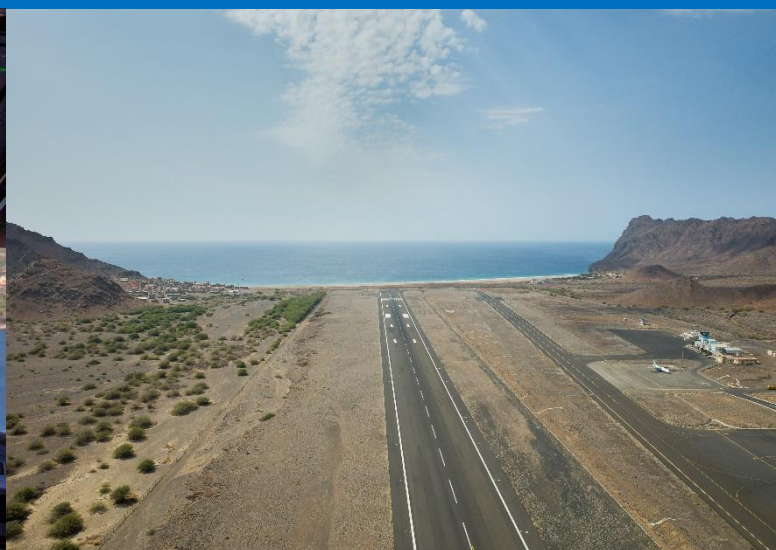




Relatório de Atividades, Gestão e Contas 2017



ÍNDICE

Lista de Figuras	2
Lista de Tabelas.....	3
Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos	4
Mensagem do Presidente do Conselho de Administração da AAC	5
PRIMEIRA PARTE – RELATÓRIO DE ATIVIDADES.....	8
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Análise Conjuntural do Setor.....	8
1.2. Caracterização da AAC	14
1.3. Orientações Gerais e Específicas prosseguidas pela AAC	16
CAPÍTULO II – APRECIÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	18
2.1. Avaliação Global	18
2.2. Análise das causas dos desvios	19
2.3. Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho.....	19
CAPÍTULO III – RELATÓRIO DO ESTADO DE REGULAÇÃO DO SETOR.....	20
3.1. Área Internacional.....	20
3.2. Regulamentação.....	24
3.3. Navegação Aérea e Aeródromos.....	28
3.4. Segurança e Facilitação	38
3.5. Segurança Operacional.....	43
3.6. REGULAÇÃO ECONÓMICA.....	54
3.7. Consumidores - Proteção ao Passageiro	58
CAPÍTULO IV – EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES 2017	60
4.1. Atividades desenvolvidas e resultados	60
4.2. OE 1 - Segurança Operacional (Safety) acrescida.....	62
4.3. OE 2 - Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e processos de Facilitação melhorados	66
4.4. OE 3 - Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com benefícios sociais e ambientais	68
4.5. OE 4 - AAC capacitada para o cumprimento das suas funções a um nível de excelência.....	73
4.6. OE 5 - Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas	77
SEGUNDA PARTE – RELATÓRIO DE GESTÃO E CONTAS.....	83
CAPÍTULO V – RECURSOS HUMANOS.....	83
5.1. Principais atividades.....	83
5.2. Caracterização do quadro de pessoal da AAC.....	87
CAPÍTULO VI – ANÁLISE FINANCEIRA E ORÇAMENTAL.....	91
6.1. Principais atividades.....	91
6.2. Enquadramento legal	93
6.3. Afetação real e prevista dos Recursos Financeiros	94
6.4. Caracterização e Síntese Evolutiva.....	96
CAPÍTULO VII – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	98
7.1. Conta de Gerência.....	99
7.2. Execução Orçamental da Receita	100
7.3. Execução Orçamental das Despesas	101

Lista de Figuras

Figura 1 – Aumento do Tráfego Internacional de Passageiros (em RPK) em 2017, por região	9
Figura 2 – Movimento de Aeronaves, Evolução 2008-2017 (Nº de Movimentos).....	12
Figura 3 – Movimento de Passageiros, Evolução 2008-2017 (Nº de Movimentos).....	12
Figura 4 – Movimento de Carga, Evolução 2008-2017 (em Kg).....	13
Figura 5 – Estrutura Orgânica da AAC, a 31 de dezembro de 2017	14
Figura 6 – Desempenho Global do Plano de Atividades por Objetivo Estratégico - % de Realização Ponderada.....	18
Figura 7 – Número de Inspeções a Aeródromos Planeadas e Realizadas.....	33
Figura 8 – Número de Inspeções AVSEC Planeadas e Realizadas	40
Figura 9 – Execução do Plano de Supervisão de Operações de Voo.....	44
Figura 10 – Execução do Plano de Supervisão de Aeronavegabilidade	47
Figura 11 – Motivos de Reclamações Referentes às Companhias Aéreas, em 2017 (Nº de Queixas).....	59
Figura 12 – Taxa de Execução do Objetivo Estratégico Nº 1 em Associação com os Respetivos Objetivos Operacionais	65
Figura 13 – Taxa de Execução do Objetivo Estratégico Nº 2 em Associação com os Respetivos Objetivos Operacionais	67
Figura 14 – Taxa de Execução do Objetivo Estratégico Nº 3 em Associação com os Respetivos Objetivos Operacionais	72
Figura 15 – Taxa de Execução do Objetivo Estratégico Nº 4 em Associação com os Respetivos Objetivos Operacionais	76
Figura 16 – Taxa de Execução do Objetivo Estratégico Nº 5 em Associação com os Respetivos Objetivos Operacionais	82
Figura 17 – Formações por Unidade Orgânica	86
Figura 18 – Evolução dos Recursos Humanos da AAC no Período 2014-2017.....	87
Figura 19 – Distribuição de Efetivos por Género em 2017	90
Figura 20 – Distribuição das Missões de Serviço (Nº de Missões)	91
Figura 21 – Distribuição das Missões de Supervisão por Unidade Orgânica (Nº de Missões).....	92
Figura 22 – Distribuição das Receitas Executadas em 2017, em CVE	94
Figura 23 – Distribuição das Despesas Realizadas em 2017, em CVE	95
Figura 24 – Evolução das Receitas no Período 2013-2017, em milhões de CVE.....	96
Figura 25 – Evolução das Despesas no Período 2013-2017, em milhões de CVE	97

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Taxa de Execução do Plano de Atividades do ano 2017	18
Tabela 2 – Inspeções das Rádio Ajudas em 2017	29
Tabela 3 – Inspeções a Aeródromos Realizadas em 2017, por Tipologia	33
Tabela 4 – Principais Eventos Ocorridos em 2017 no Domínio dos Aeródromos.....	37
Tabela 5 – Autorizações de Formação em Matéria de Segurança em 2017 (em Número)	39
Tabela 6 – Origem das Reclamações (em Número)	58
Tabela 7 – Categorias Utilizadas para a Classificação dos Resultados	60
Tabela 8 – Distribuição da Ponderação dos Objetivos Operacionais no Âmbito do Objetivo Estratégico Nº 1	64
Tabela 9 – Distribuição da Ponderação dos Objetivos Operacionais no Âmbito do Objetivo Estratégico Nº 2	67
Tabela 10 – Distribuição da Ponderação dos Objetivos Operacionais no Âmbito do Objetivo Estratégico Nº 3	71
Tabela 11 – Distribuição da Ponderação dos Objetivos Operacionais no Âmbito do Objetivo Estratégico Nº 4	76
Tabela 12 – Distribuição da Ponderação dos Objetivos Operacionais no Âmbito do Objetivo Estratégico Nº 5	81
Tabela 13 – Ações de Formação Realizadas em 2017	85
Tabela 14 – Tipologia de Ações de Formação Realizadas em 2017	85
Tabela 15 – Evolução do Total de Efetivos por Grupo Profissional, 2014-2017	88
Tabela 16 – Desvinculações por Grupo de Pessoal e Relação Jurídica de Emprego	88
Tabela 17 – Admissões por Grupo de Pessoal e Relação Jurídica de Emprego.....	88
Tabela 18 – Distribuição de Efetivos por Grupo Profissional e Relação Jurídica de Emprego, em 2017	89
Tabela 19 – Distribuição de Efetivos por Idade, em 2017	90
Tabela 20 – Distribuição de Efetivos por Nível Académico, em 2017	90
Tabela 21 – Distribuição de Efetivos por Antiguidade, em 2017	90
Tabela 22 – Síntese Orçamental em 2017, em CVE.....	94
Tabela 23 – Comparação das Receitas Orçamentadas e Realizadas nos anos 2016 e 2017, em CVE.....	96
Tabela 24 – Comparação das Despesas Orçamentadas e Realizadas nos anos 2016 e 2017, em CVE	97

Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos

AAC	Agência de Aviação Civil
AIAC	Aeroporto Internacional Amílcar Cabral
AIAP	Aeroporto Internacional Aristides Pereira
AICE	Aeroporto Internacional Cesária Évora
AIDP-NM	Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela
AMA	Aeródromo do Maio
ANAC Portugal	Autoridade Nacional da Aviação Civil de Portugal
ANAC Brasil	Agência Nacional de Aviação Civil do Brasil
ASF	Aeródromo de São Filipe
ASN	Aeródromo de São Nicolau
BCV	Banco de Cabo Verde
Binter CV	Binter Cabo Verde
BM	Banco Mundial
CAFAC	Comissão Africana de Aviação Civil
CAP	(Corrective Action Plan): Plano de ação corretiva
CV-CAR	Regulamento Aeronáutico de Cabo Verde
IATA	(International Air Transport Association): Associação de Transporte Aéreo Internacional
ICAO/OACI	(International Civil Aviation Organization): Organização da Aviação Civil Internacional
ICVM	(ICAO Coordinated Validation Mission): Missão coordenada de validação da OACI
MTT	Ministério do Turismo e Transportes
OSP	Obrigações de Serviço Público
PIB	Produto Interno Bruto
PMR	Pessoa com mobilidade reduzida
PNSO	Programa Nacional de Segurança Operacional
SAAQ	(State Aviation Activity Questionnaire): Questionário das Atividades Aeronáuticas do Estado
SARPs	(Standards and Recommended Practices): Normas e Práticas Recomendadas
SGSO	Sistemas de Gestão da Segurança Operacional
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 Presidente do Conselho de Administração da AAC

Os relatórios anuais de atividades e contas da AAC, são elaborados com o objetivo de cumprir a obrigação estatutária de elaborar e apresentar a entidades designadas o relatório das atividades realizadas durante o ano em questão, mas sobretudo com o intuito de deixar refletido o grau de cumprimento por parte da instituição da missão que o Estado cabo-verdiano lhe confere de fiscalizar e supervisionar a atividade do setor aéreo nacional e garantir a sua sustentabilidade tanto técnica como económica e contribuir para o aumento da confiança dos utilizadores tanto nacionais como estrangeiros no sistema cabo-verdiano da aviação civil.

Este relatório de atividades realizadas pela AAC no ano de 2017, traz o descritivo razoavelmente detalhado de toda a ação da AAC no setor aéreo nacional, tanto ao nível do estabelecimento das normas nacionais e sua conformidade com as Normas e Práticas Recomendadas da Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), como ao nível da fiscalização e supervisão do cumprimento de tais normas por parte dos operadores que atuam no setor.

A realização das atividades que consubstanciam o cumprimento da missão da AAC, é materializada tendo como orientação o cumprimento dos objetivos estratégicos da AAC definidos no seu Plano Estratégico 2017-2019, demonstrativo da determinação do Estado de Cabo Verde em permanecer alinhado com os objetivos Internacionais definidos pela ICAO nos planos globais da Aviação Civil Internacional, nomeadamente o Global Air Navigation Plan (GANP), o Global Aviation Safety Plan (GASP) e o Global Aviation Security Plan (GASeP), e com os objetivos regionais da Região AFI, como sendo os Objetivos do AFI Plan e dos Abuja Safety Targets, bem como da Declaração de Windhoek sobre a Segurança e Facilitação da Aviação Civil e o Aviation Security Roadmap for Africa and Middle East, adotado durante a Conferência Ministerial de Segurança e Facilitação realizada em Sharm-El-Sheikh de 22 a 24 de Agosto de 2017.

O presente relatório de atividades reflete a intensa atividade da AAC no que diz respeito à regulamentação e supervisão do setor, à implementação do Programa de segurança Operacional do Estado de Cabo Verde (SSP), à capacitação, qualificação e incremento dos recursos humanos necessários à reguladora para o cumprimento cabal da sua missão específica, à intervenção na área da regulação económica, e consolidação dos processos de fiscalização económica do setor com forte pendor para as atividades de defesa do consumidor.

O relatório de atividade de 2017, realça também a forte ação da AAC na representação internacional do Estado na comunidade internacional da aviação civil, através da participação ativa nas atividades da aviação civil mundial e regional, e nas iniciativas da ICAO como o “No Country Left Behind”, bem como no processo de avaliação internacional do grau de implementação efetiva das Normas e práticas Recomendadas dos Anexos técnicos da ICAO, através das auditorias internacionais USOAP/CMA e USAP/CMA.

Recorde-se que a partir de junho de 2017, Cabo Verde recebeu a notificação da ICAO sobre a missão de validação (ICVM) dos planos de ações corretivas relativas à auditoria de segurança operacional ocorrida

no nosso país em setembro de 2009, o que pressupunha o início de um intenso processo de preparação da AAC e do setor.

O Presidente do Conselho de Administração da AAC

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'J' followed by 'R' and 'M'.

João dos Reis Monteiro

NOTA PRÉVIA

Este Relatório encontra-se dividido em duas partes: a primeira relativa ao Relatório de Atividades e a segunda relativa ao Relatório de Gestão e Contas.

O ciclo anual de gestão da AAC requer que seja efetuado um balanço periódico das atividades, através da demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados nos objetivos operacionais, delineados para as diversas áreas de intervenção da AAC no seu Plano de Atividades para 2017, em articulação com os objetivos estratégicos da instituição definidos para o triénio 2017-2019, assim como dos desvios correspondentes verificados.

Essa demonstração é apresentada na primeira parte deste documento, que inclui, ainda, informação mais detalhada no que respeita ao estado de regulação do setor, de forma a constituir um meio de informação sobre a atividade desenvolvida, cumprindo o princípio da transparência, consagrado nos Estatutos da AAC.

No Capítulo I, constituindo a nota introdutória do presente documento, é apresentada uma breve análise conjuntural do sector no ano 2017, sendo posteriormente feito o enquadramento da atividade prosseguida pela AAC e a sua caracterização, com a descrição dos objetivos estratégicos para o triénio 2017-2019, conforme definidos no Plano Estratégico, e dos principais objetivos operacionais definidos no Plano de Atividades para 2017.

O Capítulo II apresenta, de forma breve, a apreciação dos resultados alcançados em termos globais, face aos objetivos e metas traçados, bem como uma análise aos desvios verificados e ao desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho.

O Capítulo III diz respeito ao relatório anual do estado de regulação do setor de aviação civil no período de 2017. A regulação do setor é apresentada em 7 áreas de ação distintas: área internacional, regulamentação produzida, áreas de Navegação Aérea e Aeródromos, de Segurança e Facilitação, de Segurança Operacional, da Regulação Económica e, a nível dos Consumidores, na área da Proteção ao Passageiro.

No Capítulo IV são demonstrados os resultados alcançados e os desvios verificados relativamente aos principais objetivos operacionais definidos pela AAC para 2017. Este Capítulo inclui ainda a informação quanto às atividades desenvolvidas no Plano de Atividades para 2017.

A segunda parte deste documento é dedicada ao Relatório de Gestão e Contas, incluindo a informação respeitante aos Recursos Humanos e Financeiros da AAC.

O Capítulo V diz respeito aos Recursos Humanos da AAC, incluindo a análise aos trabalhadores da AAC, abrangendo informação quanto as atividades realizadas em 2017.

No Capítulo VI são analisados os Recursos Financeiros da AAC, incluindo a sua orçamentação, e afetação real e prevista, incluindo nesta parte toda informação referente aos recursos financeiros da AAC de 2017.

O Capítulo VII integra as Contas de Gerência do ano 2017, onde se pode analisar o Parecer do Auditor Externo.

PRIMEIRA PARTE – RELATÓRIO DE ATIVIDADES

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. *Análise Conjuntural do Setor*

Conjuntura Internacional da Atividade do Transporte Aéreo

O crescimento contínuo do tráfego e os ganhos sem precedentes das companhias aéreas continuaram a caracterizar os resultados da atividade do transporte aéreo internacional em 2017.

De acordo com os dados preliminares da Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), cerca de 4.1 mil milhões de passageiros utilizaram o transporte aéreo durante 2017 para negócios, turismo e visitas a familiares e relativos, registando um crescimento de 7,1% a nível global face ao ano anterior (3.5 mil milhões) e as projeções apontam que em 2040 o número de passageiros deverá ascender a 9.3 mil milhões.

A nível mundial, no ano 2017, o número de partidas de aeronaves atingiu 37 milhões (34 milhões em 2016) e o tráfego de passageiros, em termos de Passageiros-Quilómetros pagos (RPK¹), atingiu aproximadamente 7.7 mil milhões de RPKs, registando um crescimento de 7,6% em relação ao ano anterior, ligeiramente acima do crescimento de 7,4% verificado em 2016.

No ano 2017, considerado o mais seguro da história da aviação comercial pela organização Aviation Safety Network (ASN), foram registados 10 acidentes fatais, resultando em 79 mortes (44 entre passageiros e tripulantes e 35 de pessoas em terra), nenhum deles envolvendo linhas comerciais regulares. Em 2016, a ASN registrou 16 acidentes e 303 vidas perdidas.

O aumento da segurança aérea contribuiu para a promoção do desenvolvimento do turismo e do comércio mundiais, com fortes impactos na circulação de pessoas e mercadorias. Em 2017 mais da metade dos 1.2 mil milhões de passageiros que elegeram os destinos turísticos internacionais foram transportados por via aérea e cerca de 35% do comércio internacional, medido em valor das mercadorias, foi transportado pelas aeronaves. Com efeito, mais de 90% das vendas diretas aos consumidores finais efetuadas por Internet com entregas transfronteiriças realizaram-se por via aérea.

O crescimento da procura do transporte aéreo em 2017 foi impulsionado pela melhoria contínua das condições económicas globais. De acordo com as estimativas do Banco Mundial (BM), o Produto Interno Bruto (PIB) real mundial cresceu em 2017 em 2,7% (+2,4% em 2016) e aguarda-se um crescimento de 2,9% em 2018. Esta tendência ascendente é impulsionada pelo fortalecimento do investimento quer das economias desenvolvidas quer dos mercados emergentes e economias em desenvolvimento. Contribuíram ainda para o crescimento do tráfego em 2017 as tarifas aéreas mais baixas devido à baixa do preço do combustível, embora a um ritmo inferior ao verificado em 2016.

Tráfego Internacional de Passageiros

A nível mundial, o tráfego internacional de passageiros em termos de RPK cresceu 8% em 2017 (Figura 1) em relação ao ano anterior (+7,8% em 2016), apresentando o seguinte crescimento do RPK, por região

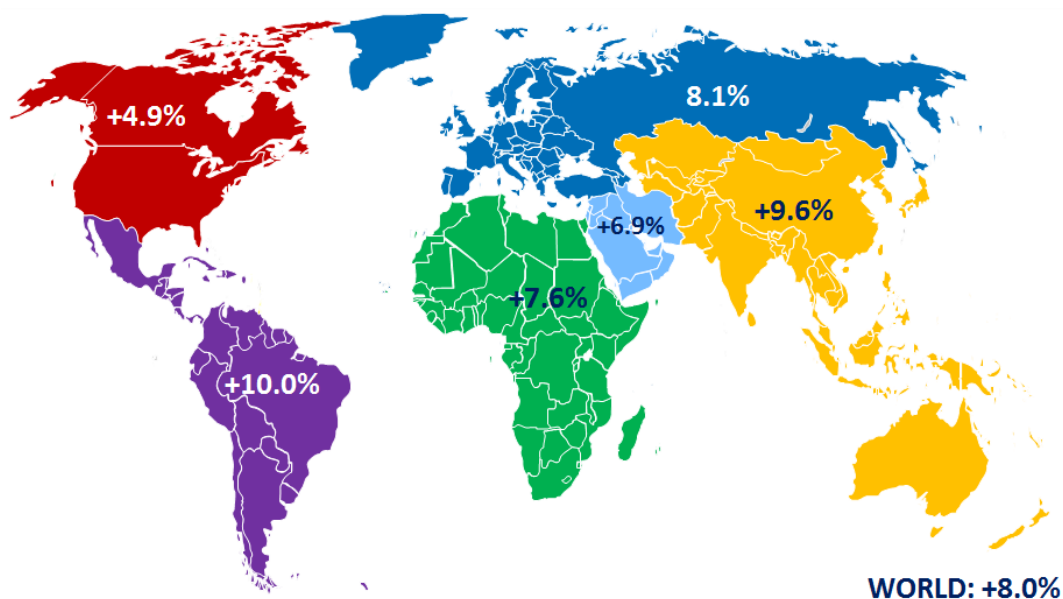
¹ RPK – Revenue Passenger-Kilometers

geográfica: América Latina e Caribe (+10%), Ásia/Pacífico (+9,6%), Médio Oriente (+6,9%), Europa (+8,1%) América do Norte (+4,9%) e África (+7,6%).

Todas as regiões geográficas registaram em 2017 um aumento da taxa de crescimento em comparação com o ano 2016, à exceção do Médio Oriente, que registou uma desaceleração, originada pelo efeito combinado da concorrência entre os aeroportos da região, a multiplicação dos serviços diretos sem escala, os baixos preços do petróleo e o valor altista do Dólar Americano.

Em termos da quota de mercado a Europa manteve em 2017 o primeiro lugar com 37% da RPK internacional, seguida pela região Ásia/Pacífico com 29%. A região América do Norte representou 13% no RPK internacional, a região do Médio Oriente – 14% e a região América Latina e Caribe e o continente Africano representaram 4% e 3%, respetivamente.

Figura 1 – Aumento do Tráfego Internacional de Passageiros (em RPK) em 2017, por região



Fonte: ICAO

Tráfego Doméstico de Passageiros

A nível mundial, o tráfego doméstico de passageiros em operações regulares aumentou 7% em 2017 (+6,7% em 2016).

A região Ásia/Pacífico registou em 2017 um sólido crescimento do tráfego na ordem de 10,6%, devido ao aumento significativo de procura na Índia e China, enquanto a taxa de crescimento do mercado da região América do Norte desacelerou, situando-se em 3,8% em 2017. Estas duas regiões detêm os maiores mercados internos do mundo e representam uma parcela de 41% do tráfego doméstico mundial.

Companhias de baixo-custo (Low-cost)

As linhas aéreas low-cost mantiveram em 2017 um ritmo de crescimento maior que a média mundial e aumentaram a sua participação, especialmente nos mercados emergentes e economias em desenvolvimento. Em 2017 as companhias low-cost transportaram cerca de 1.2 mil milhões de passageiros, aproximadamente 30% do total dos passageiros nas linhas de serviços regulares.

Em termos de quota de mercado, a Europa representa 33% dos voos low-cost, seguida pela Asia/Pacífico e América do Norte com 31% e 26%, respetivamente.

Capacidade

A capacidade de transporte aéreo, expressa em número de Assentos-Quilómetro disponíveis (ASK²), aumentou em 2017 a nível mundial em cerca de 6,4%. Na sequência disso a taxa de ocupação a nível mundial aumentou em 2017 em 0,9% e atingiu o máximo histórico de 81,2%.

O Médio Oriente foi a única região a registar um abrandamento da taxa de ocupação, na sequência da tendência de desaceleração do crescimento do tráfego de passageiros.

A taxa de ocupação em 2017 variou por região geográfica, oscilando entre 70,8% em África e 83,4% na América do Norte.

Carga Aérea

Sustentado pela melhoria das condições económicas e o aumento do comércio (importação e exportação) a nível mundial, o transporte de carga aérea assinalou em 2017 uma sólida recuperação.

O tráfego de carga aérea em serviços regulares, expresso em Quilómetros por Toneladas de carga (FTK³), cresceu 9,5% em 2017, mais do que o dobro do crescimento registado em 2016 (3,8%).

Em 2017 o segmento internacional de tráfego de carga representou 87% do transporte total de carga aérea e registou um aumento de 10,3% em comparação com o ano 2016 (+ 3,7% em 2016).

Igualmente melhorou em 2017 a taxa de ocupação de serviços de carga aérea internacional, passando de 53% em 2016 para 55% em 2017.

Resultados financeiros das companhias aéreas

O preço médio do jet fuel, apesar de registar em 2017 um aumento em cerca de 25% em comparação com o 2016, manteve-se significativamente inferior ao registado nos dez anos precedentes a 2016. Este facto, combinado com aumento do tráfego, ajudou as companhias aéreas a manter os seus resultados operacionais ao mesmo nível de 2016.

É expectável que o ano 2017 registe ganhos sem precedentes das companhias aéreas, atingindo a indústria de aviação o resultado operacional de cerca de 60 mil milhões de dólares americanos e uma margem de exploração de 8%. Aguarda-se um crescimento contínuo do tráfego e da rentabilidade das companhias aéreas, na sequência das perspetivas de crescimento económico estimado pelo Banco Mundial para 2018.

Conjuntura Nacional da Atividade de Transporte Aéreo

De acordo com as estimativas do Banco de Cabo Verde (BCV), a economia cabo-verdiana registou em 2017 uma taxa de crescimento de aproximadamente 3,9% (3,8% em 2016), alavancada pela recuperação das economias parceiras de Cabo Verde e do seu mercado de trabalho.

² ASK - Available Seat Kilometers

³ FTK - Freight Tonne Kilometers

O BCV aponta que ao longo de 2017 a inflação anual média situou-se em 0,8% em dezembro (-1,4% no período homólogo anterior). O preço dos combustíveis manteve a sua tendência crescente em 2017, embora a níveis inferiores aos de 2016.

No ano 2017 verificaram-se alterações substanciais no transporte aéreo interno, com a saída da operadora Transportes Aéreos de Cabo Verde (TACV) do mercado a partir de 01 de agosto de 2017, encontrando-se o mercado nacional desde então assegurado exclusivamente pela companhia aérea Binter Cabo Verde (Binter CV). Devido ao modelo de negócio da Binter CV, quase em exclusivo no segmento de passageiros, constatam-se em 2017 as variações diferenciadas nos segmentos de passageiro e de carga.

Em 2017, na sequência da saída dos TACV do mercado doméstico e do ajustamento da oferta por parte da Binter CV, a capacidade de transporte aéreo no segmento nacional, expressa em ASK, diminuiu em cerca de 6,2% em relação ao ano 2016 e situou-se em 82.350.508 ASK. A operação internacional dos TACV registou igualmente em 2017 uma redução da oferta em termos de ASK na ordem dos 28,4% e passou para 650.750.569 ASK (908.679.303 ASK em 2016).

Em 2017 constata-se a redução do tráfego de passageiros em termos do indicador RPK, em comparação com o ano anterior, quer no segmento das operações domésticas (-12,9%), quer no das operações internacionais (-8%), atingindo este parâmetro por segmento, 53.480.917 RPK e 475.264.028 RPK, respetivamente.

A taxa de ocupação situou-se abaixo da média mundial (81,2%) e da média africana (70,8%), atingindo 67% para as operações domésticas (média da TACV e da Binter CV) e 73% para as operações internacionais.

Em 2017 as operadoras nacionais no conjunto transportaram nas operações domésticas regulares 451.388 passageiros (+ 32,2% de que em 2016) e nas operações internacionais TACV transportou 161.789 passageiros (-6,2 de que em 2016).

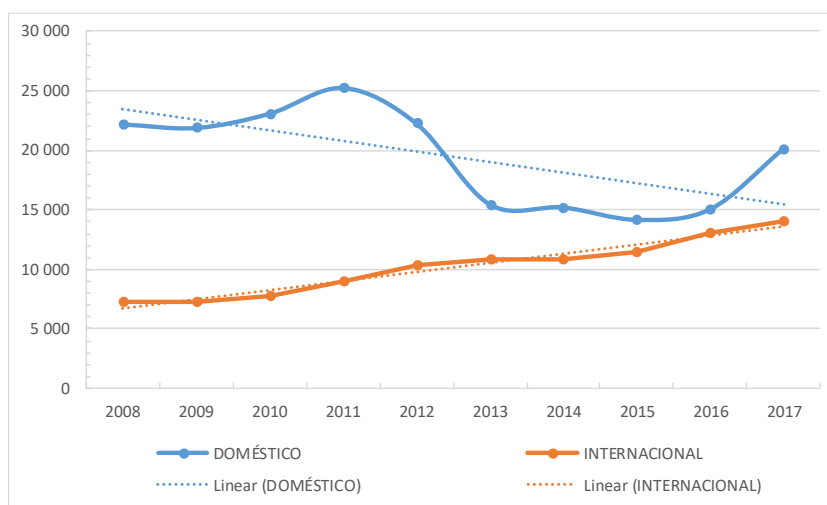
A Binter CV, que opera em todos os aeroportos e aeródromos, e que obteve a exclusividade do mercado doméstico, encerrou o ano com uma quota de mercado de 61,4% ultrapassando os TACV com uma quota de 36,6% no tráfego inter-ilhas.

Relativamente às estatísticas aeroportuárias em Cabo Verde, os Gráficos apresentados seguidamente apresentam os dados das operações realizadas nos aeroportos nacionais, discriminados por movimentos (chegadas e partidas) de aeronaves, de passageiros (embarcado, desembarcado e trânsito) e de carga (não inclui correios). Em 2017 o tráfego internacional de passageiros, representa cerca de 65% dos movimentos totais (64,2% em 2016), enquanto que os movimentos domésticos representam cerca de 35% (35,8% em 2016).

Relativamente aos movimentos de aeronaves nos aeroportos nacionais, registou-se um aumento total de quase 20% (cerca de mais 6 mil movimentos em relação a 2016).

Os movimentos de aeronaves domésticas comerciais verificaram um maior crescimento que as outras categorias (+28,7%), sendo que este facto se deve à entrada da Binter CV.

Figura 2 – Movimento de Aeronaves, Evolução 2008-2017 (Nº de Movimentos)



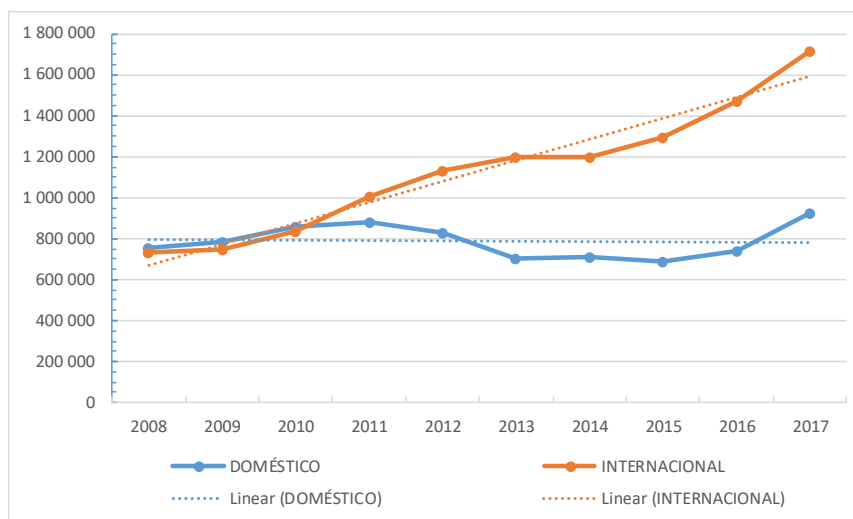
Fonte: ASA

No cômputo geral, e pelo segundo ano consecutivo, ultrapassou-se a cifra dos 2,5 milhões de passageiros movimentados nos aeroportos nacionais.

Consequentemente, a categoria movimento de passageiros domésticos verificou um aumento de tráfego em 21,6%, tendo sido movimentados mais 165.310 passageiros em 2017 em comparação com o ano de 2016.

O movimento de tráfego de passageiros em operações internacionais cresceu 18,5%, sendo cerca de 16% para voos regulares e 2% para operações não regulares (charters).

Figura 3 – Movimento de Passageiros, Evolução 2008-2017 (Nº de Movimentos)



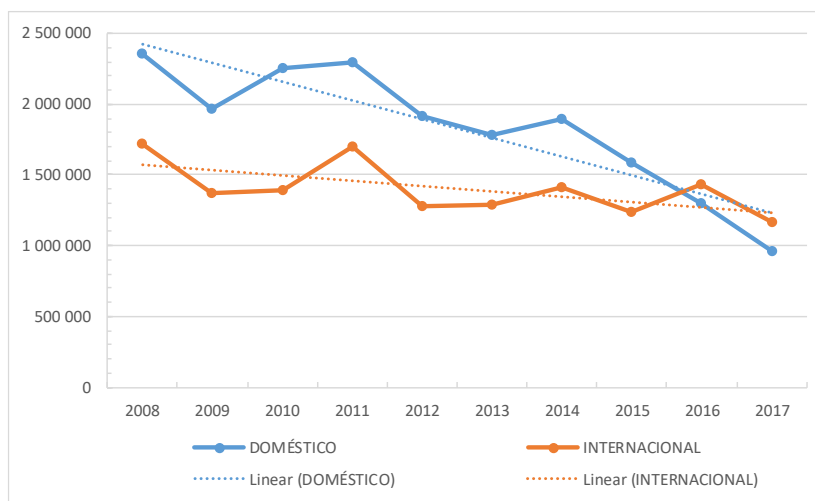
Fonte: ASA

Já o transporte de carga em 2017 registou uma diminuição em termos homólogos, em volume, tanto no segmento doméstico como no internacional, de 26% e 18,4%, respetivamente.

O transporte de carga aérea no segmento doméstico tem tido uma tendência decrescente ao longo dos últimos anos e verificou uma redução na ordem dos 22,3%, principalmente devido à redução no

transporte de carga aérea doméstica, considerando a estratégia comercial da Binter CV e a saída da TACV do mercado interno.

Figura 4 – Movimento de Carga, Evolução 2008-2017 (em Kg)



Fonte: ASA

Relativamente ao serviço de assistência em escala (handling) foram assistidos durante o ano de 2017 pela Cabo Verde Handling 17.799 aeronaves, 25% mais de que em 2016. A Safeport Cape Verde, detentora de um contrato de concessão para a exclusividade da “General & Business Aviation” no Aeroporto Internacional Amílcar Cabral, situado na Ilha do Sal, assistiu 512 aeronaves da referida categoria durante o ano de 2017 (567 em 2016). A Aviation Services e a Cabo Verde Express, autorizadas a prestar o serviço de Administração e Supervisão do Handling, durante o ano de 2017 assistiram 3.584 (2.171 em 2016) e 171 (169 em 2016) aeronaves, respetivamente.

1.2. Caracterização 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. 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.

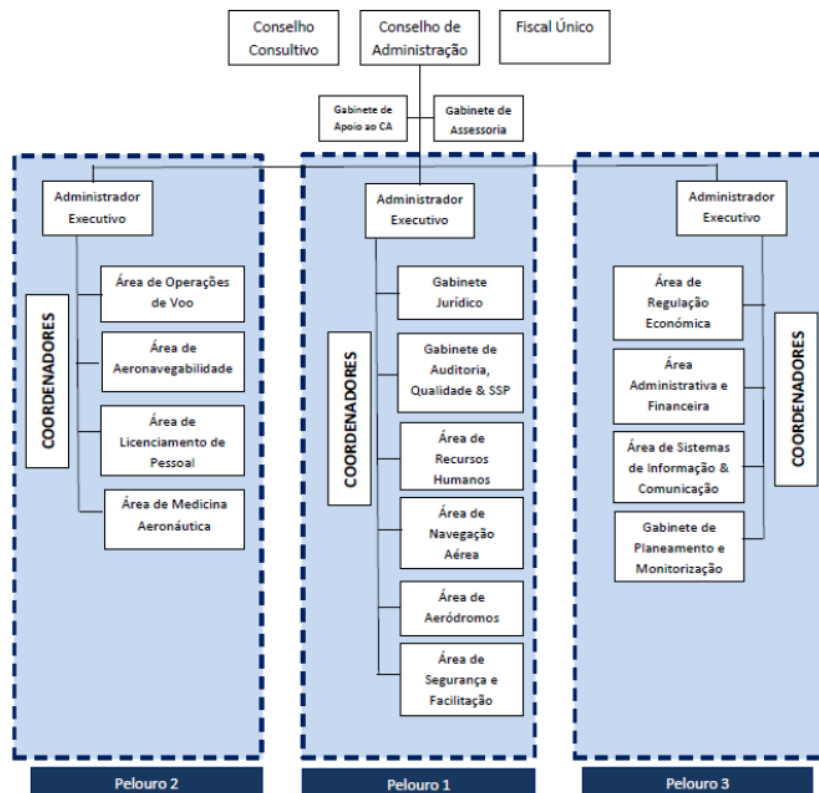
A AAC rege-se pelo disposto na Lei nº 14/VIII/2012, de 11 de julho, que aprova o Regime Jurídico das Entidades Reguladoras Independentes nos sectores económico e financeiro (RJERI), com as devidas alterações efetuadas pela Lei nº 103/VIII/2016 de 6 de Janeiro, e posteriormente retificada pelo B.O nº 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.

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, à data de 31 de dezembro de 2017, encontra-se refletida na Figura 5.

Figura 5 – Estrutura Orgânica da AAC, a 31 de dezembro de 2017



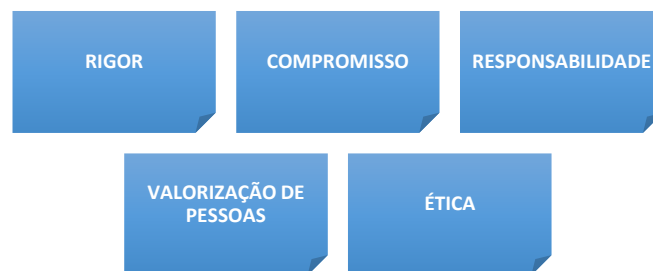
Missão da AAC

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

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.

1.3. Orientações Gerais e Específicas prosseguidas pela AAC

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:

- 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. Por sua vez, em articulação com os objetivos estratégicos e assentes na estratégia previamente identificada, foram delineados os objetivos operacionais para as diversas áreas de intervenção da AAC, no seu Plano de Atividades para 2017 (PA).

		ÁREA ESTRATÉGICA A: Segurança operacional (Safety)
Estrategia		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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar a fase 2 do Plano de implementação do PNSO; 2. Fase 2 dos SMS dos operadores aceite e dados consolidados; 3. Aprovar e implementar sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas safety; 4. Contribuição para a Gestão do Programa USOAP/CMA.
		ÁREA ESTRATÉGICA B: Segurança e Facilitação (AVSEC/FAL)
Estrategia		Objetivos Operacionais
OE 2 Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita	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	<ol style="list-style-type: none"> 5. Consolidar o sistema de supervisão e fiscalização AVSEC; 6. Implementar um sistema efetivo de Facilitação através do PNFTA ; 7. Implementar o Plano Nacional de Gestão de Crises.

		ÁREA ESTRATÉGICA C: Regulação económica
Estratégia		Objectivos 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	8. Capacitação de inspetores; 9. Regulamentação de aspetos económicos do Código Aeronáutico; 10. Elaboração e adequação de Regulamentos para promover a concorrência e competitividade; 11. Implementação de Metodologia de AIR; 12. Criação de condições para a fiscalização das Obrigações de Serviço Público (OSP); 13. Sistema de supervisão económica do sector em funcionamento; 14. Promoção do transporte aéreo internacional.
	Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários do transporte aéreo	15. Adequação dos Regulamentos às necessidades do mercado; 16. Definição dos parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários; 17. Diploma PMR reformulado e regulamentos publicados; 18. Campanhas de direitos e deveres dos consumidores realizadas; 19. Dados estatísticos publicados periodicamente.
	Incentivo à sustentabilidade ambiental	20. Plano da Ação de Redução de CO2 enviado à ICAO; 21. Coordenação com as entidades nacionais em Matérias Ambientais.
		ÁREA ESTRATÉGICA D: Recursos
Estratégia		Objectivos 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	22. Aprovar o novo PCS da AAC; 23. Implementar nova estrutura orgânica; 24. Implementar a fase de teste do sistema de gestão de desempenho; 25. Aprovar o Plano Estratégico de formação; 26. Promover uma cultura organizacional alinhada com a missão da AAC.
	Sustentabilidade financeira da AAC assegurada através de recursos financeiros adequados para a execução do Plano Estratégico	27. Aperfeiçoar o processo de elaboração da proposta de orçamento; 28. Melhorar os mecanismos de arrecadação das receitas; 29. Implementação de ferramenta informática de gestão financeira; 30. Implementação de procedimentos de utilização dos recursos financeiros; 31. Melhorar processos de Prestação de Contas; 32. Criar e implementar processos de contratação pública; 33. Melhorar os procedimentos de gestão de contratos de aquisição de serviços; 34. Aperfeiçoar o sistema de gestão do património da AAC.
		ÁREA ESTRATÉGICA E: Jurídico e institucional
Estratégia		Objectivos Operacionais
OE 5 Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas	Regulação independente, função de autoridade consolidada e segurança jurídica assegurada	35. Consolidar a independência da regulação prevista na Lei; 36. Continuar o processo de regulamentação das SARP dos Anexos da ICAO; 37. Implementar um programa de comunicação intraorganizacional; 38. Aprimorar a comunicação externa; 39. Mapear os processos e definir o sistema de gestão dos processos; 40. Implementar Gestão Documental; 41. Otimizar o processo de desenvolvimento de software; 42. Estruturar sistemas voltados às áreas de negócio da AAC; 43. Plano de Comunicação aprovado e Implementado; 44. Reforço da imagem e credibilidade institucionais; 45. Maior participação em fóruns internacionais de interesses nacional; 46. Maior articulação com o Governo na definição de Políticas públicas do sector.

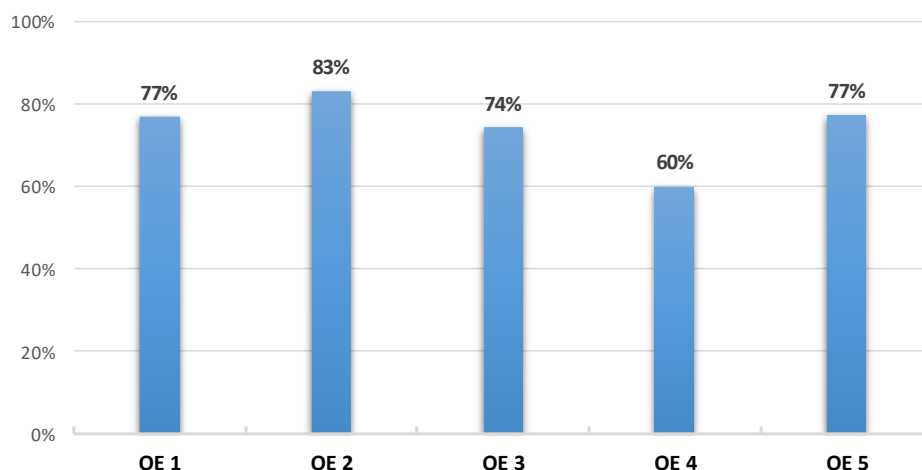
CAPÍTULO II – APRECIÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

2.1. *Apreciação Global*

Em termos globais, a AAC obteve uma classificação quantitativa final de 74% relativamente à realização do seu Plano de Atividades para o ano 2017.

O resultado atingido em 2017 por cada um dos Objetivos Estratégicos pode ser verificado na figura seguinte.

Figura 6 – Desempenho Global do Plano de Atividades por Objetivo Estratégico - % de Realização Ponderada



Em termos de percentagem de realização atingida destaca-se o Objetivo Estratégico 2 “Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e processos de Facilitação melhorados”, seguido pelos Objetivos Estratégicos 1 e 5, “Segurança operacional (Safety) acrescida” e “Imagem, autonomia e independência da AAC reforçadas”.

De forma a quantificar o desempenho da AAC a nível global, foi atribuída a cada um dos cinco Objetivos Estratégicos a mesma ponderação, designadamente de 20%, totalizando os 100% de resultado esperado a nível da instituição quanto ao planeamento efetuado em sede do Plano de Atividades do ano 2017.

Tabela 1 – Taxa de Execução do Plano de Atividades do ano 2017

Nº Objetivo Estratégico	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	Execução PA 2017
Resultado por Objectivo	77%	83%	74%	60%	77%	
Peso	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Resultado ponderado	15%	17%	15%	12%	15%	74%

Em resultado da ponderação de cada um dos Objetivos Estratégicos definidos para o ano 2017 obtivemos uma taxa de realização do Plano das Atividades da instituição em 2017 de 74%.

A análise mais detalhada relativamente à obtenção destas classificações encontra-se no Capítulo IV deste Relatório.

2.2. Análise das causas dos desvios

As principais causas de incumprimento das atividades ou dos projetos não finalizados em 2017 prendem-se, principalmente, com fatores alheios ao controlo da AAC, dos quais se destaca a necessidade de preparação da instituição para o ICAO Coordinated Validation Mission (ICVM), prevista para o mês de Junho de 2018 e cuja comunicação de realização foi recebida apenas no terceiro trimestre de 2017, o que levou ao realinhamento das atividades inicialmente previstas no Plano das Atividades para 2017, no sentido da racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes para o setor da aviação civil.

Adicionalmente, não pode deixar-se de ter em conta diversos condicionantes relacionados com alterações de pressupostos ou de conjuntura supervenientes à planificação efetuada - como seja a adoção das emendas aos Anexos do Conselho da ICAO que comprometeram inevitavelmente o desempenho das atividades inicialmente planeadas.

Como tal, tornou-se necessária a eliminação ou suspensão de alguns dos objetivos operacionais e de algumas das atividades previstas no Plano de Atividades para 2017, a revisão dos objetivos operacionais e das atividades inicialmente estabelecidas, a consideração de algumas das atividades como não aplicáveis ou, ainda, a realização de atividades não planeadas em função de solicitações não previstas e cujo carácter de urgência se possa sobrepor às atividades constantes do Plano das Atividades.

A capacidade de adaptação indispensável nestas circunstâncias exigiu uma reclassificação das prioridades pré-estabelecidas, de forma a privilegiar as consideradas essenciais, mesmo que imprevistas, em algumas situações em detrimento das atividades inicialmente planeadas e aprovadas no Plano de Atividades para 2017, e em função dos recursos reais disponíveis, sejam eles humanos ou financeiros.

2.3. Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho

Identificada a necessidade de melhorar e promover os índices de eficácia no desempenho das suas atividades, a AAC iniciará no ano 2018 uma monitorização regular do desempenho das atividades programadas no seu Plano das Atividades, de forma a promover o seu acompanhamento no decorrer do ano e permitir identificar e corrigir eventuais desvios.

Esse acompanhamento permitirá desenvolver e implementar atempadamente o plano de ação em resposta aos eventuais desvios, por forma a não comprometer a realização das atividades programadas.

Nesse sentido, com a adoção de uma nova Estrutura Orgânica da AAC, foi criado o Gabinete de Planeamento e Monitorização, operacionalizado em 2018, com atribuições de implementação e monitorização de estratégias de gestão e de regulação do setor, bem como de identificação de medidas e/ou ações que permitam melhorar o desempenho organizacional com vista ao cumprimento da missão da AAC.

CAPÍTULO III – RELATÓRIO DO ESTADO DE REGULAÇÃO DO SETOR

A atividade desenvolvida no setor da aviação civil pode resumir-se no relatório caracterizador do estado de regulação do setor para o ano de 2017, apresentado neste capítulo.

3.1. Área Internacional

A participação da AAC na área internacional é uma das competências atribuídas à AAC na alínea j) do número 2 do artigo 9º dos Estatutos da AAC que diz que Agência tem como atribuição a representação do Estado de Cabo Verde nas organizações internacionais, na área da aviação civil e nesse âmbito a AAC é a entidade que representa o país junto da OACI, da CAFAC, do BAG e das duas organizações BAGASOO e BAGAIA e da CAACL. A função de representação é considerada em três vetores distintos:

- 🌐 Acordos e cooperação internacional;
- 🌐 Participação em grupos de trabalho internacionais;
- 🌐 Acompanhamento de Auditorias /Inspeções de Organizações Internacionais.

→ ACORDOS E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

A AAC atua em nome do Governo de Cabo Verde na preparação de acordos, bilaterais ou multilaterais, sobre serviços aéreos. Outra vertente de atuação da AAC no campo da área internacional está relacionada com a cooperação com autoridades aeronáuticas de países terceiros, permitindo trocas recíprocas de *know how* que possam contribuir para a prossecução das respetivas atribuições.

Durante o ano 2017 deu-se a continuidade à política comercial aérea de Cabo Verde a nível internacional, com a negociação de acordos de serviços aéreos, visando uma maior abertura do mercado de transporte aéreo internacional e aumento das conexões para Cabo Verde.

Neste âmbito as ações realizadas foram as seguintes:

- Negociação e assinatura do Acordo Aéreo Bilateral com a República Democrática do Congo;
- Preparação da abordagem ao Canadá no sentido de negociação do Acordo Aéreo;
- Início dos processos de designação da TACV junto das entidades Angolanas e Nigerianas, tendo em vista o início da exploração de serviços para esses destinos.

No âmbito da cooperação com autoridades aeronáuticas de países terceiros, foram realizadas em 2017 seguintes ações:

- Reunião com a ANAC de Portugal no âmbito da elaboração do Plano de Ação de Redução de CO₂;
- Estabelecimento de parceria com São Tomé e Príncipe, no âmbito do ICAO *Buddy Programme*, no sentido de apoio a Cabo Verde na elaboração do seu Plano de Ação de Redução de CO₂ no âmbito de política de implementação de boas práticas internacionais de regulação económica;
- Intercâmbio de experiências, estudo e implementação de boas práticas na área de organização - Gestão dos Fluxos de Trabalho e Mapeamento de Processos e na área de Regulação Económica – Concessão Aeroportuária, em parceria com ANAC do Brasil.

→ PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO INTERNACIONAIS

Considerando as diversas áreas de atuação dentro da aviação civil, designadamente: Regulação Económica, *Safety* (a nível da Navegação Aérea e Aeródromos, Segurança Operacional e Medicina Aeronáutica) e *Security*, a AAC participa todos os anos em *workshops*, conferências, reuniões e seminários de múltiplos grupos de trabalho internacionais, a nível da regulação técnica e económica.

Destacam-se as seguintes participações realizadas durante o ano de 2017:

- Reuniões promovidas por vários organismos internacionais, com vista ao alcance de um enquadramento normativo unificado para a aviação civil internacional;
- Acompanhamento do estado da implementação da política africana no quadro do lançamento do Mercado Africano Único de Transportes Aéreos (MAUTA), no sentido de alinhamento da política comercial aérea nacional com as políticas africanas;
- Seminário regional da ICAO sobre os Planos de Ação de Redução do carbono (CO₂), Nairobi (Quénia);
- Seminário regional da ICAO sobre Compensação de Carbono (CO₂) e Plano de Redução para a Aviação Internacional (CORSIA⁴), Lagos (Nigéria);
- 2ª Conferência do ICAO sobre o Desenvolvimento de Carga Aérea em Africa, Adis Abeba (Etiópia);
- 2ª Reunião do ICAO sobre Desenvolvimento Sustentável do Transporte Aéreo na África, Accra (Gana);
- 1ª Jornada nacional de sensibilização sobre riscos e ameaças da segurança de aviação civil e a proteção dos passageiros aéreos, Bissau (Guiné Bissau);
- Workshop em Risk Management em Dakar, Senegal, organizado pela ECAC (European Civil Aviation Conference), responsável pela implementação do Projeto CASE, conjuntamente com a Comissão Africana da Aviação Civil (CAFAC);
- Workshop em Vulnerability Assessments em Lomé, Togo, organizado pela ECAC (European Civil Aviation Conference), responsável pela implementação do Projeto CASE, em cooperação com a União Económica e Monetária da África Ocidental (WAEMU) e com o apoio da Autoridade de Aviação Civil (CAA) do Togo;
- Conferência promovida pela ICAO, no âmbito da Africa-Indian Ocean Aviation Week (AFI Aviation Week) sobre Segurança e Facilitação no espaço AFI, Gaborone (Botswana);
- 65º Congresso Internacional de Medicina Aeronáutica e Espacial (ICASM⁵), organizado pela Academia Internacional de Medicina Aeronáutica e Espacial (IAASM⁶), com apresentação oral de um Caso Clínico - Roma (Itália);
- Fórum organizado pelo ICAO sobre Organizações Regionais de Supervisão da Segurança (RSOOs⁷) para a Segurança Global da Aviação, Suazilândia;
- 2017 International Competitional Network (ICN) - Autoridade da Concorrência de Portugal;
- ICAO - Fourth AFI Aviation Week Events, Botswana;

⁴ Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation

⁵ 65th International Congress of Aviation and Space Medicine

⁶ International Academy of Aviation and Space Medicine

⁷ Regional Safety Oversight Organisations

- Reunião do Conselho de Administração da BAGASOO⁸, Nigéria;
- BAG 16th Plenary Meetings, Monrovia;
- 21st APIRG e na 04th RASG-AFI, Nairobi (Quénia);
- 27ª Sessão Plenária CAFAC;
- THIRD IWAF - ICAO World Aviation Forum, Nigeria;
- MOU - Vinci - Missão a Lisboa, juntamente com o Ministério das Finanças;
- 4ª Reunião RASFALG - AFI em Dakar, Senegal;
- Third Ministerial Working Group meeting on establishment of the Single African Air Transport Market (SAATM);
- Participação na T17 th BAGASOO BOD MEETING, Nigéria.

→ ACOMPANHAMENTO DE AUDITORIAS E DE INSPEÇÕES DE ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

Dentro do setor da aviação civil, existem vários organismos internacionais que definem as diretrizes em diversos âmbitos pelas quais os seus membros se orientam, nomeadamente ICAO, IATA, etc.

O exercício da atividade de regulação do sistema de aviação civil nacional, é realizado por essas organizações internacionais, através da realização de auditorias ou inspeções com carácter periódico e sistemático, de modo a avaliar as práticas do regulador nas organizações reguladas.

No decorrer do ano 2017 a AAC, enquanto membro representante do Estado de Cabo Verde, acompanhou auditorias/inspeções de organizações internacionais, em diversos âmbitos, nomeadamente:

- **Inspeções/Auditoria pela TSA USA.** Para verificação do nível de segurança nos aeroportos, a Transportation Security Administration (TSA) dos Estados Unidos efetuou em 2017 duas inspeções ao Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela (AIDP-NM) e uma auditoria ao Aeroporto Internacional Amílcar Cabral (AIAC) para a validação dos aeroportos enquanto *Last Point of Departure* para os Estados Unidos. Os eventos foram acompanhados pela AAC.
- **Auditoria IOSA.** A AAC acompanhou a auditoria IOSA⁹ da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA), realizada em agosto de 2017 à Cabo Verde Airlines, para certificação do nível da segurança operacional da companhia aérea nacional.
- **Avaliação CAPSCA.** No âmbito da facilitação, o Estado de Cabo Verde recebeu entre os dias 10 e 11 de julho de 2017, uma equipa de experts da ICAO/CAPSCA (Collaborative Arrangement for the Prevention and management of public health events in Civil Aviation) para a avaliação da capacidade de resposta a situações de emergência e apoiar na elaboração e implementação de um plano de emergência. A AAC acompanhou a equipa de experts na execução da agenda, que incluiu a visita ao Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela e encontros com as entidades com responsabilidade na matéria, como sendo Aeroportos e Segurança aérea, OMS, Ministério da Saúde (DNS e Delegacia de Saúde da Praia), operadores aéreos, Direção Geral do Turismo, Serviços de Assistência em Terra, Serviços de Segurança, Serviços de Proteção Civil, Polícia Nacional, Alfândegas.

⁸ Banjul Accord Group Aviation Safety Oversight Organisation

⁹ IATA Operational Safety Audit

Importa referir que se prevê a realização, em junho de 2018, da ICAO Coordinated Validation Mission (ICVM), com o objetivo de verificação de implementação das ações corretivas em resposta às não conformidades apontadas na auditoria do USOAP da ICAO, realizada à AAC em 2009.

3.2. Regulamentação

No quadro da atividade regulatória no setor da aviação civil, a AAC desenvolve ainda a sua missão através da elaboração de projetos legislativos, regulamentos e publicações indispensáveis ao exercício das suas atribuições, tendo em vista a transposição para o ordenamento jurídico cabo-verdiano de normas, recomendações e outras disposições emergentes da Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), de que o Estado Cabo-Verdiano é parte contratante, de normas e práticas recomendadas pelos acordos e tratados internacionais e das boas práticas de regulação e da indústria.

Nesse sentido, no âmbito da sua atividade regulatória, a AAC tem vindo a adotar as recomendações e boas práticas definidas pela ICAO, incorporando, assim, na sua regulamentação e procedimentos internos, mecanismos geradores de eficiência na organização, com reflexos ao nível das entidades reguladas.

Neste contexto, no sentido de adotar e refletir na regulamentação nacional as matérias tratadas nos Anexos Técnicos à Convenção de Chicago, com vista a alcançar a maior uniformidade possível nos regulamentos, normas e práticas recomendadas (SARP's), a AAC aprova e promulga os Regulamentos de Aviação Civil de Cabo Verde (CV-CAR). Para isso é efetuada uma análise permanente e feita uma monitorização dos referidos Anexos Técnicos e com a adoção das emendas aos Anexos pelo Conselho da ICAO, torna-se necessário proceder à revisão dos CV-CAR.

Neste sentido, em 2017, foram finalizados, aprovados e publicados os seguintes CV-CAR's:

- CV-CAR 11 - Serviços de desenhos de procedimentos de voo por instrumentos;
- CV-CAR 20 - Cartas aeronáuticas.

Ainda, com base nos Anexos e emendas aos mesmos, definidas pela ICAO, foi efetuada no decorrer do ano 2017 e preparação ou revisão e retificação dos seguintes CV-CAR's, cuja aprovação e publicação é expectável no ano 2018:

- Emenda ao CV-CAR 2.1 - Licenciamento de tripulação de voo, de tripulação de cabina e do oficial de operações de voo;
- Emenda ao CV-CAR 2.2 - Licenciamento de técnicos de manutenção de aeronaves;
- Emenda ao CV-CAR 2.3 - Licenciamento de controladores de tráfego aéreo e operadores de estação aeronáutica;
- CV-CAR 2.4 – Disposições médicas para licenciamento do pessoal;
- CV-CAR 3 - Organização de Formação Aprovada;
- CV-CAR 8 – Operações;
- Emenda ao CV-CAR 14 - Construção, Certificação e Operação de Aeródromos;
- CV-CAR 14.1 – Serviços operacionais de aeródromo;
- CV-CAR 14.2 – Projeto de aeródromo;
- CV-CAR 14.3 – Controlo de obstáculos;
- Emenda ao CV-CAR 15 - Serviços de Informação Aeronáutica;
- CV-CAR 16 - Serviço de Meteorologia Aeronáutica;
- Emenda ao CV-CAR 17 - Serviço de Tráfego Aéreo;
- CV-CAR 19 - Certificação e Operação do Serviço de Telecomunicações Aeronáuticas;
- CV-CAR 21– Sistema de Gestão de Segurança Operacional.

Além dos Regulamentos mencionados, outros, igualmente relevantes para os objetivos da aviação civil nacional, foram elaborados e aprovados no decorrer do ano 2017:

- Regulamento nº 01/AAC/2017, que aprova as taxas cobradas pela Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea, enquanto entidade gestora dos aeródromos e entidade provedora dos serviços de navegação aérea;
- Regulamento nº 02/AAC/2017, que define os requisitos e procedimentos de formação do pessoal que lida diretamente com passageiros e do pessoal que presta assistência às PMR;
- Regulamento nº 01/AED/2017 (altera o Regulamento nº 02/2009), que estabelece as servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo internacional da Praia - Nelson Mandela;
- Regulamento nº 02/AED/2017 (altera o Regulamento nº 03/2009), que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com o NDB (Non Directional Beacon) e com o VOR/DME (VHF Omnidirectional Range/Distance Measure Equipment);
- Regulamento nº 03/AED/2017 (altera o Regulamento nº 04/2009), que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com a estação de radar Monte Tchota, na Ilha do Santiago;
- Regulamento nº 04/AED/2017 (altera o Regulamento nº 05/2009), que estabelece as servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo de Preguiça - Ilha de São Nicolau;
- Regulamento nº 05/AED/2017 (altera o Regulamento nº 06/2009), que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com o NDB (Non Directional Beacon) do aeródromo de Preguiça, ilha de São Nicolau e com a antena de comunicações VHF deste aeródromo;
- Regulamento nº 06/AED/2017 (altera o Regulamento nº 07/2009), que estabelece servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo Internacional Aristides Pereira na Ilha da Boavista;
- Regulamento nº 07/AED/2017 (altera o Regulamento nº 08/2009), que sujeita a servidão aeronáutica as áreas confinantes com o NDB (Non Directional Beacon) e com as antenas de comunicações VHF-ATIS, VHF-SEI, VHF-TWR e VHF-EMER;
- Regulamento nº 11/AED/2017 (altera o Regulamento nº 07/2009), que estabelece servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo de São Filipe na Ilha do Fogo;
- Regulamento nº 12/AED/2017 (altera o Regulamento nº 08/2009), que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com a antena de comunicações VHF do aeródromo de São Filipe;
- Regulamento nº 08/AED/2017 (altera o Regulamento nº 09/2009), que estabelece as servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo internacional do Sal – Amílcar Cabral, na Ilha do Sal;
- Regulamento nº 09/AED/2017 (altera o Regulamento nº 10/2009), que sujeita a servidão aeronáutica as áreas confinantes com o NDB (Non Directional Beacon) e com o VOR/DME (VHF Omnidirectional Range/Distance Measure Equipment), com o GP (Glide Path), com o LLZ (Localizer), com o MM (Middle Marker), com o OM (Outer Marker), com o Sistema de Monitorização e controlo do OM (Outer Marker), com a antena de comunicações VHF-ATIS, com a antena de comunicações VHF – CO, com a antena de comunicações VHF – RAD, com a antena de comunicações VHF – TWR e com as antenas de comunicações, HF – Centro Emissor/Recetor 1 e 2;
- Regulamento nº 10/AED/2017 (altera o Regulamento nº 11/2009), que sujeita a servidão aeronáutica a área confinante com a estação de radar Morro do Curral, na Ilha do Sal;
- Regulamento nº 13/AED/2017, que visa estabelecer servidões aeronáuticas na área confinante com o Aeródromo do Maio, na Ilha do Maio;

- Regulamento nº 14/AED/2017, que visa estabelecer servidões aeronáuticas na área confinante com as antenas de comunicações VHF-AFIS, VHF-COMUN e VHF-METEO;
- Regulamento nº 15/AED/2017, que visa estabelecer servidões aeronáuticas na área confinante com o Aeródromo Internacional de Mindelo – Cesária Évora, Ilha de São Vicente;
- Regulamento nº 16/AED/2017, que visa estabelecer servidões aeronáuticas as áreas confinantes com o NDB (Non Directional Beacon), com o LLZ (Localizer), e com a antena de comunicações VHF_ATIS;
- Regulamento nº 17/AED/2017, que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com a estação de radar de Pedra Rachada, na Ilha de Santo Antão;
- Regulamento nº 01/ARE/2017, que estabelece os requisitos e as condições aplicáveis para o acesso ao mercado e para o exercício de direitos de tráfego no transporte aéreo regular;
- Regulamento nº 18/AED/2017, que estabelece os critérios que devem pautar a autoridade aeronáutica na sua avaliação dos planos diretores aeroportuários;
- Instrução sobre rastreio de Passageiros *Selectee* nos Voos para os Estados Unidos.

Elencamos os Projetos dos Regulamentos e das Diretivas que tiveram início em 2017 e cuja aprovação é expectável no ano 2018:

- Alteração do Regulamento n.º 01/AAC/2017, que aprova as taxas cobradas pela Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea (ASA, S.A.), enquanto entidade gestora dos aeródromos e entidade provedora dos serviços de navegação aérea;
- Alteração do Regulamento n.º 02/DRE/2016, que fixa as condições aplicáveis para aprovação das tarifas máximas por linha ou rede de linha e o registo de tarifas no transporte aéreo regular doméstico de passageiros pelas transportadoras aéreas licenciadas;
- Diretiva sobre Manual de Operações de Aeródromo;
- Diretiva sobre Segurança de Obras em Aeródromo;
- Diretiva sobre Plano de Emergência do Aeródromo;
- Diretiva sobre Gestão e Segurança da Plataforma;
- Diretiva sobre Operação de Veículos no Aeródromo;
- Diretiva avaliação de Atrito da Pista de Aterragem para fins de Manutenção;
- Diretiva Manutenção do Sistema Aeroportuário;
- Diretiva sobre Procedimentos para a Inspeção de Fontes Secundárias de Energia e Falhas Elétrica;
- Diretiva sobre Requisitos de Pessoal de gestão de navegação aérea;
- Diretiva sobre Procedimentos para elaborar o Plano de Contingência;
- Diretiva sobre procedimentos inspeção em voo das radio ajudas à navegação aérea.

Além dos documentos mencionados, outros instrumentos, igualmente relevantes para os objetivos da aviação civil nacional, foram elaborados no decorrer do ano 2017, nomeadamente, várias circulares cujos temas são diretivas de segurança, procedimentos operacionais, parâmetros técnicos, etc.

Impõe-se ressaltar que, em 2017, 19 projetos de regulamentos foram submetidos à consulta pública, tendo sido divulgados no website da AAC e, adicionalmente, alguns dos projetos enviados diretamente às entidades reguladas, garantindo o direito à informação e o direito à participação da comunidade aeronáutica e do público em geral na preparação dos referidos regulamentos. No âmbito das consultas

públicas dos projetos de regulamentos, a AAC recebeu contributos de 9 participantes, pessoas singulares e entidades públicas e privadas, que apresentaram comentários e propostas de alteração, tendo a consulta pública do CV-CAR 21– Sistema de Gestão de Segurança Operacional registado o maior número de participação.

Ainda no quadro da atividade de regulamentação, a AAC colaborou com o Governo na análise e preparação dos projetos legislativos a seguir elencados, tendo tomado decisões e emitido pareceres que contribuíram para a implementação e a integração das regras da aviação civil:

- Decreto-Lei nº 50/2017, que institui a obrigatoriedade de qualquer operador aéreo estrangeiro que seja admitido à exploração de serviços de transporte aéreo de designar um representante legal com plenos poderes de representação;
- Decreto-Lei nº 30/2017, que estabelece o regime jurídico das servidões aeronáuticas;
- Decreto-Lei nº 14/2017, que procede à primeira alteração ao Programa Nacional de Segurança da Aviação Civil (PNSAC), aprovado pelo Decreto-Lei nº 15/2014;
- Decreto-Lei nº 2/2017, que procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 27/2015 de 6 de maio que estabelece as regras e princípios para garantir a proteção de assistência às pessoas com mobilidade reduzida que tenham acesso ao transporte aéreo;
- Projeto do Diploma de criação do Sistema Nacional de Busca e Salvamento de Cabo Verde, que visa regular todas as matérias sobre a busca e salvamento. A aprovação e publicação do referido Diploma é exetável no ano de 2018.

Durante o ano de 2017 foram ainda analisados diversos normativos de natureza transversal à sociedade em geral e os regulamentos relativos à organização e funcionamento da AAC.

3.3. Navegação Aérea e Aeródromos

Compete à AAC, na área de Navegação Aérea e Aeródromos, nos termos da lei e dos estatutos, entre outros, regular e fiscalizar os serviços de navegação aérea, incluindo a gestão do espaço aéreo, a gestão dos fluxos de tráfego aéreo, a comunicação, informação, cartografia, meteorologia, a busca e salvamento aeronáuticos, assim como regular e fiscalizar os serviços de exploração aeroportuária e infraestrutura relacionada, incluindo o seu planeamento, construção, reforma e ampliação.

NAVEGAÇÃO AÉREA

No domínio de Navegação Aérea compete à AAC garantir a aplicação e o cumprimento das normas e regulamentos que dizem respeito ao serviço de tráfego aéreo (ATS); as comunicações, navegação e vigilância (CNS); aos serviços de informação aeronáutica (AIS); as cartas aeronáuticas (MAP); ao serviço de busca e salvamento (SAR); a meteorologia aeronáutica (MET) e procedimentos de navegação aérea para operações de aeronaves (PANS OPS).

Das atividades levadas a cabo em 2017 no domínio de Navegação Aérea, destacam-se as seguintes:

→ Reforço da ação de supervisão, garantindo a segurança

- **Implementação do Plano Anual de Supervisão de Navegação Aérea**

Para a supervisão do estrito cumprimento por parte do prestador dos serviços de navegação aérea das normas e recomendações da ICAO e dos regulamentos nacionais, encontra-se implementando o sistema de supervisão das atividades técnico-operacionais dos serviços de navegação aérea, assegurando a sua conformidade com a regulamentação nacional aprovada e com as normas e recomendações internacionais.

O Plano de Supervisão dos Serviços de Navegação Aérea, desenvolvido anualmente, planifica as auditorias e inspeções programadas para verificação de aplicação das medidas necessárias que os prestadores dos serviços de navegação aérea estão obrigados a implementar para manterem o correto funcionamento dos mesmos.

Em 2017 encontrava-se previsto no Plano Anual de Supervisão de Navegação Aérea a realização de 33 ações de supervisão, abrangendo todas as facilidades e serviços de navegação aérea.

No total foram realizadas, em 2017, 13 ações de supervisão. Em termos de número das inspeções realizadas, destacam-se as inspeções efetuadas das comunicações, navegação e vigilância (CNS).

Tabela 2 – Inspeções das Rádio Ajudas em 2017

Nome do Aeródromo	Código ICAO	Radio ajudas inspeccionadas
Aeroporto Internacional Nelson Mandela - Santiago	GVNP	VOR/DME, NDB, COM, SISTEMA SOM E GRAVAÇÃO
		TWR
		AIS / ATS / MET
Aeroporto Internacional Aristides Pereira - Boa Vista	GVBA	NDB, COM, SISTEMA GRAVAÇÃO E SONORA
		ACC / TWR
		AIS / ATS / MET
Aeroporto Internacional Amílcar Cabral - Sal ACC - Sal	GVAC	NDB / VOR / VHF / ILS
		ACC / TWR / PANS OPS
		AIS / ATS / MET / SAR
Aeroporto Internacional Cesária Évora - São Vicente	GVSV	SAR - JRCC
		NDB / COM / ILS
		CNS / AIS / ATS / MET
Aeródromo de São Filipe - Fogo	GVSF	COM
Aeródromo da Preguiça - São Nicolau	GVSN	COM, NDB
Aeródromo do Maio	GVMA	COM

Na sequência de ações de supervisão realizadas é elaborado o relatório apontando as não conformidades identificadas, que é enviado à entidade supervisionada que, posteriormente, se compromete com planos de ações corretivas (CAP¹⁰), com vista a resolver não conformidades detetadas nas inspeções. Para assegurar a efetiva implementação de ações corretivas, foram realizadas pelos Serviços de Navegação Aérea a análise das evidências apresentadas e inspeções de seguimento (follow up) às entidades supervisionadas.

Por motivos de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes, ficaram por executar algumas ações de supervisão ao serviço de tráfico aéreo (ATS), aos serviços de informação aeronáutica (AIS) e à meteorologia aeronáutica (MET) nos aeródromos de São Nicolau, Fogo e Maio, que foram reprogramadas para serem realizadas no decorrer do ano 2018.

- Elaboração e apresentação do relatório de cumprimento do Plano de Supervisão de Navegação Aérea.
- Revisão e atualização da Capítulo 1-06 “Programa de auditoria anual” do Manual do Inspetor de Navegação Aérea.

Em termos globais, em 2017 foi atingida a taxa de realização de 39% nas ações de supervisão no domínio de Navegação Aérea.

→ Contribuição para a Gestão do Programa USOAP/CMA

O programa USOAP/CMA (Universal Safety Oversight Audit Programme / Continuous Monitoring Approach) da ICAO têm por objetivo a promoção da segurança de aviação global por meio de monitorização/auditorias contínuos do sistema de segurança dos Estados Membros no âmbito da segurança operacional (safety).

¹⁰ Corrective Action Plan

Com base nas USOAP/CMA, a ICAO avalia o estado de maturidade dos órgãos reguladores dos países, os quais, posteriormente, se comprometem com planos de ações corretivas (CAP), com vista a aprimorar os processos internos e resolver as não conformidades detetadas nas auditorias.

Para a recolha e monitorização contínua da informação de segurança, a CMA dispõe de uma Online Framework (OLF), de forma a garantir a resposta às protocol questions na fase de self-assessment.

Com o objetivo de contribuir para a Gestão do Programa USOAP/CMA, foram realizadas em 2017 na área de Navegação Aérea as seguintes atividades:

- Revisão e atualização do Corrective Action Plan (CAP) feitas em resposta às não conformidades apontadas no domínio de Navegação Aérea na auditoria do USOAP da ICAO, realizada em 2009, no módulo CAP no USOAP/CMA Online Framework (OLF) e inserção no OLF das evidências do CAP;
- Monitorização dos Anexos Técnicos da ICAO no domínio de Navegação Aérea, no sentido de adotar e refletir na regulamentação nacional as matérias tratadas nos mesmos, com vista a alcançar a maior uniformidade possível nos regulamentos, normas e práticas recomendadas.

Importa referir que se encontra prevista a realização, em junho de 2018, da ICAO Coordinated Validation Mission (ICVM), com o objetivo de verificar a implementação das ações corretivas em resposta às não conformidades apontadas na auditoria do USOAP da ICAO, realizada em 2009.

→ **Elaboração da regulamentação e de documentos**

- Elaboração, no decorrer do ano 2017, de análises técnicas e produção de pareceres quanto à interpretação das normas e recomendações, no sentido de preparação ou revisão e retificação dos CV-CAR's, de forma a continuar o processo de regulamentação das SARP's dos Anexos da ICAO, no domínio de Navegação Aérea, nomeadamente:
 - CV-CAR 11 - Serviços de desenhos de procedimentos de voo por instrumentos;
 - CV-CAR 20 - Cartas aeronáuticas;
 - CV-CAR 21– Sistema de Gestão de Segurança Operacional;
 - CV-CAR 16 - Serviço de Meteorologia Aeronáutica;
 - CV-CAR 19 - Certificação e Operação do Serviço de Telecomunicações Aeronáuticas;
 - CV-CAR 3 - Organização de Formação Aprovada;
 - Revisão e atualização do CV-CAR 2.3 - Licenciamento de controladores de tráfego aéreo e operadores de estação aeronáutica;
 - Revisão e atualização do CV-CAR 15 - Serviços de Informação Aeronáutica;
 - Revisão e atualização do CV-CAR 17 - Serviço de Tráfego Aéreo.

Dos CV-CAR's acima elencados foram aprovados e publicados no decorrer do ano 2017 o CV-CAR 11 e CV-CAR 20. É expectável a aprovação e publicação dos restantes CV-CAR's no início do ano 2018.

- Elaboração de análises técnicas e produção de pareceres no sentido de participação na preparação do Projeto do Diploma de criação do Sistema Nacional de Busca e Salvamento de Cabo Verde, que visa regular todas as matérias sobre a busca e salvamento, em conformidade com Anexo Técnico 12 da ICAO. A aprovação e publicação do referido Diploma é expectável no ano 2018.

- Elaboração no decorrer do ano 2017 das Diretivas que abrangem diversos aspetos no domínio de Navegação Aérea, nomeadamente:
 - Diretiva sobre Requisitos de Pessoal de gestão de navegação aérea;
 - Diretiva sobre Procedimentos para elaborar o Plano de Contingência;
 - Diretiva sobre procedimentos de inspeção em voo das radio ajudas à navegação aérea;
 Aguarda-se a aprovação e publicação das referidas diretivas no início do ano 2018.
- Além dos documentos mencionados, foram desenvolvidas no decorrer do ano 2017 as seguintes circulares:
 - Estado operacional das radio ajudas;
 - Capacidade de comunicação de dados para voo no espaço europeu;
 - Qualidade de dados aeronáuticos.

→ **Implementação do Plano Nacional Performance Based Navigation (PBN)**

- Aprovadas as cartas de aproximação de São Vicente e da Boavista
- Promovidas as reuniões sobre PBN com a ASA e TACV.

→ **Participação em reuniões internacionais**

A AAC participou em 2017 em reuniões de múltiplos grupos de trabalho internacionais, a nível da regulação técnica no domínio de Navegação Aérea, a saber:

- Twenty second Meeting on the improvement of Air Traffic Services over the South Atlantic (SAT/22), Paris, France;
- First Meeting of the APIRG Airspace and Aerodrome Operations Sub-Group (AAO SG/1), Senegal;
- Gold/PBCS/Data Link Monitoring Activities - Global Operational Data Link;
- Workshop for the Development of AIS Management and Oversight for CAA and ANSPs;
- PBCS Workshop, Performance Base Communication and Surveillance;
- APIRG/21 - African-Indian Ocean Planning and Implementation Regional Group;
- AIAG - Air Traffic Incident Analysis Group.

→ **Participação em Grupos de Trabalho Nacionais**

Ainda, a par das principais atividades desenvolvidas, no âmbito da colaboração com outras entidades, a AAC, no domínio de Navegação Aérea, integrou o grupo de trabalho da CNCSAR, organizado para desenvolvimento da regulamentação SAR (Busca e Salvamento).

Com o intuito de fomentar o desempenho técnico da instituição no domínio de Navegação Aérea foram capacitados os Inspetores da área através das seguintes formações técnico-operacionais:

- Registo de ocorrências de acidentes e incidentes no ECCAIRS (em parceria com a ANAC de Portugal);
- PANS OPS recurrent training, ENAC (Procedures for Air Navigation / Aircraft Operations);
- Formação Inspetor AIS, Egipto;
- Planificação e Desenho de Espaço Aéreo, Uganda.

AERÓDROMOS

Compete à AAC, no domínio dos Aeródromos, vigiar o cumprimento das normas e recomendações da ICAO na elaboração de projetos de desenho, construção, manutenção de aeródromos e obras civis complementares.

Entre outras atribuições, compete à AAC, no domínio dos Aeródromos, assegurar que os aeródromos oferecem um ambiente seguro de operações de acordo com os requisitos da Convenção sobre a Aviação Civil e os regulamentos nacionais, desenvolver e rever as normas de segurança nacionais com relação a aeródromos, efetuar a certificação dos aeródromos de acordo com os regulamentos de aviação civil, supervisionar e assegurar o cumprimento das normas e práticas recomendadas de aeródromos através de auditorias e inspeções regulares e determinar as medidas de correção necessárias.

Das atividades levadas a cabo em 2017 no domínio de Aeródromos, destacam-se as seguintes:

→ Atividades no âmbito de implementação do Programa Nacional de Segurança Operacional (PNSO)

- Com base nas normas e regulamentos nacionais e internacionais e nas boas práticas de regulação em matéria de aeródromos, elaboração, para inclusão no Manual do Inspetor de Aeródromos, dos Requisitos de treino inicial e do refrescamento em Sistemas de Gestão da Segurança Operacional (SGSO). Os procedimentos desenvolvidos integram os Capítulos 1-02 e 1-04 do Manual do Inspetor de Aeródromos e aguardam a sua revisão e aprovação.
- Início da elaboração da Circular sobre Procedimentos para aceitação e avaliação periódica dos indicadores de desempenho do SGSO no domínio de Aeródromos.
- Elaboração do draft da Circular sobre Implementação do *Sistema de Gestão de Segurança* (Safety Management System, SMS) para aeródromos e no modelo de *Manual de gestão da segurança operacional* para aeroportos, para informação sobre os requisitos de aceitação dos *Indicadores de desempenho de segurança operacional* e sobre os procedimentos para *identificação de Perigo*. A publicação da Circular será efetuada após a aprovação e publicação do CV-CAR 21– Sistema de Gestão de Segurança Operacional, prevista para o início do ano 2018.

→ Reforço da ação de supervisão, garantindo a segurança

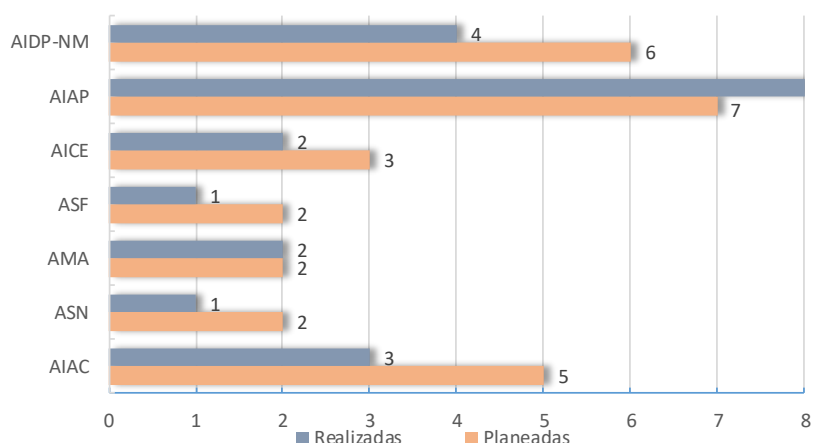
- Implementação do Plano de Supervisão Anual de Aeródromos

Para a fiscalização dos serviços de exploração aeroportuária e da infraestrutura relacionada, encontra-se implementando o sistema de supervisão das atividades técnico-operacionais nos aeroportos nacionais, assegurando a sua conformidade com a regulamentação nacional aprovada e com as normas e recomendações internacionais. No âmbito do sistema de supervisão é desenvolvido anualmente o Plano de Supervisão de Aeródromos.

Em 2017 encontrava-se prevista no Plano referido a realização de 27 inspeções periódicas, das quais foram realizadas 21 inspeções, abrangendo todos os aeroportos e aeródromos do país.

Em termos de número de inspeções realizadas, destaca-se o Aeroporto Internacional Aristides Pereira (Boa Vista) com 9 inspeções, seguido pelo Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela com 4 inspeções e o Aeroporto Internacional Amílcar Cabral (Sal) com 3 inspeções.

Figura 7 – Número de Inspeções a Aeródromos Planeadas e Realizadas



Fonte: AAC

Durante as Inspeções foram verificadas as condições operacionais aeroportuárias, nomeadamente, as infraestruturas dos aeródromos, dados publicados e o cumprimento de todos os requisitos para as instalações, equipamentos e procedimentos operacionais.

Pela tipologia da inspeção, das 21 inspeções realizadas em 2017, doze são ações de Auditoria/Inspeção, seis são Inspeções de acompanhamento de obra (construção, reforma e ampliação) e três - inspeções de monitoramento do estado do pavimento.

Tabela 3 – Inspeções a Aeródromos Realizadas em 2017, por Tipologia

Nome do Aeródromo	Tipologia de Inspeção			Data da realização
	Auditoria/Inspeção	Inspeção de acompanh. de obra	Monitoramento do estado do pavimento	
Aeroporto Internacional Amílcar Cabral (AIAC)				mar/17
				mar/17
				ago/17
Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela (AIDP-NM)				fev/17
				mar/17
				ago/17
Aeroporto Internacional Aristides Pereira (AIAP)				set/17
				jan/17
				mar/17
Aeroporto Internacional Cesária Évora (AICE)				abr/17
				mai/17
				ago/17
Aeroporto Internacional Cesária Évora (AICE)				fev/17
Aeroporto Internacional Cesária Évora (AICE)				ago/17
Aeródromo de São Filipe (ASF)				mai/17
Aeródromo do Maio (AMA)				jan/17
				dez/17
Aeródromo de Preguiça (ASN)				abr/17

Fonte: AAC

Em 2017, em resultado da atividade de supervisão, foram renovados os certificados de aeródromos do Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela por um período de 2 anos e do Aeroporto

Internacional Amílcar Cabral do Sal por um período de 1 ano e prorrogado o certificado de aeródromo do Aeroporto Internacional Aristides Pereira da Boa Vista por 6 meses.

Ainda, em 2017, a AAC participou, na qualidade de observador, em Exercícios de Emergência realizados nos Aeroportos Internacionais da Praia Nelson Mandela e São Vicente Cesária Évora, com vista a avaliar a eficiência dos aeroportos em lidar com eventuais situações de emergência e o nível de preparação das diferentes instituições envolvidas na resposta às emergências.

- Elaboração e apresentação do relatório de cumprimento do Plano de Supervisão de Aeródromos.
- Revisão e atualização da Parte 3 do Manual do Inspetor de Aeródromos, incluindo os materiais de orientação e suporte dos Inspetores no desempenho da ação de supervisão.

Em termos globais, em 2017 foi atingido a taxa de realização de 90% nas ações de supervisão no domínio de Aeródromos.

→ **Contribuição para a Gestão do Programa USOAP/CMA**

Com o objetivo de contribuir para a Gestão do Programa USOAP/CMA, foram realizadas em 2017 na área de Aeródromos as seguintes atividades:

- Revisão e atualização do Corrective Action Plan (CAP) proposto em resposta às não conformidades apontadas na auditoria do USOAP da ICAO, realizada em 2009, no módulo CAP no USOAP/CMA Online Framework (OLF);
- Preenchimento do CC/EFOD (Compliance Checklist/Electronic Filing of Differences) do Anexo 14 Vol. I (Aeródromos) da ICAO, indicando o nível de adesão aos normativos nacionais e o nível de implementação dos procedimentos definidos no referido Anexo. Participação no processo de elaboração dos CV-CAR's (14, 14.1, 14.2 e 14.3) para a implementação das normas e práticas recomendadas (SARP's) no referido Anexo, aplicáveis na regulamentação nacional;
- Atualização das questões do protocolo AGA (Aerodromes and Ground Aids), utilizado para a padronização da realização de auditorias no âmbito do USOAP da ICAO.

→ **Desenvolvimento e implementação do programa de sensibilização de informação sobre a utilização de Drones nas zonas aeroportuárias**

Elaboração do Folheto informativo sobre a utilização de Drones nas Zonas de Controlo de Tráfego Aéreo e desenvolvimento do conteúdo informativo sobre este assunto, publicado no site da AAC e na rede social Facebook.

→ **Atualização da regulamentação e de documentos**

- Elaboração de análises técnicas e produção dos pareceres quanto à interpretação das normas e recomendações, no sentido de preparação ou revisão e retificação dos CV-CAR's de forma a continuar o processo de regulamentação das SARP's dos Anexos da ICAO, no domínio de Aeródromos, nomeadamente:
 - CV-CAR 14 (revisão) - Construção, Certificação e Operação de Aeródromos;
 - CV-CAR 14.1 - Serviços operacionais de aeródromo;
 - CV-CAR 14.2 - Projeto de aeródromo;
 - CV-CAR 14.3 - Controlo de obstáculos;
 - CV-CAR 21 - Sistema de Gestão de Segurança Operacional.

É expectável a aprovação e publicação dos CV-CAR's no primeiro semestre de 2018.

- Elaboração e publicação dos Regulamentos que abrangem diversos aspetos no domínio de Aeródromos, nomeadamente:
 - Regulamento nº 01/AED/2017 (altera o Regulamento nº 02/2009), que estabelece as servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo internacional da Praia - Nelson Mandela;
 - Regulamento nº 02/AED/2017 (altera o Regulamento nº 03/2009), que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com o NDB (Non Directional Beacon) e com o VOR/DME (VHF Omnidirectional Range/Distance Measure Equipment);
 - Regulamento nº 03/AED/2017 (altera o Regulamento nº 04/2009), que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com a estação de radar Monte Tchota, na Ilha do Santiago;
 - Regulamento nº 04/AED/2017 (altera o Regulamento nº 05/2009), que estabelece as servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo de Preguiça - Ilha de São Nicolau;
 - Regulamento nº 05/AED/2017 (altera o Regulamento nº 06/2009), que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com o NDB (Non Directional Beacon) do aeródromo de Preguiça, ilha de São Nicolau e com a antena de comunicações VHF deste aeródromo;
 - Regulamento nº 06/AED/2017 (altera o Regulamento nº 07/2009), que estabelece servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo Internacional Aristides Pereira na Ilha da Boavista;
 - Regulamento nº 07/AED/2017 (altera o Regulamento nº 08/2009), que sujeita a servidão aeronáutica as áreas confinantes com o NDB (Non Directional Beacon) e com as antenas de comunicações VHF-ATIS, VHF-SEI, VHF-TWR e VHF-EMER;
 - Regulamento nº 11/AED/2017 (altera o Regulamento nº 07/2009), que estabelece servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo de São Filipe na Ilha do Fogo;
 - Regulamento nº 12/AED/2017 (altera o Regulamento nº 08/2009), que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com a antena de comunicações VHF do aeródromo de São Filipe;
 - Regulamento nº 08/AED/2017 (altera o Regulamento nº 09/2009), que estabelece as servidões aeronáuticas na área confinante com o aeródromo internacional do Sal- Amílcar Cabral, na Ilha do Sal;
 - Regulamento nº 09/AED/2017 (altera o Regulamento nº 10/2009), que sujeita a servidão aeronáutica as áreas confinantes com o NDB (Non Directional Beacon) e com o VOR/DME (VHF Omnidirectional Range/Distance Measure Equipment), com o GP (Glide Path), com o LLZ (Localizer), com o MM (Middle Marker), com o OM (Outer Marker), com o Sistema de Monitorização e controlo do OM (Outer Marker), com a antena de comunicações VHF-ATIS, com a antena de comunicações VHF – CO, com a antena de comunicações VHF – RAD, com a antena de comunicações VHF – TWR e com as antenas de comunicações, HF - Centro Emissor/Recetor 1 e 2;
 - Regulamento nº 10/AED/2017 (altera o Regulamento nº 11/2009), que sujeita a servidão aeronáutica a área confinante com a estação de radar Morro do Curral, na Ilha do Sal;
 - Regulamento nº 13/AED/2017, que visa estabelecer servidões aeronáuticas na área confinante com o Aeródromo do Maio, na Ilha do Maio;
 - Regulamento nº 14/AED/2017, que visa estabelecer servidões aeronáuticas na área confinante com as antenas de comunicações VHF-AFIS, VHF-COMUN e VHF-METEO;
 - Regulamento nº 15/AED/2017, que visa estabelecer servidões aeronáuticas na área confinante com o Aeródromo Internacional de Mindelo – Cesária Évora, Ilha de São Vicente;

- Regulamento nº 16/AED/2017, que visa estabelecer servidões aeronáuticas as áreas confinantes com o NDB (Non Directional Beacon), com o LLZ (Localizer), e com a antena de comunicações VHF_ATIS;
 - Regulamento nº 17/AED/2017, que sujeita a servidões aeronáuticas a área confinante com a estação de radar de Pedra Rachada, na Ilha de Santo Antão;
 - Regulamento nº 01/ARE/2017, que estabelece os requisitos e as condições aplicáveis para o acesso ao mercado e para o exercício de direitos de tráfego no transporte aéreo regular;
 - Regulamento nº 18/AED/2017, que estabelece os critérios que devem pautar a autoridade aeronáutica na sua avaliação dos planos diretores aeroportuários.
- Elaboração no decorrer do ano 2017 dos Projetos das Diretivas cuja aprovação é expectável no ano 2018, nomeadamente:
 - Diretiva sobre Requisitos do Pessoal de Aeródromos;
 - Diretiva sobre Manual de Operações de Aeródromo;
 - Diretiva sobre Segurança de Obras em Aeródromo;
 - Diretiva sobre Plano de Emergência do Aeródromo;
 - Diretiva sobre Gestão e Segurança da Plataforma;
 - Diretiva sobre Operação de Veículos no Aeródromo;
 - Diretiva avaliação de Atrito da Pista de Aterragem para fins de Manutenção;
 - Diretiva Manutenção do Sistema Aeroportuário;
 - Diretiva sobre Procedimentos para a Inspeção de Fontes Secundárias de Energia e Falhas Elétrica.

Além dos documentos mencionados, no âmbito da atualização da regulamentação e de documentos, outros instrumentos, igualmente relevantes foram elaborados no decorrer do ano 2017, nomeadamente, várias circulares cujos temas são procedimentos operacionais, análise de risco, orientações técnicas, entre outros, e cuja publicação é expectável no início do ano 2018.

→ **Emissão de pareceres sobre Servidão Aeronáutica**

Compete a AAC, no âmbito da Servidão Aeronáutica, com base no ordenamento jurídico aplicável, conceder licenças e emitir pareceres vinculativos, autorizando intervenções e atividades nas diferentes zonas de servidão aeronáutica. No âmbito desta competência, durante o ano 2017 foram analisados os processos e emitidos dezanove (19) pareceres vinculativos sobre Servidão Aeronáutica.

Ainda, a par das principais atividades desenvolvidas, foram promovidas reuniões sob o tema da Problemática da Vida Animal nos Aeroportos, nomeadamente com a Administração do Aeroporto da Praia e realizado o encontro de trabalho com o Vereador de infraestrutura da Camara Municipal da Praia, com vista a requerer a tomada de medidas, no sentido da eliminação de focos de atração de pássaros na zona de servidão do aeroporto da Praia.

Sendo o domínio de Aeródromos intensivo em termos de regulamentação, que requer o cumprimento de normas e padrões impostos pelos organismos internacionais, com intuito de fomentar o desempenho técnico da instituição nesta área foram capacitados os Inspectores de Aeródromos através das seguintes formações técnico-operacionais: Dangerous Goods Regulations (DGR) Initial Category 6 (IATA); Registo de ocorrências de acidentes e incidentes no ECCAIRS (em parceria com ANAC de Portugal); Runway,

Taxiway, Apron Planning and Design (Airsight); Aerodrome Wildlife Hazard Management (Airsight); Airport Master Planning (ACI), Obstacle assessment (Airsight).

Estado dos Aeródromos em funcionamento

Em Cabo Verde a gestão aeroportuária é assegurada pela ASA, S.A., responsável pela administração, operação e exploração de sete aeródromos, das quais quatro para operações internacionais e três para operações domésticas, todos abertos ao público.

O quadro a seguir relaciona os principais eventos ocorridos em 2017, no domínio dos aeródromos, em cada um deles.

Tabela 4 – Principais Eventos Ocorridos em 2017 no Domínio dos Aeródromos

Nome do Aeródromo	Código ICAO	Natureza	Atividades que decorreram em 2017
Aeroporto Internacional Amílcar Cabral Sal	GVAC	Internacional Doméstico	Em curso a obra de requalificação e expansão do terminal de passageiros.
			Renovação do certificado de aeródromo para um período de 1 ano
			Publicação dos regulamentos de servidão do aeroporto
			Mudança do pessoal de gestão do aeroporto
Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela Santiago	GVNP	Internacional Doméstico	Em curso a obra de requalificação e expansão do terminal de passageiros.
			Renovação do certificado de aeródromo para um período de 2 anos
			Conclusão da obra de expansão da placa de estacionamento das aeronaves
			Mudança do pessoal de gestão do aeroporto
Aeroporto Internacional Aristides Pereira Boa Vista	GVBA	Internacional Doméstico	Prorrogação do certificado de aeródromo para um período de 6 meses
			Mudança do diretor do aeroporto
			Obra de adequação das salas de chegada doméstico e internacional
			Publicação dos regulamentos de servidão do aeroporto
Aeroporto Internacional Cesária Évora S. Vicente	GVSV	Internacional Doméstico	Mudança do diretor do aeroporto
Aeródromo de São Filipe Fogo	GVSF	Doméstico	Publicação dos regulamentos de servidão do aeroporto
			Publicação do Plano Diretor do aeródromo
Aeródromo do Maio Maio	GVMA	Doméstico	Publicação dos regulamentos de servidão do aeroporto
			Publicação do Plano Diretor do aeródromo
Aeródromo da Preguiça S. Nicolau	GVSN	Doméstico	Publicação dos regulamentos de servidão do aeroporto
			Publicação do Plano Diretor do aeródromo

Fonte: AAC

3.4. Segurança e Facilitação

A AAC, enquanto Autoridade Nacional de Segurança da Aviação Civil, no âmbito da competência em matéria de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita e da facilitação do transporte aéreo, tem como atribuição a promoção, implementação, desenvolvimento e coordenação das políticas nacionais de facilitação, de segurança da aviação civil e do transporte seguro de mercadorias por via aérea.

Entre outras atribuições, compete ainda a AAC, no domínio de Segurança e Facilitação (FALSEC), desenvolver os regulamentos nacionais relativos à segurança e facilitação da aviação civil, assegurando que os mesmos reflitam as normas da ICAO e as melhores práticas da indústria e as obrigações do Estado, enquanto parte contratante das convecções relacionadas com a aviação civil, aprovar os programas de segurança das entidades sujeitas às ações de controlo da qualidade da AAC e avaliar as medidas de segurança e procedimentos no seguimento de um ato de interferência ilícita e tomar medidas necessárias para eliminar as carências e debilidades e prevenir a recorrência.

Em cumprimento das suas atribuições foram realizadas ao longo do ano 2017, várias atividades das quais destacam-se as seguintes:

▪ **Consolidação e implementação da legislação primária AVSEC**

Relativamente às exigências no âmbito da legislação primária AVSEC foram planeadas e executadas as seguintes atividades:

- Desenvolvidos *Guidelines* para a avaliação do risco no domínio da Segurança e Facilitação;
- Atualizado o Ponto Focal junto da ICAO;
- Notificada a autoridade competente para a ICAO.

▪ **Aumento da comunicação e coordenação com os stakeholders e parceiros de segurança**

Com vista a coordenação das atividades entre as diferentes instituições nacionais, com responsabilidades pelos vários aspetos dos Programas Nacionais respeitantes à segurança e facilitação da aviação civil, foram realizados no decorrer do ano 2017:

- Duas reuniões da Comissão Nacional de Facilitação do Transporte Aéreo e de Segurança da Aviação Civil (Comissão Nacional FALSEC), estipuladas pelo Decreto-Lei n.º 16/2014.
- Encontros de sensibilização, coordenação e esclarecimentos com os operadores aéreos, ASA e Empresas de Segurança Privada, subcontratados pela ASA.

▪ **Desenvolvimento das orientações técnicas para a implementação das medidas de segurança**

No ano 2017, por forma a consolidar a regulamentação relativa as medidas que visem garantir a segurança de passageiros, tripulantes, pessoal de terra, público em geral, aeronaves e instalações dos aeródromos, iniciou-se o desenvolvimento das instruções e procedimentos relativos ao controlo de qualidade da segurança, avaliação e gestão de risco e outros necessários à promoção da segurança e facilitação. Elencamos os Projetos das Instruções que tiveram início em 2017 e cuja conclusão e implementação é expectável no ano 2018:

- Instrução sobre rastreio de Passageiros Selectee nos Voos para os Estados Unidos (concluída em 2017);
- Instrução sobre a gestão de risco;
- Instrução sobre avaliação dos riscos;

- Instrução sobre a implementação do Security Management Systems (SeMS);
- Instrução sobre avaliação das Man-Portable Air Defense Systems (MANPAD).

Importa referir que para a conclusão do processo de desenvolvimento das orientações técnicas no domínio de Segurança e Facilitação, iniciado em 2017, aguarda-se pela finalização da revisão dos Programas Nacionais, nomeadamente dos PNSAC¹¹, PNCQSAC¹², PNFTCSAC¹³, porquanto as referidas orientações técnicas devem estar em perfeita harmonia com os regulamentos nacionais AVSEC atualizados.

Ainda, tiveram início em 2017 os seguintes projetos:

- Melhoria do conteúdo programático da formação e certificação dos screeners;
- Revisão da instrução sobre equipamentos de segurança;
- Desenvolvimento da ação de sensibilização MANPAD.

▪ Melhoria dos procedimentos internos da Área de Segurança e Facilitação

Neste âmbito foram realizadas as seguintes atividades:

- Iniciou-se o processo de revisão do Manual de Inspetor AVSEC;
- Revistos os procedimentos para a aprovação de Programas de Segurança (PS) das entidades sujeitas às ações de controlo da qualidade da AAC;
- Revistos os procedimentos para certificação do pessoal AVSEC (screeners, instrutores, inspetores e coordenadores de segurança).

▪ Autorização para a realização de formação AVSEC

No decorrer do ano 2017, foi autorizada a realização de 23 ações de formação em matéria de segurança, destinadas às seguintes entidades:

Tabela 5 – Autorizações de Formação em Matéria de Segurança em 2017 (em Número)

Entidade	Local	Nº Autorizações
SEPRICAV	AIAC	2
	AIAP	1
SONASA	AICE	1
	AIDP-NM	1
SILMAC	AIAC	2
	AIAP	2
DB-PROTECT	AIDP-NM	2
	AICE	1
	AIAP	1
CVH	AIAC	1
	AIDP-NM	1
TACV	AIDP-NM	1
	AIAC	1
BINTER	AIDP-NM	4
ASA	AEROPORTOS	5
F. CATERING	Sal	1
H.P.CATERING	Praia	1
AVIATION SERVICE	AIAC	1
	AIAP	1

Fonte: AAC

¹¹ Programa Nacional de Segurança da Aviação Civil

¹² Programa Nacional de Controlo da Qualidade da Segurança da Aviação Civil

¹³ Programa Nacional de Formação, Treino e Certificação em Segurança da Aviação Civil

▪ **Certificação do pessoal AVSEC**

No âmbito das suas atribuições em matéria de certificação de técnicos da indústria no âmbito da segurança de aviação civil, a AAC certificou em 2017 as seguintes categorias de pessoal AVSEC:

- 121 screeners de segurança privada (Controlo de Acesso e Rastreamento de passageiros e bagagens);
- 3 Inspetores AVSEC;
- 3 Instrutores AVSEC;
- 1 Coordenador de Segurança.

→ **Realização das ações de supervisão**

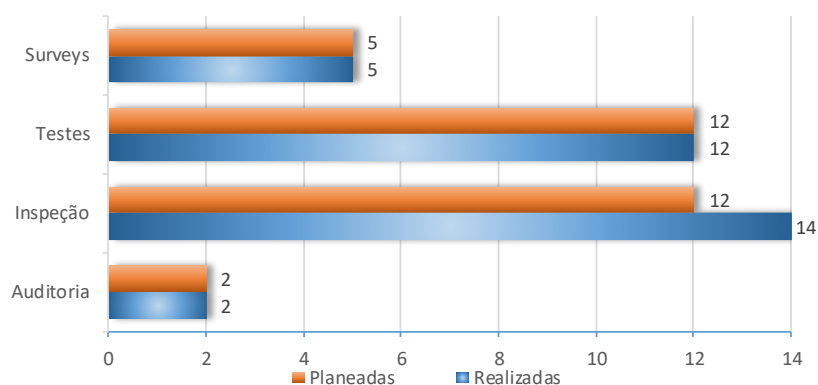
- Desenvolvida a metodologia de avaliação do risco no domínio de Segurança e Facilitação, aplicada a ações do controlo de qualidade;
- Desenvolvido e implementado o Plano de Supervisão e assegurada a efetiva implementação de ações corretivas.

No âmbito de supervisão da implementação dos Programas Nacionais (PNSAC, PNCQSAC e PNFTCSAC) e outros necessários à promoção da segurança e facilitação, foi desenvolvido o Plano de Supervisão para o ano 2017, que previa a realização de 31 ações de supervisão, sendo 12 de Inspeção e de Testes, 5 de Surveys e de 2 Auditorias.

Nota-se que elevado número de reclamações relativamente à prestação de serviço por parte das Empresas de Segurança Privada implicou o aumento de ações de controlo de qualidade nos aeroportos em 2017.

O Plano de Supervisão foi cumprido na íntegra, tendo a AAC realizado 33 ações de controlo de qualidade em todos os aeroportos internacionais e em dois aeródromos e dos restantes operadores, ultrapassando o Plano aprovado na categoria Inspeções (mais duas do que o previsto) e atingindo a taxa de realização de 106%.

Figura 8 – Número de Inspeções AVSEC Planeadas e Realizadas



Fonte: AAC

Na sequência de ações de controlo de qualidade foram identificadas várias não conformidades que implicaram a elaboração dos correspondentes planos de ações corretivas.

Para assegurar a efetiva implementação de ações corretivas às não conformidades identificadas pela AAC, foram realizadas em 2017 diversas visitas de seguimento (follow up).

→ Acompanhamento das auditorias/inspeções de organizações internacionais

No decorrer do ano 2017 a AAC, enquanto autoridade aeronáutica, acompanhou as seguintes auditorias/inspeções realizadas pelas organizações internacionais em Cabo Verde:

- **Inspeções/Auditoria pela TSA USA.** Para verificação do nível de segurança nos aeroportos, a Transportation Security Administration (TSA) dos Estados Unidos efetuou em 2017 duas inspeções ao Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela (AIDP-NM) e uma auditoria ao Aeroporto Internacional Amílcar Cabral (AIAC) para validação dos aeroportos enquanto *Last Point of Departure* para os Estados Unidos. Os eventos foram acompanhados pela AAC.
- **Auditoria IOSA.** A AAC acompanhou a auditoria IOSA (IATA Operational Safety Audit) da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA), realizada em agosto de 2017 à Cabo Verde Airlines, para certificação do nível de segurança operacional da companhia aérea nacional.
- **Avaliação CAPSCA.** No âmbito da facilitação, o Estado de Cabo Verde recebeu entre os dias 10 e 11 de julho de 2017, uma equipa de experts da ICAO/CAPSCA (Collaborative Arrangement for the Prevention and management of public health events in Civil Aviation) para a avaliação da capacidade de resposta a situações de emergência e apoiar na elaboração e implementação de um plano de emergência. A AAC acompanhou a equipa de experts na execução da agenda, que incluiu a visita ao Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela e encontros com as entidades com responsabilidade na matéria, como sendo Aeroportos e Segurança aérea, OMS, Ministério da Saúde (DNS e Delegacia de Saúde da Praia), operadores aéreos, Direção Geral do Turismo, Serviços de Assistência em Terra, Serviços de Segurança, Serviços de Proteção Civil, Polícia Nacional e Alfândegas.

Com o intuito de fomentar o desempenho técnico da instituição no domínio de Segurança e Facilitação, foram capacitados os inspetores da AAC através de formações nas seguintes áreas:

- Dangerous Goods Regulations (DGR) Initial Category 6 (IATA);
- Dangerous Goods Safety Oversight, organizada pela African Civil Aviation Commission (AFCAC) em colaboração com Cameroon Civil Aviation Authority (CCAA) e Singapore Civil Aviation Authority (SCAA);
- Controlo Acesso - TSA (Dakar);
- Registo de ocorrências de acidentes e incidentes no sector da Aviação em Cabo Verde no ECCAIRS (European Coordination Centre for Accident and Incident Reporting Systems), em parceria com ANAC de Portugal;
- Inspector AVSEC - Joanesburgo, Africa do Sul (South African Civil Aviation Authority);
- Inspector AVSEC - Hong Kong (AVSECO - Aviation Security Company Limited);
- 123 Base - Nairobi, Kenya (East African School of Aviation);
- Segurança de Carga Aérea - Nairobi, Kenya (East African School of Aviation).

Ainda, tendo em conta a necessidade de atualização e de absorção de boas praticas em matéria de Segurança e Facilitação, os inspetores AVSEC participaram nos seguintes Workshops:

- Workshop em Risk Management em Dakar, Senegal, organizado pela ECAC (European Civil Aviation Conference), responsável pela implementação do Projeto CASE, financiado pela UE, conjuntamente com Comissão Africana da Aviação Civil (CAFAC);

- Workshop em Vulnerability Assessments em Lomé, Togo, organizado pela ECAC (European Civil Aviation Conference), responsável pela implementação do Projeto CASE, em cooperação com a União Económica e Monetária da África Ocidental (WAEMU) e com o apoio da Autoridade de Aviação Civil (CAA) do Togo;
- Cargo Workshop (Maputo) no âmbito de Comunidade das Autoridades de Aviação Civil Lusófonas (CAACL).

3.5. Segurança Operacional

No domínio da Segurança Operacional, a AAC tem como missão a fiscalização das atividades relacionadas com as operações, a manutenção, a capacitação e habilitação do pessoal aeronáutico, mediante a planificação integral da supervisão dos operadores aéreos para aumentar os níveis de segurança operacional, cumprindo as normas técnico-operacionais, nacionais e internacionais.

A nível da Segurança Operacional, a AAC atua em quatro vertentes: Operações de Voo, Aeronavegabilidade, Licenciamento de pessoal e Medicina Aeronáutica.

OPERAÇÕES DE VOO

A AAC, no domínio de Operações de Voo, tem atribuições em desenvolver de forma eficiente e adequada, os processos de certificação e supervisão das operadoras aéreas incluindo supervisão dos detentores de licenças e certificados emitidos pela AAC, de acordo com os regulamentos nacionais e o Manual de Inspetor de Operações.

Entre outras atribuições, compete à AAC, no domínio de Operações de Voo, processar os pedidos de emissão e renovação de Certificados de Operador Aéreo (AOC¹⁴), analisar e determinar o cumprimento dos critérios para emissão do AOC e especificações associadas, processar aprovações de simuladores e outros dispositivos de treino, emitir e rever as aprovações aos programas de treino dos membros de tripulação e pessoal de operações, emitir e rever as aprovações de verificadores e instrutores, efetuar a supervisão regular das instalações de operações de voo, assim como dos procedimentos e das atividades de titulares de AOC, emitir as instruções e recomendações apropriadas e aprovar as emendas aos manuais e procedimentos do titular do AOC, investigar infrações às leis e regulamentos nacionais em material de operações e dar início aos processos de contraordenação ou outras ações corretivas conforme necessário, entre outros.

Para além das atividades correntes de Certificação das operadoras aéreas, das atividades levadas a cabo pela Autoridade em 2017 no domínio de Operações de Voo, destacam-se como mais relevantes as seguintes:

→ Implementação do Plano de Supervisão

Encontra-se implementando no domínio de Operações de Voo o sistema de supervisão regular das instalações de operações de voo e procedimentos e atividades de titulares de AOC. No âmbito do sistema de supervisão é desenvolvido anualmente o Plano de Supervisão de Operações de Voo.

Em 2017 encontrava-se prevista no Plano referido a realização de 86 inspeções periódicas. Contudo, na sequência do cancelamento das operações com aeronave ATR42/72 da TACV, derivada da saída da operadora do mercado doméstico, da Aeronave B757 matrícula D4-CBP da TACV em AOG¹⁵ por um período prolongado e da suspensão das operações da Cabo Verde Express, não se revelou possível a execução de 21 das inspeções planeadas, sendo 9 às operações da TACV e 12 às operações da Cabo Verde Express.

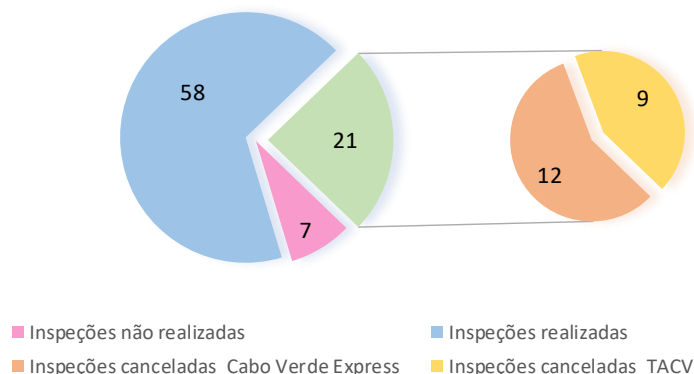
¹⁴ Air Operator's Certificate

¹⁵ Aircraft On Ground (aeronave indisponível para o voo por problemas técnicos)

Assim, das 65 inspeções previstas e exequíveis foram realizadas 58, atingindo a AAC a taxa de execução do Plano de Supervisão de Operações de voo de 89%.

Por motivos de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes, ficaram por executar 7 inspeções planeadas, cuja realização foi transferida para o ano 2018.

Figura 9 – Execução do Plano de Supervisão de Operações de Voo



Fonte: AAC

Para assegurar a efetiva implementação de ações corretivas às não conformidades identificadas pela AAC na sequência das inspeções, foi realizado pela AAC o seguimento de implementação do planos de ações corretivas (CAP) através da análise das evidências apresentadas e através das inspeções de seguimento (follow up) às entidades supervisionadas.

Importa referir que no decorrer do ano 2017 a AAC, no domínio de Operações de Voo, recorreu a consultoria externa da The Wicks Group (TWG)¹⁶ para a apoio técnico no âmbito de regulamentação, supervisão e capacitação do pessoal. A equipa de experts da TWG acompanhou a AAC na realização de uma auditoria à TACV e nos encontros de trabalho com a companhia.

→ Atualização da regulamentação e de documentos

- Monitorização do Anexo 6 - Operação de Aeronaves (da ICAO), no sentido do seguimento de propostas de emendas ao mesmo com o intuito de identificação da necessidade de revisão e/ou retificação do CV-CAR 8 – Operações.

Na sequência da adoção da emenda ao Anexo 6 - Operação de Aeronaves, foi iniciado em 2017 o processo de revisão e atualização do CV-CAR 8 – Operações.

- Participação em elaboração de análises técnicas e produção dos pareceres quanto à interpretação das normas e recomendações, no sentido de preparação ou revisão e retificação dos CV-CAR's de forma a continuar o processo de regulamentação das SARP's dos Anexos da ICAO, no domínio de Operações de Voo, nomeadamente:
 - CV-CAR 21– Sistema de Gestão de Segurança Operacional;
 - Revisão e atualização do CV-CAR 2 – Licenciamento.

É expectável a finalização dos trabalhos e a aprovação e publicação dos CV-CAR's mencionados no início do ano 2018.

¹⁶ Grupo norte-americano especializado em assistência as autoridades relacionadas à aviação

- Revisão do Manual do Inspetor de Operações, na sequência da alteração da estrutura orgânica da AAC (extinção da Direção de Segurança de Voo).

→ **Contribuição para a Gestão do Programa USOAP/CMA**

Com o objetivo de contribuir para a Gestão do Programa USOAP/CMA, foram realizadas em 2017 na área de Operações de Voo as seguintes atividades:

- Treino Web based do USOAP/CMA;
- Atualização do Questionário das Atividades Aeronáuticas do Estado (SAAQ¹⁷);
- Revisão e atualização do Corrective Action Plan (CAP) proposto em resposta às não conformidades apontadas na auditoria do USOAP da ICAO, realizada em 2009, no módulo CAP no USOAP/CMA Online Framework (OLF).
- Preenchimento do CC/EFOD (Compliance Checklist/Electronic Filing of Differences) do Anexo 6 da ICAO, indicando o nível de adesão dos normativos nacionais e o nível de implementação dos procedimentos definidos no referido Anexo. Participação no processo de elaboração do CV-CAR 8 para a implementação das normas e práticas recomendadas (SARP's) no referido Anexo, aplicáveis na regulamentação nacional.

→ **Melhoria das ferramentas de trabalho**

- Foi realizada em 2017 a formação na nova ferramenta de gestão documental Clip One, cuja implementação a nível da Instituição aguarda-se no ano 2018.

Ainda, com intuito de fomentar o desempenho técnico da instituição no domínio de Operações de Voo, foram realizadas em 2017 as seguintes ações de capacitação:

- Curso de instructor do voo (OMNI Aviation Training Center, Lda, Portugal);
- B767/ 757- Initial Training (Pan Am International Flight Academy, USA);
- ICAO Government Safety Inspector Operations (FAA¹⁸ Academy, USA);
- Registo de ocorrências no ECCAIRS (em parceria com ANAC de Portugal);
- Dangerous Goods Regulations (DGR) Cat. 6 - Initial (IATA);
- Gestão de Processos (ANAC do Brasil) (E-learning);
- AAC Indoctrination course (ação de formação realizada a nível interno).

¹⁷ State Aviation Activity Questionnaire

¹⁸ Federal Aviation Administration

AERONAVEGABILIDADE

A AAC, no âmbito da competência em matéria de Aeronavegabilidade, tem, entre outras, a atribuição de desenvolver de modo eficiente e adequado os processos de certificação e supervisão dos operadores aéreos e das organizações de manutenção nacionais e estrangeiras e supervisão das aeronaves que operam de e para os aeroportos nacionais, por forma a garantir que cumprem com os standards mínimos exigidos pelos SARP's da ICAO e/ou regulamentos nacionais CV-CAR.

Entre outras atribuições, compete a AAC, no domínio de Aeronavegabilidade, processar os pedidos de emissão, renovação e validação de Certificados de Navegabilidade, inspecionar aeronaves, analisar a documentação técnica emitida pelas autoridades estrangeiras e fabricantes para determinar as ações de manutenção, inspeção e reparação requeridas e supervisionar as instalações, as condições de formação, a organização, o pessoal, os recursos, a documentação e os procedimentos dos requerentes para a emissão/renovação de certificados de operador aéreo, organizações de manutenção aprovada, centros de formação e recomendar as ações pertinentes.

Das atividades levadas a cabo pela Autoridade em 2017 no domínio de Aeronavegabilidade, destacam-se como mais relevantes as seguintes:

▪ **Atividade de Certificação e Supervisão**

Compete a AAC, no domínio da Aeronavegabilidade, com base no ordenamento jurídico aplicável, processar os pedidos de emissão, renovação e validação de Certificados de Navegabilidade assim como certificar os operadores aéreos e as organizações de manutenção nacionais e estrangeiras.

No âmbito da competência de Certificação, durante o ano 2017 foram realizadas no domínio da Aeronavegabilidade as seguintes atividades:

- Renovação do Certificado de Operador Aéreo (AOC¹⁹) da TACV.
- Renovação dos Certificados de Navegabilidade das seguintes aeronaves:
 - D4-CBL, LET410 UVP-E10 e MSN 902511 da Cabo Verde Express;
 - D4-CCA, ATR72-212A e MSN 709 da Binter Cabo Verde;
 - D4-CBP (processo concluído em janeiro de 2018), B757-200 e MSN 30045 da TACV;
 - D4-CBK, Do-228-212, MSN 8222 da Guarda Costeira (processo devolvido por não cumprir todos os requisitos).
- Certificação das seguintes aeronaves:
 - ATR72-212A, D4-CCC, MSN 558 operada pela TACV (janeiro a fevereiro de 2017);
 - ATR72-212A, D4-CCD, MSN713 operada pela Binter Cabo Verde (fevereiro a março de 2017);
 - ATR72-212A, D4-CCB, MSN716 operada pela Binter Cabo Verde (agosto a outubro de 2017).
 - Emissão de certificados de Navegabilidade para exportação das 3 aeronaves ATR72-212A da TACV (saída do registo aeronáutico nacional): D4-CBU, MSN 747; D4-CBT, MSN 755 e D4-CCC, MSN 558.
- Processo de renovação do certificado de Organização de Manutenção Estrangeira (OMAE), Binter Technic - Canárias.

¹⁹ Air Operator's Certificate

- Certificação da Organização de Manutenção Estrangeira (OMAE), *Ethiopian MRO* (março de 2017), CV/05-OMAE.

Ainda durante o ano 2017 foram realizadas no âmbito da atividade de Certificação:

- Emissão de autorização especial de voo para aeronave D4-CBL da Cabo Verde Express;
- Avaliação de vários processos de contrato de leasing da TACV, sendo a maioria leasing de emergência (não cumprindo os prazos e requisitos para o efeito);
- Avaliação de dois processos de contrato de leasing da Binter CV (durante a época alta do verão).

Por forma a garantir que os operadores aéreos e as organizações de manutenção continuem a ostentar as condições originais que levaram à atribuição do respetivo certificado e com intuito de garantir que as condições de aeronavegabilidade das aeronaves de matrícula cabo-verdiana que operam tanto em Cabo Verde como em rotas internacionais e as aeronaves estrangeiras que operam no território nacional, cumpram a regulamentação vigente relativa à matéria, encontra-se implementando o sistema de supervisão. No âmbito do sistema de supervisão é desenvolvido anualmente o Plano de Supervisão de Aeronavegabilidade.

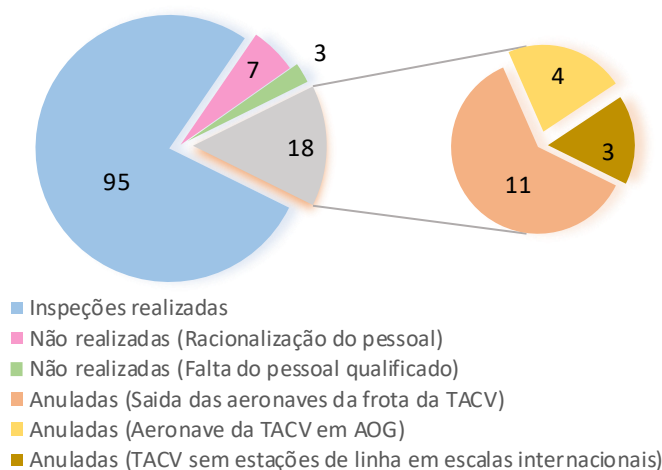
No Plano de Supervisão de Aeronavegabilidade para ano 2017 encontrava-se prevista a realização de 123 inspeções periódicas. Contudo, não se revelou necessária a execução de 18 inspeções inicialmente planeadas, na sequência de seguintes acontecimentos:

- Saída do registo nacional das aeronaves D4-CBT, D4-CBU e D4-CCC, na sequência da saída das mesmas da frota da TACV – 11 inspeções;
- Aeronave D4-CBP da TACV em AOG por um período prolongado – 4 inspeções;
- TACV sem estações de linha (manutenção) em algumas escalas internacionais (Amsterdão, Paris, Porto) – 3 inspeções.

Assim, das 105 inspeções previstas e exequíveis foram realizadas 95, atingindo a AAC a taxa de execução do Plano de Supervisão de Aeronavegabilidade de 90%.

Ficaram por executar 3 inspeções planeadas de cockpit em rota por falta de pessoal qualificado e 7 inspeções planeadas por motivos de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes.

Figura 10 – Execução do Plano de Supervisão de Aeronavegabilidade



Fonte: AAC

Constata-se de que algumas organizações estrangeiras desistiram de renovar os seus certificados em 2017 devido aos altos custos associados ou por não terem qualquer cliente com aeronave/produto registado em Cabo Verde.

Para assegurar a efetiva implementação de ações corretivas às não conformidades identificadas na sequência das inspeções, foi realizado pela AAC o seguimento de implementação do planos de ações corretivas (CAP) através da análise das evidências apresentadas e através das inspeções de seguimento (follow up) às entidades supervisionadas.

Ainda, no âmbito da atividade de supervisão foram realizadas em 2017 a revisão e aprovação dos manuais dos operadores, nomeadamente:

- MCM da TACV;
- MPM da TACV;
- MQM da TACV (em curso);
- Manual ETOPS da TACV;
- Manual de Manutenção (CAMP) B757-200 da TACV;
- Manual de Manutenção (CAMP) Do-228-212 da Guarda Costeira;
- Manual SMS da TACV (em curso);
- Manual Anti-ice/ De-ice da TACV (em curso);
- MCM da Binter CV;
- MPM da Binter CV;
- Manual de Manutenção (AMP) ATR72-212A da Binter CV;
- Weight & Balance Manual da aeronave matrícula D4-CCD.

→ **Atualização da regulamentação e de documentos**

- Elaboração de análises técnicas quanto à interpretação das normas e práticas recomendadas nos Anexos da ICAO, no sentido de contribuição na elaboração do CV-CAR 21 - Sistema de Gestão de Segurança Operacional;
- Monitorização dos Anexos Técnicos da ICAO, essencialmente do Anexo 6 - Operação de Aeronaves, Anexo 7 - Marcas de Nacionalidade e de Matrícula de Aeronaves, Anexo 8 - Aeronavegabilidade e Anexo 16 - Proteção ao Meio Ambiente, no sentido de seguimento de propostas das emendas aos mesmos com intuito de identificação da necessidade de revisão e/ou retificação dos correspondentes CV-CAR's.

Na sequência da adoção da emenda ao Anexo 6 - Operação de Aeronaves, foi iniciado em 2017 o processo de revisão e atualização do CV-CAR 8 – Operações.

- É expectável a finalização da elaboração/atualização e a aprovação e publicação dos CV-CAR's 21 e 8 no início do ano 2018.
- Início dos trabalhos de revisão e atualização do Manual de Inspetor de Aeronavegabilidade, com a previsão da finalização dos mesmos no início do ano 2018.

→ **Preparação da Missão de Validação da USOAP/CMA**

No âmbito da preparação da Missão da Validação da ICAO (ICVM), cuja realização é prevista para junho de 2018, com objetivo de verificar a implementação das ações corretivas em resposta às não

conformidades apontadas na auditoria do USOAP da ICAO, realizada em 2009, foram realizadas em 2017 na área de Aeronavegabilidade as seguintes atividades:

- Revisão do State Aviation Activity Questionnaire (SAAQ);
- Revisão e atualização do Corrective Action Plan (CAP) proposto em resposta às não conformidades apontadas na auditoria do USOAP da ICAO, realizada em 2009, no módulo CAP no USOAP/CMA Online Framework (OLF).
- Preenchimento do CC/EFOD (Compliance Checklist/Electronic Filing of Differences) dos Anexos 6, 7, 8 e 16 da ICAO, indicando o nível de adesão aos normativos nacionais e o nível de implementação dos procedimentos definidos nos referidos Anexos. Elaboração do CV-CAR 8 para implementação das normas e práticas recomendadas (SARP's) no Anexo 6, aplicáveis na regulamentação nacional.
- Atualização das PQ20 já existentes.

Ainda, com intuito de fomentar o desempenho técnico da instituição no domínio de Aeronavegabilidade, foram realizadas em 2017 as seguintes ações de capacitação dos técnicos:

- Maintenance Programme (Large Aircraft) Training Course;
- Government Safety Inspector Airworthiness (GSI - AIR);
- Safety Oversight Inspectors (Airworthiness);
- Registo de ocorrências no ECCAIRS (em parceria com ANAC de Portugal);
- Dangerous Goods Regulations (DGR) Cat. 6 - Initial (IATA).

LICENCIAMENTO DE PESSOAL

A AAC, no âmbito da competência em matéria de Licenciamento de Pessoal, tem, entre outras, a atribuição de verificação dos aspetos administrativos que conduzam a concessão de licenças, certificados, qualificações, validações ou de qualquer outra autorização de acordo com as normas nacionais e internacionais

Ainda compete a AAC, no domínio de Licenciamento de Pessoal analisar e processar os pedidos de emissão e renovação de licenças e certificados em conformidade com os regulamentos e procedimentos aplicáveis, manter o sistema de registos de licenciamento do pessoal aeronáutico, preparar material informativo e de orientação à indústria de aviação com relação a práticas e procedimentos de licenciamento de pessoal, preparar e recomendar emendas à legislação nacional com relação a todos os assuntos de licenciamento de pessoal, entre outras.

Para além das atividades correntes entre as atividades levadas a cabo pela Autoridade em 2017 no domínio de Licenciamento de Pessoal, destacam-se como mais relevantes as seguintes:

→ **Contribuição para a Gestão do Programa USOAP/CMA**

Com o objetivo de contribuir para a Gestão do Programa USOAP/CMA, foram realizadas em 2017 na área de Operações de Voo as seguintes atividades:

- Treino Web based do USOAP/CMA;
- Atualização do Questionário das Atividades Aeronáuticas do Estado (SAAQ);

²⁰ Protocol Questions

- Revisão e atualização do Corrective Action Plan (CAP) proposto em resposta às não conformidades apontadas na auditoria do USOAP da ICAO, realizada em 2009, no módulo CAP no USOAP/CMA Online Framework (OLF).
- Preenchimento do CC/EFOD (Compliance Checklist/Electronic Filing of Differences) do Anexo 6 da ICAO, indicando o nível de adesão aos normativos nacionais e o nível de implementação dos procedimentos definidos no referido Anexo. Participação no processo de elaboração do CV-CAR 8 para implementação das normas e práticas recomendadas (SARP's) no referido Anexo, aplicáveis na regulamentação nacional.

→ **Implementação do Plano de Supervisão**

Encontra-se implementando no domínio de Licenciamento de Pessoal o sistema de supervisão regular do pessoal aeronáutico e das organizações de formação aprovadas (ATO²¹) por forma a verificar o cumprimento de todos os requisitos de licenciamento. No âmbito do sistema de supervisão é desenvolvido anualmente o Plano de Supervisão de Licenciamento de Pessoal.

Das 35 inspeções previstas no Plano de Supervisão de Licenciamento de Pessoal para o ano 2017 foram canceladas 8 e realizadas 23, atingindo a AAC a taxa de execução do Plano de 81%. De apontar também que foram realizadas 5 atividades inspetivas não planeadas.

Para assegurar a efetiva implementação de ações corretivas às não conformidades identificadas na sequência das inspeções, foi realizado pela AAC o seguimento de implementação do planos de ações corretivas (CAP) através da análise das evidências apresentadas e através das inspeções de seguimento (follow up) às entidades supervisionadas.

→ **Consolidação do sistema de certificação de Organizações de Formação**

No ano 2017, por forma a consolidar o sistema de certificação de Organizações de Formação foram realizadas as seguintes ações:

- Revisão e atualização do CV-CAR 3 – Organização de Formação Aprovada (ATO), cuja aprovação e publicação aguarda-se no início de 2018.
- Iniciou-se o desenvolvimento da Circular sobre as Orientações Técnicas para indústria e dos procedimentos internos para os inspetores sobre a certificação/aceitação de organizações de formação.

→ **Atualização da regulamentação e de documentos**

- Elaboração de análises técnicas quanto à interpretação das normas e práticas recomendadas nos Anexos da ICAO, no sentido de contribuição na elaboração do CV-CAR 21 - Sistema de Gestão de Segurança Operacional;
- Participação em elaboração de análises técnicas quanto à interpretação das emendas do Anexo 1 da ICAO no sentido da sua incorporação aquando da revisão e atualização do CV-CAR's:
 - CV-CAR 2.1 - Licenciamento de tripulação de voo, de tripulação de cabina e do oficial de operações de voo (emenda 174);
 - CV-CAR 2.2 - Licenciamento de técnicos de manutenção de aeronaves (emenda 174);
 - CV-CAR 2.3 - Licenciamento de controladores de tráfego aéreo e operadores de estação aeronáutica (emenda 174);

²¹ Approved Training Organisations

- CV-CAR 2.4 – Disposições médicas para licenciamento do pessoal aeronáutico (emenda 173). É expectável a finalização dos trabalhos e a aprovação e publicação dos CV-CAR's mencionados no início do ano 2018.

- **Elaboração das Instruções/Determinações que abrangem diversos aspetos no domínio de Licenciamento de Pessoal, nomeadamente:**
 - Determinação sobre o Processo de Transição dos Técnicos de Manutenção com licença ICAO para Licença de acordo com CV-CAR 2.2 (Elaborada e publicada);
 - Draft da Instrução sobre Designação de Examinadores de Técnicos de Manutenção de Aviões;
 - Draft da Instrução sobre teste de perícia de TMA;
 - Draft da Instrução para indústria sobre Designação de verificadores e examinadores de CTA;
 - Draft da Instrução sobre designação de examinadores de oficial de operações de voo e pessoal navegante de cabine.
- Início dos trabalhos de revisão e atualização do Manual do Inspetor de Licenciamento, com a previsão da finalização dos mesmos no início do ano 2018.

→ **Reestruturação do sistema de proficiência linguística**

No ano 2017, por forma a reestruturar o sistema de proficiência linguística foram realizadas as seguintes ações:

- Início de atualização da base de exames atuais. Encontram-se em desenvolvimento dois novos exames para pilotos e CTA;
- Formação e designação de novos examinadores. Foi designado em 2017 um examinador de proficiência linguística;
- Foram estabelecidos os contactos no sentido de identificação de parceiros para estabelecimento dos Centros de Exames Designados (CED).

→ **Melhoria das ferramentas de trabalho**

- Foi realizada em 2017 a formação na nova ferramenta de gestão documental Clip One, cuja implementação a nível da Instituição aguarda-se no ano 2018.
- Para modernização das ferramentas de trabalho digitais, utilizadas no domínio de Licenciamento de pessoal, foi implementada em 2017 a plataforma informática CASR²² utilizada para gestão de todos os processos de licenciamento de pessoal. A sua utilização atualmente é possível a nível interno, sendo que uso da ferramenta a nível externo é condicionado pelos problemas técnicos ligados a NOSI, especialmente a capacidade de acesso VPN à plataforma e necessidade de adequação da infraestrutura para tráfego de sinal de internet via fibra ótica, entre outros.
- Desenvolvidos e implementados 5 novos exames de conhecimentos técnicos e de legislação aeronáutica para diferentes categorias do pessoal aeronáutico.

No sentido de melhorar a informação ao público foram criados no decorrer do ano 2017 os conteúdos para a secção de Licenciamento de Pessoal no website da AAC.

Em 2017, com vista de padronização dos regulamentos a nível da BAGASOO, realizou-se a participação em reuniões da BAGASOO, sobre emendas dos anexos da ICAO e a revisão de regulamentação.

²² Civil Aviation Software for Regulators

Importa referir que no decorrer do ano 2017 a área de Licenciamento de Pessoal acompanhou a equipa de experts da The Wicks Group (TWG) na realização de uma auditoria à TACV e nos diversos encontros de trabalho no âmbito de correção das inconformidades identificadas na auditoria IASA, realizada em 2015.

Ainda, com intuito de fomentar o desempenho técnico da instituição no domínio de Licenciamento de Pessoal, foi realizada em 2017 a Formação Pedagógica Inicial de Formadores.

MEDICINA AERONÁUTICA

A AAC, enquanto Autoridade Nacional de Segurança da Aviação Civil, no âmbito da competência em matéria de segurança operacional tem, entre outras, a atribuição de definir e implementar um sistema de Medicina Aeronáutica.

Entre outras atribuições, compete a AAC, no domínio de Medicina Aeronáutica, designar examinadores médicos aeronáuticos para a execução de inspeções médicas visando a emissão e revalidação de licenças e certificados do pessoal aeronáutico, assim como certificar as entidades especializadas em medicina aeronáutica que emitem certificados médicos de aptidão de pessoal aeronáutico.

Para além das atividades correntes de Certificação médica do pessoal aeronáutico, das atividades levadas a cabo pela Autoridade em 2017 no domínio de Medicina Aeronáutica, destacam-se como mais relevantes as seguintes:

→ Implementação do Plano de Supervisão

O Plano de Supervisão elaborado para o ano 2017 foi realizado a 100% com destaque para as seguintes atividades:

- Realização de duas Auditorias aos Examinadores Médicos Aeronáuticos (AME23), Dr. Francisco Alves da Conceição Tavares Vieira (Certificado Nº CV-002 valido até 23/03/2019) e Dr. Júlio Barros Andrade (Certificado Nº CV-000 válido até 23/03/2019), para verificação de conformidade com os requisitos legalmente definidos para médicos examinadores de aviação, bem como dos equipamentos de apoio ao processo de Inspeção médica e respeito pela confidencialidade médica;
- Participação, conjuntamente com a área de Aeronavegabilidade, em Inspeções de aeronaves (Aircraft Ramp Checks) com o objetivo de inspeção da mala médica. Neste âmbito foram efetuadas em 2017 três inspeções da mala médica da aeronave Boeing 757 dos TACV (08/03/2017, 22/04/2017 e 27/07/17) e uma inspeção da mala médica do ATR 72-212A da Binter CV (27/07/17);
- Inspeção/supervisão à formação/treino “Recurrent Medical Emergencies and First Aid Training Flight/Cabin crew”, organizada pela TACV (15/02/17);
- Participação, na qualidade de observador, em Exercício de Emergência realizado pela ASA, S.A. no Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela no dia 8 de Março de 2017, em relação aos Planos de contingência nºs 1, 2 e 14 “Iminência de Acidente, Acidente com aeronave no aeroporto e Sabotagem no aeroporto e nas instalações de Navegação Aérea”, visando avaliar a eficiência da ASA em lidar com eventuais situações de emergência e o nível da preparação das diferentes instituições envolvidas na resposta às emergências.

²³ Aviation Medical Examiner

→ **Atualização dos regulamentos e das ferramentas de trabalho**

- Na sequência da adoção da emenda 173 ao Anexo Técnico 1 - Licenças de Pessoal à Convenção de Chicago, foi revisto o CV-CAR 2.4 “Disposições médicas para licenciamento do pessoal”, que estabelece os requisitos para a certificação médica de pessoal aeronáutico e os procedimentos para a emissão, revalidação e renovação dos certificados médicos e os requisitos para a designação dos médicos examinadores de aviação e certificação dos centros de medicina aeronáutica;
- Em simultâneo com a revisão do CV-CAR 2.4 e para refletir as normas nele definidas, foram revistos e atualizados sete Formulários Médicos Aeronáuticos já existentes e elaborados quatro Formulários novos. Os referidos formulários destinam-se à certificação médica e à designação dos médicos examinadores e dos centros de medicina aeronáutica;
- Revisto e publicado o Manual de Procedimentos Médicos;
- Iniciou-se a utilização da plataforma informática CASR para Certificação Médica.

→ **Organização da formação em Medicina Aeronáutica**

Por forma a promover a formação e atualização profissional dos médicos examinadores no ramo da medicina aeronáutica, a AAC, em parceria com a ANAC (Portugal), organizou uma formação em Medicina Aeronáutica (refrescamento) que teve lugar na Cidade da Praia de 11 a 12 de maio de 2017. A referida formação destinou-se a profissionais médicos e psicólogos que atuam na área de Medicina Aeronáutica e aos que intervêm na Certificação Médica e contou com a colaboração de formadores das diversas áreas abrangidas.

Ainda, no sentido de melhorar a informação ao público foram criados no decorrer do ano 2017 os conteúdos para a secção de Medicina Aeronáutica no website da AAC.

Ainda, com o intuito de fomentar o desempenho técnico da instituição no domínio de Medicina Aeronáutica, foram realizadas em 2017 as seguintes ações:

- Participação em 65º Congresso Internacional de Medicina Aeronáutica e Espacial²⁴, organizado pela Academia Internacional de Medicina Aeronáutica e Espacial (ICASM²⁵), com apresentação oral de um Caso Clínico - Roma (Itália);
- Frequência do curso de pós-graduação em Medicina Aeronáutica para Examinadores e Assessores Médicos²⁶ na Singapore Aviation Academy (SAA).

²⁴ 65th International Congress of Aviation and Space Medicine

²⁵ International Academy of Aviation and Space Medicine

²⁶ Postgraduate Certificate in Aviation Medicine for Medical Examiners and Assessors

3.6. REGULAÇÃO ECONÓMICA

A AAC tem por missão a regulação económica do sector da aviação civil, promovendo a eficiência, eficácia e regularidade do transporte aéreo e protegendo os direitos dos operadores e dos utentes.

Na prossecução desta missão, a AAC tem como principais atribuições a verificação dos requisitos de acesso à atividade e ao mercado pelos operadores, supervisão da atividade dos prestadores dos serviços regulados, propondo medidas de regulação económica das atividades aeroportuárias, de navegação aérea e de transporte aéreo e de outras no âmbito da aviação civil.

Entre outras atribuições, compete ainda a AAC, na área de regulação económica, controlar o cumprimento das normas nacionais e internacionais que regem a atividade da aviação civil comercial bem como a promoção da competitividade e do desenvolvimento no mercado da aviação comercial, a proteção do equilíbrio económico-financeiro dos prestadores dos serviços regulados e proteção dos direitos e interesses dos consumidores, designadamente em matéria de preços, tarifas e qualidade dos serviços.

No âmbito das atividades relativas à regulação económica do setor, para o cumprimento do OE 3 “Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com benefícios sociais e ambientais”, a AAC centrou 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”, destacando-se seguidamente as principais atividades desenvolvidas em 2017 neste sentido:

→ **Aperfeiçoamento da capacidade de regulação económica e promoção da competitividade do transporte aéreo**

- **Elaboração de análises técnicas e produção de pareceres no sentido de preparação e/ou adequação dos seguintes projetos de diplomas e regulamentos de forma a regular os aspetos económicos do Código Aeronáutico e os direitos dos passageiros:**
 - Alteração do Regulamento nº 01/AAC/2017, que aprova as taxas cobradas pela Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea (ASA, S.A.), enquanto entidade gestora dos aeródromos e entidade provedora dos serviços de navegação aérea;
 - Decreto-Lei nº 50/2017, que institui a obrigatoriedade de qualquer operador aéreo estrangeiro que seja admitido à exploração de serviços de transporte aéreo de designar um representante legal com plenos poderes de representação;
 - Decreto-Lei nº 2/2017, que procede à primeira alteração ao Decreto-Lei nº 27/2015 que estabelece as regras e princípios para garantir a proteção de assistência às pessoas com mobilidade reduzida que tenham acesso ao transporte aéreo;
 - Regulamento nº 02/AAC/2017, que define os requisitos e procedimentos de formação do pessoal que lida diretamente com passageiros e do pessoal que presta assistência às PMR;
 - Alteração do Regulamento nº 02/DRE/2016, que fixa as condições aplicáveis para aprovação das tarifas máximas por linha ou rede de linha e o registo de tarifas no transporte aéreo regular doméstico de passageiros pelas transportadoras aéreas licenciadas;
 - Regulamento nº 01/ARE/2017, que estabelece os requisitos e as condições aplicáveis ao acesso ao mercado e para o exercício de direitos de tráfego no transporte aéreo regular.

- Recolha e análise de elementos relativos à supervisão da assistência em escala de forma a preparar a proposta dos Termos de Referência (TdR) da consultoria externa para elaboração de Procedimento de supervisão da assistência em escala, a realizar-se no decorrer do ano 2018.
- Recolha e análise de elementos relativos aos instrumentos de avaliação do impacto das decisões regulatórias (AIR) de forma a identificar e definir os mesmos e desenvolver e implementar a Metodologia de AIR. Nesse sentido identificou-se a necessidade de consultoria técnica.
- Acompanhamento do processo da definição e posterior implementação pelo Estado das Obrigações de Serviço Público (OSP) para o transporte aéreo interno, de forma a criar atempadamente as condições necessárias à fiscalização do respetivo cumprimento, caso o Governo opte pela implementação da OSP's.
- Licenciamento a acompanhamento do cumprimento das obrigações decorrentes das licenças e autorizações:
 - Avaliação e renovação de licenças de explorador aéreo das companhias TACV e Binter CV;
 - Avaliação dos processos de renovação de licenças da atividade de assistência em escala de oito empresas a nível nacional;
 - Avaliação do processo de pedido de licença para operações regionais (Dakar e Bissau) pela Binter CV;
 - Avaliação das solicitações de exploração e dos serviços de transporte aéreo público regular e não regular (charter), no quadro dos Acordos Aéreos e/ou da regulamentação nacional existentes, tendo sido autorizadas em 2017 a explorar os serviços aéreos (internacional e doméstico) 29 companhias aéreas, essencialmente estrangeiras;
 - Gestão e emissão de autorizações para diferentes tipos de operações de voos, entre eles, sobrevoos, escalas técnicas e aterragens nos aeroportos e aeródromos nacionais;
 - Avaliação e validação das novas condições gerais de transporte da TACV e início da avaliação das novas condições gerais de transporte da Binter CV;
 - Avaliação Económica e Financeira das entidades reguladas e produção do Relatório síntese da supervisão económico-financeira.
- Avaliação das declarações de capacidade aeroportuária para efeitos de atribuição de faixas horárias (slots) e conseqüente reclassificação dos aeroportos do Sal, Praia e Boa Vista como aeroportos coordenados. Acompanhamento da atividade de gestão dos slots.
- Consolidação do sistema de supervisão económica do sector:
 - Conclusão e implementação do modelo Quality Service Index (QSI), entretanto suspenso com cessão dos pressupostos para o seu desenvolvimento com a saída dos TACV do mercado doméstico. O modelo será reintroduzido com entrada de mais um operador no mercado doméstico;
 - Registo, supervisão e monitoração das tarifas e taxas. Elaboração de Procedimentos para a supervisão e avaliação de Tarifas e Taxas;
 - Conclusão do processo de Certificação da Contabilidade Analítica das operadoras aéreas no setor doméstico. Início de elaboração do Regulamento da Contabilidade Analítica;
 - Implementação da Análise da performance por rotas;
 - Identificação dos procedimentos a elaborar em relação ao processo de aprovação/aceitação de acordos comerciais;

- Realização das inspeções no âmbito da Qualidade de Serviço, Direitos dos Passageiros, Económico-financeiro, em todos os aeroportos e aeródromos do país.
- Promoção do transporte aéreo internacional:
 - Negociação e assinatura do Acordo Aéreo Bilateral com a República Democrática do Congo;
 - Retoma da abordagem ao Canadá no sentido de negociação do Acordo Aéreo;
 - Início dos processos de designação da TACV junto das entidades Angolanas e Nigerianas, com vista a exploração de serviços para esses destinos;
 - Acompanhamento do estado da implementação da política africana no quadro do lançamento do Mercado Único de Transporte Aéreo Africano (MUTAA), no sentido de alinhamento da política comercial aérea nacional com as políticas africanas.
- Participação em conferências no âmbito da regulação económica, com vista à assimilação de boas praticas a nível internacional:
 - 2ª Conferência da ICAO sobre o Desenvolvimento de Carga Aérea em Africa – Adis Abeba (Etiópia);
 - 2ª Reunião da ICAO sobre Desenvolvimento Sustentável do Transporte Aéreo na África - Accra (Gana).

Ainda, no âmbito da estratégia de “Aperfeiçoamento da capacidade de regulação económica e promoção da competitividade do transporte aéreo”, com o intuito de fomentar o desempenho técnico da instituição, foram capacitados os inspetores da AAC através de formações, entre outras, em seguintes áreas: Gestão de Fluxos de Trabalho e Mapeamento de Processos (em parceria com AAC do Brasil), Sistema de Distribuição Global (GDS) Amadeus, Dangerous Goods Regulations (DGR) Initial Category 6 (IATA), Básico de PMR (pessoa com mobilidade reduzida) e Airline Business Models and Competitive Strategies (IATA).

→ **Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários do transporte aéreo**

- Criação da logomarca “Direitos e Deveres dos Passageiros em Cabo Verde”;
- Criação e lançamento do Portal do Passageiro bilingue (Português/Inglês), com Read Speaker. Com um 'layout' simples e intuitivo, o portal distingue-se pelo acesso simplificado a toda a informação relevante em relação aos direitos e deveres dos passageiros e integra o formulário de reclamação online, interligado com o Sistema Integrado de Gestão de Reclamações (SIGA), para produção e disponibilização de dados estatísticos a nível das reclamações. Desde o seu lançamento (01/08/2017) até ao final do ano 2017 o Portal do Passageiro atingiu as 3.060 visualizações, sendo que os principais itens consultados pelos usuários foram os ligados a Direitos de Passageiros.
- Elaboração e distribuição, em todos os aeroportos e aeródromos do país, dos materiais informativos sobre os direitos e deveres dos passageiros em Cabo Verde, nomeadamente, do Guia do Passageiro, dos Folhetos informativos e do novo formulário de reclamação. Conceção e instalação de novos expositores;
- Lançamento e promoção da campanha “Direitos e Deveres dos Passageiros em Cabo Verde”. No âmbito da campanha, produção de vídeo publicitário e a sua divulgação na Televisão de Cabo Verde (TCV) e na página da AAC no Facebook;
- Realização das sessões de informação sobre “Direitos dos Passageiros em Cabo Verde” e “Procedimentos de Gestão de Reclamações” junto das entidades reguladas TACV, Binter CV, Royal

Air Maroc e algumas agências de viagens. Encontram-se planeadas para o ano 2018 as sessões de informação com a TAP, ASA, CV Handling e as agências de viagens da Ilha de Santiago;

- Desenvolvimento e implementação junto das entidades reguladas, por tipologia de serviço (companhias aéreas, serviço de assistência em terra e serviços aeroportuários), dos novos Formulários de Resposta de Reclamações da AAC (10 modelos);
- Gestão e tratamento das reclamações dos passageiros e realização das inspeções junto das entidades reguladas no sentido de averiguar o grau de cumprimento dos dispositivos regulamentares sobre a qualidade de serviços prestados aos utentes do transporte aéreo;
- Recolha, juntos das entidades reguladas, de dados estatísticos e económico-financeiros, por meio dos formulários desenvolvidos pela ICAO para posterior encaminhamento à ICAO;
- Elaboração e divulgação, a nível interno, dos Boletins Estatísticos: “Evolução de Transporte Aéreo” e “Estatísticas das Reclamações no setor”;
- Elaboração, com base nos programas de voos aprovados, do relatório das ofertas dos operadores do transporte aéreo;
- Participação, com vista à assimilação de boas praticas a nível internacional, na Iª Jornada nacional de sensibilização sobre riscos e ameaças da segurança de aviação civil e a proteção dos passageiros aéreos – Bissau (Guiné Bissau).

A par das principais atividades desenvolvidas em 2017 na área de regulação económica, no âmbito da estratégia “Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários do transporte aéreo”, importa referir ainda, que iniciou em 2017 o projeto de desenvolvimento do Novo Sistema de Gestão de Reclamações cuja conclusão está prevista para o ano 2018 e que no âmbito da produção dos dados estatísticos iniciou em 2017 a preparação do processo de assistência técnica à AAC no sentido de implementação do Sistema de Informação Estatística do Sector de Aviação Civil (SIE-SAC).

→ Incentivo à sustentabilidade ambiental

- Início dos trabalhos de Elaboração do Plano de Ação de Redução do Carbono (CO₂), no âmbito da ICAO para garantir que o esquema global de emissões responde às boas práticas internacionais de regulação económica. Neste sentido, no âmbito do ICAO Buddy Programme, foram estabelecidos contatos com São Tomé e Príncipe para o apoio a Cabo Verde na elaboração do seu Plano de Ação de Redução de CO₂.
- Participação em seminários regionais da ICAO: Planos de Ação de Redução do Carbono (CO₂) – Nairobi (Quénia) e Compensação de Carbono e Plano de Redução para a Aviação Internacional (em inglês CORSIA) – Lagos (Nigéria).

Ainda, a par das principais atividades desenvolvidas, no âmbito da colaboração com diversos organismos do Estado, a AAC integrou diferentes grupos de trabalho, colaborando na análise de projetos de natureza transversal à Administração Pública e à sociedade em geral, tendo tomado decisões e emitido pareceres, destacando-se participações em:

- Grupo de trabalho do Ministério das Finanças para a elaboração do Plano Estratégico para o Desenvolvimento Sustentável (PEDS);
- Grupo de trabalho do Estado de Cabo Verde e da Enacol para a Revisão e Proposta de um novo modelo de contrato de concessão administrativa.

3.7. Consumidores - Proteção ao Passageiro

Embora a defesa dos interesses dos consumidores seja uma área da Regulação Económica, devido á sua importância e impacto direto na imagem do sector e da própria AAC, optou-se por trabalhá-la de forma isolada no relatório.

As reclamações dos passageiros chegam à AAC através do Livro de Reclamações, do Formulário de Reclamação da AAC, do portal Direito dos Passageiros, por email ou por outras vias.

Em 2017 foram recebidas pela AAC 790 reclamações dos utentes dos serviços de transporte aéreo, representando um acréscimo de cerca de 31% face ao ano anterior (602), influenciado, sobretudo, pela duplicação das reclamações com origem no Formulário de Reclamação.

Tabela 6 – Origem das Reclamações (em Número)

Origem das Reclamações	2016	2017
Livro de Reclamações	428	446
Formulário de Reclamação	129	254
Portal Direito dos Passageiro	0	10
Email	17	74
Outra	28	6
Total	602	790

Fonte: AAC

As reclamações que têm como origem o Livro de Reclamações são, justamente, as mais numerosas, representando perto de 56% do total de reclamações recebidas em 2017, situando-se na segunda posição as reclamações recebidas por meio de Formulário de Reclamação com 32% do total.

Registou-se em 2017 um aumento de reclamações em todos os prestadores de serviços (companhias aéreas, assistência em terra e aeroportos), destacando-se um aumento expressivo em 177 reclamações relativas às companhias aéreas. Das reclamações recebidas, 93% são relativas aos serviços prestados pelas companhias aéreas (732 reclamações), 6% dizem respeito aos serviços aeroportuários (46 reclamações), representando as reclamações em relação aos serviços de assistência em terra apenas 1% (12 reclamações).

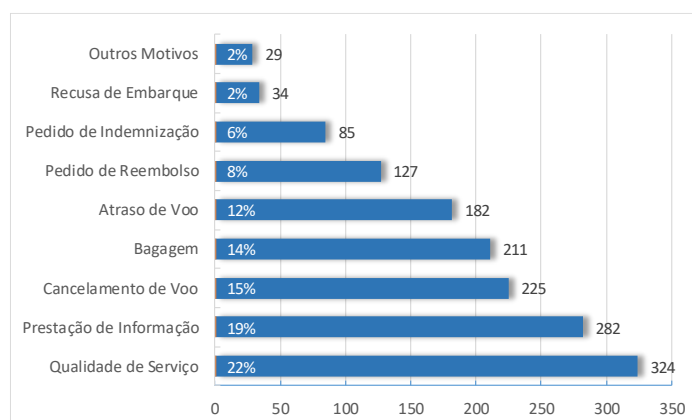
Convém observar que existe uma distorção entre as estatísticas das reclamações relativas aos serviços prestados pelas companhias aéreas e aos serviços de assistência em terra, dado o facto de algumas reclamações referentes aos serviços de assistência em terra serem apresentadas e formalizadas junto das companhias aéreas, visto que o handler é o prestador de serviços das companhias aéreas e normalmente é associado a elas.

Pelo número de reclamações referentes ao serviço prestado pelas companhias aéreas ressalta a TACV com 50% do total (368 reclamações), seguida pelo Binter CV com 28% e TAP com 18%, registando estas companhias áreas 208 e 132 reclamações, respetivamente. As reclamações relativas aos restantes operadores (Royal Air Maroc, SATA, Transair Senegal e TUI Airlines Netherlands) representam apenas 3% (24 reclamações).

Em muitas reclamações os utentes apresentam simultaneamente queixas sobre diversos serviços e por diferentes motivos.

Assim, em 2017 as 732 reclamações relativas aos serviços prestados pelas companhias aéreas deram origem a 1.499 queixas sobre os diferentes motivos.

Figura 11 – Motivos de Reclamações Referentes às Companhias Aéreas, em 2017 (Nº de Queixas)



Fonte: AAC

Em termos de representatividade, as razões que mais motivaram as reclamações foram “Qualidade de serviço” com 324 queixas (22% do total) e “Prestação de Informação” com 282 queixas (19%). Estes dois motivos relacionados com a qualidade de serviço, juntos, representam 41% das reclamações. As queixas relacionadas com questões comerciais e operacionais por motivos de “Cancelamento do Voo”, “Bagagem” e “Atraso do Voo” registaram 225, 211 e 182 queixas respetivamente e, igualmente, representaram juntas cerca de 41% no total. Os “Pedidos de Reembolso” motivaram 127 queixas, seguidos pelos “Pedidos de Indemnização” com 85 queixas e pelas reclamações com origem em “Recusa de Embarque” e “Outros motivos”, com 34 e 29 queixas, respetivamente.

À semelhança do constatado nas reclamações referentes aos serviços prestados pelas companhias aéreas, o principal motivo das reclamações dos serviços aeroportuários e dos serviços de assistência em terra, é “Qualidade de Serviço”, que representa cerca de 36% e 37% do total das queixas, respetivamente.

No que diz respeito aos processos de reclamação concluídos em 2017, num total de 876 processos, 86 são referentes a processos que transitaram do ano anterior e 790 dizem respeito a processos recebidos em 2017. A 31 de dezembro de 2017 a taxa de encerramento dos processos é de 100%.

CAPÍTULO IV – EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES 2017

4.1. Atividades desenvolvidas e resultados

Enquanto componente do ciclo anual de gestão, o Plano de Atividades da AAC do ano 2017 foi elaborado em articulação com os objetivos estratégicos, tendo por base a sua missão, visão e valores, considerando as suas competências dentro da regulação e fiscalização do setor da aviação civil e prevendo a supervisão e regulamentação das atividades desenvolvidas neste setor.

A avaliação da atividade desenvolvida no decurso do ano em análise, realizada através das informações facultadas pelas Unidades Orgânicas da AAC, permite a avaliação final dos resultados alcançados por atividades e objetivos operacionais definidos para o ano 2017 e por objetivos estratégicos definidos para o período 2017- 2019.

Apresentam-se, seguidamente, os resultados alcançados no que diz respeito às atividades desenvolvidas, em alinhamento com os objetivos operacionais definidos para o ano 2017, e no seguimento dos objetivos estratégicos.

Nessa demonstração, e para a aferição do grau de concretização das atividades enunciadas, em comparação com as metas definidas, foi implementada a seguinte metodologia de classificação:

Tabela 7 – Categorias Utilizadas para a Classificação dos Resultados

Execução da Meta		Critérios
↑	Meta Superada	Grau de realização superior ao planeado
→	Meta Cumprida	Grau de realização igual ao planeado
↓	Meta Não Atingida	Grau de realização inferior ao planeado
●	Meta Não Quantificada (MNQ)	Grau de realização considerado de 100% nas atividades concretizadas
●		Grau de realização considerado de 0% nas atividades não iniciadas
◆	Não Aplicável (N.A.)	Grau de realização não contabilizado. Casos em que não é possível aferir o grau de realização da atividade, por esta depender de solicitações externas que acabaram ou por não ocorrer ou por serem anuladas.

De forma a quantificar o desempenho global da AAC no ano 2017, foi definida uma ponderação de 20% para cada um dos cinco objetivos estratégicos e foi atribuída uma ponderação a cada um dos objetivos operacionais definidos para o ano 2017 no seguimento dos objetivos estratégicos.

Dentro de cada Objetivo Estratégico e em associação com os respetivos Objetivos Operacionais e correspondentes atividades e indicadores, a classificação dos resultados reflete o grau de execução face à meta estabelecida, considerando ainda na coluna das ponderações as ponderações específicas para cada uma das atividades. Assim, as ponderações atribuídas às atividades/metastotalizam os 100% em cada Objetivo Operacional.

No que diz respeito às atividades não quantificáveis, por não ser possível a sua quantificação ou pelo facto da realização das mesmas depender de agentes externos, não foi considerada nenhuma ponderação. No caso da não existência de solicitações externas que permitam a execução destas atividades, as mesmas não são consideradas para o cômputo do universo das atividades concorrentes para a análise do

desempenho global da AAC. Por outro lado, quando estas atividades são concretizadas, o seu grau de realização único é de 100%. Em qualquer dos casos, o desempenho global da AAC, quantitativamente, não será alterado.

De forma idêntica, nos casos das atividades consideradas Não Aplicáveis, a sua ponderação acabou por ser distribuída o mais equitativamente possível pelas restantes atividades dos respetivos objetivos operacionais, de forma a que as ponderações das atividades com resultados totalizem os 100%, conforme tabela explicativa no final das grelhas das atividades de cada um dos objetivos.

Adicionalmente, com a finalidade de ter uma visão generalizada de cada objetivo estratégico e do conjunto dos objetivos operacionais que lhe integram, e para além da quantificação resultante da aplicação das ponderações acima referidas, foi inserido um gráfico no final das grelhas das atividades de cada um daqueles objetivos.

São descritas, ainda, para os objetivos em análise, caso existirem, outras atividades realizadas no decorrer do ano para além das ações programadas expressamente previstas em PA, que não deixam de integrar a atividade da AAC, podendo ser de natureza corrente ou advindo de identificação de necessidades posteriores à elaboração do PA.

4.2.OE 1 - Segurança Operacional (Safety) acrescida

Para o cumprimento do OE 1 “Segurança Operacional (Safety) acrescida”, a AAC definiu para o ano 2017 quatro Objetivos Operacionais no seguimento daquele Objetivo Estratégico. Entretanto, a Autoridade no decorrer do ano 2017 centrou a sua atuação na implementação de sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas Safety e na Preparação da Missão de Validação da USOAP/CMA.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades e ações desenvolvidas na prossecução de cada um dos Objetivos Operacionais, indicando o grau de concretização das atividades.

Legenda da Unidade Responsável:

AAF - Administrativa e Financeira; AED - Aeródromos; AIR - Aeronavegabilidade; CA - Conselho de Administração; LIC - Licenciamento de Pessoal; MED - Medicina Aeronáutica; NAV - Navegação Aérea; OPS - Operações de Voo

Objetivo Operacional 1 - Implementação da fase 2 do Plano de implementação do PNSO

Nº	Ação/Atividade	Indicador de desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Dar feedback à proposta de consultoria do UK CAA	Grau de cumprimento	CA	100%	100%	100% →	♦	♦
2	Realizar reunião de análise do ponto de situação do processo PNSO	Reunião realizada	CA	1	1	100% →	♦	♦
3	Reconstituir o CNSO	CNSO reconstituída	CA	100%	N.A.	♦	♦	♦
4	Reestruturar a equipa de implementação	Equipa reestruturada	CA	100%	N.A.	♦	♦	♦
5	Retomar a execução do Plano de implementação	Retoma do plano	CA/EI	100%	N.A.	♦	♦	♦
6	Elaborar o procedimento relativo à identificação de perigos e gestão dos riscos e o Circular sobre identificação de perigos	Documento elaborado	NAV	50%	N.A.	♦	♦	♦
			AED	50%	20%	40% ↓		♦
7	Incluir requisitos de treino inicial e refresco em SGSO no Manual de Inspetor	Grau de elaboração	NAV/OPS/AIR/LIC/OPS	50%	N.A.	♦	♦	♦
			AED	100%	80%	80% ↓		♦
8	Definir as ações de Promoção da Segurança operacional	Ações definidas	NAV	50%	N.A.	♦	♦	♦
9	Elaborar Circular para garantia da segurança operacional com os requisitos de aceitação dos indicadores de segurança de elevada consequência (ALoSP inicial)	Grau de elaboração	NAV	50%	N.A.	♦	♦	♦
			AED	100%	50%	50% ↓		♦
10	Estabelecer Processo de recolha, análise e tratamento das ocorrências reportadas e elaborar Circular para notificação obrigatória de ocorrências	Grau de elaboração	AED	100%	N.A.	♦	♦	♦
11	Incluir no Manual de Inspetor o procedimentos para aceitação e avaliação periódica dos indicadores de desempenho	Grau de elaboração	AED	100%	50%	50% ↓	♦	♦

Total Objetivo Operacional 1 ♦ ♦ a)

- a) Objetivo anulado para o ano 2017 por motivos de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes a nível da instituição. Transitou para ano 2018. Apesar disso, foram realizadas algumas atividades inicialmente previstas.

Objetivo Operacional 2 - Fase 2 dos SMS dos operadores aceite e dados consolidados

Nº	Ação/Atividade	Indicador de desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Aceitar a fase 1 do SMS	Fase 1 aceite	NAV	100%	N.A.	♦	♦	♦
2	Realizar auditoria de avaliação da fase 1 do SMS	Auditoria realizada	NAV	1	N.A.	♦	♦	♦
3	Preparar o material de orientação SMS para o setor NAV	Grau de elaboração	NAV	100%	N.A.	♦	♦	♦
4	Definir os prazos de apresentação dos planos para aceitação	Prazos definidos	NAV	100%	N.A.	♦	♦	♦
			AED	100%	N.A.	♦	♦	♦
5	Aceitar o plano de implementação SMS	Plano aceite	NAV	100%	N.A.	♦	♦	♦
			AED	100%	N.A.	♦	♦	♦
6	Aceitar a fase 2 do SMS	Fase 2 aceite	NAV	100%	N.A.	♦	♦	♦
			AED	100%	N.A.	♦	♦	♦
7	Realizar auditoria de avaliação da fase 2	Auditoria realizada	NAV	100%	N.A.	♦	♦	♦
			AED	100%	N.A.	♦	♦	♦

Total Objetivo Operacional 2 ♦ ♦ b)

- b) Objetivo anulado para o ano 2017 por motivos de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes a nível da instituição. Transitou para o ano 2018.

Objetivo Operacional 3 - Aprovar e implementar sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas Safety

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017						
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond		
1	Implementação do Plano anual de supervisão	Grau de execução do Plano de supervisão	NAV	100%	39%	39%	↓	8%	3%	c)
			AED	100%	78%	78%	↓	8%	6%	d)
			OPS	100%	89%	89%	↓	8%	7%	e)
			AIR	100%	90%	90%	↓	8%	7%	f)
			LIC	100%	81%	81%	↓	8%	6%	g)
			MED	100%	100%	100%	→	8%	8%	h)
2	Elaboração do relatório de cumprimento do Plano de supervisão	Relatório elaborado	NAV	1	1	100%	→	1%	1%	
			AED	1	1	100%	→	1%	1%	
			OPS	1	1	100%	→	1%	1%	
			AIR	1	1	100%	→	1%	1%	
			LIC	1	1	100%	→	1%	1%	
			MED	1	1	100%	→	1%	1%	
3	Elaboração e/ou revisão dos materiais de orientação necessários	Grau de elaboração	NAV	100%	100%	100%	→	4%	4%	
		Documentos revistos	AED	100%	100%	100%	→	4%	4%	i)
4	Aprovar as cartas de aproximação de São Vicente e Boa Vista no âmbito da implementação do Plano Nacional PBN	% dos documentos aprovados	NAV	100%	100%	100%	→	4%	4%	
5	Promover reuniões sobre PBN	Reuniões realizadas	NAV	100%	100%	100%	→	4%	4%	
6	Divulgação dos regulamentos de servidão dos aeródromos nas ilhas	% das ações realizadas	AED	100%	0%	0%	●	4%	0%	j)
7	Desenvolver e implementar um programa de sensibilização de informação sobre a utilização de Drones nas zonas aeroportuárias	Programa implementado	AED	100%	50%	50%	↓	3%	2%	k)
8	Atualização do Manual de Aeronavegabilidade e Guidance Materials	Grau de atualização	AIR	100%	70%	70%	↓	4%	3%	
9	Estabelecer um sistema de certificação de Organizações de formação	Grau de implementação	LIC	100%	50%	50%	↓	4%	2%	
10	Reestruturar o sistema de proficiência linguística	Grau de cumprimento	LIC	100%	50%	50%	↓	4%	2%	
11	Revisão do Formulário para Inspeção Médica Aeronáutica	Formulário revisto	MED	100%	100%	100%	→	3%	3%	l)
12	Draft de sistema de despiste de utilização abusiva de álcool e estupefacientes pelo pessoal Aeronáutico	Grau execução	MED	100%	N.A.	♦	♦	♦	♦	m)
13	Informatizar o sistema de arquivos dos processos médicos	Grau de execução	MED	100%	N.A.	♦	♦	♦	♦	n)
14	Revisão do Manual de Procedimentos Médicos e criação da secção de Medicina Aeronáutica no website da AAC	Grau de execução	MED	100%	100%	100%	→	4%	4%	
15	Promover o refrescamento dos Médicos Aeronáuticos nacionais e dos que intervêm na Certificação Médica	Grau de execução	MED	100%	100%	100%	→	4%	4%	o)
Total Objetivo Operacional 3								100%	79%	

- c) Das 33 ações de supervisão previstas foram realizadas 13 ações abrangendo todas as facilidades e serviços de navegação aérea.
- d) Das 27 inspeções periódicas previstas no Plano foram realizadas 21, abrangendo todos os aeroportos e aeródromos do país. Participação, na qualidade do observador, em Exercícios de Emergência realizados nos Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela e Aeroporto Internacional de São Vicente Cesária Évora.
- e) Encontrava-se prevista no Plano a realização de 86 inspeções periódicas. Contudo, na sequência do cancelamento das operações com a aeronave ATR42/72 da TACV, derivada da saída da operadora do mercado doméstico, da Aeronave B757 matrícula D4-CBP da TACV em AOG por um período prolongado e da suspensão das operações da Cabo Verde Express, não se revelou possível a execução de 21 das inspeções planeadas, sendo 9 às operações da TACV e 12 às operações da Cabo Verde Express. Das 65 inspeções previstas e exequíveis foram realizadas 58.
- f) Encontrava-se prevista no Plano a realização de 123 inspeções periódicas. Não se revelou necessária a execução de 18 inspeções inicialmente planeadas, na sequência da saída do registo nacional das aeronaves D4-CBT, D4-CBU e D4-CCC (saída das mesmas da frota da TACV) – 11 inspeções, Aeronave D4-CBP da TACV em AOG por um

período prolongado (4 inspeções), TACV sem estações de linha (manutenção) em algumas escalas internacionais (Amsterdão, Paris, Porto) – 3 inspeções. Assim, das 105 inspeções previstas e exequíveis foram realizadas 95.

- g) Das 35 inspeções previstas no Plano de Supervisão foram canceladas 8 e realizadas 23. De apontar também que foram realizadas 5 atividades inspetivas não planeadas.
- h) Realização de duas Auditorias aos Examinadores Médicos Aeronáuticos (AME) e de quatro inspeções da mala médica, sendo três à aeronave Boeing 757 dos TACV e uma ao ATR 72-212A da Binter CV.
- i) Revisão e atualização da Parte 3 do Manual do Inspetor de Aeródromos, incluindo os materiais de orientação e suporte aos Inspetores no desempenho da ação de supervisão.
- j) Atividade transitou para 2018.
- k) Elaboração do Folheto informativo sobre a utilização de Drones nas Zonas de Controlo de Tráfego Aéreo e desenvolvimento do conteúdo informativo sobre este assunto, publicado no site e na rede social Facebook.
- l) Revisos e atualizados sete Formulários Médicos Aeronáuticos já existentes e elaborados quatro Formulários novos.
- m) Suspensa. Necessita de melhor avaliação e ponderação da atividade.
- n) Suspenso. Levantam-se questões éticas relacionadas com a proteção dos dados para garantir o sigilo médico.
- o) Organização, em parceria com a ANAC (Portugal), de formação em Medicina Aeronáutica (refrescamento) que teve lugar na Cidade da Praia de 11 a 12 de maio de 2017. O referido curso destinou-se a profissionais médicos e psicólogos que atuam na área da Medicina Aeronáutica e dos que intervêm na Certificação Médica e contou com a colaboração de formadores das diversas áreas abrangidas.

Objetivo Operacional 4 - Contribuição para a Gestão do Programa USOAP/CMA

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Reunião sobre ponto de situação dos processos sectoriais USOAP/CMA	Reunião realizada	CA/Coorden	1	1	100% →	5%	5%
2	Contribuição para a Gestão do Programa USOAP/CMA Preparação da ICAO Coordinated Validation Mission (ICVM) (Treino Web based, Revisão dos SAAQ e dos Protocolos relacionados com o actual CAP, Resposta aos novos PQ, Realização do self assesment)	Grau de execução	NAV	100%	100%	80% ↓	19%	15%
			AED	100%	80%	80% ↓	19%	15%
			AIR	100%	80%	80% ↓	19%	15%
			LIC	100%	75%	75% ↓	19%	14%
			OPS	100%	50%	50% ↓	19%	10%
Total Objetivo Operacional 4							100%	74%

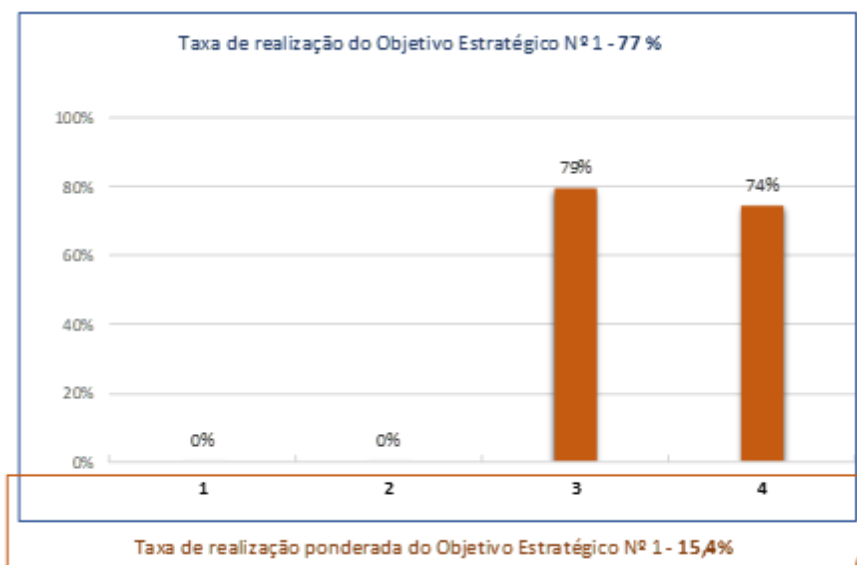
Apresentamos seguidamente o resultado de cada um dos quatro Objetivos Operacionais do Objetivo Estratégico 1 “Segurança Operacional (Safety) acrescida”.

Tabela 8 – Distribuição da Ponderação dos Objetivos Operacionais no Âmbito do Objetivo Estratégico Nº 1

Nº Objetivo Operacional	1	2	3	4	Execução Obj. Estrat. Nº 1
Resultado por Objectivo	♦	♦	79%	74%	
Peso	♦	♦	50%	50%	100%
Resultado ponderado	♦	♦	40%	37%	77%

Os Objetivos Operacionais nºs 1 e 2 acabaram por ser anulados para o ano 2017 e não são considerados para a análise do desempenho do Objetivo Estratégico nº 1, sendo o mesmo apurado com base nos resultados atingidos nos Objetivos Operacionais nºs 3 e 4. A taxa de realização do Objetivo Estratégico nº 1 é de 77%.

Figura 12 – Taxa de Execução do Objetivo Estratégico Nº 1 em Associação com os Respetivos Objetivos Operacionais



A Taxa de realização ponderada do Objetivo Estratégico nº 1 é de 15,4%.

4.3.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 2017 três Objetivos Operacionais no seguimento daquele Objetivo Estratégico. Entretanto, a Autoridade no decorrer do ano 2017 centrou a sua atuação na consolidação do sistema de supervisão e fiscalização de Segurança e Facilitação.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades e ações desenvolvidas na prossecução de cada um dos Objetivos Operacionais, indicando o grau de concretização das atividades.

Legenda da Unidade Responsável:

AVSEC - Segurança e Facilitação; CA - Conselho de Administração

Objetivo Operacional 5 - Consolidar o sistema de supervisão e fiscalização AVSEC

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Consolidar a implementação da legislação primária AVSEC	Legislação primária consolidada	AVSEC	100%	100%	100% →	15%	15%
2	Adequar os programas nacionais e os regulamentos que deles decorrem, à emenda 15 do Anexo 17 da ICAO	Grau de incorporação dos SARP	AVSEC	MNQ	0%	0% ●	15%	0% a)
3	Aumentar a comunicação e coordenação com os stakeholders e parceiros de segurança	Grau de cumprimento	AVSEC/CA	100%	100%	100% →	14%	14% b)
4	Desenvolver procedimentos e as orientações técnicas para a implementação das medidas de segurança	% de instruções desenvolvidas	AVSEC	100%	90%	90% ↓	14%	13% c)
5	Melhorar os procedimentos internos da Área de Segurança e Facilitação	Procedimentos melhorados	AVSEC	100%	90%	90% ↓	14%	13% d)
6	Aumentar, quantitativa e qualitativamente, o numero de ações de supervisão	número das ações realizadas	AVSEC	31	33	106% ↑	14%	15%
7	Assegurar a efetiva implementação de ações corretivas	% ações corretivas implementadas	AVSEC	100%	100%	100% →	14%	14%
Total Objetivo Operacional 5							100%	83%

- a) Tomou-se a decisão de adequar os programas nacionais e os regulamentos que deles decorrem às emendas 15 e 16 do Anexo 17 da ICAO no ano 2018.
- b) Com vista à coordenação das atividades entre as diferentes instituições nacionais concernentes, com responsabilidade pelos vários aspetos dos programas nacionais respeitantes à segurança e facilitação da aviação civil, foram realizadas no decorrer do ano 2017 duas Reuniões da Comissão Nacional de FALSEC e diversos encontros de sensibilização, coordenação e esclarecimentos com os stakeholders.
- c) Para a conclusão do processo de desenvolvimento das orientações técnicas no domínio de Segurança e Facilitação, iniciado em 2017, aguarda-se pela finalização da revisão dos Programas Nacionais, nomeadamente dos PNSAC, PNCQSAC, PNFTCSAC, porquanto as referidas orientações técnicas devem estar em perfeita harmonia com os regulamentos nacionais AVSEC atualizados.
- d) Atividade a continuar em 2018.

Objetivo Operacional 6 - Implementar um sistema efetivo de Facilitação através do PNFTA

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Rever e aprovar o PNFTA	Revisão e aprovação do PNFTA	AVSEC	1	N.A.	◆	◆	◆
2	Elaborar o CV-CAR de facilitação	CV-CAR elaborado	AVSEC	1	N.A.	◆	◆	◆
Total Objetivo Operacional 6							◆	◆ e)

- e) Atividade suspensa e transferida para o ano 2018 por motivos de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes no âmbito de Segurança e Facilitação.

Objetivo Operacional 7 - Implementar o Plano Nacional de Gestão de Crises

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond.
1	Rever e aprovar o Plano Nacional de Gestão de Crises (PNGC) vertente da Aviação Civil	Aprovação do PNGC	AVSEC	1	N.A.	♦	♦	♦
Total Objetivo Operacional 7							♦	♦

f) Aguarda-se pela finalização da revisão dos Programas Nacionais no âmbito de Segurança e Facilitação e pela revisão pela ICAO do Protocolo de Auditoria.

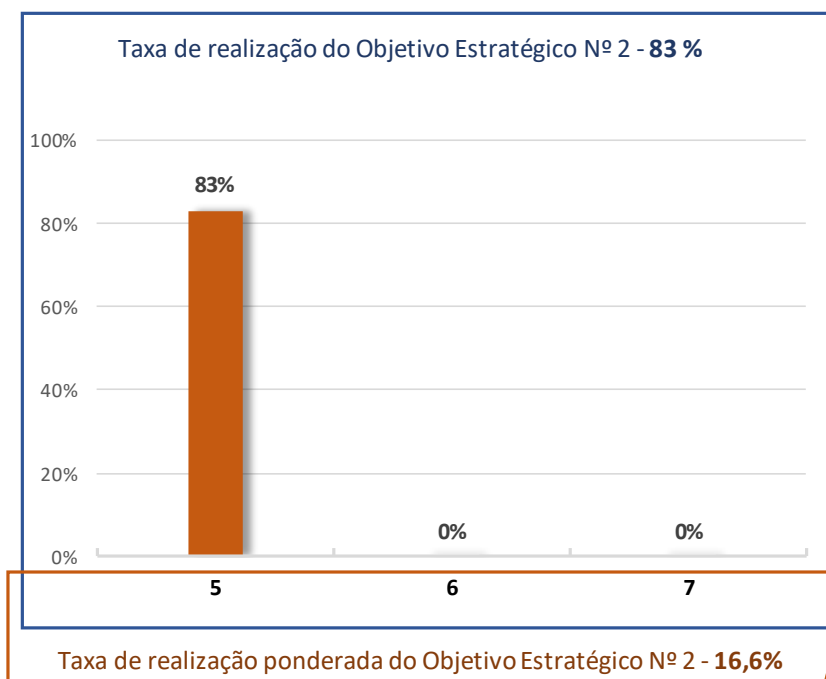
Apresentamos seguidamente o resultado de cada um dos três Objetivos Operacionais do Objetivo Estratégico 2 “Elevado nível de segurança contra atos de interferência ilícita (Security) e processos de Facilitação melhorados”.

Tabela 9 – Distribuição da Ponderação dos Objetivos Operacionais no Âmbito do Objetivo Estratégico Nº 2

Nº Objetivo Operacional	5	6	7	Execução Obj. Estrat. Nº 2
Resultado por Objectivo	83%	♦	♦	
Peso	100%	♦	♦	100%
Resultado ponderado	83%	♦	♦	83%

Os Objetivos Operacionais nºs 6 e 7 acabaram por serem anulados para o ano 2017 e não são considerados para a análise do desempenho do Objetivo Estratégico nº 2, sendo o mesmo apurado apenas com base no resultado atingido no Objetivo Operacional nº. 5. A taxa de realização do Objetivo Estratégico nº 2 é de 83%.

Figura 13 – Taxa de Execução do Objetivo Estratégico Nº 2 em Associação com os Respetivos Objetivos Operacionais



A Taxa de realização ponderada do Objetivo Estratégico nº 2 é de 16,6%.

4.4.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 centrou 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 2017 no seguimento daquele objetivo estratégico 14 Objetivos Operacionais prioritários.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades e ações desenvolvidas na prossecução de cada um dos Objetivos Operacionais, indicando o grau de concretização das atividades.

Legenda da Unidade Responsável:

GJ - Gabinete Jurídico; RE - Regulação Económica; RH - Recursos Humanos

Objetivo Operacional 8 - Capacitação de inspetores

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Levantamento das necessidades reais de formação	Número de inspetores capacitados	RE	100%	100%	100% →	10%	10%
2	Elaboração da Proposta do Plano de Formação		RE	100%	100%	100% →	10%	10%
3	Envio da Proposta do Plano de formação à RH/CA		RE	100%	100%	100% →	5%	5%
4	Plano de formação aprovado e implementado		RE/RH	100%	100%	100% →	75%	75%
Total Objetivo Operacional 8							100%	100%

Objetivo Operacional 9 - Regulamentação de aspetos económicos do Código Aeronáutico

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Adequação do regulamento da Taxa Aeronáutica	Regul. publicado	RE/GJ	1	1	100% →	16%	16%
2	Elaboração diploma formação PMR	Diploma publicado	RE/GJ	1	1	100% →	14%	14%
3	Revisão diploma Handling	Diploma revisto	RE/GJ	1	1	100% →	14%	14%
4	Procedimentos que estabelecem as condições para a constituição de representação legal dos operadores estrangeiros	Procedimentos publicados	RE/GJ	1	1	100% →	14%	14%
5	Regulamento de licenciamento de rotas internacionais	Regul. publicado	RE/GJ	1	1	100% →	14%	14%
6	Regulamento Taxa PMR e Slot	Regul. publicado	RE/GJ	1	1	100% →	14%	14%
7	Revisão do Regulamento sobre as tarifas máximas domésticas	Regul. revisto	RE/GJ	1	1	100% →	14%	14%
Total Objetivo Operacional 9							100%	100%

Objetivo Operacional 10 - Elaboração e adequação de Regulamentos para promover a concorrência e competitividade

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Proposta de Regulamento de licenciamento de rotas internacionais	Grau de elaboração	RE/GJ	100%	100%	100% →	25%	25%
2	Elaboração de Procedimento de supervisão da assistência em escala		RE/GJ	100%	50%	50% ↓	25%	13% a)
3	Revisão do diploma de assistência em escala		RE/GJ	100%	100%	100% →	25%	25%
4	Elaboração de regulamento de formação dos prestadores de assistência em escala		RE/GJ	100%	100%	100% →	25%	25%
Total Objetivo Operacional 10							100%	88%

- a) No âmbito desta atividade foi efetuada a recolha e análise de elementos relativos à supervisão da assistência em escala de forma a preparar a proposta dos Termos de Referência (TdR) da consultoria externa para a elaboração de Procedimentos de supervisão da assistência em escala, a realizar-se no decorrer do ano 2018.

Objetivo Operacional 11 - Implementação de Metodologia de AIR (Avaliação do Impacto Regulatório)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Identificação e definição dos Instrumentos de avaliação do impacto das decisões regulatórias (AIR)	Grau de implementação de AIR	RE	100%	20%	20% ↓	15%	3%
2	Análise de benchmarking		RE	100%	50%	50% ↓	15%	8%
3	Definição da metodologia		RE	MNQ	0	0% ●	50%	0%
4	Divulgação do Sistema		RE	MNQ	0	0% ●	20%	0%
Total Objetivo Operacional 11							100%	11%

- b) No âmbito deste Objetivo foi efetuada em 2017 a recolha e análise de elementos relativos aos instrumentos de avaliação do impacto das decisões regulatórias (AIR), de forma a identificar e definir os mesmos e desenvolver e implementar a Metodologia de AIR. Identificou-se a necessidade de consultoria técnica. As atividades encontram-se em curso e continuarão a ser desenvolvidas no decorrer do ano 2018.

Objetivo Operacional 12 - Criação de condições para a fiscalização das Obrigações de Serviço Público (OSP)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Acompanhamento da implementação das OSP pelo Estado	Grau de supervisão do Modelo de OSP Nº relatórios apresentados	RE	MNQ	N.A.	◆	◆	◆
2	Definição dos Indicadores a serem fiscalizados nos termos do Contrato de Concessão		RE	MNQ	N.A.	◆	◆	◆
3	Preparação da equipa de inspetores		RE	MNQ	N.A.	◆	◆	◆
4	Criação de Modelos de relatórios		RE	MNQ	N.A.	◆	◆	◆
5	Supervisão das OSP		RE	MNQ	N.A.	◆	◆	◆
Total Objetivo Operacional 12							◆	◆

- c) Fator externo. A realização deste Objetivo Operacional dependente de orientações a nível do Governo quanto à implementação ou não das Obrigações de Serviço Público (OSP). Objetivo transitou para ano 2018.

Objetivo Operacional 13 - Sistema de supervisão económica do sector em funcionamento

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Implementação do Modelo Quality Service Index (QSI)	Modelo QSI implementado	RE	1	1	100% →	16%	16%
2	Produção de Procedimentos para a supervisão e avaliação de Taxas e Tarifas	Procedimentos produzidos	RE	1	1	100% →	14%	14%
3	Certificação da Contabilidade Analítica das Operadoras Aéreas no setor doméstico	Contab. Analítica certificada	RE	1	1	100% →	20%	20%
4	Análise das performances por rotas	Análise realizada	RE	1	1	100% →	16%	16%
5	Produção de Procedimento para provação/aceitação de acordos comerciais e de outros documentos das reguladas	Procedimentos produzidos	RE	100%	50%	50% ↓	14%	7%
6	Execução do Plano Anual de Supervisão	Nº inspeções realizadas	RE	100%	70%	70% ↓	20%	14%
Total Objetivo Operacional 13							100%	87%

- d) Identificados os procedimentos a serem elaborados em relação ao processo de aprovação/aceitação de acordos comerciais. Trabalhos continuarão a ser desenvolvidos no decorrer do ano 2018.
- e) Por motivos de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes, realizado 70% do plano das inspeções no âmbito da Qualidade de Serviço, Direitos dos Passageiros, Económico-financeiro.

Objetivo Operacional 14 - Promoção do transporte aéreo internacional

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/Obs.	Result. Pond
1	Identificação de Países de interesse	Número de acordos negociados	RE	100%	100%	100% →	10%	10%
2	Preparação e envio de propostas de acordos aéreos		RE	100%	100%	100% →	50%	50%
3	Participação na ICAN		RE	MNQ	N.A.	◆	◆	◆
4	Rubrica de novos acordos		RE	100%	100%	100% →	10%	10%
5	Elaboração da Política Comercial Aérea alinhada com as Políticas Africanas		RE	100%	50%	50% ↓	30%	15%
Total Objetivo Operacional 14							100%	85%

- f) Atividade anulada. Tomou-se a decisão de participação na ICAN com periodicidade bianual. O evento foi reprogramado para o ano 2018.

Objetivo Operacional 15 - Adequação dos Regulamentos às necessidades do Mercado

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Adequação do regulamento das Taxas Aeronáuticas	Número de regulamentos modificados ou produzidos	RE/GJ	1	1	100% →	30%	30%
2	Preparação da proposta		RE/GJ	1	1	100% →	30%	30%
3	Redação da proposta		RE/GJ	1	1	100% →	25%	25%
4	Validação da proposta		RE/GJ	1	1	100% →	15%	15%
Total Objetivo Operacional 15							100%	100%

Objetivo Operacional 16 - Definição dos parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Recolha e análise de indicadores de Qualidade de Serviço Aeroportuário existentes	Grau de implementação dos indicadores	RE	MNQ	N.A.	♦	♦	♦
2	Definição e implementação dos Indicadores		RE	MNQ	N.A.	♦	♦	♦
3	Socialização dos indicadores		RE	MNQ	N.A.	♦	♦	♦
4	Monitoramento da aplicação dos indicadores		RE	MNQ	N.A.	♦	♦	♦
Total Objetivo Operacional 16							♦	♦

g) Fator externo. Aguarda-se a definição a nível do Governo quanto ao modelo de gestão aeroportuária. A execução das atividades no âmbito do Objetivo Operacional 16 encontra-se em stand-by.

Objetivo Operacional 17 - Diploma PMR reformulado e regulamentos publicados

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Produção de regulamentos dos serviços PMR	Regulamento produzido	RE	1	1	100% →	30%	30%
2	Criação de procedimentos de atuação nos PMR	Procedimentos desenvolvidos	RE	1	0	0% →	10%	0%
3	Socialização dos regulamentos com as reguladas	Ações socialização	RE	100%	100%	100% →	5%	5%
4	Definição das formações básicas para os serviços de assistência a PMR	Formações definidas	RE	100%	100%	100% →	30%	30%
5	Criação de um sistema de monitorização das assistências prestadas às PMR	Sistema de monitorização criado	RE	100%	0%	0% ↓	10%	0%
6	Levantamento das condições aeroportuárias (condições de acessibilidade e de assistência)	Levantamento realizado	RE	100%	0%	0% ↓	10%	0%
7	Emissão de orientações para a aplicação do diploma PMR	Orientações emitidas	RE	100%	0%	0% →	5%	0%
Total Objetivo Operacional 17							100%	65%

h) Atividades em curso. A continuar em 2018

Objetivo Operacional 18 - Campanhas de direitos e deveres dos consumidores realizadas

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Criação da logomarca "Direito dos passageiros em Cabo Verde"	Logomarca criada	RE	1	1	100% →	8%	8%
2	Criação do Portal do Passageiro	Portal criado	RE	1	1	100% →	10%	10%
3	Produção do Guia do Passageiro	Guia produzido	RE	1	1	100% →	10%	10%
4	Disponibilização do Formulário de reclamação online	Formulários disponibilizados	RE	1	1	100% →	10%	10%
5	Entrada em funcionamento do novo Sistema de Gestão de Reclamações	Desenvolvimento do SIGA	RE	100%	20%	20% ↓	20%	4%
6	Realização de Campanhas sobre os Direitos Passageiros	Campanha realizada	RE	100%	100%	100% →	10%	10%
7	Realização das Sessões de Informações sobre os Direitos dos Passageiros junto de todas as reguladas	Sessões de informação realizadas	RE	100%	75%	75% ↓	12%	9%
8	Assegurar a implementação pelas reguladas dos procedimentos de gestão de reclamação definidos no Decreto-Lei nº19/2008 de 09 de junho (livro de reclamações)	Nível de implementação dos procedimentos pelas reguladas	RE	100%	100%	100% →	10%	10%
9	Execução do Plano anual de inspeções	Cumprimento do Plano de Inspeções	RE	100%	70%	70% →	10%	7%
Total Objetivo Operacional 18							100%	78%

i) O desenvolvimento do Novo Sistema de Gestão de Reclamações iniciou em 2017 e encontra-se em fase de desenvolvimento pelo SIC. É expectável a sua entrada em funcionamento no decorrer do ano 2018.

Objetivo Operacional 19 - Dados estatísticos publicados periodicamente

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Implementação da Plataforma de Formulário de Tráfego (ASA, SA)	Plataforma em funcionamento	RE	100%	45%	45% ↓	15%	7% j)
2	Publicação periódica de dados estatísticos	Nº publicações	RE	MNQ	2	100% →	38%	38%
3	Produção de documentos e manuais técnicos estatísticos do sector	Documento e manuais produzidos	RE	MNQ	0	0% ●	13%	0% k)
4	Produção de Estudos	Grau de desenvolvimento	RE	100%	25%	25% →	34%	9%
Total Objetivo Operacional 19							100%	53%

j) Atividade em curso e a continuar no decorrer do ano 2018.

k) Produção de documentos e manuais técnicos estatísticos será realizada após a conclusão da atividade Produção dos dados estatísticos, que iniciou em 2017 com a preparação do processo de assistência técnica à AAC no sentido de implementação do Sistema de Informação Estatística do Sector de Aviação Civil (SIE-SAC). Atividade a continuar no ano 2018.

Objetivo Operacional 20 - Plano da Ação de Redução de CO2 enviado à ICAO

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Início da Cooperação com São Tomé e Príncipe (<i>Buddy programme</i>)	Cooperação estabelecida	RE/ Focal point	100%	50%	50% ↓	15%	8%
2	Levantamento de dados e informações necessárias para elaboração do Plano de Ação	Informações levantadas		100%	50%	50% ↓	20%	10%
3	Criação de equipa nacional para o Plano de redução de emissões	Equipa criada		100%	100%	100% →	15%	15%
4	Participação em Fóruns da ICAO sobre ambiente	Nº participações		2	2	100% →	20%	20%
5	Publicação do Plano	Plano publicado		1	0	0% ●	20%	0%
6	Envio do Plano à ICAO	Plano enviado		1	0	0% ●	10%	0%
Total Objetivo Operacional 20							100%	53% l)

l) A atividade Publicação e Envio do Plano de Ação de Redução do Carbono (CO₂) transitou para ano 2018. Em 2017, com o intuito de início dos trabalhos, no âmbito do *ICAO Buddy Programme*, foram estabelecidos contatos com São Tomé e Príncipe para o apoio a Cabo Verde na elaboração do seu Plano de Ação de Redução de CO₂.

Objetivo Operacional 21 - Coordenação com as entidades nacionais em Matérias Ambientais

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Identificação da estratégia nacional para o ambiente	N.D.	RE/ Focal point	MNQ	N.A.	♦	♦	♦
2	Definição de estratégia para a aviação alinhada com o plano nacional do ambiente			MNQ	N.A.	♦	♦	♦
3	Articulação com outras entidades relacionadas com o ambiente			MNQ	N.A.	♦	♦	♦
4	Criação de grupo de reflexão para questões ambientais			MNQ	N.A.	♦	♦	♦
Total Objetivo Operacional 21							♦	♦ m)

m) Fator externo. Deverá ser realizado após a efetivação do Objetivo Operacional nº 20. Transitou para o ano 2018.

Apresentamos seguidamente o resultado ponderado de cada um dos 14 Objetivos Operacionais do Objetivo Estratégico 3 “Ambiente de negócio promotor do crescimento económico e com benefícios sociais e ambientais”.

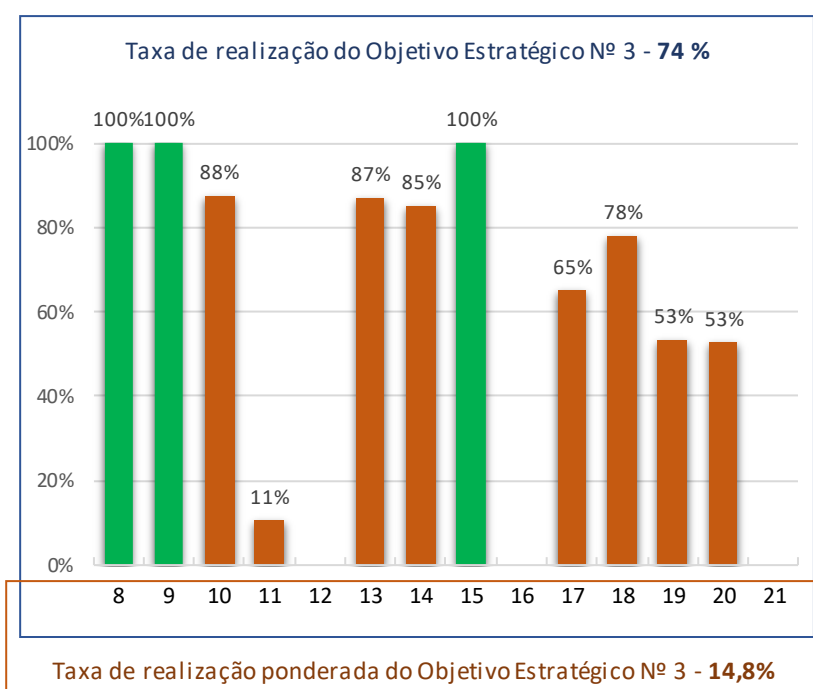
Tabela 10 – Distribuição da Ponderação dos Objetivos Operacionais no Âmbito do Objetivo Estratégico Nº 3

Nº Objetivo Operacional	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Execução Obj. Estrat. Nº 3
Resultado por Objectivo	100%	100%	88%	11%	♦	87%	85%	100%	♦	65%	78%	53%	53%	♦	
Peso	5%	10%	10%	10%	♦	10%	10%	10%	♦	10%	10%	10%	5%	♦	100%
Resultado ponderado	5%	10%	9%	1%	♦	9%	9%	10%	♦	7%	8%	5%	3%	♦	74%

Os Objetivos Operacionais nºs 12, 16 e 21 acabaram por serem anulados para o ano 2017 e não são considerados na análise do desempenho do Objetivo Estratégico nº 3. A sua ponderação acabou por ser distribuída, o mais equitativamente possível pelos restantes objetivos operacionais, de forma a que as ponderações totalizem 100%.

Em resultado da ponderação de cada um dos objetivos operacionais definidos para o ano 2017 no seguimento do objetivo estratégico 3 obtivemos uma taxa de realização do Objetivo Estratégico nº 3 de 74%.

Figura 14 – Taxa de Execução do Objetivo Estratégico Nº 3 em Associação com os Respetivos Objetivos Operacionais



A Taxa de realização ponderada do Objetivo Estratégico Nº 3 é de 14,8%.

4.5.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 2017 13 Objetivos Operacionais no seguimento daquele Objetivo Estratégico.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades e ações desenvolvidas na prossecução de cada um dos Objetivos Operacionais, indicando o grau de concretização 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

Objetivo Operacional 22 - Aprovar o novo PCS da AAC

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Efetuar a 1ª fase de transição para a nova grelha salarial	até 31/03/2017	RH	100%	N.A.	♦	♦	♦
2	Efetuar o assessment para aferição do cumprimento dos requisitos das funções	até 28/02/2017	RH	100%	N.A.	♦	♦	♦ a)
3	Implementar a 2ª fase de transição do PCCS	até 01/04/2018	RH	100%	N.A.	♦	♦	♦
4	Rever o manual de funções	Grau de revisão	RH	100%	50%	50% ↓	25%	13%
5	Rever a avaliação das funções	Grau de revisão	RH	100%	50%	50% ↓	25%	13% b)
6	Rever o novo PCCS	Grau de revisão	RH	100%	10%	10% ↓	50%	5%
Total Objetivo Operacional 22							100%	30%

- a) Chegou-se à conclusão que os novos Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH) ainda não satisfaziam os interesses das partes abrangidas. Neste contexto foi decidido pelo CA suspender a sua implementação e, no intuito da sua revisão, proceder à identificação dos constrangimentos inerentes aos mesmos e das propostas de soluções.
- b) O processo de revisão dos IGRH, nomeadamente do Manual de Funções, Avaliação de Funções e do PCCS iniciou em 2017, mas, entretanto, ficou interrompido na sequência da necessidade de preparação da ICAO Coordinated Validation Mission (ICVM), prevista para o mês de junho de 2018. Os trabalhos de revisão dos IGRH retomarão após o término da referida missão.

Objetivo Operacional 23 - Implementar nova estrutura orgânica

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Rever/ atualizar a estrutura orgânica da AAC	Grau de execução	RH	100%	100%	100% →	100%	100%
Total Objetivo Operacional 23							100%	100%

Objetivo Operacional 24 - Implementar a fase de teste do sistema de gestão de desempenho

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Rever o regulamento e manual do SGD	Grau de revisão	RH	100%	100%	100% →	100%	100%
2	Realizar ateliers de familiarização do SGD com Avaliadores e avaliados	Ateliers realizados	RH	100%	N.A.	♦	♦	♦
3	Estabelecer data de início do processo de AD para o ano teste	Data definida	RH	100%	N.A.	♦	♦	♦
4	Apoiar as áreas na condução do processo de AD ao longo do ciclo	Grau de implementação	RH	100%	N.A.	♦	♦	♦ c)
5	Produzir o relatório final do ano teste de AD	Relatório produzido	RH	1	N.A.	♦	♦	♦
Total Objetivo Operacional 24							100%	100%

- c) Atividades anuladas para 2017 na sequência da redefinição dos objetivos.

Objetivo Operacional 25 - Aprovar o Plano Estratégico de formação

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Desenvolver e implementar uma metodologia de diagnóstico das necessidades de formação	Metodologia desenvolvida	RH	1	N.A.	♦	♦	♦
2	Elaborar a proposta de PF 2017	Proposta elaborada	RH	1	N.A.	♦	♦	♦
3	Implementar o PF 2017	Grau de implementação	RH	100%	N.A.	♦	♦	♦
4	Implementar o programa ITS-ANS_ formação nas áreas MAP, PANS, OPS, AIS, MET e Gestão	Grau de implementação do programa de formação	NAV/RH	100%	90%	90% ↓	20%	18%
5	Implementar o programa de formação de inspectores da Segurança e Facilitação		AVSEC/RH	100%	90%	90% ↓	20%	18%
6	Implementar o programa de formação de inspectores nos sistemas ITS		OPS/RH	100%	70%	70% ↓	20%	14%
7	Implementar o programa de formação de inspectores LIC		LIC/RH	100%	20%	20% ↓	20%	4%
8	Implementar o programa de formação de inspectores AIR		AIR/RH	100%	55%	55% ↓	20%	11%
Total Objetivo Operacional 25							100%	65%

d) Atividades anuladas para 2017 na sequência da redefinição dos objetivos.

Objetivo Operacional 26 - Promover uma cultura organizacional alinhada com a missão da AAC

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Implementar o Manual de Acolhimento e Integração da AAC	Grau de implementação	RH	100%	N.A.	♦	♦	♦
2	Aperfeiçoar/ alargar o leque de benefícios sociais conferidos aos trabalhadores		RH	100%	N.A.	♦	♦	♦
3	Realizar 1 ação de formação no domínio comportamental dirigida a todos os técnicos		RH	1	N.A.	♦	♦	♦
4	Desenvolver um plano de “endomarketing”		RH/SIC	100%	N.A.	♦	♦	♦
Total Objetivo Operacional 26							♦	♦

e) Atividades anuladas para 2017 na sequência da redefinição dos objetivos.

Objetivo Operacional 27 - Aperfeiçoar o processo de elaboração da proposta de orçamento

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Elaborar um procedimento para elaboração da proposta de orçamento	Procedimento elaborado	AAF/SIC	100%	30%	30% ↓	35%	11%
2	Socializar a proposta do procedimento para elaboração do orçamento	Proposta socializada	AAF/SIC	1	0	0% ●	10%	0%
3	Conceber internamente um aplicativo para elaboração do orçamento	Aplicativo concebido	AAF/SIC	1	0	0% ●	30%	0%
4	Utilizar o novo procedimento para elaboração do orçamento	Procedimento em vigor	AAF/SIC	100%	0%	0% ●	25%	0%
Total Objetivo Operacional 27							100%	11%

f) Atividade não foi executada na íntegra por motivos de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes. Transitou para o ano 2018

Objetivo Operacional 28 - Melhorar os mecanismos de arrecadação das receitas

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Elaborar um procedimento para a facturação e cobrança	Procedimento elaborado	AAF	1	N.A.	♦	♦	♦
2	Socializar o procedimento para a facturação e cobrança	Procedimento socializado	AAF	1	N.A.	♦	♦	♦
3	Implementar o procedimento para a facturação e cobrança	Procedimento implementado	AAF	1	N.A.	♦	♦	♦
4	Monitorar a aplicação do procedimento	Grau de monitorização	AAF	100%	N.A.	♦	♦	♦
Total Objetivo Operacional 28							♦	♦

g) Atividade anulada e transferida para o ano 2018. Será retomada em simultâneo com início de utilização do software de gestão financeira Primavera.

Objetivo Operacional 29 - Implementação de ferramenta informática de gestão financeira

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Selecionar uma empresa para o fornecimento do software de gestão financeira	Processo concurso concluído	AAF/SIC	1	1	100% →	20%	20%
2	Testar e implementar o software de gestão financeira	Software instalado e	AAF/SIC	100%	100%	100% →	45%	45%
3	Capacitar os utilizadores para a utilização do software de gestão financeira	Grau de capacitação	AAF/SIC	100%	95%	95% ↓	35%	33%
Total Objetivo Operacional 29							100%	98%

Objetivo Operacional 30 - Implementação de procedimentos de utilização dos recursos financeiros

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Elaborar um Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros	Manual elaborado	AAF	100%	37%	37% ↓	40%	15%
2	Socializar o Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros	Manual socializado	AAF	100%	0	0% ●	20%	0%
3	Implementar o Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros	Manual implementado	AAF	100%	0	0% ●	40%	0%
Total Objetivo Operacional 30							100%	15%

h) Em curso. Transitou para 2018

Objetivo Operacional 31 - Melhorar processos de Prestação de Contas

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Conceber um Cronograma e Checklist para a Elaboração e Aprovação das Contas de Gerência	Documentos elaborados	AAF	100%	50%	50% ↓	50%	25%
2	Aprovar o Cronograma e Checklist para elaboração das Contas de Gerência	Documentos aprovados	AAF	1	0	0% ●	10%	0%
3	Selecionar uma empresa para auditar as Contas de Gerência	Grau de exec. processo de seleção	AAF	100%	100%	100% →	40%	40%
Total Objetivo Operacional 31							100%	65%

i) Em curso. Transitou para 2018

Objetivo Operacional 32 - Criar e implementar processos de contratação pública

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Elaborar e aprovar um Manual de procedimentos para a contratação pública	Manual aprovado	AAF	1	N.A.	◆	◆	◆
2	Socializar o Manual de procedimentos para a contratação pública	Manual socializado	AAF	1	N.A.	◆	◆	◆
3	Implementar o Manual de procedimentos para a contratação pública	Grau de implementação	AAF	100%	N.A.	◆	◆	◆
4	Utilizar os procedimentos nas contratações públicas.	Grau de implementação	AAF	100%	N.A.	◆	◆	◆
Total Objetivo Operacional 32							◆	◆

j) Objetivo anulado em 2017 por motivo de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes. Transitou para 2018.

Objetivo Operacional 33 - Melhorar os procedimentos de gestão de contratos de aquisição de serviços

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Fazer o levantamento de todos os contratos de prestação de serviços em vigor na AAC	Levantamento realizado	AAF	1	1	100% →	33%	33%
2	Fazer o registo de todos os contratos	Base de dados constituída	AAF	1	0	0% ●	17%	0%
3	Criar modelos de contratos para aquisição de serviços	Modelos de contratos elaborados	AAF	1	0	0% ●	25%	0%
4	Monitorar o cumprimento dos contratos assinados	Grau de monitorização	AAF	100%	0	0% ●	25%	0%
Total Objetivo Operacional 33							100%	33%

4.6.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 2017 no seguimento daquele objetivo estratégico 12 Objetivos Operacionais prioritários.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades e ações desenvolvidas na prossecução de cada um dos Objetivos Operacionais, indicando o grau de concretização 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

Objetivo Operacional 35 - Consolidar a independência da regulação e reforçar a função de autoridade aeronáutica

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond
1	Implementar o Conselho Consultivo e o Fiscal Único da AAC	CC e FU implementados	CA	100%	80%	80% →	12%	10%
2	Assegurar a realização das reuniões do Conselho Consultivo	Nº reuniões realizadas	CA	4	0	0% ●	12%	0%
3	Realizar as reuniões do CA estipuladas pela Lei	Nº reuniões realizadas	CA	12	12	100% →	14%	14%
4	Assegurar a preparação dos relatórios anuais requeridas pela Lei	Nº relatórios elaborados	CA	2	2	100% →	14%	14%
5	Assegurar a aprovação do plano anual de atividades da AAC e respetivo orçamento	PA e Orçamento aprovados	CA	100%	100%	100% →	14%	14%
6	Realizar um encontro de reflexão com todos os trabalhadores da AAC por ocasião do dia internacional dos trabalhadores	Encontro realizado	CA	1	1	100% →	10%	10%
7	Implementar o Gabinete de Planeamento e Monitorização (GPM)	Gabinete criado	CA	100%	100%	100% →	12%	12%
8	Recrutar pessoal qualificado para o GPM	Pessoal Recrutado	CA/RH	100%	20%	20% ↓	12%	2%
Total Objetivo Operacional 35							100%	76%

- a) Os membros do Conselho Consultivo encontram-se designados. A constituição formal do Conselho Consultivo deverá ser realizada em 2018. O Fiscal Único encontra-se pré-selecionado de entre sociedades de auditoria e auditores certificados, idóneos e de reconhecida competência e aguarda a sua nomeação por despacho conjunto do membro do Governo responsável pela área das finanças e do membro do governo responsável pela área dos transportes e da aviação civil.
- b) Em 2017 iniciou-se o processo de recrutamento, por meio de concurso público, do Técnico de Planeamento e Monitorização. A conclusão do referido processo e contratação do técnico está prevista para o primeiro trimestre do ano 2018.

Objetivo Operacional 36 - Implementar um programa de comunicação intraorganizacional

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.
1	Levantamento do estado da comunicação interna	Levantamento realizado	SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
2	Definição do procedimento de comunicação interna	Procedimento definido	SIC	1	N.A.	◆	◆	◆
3	Implementação de Sistema de comunicação interna	Grau de implementação	SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
4	Avaliação do sistema implementado	Grau de fluidez	SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
Total Objetivo Operacional 36							◆	◆

- c) Objetivo Operacional 37 foi anulado para o ano 2017 por motivos de racionalização dos meios humanos em função das matérias mais urgentes a nível da instituição. Transitou para ano 2018.

Objetivo Operacional 37 - Continuar o processo de regulamentação das SARP dos Anexos da ICAO

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017						
				Meta	Result.	Grau exec.	Pond/ Obs.	Result. Pond.		
1	Monitorizar os Anexos técnicos da ICAO, na análise dos projetos de emendas e no tratamento da adoção de emendas	Anexos monitorizados	GJ/ áreas operac.	MNQ	100%	100%	→	20%	20%	d)
2	Desenvolver a legislação e a regulamentação aeronáuticas para responder aos requisitos dos anexos técnicos da ICAO							46%	36%	e)
2.1	Revisão e atualização do CV-CAR 2.1 - Licenciamento de tripulação de voo, de tripulação de cabina e do oficial de operações de voo	CV-CAR elaborado / CV-CAR reviso e atualizado	GJ/LIC	100%	80%	80%	↓	3%	2%	
2.2	Revisão e atualização do CV-CAR 2.2 - Licenciamento de técnicos de manutenção de aeronaves		GJ/LIC	100%	80%	80%	↓	2%	2%	
2.3	Revisão e atualização do CV-CAR 2.3 - Licenciamento de controladores de tráfego aéreo e operadores de estação aeronáutica		GJ/LIC/ NAV	100%	80%	80%	↓	2%	2%	
2.4	CV-CAR 2.4 – Disposições médicas para licenciamento do pessoal aeronáutico		GJ/MED	100%	80%	80%	↓	5%	4%	
2.5	Revisão e atualização do CV-CAR 3 - Organização de Formação Aprovada		LIC/AIR/OPS /NAV/GJ	100%	80%	50%	↓	2%	1%	
2.6	Revisão e atualização do CV-CAR 8 - Operações		GJ/OPS/ AIR	100%	50%	25%	↓	2%	1%	
2.7	CV-CAR 11 - Serviços de desenhos de procedimentos de voo por instrumentos		GJ/NAV	100%	100%	100%	→	5%	5%	
2.8	Revisão e atualização do CV-CAR 14 - Construção, Certificação e Operação de Aeródromos; CV-CAR 14.1 – Serviços operacionais de aeródromo; CV-CAR 14.2 – Projeto de aeródromo; CV-CAR 14.3 – Controlo de obstáculos.		GJ/AED	100%	80%	80%	↓	5%	4%	
2.9	Revisão e atualização do CV-CAR 15 - Serviços de Informação Aeronáutica		GJ/NAV	100%	80%	80%	↓	2%	2%	
2.10	CV-CAR 16 - Serviço de Meteorologia Aeronáutica		GJ/NAV	100%	80%	80%	↓	3%	2%	
2.11	Revisão e atualização do CV-CAR 17 - Serviço de Tráfego Aéreo		GJ/NAV	100%	80%	80%	↓	3%	2%	
2.12	CV-CAR 19 - Certificação e Operação do Serviço de Telecomunicações Aeronáuticas		GJ/NAV	100%	80%	80%	↓	2%	2%	
2.13	CV-CAR 20 - Cartas aeronáuticas		GJ/NAV	100%	80%	80%	→	5%	4%	
2.14	CV-CAR 21– Sistema de Gestão de Segurança Operacional		GJ/ áreas operac.	100%	80%	80%	↓	5%	4%	
3	Elaborados e aprovação de diversos Regulamentos	Regulamentos elab. e aprovados	GJ/ áreas operac.	100%	70%	70%	↓	34%	24%	f)
Total Objetivo Operacional 37								100%	80%	

- d) Na sequência da monitorização dos Anexos técnicos da ICAO foram elaborados 13 Relatórios de monitorização dos Anexos com a análise dos projetos de emendas/tratamento da adoção de emendas.
- e) Foram aprovados e publicados em 2017 os CV-CAR's 11 e 20. A elaboração ou revisão e retificação dos CV-CARs nºs 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 14, 14.1; 14.2; 14.3, 15, 16, 17, 19 e 21 encontrava-se concluída a 80%, do CV-CAR nº 3 a 50% e do CV-CAR nº 8 a 25%.
- f) No decorrer do ano 2017 foram elaborados e aprovados 21 Regulamentos concernentes a matérias distintas do sector da aviação civil nacional e iniciou-se a elaboração de 14 Projetos dos Regulamentos e de Diretivas, cuja aprovação é expectável no início do ano 2018.

Objetivo Operacional 38 - Aprimorar a comunicação externa

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.
1	Definição de requisitos técnicos e funcionais do Website	Requisitos definidos	SIC	100%	100%	100% →	20%	20%
2	Concurso de desenvolvimento do Website	Concurso lançado	SIC	100%	100%	100% →	10%	10%
3	Seleção da empresa	Empresa selecionada	SIC	100%	100%	100% →	10%	10%
4	Desenvolvimento do Website	Grau de desenvolvimento	SIC	100%	100%	100% →	40%	40%
5	Elaboração e realização de campanhas publicitárias institucionais	Grau de elaboração e realização	SIC	100%	80%	80% ↓	10%	8% g)
6	Elaboração de estudo de percepção dos utentes do sector	Estudo elaborado	SIC	100%	0%	0% ●	10%	0% h)
Total Objetivo Operacional 38							100%	88%

- g) O website da AAC, com o novo design visual, encontra-se desenvolvido. A colocação do website no ar prevê-se no início do ano 2018, após o desenvolvimento e aprovação de novos conteúdos (textos, imagens e vídeos).
- h) Foram realizadas as seguintes iniciativas: Campanha sobre direitos e deveres dos passageiros (ver atividades realizadas no âmbito do OO 18), encontros com jornalistas, comunicados de imprensa, divulgação da informação relevante no site e na página da AAC no Facebook.

Objetivo Operacional 39 - Mapear os processos e definir o sistema de gestão dos processos

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.
1	Análise de benchmarking	Grau de execução	SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
2	Definição do modelo/sistema de mapeamento de processos		SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
3	Mapeamento dos processos internos		SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
4	Implementação do sistema	Grau de implementação	SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
5	Avaliação do sistema implementado	Grau de execução	SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
Total Objetivo Operacional 39							◆	◆ i)

- i) Objetivo anulado, tendo em conta que não foi possível concluir em 2017 o processo de recrutamento dos Técnicos da AQ&SSP e Plan & Monit., diretamente envolvidos na sua execução. Objetivo transitou para 2018.

Objetivo Operacional 40 - Implementar Gestão Documental

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.
1	Implementar Gestão Documental - Arquivo Físico						30%	16%
1.1	Definir novo espaço para arquivos gerais da AAC	Espaço definido	CA/AAF	1	1	100% →	5%	5%
1.2	Elaborar e aprovar os procedimentos de utilização dos arquivos da AAC	Grau de execução	CA	100%	80%	80% ↓	20%	16%
1.3	Designar o responsável de arquivos da AAC	Responsável designado	CA	1	0	0% ●	5%	0% j)
2	Implementar Gestão Documental - Digital						70%	21%
2.1	Processo de seleção e assinatura do contrato	Contrato assinado	CA/SIC	1	1	100% →	8%	8%
2.2	Implementação do sistema	Grau de implementação	SIC	100%	0%	0% ●	36%	0%
2.3	Formação dos colaboradores	Formação realizada	SIC	100%	100%	100% →	13%	13% k)
2.4	Avaliação do sistema implementado	Grau de implementação	SIC	100%	0	0% ●	13%	0%
Total Objetivo Operacional 40							100%	37%

- j) A elaboração dos procedimentos encontra-se concluída a 80%. A finalização da atividade será realizada em 2018, devido à necessidade identificada de desenvolvimento prévio do documento metodológico de classificação documental da AAC.
- k) Para a implementação do sistema de Gestão Documental foi desenvolvido o programa Clip One (layout). A implementação do sistema de Gestão Documental será realizada após o desenvolvimento do documento metodológico de classificação documental da AAC, essencial para estruturação do diretório do arquivo digital.

Objetivo Operacional 41 - Otimizar o processo de desenvolvimento de software

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.
1	Levantamento de problemas	Grau de realização	SIC	100%	100%	100% →	20%	20%
2	Elaboração de procedimento		SIC	100%	100%	100% →	35%	35%
3	Aprovação do procedimento	Procedimento aprovado	SIC	1	0	0% ●	10%	0%
4	Implementação do sistema	Grau de implementação	SIC	100%	0%	0% ●	35%	0%
Total Objetivo Operacional 41							100%	55%

l) Em curso. A continuar em 2018.

Objetivo Operacional 42 - Estruturar sistemas voltados às áreas de negócio da AAC

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.
1	Implementação de sistema de reclamação WEB	Grau de implementação	SIC/RE	100%	100%	100% →	25%	25%
2	Implementação do sistema de autorização de voo WEB		SIC/RE	100%	N.A.	◆	◆	◆
3	Migração de dados do sistema anterior de gestão de reclamação para a nova plataforma		SIC/RE	100%	100%	100% →	10%	10%
4	Implementação do portal do passageiro		SIC/RE	100%	100%	100% →	30%	30%
5	Integração do sistema Web de reclamação com o portal do passageiro		SIC/RE	100%	100%	100% →	10%	10%
6	Implementação da Plataforma CASR		SIC/LIC/OPS	100%	80%	80% ↓	25%	20%
Total Objetivo Operacional 42							100%	70%

m) A SIGA, ferramenta que integra o sistema de autorização de voo WEB, encontra-se desenvolvida e aguarda a realização do teste pela ARE27. Tomou-se a decisão de integrar em 2018 o módulo de sistema de autorização de voo na plataforma CASR28. A conclusão da implementação será efetuada mediante a prioridade definida no âmbito do OO 41.

n) Plataforma CASR implementada a nível interno. A sua utilização a nível externo depende da capacidade da AAC em publicar o servidor da aplicação com segurança e velocidade de acesso bem acima dos valores alcançados atualmente. Atividade continuará a ser implementada em 2018.

Objetivo Operacional 43 - Plano de Comunicação aprovado e Implementado

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.
1	Levantamento das necessidades	Levantamento realizado	SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
2	Elaboração do Plano de Comunicação	Grau de elaboração	SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
3	Aprovação do Plano pelo CA	Plano aprovado	SIC	1	N.A.	◆	◆	◆
4	Implementação do Plano	Grau de implementação	SIC	100%	N.A.	◆	◆	◆
Total Objetivo Operacional 43							◆	◆

o) Objetivo anulado por falta do técnico. Transferido para 2018.

Objetivo Operacional 44 - Maior participação em fóruns internacionais de interesses nacional

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017				
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.
1	Participação em workshops, conferências, reuniões e seminários de múltiplos grupos de trabalho internacionais, a nível da regulação técnica e económica	Participação em fóruns internacionais	NAV	MNQ	100%	100% ●	100%	100%
Total Objetivo Operacional 44							100%	100%

²⁷ARE – Área da Regulação Económica da AAC

²⁸CASR – Civil Aviation Software for Regulators

Objetivo Operacional 45 - Maior articulação com o Governo na definição de Políticas públicas do sector

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017					
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.	
1	Análise e preparação dos projetos legislativos em articulação com Governo	Projetos legislativos analisados	CA	MNQ	100%	100%	●	34%	34%
2	Elaboração dos pareceres, estudos e informações solicitados pelo Governo	Pareceres, estudos, informações elaborados	CA	MNQ	100%	100%	●	33%	33%
3	Participação em reuniões promovidas pelas várias estruturas do Governo com vista de participação na definição de políticas públicas do sector	Participação em reuniões	CA	MNQ	100%	100%	●	33%	33%
Total Objetivo Operacional 45								100%	100%

Objetivo Operacional 46 - Garantir o início do processo de certificação de qualidade ISO da AAC

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Unidade Respons.	2017					
				Meta	Result.	Grau	Pond/	Result.	
1	Implementar o Gabinete Qualidade e SSP	Gabinete criado	CA	100%	100%	100%	→	50%	50%
2	Recrutar pessoal qualificado em matéria de qualidade	Pessoal recrutado	CA/RH	100%	20%	20%	↓	50%	10% p)
2	Iniciar o projeto de certificação ISO	Grau de implementação	CA/AQ&SSP	30%	N.A.	◆	◆	◆	q)
Total Objetivo Operacional 46								100%	60%

p) Em 2017 iniciou-se o processo de recrutamento, por meio de concurso público, do Técnico de Auditoria, Qualidade e SSP. A conclusão do referido processo e contratação do técnico prevê-se para o primeiro trimestre do ano 2018.

q) Objetivo anulado, tendo em conta que não foi possível concluir em 2017 o processo de recrutamento dos Técnicos da AQ&SSP e do Planeamento e Monitorização, diretamente envolvidos na sua execução. Objetivo transitou para 2018.

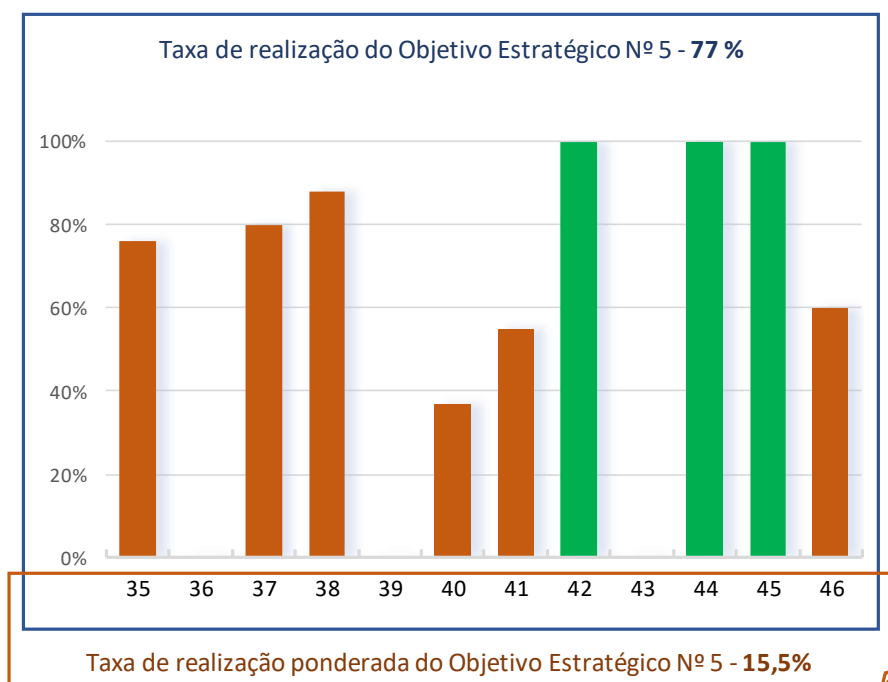
Tabela 12 – Distribuição da Ponderação dos Objetivos Operacionais no Âmbito do Objetivo Estratégico Nº 5

Nº Objetivo Operacional	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	Execução Obj. Estrat. Nº 5
Resultado por Objectivo	76%	◆	80%	88%	◆	37%	55%	100%	◆	100%	100%	60%	
Peso	11%	◆	12%	11%	◆	11%	11%	11%	◆	11%	11%	11%	100%
Resultado ponderado	8%	◆	10%	10%	◆	4%	6%	11%	◆	11%	11%	7%	77%

Os Objetivos Operacionais nºs 36, 39 e 43 acabaram por serem anulados para o ano 2017 e não são considerados na análise do desempenho do Objetivo Estratégico nº 5. A sua ponderação acabou por ser distribuída, o mais equitativamente possível pelos restantes objetivos operacionais, de forma a que as ponderações totalizem 100%.

Em resultado da ponderação de cada um dos objetivos operacionais definidos para o ano 2017 no seguimento do objetivo estratégico 5 obtivemos uma taxa de realização do Objetivo Estratégico nº 5 de 77%.

Figura 16 – Taxa de Execução do Objetivo Estratégico Nº 5 em Associação com os Respetivos Objetivos Operacionais



A Taxa de realização ponderada do Objetivo Estratégico Nº 5 é de 15,5%.

SEGUNDA PARTE – RELATÓRIO DE GESTÃO E CONTAS

CAPÍTULO V – RECURSOS HUMANOS

Na área de Recursos Humanos compete à AAC promover e assegurar a gestão integrada dos seus colaboradores, alinhada com a estratégia da AAC e com os princípios e os valores da Instituição, almejando a eficiência através do desenvolvimento de competências sociais, profissionais e organizacionais.

Ao longo do ano 2017 o desenvolvimento dos Recursos Humanos continuou a ser um dos vetores prioritários de atuação da AAC. As ações da Instituição neste domínio centraram-se, basicamente, no desenvolvimento profissional dos Recursos Humanos, na implementação de alguns instrumentos de gestão, na criação de novos instrumentos, revisão de alguns processos e metodologias, tendo-se registado a colaboração de todas as equipas, tudo numa estratégia de capacitação da AAC para o cumprimento das suas funções a nível de excelência.

5.1. Principais atividades

Das atividades levadas a cabo em 2017 a nível da Gestão dos Recursos Humanos e do Desenvolvimento Organizacional, destacam-se como mais relevantes as seguintes:

→ Início do processo de revisão dos novos Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH) da AAC

No início do ano 2017 iniciou-se o processo de implementação de novos Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH), aprovados em finais de 2016. Não obstante a decisão tomada e o esforço empreendido no sentido de implementar integralmente os novos IGRH no primeiro semestre do ano, chegou-se à conclusão que os mesmos ainda não satisfaziam os interesses das partes abrangidas. Neste contexto foi decidido pelo Conselho de Administração suspender a implementação dos novos IGRH e, no intuito da sua revisão, proceder à identificação dos constrangimentos inerentes aos mesmos e das propostas de soluções, tendo sido constituído para esse efeito um grupo de trabalho multidisciplinar. Iniciou-se, deste modo, no segundo semestre do ano 2017, o processo de revisão dos IGRH, nomeadamente do Manual de Funções, Avaliação de Funções e do PCCS, que, entretanto, ficou interrompido na sequência da necessidade da preparação da ICAO Coordinated Validation Mission (ICVM), prevista para o mês de junho de 2018. Os trabalhos de revisão dos IGRH serão retomados após o término da referida missão e é expectável a sua conclusão até ao final do ano 2018.

→ Implementação da nova estrutura orgânica da AAC

Proveniente da necessidade de melhorar o cumprimento das competências da Instituição e promover os índices de eficácia no desempenho das suas atribuições, foi realizada no decorrer do ano 2017 a revisão e atualização da estrutura orgânica da AAC, com vista à sua otimização. Na sequência deste processo, adotou-se uma nova Estrutura Orgânica que resultou na criação de novas unidades orgânicas.

→ **Desenvolvimento de um sistema de gestão do desempenho (SGD)**

Com o objetivo de implementar a cultura de Avaliação de desempenho dos colaboradores, foi realizada a revisão do Regulamento e do Manual do SGD. Nesse sentido, para que o SGD funcione eficazmente e com a abrangência a todos os colaboradores, foram administradas ações de sensibilização, revistos alguns processos e metodologias, tendo-se registado o envolvimento e colaboração de todas as equipas da AAC.

→ **Implementação do Corrective Action Plan (CAP) no âmbito das atividades preparativas da ICAO Coordinated Validation Mission (ICVM)**

No âmbito das atividades preparativas do ICVM, cuja realização encontra-se prevista para junho de 2018, procedeu-se à reformulação das ações corretivas de resposta às não conformidades apontadas na Auditoria Universal da Supervisão da Segurança Operacional (Universal Safety Oversight Audit Program_USOAP), realizada em 2009. Para implementação do CAP referente ao elemento crítico “Organization”, deu-se início no ano 2017 às seguintes atividades:

- No âmbito de desenvolvimento de um sistema de dimensionamento do quadro de pessoal:
 - Início de desenvolvimento da proposta de metodologia de avaliação e identificação de necessidades de mão-de-obra;
 - Monitorização do processo de atualização dos Manuais de Inspetor junto das áreas operacionais.
- No âmbito de desenvolvimento e instituição da Política de Treino e Capacitação:
 - Atualização do regulamento de formação e treino da AAC;
 - Elaboração de uma proposta de política de Formação da AAC;
 - Atualização do Manual ITS para inserção da Área de Navegação Aérea, do programa de treino do PNSO e de outros elementos relevantes;
 - Atualização e monitorização do processo de atualização de registos de treino junto das áreas operacionais AIR/OPS/LIC/NAV/AED.

→ **Desenvolvimento Profissional**

Por se tratar de um setor intensivo em termos de regulamentação e tecnologia, comprometido em manter altos níveis de segurança e de confiabilidade, e que implica o cumprimento de normas e padrões impostos pelos organismos internacionais, a capacitação dos Recursos Humanos da AAC é estratégica e fundamental para o bom desempenho das atividades da Agência.

Para garantir que os colaboradores possam cumprir as suas atribuições com a qualidade necessária, foram realizadas em 2017 as ações de formação, abordando diversos temas, cuja relação se apresenta no quadro seguinte.

Tabela 13 – Ações de Formação Realizadas em 2017

Ações de Formação realizadas no ano de 2017	
AAC Indoctrination course* (ação de formação realizada a nível interno)	Introdução ao Universal Safety Oversight Audit Programme - USOAP CMA (E-learning)
Formação Pedagógica Inicial de Formadores*	Airport Master Planning (ACI)
Dangerous Goods Regulations (DGR) Cat. 6 - Initial (IATA)*	Gestão de Processos (ANAC do Brasil) (E-learning)
Curso de Medicina Aeronáutica* (Refrescamento)	Pós-graduação em Medicina Aeronáutica para Examinadores e Assesores Médicos
Curso Básico de PMR (Pessoa com Mobilidade Reduzida) (IATA)*	Congresso Internacional de Medicina Aeronáutica e Aeroespacial
Registo de ocorrências no ECCAIRS* (em parceria com ANAC de Portugal)	Gestão de Fluxos de Trabalho e Mapeamento de Processos (em parceria com ANAC do Brasil)
Curso de AIM Inspector	Ciclo Gestores da Formação
PBN Desenho Espaço Aéreo	Jornadas de Direito Aeronáutico
PANS OPS (Recurrent Training)	Formação sobre o Orçamento do Estado
Gestão Previsional de Efetivos	Encerramento das Contas do Exercício
Sistema de Distribuição Global (GDS) Amadeus	Maintenance Programme (Large Aircraft) Training Course
Dangerous Oversight Course	Government Safety Inspector Airworthiness (GSI – AIR)
Risk Management	Obstacle Assessment (Airsight)
AV SEC 123 Básico	Safety Oversight Inspectors (Airworthiness)
Segurança de Carga Aérea	ICAO Government Safety Inspector Operations (GSI OPS)
Controlo de Acesso	B767/ 757 – Initial Training
ICAO National Inspector Course (AVSEC)	Formação Inicial em Instrução e Aprendizagem
Airline Business Models and Competitive Strategies (IATA)	LPRs – Language Proficiency Requirements
Passenger Ground Services (IATA) (E-learning)	ICAO/ NTSB Aircraft Accident/Incident Investigation
Air Transport Fundamentals (IATA) (E-learning)	SMS – Train the Trainers
Runway, Taxiway, Apron Planning and Design (Airsight)	SSP Implementation course
Aerodrome Wildlife Hazard Management (Airsight)	

*- integralmente organizadas pela área de Recursos Humanos, em colaboração com as demais unidades orgânicas da AAC.

Em síntese, ao longo de 2017 as ações de formação realizadas abrangeram um total de 77 beneficiários, sendo que 35 beneficiários participaram em ações de formação nacional, 34 em formações internacionais e 8 em outras ações, incluindo cursos na modalidade e-learning.

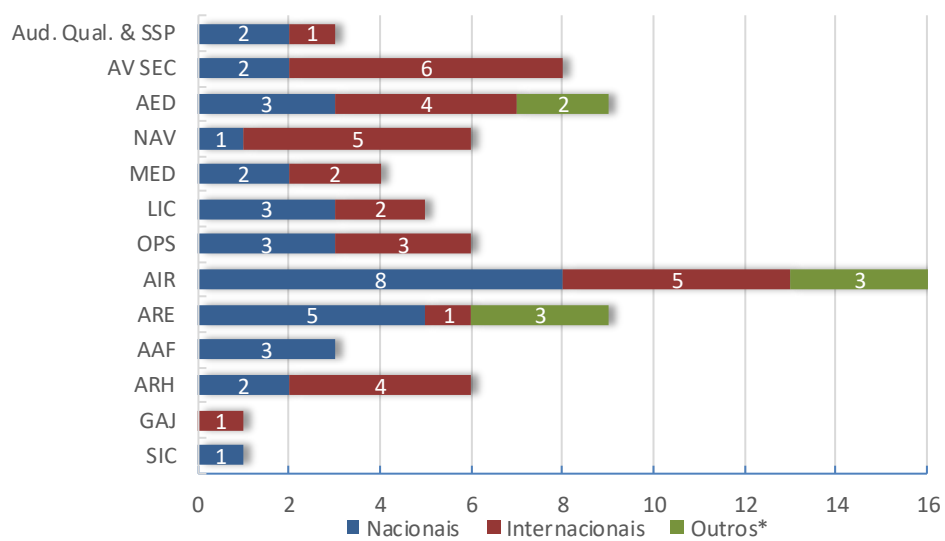
Em termos de tipologia de ações de formação, 87% das formações foram realizadas em cursos de curta duração e 13% das ações são de participação em Workshops, Conferências, Seminários e Fóruns.

Tabela 14 – Tipologia de Ações de Formação Realizadas em 2017

Tipologia da Formação	Participantes	
	Nº	%
Cursos	67	87%
Workshops/Conferências/Seminários/ Foruns	10	13%
Total	77	100%

Em termos de Unidade Orgânica destacam-se pelo número das formações realizadas: Área de Navegação Aérea (AIR) com 16 participações em formações, seguida pelas Áreas de Regulação Económica (ARE) e de Aeródromos (AED), com 9 participações cada.

Figura 17 – Formações por Unidade Orgânica



* Inclui cursos na modalidade e-learning

5.2. Caracterização do quadro de pessoal da AAC

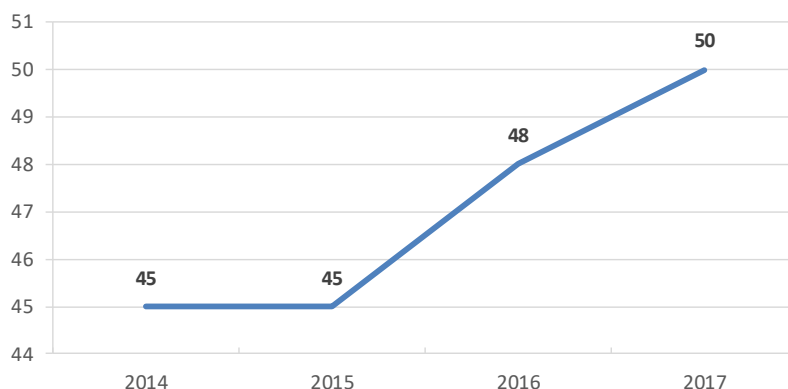
A AAC dispõe de quadro de pessoal próprio. Ao abrigo do Art.º 56 dos Estatutos da AAC, aprovados pelo Decreto-Lei nº 70/2014 de 22 de dezembro, com as devidas alterações efetuadas pelos Decreto-Lei nº 1/2016 de 11 de janeiro e Decreto-Lei nº 51/2016 de 10 de outubro, o pessoal da AAC encontra-se sujeito 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 18 – Evolução dos Recursos Humanos da AAC no Período 2014-2017



Fonte: AAC

Unidade: nº trabalhadores

A necessidade de reforço do número de colaboradores durante o ano 2017 derivou da criação de novas unidades orgânicas, na sequência da alteração da estrutura orgânica da AAC e da necessidade de dar cumprimento às imposições internacionais em matéria de segurança da aviação civil, nomeadamente da ICAO, entre outras entidades, que têm periodicamente feito uma avaliação quantitativa e qualitativa dos Recursos Humanos desta Autoridade.

Concretamente, e tal como se pode constatar pela análise da tabela seguinte, numa perspetiva geral, verifica-se que em 2017 ocorreu um acréscimo real de 2 colaboradores com vínculo à entidade por contraposição a 2016, traduzindo-se em aumento na ordem de 4,2 % do total dos efetivos em comparação com o ano 2016, atingindo o total de efetivos 50 colaboradores a 31 de dezembro de 2017. Note-se que o maior aumento dos efetivos se verificou no grupo profissional “Inspetores”.

Tabela 15 – Evolução do Total de Efetivos por Grupo Profissional, 2014-2017

Grupo Profissional	2014	2015	2016	2017
Dirigentes	3	3	3	3
Coordenadores	12	12	12	11
Técnicos Superiores	8	9	12	11
Inspectores	11	10	11	15
Administrativos	7	7	4	4
Auxiliares	4	4	6	6
Total	45	45	48	50

Fonte: AAC

Unidade: nº trabalhadores

No ano 2017 foram desvinculados da AAC quatro colaboradores, conforme as informações apresentadas na tabela seguinte.

Tabela 16 – Desvinculações por Grupo de Pessoal e Relação Jurídica de Emprego

Saídas	Coordenador	Técnico Superior	Inspector	Técnico Profissional	Administrativo	Auxiliar	Total
Total Efetivos	1	2	1	-	-	-	4
Nomeação	-	1	-	-	-	-	1
Pessoal do Quadro	-	-	-	-	-	-	-
Prestação de Serviços	-	-	-	-	-	-	-
Cedência de Pessoal	-	-	1	-	-	-	1
Requisição ou	-	-	-	-	-	-	-
Outras Situações*	1	1	-	-	-	-	2

* Licença sem retribuição

As admissões realizadas no decorrer do ano 2017 foram motivadas pela alteração da estrutura orgânica da AAC, que resultou na criação de novas unidades orgânicas e também pela saída/ mobilidade verificada a nível de titulares de determinadas funções, assim como pela necessidade de reforço técnico de algumas áreas que contam com um número reduzido de técnicos relativamente ao volume de trabalho com que se deparam.

Tabela 17 – Admissões por Grupo de Pessoal e Relação Jurídica de Emprego

Admissões	Coordenador	Técnico Superior	Inspector	Técnico Profissional	Administrativo	Auxiliar	Total
Total Efetivos	-	1	5	-	-	-	6
Nomeação	-	1	-	-	-	-	1
Pessoal do Quadro	-	-	2	-	-	-	2
Prestação de Serviços	-	-	-	-	-	-	-
Cedência de Pessoal	-	-	3	-	-	-	3
Requisição ou	-	-	-	-	-	-	-
Outras Situações	-	-	-	-	-	-	-

Foram admitidos em 2017 seis novos colaboradores, adstritos às seguintes áreas: Gabinete de Apoio ao CA (um), Aeronavegabilidade (dois) e Operações de Voo (três).

A admissão de dois inspetores de Aeronavegabilidade realizou-se na sequência da conclusão do processo de recrutamento e seleção, iniciado em finais de 2016, enquanto a contratação de três pilotos para desempenho de funções de Inspectores de Operações de Voo, em regime de cedência de pessoal, junto a uma entidade operadora do setor da aviação, foi realizada como forma de colmatar as lacunas existentes ao nível da carência e qualificação de recursos humanos no âmbito da aeronáutica.

Importa referir que em 2017 iniciou-se o processo de recrutamento, por meio de concurso público, de cinco técnicos para as seguintes funções: Técnico de Regulação Económica (Assistência em Escala), Técnico de Recursos Humanos, Jurista, Técnico de Planeamento e Monitorização e Técnico de Auditoria, Qualidade e SSP.

A conclusão do referido processo e contratação dos técnicos encontra-se previsto para o primeiro trimestre do ano 2018.

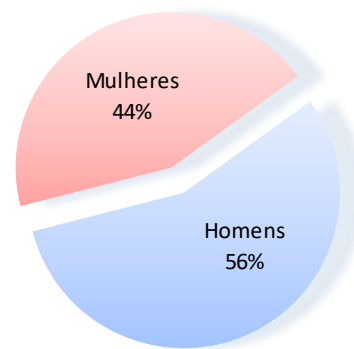
A distribuição de efetivos da AAC em 2017, por Grupo Profissional e Relação Jurídica de Emprego, encontra-se apresentada na tabela seguinte.

Tabela 18 – Distribuição de Efetivos por Grupo Profissional e Relação Jurídica de Emprego, em 2017

Tipo de vínculo	Género	Dirigente	Coordenador	Técnico Superior	Inspector	Administrativo	Auxiliar	Total
Nomeação	H	3	7	-	-	-	-	10
	M	-	4	1	-	-	-	5
	T	3	11	1	-	-	-	15
Pessoal do Quadro	H	2	6	4	8	1	1	22
	M	-	4	6	2	3	5	20
	T	2	10	10	10	4	6	42
Prestação de Serviços	H	-	1	-	-	-	-	1
	M	-	-	-	-	-	-	-
	T	-	1	-	-	-	-	1
Cedência de Pessoal	H	-	-	-	4	-	-	4
	M	-	-	-	1	-	-	1
	T	-	-	-	5	-	-	5
Requisição ou Destacamento	H	-	-	-	-	-	-	-
	M	-	-	-	-	-	-	-
	T	-	-	-	-	-	-	-
Outras Situações	H	-	-	-	-	-	-	-
	M	-	-	-	-	-	-	-
	T	-	-	-	-	-	-	-
Total de Efetivos	H	3	7	4	12	1	1	28
	M	-	4	7	3	3	5	22
	T	3	11	11	15	4	6	50

Em matéria de género, o quadro de pessoal integra, a 31 de dezembro de 2017, 28 homens e 22 mulheres. O sexo masculino continua a representar, assim, a maioria dos colaboradores com 56%, fruto da natureza maioritariamente operacional da AAC.

Figura 19 – Distribuição de Efetivos por Género em 2017



No que diz respeito à estrutura etária, em 2017 constata-se, em termos gerais, uma maior percentagem de trabalhadores efetivos com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, ou seja, 44%, seguido pelos trabalhadores na faixa etária entre 41 e 50 anos, com 28%.

Tabela 19 – Distribuição de Efetivos por Idade, em 2017

Idade	Mulheres		Homens		Total	
	Nº Colab.	%	Nº Colab.	%	Nº Colab.	%
21 a 30 anos	0	0%	1	4%	1	2%
31 a 40 anos	11	50%	11	39%	22	44%
41 a 50 anos	6	27%	8	29%	14	28%
51 a 60 anos	5	23%	4	14%	9	18%
Mais de 60 anos	0	0%	4	14%	4	8%
Total	22	100%	28	100%	50	100%

Em 2017 constata-se que os trabalhadores detentores de habilitações literárias de nível superior representam a maioria do universo dos efetivos, num total de 70%.

Tabela 20 – Distribuição de Efetivos por Nível Académico, em 2017

Habilitações Literárias	Mulheres		Homens		Total	
	Nº Colab.	%	Nº Colab.	%	Nº Colab.	%
Ensino Superior	13	59%	22	79%	35	70%
Ensino Médio	1	5%	1	4%	2	4%
Ensino Secundário	5	23%	4	14%	9	18%
Ensino Básico	3	14%	1	4%	4	8%
Total	22	100%	28	100%	50	100%

Relativamente à antiguidade na AAC, dividindo os trabalhadores em grupos por tempo de serviço, constata-se que, no final de 2017, o grupo que representava a maior percentagem de trabalhadores era o que possuía menos que 5 anos de serviço (46%). Nos restantes grupos de trabalhadores observa-se a tendência de diminuição da representatividade do grupo na medida de aumento da antiguidade dos trabalhadores.

Tabela 21 – Distribuição de Efetivos por Antiguidade, em 2017

Antiguidade	Mulheres		Homens		Total	
	Nº Colab.	%	Nº Colab.	%	Nº Colab.	%
Até 5 anos	11	50%	12	43%	23	46%
6 a 10 anos	2	9%	8	29%	10	20%
11 a 20 anos	3	14%	6	21%	9	18%
21 a 30 anos	6	27%	2	7%	8	16%
Total	22	100%	28	100%	50	100%

CAPÍTULO VI – ANÁLISE FINANCEIRA E ORÇAMENTAL

Na área Administrativa e Financeira compete à AAC promover e assegurar, com eficiência e eficácia, a gestão integrada de todas as atividades desenvolvidas pela Agência nos domínios económico, financeiro, administrativo e patrimonial.

6.1. Principais atividades

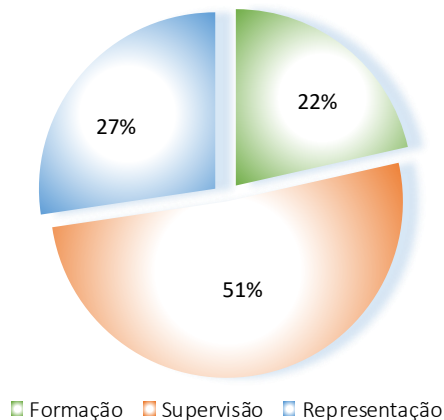
Das atividades levadas a cabo em 2017 no domínio de Gestão Financeira, Administrativa e Patrimonial destacam-se como mais relevantes as seguintes:

→ Deslocações em serviço

Durante o ano 2017 foram realizadas várias missões de serviço para o cumprimento do Plano Anual de Supervisão, para responder aos casos pontuais de assistência e serviços imprevistos e ainda relativos à participação em reuniões internacionais e nos grupos de trabalho em organismos regionais e internacionais, em representação da AAC.

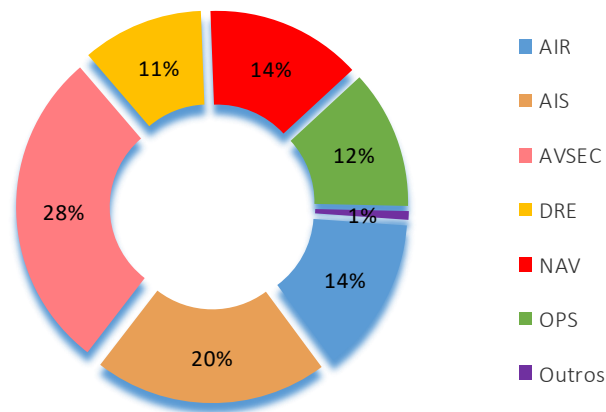
Na globalidade, no ano 2017 foram realizadas pelos colaboradores da AAC 256 missões de serviço, sendo a maioria, 51% no âmbito de supervisão (131 deslocações). As deslocações no âmbito da Representação da AAC e da Formação representam 27% (70 deslocações) e 22% (deslocações), respetivamente, no total.

Figura 20 – Distribuição das Missões de Serviço (Nº de Missões)



Relativamente às missões de supervisão, registaram o maior número de deslocações os AVSEC e AIS com 37 (28%) e 27 deslocações (20%), respetivamente, seguidas pelos NAV e AIR com 18 deslocações cada (14%).

Figura 21 – Distribuição das Missões de Supervisão por Unidade Orgânica (Nº de Missões)



→ Instalações e Equipamentos

Dando seguimento ao programa de melhoria das instalações da Agência, iniciada no âmbito da auditoria realizada para a renovação da Categoria I da FAA, e no seguimento do aumento do quadro do pessoal da AAC, deu-se início, no final do ano de 2017, ao processo de expansão das instalações através de arrendamento do rés-do-chão e da cave norte do edifício em que se situa a sede da Agência, tendo igualmente iniciado o processo do concurso para a empreitada de execução das obras de adaptação do edifício.

Importa ainda sublinhar que irão funcionar no rés-do-chão arrendado mais duas instituições: Comissão de Prevenção e Investigação de Acidentes de Aviação (CPIAA) e a Agência de Investigação de Acidentes de Aviação, do Grupo de Acordo de Banjul, a BAGAIA.

→ Implementação de ferramenta informática de gestão financeira

Tendo em vista o crescimento da Agência, tanto a nível dos recursos humanos como a nível dos recursos materiais, impulsionados pela necessidade de responder com eficiência ao crescimento do sector, tornou-se imperioso dotar a Agência de ferramentas de gestão financeira mais adequada à crescente complexidade que o sector tem experienciado.

Assim, foi adquirido, através de concurso público, e implementado um novo software de gestão “Primavera”, ficando a cargo do fornecedor a capacitação dos trabalhadores na utilização do referido software.

6.2. Enquadramento legal

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.

Nos termos do nº 3 do art.º 73º do RJERI, a AAC, na elaboração das contas, deve seguir as normas e preceitos definidos no Sistema de Normalização Contabilística e do Relato Financeiro (SNCRF), com as necessárias adaptações, aprovado pelo Membro do Governo responsável pelas Finanças.

Nos termos do nº 2 do art.º 68º do RJERI, a AAC, na prestação de contas rege-se, também, pelo disposto na Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas e respetivas disposições regulamentares, com as necessárias adaptações.

Nos termos dos nºs 3 e 4 do mesmo artigo, à AAC é aplicável o regime da Tesouraria do Estado e, em particular, o princípio e as regras da unicidade de tesouraria e o inventário de bens imóveis, deve ser elaborado e atualizado anualmente, nos termos do regime jurídico do património imobiliário público.

A AAC, nos termos da alínea a) do nº 1 do art. 3º da Lei nº 82/VIII/2015 de 7 de janeiro, que aprova o Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas, não se encontra sujeita ao Imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas (IRPC).

AAC não é sujeito passivo do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), nos termos do nº 3 do art. 6º da Lei nº 14/VI/2002, de 19 de setembro, que define o sistema de tributação sobre as despesas (IVA) e, nos termos da alínea a) do nº 3 do art. 2º da Lei nº 21/VI/2003 de 14 de julho, alterado pela Lei nº 51/VIII/2013 de 27 de dezembro, que aprova o Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado.

6.3. Afetação real e prevista dos Recursos Financeiros

Conforme adiante se detalha, relativamente ao Orçamento de Funcionamento, a execução orçamental das receitas foi inferior ao inicialmente previsto para 2017 em 21% (81,6 milhões de ECV), tendo a despesa apresentado um desvio negativo de 23% (89,3 milhões de ECV) relativamente ao valor orçamentado.

Tabela 22 – Síntese Orçamental em 2017, em CVE

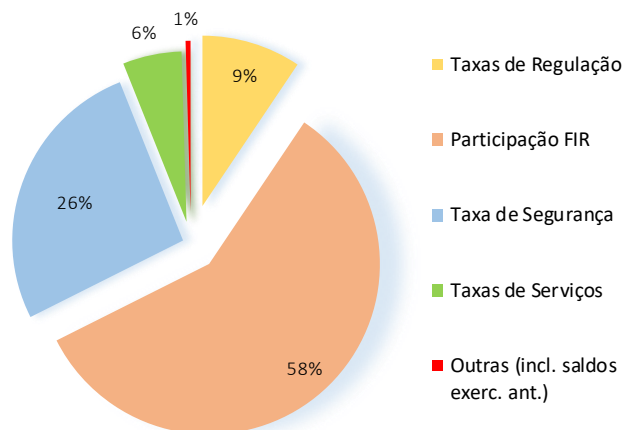
Orçamento de Funcionamento	Orçamentado	Executado	Desvio, %
RECEITA	381.903.223	300.282.901	-21%
Taxas de Regulação	66.511.376	28.230.859	-58%
Participação FIR	123.642.750	174.712.588	41%
Taxa de Segurança	47.342.283	79.215.187	67%
Taxas de Serviços	9.653.000	16.720.522	73%
Outras (incl. saldos exerc. ant.)	134.753.814	1.403.745	-99%
DESPESA	386.332.184	296.969.826	-23%
Pessoal	191.898.023	134.394.618	-30%
Aquis Bens & Serviços	130.501.935	111.327.988	-15%
Transferências	34.620.928	25.548.605	-26%
Outras	1.120.000	1.085.143	-3%
Activos	28.191.298	24.613.472	-13%

Contribuíram para o desvio negativo das receitas arrecadadas relativamente ao Orçamento inicialmente aprovado a redução das receitas provenientes das Taxas de Regulação em 58% e das Outras fontes de receita em 99%.

O aumento das receitas arrecadadas ocorrido em algumas das rubricas, relativamente ao previsto em sede de elaboração do Orçamento, ocorreu na consequência do crescimento súbito do tráfego nos aeroportos nacionais, que gerou um incremento na faturação da Taxa de Segurança na ordem de 67% e do aumento dos sobrevoos do espaço aéreo de Cabo Verde que gerou o aumento das receitas arrecadadas provenientes das taxas de FIR em 41% em comparação com o valor orçamentado.

Em termos de peso nas receitas arrecadadas em 2017, destacam-se as receitas provenientes das taxas da FIR Oceânica do Sal com 58%, seguidas pela Taxas de Segurança com 26%. As taxas da Regulação e de Serviços representam 9% e 6% do total, respetivamente, e as Outras receitas contribuem com 1%.

Figura 22 – Distribuição das Receitas Executadas em 2017, em CVE



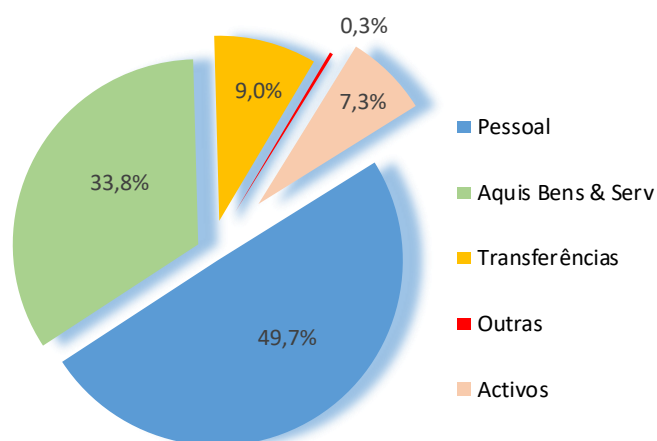
Importa referir que, ao abrigo da legislação vigente, apesar da percentagem das receitas provenientes das taxas da FIR recebida pela AAC da ASA ser de 8%, apenas 5% destas receitas são fonte de financiamento da AAC, sendo os 3% alocados à representação de Cabo Verde no Conselho da ICAO, à Comissão de 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.

Relativamente às despesas, e considerando o Orçamento aprovado, o desvio negativo global verificado é o reflexo da execução orçamental das despesas inferior ao inicialmente previsto em todas as rubricas de despesas.

Ressalvamos que o défice na execução da despesa com o Pessoal em relação ao orçamento deve-se ao facto de não terem sido concluídos no decorrer do ano 2017 todos os processos de recrutamento dos técnicos para o quadro do pessoal da AAC, cuja implicação financeira encontrava-se inicialmente prevista no Orçamento. O mesmo aplica-se ao défice na execução da rubrica Ativos.

Não obstante a execução inferior ao inicialmente previsto, as Despesas com Pessoal representaram em 2017 49,7% das despesas realizadas, seguidas pelas Aquisições de Bens e Serviços com 33,8%. As despesas realizadas com as Transferências e Ativos representam 9% e 7,3%, respetivamente no total das despesas.

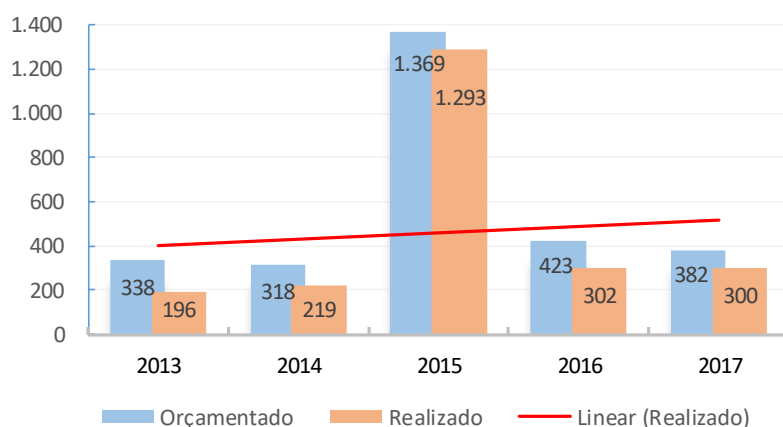
Figura 23 – Distribuição das Despesas Realizadas em 2017, em CVE



6.4. Caracterização e Síntese Evolutiva

Na evolução das receitas arrecadadas durante os últimos cinco anos constata-se a tendência de aumento moderado, à exceção do ano 2015, em que nas receitas da Agência foram refletidos os valores provenientes do acordo tripartido de regularização das dívidas da ASA, SA.

Figura 24 – Evolução das Receitas no Período 2013-2017, em milhões de CVE



Em 2017 a AAC realizou, no capítulo das receitas, 79% do valor orçamentado, o que representa um aumento de 8 pontos percentuais face ao exercício anterior (71% em 2016) e situou-se em cerca de 300 milhões de CVE.

Da análise às receitas arrecadadas em 2017 face ao ano 2016, afere-se uma quebra de receita na ordem de 0,7%, que se justifica, essencialmente, pela redução na ordem de 20% das receitas provenientes das taxas de FIR, na sequência da redução dos sobrevoos do espaço aéreo de Cabo Verde.

De acordo com o exposto anteriormente, é perceptível a importância que as receitas provenientes das taxas da FIR têm nas demonstrações financeiras da AAC, sendo esta a principal fonte de financiamento, que, entretanto, depende de fatores externos à AAC e que podem condicionar a capacidade de gestão da Agência.

Tabela 23 – Comparação das Receitas Orçamentadas e Realizadas nos anos 2016 e 2017, em CVE

Designação	2017			2016		
	Orçamentado	Arrecadado	Desvio	Orçamentado	Arrecadado	Desvio
Taxas de Regulação	66.511.376	28.230.859	-58%	102.969.785	38.074.207	-63%
Participação FIR	123.642.750	174.712.588	41%	123.421.644	219.669.095	78%
Taxa de Segurança	47.342.283	79.215.187	67%	20.000.000	24.257.261	21%
Taxas de Serviços	9.653.000	16.720.522	73%	6.625.000	15.220.960	130%
Outras (incl. saldos exerc. ant.)	134.753.814	1.403.745	-99%	170.182.000	5.226.499	-97%
Total	381.903.223	300.282.901	-21%	423.198.429	302.448.022	-29%

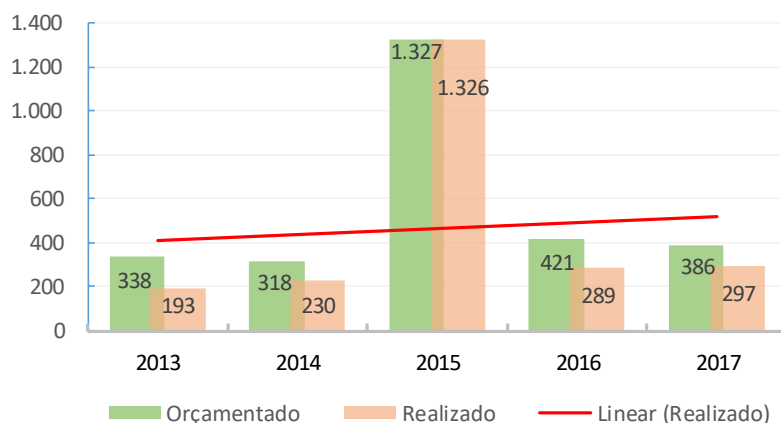
Observamos que das receitas do ano 2017 falta arrecadar as receitas provenientes das Taxas de Regulação do principal operador aéreo nacional.

É expectável o aumento da arrecadação das receitas no ano 2018, na sequência um impacto positivo do aumento das operações já anunciadas pelo operador aéreo nacional.

Na evolução das despesas realizadas durante os últimos cinco anos constata-se uma ligeira oscilação, dentro do mesmo intervalo numérico, à exceção do ano 2015, em que foram transferidas para o

Ministério das Finanças 75% das dívidas da ASA, SA para com a AAC, na sequência do acordo tripartido de regularização das dívidas da ASA, SA.

Figura 25 – Evolução das Despesas no Período 2013-2017, em milhões de CVE



Em 2017 a AAC executou, no capítulo das despesas, 77% do valor orçamentado, o que representa um aumento em 8 pontos percentuais face ao exercício anterior (69% em 2016) e realizou despesas no valor de cerca 297 milhões de CVE.

Da análise às despesas executadas em 2017 face ao ano 2016, afere-se um aumento na ordem de 2,8%, que se justifica, essencialmente, pelo aumento na ordem de 13% das despesas com o Pessoal, devido à efetivação de novas contratações de técnicos para o quadro do pessoal da AAC.

Tabela 24 – Comparação das Despesas Orçamentadas e Realizadas nos anos 2016 e 2017, em CVE

Designação	2017			2016		
	Orçamentado	Executado	Desvio	Orçamentado	Executado	Desvio
Pessoal	191.898.023	134.394.618	-30%	171.040.255	119.366.310	-30%
Aquis Bens & Serv	130.501.935	111.327.988	-15%	112.740.823	101.668.559	-10%
Transferências	34.620.928	25.548.605	-26%	38.217.960	40.923.400	7%
Outras	1.120.000	1.085.143	-3%	1.924.000	783.363	-59%
Activos	28.191.298	24.613.472	-13%	97.028.392	26.248.807	-73%
Total	386.332.184	296.969.826	-23%	420.951.430	288.990.439	-31%

Para o ano 2018 prevê-se um aumento das despesas nas rubricas: “Pessoal”, na sequência da conclusão do processo de recrutamento de cinco técnicos para o reforço do quadro do pessoal da AAC, “Aquisições de Bens e Serviços”, na sequência da expansão das instalações da AAC através de arrendamento do espaço suplementar e da remodelação do mesmo e “Ativos” – na sequência de todos os processos acima referidos.

CAPÍTULO VII – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

7.1. Conta de Gerência



CONTA DE GERÊNCIA

Modelo Nº 2

Gerência de: 01 de Janeiro a 31 de Dezembro - 2017

Pag.1

Código	Débito	Importância		Código	Crédito	Importância	
		Parcial	Total			Parcial	Total
	Saldo de Abertura				Despesas orçamentais		
	Execução Orçamental	-27 115 135,80			Despesas Correntes	267 393 042,01	
	Operações de Tesouraria	31 314 783,00			Despesas de Capital	24 613 472,00	292 006 514,01
	De Fundos Extra Orçamentais	61 299 403,00	65 499 050,20		Operações de Tesouraria		
	Sendo:				Receitas do Estado	24 532 801,00	
	Em cofre 287 444,00				Outras Operações de Tesouraria	185 918,00	24 718 719,00
	Em depósito 65 211 606,20				Fluxos Extra-Orçamentais		
	Total 65 499 050,20				Garantias	19 189 675,00	
	Receitas Orçamentais				Coimas por conta do Estado	0,00	
	Receitas Correntes	300 147 937,00			Outros	50 622 274,39	69 811 949,39
	Receitas de Capital	135 000,00	300 282 937,00		Saldo de Encerramento		
	Operações de Tesouraria				Execução Orçamental	-18 838 712,81	
	Receitas do Estado	28 753 803,00			Operações de Tesouraria	37 322 984,00	
	Outras Operações de Tesouraria	1 973 117,00	30 726 920,00		Fluxos Extra-Orçamentais	35 811 052,61	54 295 323,80
	Fluxos Extra Orçamentais				Sendo:		
	Garantias	6 615 382,00			Em cofre 288 274,00		
	Coimas por conta do Estado	325 000,00			Em depósito 54 009 049,80		
	Outros fluxos	37 383 217,00	44 323 599,00		Total 54 295 323,80		
	TOTAL		440 832 506,20		TOTAL		440 832 506,20

Agência de Aviação Civil - Civil Aviation Authority
 Achada Grande Frente - C.P. 371
 Praia, Cabo Verde
 tel.: +238 260 34 30/31/32
 fax: +238 261 10 75

Aprovado em sessão de _____ de _____ de 2017



7.2. Execução Orçamental da Receita



**MAPA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTAL
RECEITA**
Agência de Aviação Civil - Civil Aviation Authority
Entre a receita orçamentada e a cobrada no período: Janeiro - Dezembro 2017

Modelo Nº 3

Pag.1

Vota	Rubrica	Designação	Orçamentadas					Liquidadas				Realizadas				Liquidadas Pendentes de Realização				Discrepâncias	
			Previsão Inicial	Alterações		Corrigidas		Em Exercícios Anteriores	No Exercício	Total		De Liquidações Transf. do Exercício	De Liquidações do Exercício	Total		De Exercícios Anteriores	Do Exercício	Total		Liquidadas versus Orçamentadas	Realizadas versus Orçamentadas
				Aumentativas	Diminutivas	Valor	%			Valor	%			Valor	%			Valor	%		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(4+5-6)	(7)/(6)	(8)	(9)	(10)=(8+9)	(10)/(9)	(11)	(12)	(13)=(11+12)	(13)/(12)	(14)	(15)	(16)	(16)/(15)	(10)/(7)	(13)/(7)
01040101		Juros	0	0	0	0	0,00	0	990 781	990 781	0,27	0	990 781	990 781	0,33	0	0	0	0,00	0,00	0,00
010402020103		Xx	251 758 370	0	0	251 758 370	39,45	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
010402020103	0401	Taxas De Emissão, Averbamento E Revalidação De Lic	7 105 000	0	0	7 105 000	1,11	0	3 004 000	3 004 000	0,81	38 000	2 944 000	2 982 000	0,99	-38 000	60 000	22 000	0,03	0,72	0,89
010402020103	0402	Serviços De Exames Aeronáuticos	500 000	0	0	500 000	0,08	0	2 836 500	2 836 500	0,76	0	2 777 000	2 777 000	0,92	0	59 500	59 500	0,08	9,71	11,80
010402020103	0403	Taxas Por Serviços (aprovações/autorizações)	1 088 000	0	0	1 088 000	0,17	0	11 026 397	11 026 397	2,96	100 000	10 886 096	10 785 096	3,99	-100 000	341 299	241 299	0,33	17,35	21,07
010402020103	0404	Custos Serviços	960 000	0	0	960 000	0,15	0	352 848	352 848	0,09	0	176 424	176 424	0,05	0	176 424	176 424	0,24	0,63	0,39
010402020103	0405	Cadernetas	120 000	0	0	120 000	0,02	0	274 000	274 000	0,07	0	274 000	274 000	0,09	0	0	0	0,00	3,91	4,85
010402020103	0406	Código Aeronáutico	0	0	0	0	0,00	0	4 000	4 000	0,00	0	4 000	4 000	0,01	0	0	0	0,00	0,00	0,00
010402020103	090101	Participação Fir	123 642 750	0	0	123 642 750	19,36	0	197 683 416	197 683 416	53,00	16 220 943	158 491 645	174 712 588	58,16	-16 220 943	39 191 771	22 970 828	31,69	2,74	3,00
010402020103	090102	Provedor De Serviços De Navegação Aérea	18 457 067	0	0	18 457 067	2,89	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
010402020103	090103	Operador Aeroportuário	16 226 610	0	0	16 226 610	2,54	0	29 281 668	29 281 668	7,86	2 055 727	21 591 839	23 647 567	7,89	-2 055 727	7 669 829	5 634 101	7,77	3,09	3,10
010402020103	090104	Operador Aéreo	26 873 802	0	0	26 873 802	4,21	0	26 873 804	26 873 804	7,21	0	0	0	0,00	0	26 873 804	26 873 804	37,67	1,71	0,00
010402020103	090105	Operador Handling	4 953 897	0	0	4 953 897	0,76	0	4 953 895	4 953 895	1,33	0	4 583 293	4 583 293	1,53	0	370 602	370 602	0,61	1,71	1,97
010402020103	090106	Taxas De Segurança Aeroportuária	51 831 244	0	0	51 831 244	8,12	0	95 352 771	95 352 771	25,58	0	79 215 187	79 215 187	25,38	0	16 137 584	16 137 584	22,28	3,15	3,25
030101020302		Receitas De Exercícios Anteriores	134 633 814	0	0	134 633 814	21,10	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
030101020302		Vendas De Equipamentos Administrativo	0	0	0	0	0,00	0	135 000	135 000	0,04	0	135 000	135 000	0,04	0	0	0	0,00	0,00	0,00
TOTAL GERAL						638 150 554			372 789 080			386 262 937			72 486 143						



7.3. Execução Orçamental das Despesas



MAPA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DESPESA

Agência de Aviação Civil - Civil Aviation Authority

Entre a despesa orçamental e paga no período: Janeiro - Dezembro 2017

Modelo Nº 4

Pag.1

Nota	Rubrica	Designação	Orçamentadas					Comprometidas			Liquidadas				Realizadas				Comprometidas Pendentes de Liquidação			Liquidadas Pendentes de Realização			Discrepâncias							
			Detalhe Inicial	Alterações		Corrigidas		Em Exercícios Anteriores	No Exercício	Total	Em Exercícios Anteriores	No Exercício	Total		De Liquidações em Transição	De Liquidações do Exercício		De Exercícios Anteriores	Do Exercício	Total	De Exercícios Anteriores	Do Exercício	Total	Comprometidas versus Orçamentadas	Liquidadas versus Orçamentadas	Realizadas versus Orçamentadas						
				Aumentativas	Diminutivas	Valor	%						Valor	%		Valor	%										Valor	%	(17=8-11)	(18=6-12)	(19=17+18)	(20=11-14)
1	2	(3)	(4)	(5)	(6)	(7=4+5-6)	(7)/(6)	(8)	(9)	(10=8+9)	(11)	(12)	(13=11+12)	(13)/(12)	(14)	(15)	(16=14+15)	(16)/(15)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)
02010101		Pessoal Dos Quadros Especiais	9.900.000	0	0	9.900.000	2,56	0	0	0	0	10.855.800	10.855.800	3,64	0	10.855.800	10.855.800	3,72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1,10	1,10
02010102		Pessoal Do Quadro	51.419.484	0	0	51.419.484	13,31	0	0	0	0	60.010.328	60.010.328	20,13	0	60.010.328	60.010.328	20,55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1,17	1,17	
02010103		Pessoal Contratado	7.048.224	0	0	7.048.224	1,82	0	0	0	0	16.209.522	16.209.522	5,44	0	16.209.522	16.209.522	5,55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	2,30	2,30	
02010104		Pessoal Em Regime De Averca	1.800.000	0	0	1.800.000	0,47	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00		
0201020201		Subsídios De Férias	7.283.524	0	0	7.283.524	1,89	0	0	0	0	868.198	868.198	0,29	0	868.198	868.198	0,30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,12	0,12		
0201020202		Subsídios De Natal	7.283.524	0	0	7.283.524	1,89	0	0	0	0	7.639.453	7.639.453	2,56	0	7.639.453	7.639.453	2,62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1,05	1,05		
0201020203		Subsídios Insp. Aeronáutica	9.827.076	0	0	9.827.076	2,54	0	0	0	0	4.965.692	4.965.692	1,56	0	4.965.692	4.965.692	1,56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,46	0,46		
0201020204		Subsídio Telefone	489.600	0	0	489.600	0,13	0	0	0	0	474.900	474.900	0,16	0	474.900	474.900	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,97	0,97			
0201020205		Subsídio Isenção	4.488.960	0	0	4.488.960	1,16	0	0	0	0	5.399.537	5.399.537	1,80	0	5.399.537	5.399.537	1,84	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1,19	1,19			
02010203		Despesas De Representação	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	138.560	138.560	0,25	0	138.560	138.560	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00			
02010205		Horas Extraordinárias	64.880	0	0	64.880	0,02	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00			
02010206		Alimentação E Alojamento	28.800.000	0	0	28.800.000	7,45	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00			
02010207		Formação	9.087.627	0	0	9.087.627	2,35	0	0	0	0	11.296.441	11.296.441	3,79	0	11.296.441	11.296.441	3,87	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1,24	1,24			
02010302		Recrutamentos E Nomeações	26.821.200	0	0	26.821.200	6,94	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00			
02010303		Progressões	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	244.241	244.241	0,08	0	244.241	244.241	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00			
02010304		Retensões	7.164.504	0	0	7.164.504	1,85	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00			
02010301		Contribuições Para A Segurança Social	19.989.088	0	0	19.989.088	5,17	0	0	0	0	16.082.568	16.082.568	5,39	0	16.082.568	16.082.568	5,51	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,80	0,80			
02010304		Seguros De Acidentes No Trabalho E Doenças Profissionais	220.332	0	0	220.332	0,06	0	0	0	0	153.180	153.180	0,05	0	153.180	153.180	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,70	0,70			
02010306		Encargos Diversos De Segurança Social	200.000	0	0	200.000	0,05	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00				
020109		Outras Despesas Com O Pessoal	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	496.198	496.198	0,17	0	496.198	496.198	0,17	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00				
0202010000		Livros E Documentação Técnica	1.080.000	0	0	1.080.000	0,28	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00			
0202010004		Roupa, Vestuário E Calçado	1.100.000	0	0	1.100.000	0,28	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00			
0202010005		Material De Escritório	4.800.000	0	0	4.800.000	1,24	0	0	0	0	1.325.151	1.325.151	0,44	0	1.322.930	1.322.930	0,45	0	0	0	2.201	2.201	0,00	0,28	0,28						
0202010101		Artigos Honoríficos E De Decoração	360.000	0	0	360.000	0,09	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00				
0202010102		Combustíveis E Lubrificantes	410.400	0	0	410.400	0,11	0	0	0	0	459.271	459.271	0,15	0	459.271	459.271	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1,12	1,12				
0202010103		Material De Limpeza, Higiene E Conforto	360.000	0	0	360.000	0,09	0	0	0	0	67.028	67.028	0,02	0	67.028	67.028	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,19	0,19				
0202010104		Material De Conservação E Reparação	720.000	0	0	720.000	0,19	0	0	0	0	667.862	667.862	0,23	0	667.862	667.862	0,23	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,93	0,93				
0202010108		Outros Bens	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	973.918	973.918	0,32	61.551	933.963	995.514	0,34	0	0	0	-61.551	39.956	-21.586	0,00	0,00	0,00					
0202020001		Rendas E Aluguéis	9.600.000	0	0	9.600.000	2,48	0	0	0	0	8.700.000	8.700.000	2,92	0	8.700.000	8.700.000	2,98	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,91	0,91				
0202020002		Conservação E Reparação De Bens	840.000	0	0	840.000	0,22	0	0	0	0	4.217.701	4.217.701	1,41	0	788.326	788.326	0,27	0	0	0	3.429.375	3.429.375	0,00	5,02	5,02						
0202020003		Comunicações	2.400.000	0	0	2.400.000	0,62	0	0	0	0	1.849.018	1.849.018	0,65	193.315	1.774.354	1.967.069	0,67	0	0	0	-193.315	174.664	-18.661	0,00	0,81	0,82					
0202020004		Transportes	288.000	0	0	288.000	0,07	0	0	0	0	15.900	15.900	0,01	0	15.900	15.900	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,06	0,06				
0202020005		Água	612.000	0	0	612.000	0,16	0	0	0	0	430.200	430.200	0,14	9.900	430.200	440.100	0,15	0	0	0	-9.900	0	-9.900	0,00	0,70	0,72					
0202020006		Energia Eléctrica	2.400.000	0	0	2.400.000	0,62	0	0	0	0	2.249.365	2.249.365	0,75	0	2.249.365	2.249.365	0,77	0	0	0	0	0	0	0,00	0,94	0,94					
0202020007		Publicidade E Propaganda	5.900.000	0	0	5.900.000	1,42	0	0	0	0	3.145.597	3.145.597	1,06	0	3.145.597	3.145.597	1,08	0	0	0	0	0	0	0,00	0,57	0,57					
0202020008		Representação Dos Serviços	660.000	0	0	660.000	0,17	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00					
0202020009		Deslocações E Estadas	14.000.000	0	0	14.000.000	3,62	0	0	0	0	47.882.465	47.882.465	14,39	13.200	39.238.168	39.249.368	13,44	0	0	0	-13.200	3.646.296	3.633.096	0,00	3,06	3,06					
0202020100		Vigilância E Segurança	1.620.000	0	0	1.620.000	0,42	0	0	0	0	1.573.100	1.573.100	0,53	0	1.573.100	1.573.100	0,54	0	0	0	0	0	0	0,00	0,97	0,97					
0202020101		Limpeza, Higiene E Conforto	1.128.000	0	0	1.128.000	0,29	0	0	0	0	1.237.984	1.237.984	0,42	0	1.237.984	1.237.984	0,42	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1,10	1,10				
0202020102		Homenagens	3.232.915	0	0	3.232.915	0,84	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0												

**MAPA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTAL
DESPESA**
Agência de Aviação Civil - Civil Aviation Authority
Entre a despesa orçamentada e paga no período: Janeiro - Dezembro 2017

Nota	Rubrica	Designação	Orçamentadas				Comprometidas			Liquidadas				Realizadas				Comprometidas Pendentes de Liquidação			Liquidadas Pendentes de Realização			Discrepâncias			
			Dotação Inicial	Alterações		Corrigidas		Em Exercícios Anteriores	No Exercício	Total	Em Exercícios Anteriores	No Exercício	Total		De Liquidações Transfidas	De Liquidações do Exercício	Total		De Exercícios Anteriores	Do Exercício	Total	De Exercícios Anteriores	Do Exercício	Total	Comprometidas versus Orçamentadas	Liquidadas versus Orçamentadas	Realizadas versus Orçamentadas
				Aumentativas	Diminutivas	Valor	%						Valor	%			Valor	%									
1	2	(3)	(4)	(5)	(6)	(7=(4+5-6))	(8)	(9)	(10=(8+9))	(11)	(12)	(13=(11+12))	(13T(1))	(14)	(15)	(16=(14+15))	(16T(1))	(17=(8-11))	(18=(9-12))	(19=(17+18))	(20=(11-14))	(21=(12-15))	(22=(20+21))	(107)	(137)	(167)	
020202010999		Outros Serviços Diversos	0	0	0	0,00	0	0	0	0	4 079 903	4 079 903	1,37	466 688	4 073 803	4 540 491	1,55	0	0	0	-466 688	6 000	-600 688	0,00	0,00	0,00	
020403		Outros Juros	0	0	0	0,00	0	0	0	0	8 206 530	8 206 530	2,75	0	8 206 530	8 206 530	2,81	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
020602010101		Quotização Icao	5 950 000	0	0	5 950 000	1,54	0	0	0	6 201 477	6 201 477	2,08	0	6 201 477	6 201 477	2,12	0	0	0	0	0	0	0,00	1,04	1,04	
020602010102		Quotização Grupo Bag	7 942 500	0	0	7 942 500	2,05	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
020602010103		Comparticipação Aac Bagasseo	14 310 000	0	0	14 310 000	3,70	0	0	0	12 926 700	12 926 700	4,34	0	12 926 700	12 926 700	4,43	0	0	0	0	0	0	0,00	0,90	0,90	
020602010105		Quotização Cabac	6 418 428	0	0	6 418 428	1,66	0	0	0	6 418 428	6 418 428	2,15	0	6 418 428	6 418 428	2,20	0	0	0	0	0	0	0,00	1,00	1,00	
020801		Seguros	1 120 000	0	0	1 120 000	0,29	0	0	0	775 864	775 864	0,26	17 427	777 613	795 040	0,27	0	0	0	-17 427	-1 749	-19 176	0,00	0,69	0,71	
020802		Outras Despesas	0	0	0	0,00	0	0	0	0	290 103	290 103	0,10	0	290 103	290 103	0,10	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
020807		Outras Despesas Residuais	0	0	0	0,00	0	0	0	0	96 847	96 847	0,03	0	96 847	96 847	0,03	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
030101020101		Aquisições De Viaturas Leves De Passageiros	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00	1 829 841	0	1 829 841	0,63	0	0	0	-1 829 841	0	-1 829 841	0,00	0,00	0,00	
030101020201		Aquisições De Ferramentas E Utensílios	4 518 048	0	0	4 518 048	1,17	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
030101020301		Aquisições De Equipamentos Administrativo	12 150 000	0	0	12 150 000	3,15	0	0	0	3 121 487	3 121 487	1,05	0	3 045 396	3 045 396	1,04	0	0	0	0	76 121	76 121	0,00	0,26	0,26	
030104040201		Aquisições De Aplicações Informáticas	11 513 250	0	0	11 513 250	2,98	0	0	0	13 542 596	13 542 596	4,54	0	11 374 168	11 374 168	3,90	0	0	0	0	2 168 428	2 168 428	0,00	1,18	0,99	
0303010402		Amortizações De Empréstimos Obtidos	0	0	0	0,00	0	0	0	0	8 364 097	8 364 097	2,81	0	8 364 097	8 364 097	2,86	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
TOTAL GERAL						388 302 183				0		298 101 291	1		292 006 315	5							5 054 776				

em de de 2

0

