



PLANO DE ATIVIDADES DA AAC

2017



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

NOTA DE APROVAÇÃO

Fazendo uso das competências conferidas pelo Artº 33º, ponto 1, alíneas b) e m) dos Estatutos da Agência de Aviação Civil aprovado pelo Decreto-Lei nº 70/2014 de 22 de dezembro, o Conselho de Administração **APROVA**:

TITULO DO DOCUMENTO:	Plano de Atividades da AAC 2017	Edição/Revisão	
		Nº 001	
Nota de aprovação nº	Deliberação do CA nº	Data	
		Aprovação	Entr. em vigor
002-CA-2016	01/02/CA-2017	22/02/17	Imediata

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Octávio Oliveira
Administrador

João Monteiro
PCA

Rui Soares
Administrador



Nota introdutória

Decorrente do seu Plano Estratégico concebido para o triénio 2017-2019, a AAC define neste documento o conjunto de atividades visando cumprir os objetivos estabelecidos para o ano de 2017. O presente plano anual reveste-se de particular importância pois tem a sua vigência num período de importantes e estruturais acontecimentos e decisões para a vida da organização e do próprio setor da aviação civil nacional. Para além disso desafios de relevo se colocam à AAC nesse período e que requererão do seu Conselho de Administração e dos seus trabalhadores uma cada vez maior capacidade de resposta, desdobrando-se e revelando capacidades e qualidades cada vez mais exigentes tendo em conta uma cada vez mais exigente demanda do setor aéreo e da própria sociedade.

É neste ano que a AAC testará os seus instrumentos de gestão de desempenho, nunca antes implementados na instituição e que proporcionará a criação de uma cultura de mérito de extrema necessidade ao desenvolvimento organizacional. Entrará também em vigor durante a vigência deste plano o novo PCCS da AAC que incutirá maior motivação aos trabalhadores em prol do desenvolvimento coletivo.

Este plano anual tem também o condão de induzir dinâmica a importantes atividades advenientes das obrigações normativas de Cabo Verde junto da comunidade internacional da aviação civil, como sendo a implementação do Programa de Segurança do Estado (SSP) e a consolidação dos resultados de Cabo Verde no âmbito das auditorias da capacidade de supervisão da segurança operacional.

1. Missão, visão e valores da AAC

Missão

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

Visão

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

Princípios

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

Valores

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

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

2. Contexto geral do plano

O Plano de Atividades da AAC para o ano de 2017, tem com contexto geral o Plano Estratégico da AAC concebido e aprovado para o triénio 2017-2019.

Em termos gerais o Plano Estratégico da AAC para 2017-2019 caracteriza o período da sua própria vigência como de economicamente favorável para Cabo Verde tendo no turismo o grande impulsionador do desenvolvimento o que proporcionará uma conjuntura favorável à evolução positiva do PIB, e que terá um efeito multiplicador no transporte aéreo, perspetivando-se para os próximos anos uma trajetória crescente do número de passageiros transportados e de movimentos de aeronaves nos aeroportos cabo-verdianos.

3. Contexto conjuntural do plano

Em termos conjunturais o Plano de Atividades da AAC para 2017, materializar-se-á num ambiente de grandes expectativas e desafios internos, consequentes de medidas estruturantes assumidos pela instituição e que porão à prova a sua capacidade de adaptação a mudanças relativamente profundas na sua forma de encarar a atividade regulatória. Desde logo a necessidade do reconhecimento e interiorização da ideia de que a sustentabilidade do setor regulado é um pressuposto essencial da atividade regulatória, o que requererá da instituição um entendimento pragmático das suas ações concretamente no estabelecimento do equilíbrio entre a rentabilidade dos operadores do setor e a atividade de garantia da segurança das operações.

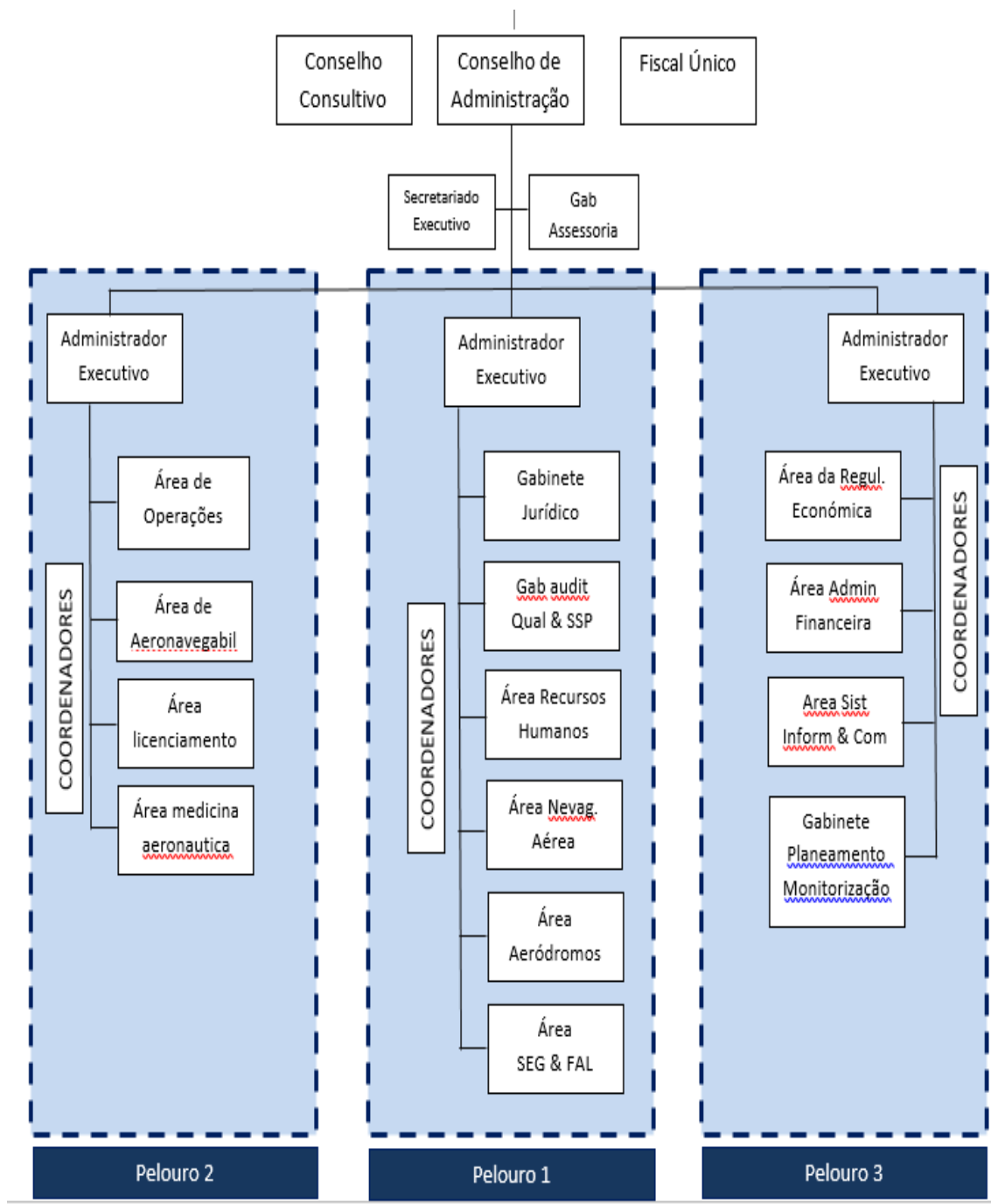
Por outro lado, a introdução de novas exigências de gestão que requererão mais e maior rigor dos colaboradores e responsáveis da instituição. Medidas relativas à gestão RH, como a revisão e aprovação do PCCS e moldes radicalmente diferentes, a introdução do sistema de gestão de desempenho e valorização objetiva da competência, a gestão por objetivos e a remodelação organizacional profunda, exigirão da AAC maior maturidade naquilo que faz e que terá necessariamente bons reflexos nas atividades de todo o setor.

Nos setores mais técnicos, se salientam questões importantes como a conformação de Cabo Verde com as normas internacionais relativas à implementação do PNSO (Programa Nacional de Segurança Operacional), a continuação das atividades do USOAP CMA e preparação do setor para um possível ICVM para a segurança operacional e do USAP em 2017. No que toca às atividades de supervisão, o desafio da efetiva implementação de processos de supervisão em áreas como a Navegação aérea e a regulação económica e o cumprimento rigoroso dos planos de supervisão aprovados nas outras áreas. Em matéria da sustentabilidade financeira da AAC, o principal desafio recai sobre o melhoramento da capacidade de cobrança das receitas, o alargamento das fontes de receitas e a definição mais clara da natureza das receitas da FIR oceânica do Sal atribuídas à AAC.

4. Organização

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

ORGANOGRAMA DA AAC



5. Análise SWOT

(Fonte Plano Estratégico 2017-2019 da AAC)

O Presente plano de atividades para 2017, recorre ao Plano Estratégico 2017-2019 para fazer uso das informações da análise SWOT e contextualizar o ano da sua vigência, conferindo desse modo, base necessária à definição dos objetivos anuais e as atividades necessárias ao seu cumprimento. Assim:

a) Pontos Fortes

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

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

legislação nacional, está implementada e consolidada a prática da certificação da certificação dos operadores cujas normas o requerem. Em Cabo Verde todos os aeroportos internacionais se encontram certificados em conformidade com os regulamentos aprovados. Do mesmo modo todos os operadores aéreos passaram por processos de certificação das suas atividades operacionais conferindo-lhe os respetivos Certificados de Operadores Aéreos. A AAC prepara-se também para certificar os Serviços de Tráfego Aéreo.

b) Pontos Fracos

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

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

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

- **Política remuneratória inadequada-** Outra vertente estrutural, que constitui um constrangimento para a AAC, que lhe confere pouco poder negocial no recrutamento e manutenção de pessoal altamente qualificado, é a política

remuneratória. Desde logo, o enquadramento legal que define o normativo aplicável à fixação das remunerações do Conselho de Administração, a ser feita pelo Governo, constitui de *per si* uma condicionante para a fixação das remunerações dos trabalhadores ao serviço da AAC, considerando-se que o mesmo tem sido inclusivamente impeditivo da aprovação do regime de carreiras e correspondente regime remuneratório próprios do pessoal da AAC, desde a transformação deste organismo em Agência.

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

- **Deficiente controlo e monitoramento dos processos internos** -Uma das principais dificuldades da AAC que pode transformar-se num enorme constrangimento é o nível de eficiência e eficácia dos serviços prestados. Os seguintes aspetos são indicadores deste facto:
 - **Inexistência de indicadores** medidos regularmente e que possam suportar uma análise absolutamente rigorosa do nível de produtividade e eficiência das unidades orgânicas da AAC.
 - **Reduzida implementação de sistemas de informação integrados** de apoio ao desenvolvimento das atividades, bem como a falta de procedimentos e processos internos de articulação entre os vários serviços.
 - **Défi ce na de definição de Procedimentos internos**- Necessidade de definição e consolidação na implementação e informatização de procedimentos internos.
 - **Falta de um sistema de qualidade interna**, que abranja, as questões apontadas acima.
- **Falta de enquadramento legal de certas atividades desenvolvidas internamente** -De facto, o Código Aeronáutico prevê uma série de poderes da AAC, de forma bastante extensa, mas falta legislação que enquadre algumas das atividades, sendo certo que o seu poder regulamentar encontra, naturalmente, limites constitucionais (reserva da competência legislativa da Assembleia Nacional e do Governo) e que por via disso, muitas das suas funções carecem de habilitação legal e não meramente regulamentar, sob pena de a AAC não estar legitimada no plano constitucional, o que constitui uma fragilidade de atuação, impugnável pelos seus regulados a todo o tempo.
- **Sistemas Informáticos**- A AAC dispõe de equipamentos informáticos modernos e em quantidade suficiente para responder às suas necessidades em termos de *hardwares*. No entanto, os softwares especializados que foram desenvolvidos internamente já não conseguem dar resposta às demandas dos utilizadores em termos de fiabilidade, aplicabilidade e proteção de dados.

c) Ameaças

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

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

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

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

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

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

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

d) Oportunidades/ desafios

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

- **Eleição de Cabo Verde para o Concelho da ICAO**- Em sede das organizações internacionais decidem-se hoje praticamente, e especialmente num mercado como o da aviação Civil, quase todas as matérias relevantes para uma regulação eficaz. Desta forma a eleição de Cabo Verde para o Concelho da ICAO em representação dos Estados da CEDEAO e de todos os Estados Africanos (WACAF) apresenta-se como uma oportunidade a ser explorada nos próximos anos, pois apesar do aumento da participação no passado recente, a AAC terá de garantir um nível de influência superior à de hoje.
- **Liberalização do transporte aéreo** - A indústria da aviação está continuamente em evolução, mas nas últimas duas décadas em particular ocorreram a nível mundial mudanças significativas, especialmente assentes em processos económicos de liberalização, privatização, parcerias público-privadas e comercialização. Estes processos de mudança têm, de certa forma, impulsionado os benefícios para os consumidores e proporcionarão, em Cabo Verde, um mercado de aviação mais desenvolvido, em paridade com os restantes, ao nível mundial.
- **Acordos de serviço aéreo assinados**
Cabo Verde tem acordos bilaterais e multilaterais assinados com mais de quatro dezenas de países de quase todos os continentes o que oferece aos operadores cabo-verdianos excelentes oportunidades no desenvolvimento das suas políticas e estratégias operacionais. A AAC considera tal facto uma excelente oportunidade para o cumprimento da sua missão de fomentar o desenvolvimento do setor aéreo no país.
- **Cabo Verde é membro de 5 organismos internacionais: ICAO, BAG, BAGSOO, BAGAIA e CAFAC**- Estas organizações internacionais às quais a AAC pertence trazem um leque de oportunidades para a instituição que poderão aproveitadas em vários cenários, destacando-se oportunidades de formação, oportunidades de troca de experiência e apoio específico em processos específicos.
- **Crescimento do Turismo** - O crescimento do turismo representa para a AAC uma excelente oportunidade, tendo em consideração o crescimento do tráfego e do tráfico aéreos no país, o que proporciona à própria AAC excelente oportunidade de desenvolvimento e de contribuição para o crescimento da atividade do transporte aéreo nacional, para além de proporcionar a possibilidade de extensão da atividade aérea a outras disciplinas diretamente ligadas à atividade turística.

e) Justificação da análise SWOT e planeamento estratégico

Após a identificação das informações da análise SWOT, a AAC deverá traçar uma estratégia para aproveitar-se das suas forças para colmatar as suas fraquezas, abraçando as oportunidades que se lhe apresentam e neutralizando as ameaças identificadas. Assim sendo, recomenda-se que a AAC, fazendo uso da independência

administrativa e financeira de que beneficia a agência, adote estratégias eficazes, incluindo-as na sua programação de atividades para o triênio 2017-2019 especificando as prioridades anuais das ações tendentes a suprir as fraquezas e a debelar as ameaças identificadas, tirando real benefício das suas forças aproveitando todas as oportunidades que existem ou venham a existir.

A estratégia a ser definida deve passar essencialmente pela:

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

A implementação dessa estratégia trienal ajudará a AAC a minimizar as deficiências de gestão tanto de recursos humanos como materiais, a resolver as deficiências legais e regulamentares prevalecentes, a mitigar os problemas de monitorização das atividades e da cultura organizacional e a consolidar os processos e práticas regulatórias já implementadas orientando a AAC para um desempenho de excelência.

5.1 Matriz SWOT (Fonte: Plano Estratégico da AAC para 2017-2019)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Autoridade aeronáutica autónoma e independente	Quadro de pessoal qualificado insuficiente.	Risco de captura da AAC pelas reguladas	Eleição de Cabo Verde para o Conselho da ICAO
Sistema de supervisão bem estruturado e eficiente	Ausência de instrumentos de gestão dos Recursos Humanos adequados às necessidades reais da instituição	Precaridade do vínculo dos técnicos em regime de cedência com a AAC	Liberalização do transporte aéreo
Elevados níveis de segurança operacional alcançadas pelo país, constatadas pelas Auditorias USOAP (OACI) e IASA (Cat 1 da FAA).	Política de formação deficiente	Forte possibilidade de aliciamento dos técnicos da AAC tanto por instituições internas como por organizações internacionais	Mercado mundial do transporte aéreo com forte crescimento expectável
Quadro geral de recursos humanos experientes, capacitados e reconhecidos	Política remuneratória inadequada	Fragilidade económica e financeira de entidades reguladas	Acordos de serviço aéreo assinados
Processos de certificação implementados e funcionais	Dificuldade em contratar e reter certos quadros técnicos.	Crescimento acelerado do sector	membro de 5 organismos internacionais: ICAO, BAG, BAGSOO, BAGAIA e CAFAC
	Deficiente controlo e monitoramento dos processos internos		Crescimento do Turismo
	Falta de enquadramento legal de certas		Aumento de Investimento

	atividades desenvolvidas internamente		Externo no Sector Aeronáutico
	Sistema de Arrecadação de receitas ineficiente		

6. Objetivos estratégicos da AAC para 2017-2019

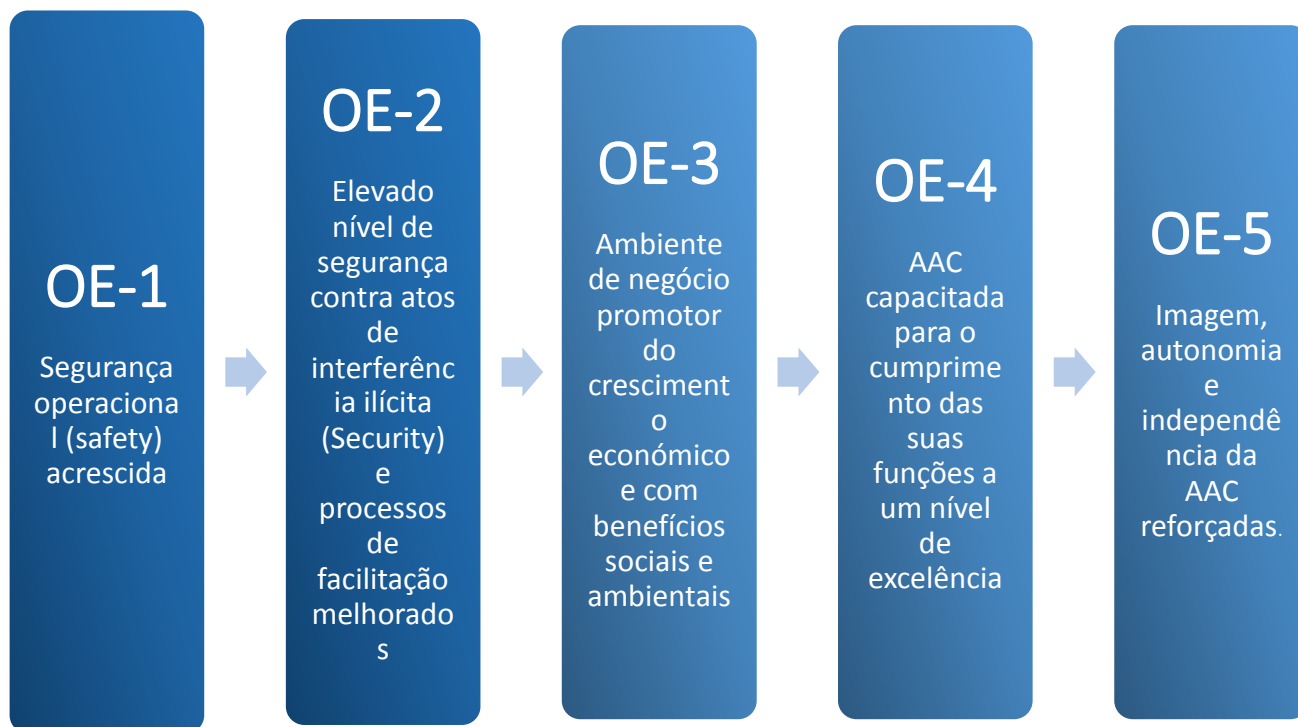
6.1. Objetivo principal

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

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

6.2. Objetivos por áreas estratégicas

Do objetivo principal enunciado acima cuja fonte é o Plano Estratégico 2017-2019, emanam cinco objetivos estratégicos definidos da seguinte forma:



7. Planificação das atividades para 2017

7.1. Atividades gerais do CA

Objetivos AAC 2017	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido
		Grau de conformidade das práticas de gestão com a legislação vigente	1.1 Implementar o Conselho Consultivo e o Fiscal Único da AAC 1.2 Assegurar a realização das reuniões do Conselho Consultivo 1.3 Realizar as reuniões do CA estipuladas pela lei 1.4 Realizar as reuniões da Comissão nacional FAL/SEC estipuladas pela lei 1.5 Realizar as reuniões da Comissão Consultiva da Indústria estipuladas pela lei 1.6 Realizar as reuniões requeridas do PNSO 1.7 Assegurar a preparação dos relatórios anuais requeridas pela lei 1.8 Assegurar a aprovação do plano anual de atividades da AAC e respetivo orçamento 1.9 Realizar um encontro de reflexão com todos os trabalhadores da AAC por ocasião do dia internacional dos trabalhadores 1.10 Implementar o Gabinete de Planeamento e Monitorização 1.11 Recrutar pessoal qualificados para o GPM	Março de 2017 Sempre que convocada Mensalmente Jul e Dez Jul e Dez Março e Nov Dezembro Dezembro Maio Junho Março	PCA CA PCA PCA PCA CA CA CA CA CA/RH	Membros do CC Membros do CC Administradores Membros Membros Membros SE e GPM SE e GPM Trabalhadores Administradores Coord RH

Implementar a fase 2 do Plano de implementação do PNSO	2. Criar as condições necessárias à implementação efetiva da fase 2 do PNSO	Grau de implementação das condições necessárias à implementação da Fase 2 do PNSO	2.1 Implementar o Gabinete Qualidade e SSP 2.2 Reestruturar a equipa de implementação 2.3 Retomar a execução do Plano de implementação 2.4 Dar feedback à proposta de consultoria do UK CAA 2.5 Realizar reunião de análise do ponto de situação do processo PNSO 2.6 Reconstituir o CNSO	Abril Março Março Fevereiro Fevereiro Março	CA PCA PCA/EI PCA PCA PCA	Administradores Membros equipa SE Equipa Implem.
	3. Ter em dia os processos USOAP/CMA	Grau de resolução das questões USOAP/CMA	3.1 Reunião sobre ponto de situação dos processos sectoriais USOAP/CMA 3.2 Realização de um self-assessment USOAP CMA	Fevereiro	PCA/Coord Coordenador	
	4. Garantir o início do processo de certificação de qualidade ISSO da AAC	Grau de implementação do processo de certificação ISO	4.1 Implementar o Gabinete de Qualidade e SSP 4.2 Recrutar pessoal qualificado em matéria de qualidade 4.3 Iniciar o projeto de certificação ISO	Abril Março Agosto	CA CA/RH CA/Coord GQS	
	5. Concluir o processo de reorganização dos arquivos da AAC em parceria com o Arquivo Nacional	Grau de concretização do projeto arquivo da AAC	5.1 Definir novo espaço para arquivos gerais da AAC 5.2 Aprovar os procedimentos de utilização dos arquivos da AAC 5.3 Designar o responsável de arquivos da AAC	Março Maio Maio	CA/Cord AF CA CA	

7.2. Área dos Recursos Humanos

OE 4 - AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência						
Objetivos AAC 2017	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido
Aprovar o novo PCS da AAC	1. Implementar o novo PCS da AAC	Grau de execução do novo PCCS (atividades planeadas/ atividades executadas)	1.1 Rever o manual de funções 1.2 Rever a avaliação das funções 1.3 Rever o novo PCCS 1.4 Efetuar a 1ª fase de transição para a nova grelha salarial 1.5 Efetuar o assessment para aferição do cumprimento dos requisitos das funções 1.6 implementar a 2ª fase de transição do PCCS	10/03/2017 10/03/2017 15/03/2017 31/03/2017 28/02/2018 01/04/2018	ARH	Elsa Fernandes Andreia Fonseca
Implementar a nova estrutura orgânica da AAC	2. Implementar a nova estrutura orgânica da AAC	Grau de implementação da nova estrutura orgânica da AAC (atividades planeadas/ atividades executadas)	2.1 Rever/ atualizar a estrutura orgânica da AAC	15/02/2017	ARH	Elsa Fernandes Andreia Fonseca
Implementar a fase de teste do sistema de gestão de desempenho	3. Testar o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD)	- Grau de implementação do SGD-Teste (atividades planeadas/ atividades executadas)	3.1 Rever o regulamento e manual do SGD 3.2 Realizar ateliers de familiarização do SGD com Avaliadores e avaliados 3.3 Estabelecer data de início do processo de AD para o ano teste 3.4 Apoiar as áreas na condução do processo de AD ao longo do ciclo 3.5 Produzir o relatório final do ano teste de AD	20/03/2017 30/04/2017 30/04/2017 31/01/2018 28/02/2018	ARH	Elsa Fernandes Andreia Fonseca TRH 2
Aprovar o Plano Estratégico de formação	4. Consolidar o processo de gestão da formação da AAC	- Grau de cumprimento do plano de formação (ações realizadas/ações planeadas)	4.1 Desenvolver e implementar uma metodologia de diagnóstico das necessidades de formação 4.2 Elaborar a proposta de PF 2017 4.3 Implementar o PF 2017	15/03/2017 30/04/2017	ARH	Elsa Fernandes Andreia Fonseca TRH 2

		- Grau de cumprimento do orçamento anual de formação (orçamento gasto/previsto)		31/12/2017		
Promover uma cultura organizacional alinhada com a missão da AAC	5. Reforçar a identidade e comprometimento dos trabalhadores com a AAC	- Grau de implementação das medidas de promoção da cultura organizacional (medidas planeadas/ medidas executadas)	5.1 Implementar o Manual de Acolhimento e Integração da AAC 5.2 Aperfeiçoar/ alargar o leque de benefícios sociais conferidos aos trabalhadores 5.3 Realizar 1 ação de formação no domínio comportamental dirigida a todos os técnicos 5.4 Desenvolver um plano de “endomarketing”	30/06/2017 31/07/2017 30/09/2017 30/11/2018	ARH ARH/ ATIC	Elsa Fernandes Andreia Fonseca TRH 2 Elsa Fernandes Andreia Fonseca TRH 2 Dulcenera Almeida

7.3. Áreas Administrativa e Financeira

Estratégia	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Resp	Pessoal envolvido
Sustentabilidade financeira da AAC assegurada através de recursos financeiros adequados para a execução do Plano Estratégico	OS1 – Aperfeiçoar o processo de elaboração da proposta de orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento a elaboração de orçamento elaborado e aprovado; • Procedimento para a elaboração de orçamento socializado; • Aplicativo para a elaboração do orçamento concebido e a funcionar. • Grau de utilização do novo procedimento 	1.1 Elaborar um procedimento para elaboração da proposta de orçamento; 1.2 Socializar a proposta do procedimento para elaboração do orçamento 1.3 Conceber internamente um aplicativo para elaboração do orçamento 1.4 Utilizar o novo procedimento para elaboração do orçamento	30/05/2017; 31/07/2017; 31/10/2017 15/12/2017	DIRAF/GSIC	Técnico A&F, DIRAF e TSIC
	OS2 – Melhorar os mecanismos de arrecadação das receitas	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimento para a facturação e cobrança elaborado e aprovado; • Procedimento para a facturação e cobrança socializado; • Procedimento para a facturação e cobrança implementado; • Grau de evolução das cobranças 	2.1. Elaborar um procedimento para a facturação e cobrança; 2.2. Socializar o procedimento para a facturação e cobrança; 2.3. Implementar o procedimento para a facturação e cobrança 2.4. Monitorar a aplicação do procedimento	31/03/2017; 30/04/2017; 31/05/2017 Periodicamente	DIRAF	Técnico A&F; DIRAF

	OS3 – Implementação de ferramenta informática de gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa para fornecimento de software de gestão financeira selecionada; • Grau de implementação do Software de gestão; • Grau de implementação do Software de gestão; • Numero de utilizadores capacitados para utilização do software de gestão financeira; • Percentagem de indicadores de gestão produzidos em tempo útil. 	<p>3.1. Selecionar uma empresa para o fornecimento do software de gestão financeira;</p> <p>3.2. Testar e implementar o software de gestão financeira;</p> <p>3.3. Capacitar os utilizadores para a utilização do software de gestão financeira.</p>	<p>28/02/2017;</p> <p>30/06/2017;</p> <p>30/09/2017</p>	DIRAF	Técnico A&F, Oficial Administrativo, DIRAF e TSIC
	OS4 – Implementação de procedimentos de utilização dos recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procedimentos A&F elaborado; • Manual de Procedimentos A&F aprovado; • Manual de Procedimentos A&F socializado; • Manual de Procedimentos A&F implementado; • Nível de utilização do novo procedimento A&F. 	<p>4.1. Elaborar um Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros;</p> <p>4.2. Socializar o Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros;</p> <p>4.3. Implementar o Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros</p>	<p>30/04/2017;</p> <p>31/05/2017;</p> <p>30/06/2017</p>	DIRAF	Técnico A&F, DIRAF

	OS5 – Melhorar processos de prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma e Checklist para Elaboração e Aprovação de Contas de Gerência concebido; • Cronograma e Checklist para Elaboração e Aprovação de Contas de Gerência aprovado e implementado; • Empresa de auditoria selecionada e contratada; • Grau de cumprimento de prazo de apresentação das contas. 	<p>2.1. Conceber um Cronograma e Checklist para a Elaboração e Aprovação das Contas de Gerência;</p> <p>2.2. Aprovar o Cronograma e Checklist para elaboração das Contas de Gerência;</p> <p>2.3. Selecionar uma empresa para auditar as Contas de Gerência;</p>	<p>30/05/2017;</p> <p>30/06/2017;</p> <p>31/08/2017</p>	DIRAF	Técnico A&F, DIRAF
	OS6 – Criar e implementar processos de contratação pública	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimentos para a contratação pública elaborado e aprovado; • Manual de procedimentos para a contratação pública socializado e divulgado; • Grau de implementação do manual de procedimentos para a contratação pública; • Percentagem de contratos elaborados com base nos procedimentos. 	<p>6.1. Elaborar e aprovar um Manual de procedimentos para a contratação pública;</p> <p>6.2. Socializar o Manual de procedimentos para a contratação pública;</p> <p>6.3. Implementar o Manual de procedimentos para a contratação pública;</p> <p>6.4. Utilizar os procedimentos nas contratações publicas.</p>	<p>31/07/2017;</p> <p>31/08/2017;</p> <p>30/09/2017</p>	DIRAF	Técnico A&F, DIRAF

	OS7 – Melhorar os procedimentos de gestão de contratos de aquisição de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Base de dados dos contratos de aquisição de serviços elaborado; • Lista de entidades e serviços concorrentes elaborado; • Número de novos contratos de aquisição de serviços elaborados ou renegociados; • Grau de variação dos custos na aquisição de serviços. 	<p>7.1. Fazer o levantamento de todos os contratos de prestação de serviços em vigor na AAC;</p> <p>7.2. Fazer o registo de todos os contratos;</p> <p>7.3. Criar modelos de contratos para aquisição de serviços;</p> <p>7.4. Monitorar o cumprimento dos contratos assinados,</p>	<p>28/02/2017;</p> <p>30/04/2017;</p> <p>30/06/2017</p> <p>Periodicamente</p>	DIRAF	Técnico A&F, DIRAF
	OS8 – Aperfeiçoar o sistema de gestão do património da AAC	<ul style="list-style-type: none"> • 100% do património registado; • Grau de conservação do património; • Grau de implementação de sistema de gestão do património. 	<p>8.1. Identificar e registar todo o património da AAC;</p> <p>8.2. Definir boas práticas na utilização e gestão do património;</p> <p>8.3. Criar sistema de gestão do património;</p> <p>8.4. Monitorar de forma contínua a utilização do património da AAC por parte dos colaboradores.</p>	<p>30/05/2017</p> <p>30/06/2017</p> <p>30/06/2017</p> <p>Periodicamente</p>	DIRAF	Técnico A&F

7.4. Área de Navegação Aérea

OE 1 - Segurança operacional acrescida						
Objetivos AAC 2017	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido
OE1 Segurança operacional (safety) acrescida	OS1 Realizar as atividades do PNSO relativas à Navegação Aérea	Grau de cumprimento das atividades do PNSO relativas à navegação aérea	1.1 Desenvolver e submeter à aprovação o Capítulo do Manual do Inspetor (MI) e Circular de aceitação da Fase 2 do SGSO (NAV)	Abril 17	CNAV	Inspetores NAV
			1.2 Elaborar procedimento relativo à identificação de perigos e gestão dos riscos (NAV)	Maior 17		Inspetores NAV
			1.3 Elaborar e submeter à aprovação a circular para garantia da segurança operacional –NAV	Ago 17	CNAV	
			1.4 Atualizar capítulo MI para incluir requisitos de treino inicial e refrescamento em SGSO –NAV	Ago 17		Inspetores NAV
			1.5 Definir as ações de Promoção da Segurança operacional -NAV	Dez 17	CNAV	
			1.6 Elaborar e submeter à aprovação a circular para garantia da segurança operacional -NAV, incluindo os requisitos para a aceitação dos indicadores de segurança de elevada consequência (ALoSP inicial)	Dez 17	CNAV	Inspetores NAV
					CNAV	Inspetores NAV
					CNAV	Inspetores NAV

OE1 Segurança operacional (safety) acrescida	OS2 Fase 1 do SMS do prestador de serviço NAV aceite e dados consolidados	Grau de cumprimento do plano de implementação SMS do prestador de serviço NAV	1.7 Aceitar a fase 1	Mar 17	CNAV	Inspetores NAV - ASA
			2.2 Realizar auditoria de avaliação da fase 1	Mai 17	CNAV	Inspetores NAV
OE1 Segurança operacional (safety) acrescida	OS3 Fase 2 do SMS do prestador de serviço NAV aceite e dados consolidados	Grau de cumprimento do plano de implementação SMS do prestador de serviço NAV	3.1 Preparar o material de orientação SMS para o setor NAV	Mai 17	CNAV	Inspetores NAV
			3.2 Definir os prazos de apresentação dos planos para aceitação	Abr 17	CNAV	Inspetores NAV
			3.3 Aceitar o plano de implementação SMS	Abr 17		Inspetores NAV
			3.4 Aceitar a fase 2	Set 17	CNAV	Inspetores NAV - ASA
			3.5 Realizar auditoria de aceitação da fase 2	Nov 17	CNAV	Inspetores NAV
OE1 Segurança operacional (safety) acrescida	OS4 Implementar o sistema efetivo de supervisão NAV	Grau de implementação do sistema de supervisão	4.1 Concluir o processo de regulamentação NAV	Mar 17	CNAV	Inspetores NAV
			4.2 Preparação dos materiais de orientação necessários	Mar 17		Inspetores NAV
			4.3 Implementação do Plano anual de supervisão NAV	Dez 17	CNAV	Inspetores NAV
			4.4 Preparação do relatório de cumprimento do Plano de supervisão NAV	DEZ 17	CNAV	Inspetores NAV
OE1 Segurança operacional (safety) acrescida	OS5 Preparar para USOAP-CMA	Grau de implementação	5.1 Concluir os Regulamentos MET, CNS, PANS OPS, AIS, ATS, MAP e SAR	Mar 17	CNAV	Inspetores NAV
			5.2 Inserir no OLF as evidências do PAC	Jun 17	CNAV	Inspetores NAV

			5.3 Implementar o ITS-ANS	Dez 17	CNAV	Inspetores NAV
			5.4 Implementar o sistema efetivo de supervisão	Dez 17	CNAV	Inspetores NAV
OE1 Segurança operacional (safety) acrescida	OS6 Terminar o processo de elaboração dos regulamentos de NAV	Grau de implementação	6.1 Concluir os Regulamentos MET, CNS, PANS OPS, AIS, ATS, MAP e SAR	Set 17	CNAV	Inspetores NAV - GAJ
OE1 Segurança operacional (safety) acrescida	OS7 Assegurar a implementação do Plano nacional PBN	Grau de implementação	7.1 Aprovar as cartas de aproximação de São Vicente e da Boavista	Set 17	CNAV	Inspetores NAV
			7.2 Promover Reuniões sobre PBN	Set 17	CNAV	Inspetores NAV
OE4 AAC capacitada para cumprimento das suas funções a um nível de excelência	OS8 Implementar o programa ITS - ANS	Grau de implementação	8.1 Formação nas áreas MAP, PANS OPS, AIS, MET e Gestão	Dez 17	CNAV	Inspetores NAV
OE1 Segurança operacional (safety) acrescida	OS9 Participar nas reuniões da ICAO	Grau de Implementação	9.1 Participar nas reuniões da ICAO (APIRG, SAT, AIG, AFPP, Grupos ATM/AIS/MET/SAR e CNS)	Dez 17	CNAV	Inspetores NAV

7.5. Área de Aeródromos

Objetivos AAC 2017	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido
Implementar a fase 2 do Plano de implementação do PNSO	OS1 – Realizar as atividades do PNSO relativas à Aeródromos	Grau de cumprimento das atividades do PNSO relativas à Aeródromos	1.1 Incluir requisitos de treino inicial e refresco em SGSO no Manual de Inspetor	Março 17	CAED	Inspetores AED
			1.2 Estabelecer Processo de recolha, análise e tratamento das ocorrências reportadas	Abril 17	CAED	
			1.3 Elaborar Circular para identificação de perigos	Maior 17	CAED	
			1.4 Elaborar Circular para a garantia de segurança operacional com os requisitos de aceitação dos indicadores de segurança operacional	Abril 17	CAED	
			1.5 Elaborar Circular para notificação obrigatória de ocorrências	Junho 17	CAED	
			1.6 Incluir no Manual de Inspetor o procedimentos para aceitação e avaliação periódica dos indicadores de desempenho	Julho 17		
Fase 2 dos SMSs dos operadores aceite e dados consolidados	OS2 – Aceitar a fase 2 do SMS do provedor de Aeródromo	Grau de cumprimento do plano de implementação SMS do provedor de Aeródromo	2.1 Realizar auditoria de avaliação da fase 2	Março 17	CAED	Inspetores AED
			2.2 Aceitar a fase 2	Abril 17	CAED	
			2.3 Definir os prazos de apresentação dos planos para aceitação da fase 3	Abril 17	CAED	
			2.4 Aceitar o plano de implementação SMS	Maior 17	CAED	
Aprovar e implementar sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas safety	OS3 - Reforço da ação de supervisão, garantindo a segurança	N.º de inspeções e auditorias, realizados	3.1 Implementação do Plano anual de supervisão AED	Dezembro 17	CAED	Inspetores AED
			3.2 Preparação do relatório de cumprimento do Plano de supervisão AED	Dezembro 17	CAED	
			3.3 Rever os materiais de orientação necessários	Outubro 17	CAED	
	OS4 - Contribuir para a Gestão do Programa USOAP/CMA	N.º de perguntas respondidas / N.º de perguntas a responder	4.1 Revisão do PAC	Junho 17	CAED	Inspetores AED
			4.2 Preenchimento do CC do Anexo 14, Vol I	Junho 17	CAED	
			4.3 Atualização do protocolo AGA	Setembro 17	CAED	

	OS5 - Divulgação dos regulamentos de servidão dos aeródromos	Grau de cumprimento de divulgação realizada	5.1 Apresentação dos regulamentos nas Ilhas	Dezembro 17	CAED	Inspetores AED Gabinete de comunicação e imagem
	OS6 – Desenvolver e implementar um programa de sensibilização de informação sobre a utilização de Drones nas zonas aeroportuárias	Grau de cumprimento do programa de sensibilização	6.1 Elaboração de boletins informativo 6.2 Conceber suportes de comunicação	Maio 17 Dezembro 17	CAED	Inspetores AED Gabinete de comunicação e imagem
OE – 5 Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas						
Continuar o processo de regulamentação das SARP dos Anexos da ICAO	OS7 – Atualização da regulamentação e documentos		7.3 Acompanhar a análise dos regulamentos submetidos ao GAJ	Março 17	CAED	Inspetores AED + GAJ
Mapear os processos e definir o sistema de gestão dos processos	OS8 - Elaborar os processos de trabalho identificados	Grau de cumprimento de processos elaborados	8.1 Elaborar o processo de inspeção 8.2 Elaborar o processo de análise de servidão aeronáutica	Outubro 17 Novembro 17	CAED CAED	Inspetores AED

7.6. Área de Segurança e Facilitação

OE 2 - Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (security) e processos de Facilitação melhorados						
Objetivos AAC 2017	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido
Consolidar o sistema de supervisão e fiscalização AVSEC	1. Consolidar a implementação da legislação primária AVSEC	Grau de cumprimento dos requisitos da legislação primária em matéria AVSEC	1.1 Desenvolver e <i>guidelines</i> para avaliação do risco 1.2 Atualizar o PoC junto da ICAO 1.3 Notificar a autoridade competente para a ICAO 1.4 Assinar e enviar o MoU-USAP-CMA	Fev 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC
	2. Adequar os programas nacionais e os regulamentos que deles decorrem, a emenda 15 do Anexo 17	Numero de programas e regulamentos revistos Grau de incorporação dos SARP	2.1 Efetuar o Gap Analysis em relação às questões de auditoria USAP-CMA 2.2 Incorporar a emenda 15 no Anexo 17 no PNSAC	Out 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC
	3. Aumentar a comunicação e coordenação com os <i>stakeholders</i> e parceiros de segurança		3.1 Realizar reuniões da comissão FALSEC 3.2 Realizar reuniões da comissão consultiva da industria 3.3 Realizar encontros de sensibilização, coordenação e esclarecimentos com os <i>stakeholders</i>	Dez 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC
	4. Desenvolver procedimentos e as orientações técnicas para a implementação das medidas de segurança	Nº de instruções de segurança e <i>guidelines</i> produzidos	4.1 Desenvolver instrução de segurança sobre passageiros <i>selectee</i> 4.2 Rever a instrução sobre equipamentos de segurança 4.3 Rever a instrução sobre a gestão de risco 4.4 Desenvolver a instrução sobre avaliação dos riscos 4.5 Desenvolver a instrução sobre a implementação do SeMS	Fev 17 Mar 17 Mar 17 Mar 17 Mai 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC

			4.6 Desenvolver instrução sobre avaliação MANPAD 4.7 Realizar avaliação MANPAD 4.8 Desenvolver ação de sensibilização MANPAD 4.9 Desenvolver instrução sobre programa de segurança dos Serviços de Navegação Aérea 4.10 Melhorar o conteúdo programático dos screeners	Jun 17 Nov 17 Nov 17 Jul 17 Ago 17		
	5. Melhorar os procedimentos internos da DSF	Nº de atividades definidos e mapeados	5.1 Rever o manual de inspetor AVSEC 5.2 Rever os procedimentos para a aprovação de PS 5.3 Rever os procedimentos para certificação do pessoal AVSEC	Jul 17 Jul 17 Jul 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC
	6. Aumentar, quantitativa e qualitativamente, o número de ações de supervisão	Nº de ações de controlo qualidade realizadas Nº de ações corretivas implementadas Nº de reincidência de deficiências Nº de incidentes AVSEC notificados	6.1 Desenvolver metodologia de avaliação do risco aplicada a ações controlo de qualidade 6.2 Realizar Auditorias 6.3 Realizar Inspeções 6.4 Realizar testes de segurança 6.5 Realizar survey de segurança 6.6 Monitorizar os exercícios de gestão de crise 6.7 Tratamento estatístico das ações de controlo de qualidade	Dez 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC
	7. Assegurar a efetiva implementação de ações corretivas	Nº de ações corretivas implementadas Nº de auto de advertência instaurados Nº de auto de contraordenação instaurados	6.8 Monitorização constante das ações corretivas 6.9 Realizar visitas de seguimento (follow up)	Dez 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC
Implementar o Plano Nacional de gestão de crises	7 Adequar os programas nacionais e os regulamentos que deles	Aprovação do PNGC	7.1 Rever e aprovar o PNGC	Dez 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC

	decorrem, às emendas 26 e 15 dos Anexos 09 e 17 respetivamente					
Implementar um sistema efetivo de Facilitação através do PNFTA	8. Adequar os programas nacionais e os regulamentos que deles decorrem, às emendas 26 e 15 dos Anexos 09 e 17 respetivamente	Aprovação e publicação do PNFTA Nº de regulamentos de facilitação aprovados	8.1 Rever e aprovar o PNFTA 8.2 Elaborar o CV CAR de facilitação	Dez 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC
Aprovar o Plano Estratégico de formação (2017) A implementação do plano está prevista para 2018 (implementação do Programa de Capacitação de formação de inspetores da DSF)	9. Qualificar os inspetores AVSEC para o cumprimento das suas funções com excelência	Grau do cumprimento do plano individual de formação	9.1 Participação dos inspetores nos cursos: <ul style="list-style-type: none"> • 123BASE • Gestão de Segurança • Controlo de Acesso – TSA • Segurança de carga aérea • Gestão de crises • Gestão de risco • Inspetor nacional 	Dez 17	Crd. AVSEC/FAL	Inspetores AVSEC

7.7. Área de Operações de Voo

OE 1 - Segurança operacional acrescida							
Objetivos AAC 2017	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido	Grau de cumprimento (%)
	OS1-Melhorar os resultados da ultima auditoria ICAO-USOAP*	95% de implementação efetiva das SARP da ICAO	1. Preparar a próxima auditoria ICAO USOAP CMA. <ul style="list-style-type: none"> • Treino Web based • Revisão dos SAAQ • Revisão dos Protocolos relacionados com o actual CAP • Responder novos PQ 2. Realizar self assesment OPS	30/05/17 30/06/17	COPS COPS	OPS	%
Aprovar e implementar sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas safety	OS2- Reforço da supervisão	100% cumprimento do plano de supervisão	1. Preparar plano de supervisão OPS em conjunto com as áreas de AER e PEL 2. Implementação do plano de supervisão 3. Relatório de cumprimento do plano de supervisão	15/01/17 15/12/17 30/12/17	COPS	OPS /AIR/PEL OPS /AIR/ PEL	%
OE4- AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência							
	OS4-Melhorar as ferramentas de trabalho	Grau de atualização das ferramentas de trabalho	1. Modernizar as ferramentas de trabalho digitais utilizadas pelo departamento	31/07/17	COPS	COPS / TIC	%
	OS7-Reforço da capacitação no departamento	Grau de capacitação dos Inspetores OPS	1. Formação de Inspetores nos Sistema ITS	30/006/17	COPS	RH/ OPS	%
	Atualização do CV-CAR 8	CV-CAR revisto e atualizado		30/09/17	COPS	OPS/RH	%

7.8. Área de Aeronavegabilidade

OE 1 - Segurança operacional acrescida							
Objetivos AAC 2017	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido	Grau de cumprimento (%)
	OS1-Melhorar os resultados da última auditoria ICAO-USOAP*	95% de implementação efetiva das SARP da ICAO	3. Preparar a próxima auditoria ICAO USOAP CMA. <ul style="list-style-type: none"> Treino Web based Revisão dos SAAQ Revisão dos Protocolos relacionados com o atual CAP Responder novos PQ Atualizar PQ já existentes 4. Realizar Self Assesment AER	30/06/17 30/06/17	CAER CAER	AER AER	% %
Aprovar e implementar sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas Safety	OS2- Reforço da supervisão	100% cumprimento do plano de supervisão 2017	4. Coordenar a realização das inspeções de rampa com as áreas de Operações e Licenciamento 5. Coordenar com a DRAF as deslocações ao exterior para a realização de inspeções às Organizações de Manutenção Contratadas. 6. Monitorização mensal da implementação do plano de supervisão AER 2017 7. Relatório de cumprimento do plano de supervisão	29/12/17 29/12/17 A cada 3ª. Semana do mês 29/12/17	CAER CAIR CAER CAER	AER//OPS/PEL AER/DRAF CAER CAER	% % % %
	OS3-Atualização do Manual de Aeronavegabilidade (AIM) e Guidance Materials	100% eliminação de referências erróneas e atualização com edição 3 dos CV-CARs	1. Revisão do Manual de inspetor de Aeronavegabilidade (AIM) 2. Revisão dos Guidance Materials	29/12/17 29/12/17	CAER CAER	AER AER	% %

OE4- AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência							
	OS4-Recrutamento e capacitação de novos inspetores	Programa de qualificação de Inspetor AER implementado	1. Elaborar o programa de qualificação de novos inspetores recrutados	28/02/17	CAER	AER/ DRH	%
			2. Implementar o programa de qualificação Inspetor AER	29/12/2017	DRH	DRH/AER	%
	OS5-Reforço da capacitação no departamento	Inspetores devidamente capacitados para o cumprimento das funções	1. Promover as seguintes formações: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisão de Operadores Aéreos • Técnicas de auditoria • Sistema de qualidade 	30/04/17	DRH	AER	%
			2. Envio de informação ao DRH para atualização do manual ITS	30/11/17	CAER	AER	%

7.9. Área de Licenciamento de Pessoal

OE 1 - Segurança operacional acrescida							
Objetivos AAC 2017	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido	Grau de cumprimento (%)
	OS1-Melhorar os resultados da ultima auditoria ICAO-USOAP*	95% de implementação efetiva das SARP da ICAO	5. Preparar a próxima auditoria ICAO USOAP CMA. <ul style="list-style-type: none"> Treino Web based Revisão dos SAAQ Revisão dos Protocolos relacionados com o actual CAP Responder novos PQ 6. Realizar self assesment PEL	30/05/17 30/06/17	CPEL CPEL	PEL PEL	%
Aprovar e implementar sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas safety	OS2- Reforço da supervisão	100% cumprimento do plano de supervisão	8. Preparar plano de supervisão PEL em conjunto com as áreas de AER, OPS e NAV 9. Implementação do plano de supervisão 10. Relatório de cumprimento do plano de supervisão	15/01/17 15/12/17 30/12/17	CPEL PEL/OPS/AIR/NAV CPEL	PEL/AIR/OPS/NAV PEL/AIR/OPS/NAV	
	OS3- Estabelecer um sistema de certificação de Organizações de formação (ATO)	100 % do sistema estabelecido	1. Preparação da documentação para certificação de Organizações de formação (ATO) <ul style="list-style-type: none"> Revisão do CV-CAR 3 Draft de orientação técnica para indústria e procedimentos internos para os inspetores sobre a certificação/aceitação de centros de treino. Aprovação e publicação dos documentos acima citados 	07/02/17 15/03/17 Dependendo do GAJ	CPEL CPEL GAJ	PEL/GAJ/AIR/OPS/NAV PEL/GAJ/AIR/OPS/NAV	
	OS6- Reestruturar o sistema de	2 novos exames para pilotos e CTA	1. Atualização da base de exames atuais	28/02/17 28/02/17	CPEL/CA CPEL/CA/RH	Examinadores/coordenador RH	

	proficiência linguística*	10 novos examinadores formados e designados	<ol style="list-style-type: none"> 2. Lançar concurso para desenvolver um programa de qualificação de mais examinadores 3. Formação de novos examinadores 4. Designação de novos examinadores 5. Identificação de parceiros para estabelecer centros de exames designados (CED) 6. Autorização de CED 	<p>30/04/17 15/05/17 30/05/17</p> <p>30/05/17</p>	<p>CPEL CPEL CPEL</p> <p>CPEL</p>	<p>Contratado PEL CPEL</p> <p>CPEL</p>	
	OS8- Estabelecer Sistema de verificação de Controladores de tráfego**	<p>100% do draft elaborado</p> <p>100% do draft elaborado</p> <p>5 verificadores e 4 examinadores designados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Draft de orientação técnica para indústria para a Designação dos verificadores e Designação de examinadores 2. Aprovação e publicação do draft 3. Draft de procedimentos internos para os inspetores sobre a verificação de competência de CTAs 4. Designação dos verificadores e Designação de examinadores 	<p>30/10/17</p> <p>A ser definido 30/10/17</p> <p>15/11/17</p>	<p>CPEL</p> <p>GAJ CPEL</p> <p>CPEL</p>	<p>PEL/NAV</p> <p>PEL/NAV</p> <p>PEL/NAV</p>	
	OS9- Estabelecer sistema de licenças TMA	<p>100% implementação do sistema de emissão de licenças TMA</p> <p>2 examinadores designados</p> <p>3 exames de conhecimentos e 2 CV-CAR por categoria</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Draft Circular sobre o Processo de Transição dos Técnicos de Manutenção para o novo sistema de Licenciamento. 2. Draft de procedimentos sobre a preparação e validação exames teóricos. 3. Draft diretiva sobre Designação de Examinadores de Técnicos de Manutenção de Aviões. 4. Aquisição de base de dados de exame de outros países para realização de exames para novos TMA (software ou computador) 5. Teste do sistema de exames pra computador 6. Elaboração de exames teóricos para TMA 	<p>30/05/17</p> <p>30/05/17</p> <p>30/05/17</p> <p>30/06/17</p> <p>15/07/17 30/07/17 30/07/17</p>	<p>CPEL</p> <p>CPEL</p> <p>CPEL</p> <p>CA</p> <p>CPEL CPEL CPEL</p>	<p>PEL/AIR</p> <p>PEL/AIR</p> <p>PEL/AIR</p> <p>PEL/CA</p> <p>PEL/AIR PEL/AIR PEL/AIR</p>	

			7. Validação dos exames teóricos.				
	OS10- Atualização da regulamentação e documentos**	100% de revisão CV- CAR 2.1 100% de revisão do PIM	3. Revisão do CV-CAR 2.1 (incluindo incorporação da última emenda do Anexo 1) 4. Revisão do Manual de inspetor de licenciamento (PIM)	31/12/17 30/11/17	Dependendo GAJ CPEL	GAJ/PEL PEL	
OE4- AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência							
	OS4-Melhorar as ferramentas de trabalho	100% melhoria do sistema de registo digital 2 insp.+2 adm. Capacitados 2 exames para cada tipo de licença exceção de CTA 100% melhoria do sistema de exames 2 exames para cada tipo de licença (para software) 80% de redução do tempo dos inspetores dedicado aos exames	1. Aquisição de programa de base de dados de licenciamento para registo de pessoal 2. Formação no novo sistema aos inspetores 3. Introdução de dados no novo base de dados (dependendo de afetação de mais um administrativo) 4. Desenvolver mais exames de conhecimentos técnicos e CV-CAR para os diferentes tipos de licenças 5. Aquisição de novas base de dados (software ou sistema computadorizado) de exames de conhecimentos para diferentes tipos licenças 6. Revisão de procedimentos para a realização de exames no computador 7. Desenvolver e validar exames de conhecimentos técnicos para os diferentes tipos de licenças (para software) 8. Teste do sistema de exames no computador 9. Implementação de sistema de exames no computador	28/02/17 15/03/17 30/06/17 30/03/17 30/06/17 30/07/17 30/09/17 30/08/17 15/09/17	CA TIC CPEL CPEL CA CPEL CPEL CPEL CPEL	TIC/PEL/ PEL/TIC PEL/OPS/AIR PEL/TIC PEL/OPS/AIR/NAV PEL/OPS/AIR/NAV PEL	

		(caso instalação de câmeras de vigilância)					
	OS7-Reforço da capacitação no departamento	3 inspetores devidamente capacitados para o cumprimento das funções	3. Formação em Certificação de ATO pilotagem 4. Promover as seguintes formações: <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de auditoria • Sistema de qualidade • Formação de formador • Elaboração de exames 5. Envio de informação ao DRH para atualização do manual ITS 6. Curso de PNC a Ângela	30/03/17 30/11/17 30/11/17 30/11/17	DRH DRH CPEL CA/RH	PEL	
OE5- Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas							
	OS5-Melhorar o método de informação ao público	100% de informação PEL disponível à TIC para a página da AAC	Preparar a informação e documentação a ser introduzido na pagina web da AAC	30/04/17	CPEL/TIC	TIC/GCI/PEL	

* cumpre também com o OE5

** cumpre também com o OE4

7.10. Área de Medicina Aeronáutica

OE 1 - Segurança operacional acrescida							
Objetivos AAC 2017	Objetivos sectoriais (OS)	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido	Grau de Cumprimento (%)
	OS1-Elaboração e implementação de um Plano de Supervisão completo	95% cumprimento do plano de supervisão	7. Preparar a próxima auditoria aos AME e Centros de MA <ul style="list-style-type: none"> Revisão do "Check-list" 8. Acompanhar os "Aircraft Ramp Check" e inspecionar a mala médica <ul style="list-style-type: none"> Elaboração de Check-list específico 	28/022017	MED MED	MED MED/OPS	%
Aprovar e implementar sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas safety							
OE4- AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência							
	OS1-Elaboração e implementação de um Plano de Supervisão completo	Formulário para Inspeção Médica Aeronáutica revisto e atualizado Sistema de despiste de utilização abusiva de álcool e estupefacientes aprovado e implementado	10.Revisão do Formulário para Inspeção Médica Aeronáutica 11.Draft de sistema de despiste de utilização abusiva de álcool e estupefacientes pelo pessoal Aeronáutico	28/02/2017 30/04/17	MED MED	MED MED/GAJ/OPS	
	OS2- Informatizar o sistema de arquivos dos processos médicos	50% dos arquivos informatizados	1. Preparar a informação e documentação a ser informatizada	30/06/2017 31/10/2017	MED TIC	MED/Adm/CA/TIC MED/TIC	

			2. Iniciar a informatização dos arquivos				
	OS3- Atualização dos regulamentos/ferramentas de trabalho	Manual de Procedimentos Médicos revisto e publicado Secção de Medicina Aeronáutica no website da AAC criada e atualizada	7. Revisão do Manual de Procedimentos Médicos 8. Colaboração na criação da secção de Medicina Aeronáutica no website da AAC	30/06/2017 28/02/2017	MED MED	MED/GAJ/CA MED/TIC	
	OS4- Promover o refrescamento dos Médicos Aeronáuticos nacionais e dos que intervêm na Certificação Médica	Realização de Jornadas de Atualização em Medicina Aeronáutica	Organização de Jornadas de Atualização em Medicina Aeronáutica	31/10/2017	MED	MED/DRH/DIRAF	

7.11. Área de Sistemas de Informação e Comunicação

OBJETIVOS AAC 2017	OBJETIVOS SECTORIAIS (OS)	INDICADORES DE DESEMPENHO	ATIVIDADES	DATA LIMITE DE EXECUÇÃO	RESPONSÁVEL	PESSOAL ENVOLVIDO
Regulação independente e função de autoridade consolidada e segurança jurídica	OS1 - Implementar um programa de comunicação intraorganizacional	Nível de fluidez da comunicação interna; Grau de implementação de sistema de comunicação organizacional	1.1. Levantamento do estado da comunicação interna; 1.2. Definir procedimento de comunicação interna; 1.3. Implementação de Sistema de comunicação interna; 1.4. Avaliar o sistema implementado	15/03/2017 15/04/2017 30/06/2017 30/09/2017 e 15/12/2017	GSIC	Dulcenedy Almeida Robson Correia
	OS2 – Aprimorar a comunicação externa;	Nível de acessos ao website da AAC; Grau de satisfação dos utilizadores do website; Numero de campanhas publicitárias realizadas; Estudo de perceção realizado.	2.1. Definição de requisitos técnicos e funcionais do website; 2.2. Concurso de desenvolvimento do Website; 2.3. Seleção da empresa; 2.4. Desenvolvimento do website; 2.5. Elaboração de campanhas publicitárias institucional; 2.6. Elaboração de estudo de perceção dos utentes do sector	10/02/2017 20/02/2017 15/03/2017 15/05/2017 30/03/2017 a 31/12/2017 15/09/2017	GSIC	Todas as áreas
	OS3 - Mapear os processos e definir o sistema de gestão dos processos;		3.1. Análise de benchmarking; 3.2. Definição do modelo/sistema de mapeamento de processos; 3.3. Mapeamento dos processos internos; 3.4. Implementação do sistema; 3.5. Avaliação do sistema implementado.	30/03/2017 30/04/2017 30/06/2017	GPEM/GSIC	

				01/09/2017		
				31/12/2017		
	OS4 - Implementação da Gestão Documental;		1.1. Assinatura do contrato; 1.2. Implementação do sistema; 1.3. Formação dos colaboradores, 1.4. Avaliação do sistema implementado	15/02/2017 15/03/2017 15/04/2017 30/06/2017 e 31/12/2017	GSIC	Todas as Áreas
	OS5 - Otimizar o processo de desenvolvimento de software		5.1. Levantamento de problemas; 5.2. Elaboração de procedimento; 5.3. Aprovação do procedimento 5.4. Implementação do sistema	30/03/2017 30/05/2017 15/06/2017 01/07/2017	GSIC	Robson Correia
	OS6 - Estruturar sistemas voltados às áreas de negócio da AAC		6.1. Implementação de sistema de reclamação WEB 6.2. Implementação do sistema de autorização de voo WEB; 6.3. Migração de dados do sistema anterior de gestão de reclamação para a nova plataforma; 6.4. Implementação do portal do passageiro; 6.5. Integração do sistema Web de reclamação com o portal do passageiro 6.6. Implementação da Plataforma CARS	30/03/2017 30/03/2017 31/12/2017 30/04/2017 30/04/2017 31/12/2017	GSIC/DRE	Robson Correia; Dulceneda Almeida; Emanuel Sousa; Kathia Bettencourt; José Silva
	OS7 – Aprovar e Implementar o Plano de Comunicação		7.4 Levantamento das necessidades; 7.5 Elaboração do Plano de Comunicação; 7.6 Aprovação do Plano pelo CA; 7.7 Implementação do Plano	10/03/2017 31/03/2017 10/04/2017 11/04 a 31/12/2017	GSIC	Dulceneda Almeida
	OS8 – Reforçar a imagem e credibilidade institucional		8.1. Definição de Estratégia de comunicação; 8.2. Desenvolvimento de campanhas Informativas e Publicitárias; 8.3. Workshops sobre as atividades da AAC; 8.4. Reportagens nos Mídias; 8.5. Avaliação das campanhas;	31/03/2017 01/04 a 31/12/2017 01/04 a 31/12/2017 01/04 a 31/12/2017 31/12/2017	GSIC	Dulceneda Almeida

7.12. Área da Regulação Económica

Estratégia	Objetivos AAC 2017	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido
Aperfeiçoamento da capacidade de regulação económica e promoção da competitividade do transporte aéreo	OS1 - Capacitação de inspetores	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de formações realizadas; • Número de inspetores capacitados; • Percentagem cumprimento do plano de supervisão 	1.1. Levantamento das necessidades reais de formação; 1.2. Elaboração da Proposta do Plano de Formação; 1.3. Envio da Proposta do Plano de formação à DRH/CA; 1.4. Plano de formação aprovado e implementado	15/02/2017 28/02/2017 28/02/2017 01/03/2017 a 31/12/2017	Coord.RE	Téc.RE; Téc.DDC
	OS2 - Regulamentação de aspetos económicos do Código Aeronáutico	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de regulamentação do mercado • Número de empresas privadas a operar no sector • Evolução dos Índices de preços e tarifas no sector 	1.1. Elaboração de Proposta Regulamento de transporte de Carga Aérea (Título VIII do Código Aeronáutico) 1.1.1. Preparação da proposta; 1.1.2. Redação da proposta 1.1.3. Validação da Proposta 1.2. Elaboração de Proposta Regulamento de transporte de Carga Postal Aérea (Título VIII do Código Aeronáutico) 1.2.1. Preparação da proposta 1.2.2. Redação da proposta 1.2.3. Validação da proposta 1.3. Elaboração de Proposta de Procedimentos que estabelecem as condições para a constituição de representação legal dos operadores estrangeiros (Título VIII do Código Aeronáutico) 1.3.1. Preparação da proposta 1.3.2. Redação da proposta	31-10-2017 31-08-2017 15-10-2017 31-10-2017 31-12-2017 30-10-2017 15-12-2017 31-12-2017 31-05-2017 31-03-2017 15-05-2017	Téc.RE Téc.RE Coord.RE Téc.RE	Téc.RE; GAJ Téc.RE; GAJ; eventualmente ANAC Coord.RE; GAJ Téc.RE; GAJ

			1.3.3. Validação da proposta 1.4. Elaboração de Proposta de Diploma sobre Aviação Geral (Título XIV do Código Aeronáutico) 1.4.1. Preparação da proposta 1.4.2. Redação da proposta 1.4.3. Validação da proposta 1.5. Proposta de Regulamento de Diploma da Trabalho Aéreo (Título VIII do Código Aeronáutico) 1.5.1. Preparação da proposta 1.5.2. Redação da proposta 1.5.3. Validação da proposta	31-05-2017 31-08-2017 30-06-2017 15-08-2017 31-08-2017 30-09-2017 31-07-2017 15-09-2017 31-09-2017	Coord.RE	Coord.RE; GAJ
OS3 - Elaboração e Adequação de Regulamentos para promover a concorrência e competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas privadas a operar no sector; • Número de regulamentos produzidos; • Número de pareceres e decisões sobre concorrência. • Grau de abertura do mercado 	3.1. Proposta de Regulamento de licenciamento de rotas internacionais 3.1.1. Preparação da proposta 3.1.2. Redação da proposta 3.1.3. Validação da proposta 3.2. Elaboração de Procedimento de supervisão da assistência em escala 3.3. Revisão do diploma de assistência em escala (vide 10.); 3.4. Elaboração de regulamento de formação dos prestadores de assistência em escala (vide 10.1.4)	30-06-2017 30-04-2014 15-06-2017 06-06-2017 31-12-2017 31-12-2017 30-06-2017	Coord.RE Coord.RE Téc.DDC Téc.DDC	Coord.RE; GAJ Coord.RE; GAJ; Tec.DDC; eventual consultoria	
OS4 - Implementação de Metodologia de AIR	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de implementação de Sistema de Avaliação de Impacto Regulatório (AIR); 	4.1. Identificação e definição dos Instrumentos de avaliação do impacto das decisões regulatórias (AIR); 4.2. Análise de benchmarking; 4.3. Definição da metodologia;	31-12-2017 31-07-2017 31-10-2017	Coord.RE	Coord.RE; Téc.RE (x2); Eventual consultoria	

			4.4. Divulgação do Sistema	31-12-2017		
	OS5 - Criação de condições para a fiscalização das OSP (Obrigações de Serviço Público)	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de supervisão do Modelo de Obrigação de Serviço Público (OSP) implementado; • Número de relatórios apresentados. 	5.1. Acompanhamento da implementação das OSP pelo Estado;	31-12-2017	Coord.RE	Coord.RE; Téc.RE (x2); Eventual consultoria
			5.2. Definição dos Indicadores a serem fiscalizados nos termos do Contrato de Concessão;	31-12-2017		
			5.3. Preparação da equipa de inspetores;	31-12-2017		
			5.4. Criação de Modelos de relatórios;	31-12-2017		
			5.5. Supervisão das OSP	31-12-2017		
	OS6 - Sistema de supervisão económica do sector em funcionamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de atividades de supervisão aos operadores realizadas; • Número de auditorias realizadas; • quantidade de relatórios produzidos, • Grau de melhoria da qualidade de serviço; 	6.1. Implementação do Modelo Quality Service Index (QSI)	30-04-2017	Téc.RE	Téc.RE; Reguladas
			6.1.1. Definição de critérios e ponderação	28-02-2017		
			6.1.2. Análise preliminar de implementação	30-03-2017	Téc.RE	Téc.RE; Reguladas
			6.1.3. Implementação efetiva do modelo	30-05-2017		
			6.2. Produção de Procedimentos para a supervisão e avaliação de Taxas e Tarifas	30-11-2017		
			6.2.1. Identificação dos procedimentos necessários	31-05-2017	Téc.RE	Téc.RE; Reguladas
			6.2.2. Recolha e análise de informações	31-08-2017		
			6.2.3. Elaboração dos procedimentos	30-09-2017		
			6.3. Certificação da Contabilidade Analítica das Operadoras Aéreas no setor doméstico	31-12-2017		
			6.3.1. Levantamento dos sistemas implementado nas reguladas;	28-02-2017		
				30-04-2017		

			6.3.2. Definição dos Critérios de Imputação de Custos Variáveis e Fixos; 6.3.3. Definição de orientações e prazos de implementação; 6.4. Análise das performances por rotas 6.5. Produção de Procedimento para provação/aceitação de acordos comerciais e de outros documentos das reguladas 6.5.1. Identificação dos procedimentos necessários 6.5.2. Recolha e análise de informações 6.5.3. Elaboração dos procedimentos 6.6. Execução do Plano Anual de Supervisão	30-09-2017 31-12-2017 30-09-2017 30-04-2017 30-06-2017 31-08-2017 31-12-2017		
	OS7 - Promoção do transporte aéreo internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acordos negociados; • Percentagem de entrada de novos operadores aéreos no transporte aéreo internacional 	7.1. Identificação de Países de interesse; 7.2. Preparação e envio de propostas de acordos aéreos; 7.3. Participação na ICAN; 7.4. Rubricar novos acordos; 7.5. Elaboração da Política Comercial Aérea alinhado com as Políticas Africanas.	30-06-2017 31-10-2017 31-12-2017 31-12-2017 31-10-2017	Coord.RE	Coord.RE; GAJ; CA; Governo
Estratégia	Objetivos AAC 2017	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido
Melhoria da qualidade dos serviços prestado aos usuários do transporte aéreo	OS8 - Adequação dos Regulamentos às necessidades do Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de regulamentos modificados ou produzidos 	8.1. Adequação dos regulamentos das Taxas Aeronáuticas 8.2. Preparação da proposta 8.3. Redação da proposta 8.4. Validação da proposta	31-03-2016 31-01-2017 31-01-2017 15-02-2017	Téc.RE	Téc.RE; GAJ

			8.5. Publicação do regulamento	31-03-2017		
	OS9 - Definir parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários;	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de Indicadores de qualidade de serviço identificados; • Grau de implementação dos indicadores; 	9.1. Determinação dos Indicadores de Qualidade de Serviço Aeroportuário (ASQ) 9.1.1. Recolha e análise de indicadores existentes; 9.1.2. Definição e implementação dos Indicadores; 9.1.3. Socialização dos indicadores; 9.1.4. Monitoramento da aplicação dos indicadores.	31-12-2017 30-06-2017 31-08-2017 30-09-2017 31-12-2017	Coord.RE	Coord.RE; Téc.DR; Eventual consultoria; Reguladas
	OS10 - Diploma PMR reformulado e regulamentos publicados;	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação dos regulamentos mínimos exigidos; • Grau de implementação dos procedimentos PMR; • Nivel de adequação dos aeródromos às necessidades dos PMR; • Grau de implementação do sistema de monitorização; • Numero de ações de sensibilização realizadas; 	10.1. Regulamentação do Decreto-Lei n.º 27/2015, de 6 de maio (PMR), alterado pelo Decreto-Lei n.º 2/2017, de 18 janeiro (vide 3.3); 10.1.1. Produção de regulamentos dos serviços PMR; 10.1.2. Criação de procedimentos de atuação nos PMR; 10.1.3. Socialização dos regulamentos com as reguladas; 10.1.4. Definição das formações básicas para os serviços de assistência a PMR (vide 3.4); 10.1.5. Criação de um sistema de monitorização das	31-12-2017 31-12-2017 30-04-2017 30-10-2017 30-04-2017 30-06-2017 30-06-2017 30-06-2017	Téc.DDC	Téc.DDC; Coord.RE; GAJ; Reguladas

			<p>assistências prestadas às PMR;</p> <p>10.1.6. Levantamento das condições aeroportuárias (condições de acessibilidade e de assistência);</p> <p>10.1.7. Emissão de orientações para a aplicação do diploma PMR;</p>			
OS11 - Campanhas de Direitos e deveres dos consumidores realizados;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de atividades de supervisão realizadas • Percentagem de evolução das reclamações dos consumidores e operadores do sector; • Número de acessos e reclamações via Portal do passageiro; • Quantidade de ações de sensibilização realizadas; • Percentagem de cumprimento do Plano de Inspeções 	<p>11.1. Produção e divulgação de novos materiais de apoio aos consumidores;</p> <p>11.1.1. Publicitação da logomarca “Direito dos passageiros em Cabo Verde”;</p> <p>11.1.2. Implementação do Portal do Passageiro;</p> <p>11.1.3. Produção do Guia do Passageiro;</p> <p>11.1.4. Disponibilização do Formulário de reclamação online;</p> <p>11.1.5. Entrada em funcionamento do novo Sistema de Gestão de Reclamações;</p> <p>11.1.6. Realização de Campanhas sobre os Direitos Passageiros;</p> <p>11.1.7. Realização das Sessões de Informações sobre os Direitos dos Passageiros junto de todas as reguladas;</p>	<p>31-12-2017</p> <p>30-04-2017</p> <p>31-05-2017</p> <p>31-03-2017</p> <p>30-04-2017</p> <p>31-10-2017</p> <p>31-12-2017</p> <p>31-08-2017</p> <p>31-09-2017</p>	Téc. DDC	Téc.DDC; Coord.RE; GITC	

			11.2. Assegurar a implementação pelas reguladas dos procedimentos de gestão de reclamação definidos no Decreto-Lei nº19/2008 de 09 de junho (livro de reclamações); 11.3. Execução do Plano anual de inspeções.	31-12-2017		
	OS12 - Dados Estatísticos publicados periodicamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de informações estatísticas produzidas; • Número de estudos produzidos; 	12.1. Implementação da Plataforma de Formulário de Tráfego (ASA, SA);	30-06-2017	Coord.RE	Coord.RE; Téc.RE;
			12.1.1. Verificação da funcionalidade da plataforma;	28-02-2017		
			12.1.2. Adequação da plataforma	30-05-2017	Coord.RE	Coord.RE; Téc.RE (x2);
			12.1.3. Obrigatoriedade de utilização da plataforma;	30-06-2017		
			12.2. Publicação periódica de dados estatísticos;	31-12-2017		
			12.2.1. Identificação e definição de relatórios estatísticos a produzir;	31-03-2017		
			12.2.2. Identificação e definição de dados necessários;	31-07-2017	Coord.RE	Coord.RE; Téc.RE (x2);
			12.2.3. Recolha, tratamento e organização de dados;	31-10-2017		
			12.2.4. Publicação de relatórios estatísticos;	31-12-2017		
			12.3. Produção de documentos e manuais técnicos estatísticos do sector;	31-12-2017		
12.3.1. Identificação e definição dos documentos técnicos a produzir e dos softwares necessários	30-04-2017					
				31-07-2017		

			12.3.2. Elaboração dos documentos e aquisição de softwares; 12.3.3. Capacitação no uso dos softwares; 12.3.4. Assinatura de periódicos com informações estatísticas; 12.4. Produção de Estudos 12.4.1. Identificação de estudos a produzir; 12.4.2. Recolha e análise dos dados necessários; 12.4.3. Elaboração e publicação de estudos.	30-11-2017 31-07-2017 31-12-2017 31-05-2017 30-09-2017 31-12-2017	Coord.RE	Coord.RE; Téc.RE (x2);
Estratégia	Objetivos AAC 2017	Indicadores de desempenho	Atividades	Data limite de execução	Responsável	Pessoal envolvido
Incentivo à sustentabilidade ambiental	OS13 - Plano de Ação de Redução de CO2 Enviado à OACI	• Grau de Implementação de Plano de Redução de Emissão de CO2	13.1. Elaboração do Plano de Ação; 13.1.1. Início da Cooperação com São Tomé e Príncipe (Buddy programme) 13.1.2. Levantamento de dados e informações necessárias; 13.1.3. Criação de equipa nacional para o Plano de redução de emissões; 13.1.4. Participação em Fóruns da OACI sobre ambiente 13.2. Publicação do Plano 13.3. Envio do Plano à OACI	31/07/2017 01/03/2017 15/03/2017 15/04/2017 Periodicamente 30/07/2017 15/08/2017	OACI Focal Point Cabo Verde	Adm.RE; Coord.RE;
	OS14 - Coordenação com as entidades nacionais em		14.1. Identificação da estratégia nacional para o ambiente; 14.2. Definição de estratégia para a aviação alinhada com o plano nacional do ambiente:	15/03/2017 15/06/2017	OACI Focal Point Cabo Verde	Adm.RE; Coord.RE, eventual consultoria

	Matérias Ambientais		14.3. Articulação com outras entidades relacionadas com o ambiente: 14.4. Criação de grupo de reflexão para questões ambientais.	Periodicamente 31/07/2017		
--	---------------------	--	---	------------------------------	--	--

Índice

Nota Introdutória.....	1
1. Missão, visão e valores da AAC.....	2
2. Contexto geral do plano	2
3. Contexto conjuntural do plano	3
4. Organização da AAC	4
5. Análise SWOT	6
5.1. Matriz SWOT	12
6. Objetivos estratégicos da AAC 2017-2019	14
7. Planificação das atividades para 2017	15
7.1. Atividades gerais do CA	15
7.2. Área dos Recursos Humanos	17
7.3. Área Administrativa e Financeira.....	19
7.4. Área de Navegação Aérea	23
7.5. Área de Aeródromos	26
7.6. Área de Segurança e Facilitação	28
7.7. Área de Operações de Voo.....	31
7.8. Área de Aeronavegabilidade	32
7.9. Área de Licenciamento de Pessoal	34
7.10. Área de Medicina Aeronáutica	38
7.11. Área de Sistemas de Informação e Comunicação	40
7.12. Área da Regulação Económica.....	42