. Informação			
<i>Princípios:</i> <i>VIII.1.A. O órgão de fiscalização, com independência e de forma diligente, assegura que o órgão de administração cumpre as suas responsabilidades na escolha de políticas e adoção de critérios contabilísticos apropriados e no estabelecimento de sistemas adequados para o reporte financeiro e de sustentabilidade, e para o controlo interno, incluindo a gestão de riscos, a compliance e a auditoria interna.</i> <i>VIII.1.B. O órgão de fiscalização promove uma adequada articulação entre os trabalhos da auditoria interna e da revisão legal de contas.</i>			
VIII.1.1.	O regulamento do órgão de fiscalização impõe que este fiscalize a adequação do processo de preparação e de divulgação de informação pelo órgão de administração, incluindo a adequação das políticas contabilísticas, das estimativas, dos julgamentos, das divulgações relevantes e sua aplicação consistente entre exercícios, de forma devidamente documentada e comunicada.	Adotada	Ponto 34
VIII.1. Revisão legal de contas e fiscalização			
<i>Princípio:</i> <i>VIII.2.A. Cabe ao órgão de fiscalização estabelecer e monitorizar procedimentos formais, claros e transparentes sobre o relacionamento da sociedade com o revisor oficial de contas e a fiscalização do cumprimento por este das regras de independência que a lei e as normas profissionais lhe impõem.</i>			
VIII.2.1.	Através de regulamento, o órgão de fiscalização define, nos termos do regime legal aplicável, os procedimentos de fiscalização destinados a assegurar a independência do revisor oficial de contas.	Adotada	Ponto 34
VIII.2.2.	O órgão de fiscalização é o principal interlocutor do revisor oficial de contas na sociedade e o primeiro destinatário dos respetivos relatórios, competindo-lhe, designadamente, propor a respetiva remuneração e zelar para que sejam asseguradas, dentro da empresa, as condições adequadas à prestação dos serviços.	Adotada	Pontos 34 e 37
VIII.2.3.	O órgão de fiscalização avalia anualmente o trabalho realizado pelo revisor oficial de contas, a sua independência e adequação para o exercício das funções e propõe ao órgão competente a sua destituição ou a resolução do contrato de prestação dos seus serviços sempre que se verifique justa causa para o efeito.	Adotada	Pontos 34 e 37

Parte 3

Anexo



Mesa da Assembleia Geral

Nome Completo

António Agostinho Cardoso da Conceição Guedes

Função

Presidente da Mesa da Assembleia Geral

Competências

- Licenciatura em Direito - Universidade Católica Portuguesa, Porto
- Mestrado em Ciências Jurídico-Civilísticas - Faculdade de Direito de Coimbra
- Doutoramento em Ciências Jurídico-Civilísticas - Universidade Católica Portuguesa
- Autor e coautor de várias publicações em Direito Civil e Comercial, nomeadamente "A natureza jurídica do Direito de Preferência" (tese de mestrado) e "O Exercício de Direito de Preferência" (tese de doutoramento) e "Estudos sobre a Decisão Judicial. Coordenadas da Decisão Judicial em Direito Privado"

Experiência Profissional

- Membro do Conselho Geral do Centro de Estudos Judiciários (eleito pela Assembleia da República) (2011-2022)
- Coordenador Científico do curso de Dupla Licenciatura em Direito e Gestão (Centro Regional do Porto da Universidade Católica Portuguesa) (2014-2021)
- Membro da Direção da Escola de Gestão Empresarial - Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional do Porto (Católica Porto Business School) (2013-2020)
- Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral - Banco BPI, S.A. (2016-2020)
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral - Sonae Investimentos, SGPS, S.A. (2007-2018)
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral - Sonae Indústria, SGPS, S.A. (2014-2015)
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral - Sonaecom, SGPS, S.A. (2014-2015)
- Membro do Conselho Superior - Universidade Católica Portuguesa (2011-2013)
- Secretário da Mesa da Assembleia Geral - Sonae Indústria, SGPS, S.A. (2007-2014)
- Secretário da Mesa da Assembleia Geral - Sonaecom, SGPS, S.A. (2007-2014)
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral - Sonae Capital, SGPS, S.A. (2007-2014)
- Membro do Conselho Consultivo - Escola de Gestão Empresarial UCP-CRP (2009-2013)
- Diretor da Escola do Porto da Faculdade de Direito - Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (2006-2013)
- Presidente do Conselho Científico da Escola do Porto - Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (2006-2013)
- Presidente do Conselho Pedagógico da Escola do Porto - Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (2005-2006)

Cargos exercidos noutras entidades

- Árbitro do Instituto de Arbitragem Comercial (Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa/Câmara de Comércio e Indústria do Porto)
- Consultor - Morais Leitão, Galvão Telles, Soares da Silva e Associados - Sociedade de Advogados, RL
- Professor Associado - Faculdade de Direito da Universidade Católica, Escola do Porto



Mesa da Assembleia Geral

Nome Completo

Maria Daniela Farto Batista Passos

Função

Secretária da Mesa da Assembleia Geral

Competências

- Licenciatura em Direito - Universidade Católica Portuguesa, Porto
- Curso de Especialização em Ciências Jurídico-Comerciais
- Mestrado em Direito, área das Ciências Jurídico-Comerciais
- Doutoramento em Direito, área das Ciências Jurídico-Comerciais

Experiência Profissional

- Membro do Conselho Pedagógico da Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (desde fevereiro de 2023)
- Assistente - Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa - Introdução ao Direito; Introdução ao Direito Privado; Teoria Geral da Relação Jurídica; Direito Comercial e Direito das Sociedades Comerciais (2004-2015)
- Docente no Mestrado em Banca e Seguros - Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa do Porto - Disciplina Direito Comercial (2012-2014)
- Membro do Conselho de Direção - Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (2002-2008)
- Formadora em Processo Executivo - Centro de Formação do Conselho Distrital da Ordem dos Advogados do Porto (2006-2007)
- Assistente Estagiária - Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (2000-2004)
- Docente da Pós-Graduação em Direito Comercial e Direito das Sociedades Comerciais - Escola de Lisboa da Faculdade de Lisboa da Universidade Católica Portuguesa (desde 2004)
- Membro de Centro de Estudos e Investigação em Direito - Católica Research Centre for the Future of Law (desde 2015)
- Professora Auxiliar - Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (2015-2024)
- Professora Associada da Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (desde 2024)
- Disciplinas lecionadas no Mestrado em Direito da Empresa e dos Negócios e no Mestrado em Direito e Gestão: Direito dos Valores Mobiliários e do Mercado de Capitais; Direito Bancário
- Disciplinas lecionadas na Licenciatura em Direito e na Dupla Licenciatura em Direito e Gestão: Direito Comercial e Direito das Sociedades Comerciais
- Seminários lecionados: Exoneração e Exclusão de Sócios
- Docente da Pós-Graduação em Direito dos Valores Mobiliários - Instituto dos Valores Mobiliários de Lisboa (desde 2017)
- Docente da Pós-Graduação Avançada em Direito Bancário - Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa (desde 2017)
- Docente da Pós-Graduação em Direito das Sociedades Comerciais - Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (desde 2020)
- Coordenadora Científica e Docente da Pós-Graduação em Direito dos Valores Mobiliários e Direito Bancário - Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (desde 2017)

Cargos exercidos noutras entidades

- Coordenadora Científica e Docente da Pós-Graduação em Direito dos Valores Mobiliários e Direito Bancário - Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (2017 até presente)
- Docente da Pós-Graduação em Direito das Sociedades Comerciais - Escola do Porto da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (2020 até presente)
- Docente da Pós-Graduação Avançada em Direito Bancário - Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa (2017 até presente)

-
- Docente da Pós-Graduação em Direito dos Valores Mobiliários - Instituto dos Valores Mobiliários de Lisboa (2017 até presente)
 - Membro de Centro de Estudos e Investigação em Direito, na Católica Research Centre for the Future of Law (2015 até presente)
 - Docente da Pós-Graduação em Direito Comercial e Direito das Sociedades Comerciais - Escola de Lisboa da Faculdade de Lisboa da Universidade Católica Portuguesa (2004 até presente)
 - Membro da Bolsa de Árbitros da Revista de Direito Financeiro e dos Mercados de Capitais (desde 2018)
 - Membro do Corpo de Revisores Externos da RED - Revista Eletrónica de Direito, do Centro de Investigação Jurídica da Faculdade de Direito da Universidade do Porto (desde 2017)
 - Membro da Associação Direito das Sociedades em Revista (ADSR) (desde 2014)
-



Conselho de Administração

Nome Completo

Ângelo Gabriel Ribeirinho dos Santos Paupério

Função

Presidente do Conselho de Administração

Competências

- Licenciatura em Engenharia Civil pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- Mestrado em Gestão de Empresas – MBA (Porto Business School)

Experiência Profissional

- Projetista de Estruturas na Tecnopor (Engenharia Civil) (1982-1984)
- Técnico Superior na EDP (Energia) (1984-1989)
- Diretor de Projeto de Televisão na Sonae Tecnologias de Informação, S.A. (1989-1991)
- Diretor de Planeamento e Controlo de Gestão na Sonae Investimentos – SGPS, S.A. (atualmente Sonae – SGPS, SA) (1991-1994)
- Administrador de várias empresas da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, S.A.) – Retalho (1994-1996)
- Membro do Conselho de Administração da Modelo Continente Hipermercados, S.A. (1994-2007)
- CFO da Sonae Distribuição, SGPS, SA (atualmente Sonae MC, SGPS, S.A.) e administrador de várias das suas filiais (Retalho) (1996-2007)
- Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, S.A. (1996-2007)
- Vice-Presidente Executivo, CFO e Presidente da Comissão de Finanças da Sonae – SGPS, S.A. (2000-2007)
- Membro do Conselho de Administração da MDS – Corretor de Seguros, S.A. (2004-2009)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Investments BV (2005-2016)
- Membro do Conselho de Administração da Sontel BV (2006-2016)
- Vice-Presidente Executivo da Sonae – SGPS, S.A. (2007- abril 2015)
- Membro do Conselho de Administração da MDS, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração desde outubro de 2014) (2007- março 2018)
- Membro do Conselho de Administração da Modelo Continente, SGPS, S.A. (Presidente do Conselho de Administração desde janeiro de 2019) (2009-2019)
- Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonae – Specialized Retail, SGPS, S.A. (2010-2016)
- Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sonaerp – Retail Properties, S.A. (2010-2016)
- Presidente do Conselho de Administração da MDS Auto, Mediação de Seguros, S.A. (2010-2016)
- Membro do Conselho Superior da Universidade Católica Portuguesa (2010-2016)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Center Serviços II, SA (atualmente Sonae MC – Serviços Partilhados, S.A.) (2010-2018)
- Membro do Conselho Superior da Porto Business School (2011-2015)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom – Serviços Partilhados, S.A. (2012-2016)
- Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, S.A. (2012-2022)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, S.A. (2013-2016)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonaegest – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, SA (atualmente denominada SFS – Gestão de Fundos, SGFI, S.A.) (2013-2016)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Financial Services, SA (2014-2019)
- Co-CEO da Sonae – SGPS, S.A. (2015-2019)
- Presidente do Conselho de Administração da SFS, Gestão e Consultoria, S.A. (2016-2019)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Corporate, S.A. (2018-2019)

- Vice-Presidente do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, SL (2018-2020)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A. (Desde 2007)
- Membro do Conselho de Administração da MCRETAIL, SGPS, S.A. (anteriormente Sonae MC, SGPS, SA) (Desde 2007)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, S.A. (Desde 2007)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investment Management - Software and Technology, SGPS, S.A. (Desde 2007)
- Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A. (Desde 2007)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Holdings, S.A. (Desde 2018)
- Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SE (Desde 2018)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, S.A. (Desde abril 2019)
- Presidente do Conselho de Administração da Universo Sonae, S.A. (anteriormente Sonae FS, SA) (Desde 2019)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Capital, SGPS, S.A. (Desde 2019)
- Membro do Conselho de Administração da Fundação Manuel Cargaleiro (Desde 2019)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, S.A. (Desde junho 2021)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Presidente do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Investment Management - Software and Technology, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da MCRETAIL, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Holdings, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Capital Investment, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Efanor Investimentos, SGPS, SE
- Membro do Conselho de Administração da Love Letters - Galeria de Arte, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Enxomil - Consultoria e Gestão, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Enxomil - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Membro do Conselho de Administração de Violas, SGPS, S.A.

Cargos exercidos noutras entidades

- Membro do Conselho Diretor da APGEI (Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial)
- Membro do Conselho de Administração da Fundação Cargaleiro



Conselho de Administração

Nome Completo

Miguel Nuno Santos Almeida

Função

Presidente da Comissão Executiva

Competências

- Licenciatura em Engenharia Mecânica pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- MBA pelo INSEAD

Experiência Profissional

- Presidente da Comissão Executiva da Optimus Comunicações, S.A. (2010-2013)
- Membro do Conselho de Administração e Administrador Executivo da Sonaecom, SGPS, S.A. (2005-2013)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Presidente do Conselho de Administração da NOS Comunicações, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Inovação, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Açores Comunicações S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Lusomundo Audiovisuais, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Lusomundo Cinemas, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Madeira Comunicações, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Audiovisuais SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Corporate Center S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Audio - Sales and Distribution, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Ten Twenty One, S.A.



Conselho de Administração

Nome Completo

José Alexandre Koch Ferreira

Função

Administrador Executivo

Competências

- Licenciatura e Mestrado em Engenharia Informática e Computação pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- MBA pela INSEAD

Experiência Profissional

- Managing Director and Partner na empresa Boston Consulting Group
- Managing Director and Partner na empresa BCG X
- Estratégia e Gestão na Portugal Telecom
- Iniciou a sua atividade profissional na Deloitte

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Presidente do Conselho de Administração da NOS Mediação de Seguros, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Internacional SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Teliz Holding, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Technology – Conceção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Sistemas, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Wholesale, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da NOS Property, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Per-Mar, Sociedade de Construções, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sontária – Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Lusomundo Imobiliária 2, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Lusomundo Sociedade de Investimentos Imobiliários SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Mstar, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Lusomundo Cinemas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Sistemas España, S.L., S.L.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Açores Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Madeira Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Upstar Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sport TV Portugal, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Corporate Center, S.A.
- Gerente da Empracine - Empresa Promotora de Atividades Cinematográficas, Lda.



Conselho de Administração

Nome Completo

Daniel Lopes Beato

Função

Administrador Executivo

Competências

- Licenciatura em Engenharia Eletrónica e Telecomunicações, Universidade de Aveiro
- MBA Full Time, IESE Business School – Universidade de Navarra Barcelona

Experiência Profissional

- Diretor de Marketing B2C da NOS Comunicações S.A.
- Líder de Projeto na Boston Consulting Group (ago.2012 - jan.2015)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Membro do Conselho de Administração da NOS Comunicações, S.A
- Membro do Conselho de Administração da NOS Açores Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Madeira Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Technology – Conceção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Property, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Mediação Seguros, S.A.



Conselho de Administração

Nome Completo

Filipa de Sousa Taveira da Gama Santos Carvalho

Função

Administradora Executiva

Competências

- Licenciatura em Direito, Universidade Católica Portuguesa (Porto)
- Pós-graduação em gestão para licenciados em Direito, Universidade Católica Portuguesa (Porto)
- MBA Gestão, Universidade Católica Portuguesa (Porto)

Experiência Profissional

- Diretora da área Jurídica e de Regulação da NOS Corporate Center, S.A.
- Diretora da área Jurídica e de Regulação da Sonaecom, SGPS, S.A. (2003-2013)
- Membro da equipa jurídica da Sonaecom, SGPS, S.A. (1998-2003)
- Membro da equipa jurídica de Corporate Finance do Banco Português de Investimento, S.A. (fev.1998 - set.1998)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Membro do Conselho de Administração da NOS Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Corporate Center, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Açores Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Madeira Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Audiovisuais, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Lusomundo Audiovisuais, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Lusomundo Cinemas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Audio - Sales and Distribution, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sport TV Portugal, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Upstar Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Teliz Holding, S.A.
- Membro da Direção da Apritel – Associação dos Operadores de Comunicações Eletrónicas
- Membro da Direção da APDC – Associação Portuguesa das Comunicações
- Vice-Presidente da Mesa da Assembleia Geral do Banco Alimentar contra a Fome



Conselho de Administração

Nome Completo

Jorge Filipe Pinto Sequeira dos Santos Graça

Função

Administrador Executivo

Competências

- Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa
- MBA pela Kellogg School of Management at Northwestern University

Experiência Profissional

- Administrador na ZON TV Cabo responsável por Produto e Marketing (2010-2013)
- Diretor Produto TV da ZON TV Cabo (2007-2010)
- Project Leader na The Boston Consulting Group (2003-2004)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Membro do Conselho de Administração da NOS Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Açores Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Madeira Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Inovação S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Technology – Conceção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Ten Twenty One, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Dreamia, Serviços de Televisão, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Dreamia Servicios de Televisión, S.L.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Sistemas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Dualgrid, Gestão de Redes Partilhadas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Daredata, S.A.



Conselho de Administração

Nome Completo
Luís Moutinho do Nascimento

Função
Administrador Executivo

Competências

- Licenciatura em Administração e Gestão pela Universidade Católica Portuguesa
- MBA pelo INSEAD

Experiência Profissional

- Membro do Comité Executivo da Portugal Telecom, responsável pelas Vendas e Marketing no B2C (2015 -2017)
- Diretor do Segmento Residencial & CRM na Portugal Telecom (2007-2015)
- Administrador Não-Executivo da PT Contact (2011-2014)
- Foi Diretor de Marketing Estratégico na PT Multimédia
- Foi Associate and Manager na Diamond Cluster
- Iniciou a sua carreira como analista na McKinsey & Company

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Membro do Conselho de Administração da NOS Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Açores Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Madeira Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Technology – Concepção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Sistemas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Inovação, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Lusomundo Cinemas, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Lusomundo Audiovisuais, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Audio - Sales and Distribution, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Audiovisuais SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Dreamia - Serviços de Televisão, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Dreamia Servicios de Televisión, S.L.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Corporate Center, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Wholesale, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Property, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Per-Mar, Sociedade de Construções, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sontária – Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Lusomundo Imobiliária 2, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Lusomundo Sociedade de Investimentos Imobiliários SGPS, S.A.
- Gerente da Empracine - Empresa Promotora de Atividades Cinematográficas, Lda.



Conselho de Administração

Nome Completo

Manuel António Neto Portugal Ramalho Eanes

Função

Administrador Executivo

Competências

- Licenciatura em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa
- MBA pelo INSEAD

Experiência Profissional

- Administrador Executivo da Optimus – Comunicações, SA com os pelouros de Empresas e Operadores (2010-2013)
- Dirigiu na Optimus as áreas de Fixo Residencial, Marketing Central e Serviços de Dados, Vendas Particulares, PME's e Business Development (1999-2009)
- Iniciou a sua carreira na McKinsey & Co. (1995-1999)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Membro do Conselho de Administração da NOS Comunicações S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Açores Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Madeira Comunicações, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Internacional SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Wholesale, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da NOS Sistemas España S.L.
- Membro do Conselho de Administração da Ten Twenty One, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Teliz Holding S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Brightcity, S.A.



Conselho de Administração

Nome Completo

Ana Rita Ferreira Rodrigues

Função

Administradora Não Executiva

Competências

- Licenciada em Gestão pela Faculdade de Economia, Universidade do Porto
- Pós-Graduação em Direito Fiscal na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra
- MBA na Porto Business School

Experiência Profissional

- Gerente, PTCG - Consultoria de Gestão, Lda. (2020-2022)
- Project Director, Terra Peregrin, S.A. (2020-2022)
- Membro do Conselho de Administração Santoro Finance – Prestação de Serviços, S.A. (2018-2020)
- Project Director, Santoro Finance – Prestação de Serviços, S.A. (2017-2020)
- Manager - Transaction Services, PricewaterhouseCoopers - AG Assessoria de Gestão, Lda. (2015-2017)
- Responsável pelo Departamento de Controlo e Consolidação da Sonaecom, SGPS (2011-2015)
- Associate, Auditoria, PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda. (2009-2011)
- CFO, APCL Invest, S.A.

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024



Conselho de Administração

Nome Completo

António Bernardo Aranha da Gama Lobo Xavier

Função

Administrador Não Executivo

Competências

- Licenciatura em Direito
- Mestrado em Direito Económico pela Universidade de Coimbra

Experiência Profissional

- Assistente da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, onde lecionou as disciplinas de Economia Política e Finanças Públicas (1983-1988)
- Assistente da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, responsável pelas aulas teóricas da disciplina de Direito Administrativo e Fiscal (1988-1994)
- Professor do Curso de Estudos Europeus, da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, onde foi co-regente da disciplina de Finanças Políticas e Harmonização Fiscal (1988-1994)
- Professor convidado do Departamento de Direito da Universidade Portucalense (1988-1994)
- Administrador executivo da SIVA, SGPS, responsável pelos pelouros de relação com os investidores e impostos (1996-1999)
- Membro do conselho de Administração do FC Porto – SAD (2000-2002)
- Desde 1985, exerceu funções como Jurisconsulto independente
- Desde 2006, Sócio da “Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados – Sociedade de Advogados
- Membro não executivo da Sonaecom, SGPS, S.A. (2017-2018)
- Administrador executivo da Sonaecom, SGPS, S.A. (2004-2010)
- Vice-Presidente do Conselho de Administração da Fundação de Serralves (2000-2010)
- Membro não executivo do Conselho de Administração do Público, S.A. (2000-2016)
- Membro não executivo do Conselho de Administração da PCJ – Público, Comunicação, Jornalismo, S.A. (2010-2016)
- Membro não executivo do Conselho de Administração da Sonae IM, SGPS, S.A. (2010-2016)
- Presidente da Comissão de Reforma do IRC (2013)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Partner da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Têxtil Manuel Gonçalves S.A.
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Mysticinvest – Holding, S.A.
- Vice-Presidente do Conselho de Administração do Banco BPI, SGPS, S.A.
- Administrador da BA Glass – Serviços de Gestão e Investimento, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Riopele, S.A.
- Membro do Conselho de Curadores da Fundação Belmiro de Azevedo
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Greenvolt – Energias Renováveis, S.A.
- Conselheiro de Estado (desde 07.04.2016)



Conselho de Administração

Nome Completo

Catarina Eufémia Amorim da Luz Távira Van-Dúnem

Função

Administradora Não Executiva

Competências

Experiência Profissional

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Licenciatura em Gestão e Organização de Empresas pelo Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresas
- Fez parte da operação de start up da distribuidora de canais de TV por satélite em Angola e Moçambique desde 2009
- Criou e liderou a equipa de Produtos e Serviços da empresa Unitel, operadora de telecomunicações líder em Angola (2005-2009)
- Iniciou a sua carreira nos Estados Unidos como Gestora Assistente nas empresas Sentis e Coral, parceiros da empresa Shell Oil USA (2003-2005).
- Administradora Executiva da Finstar / ZAP
- Coordenação Geral dos Estúdios de produção de conteúdos de TV na ZAP
- Membro executivo da equipa de Marketing e Produto que criou, lançou e gere atualmente a ZAP, empresa distribuidora de canais de TV por satélite em Angola e Moçambique



Conselho de Administração

Nome Completo

Cristina Maria de Jesus Marques

Função

Administradora Não Executiva

Competências

- Executive MBA do the Lisbon MBA Católica, Nova & MIT | Best Student Award
- Disciplined Entrepreneurship no MIT Sloan School of Management
- Corporate Governance: The Board Leadership na Nova School of Business Economics
- Senior Management Training- no Instituto de Formação Bancária (IFB)
- Master of science in Business Administration com especialização em Finanças, na CATÓLICA-LISBON School of Business and Economics
- Licenciatura em Economia no Instituto Superior de Economia e Gestão

Experiência Profissional

- Responsável pela área *Strategy and Insights* Portugal & Irlanda na Cabot Financial (Encore Group) (desde 2022)
- Membro do Conselho de Administração da NOS, SGPS, S.A. (desde 23-03-2020)
- Manager da Terra Peregrin, S.A. (2020-2022)
- Manager da Santoro-Finance - Prestação de serviços (2016-2020)
- Project Manager da Santoro-Finance - Prestação de Serviços, S.A. (2016-2020)
- Business Consultant da Capgemini Consulting (2013-2016)
- Controller do Departamento de Sistemas de Informação da Energias de Portugal (EDP) (2011-2012)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Strategy&Insights Iberia na Cabot Financial (Encore Capital Group)



Conselho de Administração

Nome Completo

Eduardo António Salvador Verde Rodrigues Pinho

Função

Administrador Não Executivo

Competências

- Licenciatura em Direito

Experiência Profissional

- Membro do Conselho de Administração da Englimo - Empreendimentos Imobiliários, S.A.
- Sócio Fundador da Osório de Castro, Verde Pinho, Vieira Peres, Lobo Xavier & Associados - Sociedade de Advogados
- Membro do Conselho de Curadores da Fundação Romão de Sousa

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Sócio e Administrador da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados - Sociedade de Advogados



Conselho de Administração

Nome Completo

João Pedro Magalhães da Silva Torres Dolores

Função

Administrador Não Executivo

Competências

- Licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Pós-Graduação em Gestão – New York University, Nova Iorque
- MBA pela London Business School

Experiência Profissional

- Brand manager – JW Burmester, S.A., Nova Iorque (2003-2004)
- Analista da McKinsey & Company (2005-2007)
- Associado da McKinsey & Company (2009-2011)
- Subdiretor de Gestão de Inovação da Portugal Telecom (2011-2013)
- Diretor da Business Unit Cloud da Portugal Telecom (2013-2014)
- Diretor de Corporate Strategy da Sonae – SGPS, S.A. (2014-2015)
- Diretor de Group Strategy, Planning and Control da Sonae – SGPS, S.A. (2015-2018)
- Docente de Estratégia – Executive MBA da Porto Business School (2016-2018)
- Administrador do Centro Corporativo da Sonae – SGPS, S.A. (2018-2019)
- Presidente Não-Executivo do Conselho de Administração da MKTPlace - Comércio Eletrónico, S.A. (2018-julho 2022)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae RE, S.A. (2021-2022)
- Membro do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, S.L. (2020-out.2023)
- Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da NOS, SGPS, S.A. (Desde 2016)
- Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da MCRETAIL, SGPS, S.A. (anteriormente Sonae MC, SGPS, SA) (Desde 2018)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Corporate, S.A. (de 2018-dezembro 2019 Membro do Conselho de Administração) (Desde 2018)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, S.A. (Desde 2018)
- Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments, BV (Desde 2018)
- Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel, BV (Desde 2018)
- Membro do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, S.A. (Desde 2019)
- Membro do Conselho de Administração e Membro da Comissão Executiva da Sonae - SGPS, S.A. (Desde abril 2019)
- Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A. (Desde 2019)
- Membro do Conselho de Administração da Universo Sonae, S.A. (anteriormente Sonae FS, S.A.) (Desde 2019)
- Membro do Conselho de Administração da Iberian Sports Retail Group, S.L. (Desde 2020)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, S.A. (Desde agosto 2020)
- Membro do Conselho de Administração da Sparkfood, SA (anteriormente Sonae Food4Future, S.A.) (Desde julho 2021)
- Presidente do Conselho de Administração da Sparkfood Ingredients, SA (anteriormente Wad Lab, S.A.) (Desde abril 2023)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Membro do Conselho de Administração da Sonae, SGPS, S.A.
- Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da MCRETAIL, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Corporate, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Holding, S.A.
- Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae Investments, BV
- Membro Executivo do Conselho de Administração da Sontel, BV
- Membro do Conselho de Administração da Sonaecom, SGPS, S.A.
- Membro Não-Executivo do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae RE, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Universo Sonae, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management – Software and Technology, SGPS, S.A.

- Membro do Conselho de Administração da Sparkfood, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sparkfood Ingredients, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Flybird Holding Oy
- Presidente do Conselho de Administração da Fashion Division, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Modalfa - Comércio e Serviço, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Zippy - Comércio e Distribuição, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da M usti Group Pic



Conselho de Administração

Nome Completo

Maria Cláudia Teixeira de Azevedo

Função

Administradora Não Executiva

Competências

- Licenciatura em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa
- MBA pelo INSEAD

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- CEO da Sonae, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da MCRETAIL, SGPS, S.A. (anteriormente denominada Sonae MC, SGPS, S.A.)
- Presidente do Conselho de Administração da Sonae Sierra, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Holding, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SONAECOM – SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management - Software and Technology, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Sparkfood S.A. (anteriormente denominada Sonae Food4Future, S.A.)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Indústria, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SC – Sonae Capital Investment, SGPS, S.A. (anteriormente denominada Sonae Capital, SGPS, S.A.)
- Presidente do Conselho de Administração da M usti Group Pic
- Membro do Conselho de Administração da EFANOR – Serviços de Apoio à Gestão, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da EFANOR – Investimentos SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Setimanale SGPS S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Casa Agrícola de Ambrães, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Realejo – Sociedade Imobiliária, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da IMPARFIN – Investimentos e Participações Financeiras, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da LINHACOM, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da Praça Foz - Sociedade Imobiliária, S.A.
- Gerente da Tangerine Wish, Lda.
- Vice-Presidente da Direção da BRP – Associação Business Roundtable Portugal



Conselho Fiscal

Nome Completo
José Pereira Alves

Função
Presidente do Conselho Fiscal

Competências

Experiência Profissional

- Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto

- Vogal do Conselho Fiscal da GMG – Grupo Manuel Gonçalves, SGPS, S.A. (jun 2019 - maio 2021)
- Vogal do Conselho Fiscal da Gestmin SGPS, S.A. (mar.2017 – dez.2018)
- Sócio da PwC Portugal (1994-2016)
- Líder da PwC em Portugal enquanto Territory Senior Partner – Presidente (jul. 2011- jun. 2015)
- Membro do órgão de gestão da PwC Portugal, assumindo a função de Territory Human Capital Partner, bem como a responsabilidade pela área de Knowledge Management (2007-2011)
- Integrou o corpo docente do MBA em Finanças da Faculdade de Economia do Porto (2004-2008)
- Integrou a Territory Leadership Team, órgão de gestão da PwC em Portugal, assumindo a responsabilidade pelas áreas de Learning & Development e Audit Methodology (2001-2003)
- Foi responsável pela coordenação da Pós-Graduação em Auditoria no ISAG (2000-2002)
- Enquanto sócio da PricewaterhouseCoopers (PwC), foi responsável, ao longo de mais de 22 anos, pela coordenação de trabalhos de auditoria e revisão de contas de vários grupos, nomeadamente, Amorim, RAR, Salvador Caetano, Nors, Ibersol, TAP, CTT, Semapa e Jerónimo Martins, entre outros
- Em 1993, torna-se sócio da sociedade de Revisores Oficiais de Contas Bernardes, Sismeiro & Associados, SROC
- Em 1990, após exame de qualificação profissional, é Revisor Oficial de Contas, inscrito na lista oficial da, então, Câmara dos Revisores Oficiais de Contas passando a colaborador da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas Boto, Amorim & Associados, SROC
- Iniciou a atividade profissional em 1984, como técnico de auditoria na firma internacional de auditoria Coopers & Lybrand, tendo sido responsável pela execução e controlo de vários trabalhos de auditoria financeira, análise a sistemas de controlo interno e procedimentos contabilísticos

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Presidente da Comissão de Auditoria da Corticeira Amorim, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho Fiscal da The Fladgate Partnership, S.A.
- Presidente do Conselho Fiscal da Galp Energia, SGPS, S.A.
- Presidente do Conselho Fiscal da SIERRA IG, SGOIC, S.A



Conselho Fiscal

Nome Completo

Patrícia Teixeira Lopes

Função

Vogal do Conselho Fiscal

Competências

- Curso Gestão Sustentável: A Leadership Expedition to the Future, Porto Business School, 2020
- Curso Orchestrating Winning Performance Program, IMD Business School, junho 2019
- Doutoramento em Ciências Empresariais pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP)
- Mestrado em Ciências Empresariais com especialização em Finanças (FEP)
- Licenciatura em Gestão (FEP)

Experiência Profissional

- Pró-Reitora da Universidade do Porto com o pelouro do planeamento estratégico e participações empresariais (2008-2015)
- Membro da Comissão de Instalação do BIOPOLIS, Centre of Excellence for Basic and Environmental Biology, Ecosystem Monitoring and AgroBiodiversity (2020-2021)
- Presidente do Conselho Fiscal da Fundação Instituto Marques da Silva (2012-2016)
- Membro do Conselho Geral do INESC – TEC (2012-2015)
- Vogal do Conselho Fiscal da Fundação Ciência e Desenvolvimento (2008-2012)
- Membro da Direção da UPTEC – Associação para o Desenvolvimento do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (2008-2009)
- Diretora do Instituto Mercado de Capitais da Euronext Lisboa (1999-2002)
- Autora de diversas publicações em revistas nacionais e internacionais, de vertente profissional e académica e oradora assídua em conferências nas suas áreas de especialização

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Vice-Dean da Porto Business School
- Sustainability Officer da Porto Business School
- Membro da Comissão de Remunerações da Caixa Geral de Depósitos
- Administradora Não Executiva da Fundação BIAL
- Membro do Conselho de Curadores da Fundação Santander
- Membro do Conselho Fiscal da BIAL



Conselho Fiscal

Nome Completo

Paulo Cardoso Correia da Mota Pinto

Função

Vogal do Conselho Fiscal

Competências

- Licenciado em Direito, Mestre e Doutor em Ciências Jurídico-Civilísticas pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

Experiência Profissional

- Foi Presidente da Assembleia Geral da Caixa Geral de Depósitos (2016-2021)
- Foi Presidente do Conselho de Fiscalização dos Serviços de Informações da República Portuguesa, eleito pela Assembleia da República (mar.2013 - dez.2017)
- Foi Deputado à Assembleia da República, presidente da Comissão parlamentar de Orçamento e Finanças na XI Legislatura (nov.2009 - abr.2011), e presidente da Comissão de Assuntos Europeus na XII Legislatura (jun.2011 - out.2015)
- Foi Vice-Presidente da Comissão Política Nacional do PSD (2008-2010)
- Foi Juiz do Tribunal Constitucional, eleito pela Assembleia da República (11.mar.1998 - 4.abr.2007)
- Foi Consultor jurídico do BPI - Banco Português de Investimento (1991-1998)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Professor na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Tem também lecionado disciplinas e proferido conferências no domínio do direito privado noutras universidades portuguesas e estrangeiras (Brasil, Angola, Moçambique, Macau, Espanha, Alemanha, etc.)
- Gerente na Conselhos & Rotinas, Lda.
- Membro de vários júris de Mestrado e Doutoramento, sobretudo no âmbito do direito privado, algumas vezes como arguente. Autor de obras científicas (artigos e livros) sobretudo no campo do direito civil e dos direitos fundamentais, e de anteprojetos de diplomas legais (por exemplo, sobre o regime da venda de bens de consumo ou a publicidade domiciliária)
- Jurisconsulto e juiz-árbitro. Nesta última qualidade, tem sido presidente ou membro de tribunais arbitrais ad-hoc, instalados junto dos Centros de Arbitragem Comercial da Associação Comercial do Porto e da Associação Comercial de Lisboa ou no âmbito da Corte Internacional de Arbitragem da Câmara de Comércio Internacional



Conselho Fiscal

Nome Completo

Ana Luísa Nabais Aniceto da Fonte

Função

Vogal Suplente do Conselho Fiscal

Competências

- Licenciada em Gestão e Administração de Empresas pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa
- Formação Avançada em Fiscalidade pela Universidade Católica Portuguesa
- Membro da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e da Ordem dos Contabilistas Certificados

Experiência Profissional

- Funções no escritório do Porto da Grant Thornton (2010-2016)
- Ernst & Young (Moçambique) (2007-2010)
- Auditora, na PricewaterhouseCoopers – PwC (2001-2007)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Sócia da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas Ana Fonte & Associados (até setembro de 2023)
- Membro do Conselho Fiscal da SDSR – Sports Division SR, S.A.
- Presidente do Conselho Fiscal na Sociedade Gestora dos Fundos de Pensões do Banco de Portugal, S.A. (até julho de 2024)
- Membro do Conselho Fiscal na MARTIFER S.G.P.S. S.A. (suplente)
- Representante da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas no grupo de trabalho “Young Professionals” da Accountancy Europe (terminou no início de 2021)
- Coadjutora do Diretor dos Serviços Regionais do Norte da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (terminou no início de 2021)
- Desde 2016, tem colaborado com o departamento técnico da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas ao nível da revisão de normativos aplicáveis à profissão (terminou no início de 2021)
- Desde 2011, é docente dos módulos de auditoria do Curso de Preparação para Revisor Oficial de Contas sendo igualmente formadora de diversas ações de formação em auditoria organizadas pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas no âmbito da formação contínua dos Revisores Oficiais de Contas (terminou no início de 2021)
- Em colaboração com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas é formadora de auditoria no curso de preparação para Admissão ao Colégio de Auditores Certificados da Ordem dos Contabilistas e Auditores de Moçambique (terminou no início de 2021)
- É docente das cadeiras de auditoria da Licenciatura em Gestão bem como do Mestrado em Auditoria e Fiscalidade e da cadeira de Informação Financeira e Desempenho Empresarial do Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa



Comissão de Vencimentos

Nome Completo

João Nonell Günther Amaral

Função

Presidente da Comissão de Vencimentos

Competências

- Mestrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores - Universidade do Porto (1988-1993)
- MBA Executive - Porto Business School (2000-2001)
- Retail Strategic Management - Babson College
- Accelerated Development Program - London Business School
- Logistics, Materials and Supply Chain Management - Stanford University (2015)

Experiência Profissional

- IT Manager - Responsável de Projeto de Estratégia de Inovação Norte de Portugal Agência de Inovação - Analista de Inovação e Sistemas (1994-1997)
- Diretor for Business Development and Innovation - Diretor de IT responsável por Implementação do Projeto SAP na Leica Portugal em colaboração direta com a Leica AG na Alemanha (2001-2003)
- Deputy CDO - Chief Development Officer na Sonae - SGPS, S.A. (Desde maio 2019-2023)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae FS, SA (atualmente Universo Sonae, S.A.) (2019-nov 2024)
- Membro do Conselho de Administração da Musti Group Plc (desde maio de 2024)
- Membro da Comissão de Vencimentos da Sonaecom, SGPS, S.A. (em representação da Sonae - SGPS, SA) (desde abril de 2024)
- Membro suplente do Conselho de Administração da Flybird Holding Oy (desde novembro 2023)
- Membro do Conselho de Administração da Sparkfood Ingredients, S.A. (desde 2023)
- Membro Executivo do Conselho de Administração da Sonae - SGPS, S.A. (desde abril 2023)
- Membro do Conselho de Administração da Sparkfood, S.A. (desde 2021)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management - Software and Technology, SGPS, S.A. (desde 2020)
- Membro do Conselho de Administração da SIRS - Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, S.A. (desde 2020)
- Presidente do Conselho de Administração da PCJ - Público - Comunicação e Jornalismo, S.A. (desde 2019)
- Membro do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A. (desde 2019)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Corporate, S.A. (desde 2019)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, S.A. (desde 2019)
- Administração da Sonae MC, SGPS, S.A. (atualmente MCRETAIL, S.A.) (desde maio 2024)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Membro do Conselho de Administração da Sonae MC, SGPS, S.A. (atualmente MCRETAIL, S.A.)
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Holdings, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Corporate, S.A.
- Membro do Conselho de Administração do Público - Comunicação Social, S.A.
- Presidente do Conselho de Administração da PCJ - Público - Comunicação e Jornalismo, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da SIRS - Sociedade Independente de Radiodifusão Sonora, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sonae Investment Management - Software and Technology, SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sparkfood, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Sparkfood Ingredients, S.A.

- Membro suplente do Conselho de Administração da Flybird Holding Oy
 - Membro da Comissão de Vencimentos da Sonaecom, SGPS, S.A. (em representação da Sonae – SGPS, S.A.)
 - Membro do Conselho de Administração da Musti Group Plc
-



Comissão de Vencimentos

Nome Completo

Mário Filipe Moreira Leite da Silva

Função

Vogal da Comissão de Vencimentos

Competências

- Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto
- Parte letiva do Mestrado em Ciências Empresariais com especialização em Finanças

Experiência Profissional

- Membro do Conselho de Administração da NOS, SGPS, S.A. (2009-2020)
- Presidente do Conselho de Administração do BFA - Banco Fomento Angola (2017-2020)
- Presidente do Conselho de Administração da Efacec Power Solutions, SGPS, S.A. (2015-2020)
- Membro do Conselho de Administração da ZOPT, SGPS, S.A. (2009-2022)
- Membro do Conselho de Administração da Kento Holding Limited (2009-2021)
- Membro do Conselho de Administração do Banco BPI, S.A. (2013-2017)
- Membro da Comissão de Auditoria e de Controlo Interno do Banco BPI, S.A. (2011-2017)
- Presidente do Conselho de Administração da Fidequity - Serviços de Gestão, S.A. (2006-2020)
- Presidente do Conselho de Administração da Santoro Financial Holding, SGPS, S.A. (2006-2020)
- Diretor Administrativo e Financeiro do Grupo Américo Amorim (2002-2006)
- Diretor Financeiro da Grundig Auto-Rádios Portugal (1999-2001)
- Docente da Universidade Católica Portuguesa (1997-2001), da Porto Business School (2013-2020) e do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (desde 2022)
- Team Manager no Departamento de Auditoria da PricewaterhouseCoopers (1996-1999)
- Analista no Departamento de Análise e Controlo de Riscos de Crédito do BNC - Banco Nacional de Crédito (1995-1996)

Cargos exercidos noutras empresas em 31.12.2024

- Membro do Conselho de Administração da LIVREFLUXO, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da Expressão Livre SGPS, S.A.
- Membro do Conselho de Administração da MedialivreCofina Media, S.A.



RUA ACTOR ANTÓNIO SILVA, N° 9, CAMPO GRANDE, 1600-404 LISBOA
www.nos.pt/ir