



Plano estratégico 2017-2019



Agência de Aviação
Civil

Plano Estratégico 2017-2019

Revisão Outubro de 2017

TÍTULO DO DOCUMENTO:	Plano Estratégico da AAC para 2017 – 2019	Revisão	
		Nº 001	
Nota de aprovação nº	Deliberação do CA nº	Data	
		Aprovação	Entr. em vigor
001-CA-2017	02/10/CA-2017	31/10/2017	Imediata

MENSAGEM DO PCA

A preparação, aprovação e implementação do Plano Estratégico da Agência de Aviação Civil para o triénio 2017 – 2019 é parte integrante de um conjunto de ações que a AAC vem implementando no sentido de modernizar a sua gestão e criar as condições que propiciem o cabal cumprimento da missão que lhe é confiada. As estruturas de liderança da AAC elegem a planificação como um dos instrumentos de gestão que ajudarão a projetar a atividade da organização para a consecução dos resultados que dela se espera e conseqüentemente contribuir para o crescimento sustentado do setor aéreo nacional. A planificação a médio prazo de objetivos bem definidos em áreas estratégicas bem identificadas, dará à Agência de Aviação Civil a possibilidade de estabelecer metas a serem atingidas através da execução de atividades com caráter de continuidade, com indicadores de desempenho criteriosamente estabelecidos que ajudarão naturalmente a monitorar e a medir a qualidade dos processos a serem desenvolvidos visando atingir os objetivos preconizados. Utilizando uma metodologia que permite definir o ponto de partida ao qual se comparará a cada momento de avaliação os progressos feitos visando atingir cada um dos objetivos estratégicos definidos e finalmente o objetivo maior ou principal, o presente plano representa sem margem para dúvidas um instrumento de gestão por excelência que desviará a AAC da gestão tradicional e empírica da “navegação à vista” para se enveredar para “processos modernos de navegação por instrumentos”. Perceber-se-á facilmente o cunho fortemente económico conferido a este plano estratégico, o qual se justificará pelo fim económico da atividade aérea e sua contribuição para o desenvolvimento global do país, mas sobretudo pela necessidade da AAC se reorientar para o cumprimento dos objetivos de uma regulação económica efetiva atingindo os níveis de desempenho já conseguidos pela vertente da regulação técnica, estabelecendo assim o equilíbrio entre a “produção” e a “proteção” equilibrando conseqüentemente as vertentes complementares da natureza híbrida da AAC. É evidente que o plano não descora a atividade de segurança operacional enquanto elemento crítico da atividade aérea e meio essencial para atingir os grandes desafios da sustentabilidade económica do setor.

As áreas identificadas como estratégicas a saber, segurança operacional, segurança contra atos de interferência ilícita, o transporte aéreo e a regulação económica, os recursos necessários e o reforço jurídico institucional, representam um conjunto de matérias que confluem para o cumprimento da missão conferida à AAC, pelo que a definição dos objetivos a serem alcançados em cada uma dessas áreas a médio prazo (três anos) contribuirá para o cumprimento do objetivo principal definido pela AAC para esse

período ou seja **“Forte contributo da AAC para um mercado do aeronegócio em crescimento e a funcionar num ambiente de concorrência saudável e com elevados padrões de segurança”**.

A AAC considera que atingir tal objetivo significará que o setor aéreo cabo-verdiano estará a trilhar o caminho certo rumo a um patamar de desenvolvimento tal que estará a contribuir significativamente para o crescimento económico e social do país e a proporcionar aos seus cidadãos a oportunidade de realizar os seus anseios tanto no que toca à necessidade de viajar entre as ilhas e para o estrangeiro, como de realizar seus negócios num ambiente de plena segurança, comodidade e conforto.

João Monteiro

PCA

ÍNDICE GERAL

<u>1</u>	<u>MISSÃO, VISÃO E VALORES DA AAC</u>	<u>1</u>
<u>2</u>	<u>ENQUADRAMENTO DA ACTIVIDADE AERONÁUTICA EM CABO VERDE</u>	<u>2</u>
2.1	O MERCADO MUNDIAL DE TRANSPORTE AÉREO	2
2.2	TRANSPORTE AÉREO EM CABO VERDE	4
2.3	PERSPETIVAS PARA O FUTURO	11
<u>3</u>	<u>CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA AAC</u>	<u>13</u>
3.1	NATUREZA JURÍDICA	13
3.2	MODELO DE GOVERNANÇA DO SECTOR AÉREO – NOVAS ATRIBUIÇÕES DA AAC NO DOMÍNIO DA REGULAÇÃO ECONÓMICA	14
3.3	COMPETÊNCIAS	15
3.4	PODERES DE QUE ESTÁ INVESTIDA A AAC	16
3.4.1	PODER REGULAMENTAR	17
3.4.2	PODERES DE REGULAÇÃO ECONÓMICA	17
3.4.3	PODERES DE REGULAÇÃO TÉCNICA	18
3.4.4	PODERES DE FISCALIZAÇÃO E SUPERVISÃO	18
3.4.5	PODERES SANCIONATÓRIOS	18
3.4.6	PODERES DE AUTORIDADE	18
3.5	ESTRUTURA ORGÂNICA INTERNA	19
3.6	RECURSOS HUMANOS	22
3.6.1	MODELO DE FINANCIAMENTO DA AAC	23
<u>4</u>	<u>ANÁLISE SWOT</u>	<u>26</u>
4.1	PONTOS FORTES	26
4.2	PONTOS FRACOS	27
4.3	AMEAÇAS	29

4.4 OPORTUNIDADES/ DESAFIOS	30
4.5 MATRIZ SWOT	34
AUSÊNCIA DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS ADEQUADOS ÀS NECESSIDADES REAIS DA INSTITUIÇÃO	34
<u>5 QUADRO LÓGICO DE OBJETIVOS</u>	<u>35</u>
5.1 MATRIZ LOGFRAME DE OBJETIVOS.....	35
5.2 APRESENTAÇÃO DO QUADRO LÓGICO.....	36
<u>6 QUADRO DE DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS.....</u>	<u>50</u>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Relação entre crescimento do PIB e transportes (EU27)	2
Gráfico 2 Receita de passageiros – tendência de longo prazo.....	3
Gráfico 3 Projeções de transporte de carga aérea.....	4
Gráfico 4 Projeções de transporte aéreo de passageiros	4
Gráfico 5 Procura e Oferta nas operações domésticas.....	5
Gráfico 6 Procura e oferta nas operações internacionais	5
Gráfico 7 Repartição (%) dos passageiros por operações domésticas, internacionais regulares e não regulares.....	6
Gráfico 8 Transporte internacional regular	7
Gráfico 9 Operações não regulares	7
Gráfico 10 Crescimento previsional do PIB-CV	12
Gráfico 11 Previsão do número de passageiros para o quinquénio 2014-2018	12

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organograma da AAC	20
Figura 2 O Método de preparação do PE/AAC	63

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Movimento de passageiros e de aeronaves em Cabo Verde.....	6
Quadro 2 Movimento de passageiros e de aeronaves em Cabo Verde(Índice)	7
Quadro 3 Operadores do serviço internacional	8

Quadro 4 Distribuição de Efetivos por Áreas.....	22
Quadro 5 Tipologia dos serviços a prestar pela AAC.....	24
Quadro 6 Matriz SWOT	34

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Metodologia da elaboração do PE-AAC.....	62
ANEXO 2 Lista de Países com os quais Cabo Verde tem acordos bilaterais e acordos multilaterais	64
ANEXO 3 ANÁLISE DAS RECEITAS DA AAC E AÇÕES PARA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.....	66
ANEXO 4 Legislação de enquadramento.....	67

1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA AAC

Missão

Regular e promover o desenvolvimento seguro, regular, eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde, em benefício do interesse público.

Visão

Tornar a AAC numa instituição moderna, inovadora e ambientalmente responsável, assumindo o papel de liderança no desenvolvimento da Aviação Civil em Cabo Verde e no Continente, preconizando um serviço público de Excelência.

Princípios

- Legalidade
- Transparência
- Equidade
- Segurança Jurídica
- Interesse público (social, económico e ambiental)

Valores

- **RIGOR** - assenta no Profissionalismo, na Qualidade, na Eficácia, na Racionalidade, na Competência, na Produtividade e na Flexibilidade;
- **COMPROMISSO** - assenta na Dedicção, no Profissionalismo, na Pertença, na Disponibilidade e na Pro-atividade;
- **RESPONSABILIDADE** - assenta na Confiança /Credibilidade, no Rigor, no Sentido de urgência, na Transparência, na Exigência e na Pontualidade, no Bom senso, na Autoridade e na auto-responsabilização;
- **VALORIZAÇÃO DE PESSOAS** - assenta no Respeito, na Motivação, no Desenvolvimento, na Comunicação, no Bem-estar e na Cooperação;
- **ÉTICA** - assenta na Honestidade, na Lealdade, no Respeito, na Tolerância, na Integridade, na Boa-fé, na Cordialidade e na Imparcialidade.

Este conjunto de vetores representa no fundo os pilares estratégicos que sustentam a atividade da AAC e que pretendem vir a servir de referência de futuro.

2 ENQUADRAMENTO DA ACTIVIDADE AERONÁUTICA EM CABO VERDE

2.1 O mercado mundial de transporte aéreo

No sector dos transportes em geral a tendência histórica mostra que, no mundo, o movimento de mercadorias e o de passageiros andam próximos do ritmo de crescimento económico. Contudo verifica-se que o crescimento anual do número de passageiros tende a ser ligeiramente inferior ao do PIB, e o contrário se passa em relação ao tráfego de mercadorias (Referente à UE 27).

Gráfico 1

Relação entre crescimento do PIB e transportes (EU27)



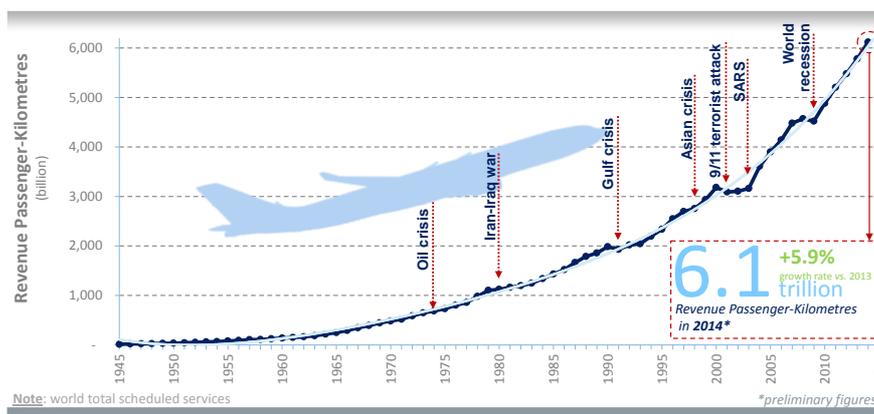
Ft: UE, Transport and Energy in Figures, 2012

No que se refere ao transporte aéreo, este segue uma tendência global muito mais acelerada do que o transporte em geral. Segundo a ICAO¹, a taxa média de crescimento anual das receitas de passageiros no período 1945 – 2015, no mundo, terá sido da ordem dos 6,1%, contra uma estimativa de crescimento do PIB real mundial, no mesmo período, de cerca de 3,6% ao ano.

¹ ICAO, *Air transport in Figures, Economic Development at a Glance, 2015*

Ainda segundo a ICAO, na carga aérea, à escala mundial, as aeronaves apenas respondiam, em 2013, por 0,5% do total de mercadorias transportadas; no entanto essas mercadorias representavam 34,6% do valor total das cargas mundiais, o que mostra que o transporte de carga por avião está vocacionado para as mercadorias de pequeno volume e alto valor.

Gráfico 2
Receita de passageiros – tendência de longo prazo



Em termos regionais, a Ásia e Pacífico transformaram-se no maior centro gerador e atrator de carga e de passageiros: 1.008 milhões de passageiros (contra 817 milhões na Europa e 815 nos EUA) e 74 mil milhões de toneladas – quilómetro (contra 41 na Europa e 39 nos EUA).

Do lado da oferta, a concentração é muito forte. Em 2014 as 5 maiores companhias mundiais, das quais 4 são norte-americanas², transportaram 17% do total mundial de passageiros. Dos 15 maiores aeroportos do mundo 10 são norte-americanos. Contudo o aeroporto de Pequim apresenta taxas de crescimento aceleradas, com os aeroportos dos Estados Unidos da América a mostrarem algum recuo.

As perspetivas da ICAO para o longo prazo (2030) são de continuação do forte crescimento do sector aéreo, seja no transporte de carga aérea (Gráfico 3) seja no de passageiros (Gráfico 4).

² United, Delta, Emirates, American, e Southwest

Gráfico 3

Projeções de transporte de carga aérea

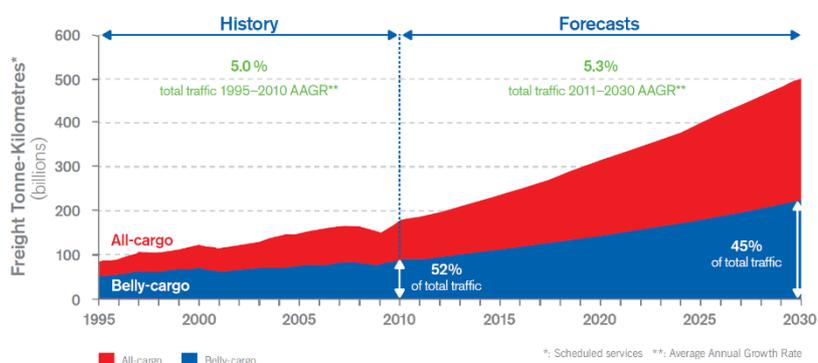
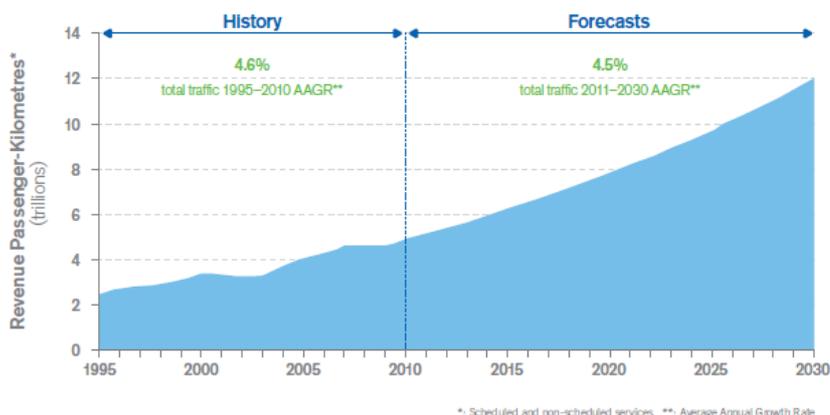


Gráfico 4

Projeções de transporte aéreo de passageiros



2.2 Transporte aéreo em Cabo Verde

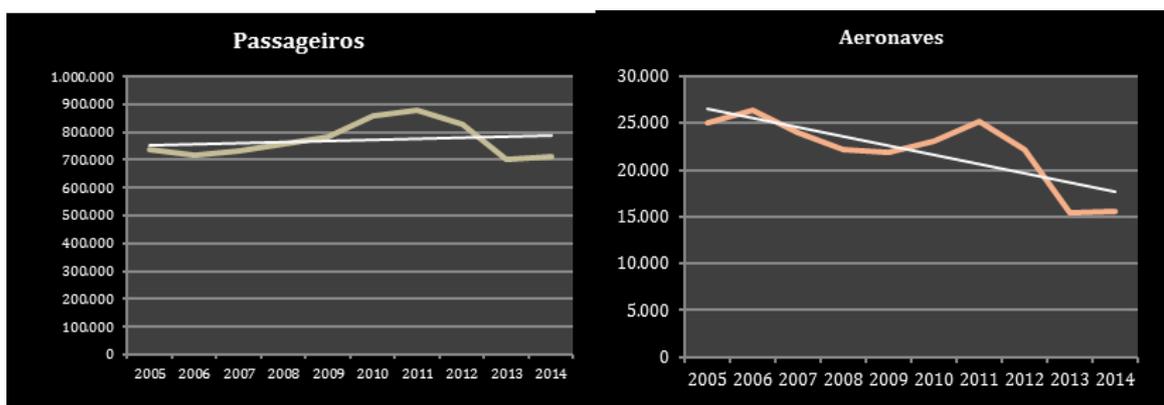
O transporte aéreo em Cabo Verde caracteriza-se pela escassez do número de operadores nacionais – TACV, Cabo Verde Express e recentemente certificada a BINTER Cabo Verde– e pelo elevado grau de dependência nacional em relação aos operadores estrangeiros no que se refere aos serviços aéreos internacionais regulares e não regulares.

Os TACV operam essencialmente para o mercado doméstico e principais mercados internacionais (Portugal, Holanda e França), enquanto a empresa «Cabo Verde Express» realiza operações *charter domésticas*, cuja organização e oferta de serviços depende de fretadores e a BINTER Cabo Verde recém-licenciada entrou para operações domésticas regulares, com operações para as linhas do triângulo Santiago-São Vicente-Sal.

O gráfico 5 apresenta a evolução do tráfego – passageiros e movimentos de aeronaves – entre 2005 e 2013.

O transporte doméstico atingiu um pico em 2011, e a partir daí tem vindo a decrescer, seja em número de passageiros, seja em número de movimentos de aeronaves. Em 2014 a tendência para a queda parece ter sido estancada.

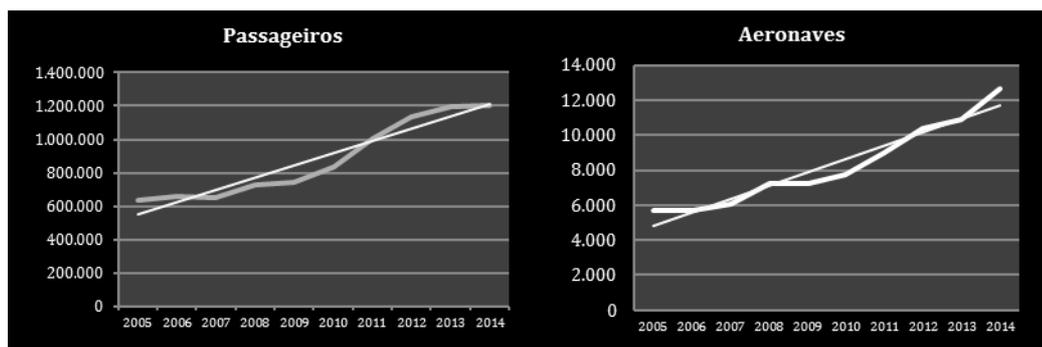
Gráfico 5
Procura e Oferta nas operações domésticas



Esta queda acentuada do transporte aéreo inter-ilhas é uma consequência da reconfiguração do sistema aeroportuário nacional que passou de 1 aeroporto para 4 aeroportos distribuindo o tráfego entre si, e da crise que o principal operador aéreo – TACV – tem vindo a conhecer. Descapitalizada, a empresa tem dificuldades em assegurar a plena utilização das suas aeronaves devido a imobilizações frequentes que são consequência da falta de recursos financeiros para adquirir peças ou realizar operações de manutenção sem as quais as aeronaves não podem voar.

Esta redução da oferta tem criado uma forte tensão na procura que fica em grande medida insatisfeita. No entanto, a recente entrada da Binter CV no mercado irá certamente trazer uma nova dinâmica no transporte aéreo doméstico.

Gráfico 6
Procura e oferta nas operações internacionais

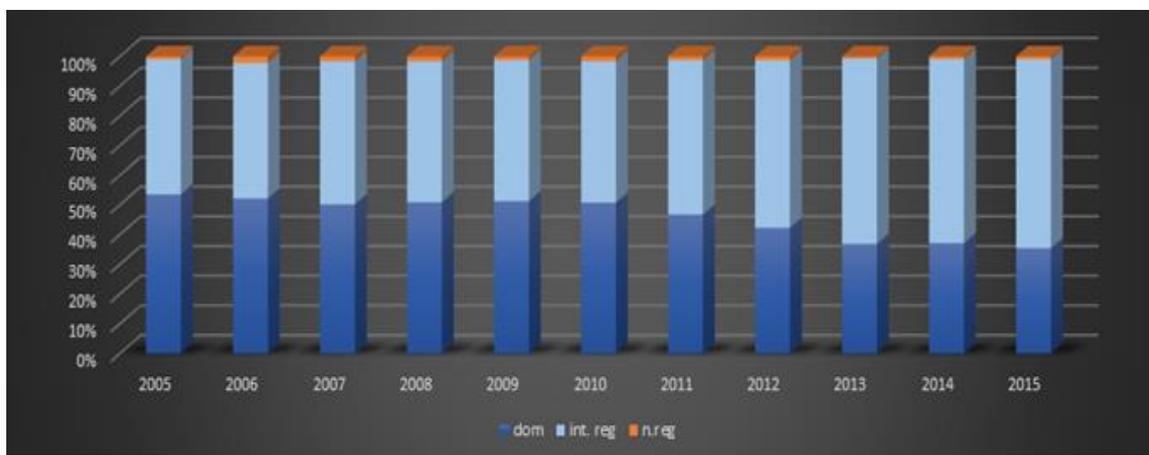


O transporte doméstico representa em 2015 cerca de 37% do tráfego total de passageiros movimentados nos aeroportos cabo-verdianos. No que se refere ao tráfego internacional, após alguns anos de estagnação do tráfego, nos últimos 2 anos, há uma tendência de crescimento como consequência do aumento do turismo.

A maior parte dos passageiros dos voos internacionais desloca-se em voos regulares. De realçar as grandes oscilações anuais do número de passageiros e dos movimentos de aeronaves em voos não regulares, o que não permite detetar qualquer tendência de fundo.

Gráfico 7

Repartição (%) dos passageiros por operações domésticas, internacionais regulares e não regulares



Quadro 1

Movimento de passageiros e de aeronaves em Cabo Verde

Anos	Doméstico		Internacional Regular		Internacional n.regular	
	Passageiros	Movimento Aeronaves	Passageiros	Movimento Aeronaves	Passageiros	Movimento Aeronaves
2005	735.205	25.098	625.861	5.126	12.474	532
2006	718.144	26.347	628.594	5.080	30.443	596
2007	734.637	24.048	618.292	5.181	34.277	885
2008	757.112	22.193	705.030	6.425	24.225	831
2009	782.215	21.895	724.097	6.426	19.673	823
2010	858.886	23.093	804.836	6.853	27.518	883
2011	881.519	25.251	980.802	8.209	23.764	780
2012	828.943	22.259	1.105.791	9.581	25.833	833
2013	699.642	15.465	1.183.429	10.371	14.158	528
2014	708.151	15.219	1.182.169	10.202	16.401	627
2015	684.561	14.180	1.227.477	10.638	18.156	821

Quadro 2

Movimento de passageiros e de aeronaves em Cabo Verde(índice)

Anos	Doméstico		Internacional Regular		Internacional n.regular	
	Passageiros	Movimento Aeronaves	Passageiros	Movimento Aeronaves	Passageiros	Movimento Aeronaves
2005	100	100	100	100	100	100
2006	98	105	100	99	244	112
2007	100	96	99	101	275	166
2008	103	88	113	125	194	156
2009	106	87	116	125	158	155
2010	117	92	129	134	221	166
2011	120	101	157	160	191	147
2012	113	89	177	187	207	157
2013	95	62	189	202	114	99
2014	96	61	186	199	131	118
2015	93	56	196	208	146	154

Gráfico 8

Transporte internacional regular

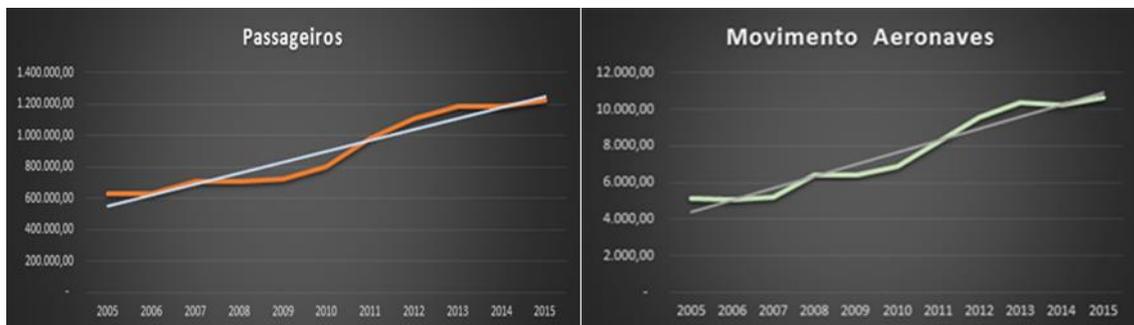
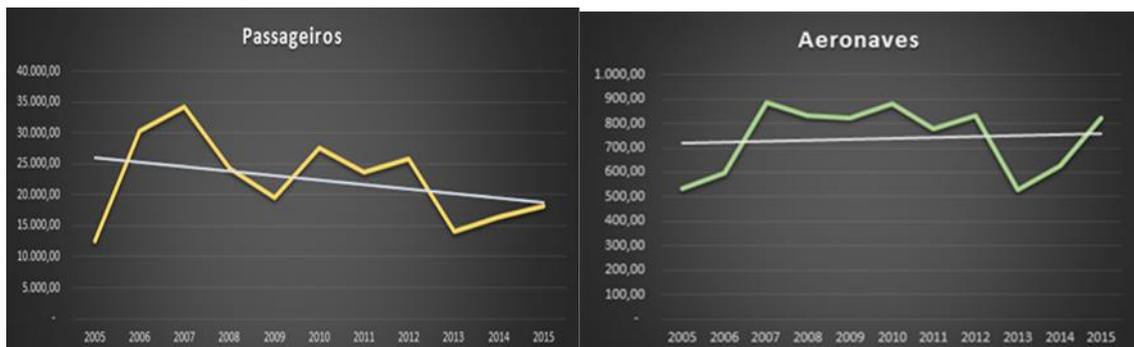


Gráfico 9

Operações não regulares



As relações internacionais entre os Estados Contratantes da Convenção de Chicago têm sido tradicionalmente reguladas por meio de acordos bilaterais de serviços aéreos e seus anexos, bem como por outros dispositivos bilaterais e multilaterais conexos. No Anexo 1 encontra-se a lista dos Acordos de Serviços Aéreos celebrados entre Cabo Verde e países terceiros (bilaterais) e no âmbito de blocos regionais (multilaterais).

Os serviços aéreos regulares internacionais de e para Cabo Verde caracterizam-se pela oferta de serviços dos operadores de transporte aéreo pertencentes aos principais mercados emissores de tráfego (étnico, turístico e negócio).

Quadro 3
Operadores do serviço internacional

INVERNO IATA 2016	
OPERADORA	TIPO VOO
TAP (PORTUGAL)	REGULAR / CHARTER
BINTER CANARIAS (ESPAÑA)	REGULAR
JETAIRFLY TUI BELGIUM (BÉLGICA)	REGULAR
LUXAIR (LUXEMBURGO)	REGULAR
NEOS SPA (ITÁLIA)	REGULAR
ROYAL AIR MAROC (MÁROCOS)	REGULAR
TACV (CABO VERDE)	REGULAR
THOMAS COOK AIRLINES (REINO UNIDO)	REGULAR
THOMAS COOK BELGIUM (BÉLGICA)	REGULAR
THOMSON AIRWAYS (REINO UNIDO)	REGULAR
TRANSAIR (SENEGAL)	REGULAR
TRANSAVIA FRANCE (FRANÇA)	REGULAR
TRANSAVIA NETHERLANDS (HOLANDA)	REGULAR
TUI AIRLINES NEDERLAND (HOLANDA)	REGULAR

Os serviços aéreos não regulares internacionais têm tido uma tendência crescente, embora a maioria das “operações charters” já são realizadas de forma regular cobertas pelos acordos aéreos existentes. Os operadores charters buscam, através da designação como operadores regulares preencher os lugares vazios não cobertos pela demanda turística.

Quadro 4
Principais operadores de voos não regulares

INVERNO IATA 2016	
OPERADORA	TIPO VOO
AIGLE AZUR (FRANÇA)	CHARTER
ASL AIRLINES - EUROPE AIRPOST (FRANÇA)	CHARTER
CORENDON DUTCH AIRLINES (HOLANDA)	CHARTER
CORSAIR (FRANÇA)	CHARTER
JET TIME A/S (DINAMARCA)	CHARTER
MERIDIANA FLY SPA (ITÁLIA)	CHARTER
SMALL PLANET AIRLINES UAB (LITUÂNIA)	CHARTER
SMARTLYNX AIRLINES SIA (LETÔNIA)	CHARTER
THOMAS COOK AIRLINES SCANDINAVIA (DINAMARCA)	CHARTER
TRAVEL SERVICE a.s. (REPÚBLICA CHECA)	CHARTER
TRAVEL SERVICE POLSKA (POLÓNIA)	CHARTER
TUIFLY GMBH (ALEMANHA)	CHARTER
TUIFLY NORDICS AB (SUÉCIA)	CHARTER

Quadro 5
Operadores, por rota

	Código IATA	Rota	Via	Operadores/ Tipo Operadores (RE: Regular, NR: Não Regular)	País
1	AMS	Amsterdão - São Vicente/Sal/Boa Vista/Praia	Banjul	CORENDON DUTCH AIRLINES (NR)	Holanda
				TRANSAVIA NETHERLANDS (RE), TUI AIRLINES NEDERLAND (RE), TACV (RE)	
2	ARN	Estocolmo - Sal/Boa Vista	Gran Canárias/Tenerife	TUIFLY NORDICS AB (NR)	Suécia
				THOMAS COOK AIRLINES SCANDINAVIA A/S (NR)	
3	BGY	Bergamo - Sal		MERIDIANA FLY (NR)	Itália
4	BHX	Birmingham - Sal/Boa Vista		THOMSON AIRWAYS (RE)	Reino Unido
5	BLL	Billund - Boa Vista	Gran Canárias	JET TIME (NR)	Dinamarca
6	BLQ	Bolonha - Boa Vista/Sal	Roma/Nápoles	NEOS (RE)	Itália
7	BRS	Bristol - Sal		THOMSON AIRWAYS (RE)	
8	BRU	Bruxelas - Sal/Boa Vista	Banjul	JETAIRFLY TUI BELGIUM (RE)	Bélgica
				THOMAS COOK AIRLINES BELGIUM (RE)	
9	BSL	Basileia - Sal/Boa Vista		TUIFLY GMBH (NR)	Suíça
10	CDG	Paris - Sal/Boa Vista/São Vicente		CORSAIR (NR), SMARTLYNX AIRLINES SIA (NR), TACV (RE)	França
			Montpellier/Toulouse	ASL AIRLINES FRANCE - EUROPE AIRPOST (NR)	
11	CGN	Colónia - Sal/Boa Vista		TUIFLY GMBH (NR)	Alemanha
12	CMN	Casablanca - Praia/Sal		ROYAL AIR MAROC (RE)	Marrocos
13	CPH	Copenhaga - Sal/Boa Vista	Gran Canárias/Tenerife	TUIFLY NORDICS AB (NR)	Dinamarca
14	DKR	Dakar - Praia		TRANSAIR (RE)	Senegal
			Bissau	TACV (RE)	
15	DUS	Dusseldorf - Boa Vista/Sal		TUIFLY GMBH (NR)	Alemanha
16	FOR	Fortaleza - Praia		TACV (RE)	Brasil
17	FRA	Frankfurt - Boa Vista/Sal		TUIFLY GMBH (NR)	Alemanha
18	GLA	Glasgow - Sal		THOMSON AIRWAYS (RE)	Reino Unido
19	GOT	Gotemburgo - Sal	Gran Canária	TUIFLY NORDICS AB (NR), THOMAS COOK AIRLINES SCANDINAVIA A/S (NR)	Suécia
20	HAI	Hanover - Boa Vista/Sal		TUIFLY GMBH (NR)	Alemanha
21	HEL	Helsínquia - Sal/Boa Vista	Tenerife	TUIFLY NORDICS AB (NR)	Finlândia
22	LGW	Londres - sal/Boa Vista	Santarém	THOMSON AIRWAYS (RE)	Reino Unido
				THOMAS COOK AIRLINES (RE)	
23	LIL	Lille - Sal		CORSAIR (NR)	França
24	LIS	Lisboa - Praia/Sal/São Vicente/Boa Vista		TAP (RE), TACV (RE)	Portugal
25	LPA	Gran Canária - Sal/Praia		BINTER CANARIAS (RE)	Canárias
26	LUX	Luxemburgo - Sal/Boa Vista		LUXAIR (RE)	Luxemburgo

27	LYS	Lyon - Sal		CORSAIR (NR)	França
28	MAN	Manchester - Sal/Boa Vista		SMALL PLANET AIRLINES UAB (NR), THOMSON AIRWAYS (RE), THOMAS COOK AIRLINES (RE)	Reino Unido
29	MUC	Munique - Boa Vista/Sal		TUIFLY GMBH (NR)	Alemanha
30	MXP	Milão - Boa Vista/Sal	Nápoles	NEOS (RE)	Itália
31	ORY	Paris - Sal/Boa Vista	Dakar	TRANSAVIA FRANCE (RE)	França
				AIGLE AZUR (NR)	
32	OSL	Oslo - Sal	Gran Canária	TUIFLY NORDICS AB (NR)	Noruega
33	PRG	Praga - Sal/Boa Vista		TRAVEL SERVICE a.s. (NR)	República Checa
34	PVD	Providence - Praia		TACV (RE)	Estados Unidos
35	REC	Recife - Praia		TACV (RE)	Brasil
36	RIX	Riga - São Vicente		SMARTLYNX AIRLINES SAI (NR)	Letônia
37	STR	Estugarda - Boa Vista/Sal		TUIFLY GMBH (NR)	Alemanha
38	VNO	Vilnius - Sal		SMALL PLANET AIRLINES UAB (NR)	Lituânia
39	VRN	Verona - Boa Vista/Sal		NEOS (RE)	Itália
40	WAW	Varsóvia - Sal	Gran Canária	TRAVEL SERVICE POLSKA (NR)	Polónia

Em síntese, a associação do crescimento do turismo com o desenvolvimento do transporte aéreo é clara, estando os dois em estreita ligação tanto na promoção por parte das agências de viagens, como por parte das operadoras. O custo associado às viagens e sobretudo às viagens de longo curso, tem vindo a decrescer significativamente fruto da concorrência internacional e dos avanços tecnológicos.

O mercado do transporte aéreo continuará de alguma forma a manter o rumo da concentração e racionalização de meios, com enfoque muito intenso no controlo dos custos operacionais, de forma a fomentar o fenómeno global de *Open Access*.

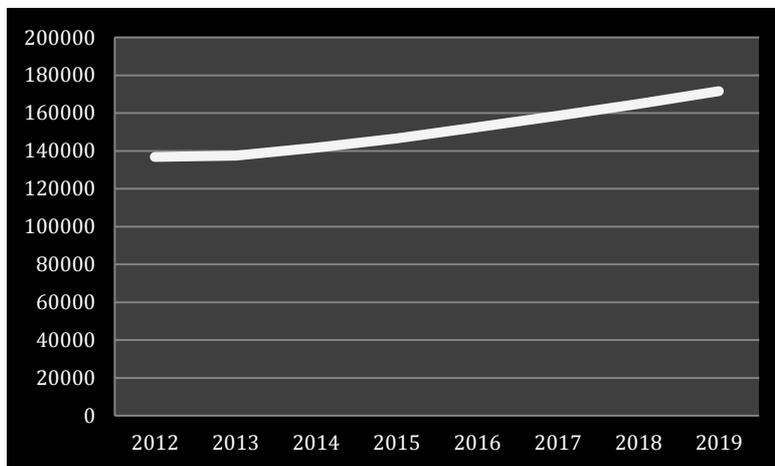
2.3 Perspetivas para o futuro

Cabo Verde é uma pequena economia aberta muito dependente da evolução económica global, em especial da região com que o país tem mais relações comerciais: a União Europeia.

Presentemente e no futuro previsível Cabo Verde terá no Turismo o seu grande motor de desenvolvimento. De acordo com as estimativas do Fundo Monetário Internacional o Produto Interno Bruto de Cabo Verde deverá crescer a uma taxa de 4% ao ano a partir de 2016, com crescimento um pouco inferior em 2015, o que aponta para uma taxa média no quinquénio 2015-2019 de 3,8%.

Gráfico 10
Crescimento previsional do PIB-CV

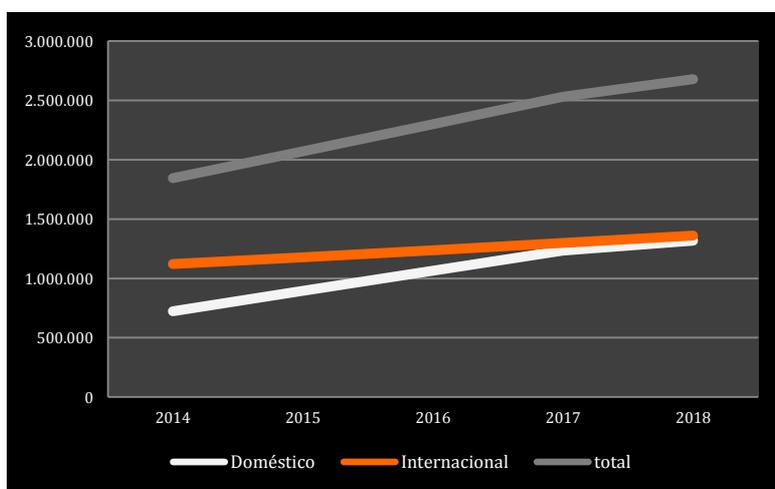
(milhões ECV., preços constantes)



Ft: IMF, Outlook April 2014

Assim, e considerando que a conjuntura económica favorável à expansão do Produto Interno Bruto (PIB) tem um efeito multiplicador no transporte aéreo, especialmente considerando que o turismo tem peso determinante nesse ritmo de crescimento económico, perspectiva-se para os próximos anos uma trajetória crescente do número de passageiros transportados e de movimentos de aeronaves nos aeroportos cabo-verdianos

Gráfico 11
Previsão do número de passageiros para o quinquénio 2014-2018



Ft: ASA, 2014

De realçar que estas previsões elaboradas pela ASA S.A., estão a pressupor um crescimento forte da procura interna (“domésticos”).

Entretanto a ASA S.A., irá ser transformada em concessionária geral dos aeroportos de Cabo Verde, com a orientação política para celebrar contratos de subconcessão de aeroportos com operadores privados. Também do lado do transporte aéreo espera-se uma profunda alteração do mercado, com a entrada, nos voos domésticos, de mais um operador que poderá vir a equilibrar a oferta que de acordo com as necessidades da procura.

Este quadro de entrada geral de privados num sector que até recentemente estava maioritariamente nas mãos do Estado confere às atividades reguladoras não só um forte esforço de adaptação, como também de acompanhamento das novas entidades que possam surgir. A regulação económica será um fator decisivo deste movimento de concessão aeroportuária, pois será a garantia da manutenção do papel dos aeroportos como promotores do desenvolvimento económico e turístico das ilhas onde se inserem.

Os fatores considerados críticos para os aeroportos para além da redução de preços, são a capacidade de adaptação das infraestruturas no sentido de responderem ao crescimento da procura mantendo a qualidade dos níveis de serviço, o incremento dos custos com a segurança e ainda a pressão para a redução dos tempos de escala de aeronaves.

3 CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA AAC

3.1 Natureza jurídica

A AAC tem a natureza jurídica de autoridade administrativa independente, de base institucional, dotada de personalidade jurídica, de órgãos, de serviços, pessoal e património próprios e de autonomia administrativa e financeira de acordo com o Decreto-Lei nº 70/2014 de 22 de Dezembro

A AAC é dotada de independência funcional no desempenho das suas funções, e não está submetida à tutela e superintendência do Governo, no que respeita às funções reguladoras, com ressalva dos poderes atribuídos ao Governo em matéria de orientações políticas e dos poderes de fiscalização cometidos à Assembleia Nacional previstos na lei.

Sem prejuízo da sua independência, a AAC está adstrita, para efeitos da sua ligação com o Governo, ao departamento governamental responsável pela área dos transportes e aviação civil,.

3.2 Modelo de governança do sector aéreo – novas atribuições da AAC no domínio da regulação económica

O modelo de governança do sector de aviação civil em Cabo Verde está hoje conceptualmente estruturado de modo a garantir a delimitação precisa das atribuições dos vários intervenientes – MEE, AAC, ASA S.A (aeroportos e navegação aérea) e operadores de transporte aéreo e assistência em escala.

De facto, assiste-se, neste domínio, a uma alteração da natureza jurídica das relações até agora legalmente estabelecidas entre os vários intervenientes. Ou seja, a concessão atribuída por via legislativa, passa a ser de natureza contratual, com uma delimitação pormenorizada de poderes, deveres e obrigações, quer do concedente, quer da concessionária, quer da AAC, num processo de equilíbrio de atribuições devidamente integrado e harmonizado.

Efetivamente, compete ao MEE, nos termos da respetiva Lei Orgânica, a definição das políticas estratégicas para todo o sector dos transportes.

À AAC compete, no quadro da política governamental, previamente definido, regular todo o sector da aviação civil, mantendo uma independência funcional, no que respeita aos poderes de Tutela e Superintendência, que aqui estão suprimidos ao Governo, na relação meramente institucional com a AAC, que assenta numa base legal.

A AAC tem como Missão principal a promoção do desenvolvimento seguro, eficiente e sustentado das atividades da aviação civil através da respetiva **regulação**, consubstanciada nos poderes que lhe estão legalmente atribuídos, de regulamentação, certificação, licenciamento, homologação, fiscalização e supervisão, dessas atividades, dos respetivos agentes e destinatários, sem prejuízo das funções consultivas junto do Governo e da Assembleia Nacional.

Quanto à ASA, S.A. - Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea, a mesma tem com a AAC uma relação de entidade regulada, assente nos poderes que a lei, as Bases da Concessão Aeroportuária e o contrato de concessão geral, conferem à AAC, de fiscalização e supervisão de toda a sua atividade e ainda de fixação da Receita Média Máxima por Passageiro, para cada período regulatório, e aprovação das taxas aeroportuárias sujeitas a regulação económica, de acordo com o desempenho da concessionária com base na avaliação e monitorização do cumprimento contratual, que assenta, quer nos níveis de qualidade da prestação do serviço público, quer na avaliação global do desempenho da concessionária no âmbito do serviço público concessionado. Estas atribuições da AAC serão replicadas (tendo em conta o modelo de concessão aeroportuária – concessão geral e subconcessões a parceiros privados) nas relações futuras a estabelecer com as subconcessionárias, alargando-se, deste modo, o universo dos regulados, bem como as

necessidades de supervisão e auditoria de processos que sustentarão o modelo de regulação económica definido.

Do mesmo modo a AAC tem com as companhias aéreas nacionais uma relação de Regulador/regulado, assentes em bases tanto de natureza técnica adveniente do papel de fiscalizador da atividade técnica e operacional dos mesmos como consequência das normativas regulamentares plasmados nos Regulamentos da Aviação Civil Nacional, mas também da supervisão da atividade económica das mesmas em virtude da valência “regulação económica” atribuída também à AAC.

Por sua vez, o Governo – MEE e MFP, na qualidade de concedente e acionista único da ASA, S.A., exerce as prerrogativas no que respeita à salvaguarda do interesse público da gestão dos bens de domínio público, na salvaguarda do Sistema Aeroportuário e na determinação das decisões macroeconómicas respeitantes à rede de infraestruturas concessionadas.

No domínio das subconcessões, embora a ASA, S.A. detenha os poderes legais de negociação das mesmas, por delegação do concedente, no contrato de concessão geral, estas, porque pressupõem a entrada de parceiros privados na gestão aeroportuária, são acompanhadas estrategicamente pelo Governo, nos termos previstos no contrato de concessão e na lei, passando, igualmente a submeter-se a todos os poderes legais e contratuais que estão cometidos à AAC, neste domínio, sem prejuízo dos poderes de regulação técnica da AAC, legalmente previstos.

3.3 Competências

As competências da AAC estão definidas no Decreto-Lei nº 70/2014, de 22 de Dezembro, , sendo as seguintes:

- A competência de **Regulação Económica**
- A competência de **Regulação Técnica**;
- A competência de **Supervisão**
- A competência de **Regulamentação**
- A competência de **Segurança operacional**
- A competência de **Segurança da Aviação Civil contra Actos de Interferência Ilícita**
- A competência de **Representação do Sector de Aviação Civil**
- A competência **Sancionatória**
- A Competência **Consultiva** (Artigo 18º).

A AAC é a Entidade Reguladora do sector da aviação civil, que atua no plano nacional sob a égide de uma regulação supranacional, garantindo a eficácia na prossecução das atribuições

internacionais e nacionais, enquanto Autoridade Aeronáutica nacional de Cabo Verde e consequentemente do Estado cabo-verdiano.

A AAC atua essencialmente nos seguintes domínios de interesse público, no âmbito da regulação económica e da regulação técnica do sector e no cumprimento das suas atribuições assegura os seguintes macroprocessos:

- ✓ **Segurança operacional (Safety)**
 - Aeronaves (Aeronavegabilidade, Manutenção e Operações)
 - Infraestruturas aeroportuárias e Navegação Aérea
 - Certificação de empresas de Transporte Aéreo, de Trabalho Aéreo
 - Licenciamento de pessoal
- ✓ **Regulação económica do setor**
 - Regulação de preços/taxas e regulação de qualidade de serviço/*performance* no domínio aeroportuário e de navegação aérea e das companhias aéreas e empresas de assistência em escala
- ✓ **Regulação de direitos de tráfego**
 - Distribuição de direitos de tráfego
 - Autorizações de voos, escalas técnicas e sobrevoos do espaço aéreo nacional
- ✓ **Segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e facilitação**
 - Prevenção em matéria da prática de atos ilícitos contra a aviação civil
- ✓ **Defesa dos direitos dos passageiros**

No plano internacional a AAC tem como principal atribuição garantir que o sector da aviação em Cabo Verde cumpre todos os requisitos técnicos e legais de segurança. Da atuação da AAC depende a classificação deste sector da economia nacional, a nível internacional e a competitividade externa das empresas do sector.

3.4 Poderes de que está investida a AAC

São diversos os poderes que estão cometidos genericamente à AAC no âmbito da sua **atividade de regulação**, discriminada e detalhada, nos diversos poderes que a compõem, no Capítulo II do Decreto-Lei n.º 28/2004, de 12 de julho, na redação que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 31/2009, de 7 de setembro (artigos 10.º a 24) e, ainda, disciplinada em detalhe em diferentes diplomas

legais, nacionais e internacionais. Concretamente os poderes genéricos em matéria de regulação, da AAC, elencados no diploma supra identificado são:

- a) Poder Regulamentar;
- b) Poder de Regulação Económica;
- c) Poder de Regulação Técnica;
- d) Poderes de Fiscalização e Supervisão;
- e) Poderes Sancionatórios e Medidas Cautelares;
- f) Poderes de Autoridade;

3.4.1 Poder Regulamentar

No âmbito dos seus poderes de regulamentação a AAC elabora (através de um procedimento regulamentar próprio, que envolve a auscultação dos *stakeholders*), nos termos da lei, regulamentos técnicos, que determinam os requisitos e pressupostos técnicos aplicáveis a cada subsector da aviação civil, e que quando aplicável, são dados a conhecer aos seus destinatários através da respetiva publicação no Boletim Oficial.

A AAC define, ainda, através dos seus Regulamentos administrativos próprios, as regras necessárias à aplicação das normas, recomendações e outras disposições emanadas da Organização da Aviação Civil Internacional, de outros organismos internacionais de normalização técnica de que o Estado cabo-verdiano faça parte ou a que esteja associado, ou seja, a AAC está legalmente mandatada para diretamente introduzir no ordenamento jurídico nacional, por via regulamentar, requisitos técnicos e de segurança, cujo cumprimento é exigido ao Estado cabo-verdiano pelas instâncias internacionais que regulam o sector da aviação civil no plano supranacional (respeitando naturalmente, a esfera de competências dos órgãos legislativos nacionais, nos termos da Constituição);

3.4.2 Poderes de Regulação Económica

Nesse âmbito compete à AAC regular o acesso ao mercado da aviação civil em Cabo Verde; regular as concessões, as licenças e os contratos atribuídos, garantir o equilíbrio económico-financeiros dos prestadores de serviços, bem como a eficiência e a qualidade desses serviços, primar pela existência de concorrência no mercado e garantir que os direitos dos consumidores sejam respeitados. Ainda compete á AAC a definição da política tarifária no sector, além de implementar a política aéreo-comercial, através da negociação dos acordos aéreos com países terceiros.

3.4.3 Poderes de Regulação Técnica

No exercício de poderes de regulação técnica, à AAC detém de entre outras, competência para licenciar, certificar, autorizar, e aprovar as atividades e os procedimentos, as organizações, os serviços, o pessoal, as aeronaves, as infraestruturas, equipamentos, sistemas e demais meios afetos à aviação civil.

3.4.4 Poderes de Fiscalização e Supervisão

No exercício das funções de supervisão, compete à AAC garantir a aplicação e fiscalização do cumprimento das leis, regulamentos e requisitos técnicos aplicáveis no âmbito das suas atribuições, por forma a garantir a segurança e a qualidade das operações aéreas.

Para o exercício dos poderes de supervisão e de auditoria que lhe estão atribuídos a AAC pode solicitar às entidades sob sua jurisdição toda a informação que considere necessária, aceder a registos, inclusive de natureza informática e a todo o tipo de documentos, constituindo tal prerrogativa um dever legal daquelas entidades, conforme disposto no artigo 22.º do Decreto-Lei que aprova os Estatutos da AAC;

3.4.5 Poderes Sancionatórios

No exercício de poderes sancionatórios compete à AAC, investigar as infrações cometidas, instaurar os correspondentes procedimentos sancionatórios e aplicar as sanções previstas na lei. Neste âmbito, destaca-se a existência de um regime próprio no sector da aviação civil, aplicável às contraordenações aeronáuticas civis, aprovado pelo Decreto-Lei nº 57/2005, de 29 de agosto, cuja aplicação é da responsabilidade da AAC, enquanto autoridade administrativa com poderes sancionatórios próprios.

3.4.6 Poderes de Autoridade

No exercício de funções de fiscalização, inspeção ou auditoria, e com o objetivo de cumprir eficazmente as tarefas que lhes estão cometidas, os trabalhadores da AAC são legalmente equiparados a agentes de autoridade, podendo, a qualquer hora e sem necessidade de aviso prévio:

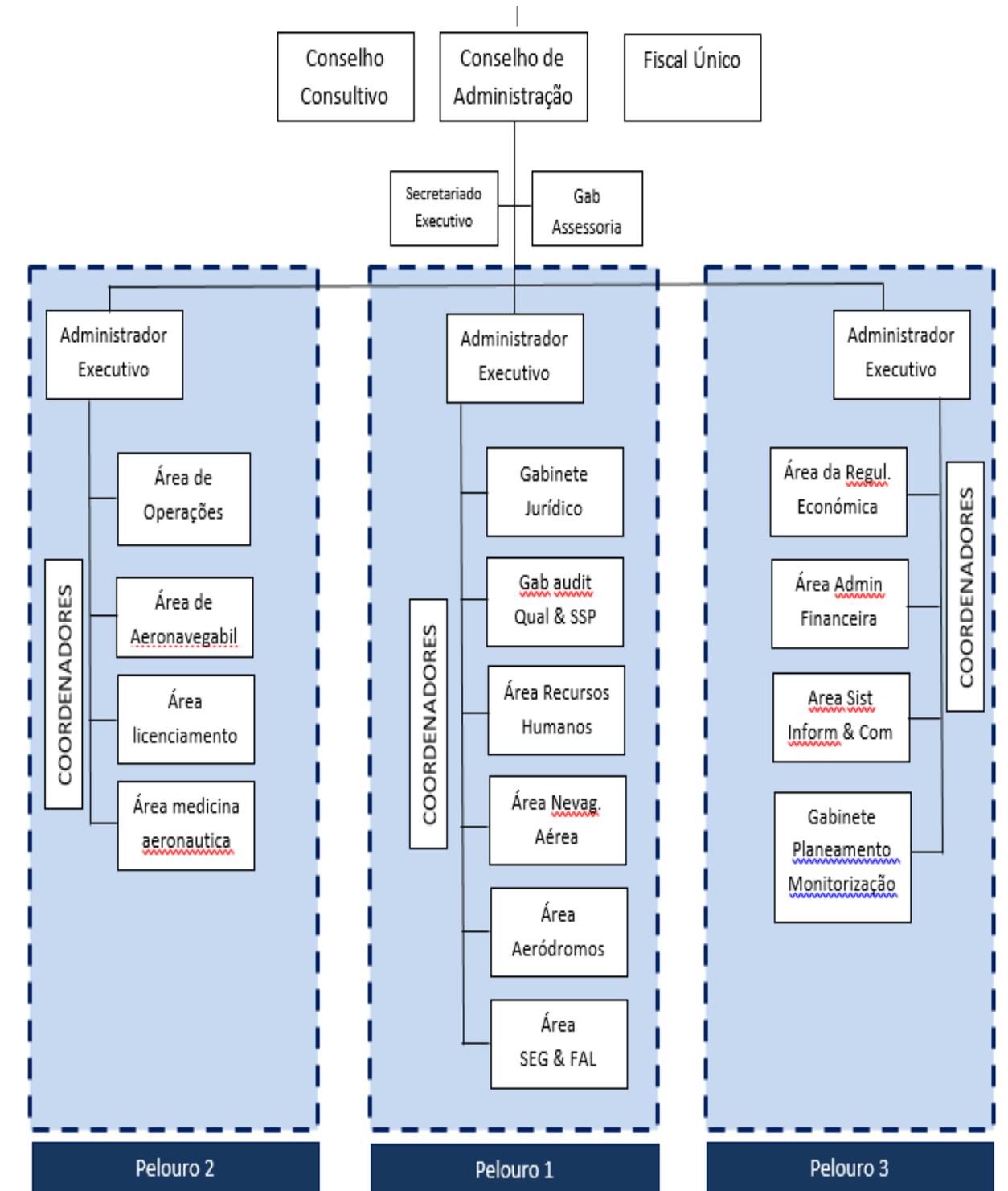
- a) Aceder e inspecionar as instalações, equipamentos, aplicações informáticas e serviços das entidades sujeitas a inspeção e controlo deste instituto;
- b) Requisitar para análise equipamentos, materiais, documentos e elementos de informação sob forma escrita ou digital;

- c) Determinar, a título preventivo, e com efeitos imediatos, mediante ordem escrita e fundamentada, a suspensão ou cessação de atividades e encerramento de instalações, quando da não aplicação dessas medidas possa resultar risco iminente para a segurança da aviação civil;
- d) Identificar as pessoas que se encontrem em violação das normas cuja observância lhes compete fiscalizar, no caso de não ser possível o recurso a autoridade policial em tempo útil;
- e) Reclamar a colaboração das autoridades administrativas e policiais para impor o cumprimento de normas e determinações que por razões de segurança deva ter execução imediata.

3.5 Estrutura orgânica interna

Estes processos, atribuições e competências são exercidos através de uma estrutura orgânica recentemente revista por forma a torna-la mais adequada à necessidade da organização, optando por uma estrutura de responsabilização direta dos titulares dos órgãos de estrutura perante o responsável do pelouro, o qual é um administrador executivo. A estrutura organizativa da Agência é constituída por quatro gabinetes e onze áreas de coordenação, conforme se demonstra no organograma apresentado a seguir:

Figura 1
Organograma da AAC



A AAC tem os seguintes órgãos obrigatórios:

- ✓ O Conselho de Administração;
- ✓ O Conselho Consultivo;
- ✓ O Fiscal Único.

O Conselho de Administração é o órgão colegial executivo responsável pela administração da AAC bem como pela direção dos respetivos serviços em conformidade com a lei (artigo 26.º dos respetivos Estatutos).

- O Conselho de Administração é composto por um presidente e dois administradores.
- Os membros do Conselho de Administração são nomeados por resolução do Conselho de Ministros, sob proposta do membro do Governo responsável pela área dos transportes e da aviação civil, de entre pessoas com reconhecida idoneidade, independência e competência técnica e profissional, preferencialmente, no domínio da aeronáutica civil, com mais de 5 (cinco) anos de experiência profissional, nos termos da lei.
- O mandato dos membros do Conselho de Administração tem a duração de 5 (cinco) anos.
- Na primeira nomeação dos membros do Conselho de Administração, ou após a sua dissolução, o presidente é nomeado por um período de 5 (cinco) anos e os demais administradores por 3 (três) anos, renováveis, em ambos os casos, por uma só vez, por mais 5 (cinco) anos.
- Em caso de vacatura, o novo membro é designado por um novo mandato de 5 (cinco) anos.

O Conselho Consultivo é o órgão de consulta e participação na definição das linhas gerais de atuação da AAC, estando representados:

- (Três) representantes dos operadores do sector de aviação civil ou das organizações representativas dos mesmos;
- 1 (Um) representante dos utentes ou consumidores ou das suas associações de defesa dos seus direitos;
- 1 (Um) representante nomeado pelo membro do Governo responsável pela área das Finanças;
- 1 (Um) representante nomeado pelo membro do Governo responsável pela área da aviação civil;
- 1 (Um) representante nomeado pelo membro do Governo responsável pela área das comunicações.

O Fiscal único é o órgão responsável pelo controlo da legalidade e economicidade da gestão financeira e patrimonial da AAC e de consulta do Conselho de Administração nesse domínio.

3.6 Recursos Humanos

A AAC conta com 48 colaboradores, incluindo o Conselho de Administração e o pessoal sob o regime de contrato de cedência e prestação de serviços, sendo que, do total de efetivos, 65% encontra-se ligado às áreas técnicas da aviação civil e à Área Administrativa e Financeira.

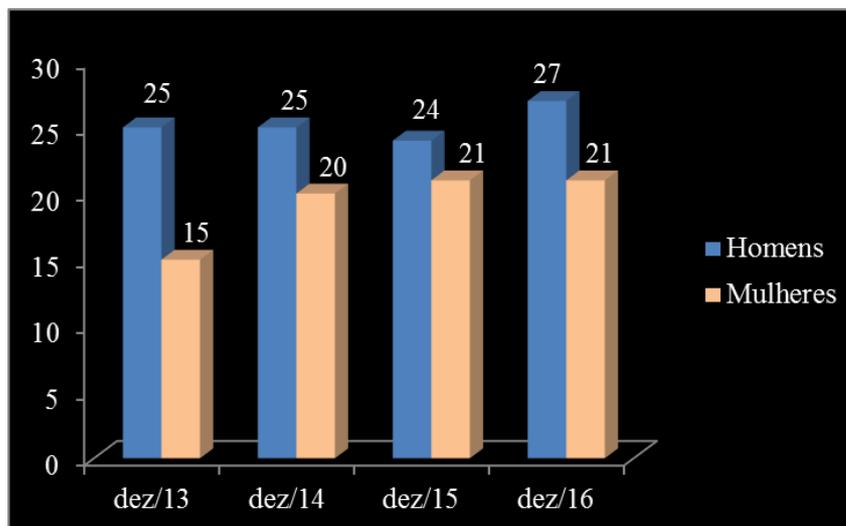
Quadro 4
Distribuição de Efetivos por Áreas

Áreas	Total
Conselho de Administração	3
Gabinete de Assessoria	1
Secretariado	1
Sistemas de Informação e Comunicação	2
Gabinete Jurídico	3
Recursos Humanos	2
Administrativa Financeira	10
Regulação Económica	5
Aeronavegabilidade	4
Operações de Voo	2
Licenciamento de Pessoal	3
Medicina Aeronáutica	2
Navegação Aérea	3
Aeródromos	3
Segurança e Facilitação	4

Destaca-se a predominância do pessoal sob o regime de contrato por tempo indeterminado totalizando 39 colaboradores, ou seja, 81% do total dos efetivos.

No que respeita à distribuição do pessoal por género, há uma predominância de efetivos do sexo masculino, com tendência de nivelção por parte do género feminino.

Gráfico 1.1 - Distribuição de efetivos por Género



3.6.1 Modelo de Financiamento da AAC

A AAC dispõe de liberdade de gestão financeira o que significa que a expressão financeira da respetiva atividade se materializa com referência a um orçamento privativo onde são inscritas, por natureza económica, previsões, quer de recursos, quer das respetivas aplicações.

A AAC tem, assim, a possibilidade de cobrar receitas próprias e superintender na respetiva aplicação, podendo, no que ao funcionamento diz respeito, receber transferências com origem no Orçamento de Estado (OE), embora tal não se tenha verificado desde que lhe foi atribuído o estatuto de Agência.

Num quadro de regulação independente, torna-se imprescindível assegurar a autonomia financeira do regulador e, em particular, a independência face ao regulado por forma a evitar o “risco de captura”.

A AAC tem direito definido por lei em termos efetivos a 5% das receitas da FIR oceânica do Sal o que representa a principal fonte de financiamento das suas atividades. Para além disso a Agência tem também direito a 25% da taxa de segurança aeroportuária.

Considerando as atribuições da AAC na esfera dos seus poderes de autoridade e regulador, deverá ser desenvolvido um Plano de Financiamento mais ajustado aos serviços prestados pela AAC aos *stakeholders*, em matéria de licenciamento, certificação, autorizações e regulação económica do transporte aéreo, dos aeroportos e da navegação aérea, que garanta a total transparência e independência financeira da AAC na prossecução da sua missão.

Nessa perspectiva, e para o efeito, de materialização do Plano de Financiamento supramencionado a AAC procedeu em 2016 à revisão das taxas diretamente relacionadas com as atividades pertencentes ao “*core business*”.

Atualmente, a principal fonte de financiamento da AAC é proveniente da receita da taxa de rota da Região de Informação de Voo Oceânica do Sal, a qual foi revista e passou de 8% para 5%, em 2014 e contribui em 60% para o respetivo Orçamento. Contudo, em termos de previsão orçamental para o ano de 2016, a AAC prevê um aumento de receita, no domínio da taxa de segurança, que constitui uma nova fonte de receita, tendo por base a correspondente evolução dos custos inerentes.

Relativamente à receita correspondente ao montante dos custos incorridos pela AAC com o seu contributo para a prestação do serviço de navegação aérea em rota na FIR Oceânica do Sal, a AAC deverá propor uma alteração legislativa no sentido de clarificar o sistema de recuperação de custos com aquele serviço (enquanto entidade supervisora e de certificação e ainda de definição de níveis de safety) e ainda a classificação desta receita, de modo a ficar expresso que a mesma corresponde à recuperação de custos (diretos e indiretos) inerentes ao serviço prestado.

Quadro 5

Tipologia dos serviços a prestar pela AAC

Licenciamento de Pessoal
Certificação de pessoal tripulante
Certificação do pessoal de cabine
Certificação de Controladores Aéreos
Certificação de Técnicos de Manutenção Aeronáutica
Certificação de Estação Aeronáutica
Certificação de Oficial de Operações de Voo
Certificação de Organizações de Formação Aprovada
Certificação de Provedores de Serviço
Certificado de Operador Aéreo
Certificado de Operador de Trabalho Aéreo
Certificação de operadores de assistência em escala
Certificação de Organizações de Manutenção Aprovada
Certificação de Aeronaves
Certificado de Aeronavegabilidade
Certificado de Ruído
Certificado de matrícula e registo
Medicina Aeronáutica
Certificação de entidades especializadas em medicina aeronáutica

Certificação médica de pessoal aeronáutico
Registo Aeronáutico Nacional
Licenciamento de empresas
Licença de exploração de transporte aéreo
Licença de exploração de trabalho aéreo
Licença de assistência em escala
Licenças de rota
Supervisão dos aeroportos e navegação aérea
Certificação/Inspeção de infraestruturas
Certificação/Inspeção de infraestruturas e de equipamentos de apoio à navegação aérea
Prevenção de Atos Ilícitos contra a Aviação - Security
Contraordenações Aeronáuticas

4 ANÁLISE SWOT

4.1 Pontos Fortes

A AAC, sendo uma agência reguladora com doze anos de existência enquanto tal, conseguiu alavancar a independência administrativa e financeira de que beneficia e desenvolver um sistema de segurança operacional consolidado que conseguiu responder às necessidades do setor e colocar Cabo Verde numa posição de liderança no continente africano em termos de segurança operacional. Dos vários ganhos obtidos, destacam-se os seguintes que no âmbito de uma análise SWOT são consideradas Forças internas:

- **A AAC goza de autonomia e independência assegurada por lei**, o que lhe assegura a margem necessária de atuação junto das reguladas sem qualquer interferência nem orientações da parte do Governo.
- **Sistema de supervisão bem estruturado e eficiente** na maioria das áreas com responsabilidade inspetiva, as quais funcionam com base na programação anual das atividades, calendarizadas de acordo com as normas internas estabelecidas, realizando inspeções e auditorias, identificando não conformidades e discrepâncias, produzindo relatórios, requerendo planos de ações corretivas e efetuando os follow-ups necessários e aplicando medidas contraordenacionais quanto tal se mostre necessário.
- **Bons resultados globais nas avaliações internacionais a que a AAC é sujeita;** Cabo Verde, neste âmbito representado pela AAC, tem registos de bons resultados globais em todas as avaliações levadas a cabo nos últimos anos pelas entidades internacionais com prerrogativas para avaliar os sistemas de aviação. São os casos dos resultados do USOAP e USAP da ICAO e da avaliação IASA levada a cabo pela FAA em 2015 e que resultou na manutenção da Categoria 1 por parte de Cabo Verde
- **Quadro geral de recursos humanos experientes e capacitados;** Sendo a formação e a capacitação dos seus quadros um elemento privilegiado da política de RH da AAC, os seus técnicos atingem geralmente elevado grau de expertise, fator que aumenta a qualidade da sua intervenção junto das reguladas e assegura o reconhecimento por parte dos parceiros tanto internos como externos.

- **Processos de certificação implementados e funcionais.** Sendo a certificação na maioria dos casos processos normativos internacionais e mandatários e sendo a AAC uma entidade que prima pelo cumprimento das normas internacionais e da legislação nacional, está implementada e consolidada a prática da certificação da certificação dos operadores cujas normas o requerem. Em Cabo Verde todos os aeroportos internacionais se encontram certificados em conformidade com os regulamentos aprovados. Do mesmo modo todos os operadores aéreos passaram por processos de certificação das suas atividades operacionais conferindo-lhe os respetivos Certificados de Operadores Aéreos. A AAC prepara-se também para certificar os Serviços de Tráfego Aéreo.

4.2 Pontos Fracos

A AAC, sendo uma autoridade reguladora relativamente recente, conseguiu rapidamente conquistar vitórias importantes e atingir uma fase de maturidade reconhecida. No entanto, naturalmente ainda têm várias oportunidades de melhoria que no contexto de uma análise SWOT podem ser definidos como fraquezas. Das fraquezas da AAC identificadas destacam-se as seguintes:

- **Quadro de pessoal qualificado insuficiente** - O quadro de pessoal afeto à AAC, neste momento, revela-se insuficiente no que respeita a recursos humanos qualificados, dado o acréscimo de atribuições recentes, o que dificultará, caso não venha a ser colmatada esta lacuna, o cumprimento das suas atribuições de fiscalização, relativamente a áreas já identificadas **Ausência de instrumentos de gestão dos Recursos Humanos adequados às necessidades reais da instituição.** A AAC não dispõe até hoje de instrumentos de gestão dos RH adequados às suas necessidades o que representa um real constrangimento a processos de gestão fiáveis e com claros indicadores de desempenho que proporcionem uma evolução profissional justa e objetiva dos seus colaboradores. Entretanto tais instrumentos deverão ser aprovados e implementados a partir do início de 2017.
- **Necessidade de definição da política de formação da AAC-** A qualificação dos recursos humanos é considerada como fator crítico de sucesso da atividade da AAC, pois é determinante ser respeitado pelos intervenientes do mercado, servir como referência de competência, permitindo uma eficaz fiscalização e acompanhamento das atividades dos diferentes operadores, como também na

aplicação do regime sancionatório, para além do reconhecimento necessário a quem impõe regras.

A qualificação dos recursos apesar de ter vindo a ser significativamente melhorada no passado recente com a implementação do *Inspector Training System* (ITS), ainda carece de um reforço através da implementação de uma nova política com clara identificação de necessidades de qualificação específicas que não estejam enquadradas no ITS.

- **Política remuneratória inadequada**-Outra vertente estrutural, que constitui um constrangimento para a AAC, que lhe confere pouco poder negocial no recrutamento e manutenção de pessoal altamente qualificado, é a política remuneratória. Desde logo, o enquadramento legal que define o normativo aplicável à fixação das remunerações do Conselho de Administração, a ser feita pelo Governo, constitui de *per si* uma condicionante para a fixação das remunerações dos trabalhadores ao serviço da AAC, considerando-se que o mesmo tem sido inclusivamente impeditivo da aprovação do regime de carreiras e correspondente regime remuneratório próprios do pessoal da AAC, desde a transformação deste organismo em Agência.

Esta situação que se tem protelado no tempo, é um dos aspetos mais lesivos para a AAC. A AAC necessita de deter poder negocial a este nível dadas as exigências de contratação, para conseguir manter ao seu serviço pessoal altamente especializado e cujo preço de mercado é considerável, atenta a média praticada no sector e nos seus regulados.

- **Deficiente controlo e monitoramento dos processos internos** -Uma das principais dificuldades da AAC que pode transformar-se num enorme constrangimento é o nível de eficiência e eficácia dos serviços prestados. Os seguintes aspetos são indicadores deste facto:
 - **Inexistência de indicadores** medidos regularmente e que possam suportar uma análise absolutamente rigorosa do nível de produtividade e eficiência das unidades orgânicas da AAC.
 - **Reduzida implementação de sistemas de informação integrados** de apoio ao desenvolvimento das atividades, bem como a falta de procedimentos e processos internos de articulação entre os vários serviços.

- **Défice na de definição de Procedimentos internos-** Necessidade de definição e consolidação na implementação e informatização de procedimentos internos.
- **Falta de um sistema de qualidade interna,** que abranja, as questões apontadas acima.

- **Falta de enquadramento legal de certas atividades desenvolvidas internamente** -De facto, o Código Aeronáutico prevê uma série de poderes da AAC, de forma bastante extensa, mas falta legislação que enquadre algumas das atividades, sendo certo que o seu poder regulamentar encontra, naturalmente, limites constitucionais (reserva da competência legislativa da Assembleia Nacional e do Governo) e que por via disso, muitas das suas funções carecem de habilitação legal e não meramente regulamentar, sob pena de a AAC não estar legitimada no plano constitucional, o que constitui uma fragilidade de atuação, impugnável pelos seus regulados a todo o tempo.
- **Sistemas Informáticos-** A AAC dispõe de equipamentos informáticos modernos e em quantidade suficiente para responder às suas necessidades em termos de *hardwares*. No entanto, os softwares especializados que foram desenvolvidos internamente já não conseguem dar resposta às demandas dos utilizadores em termos de fiabilidade, aplicabilidade e proteção de dados.

4.3 Ameaças

No âmbito da sua área de atuação, da envolvente funcional e do ambiente operacional em Cabo Verde, a AAC identifica no âmbito desta análise as seguintes ameaças que caso não forem neutralizadas ou reconfiguradas na sua essência, poderão representar constrangimentos ao normal funcionamento da instituição a curto e médio prazos:

- **Risco de captura da AAC pelas reguladas em virtude do fornecimento de técnicos especialistas em regime de cedência para exercer funções inspetivas**
- **Precaridade do vínculo dos técnicos em régimen de cedência com a AAC**

Até hoje a AAC tem tentado solucionar o problema da falta de pessoal técnico especializado recorrendo a pessoal das reguladas, através da celebração de protocolos/acordos com essas empresas, que permitem a mobilidade ocasional de alguns dos seus quadros qualificados.

No entanto, esta solução precária encerra alguns problemas. Desde logo, porque em certos casos, estes profissionais detêm um poder negocial excessivo perante a AAC, face ao que já se referiu anteriormente e sobretudo porque são considerados em termos de mercado de trabalho um recurso escasso, a que acresce o facto de a AAC estar obrigada a ter ao seu serviço, por imposição do cumprimento de obrigações internacionais, esses profissionais.

A solução encontrada pela AAC, apesar de ser provisória encerra em si um outro problema bastante complexo e que é o facto de estes profissionais estarem vinculados a reguladas sujeitas aos poderes inspetivos e de fiscalização da AAC, o que subverte os mais elementares princípios da auditoria e inspeção.

- **Forte possibilidade de aliciamento dos técnicos da AAC tanto por instituições internas como por organizações internacionais**

Outra importante ameaça para a AAC, é a alta procura de técnicos qualificados no mercado nacional e internacional, dado que devido à natureza da missão da AAC, a autoridade investe fortemente na capacitação dos seus quadros agregando-lhes valor, conseqüentemente aumentando o grau de possibilidade de serem identificados e aliciados por outras instituições.

4.4 Oportunidades/ desafios

A aviação civil em Cabo Verde enfrenta desafios significativos para a próxima década, muitos dos quais representam também oportunidades. Pressões económicas, competição global, questões ambientais e o ambiente regulatório, são fatores que vão exigir uma ampla gama de respostas que têm que ser geridas dentro de uma rede internacional, interdependente. Destacam-se os seguintes desafios/oportunidades como sendo os principais para o triénio 2017-2019:

- **Eleição de Cabo Verde para o Concelho da ICAO**- Em sede das organizações internacionais decidem-se hoje praticamente, e especialmente num mercado como o da aviação Civil, quase todas as matérias relevantes para uma regulação eficaz. Desta forma a eleição de Cabo Verde para o Concelho da ICAO em representação dos Estados da CEDEAO e de todos os Estados Africanos (WACAF) apresenta-se como uma oportunidade a ser explorada nos próximos anos, pois apesar do aumento da participação no passado recente, a AAC terá de garantir um nível de influência superior à de hoje.

- **Realização do ICVM (ICAO Coordinated Validation Mission) em 2018 no âmbito do USOAP/CAM** – Cabo Verde entrou para a calendário da ICAO no que se refere à realização do ICVM no âmbito do programa de auditorias de segurança operacional. A realização do ICVM será uma excelente oportunidade para Cabo Verde melhorar o seu score e posicionar-se no grupo de topo dos melhores resultados das avaliações da ICAO no que toca à implementação efetiva da Normas e Práticas recomendadas dos Anexos técnicos à Convenção de Chicago de 1944, mas sobretudo de demonstrar o seu grau de cumprimento efetivo das normas internacionais da aviação civil. Bons resultados conseguidos no próximo ICVM, aumentará o nível de confiança dos nossos parceiros internacionais no sistema da aviação civil cabo-verdiano.
- **Liberalização do transporte aéreo** - A indústria da aviação está continuamente em evolução, mas nas últimas duas décadas em particular ocorreram a nível mundial mudanças significativas, especialmente assentes em processos económicos de liberalização, privatização, parcerias público-privadas e comercialização. Estes processos de mudança têm, de certa forma, impulsionado os benefícios para os consumidores e proporcionarão, em Cabo Verde, um mercado de aviação mais desenvolvido, em paridade com os restantes, ao nível mundial.
- **Acordos de serviço aéreo assinados**
Cabo Verde tem acordos bilaterais e multilaterais assinados com mais de quatro dezenas de países de quase todos os continentes o que oferece aos operadores cabo-verdianos excelentes oportunidades no desenvolvimento das suas políticas e estratégias operacionais. A AAC considera tal facto uma excelente oportunidade para o cumprimento da sua missão de fomentar o desenvolvimento do setor aéreo no país.
- **Cabo Verde é membro de 5 organismos internacionais: ICAO, BAG, BAGSOO, BAGAIA e CAFAC**- Estas organizações internacionais às quais a AAC pertence trazem um leque de oportunidades para a instituição que poderão aproveitadas em vários cenários, destacando-se oportunidades de formação, oportunidades de troca de experiência e apoio específico em processos específicos.
- **Crescimento do Turismo** - O crescimento do turismo representa para a AAC uma excelente oportunidade, tendo em consideração o crescimento do tráfego e do tráfego aéreos no país, o que proporciona à própria AAC excelente oportunidade de desenvolvimento e de contribuição para o crescimento da atividade do

transporte aéreo nacional, para além de proporcionar a possibilidade de extensão da atividade aérea a outras disciplinas diretamente ligadas à atividade turística.

Justificação da análise SWOT e planeamento estratégico

Após a identificação das informações da análise SWOT, a AAC deverá traçar uma estratégia para aproveitar-se das suas forças para colmatar as suas fraquezas, abraçando as oportunidades que se lhe apresentam e neutralizando as ameaças identificadas. Assim sendo, recomenda-se que a AAC, fazendo uso da independência administrativa e financeira de que beneficia a agência, adote estratégias eficazes, incluindo-as na sua programação de atividades para o triénio 2017-2019 especificando as prioridades anuais das ações tendentes a suprir as fraquezas e a debelar as ameaças identificadas, tirando real benefício das suas forças aproveitando todas as oportunidades que existem ou venham a existir.

A estratégia a ser definida deve passar essencialmente pela:

- Definição e implementação de um sistema de gestão de recursos humanos adequado às suas necessidades e às demandas atuais do setor da aviação civil, no qual se inclua políticas objetivas de recrutamento, formação e qualificação, desenvolvimento e gestão de desempenho que proporcionem a possibilidade de aplicação de uma prática salarial justa e objetiva e que se adequa às práticas do setor aéreo em Cabo Verde; Criação de capacidade interna estrutural de planeamento e monitorização das atividades de gestão;
- Estruturação de uma estrutura de controlo da qualidade e auditoria internas que para além de estabelecer rigorosamente os processos internos de gestão consiga fiscalizar as práticas institucionais com base em referenciais previamente estabelecidos contribuindo assim pela consolidação de uma cultura organizacional e institucional à medida da missão e natureza da AAC;
- Resolução de todas as carências legais que sustentem a atividade e a missão da AAC.

A implementação dessa estratégia trienal ajudará a AAC a minimizar as deficiências de gestão tanto de recursos humanos como materiais, a resolver as deficiências legais e regulamentares prevaletentes, a mitigar os problemas de monitorização das atividades e da cultura organizacional e a consolidar os

processos e práticas regulatórias já implementadas orientando a AAC para um desempenho de excelência.

4.5 Matriz SWOT

Quadro 6
Matriz SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Autoridade aeronáutica autónoma e independente	Quadro de pessoal qualificado insuficiente.	Risco de captura da AAC pelas reguladas	Eleição de Cabo Verde para o Conselho da ICAO
Sistema de supervisão bem estruturado e eficiente	Ausência de instrumentos de gestão dos Recursos Humanos adequados às necessidades reais da instituição	Precaridade do vínculo dos técnicos em regime de cedência com a AAC	Liberalização do transporte aéreo
Elevados níveis de segurança operacional alcançadas pelo país, constatadas pelas Auditorias USOAP (OACI) e IASA (Cat 1 da FAA).	Política de formação deficiente	Forte possibilidade de aliciamento dos técnicos da AAC tanto por instituições internas como por organizações internacionais	Mercado mundial do transporte aéreo com forte crescimento expectável
Quadro geral de recursos humanos experientes, capacitados e reconhecidos	Política remuneratória inadequada	Fragilidade económica e financeira de entidades reguladas	Acordos de serviço aéreo assinados
Processos de certificação implementados e funcionais	Dificuldade em contratar e reter certos quadros técnicos.	Crescimento acelerado do sector	membro de 5 organismos internacionais: ICAO, BAG, BAGSOO, BAGAIA e CAFAC
	Deficiente controlo e monitoramento dos processos internos		Crescimento do Turismo
	Falta de enquadramento legal de certas atividades desenvolvidas internamente		Aumento de Investimento Externo no Sector Aeronáutico

	Sistema de Arrecadação de receitas ineficiente		ICVM em Cabo Verde em 2018 – processos USOAP/CMA

5 QUADRO LÓGICO DE OBJECTIVOS

5.1 Matriz *logframe* de objetivos

Considerando a Visão e os Valores da AAC (ver Capítulo 3) e ainda os desafios que se colocam perante a análise SWOT exposta no Capítulo 4, a estratégia de médio prazo da AAC passa pela definição de cinco áreas estratégicas da sua atuação, das quais são gerados cinco objetivos estratégicos (OE) os quais representam por sua vez o ponto de partida para a definição dos objetivos anuais da Agência dos quais se gerará os planos de atividades anuais tanto gerais como setoriais. Os objetivos enunciados são consistentes com uma estratégia de superação dos pontos fracos, de reforço dos fortes, de evitar as ameaças e tirar partido das oportunidades.

Para cada objetivo é identificado um conjunto de indicadores que permitirá monitorar a sua progressiva realização, tanto na perspetiva de curto (anual) como de médio prazo (trienal).

É espectável que muitos dos indicadores de acompanhamento do Objetivo principal se repitam nos objetivos de grau inferior. Tal facto demonstra a justeza do *mecanismo de transmissão*. Com efeito, se um mesmo indicador de acompanhamento e controlo aparece num **objetivo estratégico**, e num **Objetivo anual (operacional)** tal significa que eles estão logicamente concatenados.

Após a apresentação do quadro geral de objetivos e indicadores de acompanhamento da realização, (página seguinte), procede-se de seguida a uma análise detalhada do respetivo Quadro Lógico.

5.2 APRESENTAÇÃO DO QUADRO LÓGICO

O **objetivo principal** representa a situação que se pretende vir a atingir no final do período de planeamento (2017-2019). Está enunciado na forma seguinte:

Forte contributo da AAC para um mercado do aeronegócio em crescimento e a funcionar num ambiente de concorrência saudável e com elevados padrões de segurança.

O enunciado integra os seguintes elementos essenciais:

a. Mercado do aeronegócio em Ambiente de concorrência saudável

Pressupõe-se que existirá um mercado, isto é, empresas (operadores múltiplos e privados) que asseguram a oferta, e de consumidores (empresas ou agentes individuais) que constituem a procura. Ou seja, será garantido que o mercado funciona num quadro que se deverá aproximar do paradigma da *concorrência perfeita*. Dado que se trata de um sector onde as *falhas de mercado* ocorrem, o papel do regulador será então evitar a existência de poderes monopolísticos ou quaisquer formas de domínio que viessem os mecanismos da concorrência. Essa é a grande função da *regulação económica*.

b. Elevados padrões de segurança

Garantir a segurança, seja enquanto *safety*, seja enquanto *security*, é uma das funções seminais da AAC.

Para consecução do objetivo principal, foram identificadas e definidas cinco áreas estratégicas, cujo critério de definição tem a ver com a importância de cada uma delas para o cumprimento da missão da AAC. As áreas estratégicas definidas são:

AREA A – Segurança Operacional (Safety)

AREA B – Segurança e Facilitação (AVSEC/FAL)

AREA C – Regulação económica

AREA D – Recursos

AREA E – Jurídico e institucional

As áreas estratégicas definidas geram por sua vez 5 objetivos estratégicos conforme a seguir se indica:

OE-1	Segurança operacional (safety) acrescida
OE-2	Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e processos de facilitação melhorados
OE-3	Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com benefícios sociais e ambientais
OE-4	AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência
OE-5	Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas

Cada um destes Objetivos Estratégicos desdobra-se por sua vez em objetivos anuais (2017, 2018 e 2019) que servirão de ponto de partida para a elaboração dos Planos Operacionais sectoriais anuais que se consubstanciarão no Plano Anual de atividades da AAC.

Objetivo Estratégico 1 (OE-1) – Segurança operacional (*safety*) acrescida

A segurança operacional deve ser definida como prioridade máxima no sistema da aviação civil cabo-verdiano.

Para melhorar o desempenho de segurança operacional a AAC deve providenciar melhorias contínuas, nos sistemas, na cultura, nos processos e nas pessoas.

As normas de segurança são muito exigentes em todo o sector de aviação. São os passageiros que beneficiam da segurança em geral. Por essa razão, tem que haver um trabalho contínuo de melhoria dos atuais níveis de desempenho de segurança.

Um registo de segurança forte em Cabo Verde terá de ser reforçado pelo empenho e desempenho de cada *stakeholder*, com os quais a AAC terá de partilhar os resultados de segurança desejados e o modo como eles devem ser alcançados.

A indústria da aviação está em mudança continuamente. O tráfego está a aumentar, tal como a complexidade e sofisticação do sistema como um todo. Novas ferramentas e tecnologias são empregadas. A introdução de novas tecnologias e a crescente automação dos sistemas de aviação exigem alterações correspondentes na formação do pessoal. Há também novos tipos de tráfego de aviação emergentes, tais como sistemas de aeronaves não tripuladas e operações de espaço comercial. Enquanto muitas inovações na indústria procuram reforçar a segurança, é essencial que qualquer mudança seja avaliada na perspectiva de potenciais novos riscos, sendo esta também uma tarefa da AAC.

Esta globalização em curso da indústria da aviação civil, à qual Cabo Verde não estará alheio, apresenta novos desafios para a segurança. Os processos de 'leasing' de aviões e

tripulações de outros operadores, cada vez mais utilizados a nível mundial, podem criar flexibilidade, mas criam também um desafio no sentido de garantir uma adequada fiscalização e regulamentação nacionais.

A base de dados internacional compartilhada para a segurança, através da ICAO e outras entidades, apenas fornece uma estrutura para lidar com este desiderato máximo da aviação. Assim sendo, a AAC depara-se todos os dias com desafios regulatórios e operacionais, de modo a conformar-se com as Normas e Práticas Recomendadas internacionalmente.

A AAC terá de assumir, neste domínio, crescentes responsabilidades em matéria de legislação e regulamentação. Isto é essencial para o cumprimento das normas mínimas de segurança numa indústria global, mas que apresenta desafios tanto na elaboração dos novos regimes regulatórios e regulamentares, como nas especializações do pessoal, na própria organização e processos.

No presente Plano Estratégico, a Agência de Aviação Civil, tem como preocupação central na definição do seu objetivo estratégico da segurança operacional a abrangência de todos os fatores influenciadores do sistema global de segurança operacional da aviação civil e que representam preocupação tanto da Organização da aviação civil Internacional, como das organizações e projetos regionais africanos a que Cabo Verde pertence enquanto Estado contratante da ICAO.

Consequentemente, este plano adota tanto os objetivos dos Planos Globais definidos pela ICAO, como sendo o “Global Aviation Safety Plan (GASP)”, como o “Global Air Navigation Plan (GANP)”, como os objetivos e metas regionais, tanto do Plano AFI (Regional Safety Targets) como os Abuja Safety Targets, adotados pela ICAO Regional conjuntamente com a Comissão Africana de Aviação Civil (CAFAC). Assim no que se refere à segurança operacional, objetivos focalizam a implementação efetiva do sistema nacional de supervisão, a implementação do Programa Nacional de segurança operacional, de forma a criar as condições necessárias para a previsão do Plano estratégico subsequente a gestão preditiva dos riscos.

O Plano estratégico da AAC para o triénio 2017-2019, não podia deixar de refletir os objetivos a serem atingidos por Cabo Verde nas atividades da ICAO relativas ao Programa USOAP/CMA (Universal Safety Oversight Audit Programme/ Continuous Monitoring Approach) no âmbito do qual, Cabo Verde receberá um ICVM (ICAO coordinated validation mission) em Junho de 2018.

Com recursos escassos, programas complexos e uma mistura de interesses, a AAC deve ser capaz de priorizar onde e quando implementar as mudanças. Este será um grande desafio.

Objetivo Estratégico 2 (OE-2) – Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (security) e processos de Facilitação melhorados

A ameaça que o terrorismo internacional, representa nos dias de hoje para a aviação civil internacional, impões sérios e complexos desafios aos sistemas de segurança e proteção contra atos ilícitos dos Estados. Cabo Verde como país que ambiciona atingir elevados níveis de desempenho no seu setor aéreo, enfrenta esses mesmos desafios, que obrigam a um permanente acompanhamento da evolução dos níveis de ameaça mundiais, regionais, sub-regionais e nacional, tendo para responder às suas alterações de adequar em permanência as suas leis, regulamentos, políticas, procedimentos e programas, por forma a avaliar permanentemente os riscos e consequentemente adequar os níveis e a qualidade da resposta.

Nos últimos anos, o Governo empreendido diversas ações tendentes a modernizar o regime regulatório da *security*, com a publicação dos seguintes diplomas:

- a) Decreto-Lei nº 15/2014, de 26 de fevereiro - Aprova o novo Programa Nacional de Segurança da Aviação Civil - BO I Série, N.º 14;
- b) Decreto-Lei nº. 16/2014, de 4 de março, BO I Série N.º 16 que altera o Decreto-Lei nº. 46/2003, de 10 de novembro que cria a Comissão Nacional de Facilitação do Transporte Aéreo e de Segurança da Aviação Civil – designada por Comissão Nacional FAL/SEC;
- c) Resolução nº 30/2014, de 28 de março – Cria a Comissão Consultiva da Indústria para a Segurança da Aviação - BO I Série, N.º 23;

A AAC enquanto autoridade nacional competente em matéria AVSEC deve manter a robustez de um regulador especialista de segurança da aviação civil, assumindo as suas responsabilidades, no contexto da definição das políticas nacionais que beneficiem a segurança da aviação civil, conjuntamente com as entidades responsáveis pelas matérias de defesa e segurança nacionais.

A sensibilização da comunidade aeronáutica em geral para a relevância do cumprimento de todos os procedimentos *security*, em estreita colaboração com outras autoridades, como sejam os serviços e forças de segurança, de modo a que todos entendam os benefícios dos procedimentos e cooperem com vista à consecução do objetivo geral e universal de garantir a segurança na aviação civil, constitui um dos principais desafios

para este triénio, durante o qual serão consolidados os diplomas recentemente publicados, bem como o CVCAR 12, no qual se reúne toda a matéria relativa a esta componente da aviação em Cabo Verde.

A AAC deve garantir que todos os operadores do sector tenham os seus programas de segurança aprovados e que cumpram as suas obrigações em matérias *security*, para o que deverá incrementar as suas ações de fiscalização e auditoria também nesta área.

A facilitação do transporte aéreo, embora tratado num anexo próprio (Anexo 9) é um assunto cujas atividades estão em termos de aplicação prática, fortemente conectados à implementação das políticas e procedimentos do Anexo 17 (Security) da ICAO. A razão prende-se com a necessidade de se estabelecer durante os processos de implementação prática o equilíbrio entre os extremos de cada uma dessas disciplinas da aviação o que proporcionará um ambiente facilitador e simplificador do sistema, assegurando, entretanto, toda a proteção necessária aos processos de entrada e saída das pessoas e bens por via aérea no e do território nacional.

Nesta matéria o presente Plano Estratégico, prevê antes de mais o estabelecimento das conformidades necessárias das práticas nacionais com as exigências dos SARP do Anexo 9, mediante sobretudo a aprovação do Programa Nacional de Facilitação do Transporte Aéreo (PNFTA) e estabelecerá através da instalação de capacidades um efetivo sistema de supervisão da aplicação das políticas e procedimentos de facilitação definidos.

Objetivo Estratégico 3 (OE-3) – Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com de benefícios sociais e ambientais

a) Regulação económica

A regulação económica passa pelo desenvolvimento de mecanismos tecnicamente sólidos de avaliação do sistema de preços, tarifas e taxas praticados, obstaculizando todas as tentativas para distorcer os mecanismos de formação. Para tal a AAC deverá contar com um corpo técnico experiente em questões macroeconómicas e que possam desenvolver estudos para avaliar os impactos das decisões regulatórias na economia nacional e na sociedade civil.

b) Promoção de Mercados Competitivos através de adequada informação ao mercado e aos consumidores do transporte aéreo

desenvolvimento de estudos que permitam à AAC e aos demais *stakeholders* acompanhar o mercado, além de produzir dados estatísticos que demostrem a evolução do sector de transporte aéreo nacional. Para melhorar as possibilidades de escolha e os níveis de

qualidade na prestação dos serviços para os consumidores da aviação, agora e no futuro, a AAC deve ser capaz de promover mercados competitivos, contribuindo para o aumento da capacidade dos consumidores em tomar decisões suportadas em dados fidedignos e, quando necessário, proteger esses consumidores.

A política do consumidor preconizada pela AAC e o programa de trabalho, publicado no seu *site*, definem mais detalhadamente como tem sido melhorado o tratamento justo para os consumidores da aviação em Cabo Verde.

A procura de serviços de aviação está em crescimento – embora a confiança no sector continue frágil. No entanto, o número de passageiros como um todo tem crescido, mais fortemente nos aeroportos de Praia, Sal e Boa Vista.

O sector da aviação continua a evoluir. O declínio que se verificou nos últimos dez anos chegou ao fim e, em geral, a situação financeira das companhias aéreas e empresas de viagens, cujos modelos de negócio não foram fundamentalmente enfraquecidos pela crise financeira, agora é melhorada.

O contexto legal e regulamentar também está a melhorar. A nova legislação em Cabo Verde ilustra o princípio da informação e capacitação dos passageiros, estando a AAC a cumprir os seus deveres nas áreas de prestação de informações para ajudar os passageiros.

Este desenvolvimento tem sido acompanhado por um aumento na consciencialização dos consumidores dos seus direitos de passageiro e níveis mais elevados de pedidos de indemnização. A indústria ainda está a adaptar-se a este novo ambiente, contudo, têm sido feitos progressos específicos nesta área.

Além disso, a nova Lei de Bases do sector aeroportuário também permite à AAC mudar a forma como tem vindo a regular economicamente os aeroportos e aeródromos, focando nesta abordagem os interesses e direitos do consumidor/passageiro.

A introdução de requisitos de transparência de preços, para que os passageiros possam estar confiantes de que o preço do título exibido pelas companhias aéreas inclui todos os elementos obrigatórios (incluindo taxas aeroportuárias, encargos adicionais ao preço do bilhete (taxa de emissão de bilhetes e sobretaxa de combustível), constitui também um marco importante na defesa dos direitos dos passageiros.

As companhias aéreas deverão cumprir estas regras, e a AAC deverá dar início a uma campanha similar de aplicação entre os principais agentes de viagens.

A AAC tem melhorado a gama de informações que fornece no seu *site*, e propõe-se trabalhar com parceiros como a defesa do consumidor para garantir a boa informação e a melhor defesa dos direitos dos passageiros.

A defesa do consumidor centra-se essencialmente na análise e tratamento das reclamações de passageiros e dos utentes do sistema da aviação civil nacional dirigidas diretamente à AAC ou através do Livro de Reclamações, sendo um instrumento privilegiado para a “mediação de conflitos” entre os passageiros, as transportadoras aéreas, os aeroportos e os demais prestadores de serviços.

A AAC deverá ter ainda um papel que garanta a defesa dos direitos dos Passageiros com Mobilidade Reduzida (PMR's) e construir melhores relações com os aeroportos e aeródromos, em benefício dos passageiros com deficiência.

Neste domínio, será primordial a criação de um plano de inspeções, de modo a supervisionar o cumprimento dos critérios de prestação de serviços e de qualidade, o cumprimento das responsabilidades legais dos vários agentes envolvidos – os aeroportos por um lado e as transportadoras aéreas por outro – no que se refere à disponibilidade de infraestruturas e equipamentos que facilitem para a mobilidade dos passageiros e à prestação de serviços nos lados ar e terra.

Em síntese, os desafios nesta área são:

1. Os consumidores terem acesso à mais ampla escolha de operadores e serviços, estando adequadamente protegidos.
2. Os consumidores terem informações claras sobre o preço e outros aspetos dos serviços de transporte aéreo que são importantes para eles.
3. Os consumidores terem acesso rápido ao processo de reclamações, com tratamento célere.

c) Conectividade, Regularidade e pontualidade asseguradas

Espera-se que a entrada da nova companhia aérea irá trazer maior concorrência no mercado de transporte aéreo doméstico de passageiros, no entanto, continuaremos a enfrentar o desafio de garantir maior conectividade entre as diversas ilhas do arquipélago. Maior concorrência no mercado não assegura a melhoria da conectividade, uma vez que a entrada de uma operadora de capitais 100% privado significa que as linhas de pouca densidade de tráfego e baixa rentabilidade continuarão a não ser cobertas numa base diária. A melhoria da conectividade esperada pelos consumidores deverá advir de implementação de política de obrigação de serviço público a ser implementado pelo Governo. Ou seja, a concorrência poderá trazer benefícios para os passageiros que

circulam nas linhas rentáveis, mas poderá não representar ganhos para os passageiros das ilhas mais isoladas e, nestes casos, deverá ser o Governo a entrar com políticas de interesse social para beneficiar essas comunidades isoladas.

os modelos de OSP, porém só poderão produzir os efeitos esperados se a Autoridade Aeronáutica estiver munida de instrumentos capazes de monitorar a qualidade de serviço nas linhas concessionadas. A AAC terá neste processo a responsabilidade de estabelecer os indicadores de qualidade de serviços e de monitorar o cumprimento desses indicadores, sob pena de não se poder atingir os efeitos esperados.

A regulamentação de toda a atividade económica deve ser um dos objetivos a ser alcançado pela AAC nos próximos tempos, ao mesmo tempo que deverão ser estabelecidos planos de supervisão contínua para mensurar a regularidade e pontualidade das operações domésticas e internacional.

d) Concorrência no sector garantida

A iminência da entrada de novos operadores no sector de transporte aéreo de passageiros e em todo o sector aeronáutico, levou com que o Governo de Cabo Verde decidisse atribuir à AAC todas as competências de Autoridade de Concorrência no sector aeronáutico nacional. Essas novas responsabilidades traduzem-se em desafios enormes para a Agência, considerando que no país não existem pessoas com competências e experiências em lidar com aspetos económicos e jurídicos de concorrência. Caberá à AAC nos próximos tempos, criar capacidades internas a nível do seu pessoal para dar resposta, em matéria de concorrência, num mercado com perspectivas de atingir um nível de crescimento acelerado nos próximos anos.

A Agência deverá também definir um conjunto de estudos que deverão ser elaborados nos próximos tempos para poder acompanhar a tendência do mercado e, com isso poder estar preparado para definir políticas acertadas para o sector. Os estudos permitirão que a AAC possa monitorar de forma contínua o crescimento do mercado e do sector. Assim, as decisões da autoridade serão sempre de forma preventivas e não reativas. Melhoria do Desempenho Ambiental

e) Desempenho ambiental melhorado

Existem ainda na aviação muitos desafios no domínio ambiental, devendo a AAC contribuir para melhorar o desempenho ambiental da aviação em Cabo Verde, designadamente naquelas áreas onde se sabe que a aviação gera impactos ambientais altamente localizados, como o ruído, a qualidade do ar, a tranquilidade e a salvaguarda

das espécies e habitats protegidos. Estes continuarão a constituir desafios reais se persistirem as tendências de crescimento a longo prazo.

O ruído e as emissões de CO₂ são desafios significativos e integrarão também as preocupações da AAC. Deverá, assim, a AAC trabalhar com parceiros, peritos e todas as partes interessadas para melhorar o desempenho ambiental em áreas como a qualidade do ar, uso de água, energia e impactos sobre os habitats.

Continua a haver desafios ambientais significativos associados às propostas de expansão de capacidade dos aeródromos e aeroportos e ainda os que estão ligados a situações de congestionamento naquelas infraestruturas.

Há incerteza sobre o futuro destas matérias no plano internacional e isso pode reduzir a eficácia da abordagem de Cabo Verde para combater as emissões de carbono da aviação. As negociações internacionais sobre mecanismos baseados no mercado para combater as emissões de carbono ainda não viram a aplicação de medidas concretas, o que poderá fragilizar os resultados do trabalho que a AAC pretende desenvolver nesta área.

No entanto, é necessário sensibilizar especialmente os operadores que a melhoria de desempenho ambiental está associada ao crescimento futuro do sector.

A própria consciencialização dos consumidores em relação aos danos ambientais causados pela aviação, pode traduzir-se em decisões de compra informadas. Esta mudança de comportamento do comprador com educação e informação, sugerem que pode haver escopo para o consumidor informado vir a desempenhar um papel significativo para melhorias por parte dos operadores.

A AAC promoverá debates sobre o desenvolvimento técnico dos biocombustíveis e o desenvolvimento de energias renováveis como parte da evolução dos aeródromos e aeroportos, em estreita colaboração com a indústria e outras organizações-chave, que possuem competências ambientais específicas para apoiar a melhoria ambiental onde sabemos que podemos agregar valor.

A AAC tem capacidades que se relacionam com a maioria das áreas de impacto ambiental. No entanto, não tem funções estatutárias ou um papel muito distintivo nestas áreas, comparando com outras, onde assume um papel de liderança.

Dessa forma a AAC colaborará com o Governo na definição da política ambiental, em especial no que se refere aos impactos no espaço aéreo e ao ruído, em consonância com a prioridade dada a este tema pelo Governo.

A AAC também dará prioridade aos deveres de informação ambiental e de aconselhamento do Governo sobre as medidas de carbono.

A AAC procurará fazer melhor uso de seus conhecimentos e posição para permitir e promover as melhores práticas com a indústria e facilitar iniciativas ambientalmente benéficas em todo o sector.

Objetivo Estratégico 4 (OE-4) – AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência

É fundamental garantir que a AAC seja uma organização eficiente e eficaz que deverá atender aos princípios da “*better regulation*” – regular e regulamentar melhor – agindo num quadro de total independência política, administrativa e financeira.

Para o desenvolvimento dos princípios de «*better regulation*», é essencial entender o impacto da regulamentação produzida, minimizando os custos, sempre que possível, e garantir que existem recursos disponíveis para a sua materialização. Ou seja, haverá que garantir a eficiência e a eficácia. **Eficiência**, enquanto se trata de proporcionar valor, minimizando os custos para aqueles que são alvo da intervenção reguladora. **Eficácia**, que exige ter os recursos certos (em número e capacidade), organizados de forma adequada, atuando com definição de processos e procedimentos claros, para apoiar todas as decisões regulamentares da AAC.

a) Governo bem assessorado no domínio da definição de políticas para o sector aéreo

A AAC está consciente da sua importância enquanto entidade que deve dar um apoio muito especializado ao Governo em matérias de definição de políticas para o sector e de preparação de legislação.

A AAC ter correspondido a todos os desafios do Governo, no que respeita à definição e implementação de medidas que contribuem para a promoção e crescimento do sector, e este esforço deverá ter continuidade.

b) Independência financeira assegurada

A AAC enfrenta pressões de custo significativo, que podem fazer perigar a sua eficácia e eficiência. Disso é um exemplo o não aumento dos salários e a necessidade de motivar o seu pessoal, bem como a necessidade de investir no desempenho e melhoria de processos e procedimentos internos, no sentido de modernizar os sistemas e formas de atuação.

Enquanto a recuperação económica se mantém, é provável que a indústria continue a enfrentar pressões financeiras, que por sua vez têm impacto nas receitas da AAC.

Portanto, a AAC deve continuar a identificar formas de melhorar os seus recursos financeiros próprios.

Para poder continuar a alcançar esses resultados de eficiência são fixados objetivos de **eficiência financeira** para os próximos dois anos do Plano Estratégico. Estes objetivos incluem:

- 1) Revisão do sistema de taxas;
- 2) Reavaliação dos custos dos serviços prestados;
- 3) Racionalização de recursos (financeiros e humanos) e a correspondente reafecção em função das necessidades reais e atuais.

É pois necessária legislação que defina os critérios para alocação dos custos subjacentes à determinação da base de custos para a fixação da taxa de rota, de modo a que fiquem definidos os contributos para a prestação final do serviço, por parte de todos os intervenientes.

Entretanto, a AAC deve continuar a determinar os custos incorridos e a quantificá-los e enquanto se aguarda a publicação desta alteração legislativa, deverá promover a criação de um Protocolo com a ASA que estabeleça os critérios de ressarcimento dos custos incorridos incluindo uma proposta de pagamento da dívida daquela empresa para com a AAC, respeitante a esta mesma receita.

Complementarmente, e no âmbito das novas atribuições em matéria de Regulação Económica, torna-se igualmente necessário a revisão da taxa de regulação que permita assegurar a recuperação dos custos incorridos pela AAC neste domínio, num cenário de capacitação e apetrechamento dos meios e recursos humanos a serem alocados.

c) Quadro de pessoal adequado em quantidade e qualidade

Fundamentais para garantir a eficácia da AAC são as competências, especializações, formação e experiência do seu pessoal.

Assim, deverá a AAC continuar a investir no desenvolvimento de formações específicas, não ignorando a necessidade de atualização permanente, dado que este é um sector em permanente mudança. Desta forma se garante uma melhoria de recursos e de gestão.

d) Quadro legal completo

A AAC continua a publicar regulamentos técnicos e a propor ao Governo a aprovação de legislação, com vista a reforçar as medidas de segurança da aviação para melhorar a segurança das operações em várias áreas, incluindo certificação, aeronavegabilidade,

procedimentos operacionais e questões organizacionais, formação de pilotos e a segurança dos passageiros.

Particular importância está sendo dada à implementação das Normas e Práticas recomendadas do Anexo 19 à Convenção de Chicago sobre a Aviação Civil Internacional, sobretudo tendo em conta a característica transversal às áreas da segurança operacional concretamente no que diz respeito à implementação do State Safety Programme e dos Safety Management Systems dos operadores certificados e licenciados no território nacional. Passos significativos já foram dados no sentido da implementação de planos faseados de implementação, da criação das condições legais e regulamentares para a efetivação das provisões do anexo referido. A implementação do SSP entra como uma das atividades críticas a serem realizadas em cumprimento dos objetivos estratégicos deste Plano Estratégico.

e) Organização eficiente e eficaz

Para reforçar a segurança a AAC tem vindo a desenvolver uma abordagem baseada no seu desempenho, aplicando as suas prerrogativas regulamentares, sempre com vista à minimização do risco.

A atuação da AAC vai além de simplesmente garantir o cumprimento das regras, visando a identificação dos riscos de aviação mais elevados para os passageiros e para o público em geral e garantindo que a gestão desses riscos é eficaz.

Através da avaliação e priorização dos riscos, a AAC direcionará os seus recursos nas áreas mais importantes e determinará quais os objetivos de segurança cuja prossecução é prioritária.

Para maximizar os benefícios desta abordagem a AAC já se encontra a desenvolver e desenvolverá continuamente, mecanismos mais eficazes de fiscalização da regulamentação.

Um elemento-chave desta abordagem é a formação de equipas multidisciplinares com vista a avaliar o desempenho da segurança, com base numa avaliação permanente dos operadores e de todo o sector (supervisão e auditoria).

Para garantir que a AAC se mantém uma organização eficiente e eficaz, a mesma compromete-se a fazer uma regulação em consonância com os melhores princípios e práticas internacionais e que são:

- 1) **Proporcionalidade** – Os reguladores devem intervir somente quando necessário, regulando de forma proporcionada ao risco inerente, e ao menor custo;

- 2) **Prestação de contas** –Os reguladores devem ser capazes de justificar as suas decisões e estão sujeitos a escrutínio público;
- 3) **Consistência** -Regras e normas dos reguladores devem ser justas e implementadas;
- 4) **Transparência** –Os reguladores devem ser abertos e criar normas simples e com a participação e conhecimento de todos os stakeholders;
- 5) **Segmentação** –Os reguladores deverão centrar-se sobre o problema concreto e minimizar os efeitos colaterais.

O papel da AAC é proteger o público dos riscos na aviação: riscos de segurança e riscos ambientais. Em cada área, é necessário que a AAC desenvolva mais ações para identificar, entender e focalizar os riscos mais importantes e direcionar os seus esforços e recursos em conformidade.

Objetivo Estratégico 5 (OE-5) – Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas

A AAC tem legalmente assegurada a autonomia e independência da sua atividade regulatória. Contudo é evidente e notório que tal facto não representa um dado adquirido, devendo a Agência trabalhar no sentido de garantir paulatinamente a consolidação do exercício efetivamente autónomo e independente da sua ação regulatória. A regulação independente em Cabo Verde foi uma opção do Estado, pelo que o Estado deverá proporcionar toda a garantia legal da autonomia e independência da regulação da aviação civil nacional. Cabe entretanto à AAC dar corpo e conteúdo à sua qualidade de regulador independente e autónomo, através de esforço para consolidação da legislação de base existente e produção de toda a legislação que assegure a efetiva aplicação do Código aeronáutico, inclusivamente apresentando propostas ao Governo e ao Parlamento sobre a publicação de legislação necessária e em falta, da publicação da regulamentação visando a transposição das Normas e Práticas recomendadas da ICAO para o sistema normativo nacional.

É evidente que pela dimensão do seu setor aéreo a contribuição de Cabo Verde para a aviação civil global é incomparavelmente diferente de outras realidades e sobretudo aquelas que mais contribuem para o desenvolvimento da aviação civil internacional. Porém é fundamental que Cabo Verde enquanto Estado Contratante da ICAO continue e consolide o reconhecimento internacional da sua atividade, sobretudo pelo seu comprometimento, seriedade, responsabilidade engajamento e enquanto Estado que honra os seus compromissos internacionais no setor da aviação civil. Cabo Verde é hoje em dia um país que é tido fortemente em conta no sistema internacional da aviação civil,

mas sobretudo na nossa região Africana, onde é membro da Comissão Africana de Aviação Civil (CAFAC), é membro fundador do Grupo de Acordo de Banjul (BAG) e deteve a presidência da BAGASOO (RSO desse grupo) até finais de 2016, detém a sede da BAGAIA (Agência de investigação de acidentes desse mesmo grupo), é membro de todos os grupos regionais tanto da segurança operacional como AVSEC/FAL detendo atualmente a presidência do RASFALG (Grupo Regional de Segurança e Facilitação). Cabo Verde participa ativamente nos projetos regionais de melhoramento dos níveis de implementação dos SARP da ICAO e contribui para os projetos de assistência a outros Estados a melhorarem os seus resultados nas auditorias USOAP/CMA e USAP/CMA, como é o caso da integração de inspetores da AAC nas equipas de certificação de aeroportos africanos no âmbito do projeto regional liderado pela ICAO para cumprimento dos Objetivos de Segurança Operacional de Abuja (Abuja Safety Targets), que por sua vez visa cumprir os objetivos globais da ICAO definidos no Global Aviation Safety Plan (GASP) e no Global Air Navigation Plan (GANP)

Cabo Verde tem dado um sério contributo para a efetiva implementação da Decisão de Yamoussoukro e é atualmente um dos 13 Estados africanos que assinaram o compromisso solene de implementação do Mercado Único Africano do Transporte Aéreo. Cabo Verde já rubricou acima de 40 acordos bilaterais, tendo sido assinado cerca de um terço dos mesmos, dos quais 3 são multilaterais (Yamoussoukro, Grupo do Acordo de Banjul e União Europeia).

O atual Plano Estratégico visa continuar esta via e a consolidar os níveis de reconhecimento alcançados tanto a nível regional como global.

Atualmente a AAC publica mais informações sobre a segurança da aviação e faculta informações sobre comparadores de segurança globais, de modo a aproximar a sua ação do público em geral e dos operadores em particular.

No âmbito deste Plano Estratégico o site web da AAC será reestruturado para organizar as informações por assunto e permitir a audiência de todos os interessados nas decisões e regulamentações relativas ao sector, permitindo um aumento de transparência de atuação e uma maior participação dos *stakeholders* e torna o referido site mais “amigável” e de fácil navegação.

Os interesses dos passageiros têm vindo a ser cada vez mais incorporados nas decisões da AAC.

Recentemente, com os outros principais reguladores económicos (em energia, água, comunicações, serviços financeiros e outros meios de transporte) a AAC promoveu a

criação da rede de reguladores de Cabo Verde. A rede é liderada pelos presidentes dos reguladores e existe para assegurar a colaboração eficaz, melhorar a coerência da missão dos reguladores.

As preocupações ambientais começam também a ter uma relevância significativa no posicionamento da AAC em muitas matérias de aviação relacionadas com o ambiente.

Uma quantidade significativa de nosso quadro regulamentar é determinada pelas instituições internacionais. A nível nacional a AAC tornou-se mais ativa na regulamentação da indústria de aviação e tem que partilhar toda a informação recolhida no plano internacional, através da realização de ações de sensibilização junto dos regulados, uma vez que serão estes a cumprir as obrigações dali decorrentes.

Acresce que todos os reguladores devem ter em conta a conveniência de promover o crescimento económico do país, por essa razão o apelo à sua participação em todas as medidas de desenvolvimento deste sector é crucial.

Como se referiu anteriormente Cabo Verde é também reconhecido por ser cumpridor e por honrar os seus compromissos na aviação civil internacional. O custo para a AAC das quotizações anuais para os organismos internacionais de que Cabo Verde faz parte ultrapassa os 30 mil contos/ano. Embora seja um custo muito elevado, Cabo Verde beneficia do facto de ser parte dessas organizações, pelo que importa otimizar a participação da AAC nos encontros e convenções e agilizar a introdução de normativos no direito interno e zelar pelo seu cumprimento.

Recentemente, a eleição de Cabo Verde para o Conselho da ICAO, para além de ajudar a consolidar o reconhecimento internacional e a imagem do país, impôs outros desafios ao sector que passa estar no órgão máximo de decisão normativa da aviação civil internacional. A AAC deverá ter um papel importante no suporte da referida representação em matéria de políticas e estratégias da região da CEDEAO e toda África no Conselho da OACI.

6 QUADRO DE DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS DA AAC PARA O TRIÊNIO 2017 - 2019

OBJETIVO PRINCIPAL:						
Forte contributo da AAC para um mercado do aeronegócio em crescimento e a funcionar num ambiente de concorrência saudável e com elevados padrões de segurança						
ÁREA ESTRATÉGICA A: Segurança operacional (Safety)			OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Segurança operacional (Safety) acrescida			
Estratégias	Indicadores de desempenho	Desempenho atual 2016	Objetivo anual 2017	Objetivo anual 2018	Objetivo anual 2019	Responsáveis pela execução/cumprimento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação do SSP e monitorização dos sistemas de gestão de segurança dos operadores. ▪ Sistema efetivo de supervisão da segurança operacional implementado e consolidação do 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de cumprimento do Plano de implementação do PNSO e dos SMS dos operadores • Evolução do número de inspeções efetuadas pela AAC • Número de acidentes e de 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase 1 do Plano de implementação do PNSO implementado • Deficiente implementação dos sistemas de supervisão nas áreas NAV e DSV • Constrangimentos na elaboração e implementação dos CAPs 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a fase 2 do Plano de implementação do PNSO • Aceitar a Fase 2 dos SMSs dos operadores e consolidar os respetivos dados • Aprovar e implementar sistemas efetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a fase 3 do Plano de implementação do PNSO • Aceitar a Fase 3 dos SMSs dos operadores e consolidar os respetivos dados • Aprovar e implementar sistemas efetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a fase 4 do Plano de implementação do PNSO • Aceitar a Fase 4 dos SMSs dos operadores e consolidar os respetivos dados • Aprovar e implementar sistemas efetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • PCA (SSP Accountable manager) • Coordenador OPS • Coordenador AIR • Coordenador NAV

<p>sistema de certificação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhamento com os Objetivos Regionais de Navegação (GANP) ▪ Elevado desempenho no ICVM de 2018 	<p>incidentes com aeronaves e em aeroportos Grau de implementação dos SARP no âmbito do ICVM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numero de certificações no setor da segurança operacional • Grau de implementação do sistema nacional SAR • Grau de implementação da transição AIS AIM • Grau de implementação do B0 ASBU • Numero de pista com PBN implementado • Percentagem (%) de EI atingida no ICVM 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de parte de regulamentação e pessoal qualificado para certos tipos de certificação 	<p>de supervisão em todas as áreas safety</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovar o plano Nacional SAR • Concluir os Acordos SAR com as FIRs adjacentes • Aprovar o Regulamento nacional SAR • Manter o nível de zero airprox • Aprovar o plano nacional ASBU • Implementar PBN em todas as pistas por instrumentos 	<p>de supervisão em todas as áreas safety</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar da prática de exercícios conjuntos SAR • Concluir a transição AIS para AIM • Manter o nível de zero airprox. • Iniciar Implementação do B-0 ASBU • Atingir 90% de implementação efetiva no ICVM de 2018 	<p>de supervisão em todas as áreas safety</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os exercícios conjuntos SAR • Manter nível zero airprox • Concluir implementação do B0 ASBU 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador ADs
<p>ÁREA ESTRATÉGICA B: Segurança e Facilitação (AVSEC/FAL)</p>		<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (security) e processos de Facilitação melhorados</p>				

Estratégias	Indicadores de desempenho	Desempenho atual 2016	Objetivo anual 2017	Objetivo anual 2018	Objetivo anual 2019	Responsáveis pela execução/cumprimento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidação do sistema de segurança contra atos ilícitos e equilíbrio com as políticas de facilitação implementadas e consolidação do sistema nacional de controlo de qualidade AVASE/FAL 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de incidentes de segurança notificados à AAC • Numero de problemas de facilitação notificados à AAC • Número de autos de notícia apresentados por incumprimento de regras de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • PNSAC aprovado e implementado • Plano nacional de Gestão de crise implementado • Sistema de qualidade e supervisão implementado • Constrangimentos na avaliação da ameaça • Inexistência de PNFTA e Sistema nacional FAL não implementado 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar o sistema de supervisão e fiscalização AVSEC • Implementar um sistema efetivo de Facilitação através do PNFTA • Implementar o Plano Nacional de gestão de crises 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar um sistema de supervisão com base na avaliação do risco • Consolidar o sistema FAL nacional • Aprimorar os mecanismos de coordenação da resposta a situações de crise 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de supervisão e controlo de qualidade AVSEC baseado na avaliação do risco • Implementar e consolidar o sistema de facilitação 	<p>Coordenador AVSEC e FAL</p>
<p>ÁREA ESTRATÉGICA C: Regulação económica</p>			<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e gerador de benefícios sociais e ambientais.</p>			

Estratégias	Indicadores de desempenho	Desempenho atual 2016	Objetivo anual 2017	Objetivo anual 2018	Objetivo anual 2019	Responsáveis pela execução/cumprimento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aperfeiçoamento da capacidade de regulação económica e promoção da competitividade do transporte aéreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de inspetores capacitados • Número de empresas privadas a operar no sector • Evolução dos Índices de preços e tarifas no sector • Grau de Estabelecimento de Sistema de Avaliação de Impacto Regulatório (AIR) • Grau de indicador modelo de Obrigação de Serviço Público (OSP) implementado • Grau de regulamentação do Mercado • Numero de atividades de supervisão aos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de novos inspectores, • Plano de supervisão implementado • Taxas e tarifas definidas e implementadas; • Novos operadores licenciados • Estudo para implementação de OSP concluído • Regulamentos e elaborados implementados 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar inspectores; • Regular aspectos económicos do Código Aeronáutico • Elaborar e Adequar os Regulamentos para promover a concorrência e competitividade; • Implementar a Metodologia de AIR • Criar condições para a fiscalização das OSP • Efetivar o sistema de supervisão económica do sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar inspectores em todos os domínios • Implementar políticas de atracção de novos operadores • Aprovar o Código de Concorrência ; • Implementar e definir a Metodologia de AIR; • Implementar o Sistema de Fiscalização de OSP 	<ul style="list-style-type: none"> • A primorar a competitividade do sector e concorrência no mercado; • Incentivar novos operadores no mercado; • Regular e Supervisionar o Mercado; • Sujeitar todas Medidas Regulatórias à AIR; • Monitorar o OSP continuamente; 	<p>Área de Transporte Aéreo</p>

	operadores realizados					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria da qualidade dos serviços prestado aos usuários do transporte aéreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamações dos consumidores e operadores do sector • Indicadores de qualidade de serviço estabelecidos • Numero de actividade de supervisão realizado • Quantidade de Contra-ordenações • Produção de dados estudos e estatísticas do sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado regulamentado; • Consultoria para implementação de Indicadores de Qualidade de Serviço no sector • Supervisão continua do sector • Dados estatísticos recolhidos das entidades reguladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar os Regulamentos às necessidades do Mercado • Definir parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários • Reformular Diploma PMR e publicar regulamentos • Capacitar a Unidade de Defesa dos Consumidores • Realizar campanhas de Direitos e deveres dos consumidores • Dados Estatísticos publicados periodicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger os Consumidores e usuários do Sistema; • Aprovar e fiscalizar os “SLAs”; • Promover a implementação dos Níveis de Qualidade de Serviço pela ASA; • Interligar o Sistema de Gestão de Reclamação com os Stakeholders; • Implementar o Sistema estatístico do sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a satisfação dos consumidores; • Promover a fiscalização dos SLA's s pelo Gestor Aeroportuário e pelos operadores; • Instalar a Unidade de Mediação e Arbitragem; • Publicar o Anuário Estatístico e os Estudos de comportamento do mercado 	<p>Area de Defesa do Consumidor</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivo à sustentabilidade ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de Implementação de Plano de Redução 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria estabelecida nos termos da “Buddy 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar Plano de Acção de Redução de CO2 à OACI 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar o Sistema de Monitoramento de Emissões; 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar o sistema de emissão de 	<p>Focal Point OACI para Ambiente; DSV</p>

	<p>de Emissão de CO2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numero de ocorrências de natureza ambiental derivados do transporte aéreo e operações aeroportuárias 	<p>Programme” da OACI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planos Nacionais Ambientais inexistentes ou não divulgados 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar com as entidades nacionais em Matérias Ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o “Basket of Measures” para redução de CO2; • Definir as Políticas de redução de ruídos. 	<p>certificados de ruído</p>	
ÁREA ESTRATÉGICA D: Recursos			OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência			
Estratégia	Indicadores de desempenho	Desempenho atual 2016	Objetivo anual 2017	Objetivo anual 2018	Objetivo anual 2019	Responsáveis pela execução/cumprimento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quadro qualitativo e quantitativo das competências necessárias completamente instalado e fontes de financiamento da AAC consolidadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro lógico de definição de recursos necessários tanto gerais como por cada área 100% definido • Novo PCS da AAC 100% implementado • Sistema de gestão de desempenho consolidado 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de recursos humanos insuficiente e desequilibrado • Fraca liderança nas chefias intermédias • Inexistência de um quadro de definição das necessidades efetivas globais e sectoriais • Recursos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar o processo de revisão do PCS da AAC; • Implementar a nova estrutura orgânica da AAC; • Desenvolver um sistema de gestão do desempenho; • Desenvolver um sistema de dimensionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar o novo PCS da AAC; • Implementar a “fase teste” do sistema de gestão de desempenho; • Alinhar os programas de treino e capacitação do pessoal às 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os impactos do novo PCS na organização; • Consolidar o sistema de gestão de desempenho; • Promover uma cultura organizacional alinhada com a missão da AAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de Administração • Coordenador Administrativo e Financeiro • Coordenadora RH

	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Estratégico de formação 70% implementado e orçamentos anuais correspondentes 100% executados 	<p>suficientes para a situação atual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de um Plano Estratégico de formação 	<p>do quadro de pessoal;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar a política e definir medidas de atração e retenção de quadros; • Desenvolver e instituir a política de treino e capacitação. 	<p>necessidades institucionais.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustentabilidade financeira da AAC assegurada através de recursos financeiros adequados para a execução do Plano Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de execução do orçamento; • Evolução das Receitas financeiras; • Grau de informatização do sistema de gestão financeira e patrimonial; • Grau de implementação de procedimentos de gestão administrativa, financeira e patrimonial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande disparidade entre orçamento projetado e realizado • Receitas insuficientes para cumprir a missão • Processos de gestão pouco informatizados • Inexistência de procedimentos de gestão dos recursos financeiros; • Gestão patrimonial pouco eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar o processo de elaboração da proposta de orçamento; • Melhorar os mecanismos de arrecadação das receitas • Implementar uma ferramenta informática de gestão financeira • Implementar procedimentos de utilização dos recursos financeiros; • Melhorar processos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer um novo modelo de elaboração e acompanhamento do orçamento. • Otimizar a alocação de recursos financeiros • Elaborar Plano de Comunicação às áreas acerca dos orçamentos, • Informatizar totalmente a Gestão Administrativa e financeira; • Elaborar novo modelo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer sistema de monitoria contínua da execução orçamental; • Implementar sistema de Business Intelligence para a gestão corrente; • Implementar mecanismo eficiente de controlo financeiro; • Estabelecer sistema de contratação pública alinhado 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenador Administrativo e Financeiro

			prestação de Contas; • Criar e implementar processos de contratação pública; • Melhorar os procedimentos de gestão de contratos de aquisição de serviços;	arrecadação de receitas • Otimizar os processos de compras, contratações e celebração de acordos;	com a legislação nacional, • Sistema de gestão patrimonial implementado	
ÁREA ESTRATÉGICA E: Jurídico e institucional			OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas			
Estratégia	Indicadores de desempenho	Desempenho atual 2016	Objetivo anual 2017	Objetivo anual 2018	Objetivo anual 2019	Responsáveis pela execução/cumprimento
<ul style="list-style-type: none"> Regulação independente e função de autoridade consolidada e segurança jurídica assegurada 	<ul style="list-style-type: none"> Grau de incorporação dos SARP dos Anexos técnicos e de outras provisões técnicas da ICAO no quadro normativo nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Independência previstos nos Estatutos da AAC Normal exercício da função autoridade de aeronáutica nacional e de Autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar a independência da regulação previstos na lei. Reforçar a função de autoridade aeronáutica e Autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar a independência da regulação previstos na lei. Reforçar a função de autoridade aeronáutica e Autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar o pleno exercício da independência previstos na lei e de que deve gozar a regulação independente. Exercício efetivo da função de 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho de Administração; Coordenador da Área de Sistemas de Informação e Comunicação

	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de suprimento das carências legais que sustentam a atividade regulatória da aviação civil • Grau de implementação de ferramentas TIC nos processos da AAC; • Grau de estabelecimento de sistema de comunicação interna e externa; • Grau de conhecimento, visibilidade e credibilidade da AAC • Nível de contribuição da AAC nos Fóruns e Organismos Internacionais do sector; • Numero de assessorias e pareceres emitidos ao Governo 	<p>competente em matéria de segurança (security)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edifício jurídico e regulamentar em construção; • Ineficiências na comunicação interna e externa; • ferramentas TIC pouco utilizados nas decisões de gestão; • Plano de comunicação institucional não aplicado; • Fraca planificação na participação em fóruns internacionais; • Pouca articulação com o Governo na definição de políticas sectoriais • 	<p>competente AVSEC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar o processo de regulamentação das SARP dos Anexos da ICAO; • Implementar um programa de comunicação intraorganizacion al • Aprimorar a comunicação externa; • Mapear os processos e definir o sistema de gestão dos processos; • Implementação da Gestão Documental; • Otimizar o processo de desenvolvimento de software; • Estruturar sistemas voltados às áreas de negócio da AAC 	<p>competente AVSEC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar os processos de regulamentação e implementação dos SARP dos Anexos da ICAO • Implementar o sistema de gestão dos processos da AAC; • Promover a integração dos sistemas de TI • Implementação E-services na AAC; • Reforçar a imagem e credibilidade institucionais; • Estabelecer cooperação técnica internacional com autoridades de aviação civil de outros países; • Implementar programa para 	<p>Autoridade aeronáutica nacional e de autoridade competente em matéria AVSEC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atualizar em permanência e manter sistema normativo da aviação civil nacional • Mapear e auditar permanentement e os processos; • Executar a certificação Isso • Remodelar as bases de dados; • Estabelecer um programa de integração dos sistemas existentes • Prestar serviços ao publico através de plataforma online • Reforço da imagem e credibilidade institucionais 	
--	--	--	---	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar e implementar o Plano de Comunicação • Reforçar a imagem e credibilidade institucionais • Maior participação em fóruns internacionais de interesses nacional; • Maior articulação com o Governo na definição de Políticas publicas do sector; 	<p>divulgar e esclarecer o papel da AAC perante a sociedade e os regulados;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover a defesa da imagem institucional • Realização de fóruns internacionais no País; • 	
--	--	--	--	--	--

ANEXO 1

Metodologia da elaboração do PE-AAC

A Agência da Aviação Civil (AAC) é o *regulador técnico e económico* de toda a atividade do *cluster* do aeronegócio.

Como tal, competem-lhe três funções fundamentais:

1. Enquanto *regulador técnico*, introduzir no quadro jurídico de Cabo Verde as normas de segurança e de funcionamento do sector produzidas em sede de entidades multilaterais com poder para as definir (ICAO, por exemplo) e garantir a fiscalização do seu cumprimento, munida dos respetivos poderes sancionatórios.
2. Enquanto *regulador económico*, garantir que o sistema de preços e tarifas corresponde aos de um mercado de concorrência, pese embora as inevitáveis falhas de mercado que existem neste sector.
3. Enquanto agência especializada, colaborar com o Governo na definição das políticas sectoriais.

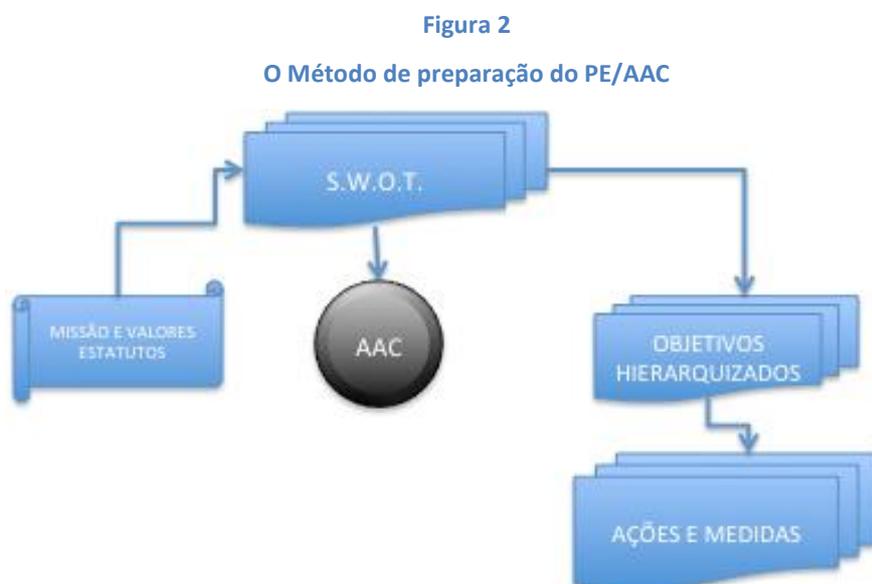
O Plano Estratégico da AAC (PE/AAC) consiste, portanto, na definição dos caminhos que esta Agência deverá seguir para cumprir integralmente as funções para que foi criada, tendo em atenção a realidade envolvente em que a AAC desenvolve a sua atividade, atual e futura.

A metodologia seguida neste PE consistiu nos seguintes passos:

- a. Refletir sobre o mercado mundial no qual a atividade da AAC se insere, as características atuais do sector aéreo em Cabo Verde, e as consequências dessa realidade envolvente para o sector aéreo nacional;
- b. Revisitar a Missão e a Visão que a AAC se autoimpôs, de forma articulada com os objetivos que presidiram à sua criação;
- c. Verificar quais os resultados positivos já alcançados (Pontos Fortes), os constrangimentos de que ainda padece (Pontos Fracos), as Ameaças que é hoje possível antever e que condicionam o seu pleno funcionamento e ainda as Oportunidades que a prospeção do futuro, tanto quanto é possível antecipá-lo, proporciona e que funcionam como linhas orientadoras para a definição de programas de intervenção;
- d. A análise SWOT referida no ponto anterior permite estabelecer um objetivo principal a atingir, e a *casca* de objetivos e políticas devidamente concatenadas, que mais não fazem do que estabelecer o caminho mais curto

para atingir a *situação de chegada*, isto é, a situação futura que se espera atingir, tal como enunciada no Objetivo principal.

- e. Para estes objetivos foram definidos indicadores que constituem a base de um sistema de monitoramento da execução do Plano. Um bom seguimento dos indicadores permite acompanhar a eficácia da estratégia definida, estabelecendo critérios objetivos para a revisão de rumos em caso de afastamento na realização dos objetivos estabelecidos; a metodologia seguida nesta *démarche* é a do Quadro Lógico (*logframe*).
- f. Uma vez definidos os objetivos, estabelece-se o *Plano de Ações* que deverá garantir a prossecução da estratégia.



A produção do PE/AAC contou com a participação da tecnoestrutura da AAC, tendo-se realizado diversas reuniões de discussão dos diferentes passos da elaboração do plano.

Lista de Países com os quais Cabo Verde tem acordos bilaterais e acordos multilaterais

Acordos de Serviços Aéreos Internacionais - Cabo Verde (até 31 de Dezembro de 2016)		
	País (ano da rubrica)	Rubricados (19)
1	Mali (2002)	Bilateral
2	África do Sul (2013)	Bilateral
3	Togo (2013)	Bilateral
4	Ruanda (2013)	Bilateral
5	Macau (2010)	Bilateral
6	Qatar (2011)	Bilateral
7	Turquia (2012)	Bilateral
8	Áustria (2013)	Bilateral
9	Islândia (2013)	Bilateral
10	Suécia (2013)	Bilateral
11	Noruega (2013)	Bilateral
12	Países Baixos (2012)	Bilateral
13	Chile (2015)	Bilateral
14	Finlândia (2016)	Bilateral
15	Dinamarca (2016)	Bilateral
16	Guiana (2016)	Bilateral
17	República da Coréia (2016)	Bilateral
18	Benin (2016)	Bilateral
19	Marrocos (2012)	Bilateral
	País (ano da assinatura)	Assinados (17)
20	Angola (2004)	Bilateral
21	Burkina Faso (2002)	Bilateral
22	Gâmbia (2004)	Bilateral
23	Guiné Conacri (1990)	Bilateral
24	Guiné-Bissau (2011)	Bilateral
25	Mauritânia (2002)	Bilateral
26	Senegal (1976, novo acordo assinado 2015)	Bilateral
27	Costa do Marfim (2014)	Bilateral
28	Decisão de Yamoussoukro (países africanos) (1999)	Multilateral
29	Grupo de Banjul (7 países africanos) (2004)	Multilateral
30	Singapura (2012)	Bilateral
31	Espanha (2002)	Bilateral

32	Itália (1998, novo acordo rubricado 2016)	Bilateral
33	Suíça (1997, novo acordo rubricado 2013)	Bilateral
34	União Europeia (2011) – Acordo Horizontal	Multilateral
35	Emirados Árabes Unidos (2015)	Bilateral
36	Luxemburgo (2011)	Bilateral
	País (ano de assinatura e de aprovação)	Aprovados (9)
37	Guiné Equatorial (2010; 2014)	Bilateral
38	Nigéria (2004; 2005)	Bilateral
39	Estados Unidos de América (2003; 2003)	Bilateral
40	Brasil (2006; novo acordo assinado 2016)	Bilateral
41	Alemanha (2001; 2005)	Bilateral
42	Bélgica (1998; 2000, novo acordo rubricado 2013)	Bilateral
43	Portugal (2004; 2004)	Bilateral
44	Reino Unido (2007; 2007)	Bilateral
45	Rússia (1976; 1997)	Bilateral

ANEXO 3

ANÁLISE DAS RECEITAS DA AAC E AÇÕES PARA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Designação de Receitas	Orçamento 2014 ECV	%
I Prestação de Serviços	308.011.357	
II. Outras Taxas	6.925.000	2%
Taxas de emissão, averbamento e revalidação licenças	5.140.000	2%
Serviços de Exames aeronáuticos	275.000	0%
Taxas por Serviços (aprovações/autorizações)	1.088.000	0%
Outros	240.000	0%
Cadernetas	182.000	0%
III. Taxas de Regulação	301.086.357	98%
FIR	257.969.200	84%
Participação FIR	257.969.200	84%
Provedor de Serviços de Navegação Aérea	10.809.573	4%
Navegação Aérea		0%
Receitas de Serviços de Navegação Aérea	10.399.383	3%
TNC	410.190	0%
Operador Aeroportuário	7.029.278	2%
Serviços Aeroportuários		0%
Aterragem/Descolagem	1.608.820	1%
Passageiros	3.732.251	1%
Outros	1.688.207	1%
Serviços Não Aeroportuários	0	0%
Operador Aéreo	24.959.887	8%
Operador Aéreo (TCV)	24.238.253	8%
Operador Aéreo (CVE)	721.634	0%
Operador Aéreo (HCY)	0	0%
Operador Handling	318.419	0%
Operador Handling (TCV)	0	0%
Operador Handling (SPO)	258.912	0%
Operador Handling (AVS)	59.507	0%
V. Vendas	0	0%
Vendas de produtos acabados e semi-acabados	0	0%
Publicações e impressos	0	0%
TOTAL RECEITAS CORRENTES	308.011.357	100%

ANEXO 4

Legislação de enquadramento

Nos últimos 4 anos tem-se verificado uma grande aposta na regulamentação das atividades associadas à aviação civil, destacando-se recentemente a legislação da atividade de assistência em escala e a criação do Sistema Nacional de Facilitação e Segurança.

De seguida apresenta-se o conjunto principal de normas legais nacionais aplicadas ao sector:

a) AERÓDROMOS

- ✓ **Decreto-Legislativo n.º 1/2014, de 26 de setembro** – Aprova as Bases Gerais da Concessão Aeroportuária

b) AERONAVES

- ✓ **Decreto-Regulamentar n.º 6/2012, de 21 de maio** – Aprova o regime Jurídico do Registo Aeronáutico Nacional

c) BUSCA E SALVAMENTO

- ✓ **Decreto-Lei n.º 34/2009, de 21 de setembro** – Cria o Serviço de Busca e Salvamento
- ✓ **Resolução n.º 31/2009, de 21 de setembro**- Criação da Comissão Nacional de Coordenação de Busca e Salvamento
- ✓ **Portaria n.º 34/2009, de 28 de setembro** - Publica a região de Busca e Salvamento da Aviação Civil de Cabo Verde.

d) CONTRA-ORDENAÇÕES

- ✓ **Decreto-Legislativo n.º 9/95, de 27 de outubro** – Regime Geral das Contra-Ordenações

- ✓ **Decreto-Lei nº 57/2005, de 29 de agosto** - Regime aplicável às Contra-Ordenações Aeronáuticas Civas.

- ✓ **Decreto-Lei n.º 53/2013, de 26 de dezembro** – Regime sancionatório relativo à taxa de segurança aeroportuária

e) **DIPLOMAS GERAIS**

- ✓ **Decreto-Legislativo n.º 4/2009, de 7 de setembro** – Aprova o Código Aeronáutico

- ✓ **Decreto-Lei n.º 31/2009, de 7 de setembro** – Estatutos da AAC

- ✓ **Lei nº 14/VIII/2012, de 11 de julho** – Aprova o regime Jurídico das Entidades Administrativas Independentes

- ✓ **Portaria nº 33/2009, de 14 de setembro** - Aprova os novos modelos dos cartões dos trabalhadores e dos mandatários e pessoas ou entidades qualificadas devidamente credenciadas pela Agência da Aviação Civil (AAC)

- ✓ **Resolução n.º 18/2003, de 11 de agosto** – Publica a Convenção da Aviação Civil Internacional assinada em Chicago a 7 de Dezembro de 1944, de que Cabo Verde é parte, por adesão, desde 1976.

f) **DIREITOS DOS PASSAGEIROS**

- ✓ **Decreto-Lei nº 19/2008, de 9 de junho** – Aprova o regime geral da disponibilização do livro de reclamações

- ✓ **Decreto-Lei nº 35/2006, de 26 de junho** – Estabelece os direitos dos passageiros

- ✓ **Decreto-Regulamentar nº 3/2006, de 26 de junho** - Regulamento que fixa o montante da indemnização em caso de destruição, perda, avaria ou atraso das bagagens e mercadorias no transporte aéreo interno

g) **FACILITAÇÃO E SEGURANÇA**

- ✓ **Decreto-Lei n.º 16/2014, de 4 de março** – Aprova o Sistema Nacional de Facilitação e Segurança da Aviação Civil
- ✓ **Decreto-Regulamentar n.º 15/2012, de 21 de Junho** - Define os cursos de formação profissional e de atualização de vigilantes de segurança privada e suas especialidades
- ✓ **Lei n.º 50/VII/2009, de 30 de dezembro** – Aprova a lei da segurança privada

h) LICENCIAMENTO DO TRANSPORTE AÉREO/CERTIFICAÇÃO

- ✓ **Decreto-Regulamentar n.º 2/2005, de 11 de abril** – Aprova o regulamento relativo à Concessão e Manutenção de Licenças de Exploração às Transportadoras Aéreas,
- ✓ **Decreto-Lei n.º 51/2014, de 17 de setembro** – Regulamenta o licenciamento da catividade de assistência em escala
- ✓ **Decreto-Lei n.º 19/2004, de 24 de maio** – Regulamenta a atividade de transporte aéreo internacional não regular

i) INVESTIGAÇÃO DE ACIDENTES

- ✓ **Decreto-Lei n.º 38/2009, de 28 de setembro** - Estabelece os princípios que regem a investigação técnica, da responsabilidade do Estado Cabo-Verdiano, de acidentes e incidentes graves aeronáuticos e cria a Comissão de Prevenção e Investigação de Acidentes de Aviação.

j) MEDICINA AERONAÚTICA

- ✓ **Decreto-Lei n.º 74/2005, de 7 de novembro** – Cria o Conselho Médico da Aeronáutica Civil

k) NAVEGAÇÃO AÉREA

- ✓ **Decreto-Lei n.º 37/2006, de 3 de julho** – Aprova o regulamento relativo à entrada, o sobrevoo e a saída do território nacional de aeronaves estrangeiras

- ✓ **Decreto-Lei n.º 9/80, de 11 de fevereiro** – Estabelece a Região de Informação de Voo da Região Oceânica do Sal – FIR Oceânica do Sal

l) PESSOAL AERONAÚTICO

- ✓ **Decreto-Lei n.º 66/2009, de 28 de dezembro** – Regula o tempo de trabalho do pessoal móvel da aviação civil

m) SERVIDÕES

- ✓ **Decreto-Lei n.º 18/2009, de 22 de junho** – Aprova o regime das servidões aeronáuticas

n) TAXAS

- ✓ **Decreto-Lei n.º 33/2005, de 30 de maio** – Estabelece o regime de taxas a pagar pelos serviços prestados pela AAC
- ✓ **Portaria n.º 43/2005, de 18 de julho** – Estabelece o valor das taxas a cobrar pelos serviços prestados pela AAC

***OBSERVAÇÕES:** Foram elencados, apenas, os atos legislativos do Governo, pese embora existam vários regulamentos e outros documentos técnicos publicados pela AAC no âmbito do seu poder de regulamentação do sector, que incidem sobre quase todas as áreas supra referidas.