



**PLANO DE ATIVIDADES - 2019**

## FICHA TÉCNICA

Título

Plano de Atividades 2019

Agência de Aviação Civil

## EDIÇÃO

AAC - Agência de Aviação Civil

Achada Grande Frente, Praia, C.P. 371

Telef.: 2603430 / email: [info@acivil.gov.cv](mailto:info@acivil.gov.cv)

Site: [www.aac.cv](http://www.aac.cv)

## COORDENAÇÃO TÉCNICA

Gabinete de Planeamento e Monitorização

DATA

Janeiro de 2019

## ÍNDICE

Lista de Figuras.....	3
Lista de Tabelas.....	3
Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos .....	4
Mensagem do Conselho de Administração da AAC.....	5
CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA AAC.....	7
1.1. <i>Missão, visão e valores</i> .....	7
1.2. <i>Principais atribuições</i> .....	10
CAPÍTULO II – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS .....	13
2.1. <i>Objetivos estratégicos</i> .....	13
2.2. <i>Objetivos operacionais</i> .....	13
2.3. <i>OE 1 - Segurança Operacional (Safety) acrescida</i> .....	17
2.4. <i>OE 2 - Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e processos de Facilitação melhorados</i> .....	21
2.5. <i>OE 3 - Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com benefícios sociais e ambientais</i> .....	23
2.6. <i>OE 4 - AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência</i> .....	27
2.7. <i>OE 5 - Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas</i> .....	30
CAPÍTULO III – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS DISPONÍVEIS .....	34
3.1. <i>Recursos financeiros</i> .....	34
3.1.1. Orçamento.....	34
3.1.2. Linhas Orientadoras do Orçamento .....	34
3.1.3. Afetação prevista dos Recursos Financeiros .....	35
3.2. <i>Recursos Humanos</i> .....	38
CAPÍTULO IV – MONITORIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES DO ANO 2019 .....	41
4.1. <i>Intervenientes no processo de monitorização</i> .....	41
4.2. <i>Processo de monitorização</i> .....	41
Anexo A.....	44

## Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura Orgânica da AAC.....	8
Figura 2 – Receitas Orçamentadas para 2019, por rubricas, %.....	35
Figura 3 – Despesas Orçamentadas para 2019, por rubricas, %.....	37
Figura 4 – Evolução dos Recursos Humanos da AAC no Período 2014-2019 .....	38

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Ponderação dos Objetivos Estratégicos .....	15
Tabela 2 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 1 ....	20
Tabela 3 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 2 ....	22
Tabela 4 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 3 ....	26
Tabela 5 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 4 ....	29
Tabela 6 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 5 ....	33
Tabela 7 – Síntese Orçamental em 2019 e 2018, em CVE .....	35
Tabela 8 – Previsão de contratações para 2019 .....	39
Tabela 9 – Previsão de Quadro de Pessoal para 2019 .....	39
Tabela 10 – Ausências por Grupo Profissional em 2018.....	40

## Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos

AAC	Agência de Aviação Civil
CAFAC	Comissão Africana de Aviação Civil
CAP	(Corrective Action Plan): Plano de ação corretiva
CV-CAR	Regulamento Aeronáutico de Cabo Verde
ICAO/OACI	(International Civil Aviation Organization): Organização da Aviação Civil Internacional
MTT	Ministério do Turismo e Transportes
PMR	Pessoa com mobilidade reduzida
PNSO	Programa Nacional de Segurança Operacional
SARPs	(Standards and Recommended Practices): Normas e Práticas Recomendadas
SMS	(Safety Management System(s)): Sistema de Gestão de Segurança
SSP	(State Safety Programme): Programa de Segurança Operacional do Estado
TACV	Transportes Aéreos de Cabo Verde
USOAP	(Universal Safety Oversight Audit Programme): Programa Universal de Auditorias de Supervisão de Segurança Operacional



## Mensagem do Conselho de Administração da AAC

A Agência de Aviação Civil (AAC) é uma entidade reguladora que tem por finalidade o desempenho de atividades administrativas de regulação técnica e económica, supervisão e regulamentação do sector da aviação civil.

O presente Plano de Atividades para o ano 2019 resulta de uma reflexão por parte do Conselho de Administração da AAC, no âmbito da visão estratégica para o triénio 2017-2019, observando a articulação dos eixos prioritários de intervenção definidos, em linha com a sua missão e as suas atribuições.

Na definição das linhas de atuação para o ano 2019, foram utilizados critérios de eficiência, eficácia e qualidade, de forma a possibilitar uma melhoria das medidas de desempenho da AAC.

Em 2019 a AAC continuará a dar destaque à sua atividade no âmbito da regulação e fiscalização do setor de aviação civil em Cabo Verde, com a diversidade que este sector comporta, garantindo a ação de supervisão necessária e auxiliar à manutenção da segurança de aviação civil, a afirmação da defesa dos direitos dos passageiros e ao aumento do tráfego aéreo para o nosso País.

Em 2019, as prioridades da AAC serão orientadas para (i) manutenção de um elevado nível de segurança da aviação civil em Cabo Verde, que neste ano será atestado através da realização da Auditoria USAP - CMA entre os dias 27 de março e 4 de abril de 2019, (ii) implementação do plano de ação corretiva relativo à Auditoria USOAP-CMA da ICAO ocorrida em 2018 e (iii) preparação da Off-site validation, a ser realizada em 2019.

Para o ano 2019 estão apontados desafios no plano da regulamentação jurídica nacional, destacando-se os que emergem da nova realidade e inovações tecnológicas, nomeadamente regulamentação da construção, certificação e operação de aeronaves ultraleves.

A nível interno, a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2015) e de plataformas informáticas de apoio à atividade da AAC e à sua relação com os diversos stakeholders serão os campos prioritários de atuação em 2019.

Será, igualmente, dado ênfase à melhoria da organização interna da AAC com a finalização do processo de revisão dos novos Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH) e implementação da fase de teste do sistema de gestão de desempenho, de forma a melhor capacitar a Autoridade na prossecução da sua missão, em articulação com a previsível entrada em vigor, em 2019, dos seus diversos regulamentos de funcionamento.

A informação contida no presente documento foi organizada da seguinte forma:

No Capítulo I, constituindo a nota introdutória do presente documento, onde é apresentada uma breve caracterização da AAC, o enquadramento da atividade prosseguida pela Agência e apresentação das suas principais atribuições e dos vetores da sua atuação.

O Capítulo II apresenta, de forma breve, os principais objetivos operacionais definidos para AAC para o ano 2019, em concordância com o Plano Estratégico da instituição para o triénio 2017-2019, assim como as atividades previstas, as metas a serem alcançadas, os indicadores de desempenho e o cronograma de execução.

No Capítulo III são demonstrados os meios financeiros e humanos necessários à consecução dos Objetivos Operacionais definidos para o ano 2019.

O Capítulo IV apresenta os intervenientes e o resumo do processo de Monitorização da execução do Plano de Atividades para o ano 2019.

É nossa firme convicção em como este Plano de Atividades constitui uma ferramenta de gestão compatível e alcançável para o exercício 2019, para o qual irão concorrer os esforços conjuntos de todos os stakeholders.

O Conselho de Administração

## CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA AAC

### 1.1. *Missão, visão e valores*

A Agência de Aviação Civil (AAC) é uma entidade reguladora que tem por finalidade o desempenho de atividades administrativas de regulação técnica e económica, supervisão e regulamentação do sector da aviação civil.

A AAC é uma autoridade administrativa independente, de base institucional, dotada de personalidade jurídica, órgãos, serviços, pessoal e património próprios e de autonomia administrativa e financeira.

A AAC rege-se pelo disposto na Lei nº 14/VIII/2012, de 11 de julho, que aprova o Regime Jurídico das Entidades Reguladoras Independentes nos sectores económico e financeiro (RJERI), com as devidas alterações efetuadas pela Lei nº 103/VIII/2016 de 6 de Janeiro, e posteriormente retificada pelo B.O nº 12, 1ª Série de 1 de Março de 2016 e pelos seus Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei nº 70/2014 de 22 de Dezembro, com as devidas alterações efetuadas pelos Decreto-Lei nº 1/2016 de 11 de janeiro e Decreto-Lei nº 51/2016 de 10 de outubro.

Sendo um organismo central com sede na cidade da Praia, a AAC tem jurisdição sobre todo o território nacional, incluindo o espaço aéreo sujeito à jurisdição do Estado Cabo-Verdiano.

Na esfera de competências da AAC encontra-se a articulação da atuação com as demais autoridades e entidades nacionais em todas as áreas que se relacionam com a aviação civil, incluindo a civil e militar, a meteorologia aeronáutica, a gestão do espectro radioelétrico, a busca e salvamento, o planeamento civil de emergência e de segurança interna, o ordenamento do território e o ambiente, tendo em vista a evolução do setor, garantindo a integração e coordenação das suas ações nos domínios da Segurança e Regulação da Aviação Civil.

Assim, a regulação e fiscalização do setor da aviação civil constitui parte da missão da AAC, a par da supervisão e regulamentação das atividades desenvolvidas neste setor, de acordo com as normas técnicas internacionais e regulamentação em vigor.

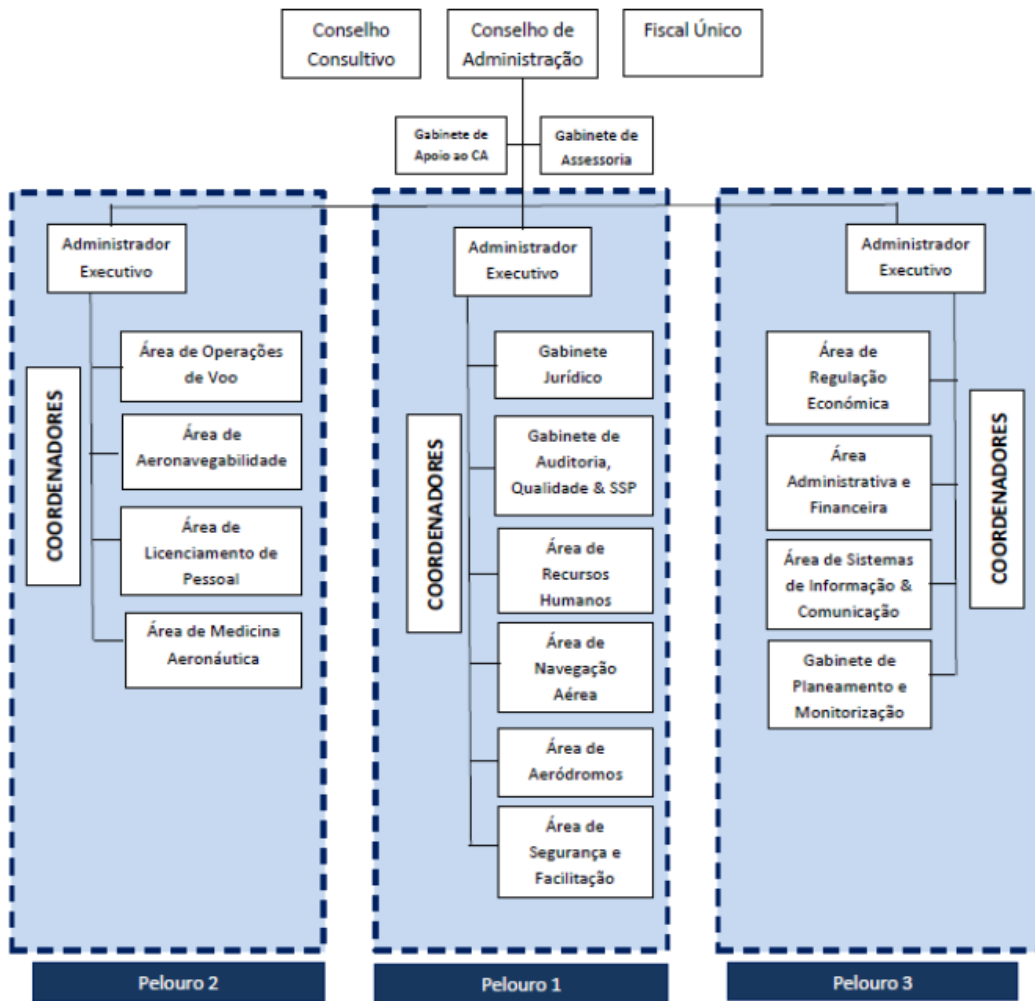
A AAC é independente no desempenho das suas funções e não se encontra submetida à superintendência nem à tutela do Governo, no que respeita às suas atribuições. Para efeitos de relacionamento com o Governo, sem prejuízo da sua independência, a AAC encontra-se adstrita ao Ministério que tutela a área dos Transportes Aéreos, que no caso é o Ministério do Turismo e Transportes (MTT).

A estrutura organizacional da Agência é constituída por quatro gabinetes e onze áreas de coordenação e segue o modelo de responsabilização direta dos titulares dos órgãos de estrutura perante o responsável do pelouro, o qual é um administrador executivo.

A estrutura orgânica da AAC encontra-se refletida na Figura 1.



Figura 1 – Estrutura Orgânica da AAC



### Missão da AAC

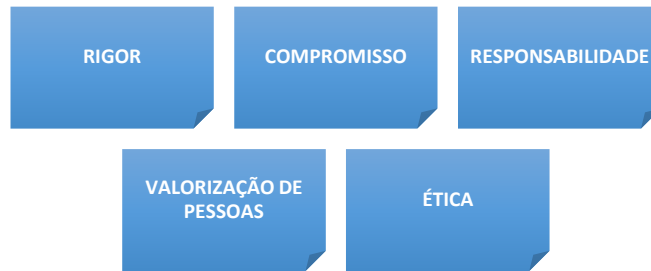
Regular e promover o desenvolvimento seguro, regular, eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde, em benefício do interesse público

*Nos termos do nº 1 do Artigo 9º dos Estatutos da AAC, aprovados pelo Decreto-Lei nº 70/2014 de 22 de dezembro*

### Visão da AAC

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

## Valores da AAC



- **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 Proatividade;
- **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.

## 1.2. Principais atribuições

A Agência de Aviação Civil (AAC) é uma autoridade nacional responsável pela coordenação técnica de todas as atividades relacionadas com a aviação civil, colaborando com as demais autoridades com competências diretas ou indiretas da aviação civil.

No âmbito dos seus Estatutos, podem resumir-se as principais atribuições, poderes e competências da AAC, assim como as principais atividades que lhes correspondem, no quadro seguinte:

Áreas de atuação	Principais Atividades
Regulação Económica do sector	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Regular a atividade económica do sector;</li><li>→ Promover a competitividade e o desenvolvimento nos mercados da aviação civil;</li><li>→ Proteger o equilíbrio económico-financeiro dos prestadores dos serviços regulados;</li><li>→ Colaborar no estabelecimento de obrigações de serviço público e na fiscalização do respetivo cumprimento;</li><li>→ Proteger os direitos e interesses dos consumidores;</li><li>→ Velar pela aplicação e fiscalização do cumprimento das leis, regulamentos e requisitos técnicos aplicáveis, bem como o cumprimento por parte dos operadores das disposições das respetivas licenças, autorizações ou contratos;</li><li>→ Estabelecer as bases e critérios para o cálculo das tarifas e taxas pela prestação dos serviços no sector da aviação civil;</li><li>→ Aprovar tarifas e taxas consistentes com as leis e regulamentos aplicáveis;</li><li>→ Definir as regras da contabilidade analítica adequadas à situação contabilística das atividades reguladas.</li></ul>
Regulação Técnica do sector	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Regular e fiscalizar as atividades dos serviços aéreos, os serviços de exploração aeroportuária e a infraestrutura relacionada, os serviços de navegação aérea e a segurança da aviação civil;</li><li>→ Credenciar entidades públicas ou privadas para o exercício de funções técnicas na aviação civil;</li><li>→ Regular e fiscalizar a operação de serviços aéreos prestados no País por empresas estrangeiras, em conformidade com os acordos, tratados e convenções internacionais aplicáveis.</li></ul>
Supervisão do sector	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Supervisionar, inspecionar e fiscalizar o cumprimento das leis, regulamentos, normas e requisitos técnicos aplicáveis;</li><li>→ Inspecionar as instalações, aeronaves, equipamentos e serviços das entidades reguladas;</li><li>→ Suspender, revogar e declarar a caducidade das licenças, certificados e autorizações concedidas nos termos da lei;</li><li>→ Supervisionar e garantir o cumprimento das normas relativas à navegabilidade contínua das aeronaves civis e dos produtos, peças e equipamentos aeronáuticos.</li></ul>
Regulamentação do sector	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Emitir, emendar, revogar e publicar regulamentos e publicações de execução indispensáveis ao exercício das suas atribuições;</li><li>→ Definir as regras relativas à sua organização e funcionamento;</li><li>→ Deliberar, na esfera técnica, quanto à interpretação das normas e recomendações, aplicáveis aos serviços aéreos, aeroportuários e de navegação aérea e ao sistema de segurança da aviação civil.</li></ul>

Segurança operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Coordenar a implementação do Programa Nacional de Segurança Operacional;</li> <li>→ Implementar um sistema de medicina da aviação;</li> <li>→ Certificar ou homologar a certificação de aeronaves e de produtos, peças e equipamentos aeronáuticos;</li> <li>→ Certificar, habilitar ou autorizar a prestação de serviços de exploração aeroportuária e dos serviços de navegação aérea;</li> <li>→ Garantir as condições de segurança dos voos, dos aeroportos, da navegação aérea e das demais atividades da aviação civil;</li> <li>→ Orientar e fazer cumprir o enquadramento das infraestruturas aeronáuticas e de utilização do espaço aéreo.</li> </ul>
Segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita e da facilitação do transporte aéreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desenvolver e coordenar a implementação das políticas nacionais relacionadas com a segurança e facilitação da aviação civil;</li> <li>→ Desenvolver, coordenar e supervisionar a implementação dos programas nacionais de segurança da aviação civil e de controlo de qualidade da segurança da aviação civil;</li> <li>→ Desenvolver e emitir regulamentos nacionais relativos à segurança e facilitação da aviação civil;</li> <li>→ Aprovar os programas de segurança das entidades reguladas;</li> <li>→ Certificar, homologar e autorizar o pessoal no âmbito da segurança de aviação civil.</li> </ul>
Representação do sector de aviação civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Assessorar o Governo na definição de políticas para a aviação civil, colaborando na preparação de diplomas legais e regulamentares, no estabelecimento de obrigações de serviço público, na elaboração e monitorização dos contratos de concessão e produzindo os estudos, pareceres e propostas que lhe forem solicitadas;</li> <li>→ Promover o desenvolvimento e a implementação de planos gerais, planos diretores, planos de servidão e de proteção do meio ambiente, relativamente a infraestruturas aeroportuárias e à utilização do espaço aéreo;</li> <li>→ Participar em organismos e associações nacionais ou estrangeiras que tenham por missão o estudo, o desenvolvimento, a coordenação e o apoio das atividades da aviação civil e em todas as negociações bilaterais ou multilaterais;</li> <li>→ Participar na celebração de tratados e convénios internacionais relacionados com aviação civil e coordenar a respetiva execução;</li> <li>→ Promover o cumprimento dos atos internacionais sobre aviação civil ratificados por Cabo Verde.</li> </ul>
Consultiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pronunciar-se sobre todos os assuntos da sua esfera de atribuições que lhe sejam submetidos pela Assembleia Nacional ou pelo Governo e sugerir ou propor medidas de natureza política ou legislativa;</li> <li>→ Pronunciar-se sobre as questões atentes à regulação submetidas pelas entidades reguladas ou pelos consumidores ou utilizadores;</li> <li>→ Consultas aos operadores do sector sobre os assuntos da sua competência.</li> </ul>

Alem das mencionadas, AAC dispõe ainda da competência sancionatória e competência em matéria de concorrência.

No exercício da sua competência sancionatória compete à AAC investigar as infrações cometidas, instaurar os correspondentes procedimentos sancionatórios e aplicar as sanções previstas na Lei.

No exercício da sua competência em matéria de concorrência, compete à AAC assegurar a aplicação das regras de concorrência, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, a repartição eficaz dos recursos e os interesses dos consumidores.

## CAPÍTULO II – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

### 2.1. *Objetivos estratégicos*

O objetivo principal preconizado pela AAC para o período 2017-2019, é: 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.

Para a prossecução do objetivo principal, foram definidas pela AAC cinco áreas estratégicas de intervenção prioritária:

- 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 geraram cinco grandes objetivos estratégicos alinhados com Objetivo Principal e Visão da AAC para o período 2017-2019:

- 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.

Para cada objetivo estratégico foram descritas as estratégias particulares que serão implementadas pela AAC para a sua consecução.

### 2.2. *Objetivos operacionais*

Em articulação com os objetivos estratégicos e assentes na estratégia previamente identificada, foram definidos pelo Conselho de Administração da AAC 41 (quarenta e um) Objetivos Operacionais para o ano 2019, para as diversas áreas de intervenção da AAC.

Para a definição destes Objetivos Operacionais foi realizada a análise e redefinição, à luz da realidade atual, das prioridades pré-estabelecidas no Plano Estratégico para o triénio 2017-2019, para o ano 2019.

Na sequência desta análise foram integrados no presente Plano de Atividades os objetivos e correspondentes atividades transitados dos períodos anteriores (2017 e/ou 2018: não iniciados e os em curso) e ainda as atividades que, mesmo não fazendo a parte do Plano Estratégico, revelam-se indispensáveis para a prossecução da missão da AAC.

Neste âmbito tornou-se ainda necessária a suspensão ou transferência para o próximo Ciclo Estratégico da AAC (2020-2022) de alguns dos objetivos operacionais e das correspondentes atividades, previstas no PE 2017-2019, para o prosseguimento dos quais não se encontram ainda reunidas as condições.

Apresentamos seguidamente os Objetivos Operacionais definidos para o ano 2019:



		ÁREA ESTRATÉGICA A: Segurança operacional (Safety)
Estratégia		Objetivos Operacionais
OE 1 Segurança operacional (Safety) acrescida	Implementação do SSP e monitorização dos sistemas de gestão de segurança dos operadores e sistema efetivo de supervisão da segurança operacional implementado	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Implementar o plano de ação da ICAO para 2019_Prazo Imediato;</li> <li>→ Implementar o plano de ação da ICAO para 2019_Médio prazo;</li> <li>→ Assegurar a implementação de atividades referentes ao PNSO;</li> <li>→ Aprovar e implementar os sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas safety;</li> <li>→ Exercer as competências de Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo.</li> </ul>
		ÁREA ESTRATÉGICA B: Segurança e Facilitação (AVSEC/FAL)
Estratégia		Objetivos Operacionais
OE 2 Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e processos de Facilitação melhorados	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"> <li>→ Coordenar as atividades relacionadas com o processo de auditoria do sistema de segurança do Estado no âmbito de USAP-CMA;</li> <li>→ Consolidar o sistema FAL nacional;</li> <li>→ Consolidar os mecanismos de coordenação da resposta a situações de crise;</li> <li>→ Reforçar a função da autoridade aeronáutica e autoridade competente da AVSEC.</li> </ul>
		ÁREA ESTRATÉGICA C: Regulação económica
Estratégia		Objetivos Operacionais
OE 3 Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com benefícios sociais e ambientais	Aperfeiçoamento da capacidade de regulação económica e promoção da competitividade do transporte aéreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Implementar efectivamente a supervisão da assistência em escala;</li> <li>→ Desenvolver e implementar a Metodologia de AIR (Avaliação do Impacto Regulatório);</li> <li>→ Garantir e melhorar as condições de acesso livre e não discriminatório de novos operadores ao mercado;</li> <li>→ Contribuir para melhoria da competitividade do sector e concorrência no mercado;</li> <li>→ Regular e supervisionar o sector;</li> </ul>
	Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários do transporte aéreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Garantir, promover e melhorar os direitos e interesses dos consumidores e dos usuários do sistema de Aviação Civil;</li> <li>→ Desenvolver e implementar o Sistema Estatístico do sector;</li> <li>→ Produzir e publicar os estudos do sector;</li> <li>→ Concretizar os mecanismos de mediação e/ou arbitragem;</li> <li>→ Definir, aprovar e fiscalizar os parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários;</li> </ul>
	Incentivo à sustentabilidade ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desenvolver, implementar e monitorizar o Plano da Ação de Redução de CO2 e do CORSIA;</li> <li>→ Assegurar a coordenação com as entidades nacionais em Matérias Ambientais.</li> </ul>

		ÁREA ESTRATÉGICA D: Recursos
Estratégia		Objetivos Operacionais
OE 4 AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência	Quadro qualitativo e quantitativo das competências necessárias completamente instalado	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rever os novos Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH);</li> <li>→ Rever o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS);</li> <li>→ Implementar a fase de teste do sistema de gestão de desempenho;</li> <li>→ Implementar o Plano de Formação trianual (2018-2020);</li> </ul>
	Sustentabilidade financeira da AAC assegurada através de recursos financeiros adequados para a execução do Plano Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Elaborar e implementar o Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros;</li> <li>→ Melhorar a cobrança efetiva das receitas;</li> <li>→ Aperfeiçoar a prestação de Contas e a produção e dissiminação da informação financeira;</li> <li>→ Rever o modelo de financiamento da AAC;</li> <li>→ Implementar o sistema de Business Intelligence (BI) para a gestão corrente;</li> <li>→ Implementar o Sistema de gestão patrimonial.</li> </ul>

		ÁREA ESTRATÉGICA E: Jurídico e institucional
Estratégia		Objetivos Operacionais
OE 5 Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas	Regulação independente, função de autoridade consolidada e segurança jurídica assegurada	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Consolidar a independência da regulação prevista na lei;</li> <li>→ Melhorar a Comunicação interna e externa da AAC;</li> <li>→ Reforçar a imagem e credibilidade institucionais;</li> <li>→ Implementação do ISO 9001:2015 e subsequente certificação do SGQ;</li> <li>→ Atualizar em permanência e manter o sistema normativo da aviação civil nacional;</li> <li>→ Desenvolver e aperfeiçoar os sistemas de informação (IT) da AAC;</li> <li>→ Estabelecer a cooperação técnica internacional com autoridades de aviação civil de outros países;</li> <li>→ Realizar Forums Internacionais no País;</li> <li>→ Elaborar o Plano Estratégico para o triénio 2020-2022;</li> <li>→ Implementar o Seguimento e Monitorização das Atividades da AAC.</li> </ul>

Para que seja possível uma avaliação objetiva do desempenho das atividades da AAC, programadas para o ano 2019, foi definida uma ponderação para cada um dos cinco objetivos estratégicos, que se encontra apresentada na tabela abaixo.

Tabela 1 – Ponderação dos Objetivos Estratégicos

Nº Objetivo Estratégico	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	Total PA 2019
Peso	24%	23%	23%	15%	15%	100%

Para cada um dos objetivos operacionais definidos para o ano 2019 no seguimento dos objetivos estratégicos foi igualmente atribuída a ponderação de forma a que as ponderações atribuídas aos objetivos operacionais dentro de cada objetivo estratégico totalizam 100%.

No Plano das Atividades para o ano 2019, a cada um dos objetivos operacionais encontram-se associados diversas atividades/ações necessárias ao seu cumprimento e definidas as metas a serem alcançadas, os indicadores de desempenho para as metas a atingir e o cronograma de execução, o que posteriormente permitirá a realização da monitorização continua do desempenho da instituição.

Sendo assim, na fase de avaliação da execução das atividades, dentro de cada Objetivo Estratégico e em associação com os respetivos Objetivos Operacionais e correspondentes atividades e indicadores, a classificação dos resultados refletirá o grau de execução face à meta estabelecida.

A cada uma das metas é atribuída uma ponderação específica, dentro de cada objetivo operacional, de forma a que as ponderações atribuídas aos indicadores/metad dentro de cada objetivo operacional totalizam 100%.

Para as atividades/ações cujas metas não são possíveis quantificar antecipadamente ou cuja realização depende de agentes externos as metas são definidas como metas não quantificáveis (MNQ).

No que diz respeito às metas não quantificáveis (MNQ) cuja realização depender de agentes externos, não foi considerada nenhuma ponderação, constando estas como Não Aplicável (N.A.).

No caso da não existência de solicitações externas que permitam a execução destas atividades, as mesmas não serão consideradas para o cálculo do universo das atividades concorrentes para a análise do desempenho global da AAC. Por outro lado, caso estas atividades serão concretizadas, o seu grau de realização único será de 100%. Em qualquer dos casos, na fase de avaliação das atividades, o desempenho global da AAC, quantitativamente, não será alterado.

Os objetivos e correspondentes atividades, as metas, os indicadores de desempenho e o cronograma de execução, enunciados no Plano das Atividades para o ano 2019 serão reforçados com os Planos das Atividades Sectoriais para o ano 2019, destinados a concretizar as iniciativas estratégicas e operacionais da Instituição, por sector. A consulta dos Planos das Atividades Sectoriais para o ano 2019 será restrita aos colaboradores da AAC.

### 2.3.OE 1 - Segurança Operacional (Safety) acrescida

Para o cumprimento do OE 1 “Segurança Operacional (Safety) acrescida”, a AAC definiu para o ano 2019 cinco Objetivos Operacionais no seguimento daquele Objetivo Estratégico.

Em 2019 as prioridades da AAC serão orientadas na Implementação do plano de ação corretiva relativo à Auditoria USOAP-CMA da ICAO ocorrida em 2018 e na Preparação da Off-site validation, a ser realizada em 2019. Ainda, a Agência continuará a dar destaque à sua atividade no âmbito de implementação do Programa Nacional de Segurança Operacional (PNSO) e à atuação na implementação de sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas Safety, assim como ao exercício das competências de licenciamento, certificação, aprovação, autorização e registo.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades programadas para o ano 2019 para cumprimento de cada um dos Objetivos Operacionais, as metas definidas para o ano 2019 e a sua ponderação específica, os indicadores de desempenho para as metas a atingir e o cronograma de execução das atividades.

Legenda da Unidade Responsável:

CA - Conselho de Administração; AED - Aeródromos; AIR - Aeronavegabilidade; LIC - Licenciamento de Pessoal; MED - Medicina Aeronáutica; NAV - Navegação Aérea; OPS - Operações de Voo; AQ&SSP - Auditoria, Qualidade & SSP; AVSEC - Segurança e Facilitação; ET - Equipa de trabalho da PNSO

#### Objetivo Operacional 1 - Implementar o plano de ação da ICAO para 2019\_Prazo Imediato

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Estabelecer e implementar SSP e SMS com base no AFI Plan da ICAO para SSP. Para implementação do SSP assegurar: a) GAP análise e revisão das principais ferramentas da SSP; b) Desenvolvimento do plano de implementação; c) Benchmark progress	Grau de desenvolvimento dos documentos	100%	8%					AQ&SSP AED, AIR, LIC, NAV, OPS
2	Concluir a implementação do Procedimento para identificação e notificação à ICAO de todas as diferenças existentes	Grau de implementação do procedimento	100%	8%					GJ AED, AIR, LIC, NAV, OPS
3	Continuar a implementação das relevantes Abuja safety targets	Grau de implementação em 2019 das metas identificadas	50%	8%					AQ&SSP, AED, AIR, LIC, NAV, OPS,RH, GJ, MED
4	Identificar e publicar todas as diferenças relevantes na Publicação de Informação Aeronáutica (AIP) de Cabo Verde	Número das diferenças identificadas e publicadas	MNQ	8%					GJ, AED, AIR, LIC, NAV, OPS, MED
5	Garantir a implementação do programa de supervisão de segurança para todos os prestadores de ANS de todas as áreas	Grau de implementação do programa para todos os prestadores de ANS em todas as áreas	100%	6%					NAV
6	Assegurar as revisões de segurança regulares pelo prestador do serviço de tráfego aéreo (ATS) e a condução deste processo por pessoal qualificado.	Nº das revisões de segurança realizadas pelo prestador de serviço de tráfego aéreo	MNQ	6%					NAV
7	Assegurar desenvolvimento e implementação do sistema de report e acompanhamento de incidentes de aviação civil	Grau de implementação	100%	8%					AQ&SSP, NAV, AIR, LIC, OPS, MED, AVSEC
8	Assegurar a implementação da diretiva para o estabelecimento e implementação do Programa de Segurança de Pista	Grau de implementação da diretiva	100%	6%					NAV, AED
9	Assegurar estabelecimento pelos operadores aeroportuários dos procedimentos para avaliação do impacto da alteração das características físicas do aeródromo	Data de estabelecimento dos procedimentos	100%	6%					AED
10	Assegurar o cumprimento pelos operadores aeroportuários dos requisitos estabelecidos para a iluminação de vedações e das barreiras	Grau de cumprimento dos requisitos estabelecidos	100%	6%					AED, AVSEC
11	Estabelecer e implementar um processo para garantir que o plano dos operadores aeroportuários para a iluminação, sinalização e marcação é integrado no Programa de Prevenção de Incursão na Pista	Data limite de aprovação do Manual de Segurança de pista	15-06-19	6%					AED

12	Garantir que os operadores aeroportuários implementam procedimentos para prevenção da entrada de aeronaves em pistas e caminhos de circulação, permanentemente fechados.	Elaboração de checklist de avaliação	1	6%						AED
13	Assegurar que os operadores aeroportuários implementam os procedimentos para assinalar os encerramentos permanentes e temporários de áreas de circulação e atendem as especificações de localização e de características	Grau de implementação dos procedimentos	100%	6%						AED
14	Promulgar e assegurar a implementação do regulamento que requer que os operadores que desenvolvem as actividades nos aeródromos cumpram com os requisitos de Segurança Operacional do Aeródromo.	Nº dos aeródromos com fase 2 dos SMS implementada	4	6%						AED
15	Iniciar o desenvolvimento do Plano Nacional de Ação para transição do AIS para o AIM	Grau de desenvolvimento do Plano	100%	6%						NAV
				100%						

#### Objetivo Operacional 2 - Implementar o plano de ação da ICAO para 2019\_Médio prazo

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Dar continuidade a implementação do CAP do USOAP CMA	Realização das ações do CAP cuja implementação está programada para 2019, Nº	12	3%					AED
			3	3%				AIR	
			2	3%				LIC	
			48	3%				NAV	
			3	3%				OPS	
2	Estabelecer e implementar procedimentos para controlar a circulação de pessoas e veículos na área de manobras do aeródromo	Grau de implementação do procedimento	100%	6%					NAV
3	Estabelecer e implementar políticas e procedimentos para coordenação entre a ATS e outras entidades, incluindo o envio do estado operacional das ajudas de navegação para as unidades ATS	Grau de implementação do procedimento	100%	6%					NAV
4	Estabelecer o mecanismo para garantir que os requisitos de qualidade relacionados com dados aeronáuticos e resolução de gráficos estejam em concordância com as disposições dos Anexos 4 e 15 da Convenção de Chicago e com PANS-AIM da ICAO (Doc.10066)	Grau de estabelecimento do mecanismo	100%	6%					NAV
5	Garantir que o prestador de serviços MET estabelece um sistema de qualidade devidamente organizado	Grau de implementação do sistema de qualidade pelo prestador de serviços MET	100%	6%					NAV
6	Assegurar que os prestadores de serviço MET emitem avisos de wind shear para todos os aeródromos onde o wind shear é considerado o fator de segurança	%, Nº de avisos emitidos / Nº de avisos possíveis emitir	100%	6%					NAV
7	Rever os Manuais de MCM e MPM de todos os operadores aéreos e organizações de manutenção, respectivamente	Nº de Manuais revistos	4	6%					AIR
8	Desenvolver um mecanismo para assegurar que os operadores dos aeródromos monitorem e analisem ocorrências e tendências de segurança e tomem medidas de segurança, conforme necessário	Nº dos relatórios sobre ocorrências e tendências produzidos pelos operadores de aeródromos	8	6%					AED
9	Off-site validation dos OPS, PEL e ANS a ser coordenada com a ICAO	Nº de não conformidades possíveis de fechar durante off-site validation	2	2%					LIC
			3	4%				NAV	
			3	4%				OPS	
10	Avaliar a implementação do SSP e do SMS (de todos os Prestadores de Serviços) para garantir o cumprimento dos respetivos prazos	Grau de implementação do SSP e do SMS dentro dos respetivos prazos	100%	11%					AQ&SSP, RH, AED, AIR, LIC, NAV, OPS, MED
11	Organizar exercícios regionais de SAR de múltiplas agências, multi-estados e combinados para testar os sistemas de SAR em vigor, envolvendo o maior número possível de unidades de SAR.	Nº de exercícios regionais de SAR realizados	1	6%					NAV
12	Assegurar que o ANSP participe efectivamente no Peer Review Programme Africana	Participação do ANSP no PEER Review Programme Africana	1	5%					NAV
13	Dar continuidade a implementação do CAP USOAP, com ênfase nas áreas OPS e ANS (em coordenação com AIG) a fim de alcançar uma melhoria de 10% da implementação efectiva (EI)	Taxa de melhoria prevista do EI	10%	11%					GJ, RH, LIC, NAV, OPS, MED
				100%					

**Objetivo Operacional 3 - Assegurar a implementação de atividades referentes ao PNSO**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Preparar a deliberação para renomear a Equipa de Implementação do PNSO	Nº das deliberações aprovadas	1	8%					CA, AQ&SSP
2	Atualizar e aprovar os procedimentos relativos ao PNSO (PG.PSO. 01, PG.PSO. 02, PG.PSO. 03, PG.PSO. 04)	Nº dos procedimentos atualizados e aprovados	4	20%					CA, AQ&SSP, ET
3	Atualizar a Análise de Desvios e o Plano de Implementação do PNSO	Grau de atualização da Análise de Desvios e do Plano de Implementação	100%	20%					AQ&SSP, ET
4	Coordenar a proposta de revisão da resolução 85/2014 para incluir a estrutura do PNSO e clarificar as responsabilidades relativas à CNSO, à disponibilização dos recursos humanos e financeiros, à aprovação do Estado	Resolução 85/2014 republicada	1	20%					AQ&SSP, GJ, ET
5	Concluir e submeter à aprovação a Política e os objectivos de segurança operacional, em linha com o GASP	Nº dos documentos aprovados	2	12%					AQ&SSP, ET
6	Concluir e submeter à aprovação a Política de enforcement do Estado de Cabo Verde para a segurança da aviação civil (safety and security)	Nº dos documentos aprovados	1	12%					AQ&SSP, GJ, AVSEC
7	Operacionalizar o GNSO	GNSO operacional	100%	8%					AQ&SSP
					100%				

**Objetivo Operacional 4 - Aprovar e implementar os sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas safety**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Implementar o Plano Anual de Supervisão	Nº das ações de supervisão realizadas	30	11%					NAV
			25	11%					AED
			104	11%					OPS
			135	11%					AIR
			2	11%					LIC
			4	11%					MED
2	Resolver as Questões de Segurança	Nº das ações de seguimento realizadas / Nº de não conformidades fechadas / Nº de não conformidades identificadas	MNQ	4%					AED, AIR, LIC, NAV, OPS, GJ, MED
			90%	5%					
			MNQ	4%					
3	Elaborar o relatório de cumprimento do Plano de supervisão	Nº dos documentos elaborados	1	1%					NAV
			1	1%					AED
			1	1%					OPS
			1	1%					AIR
			1	1%					LIC
			1	1%					MED
4	Desenvolver e/ou rever os instrumentos de trabalho	Nº das revisões de Manual realizadas / Nº de exames desenvolvidos/atualizados	MNQ	3%					AED, AIR, LIC, NAV, OPS, MED
			MNQ	3%					LIC
5	Promover as reuniões com a participação das entidades supervisionadas	Nº das reuniões realizadas	MNQ	3%					
6	Divulgar os regulamentos, procedimentos, mecanismos e etc. junto das entidades supervisionadas	Nº das ações de divulgação realizadas	MNQ	3%					AED, AIR, LIC, NAV, OPS, RH, GJ, MED
7	Desenvolver e implementar o programa de sensibilização de informação junto das entidades supervisionadas	Nº dos programas de sensibilização realizadas	MNQ	3%					
					100%				



**Objetivo Operacional 5 - Exercer as competências de Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Instruir processos de licenciamento, de certificação, de aprovação, de autorização e de registo	Nº de licenças, declarações e certificações emitidas ao pessoal aeronáutico	MNQ	7%					NAV, OPS, LIC, AVSEC, MED
		Nº de atendimento ao Pessoal Aeronáutico	MNQ	5%					NAV, OPS, LIC, AVSEC, MED
		Nº de exames realizados	MNQ	7%					LIC
		Nº de certificações de entidades e dos técnicos do sector	MNQ	8%					NAV, AIR, LIC, OPS, MED, AED, AVSEC
		Nº de certificados emitidos	MNQ	8%					
		Nº de certificados renovados	MNQ	8%					
		Nº de Manuais dos operadores e prestadores aprovados e revistos	MNQ	8%					AED, NAV, OPS, LIC, MED, AIR, OPS
		Nº de autorizações e aprovações concedidas	MNQ	7%					AED, NAV, OPS, LIC, AVSEC
		Nº de pareceres/informação emitidos	MNQ	8%					GJ, AED, NAV, OPS, LIC, MED, AIR, OPS
		Nº de atos de registo praticados	MNQ	8%					GJ
		Prazo médio de resposta dos atos de registo praticados, em dias	15	8%					GJ
2	Participar no desenvolvimento de instrumentos de gestão territorial e na gestão das servidões aeronáuticas	Nº de pareceres relativamente aos pedidos de servidões aeronáuticas	MNQ	6%					AED
		Nº de pareceres relativamente a pedidos de particulares para construção em zonas sujeitas a servidões aeronáuticas	MNQ	6%					AED
		Nº de participações e/ou pareceres no âmbito de Revisão de Planos Diretores Municipais	MNQ	6%					AED
					100%				

Apresentamos seguidamente a ponderação atribuída a cada um dos sete Objetivos Operacionais definidos para o ano 2019 no seguimento do Objetivo Estratégico 1 “Segurança Operacional (Safety) acrescida”.

Tabela 2 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 1

Nº Objetivo Operacional	1	2	3	4	5	Total Obj. Estrat. Nº 1
Peso	28%	28%	15%	19%	10%	100%

## 2.4.OE 2 - Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e processos de Facilitação melhorados

Para o cumprimento do OE 2 “Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e processos de Facilitação melhorados”, a AAC definiu para o ano 2019 quatro Objetivos Operacionais no seguimento daquele Objetivo Estratégico.

Em 2019 as prioridades da AAC serão orientadas para a preparação da Auditoria USAP – CMA, a ser realizada entre os dias 27 de março e 4 de abril de 2019 e para reforço da função da autoridade aeronáutica e autoridade competente da AVSEC. Ainda, a Agência continuará a dar destaque à sua atividade no âmbito de Consolidação do sistema de segurança e facilitação nacional e de Coordenação da resposta a situações e crise, abrangendo a implementação de sistemas efetivos de supervisão.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades programadas para o ano 2019 para cumprimento de cada um dos Objetivos Operacionais, as metas definidas para o ano 2019 e a sua ponderação específica, os indicadores de desempenho para as metas a atingir e o cronograma de execução das atividades.

Legenda da Unidade Responsável:

AVSEC - Segurança e Facilitação; CA - Conselho de Administração

### Objetivo Operacional 6 - Coordenar as atividades relacionadas com o processo de auditoria do sistema de segurança do Estado no âmbito de USAP-CMA

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Assegurar o envio para OACI do Memorando de Entendimento	Data de envio	01-02-19	5%					AVSEC
2	Assegurar, junto das entidades envolvidas, o preenchimento correcto de documentos requeridos pela ICAO para efeito de preparação de auditoria	Nº de entidades com documentação revista até 15/02/19	11	10%					AVSEC
3	Assegurar o envio atempado da documentação solicitada pela OACI (listas de verificação de cumprimento, Questionário Prévio de Auditoria, a legislação aplicável, programas, regulamentos, procedimentos, mapas, programação de voos, entre outros)	Nº dos documentos enviados a OACI	8	5%					AVSEC
4	Apoiar o chefe da equipa de auditoria da OACI na criação de condições administrativas e logísticas	Condições criadas	100%	5%					AVSEC
5	Identificar os pontos focais para cada área de auditoria	Nº dos pontos focais identificados	11	5%					AVSEC
6	Realizar as sessões de esclarecimento aos pontos focais e aos responsáveis das entidades envolvidas no processo de auditoria	Nº das sessões de esclarecimento	3	10%					AVSEC
7	Rever as respostas dos questionários dos Protocolos de Auditoria e das evidências apresentadas pelas entidades envolvidas	Nº de entidades com documentação revista	8	10%					AVSEC
8	Criar as condições para acesso a documentos, entidades, áreas de aeroporto ou outras instalações para efeito de observação, em conformidade com o Plano de Auditoria	Condições criadas	100%	5%					AVSEC
9	Assegurar a presença dos representantes envolvidos na USAP-CMA, nas reuniões inicial e final da auditoria	Nº dos representantes presentes	10	5%					AVSEC
10	Assegurar a informação aos responsáveis máximos das entidades com responsabilidades na segurança e facilitação sobre a evolução e os resultados preliminares da auditoria	Informação Transmitida aos responsáveis	100%	5%					AVSEC
11	Coordenar a preparação e envio dos comentários ao Relatório de Auditoria	Data do envio	max. 30 d. após recepção do Relat.	5%					AVSEC
12	Assegurar a preparação e envio dos comentários do Estado de Cabo Verde referente à condução da Auditoria	Data do envio	logo após recepção do Relat.	5%					AVSEC

13	Coordenar a preparação e o envio do PAC	Data do envio	max. 60 d. após recepção do Relat.	10%						AVSEC
14	Atualizar a OACI sobre o estado de implementação do PAC	Nº de atualizações	MNQ	10%						AVSEC
15	Submeter os Relatórios periódicos sobre o ponto de situação do processo de Auditoria ao PCA da AAC	Nº dos Relatórios submetidos	MNQ	5%						AVSEC
					100%					

#### Objetivo Operacional 7 - Consolidar o sistema FAL nacional

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Rever e aprovar o Programa Nacional de Facilitação do Transporte Aéreo (PNFTA)	Revisão e aprovação do PNFTA	15-03-19	50%					AVSEC
2	Elaborar as Guias de orientação a nível FAL	Nº de Guias de orientação	4	15%					AVSEC
3	Realizar as Reuniões de Coordenação a nível FAL	Nº das reuniões da Comissão Nacional FAL realizadas	2	15%					AVSEC
4	Realizar as ações de supervisão a nível da Facilitação dos Transporte Aéreos	Nº de Inspeções realizadas	8	20%					AVSEC
					100%				

#### Objetivo Operacional 8 - Consolidar os mecanismos de coordenação da resposta a situações de crise

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Rever o PNGC	Revisão do PNGC	31-12-19	50%					AVSEC
2	Realizar Inspeções na área de "Resposta a atos de interferência ilícita"	Nº de Inspeções Realizadas	8	25%					AVSEC
3	Supervisionar os exercícios de emergência AVSEC	Nº de Exercícios supervisionados	4	25%					AVSEC
					100%				

#### Objetivo Operacional 9 - Reforçar a função da autoridade aeronáutica e autoridade competente da AVSEC

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Rever o PNSAC	Data da conclusão da revisão	15-03-19	14%					AVSEC
2	Rever o PNFTCSAC		15-03-19	14%					AVSEC
3	Rever o PNCQSAC		15-03-19	14%					AVSEC
4	Rever o CV CAR 12		15-03-19	14%					AVSEC
5	Rever as Instruções de Segurança (IS)	Nº das IS revistas	6	14%					AVSEC
6	Realizar as ações de Controlo de Qualidade	Nº de ações realizadas	70	10%					AVSEC
7	Aprovar o Programa de Segurança (PS) dos operadores	Nº de PS aprovados	MNQ	10%					AVSEC
8	Certificar o pessoal AVSEC	Nº de Pessoal AVSEC certificado	MNQ	10%					AVSEC
					100%				

Apresentamos seguidamente a ponderação atribuída a cada um dos quatro Objetivos Operacionais definidos para o ano 2019 no seguimento do Objetivo Estratégico 2 “Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e processos de Facilitação melhorados”.

Tabela 3 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 2

Nº Objetivo Operacional	6	7	8	9	Total Obj. Estrat. Nº 2
Peso	30%	10%	10%	50%	100%

## 2.5.OE 3 - Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com benefícios sociais e ambientais

Para o cumprimento do OE 3 “Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com benefícios sociais e ambientais”, a AAC centrará a sua atuação em três estratégias essenciais: “Aperfeiçoamento da capacidade de regulação económica e promoção da competitividade do transporte aéreo”, “Melhoria da qualidade do serviço prestado aos usuários do transporte aéreo” e “Incentivo à sustentabilidade ambiental”, definindo para o ano 2019 no seguimento daquele objetivo estratégico treze Objetivos Operacionais prioritários.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades programadas para o ano 2019 para cumprimento de cada um dos Objetivos Operacionais, as metas definidas para o ano 2019 e a sua ponderação específica, os indicadores de desempenho para as metas a atingir e o cronograma de execução das atividades.

Legenda da Unidade Responsável:

GJ - Gabinete Jurídico; RE - Regulação Económica; RH - Recursos Humanos; GPM - Planeamento e Monitorização

### Objetivo Operacional 10 - Implementar efectivamente a supervisão da assistência em escala

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Rever Diploma de Assistência em Escala	Diploma revisto e publicado	1	30%	■	■			RE, GJ
2	Elaborar regulamento de formação dos prestadores de assistência em escala	Regulamento publicado	1	25%		■	■		RE, GJ
3	Elaborar os procedimentos de supervisão de assistência em escala	Procedimentos aprovados	1	25%		■	■		RE
4	Implementar a supervisão efetiva	Nº de Inspeções realizadas	MNQ	20%			■	■	RE
					100%				

a) A realização das atividades nºs 1, 2 e 3 será efetuada com recurso a consultoria externa

### Objetivo Operacional 11 - Desenvolver e implementar a Metodologia de AIR (Avaliação do Impacto Regulatório)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Identificar e definir os Instrumentos de avaliação do impacto das decisões regulatórias (AIR)	Grau de execução	100%	15%	■				RE
2	Realizar benchmarking	Grau de execução	100%	15%		■			RE
3	Definir a metodologia	Nº de estudos produzidos	1	50%			■		RE
4	Divulgar o Sistema	Nº de ações de divulgação	2	20%				■	RE
					100%				

b) A realização destas atividades será efetuada com recurso a consultoria externa

### Objetivo Operacional 12 - Garantir e melhorar as condições de acesso livre e não discriminatório de novos operadores ao mercado

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Identificar a legislação e os regulamentos a elaborar e/ou rever	Nº de legislação/ regulamentos identificados	MNQ	30%	■	■			RE, GJ
2	Elaborar e/ou rever a legislação e os regulamentos identificados	Nº de legislação/ regulamentos elaborados/revistos	MNQ	55%		■	■		RE, GJ
3	Publicar a legislação e os regulamentos e/ou as emendas dos mesmos	Nº de legislação/ regulamentos publicados	MNQ	15%			■	■	RE, GJ
					100%				

**Objetivo Operacional 13 - Contribuir para melhoria da competitividade do sector e concorrência no mercado**

c)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Concluir o projecto sobre a Implementação de um Sistema de Monitorização da Qualidade de Serviço no Transporte Aéreo	Nº de Relatórios Aprovados	1	100%					RE
				100%					

c) Consultoria JFC Strategy Consulting

**Objetivo Operacional 14 - Regular e supervisionar o sector**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Analisar e/ou renovar processos de licenciamento, de aprovação, de autorizações de operação	Nº de licenças e de autorizações de empresas de transporte e trabalho aéreo e de assistência em escala	2	10%					RE
		Nº de autorizações de voos e de aprovações de programas de exploração	2.000	10%					RE
2	Garantir a supervisão e fiscalização do processo de atribuição de faixas horárias assim como a fiscalização da sua utilização por parte das transportadoras aéreas	Nº de pedidos de comentários aos operadores sobre os incumprimentos detetados / Nº de comunicações de incumprimentos recebidas	MNQ	5%					RE
		Nº de pareceres sobre incumprimentos detetados / Nº de processos instruídos	MNQ	5%					RE
3	Executar o Plano Anual de Inspeções, incluindo as auditorias económico-financeiras das entidades reguladas	Nº de inspeções realizadas	11	20%					RE
		Nº de auditorias realizadas	4	20%					RE
4	Produzir os procedimentos para aprovação/aceitação de acordos comerciais e de outros documentos das reguladas	Nº de procedimentos produzidos	3	15%					RE
5	Realizar a supervisão das Tarifas Domésticas	Nº de Relatórios elaborados	2	15%					RE
				100%					

**Objetivo Operacional 15 - Garantir, promover e melhorar os direitos e interesses dos consumidores e dos usuários do sistema de Aviação Civil**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Gerir as Reclamações	% de processos de reclamações de passageiros referentes a 2019 concluídos	80%	20%					RE
		% de processos pendentes de reclamações de passageiros referentes a anos anteriores concluídos	100%	10%					RE
2	Implementar o Serviço de Assistência a PMR	Grau de Implementação	100%	40%					RE
3	Reforçar a campanha "Direitos e Deveres dos Passageiros"	Nº de materiais informativos revistos ou elaborados	3	9%					RE
		Nº de outras ações de campanha	MNQ	6%					RE
4	Realizar as Sessões de Informação (Gestão de Reclamações)	Nº de sessões realizadas	5	15%					RE
				100%					

**Objetivo Operacional 16 - Desenvolver e implementar o Sistema Estatístico do sector**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Certificar AAC como Orgão Delegado do Instituto Nacional de Estatísticas (ODINE)	Certificação como ODINE	MNQ	N.A.					RE, GPM
2	Definir o Modelo de Gestão do Laboratório de Estatística e Business Analytics	Nº de documentos aprovados	4	7%					RE, GPM
3	Definir os instrumentos técnicos para garantia da Qualidade Estatística	Nº de instrumentos definidos	7	6%					RE, GPM
4	Realizar as auditorias periodicas ao domínio estatístico	Nº de auditorias realizadas	3	7%					RE, GPM
5	Definir as novas operações estatísticas (Reclamações, FIR, Tarifas, etc.)	Nº das novas operações estatísticas definidas	2	5%					RE, GPM
6	Desenvolver os sub-módulos do BI para novas operações estatísticas	Nº dos sub-módulos desenvolvidos	2	7%					RE, GPM
7	Publicar Boletim Estatístico mensal_ versão Portuguesa	Nº das publicações	9	6%					RE, GPM
8	Desenvolver módulo do BI - Boletim Estatístico mensal_ versão Inglesa	Módulo desenvolvido	1	7%					RE, GPM
9	Publicar Boletim Estatístico mensal_ versão Inglesa	Nº das publicações	6	6%					RE, GPM
10	Formar os colaboradores em Estatística e Análise de dados	N.º de colaboradores formados	3	6%					RE, RH, GPM
11	Formar os colaboradores em ferramenta de Business Intellegence - Power BI		3	6%					RE, RH, GPM
12	Realizar o inquerito de avaliação da satisfação dos stakeholders com Boletim Estatístico	Nº dos relatórios de inquerito produzidos	1	6%					RE, GPM, SIC
13	Definir as operações estatísticas a incluir no Anuário Estatístico (AE)	Nº das operações estatísticas	6	6%					RE, GPM
14	Definir o modelo do Anuário Estatístico	Modelo definido	100%	6%					RE, GPM
15	Realizar análise das operações estatísticas selecionadas no período 2008-2018	Número das operações estatísticas analisadas	6	6%					RE, GPM
16	Desenvolver Anuário Estatístico	Nº dos documentos desenvolvidos	1	7%					RE, GPM
17	Publicar Anuário Estatístico	Nº documentos publicados	1	6%					RE, GPM, SIC

d) Com envolvimento do INE

100%

**Objetivo Operacional 17 - Produzir e publicar os estudos sobre sector**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Identificar e definir o(s) estudo(s) a realizar	Nº de estudos identificados	1	25%					RE
2	Elaborar o(s) estudo(s)	Nº de estudos elaborados	1	60%					RE
3	Divulgar/Publicar o(s) Estudo(s)	Nº de ações de divulgação realizadas	2	15%					RE

e) Eventual consultoria/parceria

100%

**Objetivo Operacional 18 - Concretizar os mecanismos de mediação e/ou arbitragem**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Estabelecer Acordo com o Centro de Mediação e Arbitragem	Nº acordos estabelecidos	1	30%					RE, GPM
2	Elaborar o procedimento de mediação e arbitragem	Nº documentos elaborados	1	30%					RE, GPM
3	Formação em mediação e arbitragem	Nº dos técnicos formados	5	20%					RE, GPM
4	Realização das ações de socialização	Nº das ações realizadas	2	20%					RE, GPM

100%



**Objetivo Operacional 19 - Definir, aprovar e fiscalizar os parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Recolher e analisar os indicadores de Qualidade de Serviço Aeroportuários (ASQ)	Grau de execução	100%	25%	■	■			RE
2	Definir e socializar os indicadores	Grau de execução	100%	30%		■	■		RE
3	Avaliar e aceitar Serviço Level Agreements (SLAs)	Nº de SLAs aceites	MNQ	25%			■	■	RE
4	Monitorizar os indicadores ASQs e dos SLAs	Nº de ASQ/SLA monitorizados	MNQ	20%				■	RE
f) Eventual consultoria/parceria				100%					

**Objetivo Operacional 20 - Desenvolver, implementar e monitorizar o Plano da Ação de Redução de CO2 e do CORSIA**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Recolher os dados e as informações necessárias para a elaboração do Plano de Ação de Redução de CO2	Grau de Execução	100%	20%	■	■			RE
2	Elaborar o Plano de Ação de Redução de CO2	Plano elaborado	1	30%		■	■		RE
3	Enviar o Plano de Ação de Redução de CO2	Data do envio	30-09-19	5%			■		RE
4	Publicar e socializar o Plano de Ação de Redução de CO2	Nº das publicações	1	5%			■	■	RE
		Nº das ações de socialização	2	5%			■	■	RE
5	Implementar o Plano de Ação de Redução de CO2	Grau de implementação	100%	15%			■	■	RE
6	Avaliar e preparar as recomendações sobre a participação de Cabo Verde no CORSIA	Nº de documentos elaborados	1	20%		■	■		RE
g) Com envolvimento ativo do Focal Point				100%					

**Objetivo Operacional 21 - Assegurar a coordenação com as entidades nacionais em Matérias Ambientais**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Identificar a estratégia nacional para o ambiente	Grau de Execução	100%	25%		■			RE
2	Definir a estratégia para a aviação alinhada com o plano nacional do ambiente	Grau de Execução	100%	35%		■	■		RE
3	Articular com outras entidades relacionadas com o ambiente	Grau de Execução	100%	20%				■	RE
4	Criar o grupo de reflexão para questões ambientais	Grau de Execução	100%	20%				■	RE
h) Com envolvimento ativo do Focal Point				100%					

Apresentamos seguidamente a ponderação atribuída a cada um dos treze Objetivos Operacionais definidos para o ano 2019 no seguimento do Objetivo Estratégico 3 “Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com benefícios sociais e ambientais”.

Tabela 4 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 3

Nº Objetivo Operacional	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Total Obj. Estrat. Nº 3
Peso	9%	9%	8%	8%	10%	10%	10%	7%	7%	10%	7%	5%	100%

## 2.6.OE 4 - AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência

Para o cumprimento do OE 4 “AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência”, a AAC definiu para o ano 2019 dez Objetivos Operacionais no seguimento daquele Objetivo Estratégico.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades programadas para o ano 2019 para cumprimento de cada um dos Objetivos Operacionais, as metas definidas para o ano 2019 e a sua ponderação específica, os indicadores de desempenho para as metas a atingir e o cronograma de execução das atividades.

Legenda da Unidade Responsável:

AAF - Administrativa e Financeira; AIR - Aeronavegabilidade; AVSEC - Segurança e Facilitação; LIC - Licenciamento de Pessoal; NAV - Navegação Aérea; OPS - Operações de Voo; RH - Recursos Humanos; SIC - Sistemas de Informação e Comunicação; GPM - Gabinete de Planeamento e Monitorização; ET - Equipa de trabalho de PCCS

### Objetivo Operacional 22 - Rever os novos Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Rever o Manual de Descrição de Funções (MDF)	Nº documentos revistos	1	20%	■				RH
2	Rever o Modelo de Competências (MC)	Nº documentos revistos	1	20%	■				RH
3	Rever o Regulamento e o Manual do SGD	Nº documentos revistos	2	23%	■				RH
4	Socializar os IGRH e recolher subsídios	Nº ações realizadas	2	12%	■				RH
5	Ajustar os IGRH (MDF, MC e SGD)	Nº documentos finalizados	3	12%	■				RH
6	Submeter as propostas de IGRH à aprovação do CA	Nº documentos submetidos	3	5%	■				RH
7	Divulgar os IGRH	Ação realizada	5 d.após aprovação do CA	8%	■				RH
					100%				

### Objetivo Operacional 23 - Rever o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Submeter a proposta de metodologia de revisão do PCCS ao CA	Nº documentos submetidos	1	5%	■				RH, ET
2	Rever o PCCS e elaborar o plano transição	Nº documentos finalizados	2	40%		■			RH, ET
3	Submeter a proposta de PCCS e o plano de transição para validação do CA	Nº documentos submetidos	2	5%		■			RH, ET
4	Socializar a proposta de PCCS e recolher subsídios	Nº ações realizadas	2	15%			■		RH, ET
5	Ajustar a proposta de PCCS	Nº documentos finalizados	2	25%			■		RH, ET
6	Submeter a proposta de PCCS e respetivo plano de transição à aprovação do CA	Nº documentos submetidos	2	5%			■		RH, ET
7	Divulgar o PCCS	Ação realizada	5 d.após aprovação do CA	5%			■		RH
					100%				

### Objetivo Operacional 24 - Implementar a fase de teste do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Definir cronograma da implementação do ano teste	Processo iniciado	30-04-19	15%		■			RH
2	Realizar ateliers de familiarização do SGD com Avaliadores e avaliados	Nº dos ateliers realizados	3	35%		■			RH
3	Realizar reuniões de acompanhamento da implementação	Nº de reuniões realizadas por UO	1	35%		■			RH
4	Produzir o relatório final do ano teste de AD	Relatório produzido	1	15%				■	RH
					100%				

**Objetivo Operacional 25 - Implementar o Plano de Formação trianual (2018-2020)**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Elaborar o <i>Status</i> de implementação do Plano de Formação 2018	Documento produzido	1	15%					RH
2	Ajustar o Plano de Formação 2019	Nº documento revisado	1	20%					RH, UO
3	Submeter a proposta de revisão do Plano de Formação 2019 ao CA	Nº documentos submetidos	2	5%					RH
4	Divulgar o Plano de Formação 2019	Ação realizada	5 d.após aprovação do CA	10%					RH
5	Executar o Plano de Formação 2019	Grau de execução	70%	40%					RH, UO
6	Produzir o relatório final do processo formativo	Relatório produzido	1	10%					RH
				100%					

**Objetivo Operacional 26 - Elaborar e implementar o Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros e de Contratação**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Analisar os procedimentos Administrativos e Financeiros implementados na instituição	Nº dos procedimentos analisados	40	15%					AAF
2	Definir a estrutura do Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros	Estrutura do documento definida	1	5%					AAF
3	Elaborar o Draft do Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros	Draft do Manual elaborado	1	40%					AAF
4	Divulgar internamente o Draft do Manual e recolher subsídios para melhoria do mesmo	nº de ações de divulgação	2	10%					AAF
5	Rever o documento e elaborar a versão final	Manual elaborado	1	20%					AAF
6	Implementar o Manual de procedimentos Administrativos e Financeiros	Data de implementação	01-07-19	10%					AAF
				100%					

**Objetivo Operacional 27 - Melhorar a cobrança efetiva das receitas**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Realizar o Workshop interno para divulgação do procedimento de cobrança das receitas	Nº dos eventos realizados	2	15%					AAF
2	Elaborar a Circular para divulgação do procedimento de cobrança das receitas	Nº documentos elaborados	1	40%					AAF
3	Avaliar a implementação de procedimentos de cobrança das receitas	Nº das avaliações realizadas	2	30%					AAF
4	Identificar e introduzir as melhorias no processo de cobrança das receitas	Nº documentos elaborados	1	15%					AAF
				100%					

**Objetivo Operacional 28 - Aperfeiçoar a prestação de Contas e a produção e dissiminação da informação financeira**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Elaborar e apresentar ao CA os Balancetes intercalares (mensais, trimestrais, semestrais)	Nº dos documentos elaborados	12	10%					AAF
2	Elaborar o Relatório de Gestão e Contas em conformidade com SNCRF	Data limite de elaboração	31-03-19	30%					AAF
3	Submeter o Relatório de Gestão e Contas para aprovação pelo Fiscal Único	Data limite de aprovação	31-05-19	10%					AAF
4	Elaborar as Contas de Gerência em conformidade com Instruções do Tribunal de Contas	Data limite de elaboração	30-04-19	30%					AAF
5	Submeter as Contas de Gerência pelo Fiscal Único	Data limite de aprovação	31-05-19	10%					AAF
6	Realizar o Workshop interno para divulgação da informação financeira	Nº dos eventos realizados	1	10%					AAF
				100%					

**Objetivo Operacional 29 - Rever o modelo de financiamento da AAC**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Contratar o serviço de consultoria externa para revisão do modelo de financiamento da AAC	Empresa selecionada e contrato assinado	1	20%					AAF
2	Realizar o estudo do modelo de financiamento da AAC	Nºs de estudos produzidos	1	50%					AAF
3	Homologar o estudo	Nº dos estudos homologados	1	10%					AAF
4	Socializar e divulgar o estudo	Nº das ações de socialização e divulgação	2	20%					AAF
				100%					

**Objetivo Operacional 30 - Implementar o sistema de Business Intelligence (BI) para a gestão corrente**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Definir os dados e os indicadores de gestão	Dados e indicadores definidos	15-01-19	5%					AAF, RH, GPM
2	Verificar a disponibilidade dos dados e realizar ajustes necessários	Relação definitiva dos dados pronta	15-02-19	5%					AAF, RH, GPM
3	Definir o plano da ação e a metodologia de implementação do sistema BI para a gestão corrente	Nº documentos elaborados	2	10%					AAF, RH, GPM
4	Desenvolver o módulo Power BI para a gestão corrente	Versão teste desenvolvida	30-06-19	30%					AAF, RH, GPM
5	Realizar o teste do processo de produção dos dados e dos indicadores no Power BI	Relatório de teste produzido	1	15%					AAF, RH, GPM
6	Ajustar e finalizar o módulo Power BI para a gestão corrente	Módulo finalizado	31-08-19	15%					AAF, RH, GPM
7	Definir os perfis dos utilizadores do módulo	Nº dos perfis definidos	8	5%					AAF, RH, GPM
8	Capacitar os utilizadores em utilização do módulo Power BI gestão corrente	Nº colaboradores capacitados	8	10%					AAF, RH, GPM
9	Implementar o módulo Power BI gestão corrente na qualidade de ferramenta de trabalho	Módulo em funcionamento	01-10-19	5%					AAF, RH, GPM
				100%					

**Objetivo Operacional 31 - Implementar o Sistema de gestão patrimonial**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Contratar o serviço para implementação do sistema de gestão patrimonial	Contrato Assinado	1	10%					AAF
2	Fazer levantamento e catalogação do imobilizado	Grau de execução	100%	30%					AAF
3	Introduzir o imobilizado no módulo Primavera Equipamentos e Activos	Grau de execução	100%	30%					AAF
4	Formar o pessoal no Módulo Primavera Equipamentos e Activos	N.º de formandos	5	20%					AAF
5	Realizar teste do sistema de gestão patrimonial e elaborar o Relatório Final	N.º dos relatórios	1	10%					AAF
				100%					

Apresentamos seguidamente a ponderação atribuída a cada um dos dez Objetivos Operacionais definidos para o ano 2019 no seguimento do Objetivo Estratégico 4 “AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência”.

Tabela 5 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 4

Nº Objetivo Operacional	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total Obj. Estrat. Nº 4
Peso	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%

## 2.7.OE 5 - Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas

Para o cumprimento do OE 5 “Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas”, a AAC definiu para o ano 2019 no seguimento daquele Objetivo Estratégico dez Objetivos Operacionais prioritários.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades programadas para o ano 2019 para cumprimento de cada um dos Objetivos Operacionais, as metas definidas para o ano 2019 e a sua ponderação específica, os indicadores de desempenho para as metas a atingir e o cronograma de execução das atividades.

Legenda da Unidade Responsável:

AAF - Administrativa e Financeira; AED - Aeródromos; AIR - Aeronavegabilidade; AQ&SSP - Auditoria, Qualidade & SSP; CA - Conselho de Administração; GJ - Gabinete Jurídico; LIC - Licenciamento de Pessoal; NAV - Navegação Aérea; OPS - Operações de Voo; RE - Regulação Económica; RH - Recursos Humanos; SIC - Sistemas de Informação e Comunicação; GPM - Gabinete de Planeamento e Monitorização; AT - Áreas Técnicas

### Objetivo Operacional 32 - Consolidar a independência da regulação prevista na lei

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Assegurar o funcionamento do Sistema de Gestão da AAC	Nº de Reuniões do CA realizadas	12	25%					CA
2	Assegurar o funcionamento do Conselho Consultivo da AAC	Nº de Reuniões do CC realizadas	4	25%					CA
3	Assegurar a preparação dos relatórios anuais requeridas pela Lei	Nº relatórios elaborados	2	20%					CA
4	Assegurar a aprovação do plano anual de atividades da AAC e respetivo orçamento	Nº dos documentos aprovados	2	20%					CA
5	Realizar um encontro de reflexão com todos os trabalhadores da AAC	Nº dos encontros realizados	1	10%					CA
				100%					

### Objetivo Operacional 33 - Melhorar a Comunicação interna e externa da AAC

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Elaborar o Plano de Comunicação externa	Documento elaborado	1	5%					SIC
2	Produzir suportes de comunicação (gráficos, audiovisuais, brindes)	Nº de suportes produzidos	MNQ	10%					SIC
3	Promover a comunicação digital através dos canais online	Nº publicações no site e página FB da AAC	MNQ	20%					SIC
4	Promover as atividades com os vários integrantes do sistema	Nº de atividades realizadas	1	15%					SIC
5	Elaborar o Plano de comunicação interna	Documento elaborado	1	5%					SIC
6	Organizar as Jornadas Internas da AAC	Jornadas realizadas	1	15%					SIC
7	Produzir material promocional (polos, brindes) para os colaboradores	Materiais produzidos	100%	15%					SIC
8	Implementar uma aplicação para informação interna	Nº das aplicações instaladas e funcionais	1	15%					SIC
				100%					

### Objetivo Operacional 34 - Reforçar a imagem e credibilidade institucionais

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Agendar as entrevistas e publicar artigos na imprensa nacional	Nº Artigos publicados	MNQ	20%					SIC
2	Enviar os comunicados de imprensa	Nº Notícias publicadas	MNQ	30%					SIC
3	Participar/Promover parcerias em programas de rádio e TV	Nº Programas produzidos	MNQ	20%					SIC
4	Promover sessões, conferências de imprensa e/ou outras ações OCS	Nº eventos realizados	MNQ	30%					SIC
				100%					

**Objetivo Operacional 35 - Implementar o ISO 9001:2015 e subsequêntemente certificar o SGQ**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Contratar a consultoria para implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015	Data limite da assinatura do contrato	28-02-19	8%					AQ&SSP
2	Constituir a Equipa Interna de Trabalho	Equipa constituída	28-02-19	3%					AQ&SSP
3	Analisar e aprovar o Plano de trabalho apresentado pela consultoria	Plano de trabalho aprovado	1	3%					AQ&SSP
5	Realizar diagnóstico/auditoria Inicial	Grau de cumprimento do Plano de auditoria/diagnóstico	100%	12%					AQ&SSP
6	Promover ações de Sensibilização/Formação sobre SGQ	Taxa de colaboradores da AAC com participação nas ações	90%	10%					AQ&SSP
7	Formar e Certificar "Auditores Internos"	Taxa de auditores internos certificados	95%	13%					AQ&SSP
8	Definir e aprovar Política e Objetivos do SGQ	Nº de documentos aprovados	2	12%					AQ&SSP
9	Mapear os processos da organização (Mapa de Processos e suas interações)	Nº de processos mapeados	MNQ	13%					AQ&SSP
10	Elaborar o SGQ (Manuais, Procedimentos, Formulários, Instruções, etc.)	Grau de conceção do SGQ	100%	13%					AQ&SSP
11	Implementar o SGQ (Procedimentos e demais metodologias criadas)	Grau de implementação do SGQ	20%	13%					AQ&SSP
					<b>100%</b>				

**Objetivo Operacional 36 - Atualizar em permanência e manter o sistema normativo da aviação civil nacional**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Incorporar nos CV-CARs as últimas emendas aos Anexos Técnicos à Convenção de Chicago	Número das emendas analisadas	MNQ	10%					GJ, AT
		Número das emendas incorporadas	MNQ	9%					
2	Elaborar e rever diversos regulamentos		9	60%					GJ, AT
2.1.	Regulamento Ultraleves	Nº dos documentos aprovados pelo CA	1	8%					GJ, AT
2.2.	Regulamento Trabalho Aéreo		1	8%					GJ, AT
2.3.	Regulamento Voo Livre		1	8%					GJ, AT
2.4.	Regulamento Drones		1	8%					GJ, AT
2.5.	Regulamento Seguros		1	8%					GJ, AT
2.6.	Regulamento voos privados internos		1	8%					GJ, AT
2.7.	Legislação AVSEC (instruções, regulamentos)		3	12%					GJ, AT
3	Elaborar publicações Aeronáuticas	Nº das publicações	3	6%					GJ, AT
4	Produzir atos normativos e materiais de orientação	Nº de atos normativos e de orientação produzidos	MNQ	6%					GJ, AT
5	Reduzir Protocol Questions Não Satisfatórios AVSEC	N.º de PQs resolvidos	15	9%					GJ, AVSEC
					<b>100%</b>				

**Objetivo Operacional 37 - Desenvolver e aperfeiçoar os sistemas de informação (IT) da AAC**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Facultar acesso das entidades reguladas ao SIGA	Grau de submissão dos formulários de resposta das reclamações na plataforma SIGA	100%	20%					SIC, RE
2	Desenvolver módulo de autorização de voo	Grau das autorizações para voos fi regulares emitidas através da	100%	20%					SIC
3	Desenvolver sistema de emissão de autorização de transporte de armas	Grau de desenvolvimento do sistema	100%	20%					SIC
4	Implementar o ROSI	Grau de implementação do sistema de report	100%	20%					SIC
5	Disponibilizar serviços web do CASR	Grau de realização via web dos pedido de emissão e renovação de certificados e	100%	20%					SIC
					100%				

**Objetivo Operacional 38 - Estabelecer a cooperação técnica internacional com autoridades de aviação civil de outros países**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Preparar e negociar acordos bilaterais e multilaterais sobre serviços aéreos	Nº de consultas aeronáuticas bilaterais preparadas e/ou realizadas	MNQ	N.A.					RE
		Nº de contributos relativos a acordos sobre serviços aéreos apresentados / Nº de solicitações do Geneva	100%	34%					RE
2	Realizar O-J-T para inspetores AVSEC da INAVIC - Angola	Nº de O-J-T realizadas	1	33%					AVSEC
3	Realizar Assistência Técnica_AVSEC a Autoridade aeronáutica Moçambicana	Nº de Missões de Assistência Técnica realizadas	1	33%					AVSEC
					100%				

**Objetivo Operacional 39 - Realizar os Forums Internacionais no País**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
2	Realizar um Workshop sobre Landside com a ECAC	Nº dos workshops realizados	1	50%					AVSEC
3	Realizar o Curso BPNA-2 (ECAC)	Nº dos cursos realizados	1	50%					AVSEC
					100%				



**Objetivo Operacional 40 - Elaborar o Plano Estratégico para o triênio 2020-2022**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Constituir os Grupos de Trabalho (Coordenador e Operacional)	Nº dos grupos constituídos	2	5%					GPM
2	Definir a metodologia e os instrumentos de trabalho	Nº documentos aprovados	1	5%					GPM
3	Realizar as reuniões dos Grupos de Trabalho	Nº das reuniões realizadas	8	10%					GPM
4	Redefinir/realinhar os Objetivos Estratégicos	Proposta dos OE apresentada	1	10%					GPM
5	Definir os Objetivos Operacionais alinhados com Objetivos Estratégicos	Proposta dos OO apresentada	1	10%					GPM
6	Realização do Workshop/Reuniões da preparação/socialização com os colaboradores da AAC	Nº das reuniões realizadas	2	10%					GPM
7	Desenvolver o Plano Estratégico 2020-2022	Proposta PE apresentada	30-09-19	35%					GPM
8	Aprovar o Plano Estratégico 2020-2022	PE provado	31-10-19	5%					GPM
9	Editar e publicar o PE 2020-2022	PE publicado	30-11-19	5%					GPM
10	Desenvolver instrumentos de acompanhamento do Plano Estratégico 2020-2022	Instrumentos desenvolvidos	100%	10%					GPM
				100%					

**Objetivo Operacional 41 - Implementar o sistema de Supervisão das Atividades da AAC**

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Organica Respons.
					T1	T2	T3	T4	
1	Constituir o Grupo de Trabalho Operacional para seguimento e monitorização do desempenho da instituição	Grupo constituído, Nº	1	5%					GPM
2	Definir a metodologia de seguimento e avaliação	Nº documentos aprovados	1	5%					GPM
3	Desenvolver os instrumentos de trabalho de seguimento e monitorização	Grau de desenvolvimento	100%	15%					GPM
4	Realizar o Workshop s/processo de Seguimento e Monitorização com os colaboradores da AAC	Nº dos eventos	1	10%					GPM
5	Realizar as reuniões regulares do Grupo Operacional	Nº das reuniões realizadas	4	15%					GPM
6	Elaborar o Relatório sumário da Execução trimestral	Nº dos Relatórios elaborados	3	20%					GPM
7	Elaborar o Manual de Planeamento, Seguimento e Monitorização	Grau de elaboração	100%	20%					GPM
8	Elaborar o Relatório de Monitorização Anual	Grau de elaboração	70%	10%					GPM
				100%					

Apresentamos seguidamente a ponderação atribuída a cada um dos dez Objetivos Operacionais definidos para o ano 2019 no seguimento do Objetivo Estratégico 5 “Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas”.

Tabela 6 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 5

Nº Objetivo Operacional	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	Total Obj. Estrat. Nº 5
Peso	8%	8%	8%	13%	13%	8%	8%	8%	13%	13%	100%

## CAPÍTULO III – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS DISPONÍVEIS

### 3.1. Recursos financeiros

#### 3.1.1. Orçamento

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

O n.º 4 do artigo 60.º dos Estatutos da AAC, Decreto-Lei n.º 70/2014 de 22 de dezembro, determina que o Orçamento da AAC integra o Orçamento Geral do Estado, o que é reforçado pelo n.º 4 do artigo 3.º da Lei de Enquadramento Orçamental, Lei n.º 78/V/98, de 7 de dezembro, que diz que integram o Orçamento do Estado os orçamentos dos serviços e fundos autónomos, dos serviços e fundos com autonomia financeira, dos institutos públicos e quaisquer outros organismos públicos com autonomia financeira e que não tenham natureza, forma e designação de empresa pública, excluindo as entidades com autonomia financeira classificadas em “encargos gerais da nação”.

Ao abrigo do disposto no n.º 3 do artigo 10.º da Lei n.º 78/V/98, de 7 de dezembro, na elaboração do Orçamento deve ser utilizada a estrutura dos códigos de classificação das receitas e das despesas, definida pelo Decreto-Lei.

Neste contexto, na elaboração do Orçamento da AAC para 2019 foi utilizada a estrutura dos códigos de classificação das receitas, das despesas, dos ativos não financeiros, dos ativos e passivos financeiros, conforme a estruturação e especificação definidos no Decreto-Lei nº 37/2011 de 30 de dezembro.

O Orçamento da AAC para 2019 tem por base os valores apurados nos registos contabilísticos até 30 de agosto de 2018, atualizados com pressupostos para comportar a atividade da AAC na execução do Plano de Atividades para o ano 2019. Entre esses pressupostos consideram-se os Objetivos Operacionais definidos para o ano 2019 com as atividades e ações associadas, assim como o staff dos trabalhadores previsto para a execução dos mesmos.

O Orçamento da AAC para o ano 2019 encontra-se apresentado no Anexo A.

#### 3.1.2. Linhas Orientadoras do Orçamento

As principais linhas orientadoras do Orçamento da AAC para 2019 são as que se enunciam:

- Sustentabilidade orçamental, através de um modelo de gestão orientado para o equilíbrio entre as receitas e despesas;
- Prudência nas decisões com repercussões financeiras, tendo em conta o ambiente envolvente de incerteza;
- Compromisso de boa execução orçamental e financeira relativamente a previsões de execução orçamental (receita e despesa);
- A contenção e o controlo das despesas para uma gestão racional dos recursos disponíveis;
- Medidas inovadoras para proporcionar o melhor desempenho da instituição;
- Cumprimento da legislação vigente aplicável na execução orçamental;
- Reforço da qualidade da informação financeira, garantindo as suas principais características, a saber:

- Compreensibilidade na análise;
- Relevância para a tomada de decisão;
- Confiabilidade para representação rigorosa da situação;
- Integralidade, dentro dos limites de materialidade e custo;
- Comparabilidade para garantir a correção na análise;
- Tempestividade para obter informação confiável e oportuna para a decisão.

Outras orientações serão conhecidas com a publicação do Decreto-Lei que definirá as normas e os procedimentos necessários para a execução do Orçamento do Estado para o ano 2019.

### 3.1.3. Afetação prevista dos Recursos Financeiros

O Orçamento da AAC para o ano 2019 (Anexo A) respeita o equilíbrio entre as receitas e despesas e prevê, em termos globais, a arrecadação da receita no valor 311.365.643 CVE, sendo o mesmo montante a ser executado em despesa.

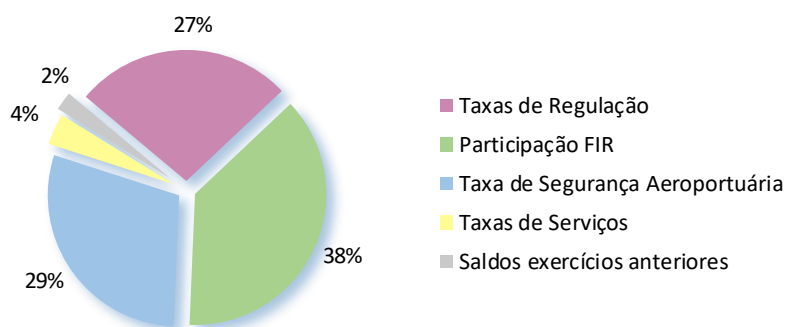
A síntese do Orçamento do ano 2019, por rubricas das Receitas e Despesas, assim como a comparação com o Orçamento do ano 2018, encontra-se apresentada na tabela 6.

Tabela 7 – Síntese Orçamental em 2019 e 2018, em CVE

Orçamento de Funcionamento	2019	2018	Varição, %
<b>RECEITA</b>	<b>311.365.643</b>	<b>283.615.476</b>	<b>10%</b>
Taxas de Regulação	83.551.142	84.629.716	-1%
Participação FIR	117.448.450	123.642.733	-5%
Taxa de Segurança Aeroportuária	91.257.630	63.343.027	44%
Taxas de Serviços	12.000.000	12.000.000	0%
Saldos exercícios anteriores	7.108.421	-	N.A.
<b>DESPESA</b>	<b>311.365.644</b>	<b>283.934.666</b>	<b>10%</b>
Pessoal	181.888.368	161.943.292	12%
Aquisição de Bens e Serviços	91.841.094	86.105.494	7%
Transfer. p/Organismos Internacionais	27.905.000	27.905.000	0%
Outras despesas	2.008.880	1.640.880	22%
Activos	7.722.302	6.340.000	22%

De acordo com a previsão realizada, a principal fonte de financiamento das atividades da AAC no ano 2019 serão Taxas da FIR Oceânica do Sal, que representam 38% no total das receitas previstas, seguidas pela Taxas de Segurança com 29% e as Taxas da Regulação com 27%. As Taxas de Serviços e Saldos dos exercícios anteriores contribuirão para as receitas previstas do ano 2019 com 4% e 2% do total, respetivamente.

Figura 2 – Receitas Orçamentadas para 2019, por rubricas, %



Para o ano 2019 prevê-se um aumento em 10% do total das receitas em comparação com o ano anterior, o que se deve, essencialmente, ao efeito conjugado das seguintes conjeturas:

- Aumento em 44% do valor da receita proveniente da Taxa de Segurança Aeroportuária (TSA), em comparação com o ano 2018, na sequência da alteração legislativa<sup>1</sup>, que prevê o aumento dos componentes da TSA ligados a segurança da aviação civil.

Esta receita é consignada para encargos com segurança da aviação civil e aeroportuária e para a materialização do Programa Nacional de Segurança de Aviação Civil e do Programa Nacional de Controlo de Qualidade da Segurança da Aviação Civil, no apoio às atividades de segurança levadas a cabo pelas entidades com responsabilidades em matéria de segurança de aviação civil e demais ações inerentes à promoção do sistema de segurança da aviação civil.

- Redução em 5% da receita proveniente das Taxas da FIR oceânica do Sal, em comparação com o ano 2018, na sequência da tendência constatada da diminuição dos sobrevoos do espaço aéreo de Cabo Verde.

Sendo esta a principal fonte de financiamento da AAC, é perceptível a importância que as receitas provenientes das Taxas da FIR têm no seu orçamento. A dependência das taxas da FIR de fatores externos à AAC e existência do ambiente envolvente de incerteza são fatores de risco que podem condicionar a capacidade de gestão da Agência.

Importa referir que, ao abrigo da legislação vigente, apesar da percentagem das receitas provenientes das taxas da FIR recebida pela AAC da ASA ser de 8%, apenas 5% destas receitas são efetivamente a fonte de financiamento da AAC, sendo os 3% alocados à representação de Cabo Verde no Conselho da ICAO, à Comissão de Prevenção e Investigação de Acidentes de Aviação (CPIAA) e à Agência de Investigação de Acidentes de Aviação, do Grupo de Acordo de Banjul (BAGAIA), na proporção de 1% cada.

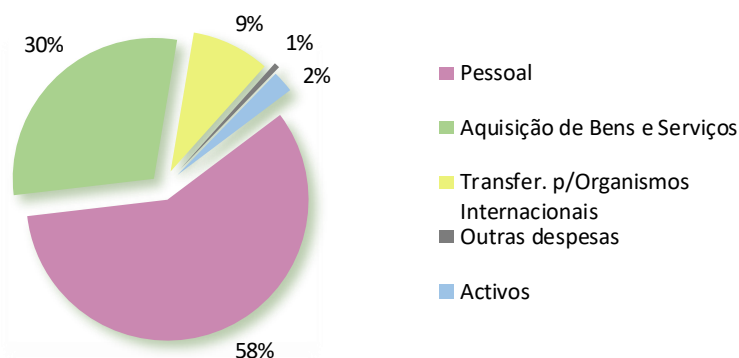
- Redução em 1% das Taxas de Regulação, na sequência do efeito combinado das seguintes previsões:
  - aumento na ordem de 19% dos rendimentos da Exploração Aeroportuária (ASA) e na ordem de 20% das Taxas de Regulação dos Operadores de Handling;
  - diminuição na ordem de 15% das Receitas provenientes de Serviços de Navegação Aérea e na ordem de 8% das Taxas de Regulação dos Operadores Aéreos. Esta última é devida a saída da operadora Transportes Aéreos de Cabo Verde (TACV) do mercado doméstico.

---

<sup>1</sup> Decreto-Lei nº 46/2018 de 13 de agosto, que procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 2/2015, de 6 de janeiro, que regulamenta o regime jurídico de entrada, permanência, saída e a expulsão de estrangeiros do território cabo-verdiano, bem como a sua situação jurídica

De acordo com a previsão realizada, a principal rubrica das despesas da Agência - Despesas com o Pessoal, representa 58% do total do Orçamento do ano 2019, seguida pelas Despesas com aquisição de Bens e Serviços, com 30%. As Transferências para Organismos Internacionais<sup>2</sup> representam 9% das despesas e a aquisição dos Ativos e Outras despesas representam 2% e 1% do total, respetivamente.

Figura 3 – Despesas Orçamentadas para 2019, por rubricas, %



Para o ano 2019 prevê-se um aumento em 10% do total das despesas em comparação com o ano 2018, que se deve, essencialmente, ao efeito conjugado das seguintes previsões:

- Aumento em 22% das despesas na rubrica “Ativos”, necessário para comportar os custos com aquisições de equipamentos administrativos, na sequência da expansão das instalações da AAC e de novos recrutamentos do pessoal, e para aquisição de Aplicações Informáticas necessárias para o cumprimento dos objetivos da instituição.
- Aumento em 22% do valor da rubrica “Outras Despesas”, que resulta, essencialmente, da previsão de contratação do Seguro de Acidentes Pessoais Grupo, que apresenta um amplo nível de cobertura para os riscos profissionais e não profissionais, incluindo os acidentes pessoais em viagens e elimina ainda a carga administrativa associada ao processo de contratação de seguro de viagem.
- Aumento em 12% das despesas na rubrica “Pessoal”, na sequência da previsão de efetivação de novas contratações de técnicos para o quadro do pessoal da AAC, da progressão profissional dos trabalhadores, assim como da contratação do pessoal em regime de avença.
- Aumento em 7% das despesas na rubrica “Aquisição de bens e serviços”, na sequência da previsão de aumento dos Trabalhos Especializados, nomeadamente relacionados com a consultoria externa para elaboração de Procedimento de supervisão da assistência em escala e aumento dos custos de publicação dos regulamentos, devido a previsão de aumento significativo da produção normativa e aumento das despesas com a promoção da Agência.

<sup>2</sup> Quotas a organismos internacionais: ICAO, BAG, BAGASOO e CAFAC

### 3.2. Recursos Humanos

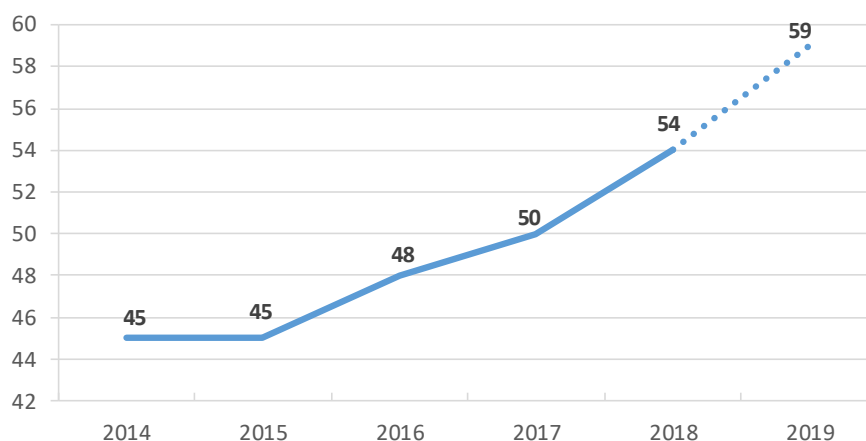
A AAC dispõe de quadro de pessoal próprio. Ao abrigo do Art.º 56 dos Estatutos da AAC, aprovados pelo Decreto-Lei nº 70/2014 de 22 de dezembro, com as devidas alterações efetuadas pelos Decreto-Lei nº 1/2016 de 11 de janeiro e Decreto-Lei nº 51/2016 de 10 de outubro, o pessoal da AAC encontra-se sujeito ao regime do contrato individual de trabalho, sendo abrangido pelo regime da previdência social dos trabalhadores por conta de outrem.

O recrutamento do pessoal da AAC encontra-se sujeito a concurso público e obedece aos princípios estabelecidos no Artigo 74º da Lei nº 14/VIII/2012, de 11 de julho (republicada).

Direitos, garantias e deveres dos trabalhadores do quadro de pessoal da AAC encontram-se definidos no Estatuto do Pessoal, que se encontra desenvolvido e pormenorizado por Regulamentos Internos, com observância das disposições legais imperativas do regime do contrato individual de trabalho.

Na evolução dos Recursos Humanos da AAC durante os últimos anos constata-se a tendência de um contínuo aumento do número total de efetivos com vínculo à entidade o que se justifica com a necessidade de dotar o quadro de pessoal da AAC do número de colaboradores necessário para o prosseguimento dos objetivos e da missão da organização enquanto entidade reguladora do sector.

Figura 4 – Evolução dos Recursos Humanos da AAC no Período 2014-2019



Fonte: AAC

Unidade: nº trabalhadores

Para o ano de 2019 prevêem-se novos desafios para AAC em matéria de Recursos Humanos, nomeadamente o recrutamento de técnicos qualificados com o intuito de dotar a AAC dos recursos humanos necessários à prossecução da sua missão.

Com a aprovação e implementação em 2018 do novo procedimento de avaliação da força de trabalho (Workforce Evaluation), que permite uma maior e melhor planificação das necessidades de pessoal, na sequência da análise dos resultados da avaliação obtidos por cada Unidade Orgânica, foram identificadas, no primeiro semestre de 2018, as áreas com maior necessidade de reforço e posteriormente tomada a decisão de recrutamento dos cinco técnicos, conforme a tabela 7.

Os processos de contratação, que iriam começar ainda em 2018, foram adiados ou suspensos em consequência das ações de preparação para a auditoria ICVM da ICAO, realizada em junho de 2018. Prevê-se a retoma dos processos de recrutamento no último trimestre de 2018 e a concretização das referidas

constatações no início do ano 2019, por forma a reforçar a força inspetiva da instituição e suprimir algumas das insuficiências verificadas durante a auditoria ICVM.

Tabela 8 – Previsão de contratações para 2019

Unidade Orgânica	Grupo Profissional	Número dos colaboradores a recrutar	Deliberação do CA
NAV	Inspetor	2	Deliberação 05/04/CA-2018
OPS	Inspetor	1	Deliberação 06/02/CA-2018
AED	Inspetor	1	Deliberação 02/05/CA-2018
GAJ	Técnico	1	Deliberação 07/04/CA-2018
Total		5	

As necessidades de pessoal refletidas neste Plano de Atividades resultam sobretudo da previsão das atividades indispensáveis à concretização da missão da AAC, especialmente nas áreas de certificação e supervisão e recaem, essencialmente, sobre o grupo profissional de Inspetores, sendo que, dos cinco recrutamentos a serem realizados, quatro são para exercer funções inspetivas, a saber:

- 2 (dois) inspetores para a Área de Navegação Área, tendo em conta a aproximação de idade de reforma de um dos inspetores da área e a necessidade de melhor distribuição das atribuições/especialidades entre os inspetores;
- 1 (um) inspetor para a Área de Aeródromos, vertente servidões aeronáuticos e eletrotécnicos, para substituição do inspetor ausente em regime de licença sem retribuição, atualmente desempenhando a função de Presidente do CPIAA;
- 1 (um) inspetor para a Área de Operações de Voo, na sequência da necessidade manifestada pela área e o término do contrato de cedência de um dos inspetores da área, no início de 2019;
- 1 (um) Técnico Superior para o Gabinete Jurídico, preferencialmente em regime de contrato a termo certo, considerando a ausência de duas juristas (sendo uma delas a coordenadora do Gabinete) em regime de licença, aliado à ausência de mais dois juristas em regime de comissão de serviço, um como representante de Cabo Verde na ICAO e outro no Conselho de Administração da AAC.

Com a concretização das contratações referidas acima, o início de funções no primeiro trimestre do ano 2019 pelo Técnico de Regulação Económica, cujo processo de recrutamento foi concluído em 2018, e o término do contrato de cedência de um dos inspetores da Área de Operações do Voo, prevê-se o seguinte quadro para o pessoal da AAC no ano de 2019:

Tabela 9 – Previsão de Quadro de Pessoal para 2019

Grupo Profissional	Total 2018	Previsão 2019	Varição
Dirigentes	3	3	0
Coordenadores	12	12	0
Inspetores	14	17	3
Técnicos	15	17	2
Administrativos	4	4	0
Auxiliares	6	6	0
Total	54	59	5

Do total de 54 colaboradores em serviço em 2018, verificam-se, no entanto, um total de sete ausências, sendo cinco em regime de licença sem vencimento, um em suspensão por doença e um ausente em Comissão de Serviço, enquanto representante de Cabo Verde no Conselho da ICAO. A distribuição das ausências por grupo profissional pode ser consultada na tabela abaixo:

Tabela 10 – Ausências por Grupo Profissional em 2018

Grupo Profissional	Total	Ativos	Ausências	Observação
Dirigentes	3	3	0	
Coordenadores	12	10	2	uma colaboradora em suspensão por doença; uma colaboradora de licença s/ vencimento
Inspetores	14	11	3	três colaboradores de licença s/vencimento
Técnicos	15	13	2	um colaborador ausente em Comissão de Serviço; uma colaboradora de licença s/vencimento
Administrativos	4	4	0	
Auxiliares	6	6	0	
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>47</b>	<b>7</b>	



## CAPÍTULO IV – MONITORIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES DO ANO 2019

### **4.1. Intervenientes no processo de monitorização**

A monitorização da execução do Plano de Atividades do ano 2019 consistirá em continua análise e avaliação do cumprimento dos objetivos definidos e da realização das atividades, de modo a acompanhar a evolução dos mesmos e permitir a identificação dos reais ou potenciais desvios, problemas ou riscos que possam afetar a execução do Plano de Atividades, possibilitando a introdução atempada das medidas da sua mitigação.

A monitorização da execução do Plano de Atividades do ano 2019 abrangerá o contínuo e sistemático acompanhamento da execução operacional e financeira das atividades.

O acompanhamento da execução financeira das atividades previstas no Plano de Atividades do ano 2019 será assegurado pela Área Administrativa e Financeira, que tem a função de organizar e controlar a execução dos instrumentos previsionais.

No que se refere à fiscalização e controlo da execução orçamental, o Fiscal Único e o Tribunal de Contas exercerão as suas competências neste sentido.

O acompanhamento da execução e a monitorização operacional das atividades serão coordenados pelo Gabinete de Planeamento e Monitorização, que tem a função de i) coordenar a integração e monitorização da atuação das diversas áreas da AAC com vista ao cumprimento das políticas, metas e projetos estabelecidos e ii) garantir a articulação institucional e assegurar a mensuração, avaliação e divulgação das atividades da AAC, estimulando o alinhamento destas com os objetivos estratégicos.

Ao nível operacional, os Coordenadores das Áreas e dos Gabinetes (Grupo Operacional) serão responsáveis por monitorar a execução das atividades e identificar as medidas necessárias para correção de eventuais desvios e desenvolver novas iniciativas no sentido de cumprimento dos objetivos definidos.

Como implícito, serão os Coordenadores das Áreas e dos Gabinetes os principais responsáveis pela implementação e monitorização das atividades definidas sob a sua responsabilidade, que serão apoiados tecnicamente pelo Gabinete de Planeamento e Monitorização.

### **4.2. Processo de monitorização**

A monitorização do desempenho da AAC na execução das atividades constantes no Plano de Atividades do ano 2019 prevê acompanhamento, com periodicidade trimestral, dos componentes:

- Evolução das metas definidas, por Objetivos Estratégico e Operacional;
- Evolução das metas definidas por cada uma das Unidades Orgânicas;
- Grau de execução das principais atividades programadas a nível da Instituição;
- Grau de execução de planos de atividades de cada uma das Unidades Orgânicas;
- Atualização e análise do Painel de indicadores.

Os resultados da monitorização trimestral farão parte do Relatório sumário da Execução trimestral, que apresentará a evolução dos indicadores e do grau de execução das atividades, os eventuais desvios e as

medidas implementadas para a sua mitigação. O referido Relatório irá ser apresentado e analisado nas Reuniões Regulares do Grupo Operacional da AAC.

O reporte regular será concretizado através do Relatório de Avaliação e Monitorização Anual, que integrará os seguintes documentos:

- Um sumário executivo, que permitirá uma rápida leitura da evolução das metas e dos principais indicadores do Plano Estratégico 2017-2019 e do Plano das Atividades para 2019;
- Um relatório de avaliação final, que irá conter:
  - O reporte por diferentes objetivos, atividades e indicadores definidos no PA 2019;
  - O painel dos Indicadores de apoio à gestão;
  - A execução das principais atividades com a identificação dos resultados alcançados;
  - O acompanhamento das ações de todas as unidades, identificando resultados e graus de execução;
  - As atividades realizadas que não tinham sido programadas;
  - Riscos identificados e ações de mitigação desenvolvidas.

Para a eficaz implementação do processo de Seguimento e Monitorização preve-se a criação a nível da instituição das seguintes condições:

- Implementação das Reuniões regulares de Equipa (Grupo Operacional) para, entre outros, alinhar, sincronizar e coordenar as ações a nível da AAC, acompanhar as atividades em curso, reportar os progressos realizados, analisar as questões em rápida evolução no sentido de antever os eventuais problemas e promover a resolução dos mesmos;
- Implementação do procedimento funcional de feedback para ajustamento das ações em tempo útil, no caso de identificação dos desvios e para auxílio e aconselhamento aos Coordenadores das unidades orgânicas;
- Promoção da cultura de “liderança participativa”, que implica o envolvimento da equipa na gestão da Instituição.

Para monitorização da execução do Plano das Atividades do ano 2019 será desenvolvido o Work Plan (plano de trabalho), com recurso ao MS Project. A ferramenta, gerida pelo Gabinete de Planeamento e Monitorização, será disponibilizada numa pasta na rede interna da AAC para consultas e acompanhamento pelos Coordenadores dos Gabinetes e das Áreas.

Perspetiva-se ainda a utilização de uma Plataforma de Business Analytics ou de outro software a ser desenvolvido para o efeito, como solução de apoio para a recolha regular dos dados de diversas fontes (operacionais, financeiros e a nível dos indicadores de desempenho) e, sobretudo, para potenciar a utilidade da informação recolhida para suportar os processos de decisão.

O processo de Monitorização é transversal a todas as Unidades Orgânicas da AAC, exigindo uma elevada quantidade de dados dessas mesmas Unidades e uma gestão cuidadosa da informação.

No processo de Monitorização as Unidades Orgânicas (Grupo Operacional) são em simultâneo os fornecedores e utilizadores dos dados e são responsáveis pelo valor estratégico dos mesmos. Daí é crucial a colaboração entre as diferentes Unidades Orgânicas e o Gabinete de Planeamento e Monitorização para o processo de Monitorização bem-sucedido.

Os fatores críticos de sucesso do processo de Monitorização e da garantia da execução do Plano de Atividades do ano 2019 prendem-se sobretudo com:

- Definição de objetivos operacionais e das correspondentes atividades de forma clara, mensurável, coerente e realista;
- Envolvimento de todas as Unidades Orgânicas da AAC na execução do Plano de Atividades;
- Processo de monitorização eficaz, com a introdução atempada das medidas corretivas;
- Definição de uma calendarização rigorosa das atividades a desenvolver, comprometendo todos os intervenientes;
- Comunicação atempada dos constrangimentos;
- Disponibilidade de dados – disponibilização de dados relevantes com maior grau de fiabilidade possível;
- Adequação do sistema de recolha e tratamento de dados.

## Anexo A

### Orçamento de Receita da AAC para o ano 2019

Classificação Orçamental	Designação de Receita	Orçamento 2019
01	<b>Receitas</b>	
01.04	<b>Outras Receitas</b>	<b>311.365.644</b>
01.04.02	<b>Venda de bens e serviços</b>	<b>12.000.000</b>
01.04.02.02	<b>Taxas de prestação de serviços</b>	<b>12.000.000</b>
01.04.02.02.01	<b>Prestação de Serviços</b>	<b>12.000.000</b>
01.04.02.02.01.09.09	<b>Outras Taxas</b>	<b>12.000.000</b>
01.04.02.02.01.09.09.01	Taxas de emissão, averbamento e revalidação licença	2.000.000
01.04.02.02.01.09.09.02	Serviços de Exames aeronauticos	2.000.000
01.04.02.02.01.09.09.03	Taxas por Serviços (aprovações/autorizações)	8.000.000
01.04.02.02.01.09.09.04	Outros	
01.04.02.02.01.09.09.05	Cadernetas	
01.04.02.02.01.09.09.06	<b>Participação Receitas FIR</b>	<b>117.448.450</b>
01.04.02.02.01.09.09.06.01	FIR	<b>117.448.450</b>
01.04.02.02.01.09.09.06.01	Participação FIR	117.448.450
01.04.02.02.01.09.09.07	<b>Taxas de Regulação</b>	<b>83.551.143</b>
01.04.02.02.01.09.09.07.01	<b>Prov Serv Navegação Aérea</b>	<b>14.888.409</b>
	Navegação Aérea	14.888.409
	Receitas de Serviços de Navegação Aérea	14.888.409
01.04.02.02.01.09.09.07.02	<b>Operador Aeroportuário</b>	<b>17.764.370</b>
	Serviços Aeroportuários	17.764.370
	Rendimentos Exploração Aeroportuária	17.764.370
01.04.02.02.01.09.09.07.02	<b>Taxa de Segurança</b>	<b>91.257.630</b>
	Taxa de Segurança Aeroportuária	91.257.630
01.04.02.02.01.09.09.08	<b>Operador Aéreo</b>	<b>38.785.086</b>
	Operador Aéreo (TCV)	29.554.787
	Operador Aéreo (BNT)	9.230.299
01.04.02.02.01.09.09.09	<b>Operador Handling</b>	<b>12.113.277</b>
	Operador Handling (CVH)	11.058.665
	Operador Handling (SPO)	708.884
	Operador Handling (AVS)	166.955
	Operador Handling CVE)	178.773
	<b>Vendas</b>	<b>-</b>
	<b>Vendas de produtos acabados e semi-acabados</b>	<b>-</b>
	Publicações e impressos	-
	<b>TOTAL RECEITAS CORRENTES</b>	<b>304.257.223</b>
	Receitas de saldo de exercícios anteriores	<b>7.108.421</b>
	Saldo dos exercícios anteriores	7.108.421
	Saldo Proj ICAO	
	<b>TOTAL RECEITAS</b>	<b>311.365.644</b>

Anexo A (Continuação)  
Orçamento de Despesa da AAC para o ano 2019

<b>Classificação Económica</b>	<b>Despesas</b>	<b>Orçamento 2019</b>
<b>02.01</b>	<b>DESPESAS COM PESSOAL</b>	<b>181.888.368</b>
02.01.01	REMUNERAÇÕES CERTAS E PERMANENTES	165.456.204
02.01.01.01	Remunerações e abonos	93.220.116
02.01.01.01.01	Pessoal do quadro especial	10.569.600
02.01.01.01.02	Pessoal do quadro	57.260.628
02.01.01.01.03	Pessoal contratado	21.721.704
02.01.01.01.04	Pessoal em regime de avença	3.668.184
02.01.01.02	Abonos variáveis ou eventuais	53.917.656
02.01.01.02.02	Subsídios Permanentes	32.173.656
02.01.01.02.02.01	<i>Subsídios de férias</i>	9.784.806
02.01.01.02.02.02	<i>Subsídios de natal</i>	9.784.806
02.01.01.02.02.03	<i>Subsídios Insp. Aeronautica</i>	7.207.920
02.01.01.02.02.04	<i>Subsídio telefone</i>	489.600
02.01.01.02.02.05	<i>Subsídio Isenção</i>	4.906.524
02.01.01.02.03	Despesas de representação	720.000
02.01.01.02.05	Horas extraordinárias	144.000
02.01.01.02.06	Alimentação e alojamento ( <i>ajudas de custo</i> )	14.400.000
02.01.01.02.07	Formação (Interna e Indústria)	6.480.000
02.01.01.02.05	Outros suplementos e abonos	
02.01.01.03	Dotação provisional	18.318.432
02.01.01.03.01	Aumentos salariais	-
02.01.01.03.02	Recrutamentos e nomeações	18.318.432
02.01.01.03.03	Progressões	-
02.01.01.03.04	Reclassificações	-
02.01.01.03.06	Promoções	-
02.01.02	SEGURANÇA SOCIAL	16.432.164
02.01.02.01	Segurança social dos agentes do Estado	16.432.164
02.01.02.01.01	Contribuições para a segurança social	16.266.624
02.01.02.01.04	Seguro acid. de trab e doenças profissionais	165.540
02.01.02.01.09	Encargos diversos de segurança social	-
<b>02.02</b>	<b>AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS</b>	<b>91.841.094</b>

Anexo A (Continuação)  
Orçamento de Despesa da AAC para o ano 2019

02.02.01	AQUISIÇÃO DE BENS	<b>4.836.000</b>
02.02.01.00.04	Roupa, vestuário e calçado	720.000
02.02.01.00.05	Material de escritório	780.000
02.02.01.00.00	Livros e documentação técnica	240.000
02.02.01.01.01	Artigos honoríficos e de decoração	168.000
02.02.01.01.02	Combustíveis e lubrificantes	528.000
02.02.01.01.03	Material de limpeza, higiene e conforto	600.000
02.02.01.01.04	Material de conservação e reparação	1.800.000
02.02.01.01.09	Outros bens	
02.02.02	AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	<b>87.005.094</b>
02.02.02.00.01	Rendas e alugueres	10.800.000
02.02.02.00.02	Conservação e reparação de bens	240.000
02.02.02.00.03	Comunicações	6.276.000
02.02.02.00.04	Transportes	13.440.000
02.02.02.00.05	Água	882.000
02.02.02.00.06	Energia eléctrica	4.032.000
02.02.02.00.07	Publicidade e propaganda	5.040.000
02.02.02.00.08	Representação dos serviços	168.000
02.02.02.00.09	Deslocações e estadas	9.900.000
02.02.02.01.00	Vigilância e segurança	1.965.600
02.02.02.01.01	Limpeza, higiene e conforto	1.692.000
02.02.02.01.02	Honorários	900.000
02.02.02.01.03	Trabalhos especializados	31.129.494
02.02.02.01.03.01	<i>Assistência técnica - residentes</i>	18.379.494
02.02.02.01.03.02	<i>Assistência técnica - não residentes</i>	12.750.000
02.02.02.09.09	Outros serviços	540.000
02.02.02.09.09.01	<i>Serviços bancários</i>	540.000
<b>02.06</b>	<b>TRANSFERÊNCIAS</b>	<b>27.905.000</b>
02.06.02	ORGANISMOS INTERNACIONAIS	27.905.000
02.06.02.01	Correntes	27.905.000
02.06.02.01.01	Quotas a organismos internacionais	27.905.000
02.06.02.01.01.01	ICAO	5.500.000
02.06.02.01.01.02	BAG	1.575.000
02.06.02.01.01.03	BAGASOO	14.280.000
02.06.02.01.01.04	BAGAIA	-
02.06.02.01.01.05	CAFAC	6.550.000

Anexo A (Continuação)  
Orçamento de Despesa da AAC para o ano 2019

<b>02.08</b>	<b>OUTRAS DESPESAS</b>	<b>2.008.880</b>
02.08.01	SEGUROS	1.258.880
02.08.01.01	Seguro automóvel obrigatório	350.880
02.08.01.02	Seguro de viagem	908.000
02.08.02	OUTRAS DESPESAS	750.000
02.08.02.01	Patrocínios sociais	750.000
02.08.02.02	Compensações	-
02.08.08	DOTAÇÃO PROVISIONAL	-
02.08.08.01	Despesas não especificadas	-
<b>03.01</b>	<b>ACTIVOS NÃO FINANCEIROS</b>	<b>7.722.302</b>
03.01.01	ACTIVOS FIXOS	5.380.359
03.01.01.01	Edifícios e outras construções	-
03.01.01.01.03	Edifícios para escritórios	-
03.01.01.01.03.01	<i>Aquisições de edifícios para escritórios</i>	-
03.01.01.02	Maquinaria e equipamento	5.380.359
03.01.01.02.01	Equipamento de transporte	-
03.01.01.02.01.01.01	<i>Aquisições de viaturas ligeiras de passageiros</i>	-
03.01.01.02.02	Ferramentas e utensílios	1.300.000
03.01.01.02.02.01	<i>Aquisições de ferramentas e utensílios</i>	1.300.000
03.01.01.02.03	Equipamento administrativo	4.080.359
03.01.01.02.03.01	<i>Aquisições de equipamentos administrativos</i>	4.080.359
03.01.04	RECURSOS NATURAIS	2.341.943
03.01.04.04	Activos intangíveis não produzidos	2.341.943
03.01.04.04.01	Propriedade industrial e outros direitos	-
03.01.04.04.01.01	<i>Aquisições de propriedade indust. e outros direitos</i>	-
03.01.04.04.02	Aplicações informáticas	2.341.943
03.01.04.04.02.01	<i>Aquisições de aplicações informáticas</i>	2.341.943
	<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>311.365.644</b>