

# PLANO ESTRATÉGICO

## 2020-2024



## FICHA TÉCNICA

Título

Plano Estratégico 2020-2024

Agência de Aviação Civil

## EDIÇÃO

AAC - Agência de Aviação Civil

Achada Grande Frente, Praia, C.P. 371

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

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

## COORDENAÇÃO TÉCNICA

Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade

DATA

Novembro de 2019

## ÍNDICE

Lista de Tabelas .....	3
Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos.....	4
Mensagem do Conselho de Administração da AAC.....	5
CAPÍTULO I – PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO.....	7
1.1. Processo de elaboração do Plano Estratégico 2020-2024 .....	7
CAPÍTULO II – DIAGNOSTICO.....	10
2.1. O Contexto Internacional de Transporte Aéreo.....	10
2.2. O Contexto Nacional de Transporte Aéreo .....	14
2.3. Caracterização Institucional da AAC.....	19
2.3.1. Natureza Jurídica .....	19
2.3.2. Principais competências e atribuições .....	19
2.3.3. Estrutura Orgânica.....	25
2.3.4. Modelo de Financiamento .....	26
2.3.5. Missão, Visão, Valores.....	28
CAPÍTULO III – DESAFIOS PARA O PERÍODO ESTRATÉGICO 2020-2024 .....	29
3.1. Análise SWOT .....	29
3.2. Análise PEST.....	33
3.3. Análise das orientações estratégicas.....	42
3.4. Matriz Estratégica.....	45
CAPÍTULO IV – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA AAC PARA 2020-2024 .....	47
4.1. Objetivo Estratégico 1 - Garantir o desenvolvimento seguro ( <i>Safety, Security e Facilitação</i> ) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde .....	49
4.2. Objetivo Estratégico 2 - Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde .....	53
4.3. Objetivo Estratégico 3 – Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções.....	56
4.4. Objetivo Estratégico 4 – Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional.....	60
CAPÍTULO V – IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	63
5.1. Implementação do Plano Estratégico da AAC.....	63
5.2. Seguimento e Monitorização .....	68
Anexo A - Análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	71
Anexo B – Análise dos PEDS .....	74
Anexo C – Análise dos Objetivos Estratégicos da ICAO.....	75
Anexo D – Análise dos Objetivos Estratégicos da AFCAC.....	76
Anexo E – Cronograma da execução do Plano Estratégico 2020-2024.....	79

## Lista de Figuras

Figura 1 – Hierarquia de Planeamento .....	7
Figura 2 – Blocos de Planeamento .....	7
Figura 3 – Alinhamento Estratégico para o período 2020-2024.....	8
Figura 4 – Processo de Formulação da Estratégia da AAC para o período 2020-2024.....	9
Figura 5 – Estatística de acidentes de aviação em 2018.....	10
Figura 6 – Aumento do Tráfego Internacional de Passageiros (em RPK) em 2018, por região .....	12
Figura 7 – Movimento de Aeronaves, Evolução 2009-2018 (Nº de Movimentos) .....	16
Figura 8 – Movimento de Passageiros, Evolução 2009-2018 (Nº de Movimentos) .....	16
Figura 9 – Movimento de Carga, Evolução 2009-2018 (em Kg).....	17
Figura 10 – Estrutura Orgânica da AAC.....	25
Figura 11 – Alinhamento dos Objetivos Estratégicos da AAC.....	45
Figura 12 – Apresentação dos Objetivos Estratégicos da AAC .....	48

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Tipologia dos serviços prestados pela AAC .....	26
Tabela 2 – Análise SWOT .....	29
Tabela 3 – Análise dos fatores PEST.....	34
Tabela 4 – Matriz Estratégica AAC 2020-2024.....	46
Tabela 5 – Matriz de Responsabilidades.....	63
Tabela 6 – Indicadores de desempenho e metas de referência .....	64
Tabela 7 – Ponderação dos Objetivos Estratégicos .....	67

## Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos

AAC	Agência de Aviação Civil
AFCAC/CAFAC	(African Civil Aviation Commission): Comissão Africana de Aviação Civil
AIR	Avaliação do Impacto Regulatório
ASA	Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea de Cabo Verde
BAGAIA	(Banjul Accord Group Accident Investigation Agency): Agência de Investigação de Acidentes de Aviação do Grupo de Acordo de Banjul
BCV	Banco de Cabo Verde
CMA	(Continuous Monitoring Approach): Gestão da monitorização contínua
CNCSAR	Comissão Nacional de Coordenação de Busca e Salvamento
CPIAA	Comissão de Prevenção e Investigação de Acidentes de Aviação
CVA	Cabo Verde Airlines
CV-CAR	Regulamento Aeronáutico de Cabo Verde
FAA	(Federal Aviation Administration): Administração Federal de Aviação, Estados Unidos
GANP	(Global Air Navigation Plan): Plano Global de Navegação Aérea
GASP	(Global Aviation Safety Plan): Plano Global de Segurança da Aviação Civil
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
IGRH	Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPIAAM	Instituto de Prevenção e Investigação de Acidentes de Aviação e Marítima
MUTAA	Mercado Único de Transportes Aéreos Africano
MNEC	Ministério dos Negócios Estrangeiros e das Comunidades
MTT	Ministério do Turismo e Transportes
MSSS	Ministério da Saúde e da Segurança Social
NOSi	Núcleo Operacional para a Sociedade de Informação
OMS	Organização Mundial de Saúde
PEDS	Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde para 2017-2021
PNSO	Programa Nacional de Segurança Operacional
SARPs	(Standards and Recommended Practices): Normas e Práticas Recomendadas
SMS	(Safety Management System(s)): Sistema de Gestão de Segurança
SSP	(State Safety Programme): Programa de Segurança Operacional do Estado
TACV	Transportes Aéreos de Cabo Verde
UA	União Africana
UnicV	Universidade de Cabo Verde
USAP	(Universal Security Audit Programme): Programa Universal de Auditorias de Segurança da Aviação
USOAP	(Universal Safety Oversight Audit Programme): Programa Universal de Auditorias de Supervisão de Segurança Operacional

## Mensagem do Conselho de Administração da AAC

Ancorada nas reformas económicas iniciadas na década de noventa, marcadas pela privatização das empresas públicas e consequente liberalização da economia, o Estado de Cabo Verde sentiu a necessidade de regular as atividades económicas, criando normas aplicáveis a diversos sectores com vista a defesa do interesse público e resolução dos conflitos entre os operadores económicos e entre estes e o consumidor.

Neste cenário, consciente do papel que o sector da aviação civil desempenha no desenvolvimento económico e social do país, o Governo criou a 12 de julho de 2004, na sequência da publicação da Lei Quadro das Entidades Reguladoras Independentes - Lei nº 20/VI/2003, de 21 de abril - a Agência de Aviação Civil (AAC) com as competências de regulação técnica e económica, supervisão e regulamentação do sector da aviação civil e para desempenhar o papel da Autoridade Aeronáutica Nacional.

Em 2001, com a publicação do Código Aeronáutico Nacional, Cabo Verde criou um quadro regulatório para todo o sector da aviação civil, que permitiu ao país definir políticas claras em diversos aspetos da regulação do sector aeronáutico, alinhados com as melhores práticas internacionais.

Durante os 15 anos de existência, a AAC enfrentou diversos desafios de reestruturação interna e de criação de condições para a condução do sector da aviação civil cabo-verdiana para os altos standards da aviação civil internacional, destacando-se a criação de regulamentação aeronáutica nacional e transposição dos anexos técnicos da ICAO para o ordenamento jurídico nacional, a obtenção da Categoria 1 dos Estados Unidos da América, atribuída pela FAA, elevação dos níveis de Implementação Efetiva das Normas e Recomendações da ICAO, eleição de Cabo Verde a membro do Conselho da ICAO, entre outros.

A nível interno, vários ganhos também foram alcançados, particularmente, com a Certificação e o Licenciamento de três companhias aéreas nacionais, certificação dos 4 aeroportos nacionais e criação de condições para atração de operadores estrangeiros para o país, quer através de assinatura de vários acordos de serviços aéreos com países terceiros e criação de um quadro legal para atração de operadores charters, que teve impactos significativos no crescimento do fluxo turístico para o país.

Em matéria de defesa dos interesses dos consumidores, a adesão do país à Convenção de Montreal de 1999, abriu a caminho para o estabelecimento a nível interno de legislação sólida para a proteção dos passageiros em termos de recusa de embarque, atraso e cancelamento de voos e para a indemnização dos passageiros em casos de incumprimentos por parte dos operadores aéreos. Nesta matéria, o país tem alcançado enormes ganhos, sendo uma referência no continente na implementação das recomendações da ICAO.

A partir de 2012, as mudanças ocorridas no sector, quer a nível interno quer a nível internacional, provocadas pelo ritmo acelerado de crescimento das atividades da aviação civil internacional, o então Conselho de Administração da Agência, sentiu-se na necessidade de melhorar o processo de planeamento das atividades da AAC, tendo então, sido elaborado o primeiro Plano Estratégico da Agência para os anos 2013-2015. Os Planos Estratégicos que seguiram este plano, foram fundamentais para preparar a AAC a acompanhar as mudanças que se impunham e para delinear os passos futuros para o sector, através da definição de uma visão institucional e de identificação de objetivos estratégicos e ações que representavam os desafios da indústria para os anos vindouros.

Com o passar dos anos, a forte dinâmica do sector e as constantes mudanças nas políticas internas e nas transformações verificadas na conjuntura internacional, ditaram modificações nos desafios do sector da aviação civil nacional, levando com que a AAC alterasse o ciclo de planeamento estratégico de três anos para ciclos de cinco anos (mais longos), com o intuito de dar melhores resposta aos novos desafios.

De entre os novos desafios que se vislumbra para o sector nos próximos anos, destacam-se: a implementação do Plano Nacional de Segurança Operacional (*State Safety Programme*), que irá permitir manter/elevar o nível de segurança da aviação civil no país; o crescimento das operações com Veículos Aéreos não Tripulados (“*Drones*”); a privatização de áreas estratégicas da indústria, com destaque para o já iniciado processo de concessão aeroportuária e privatização dos serviços de assistência em escala, além da entrada de capitais maioritariamente estrangeiros nas companhias aéreas nacionais; a implementação do Mercado Único dos Transportes Aéreos Africano, com impactos diretos na circulação de pessoas e mercadorias dentro do continente; as políticas ambientais de redução de gases com efeitos nocivos para o ambiente e a implementação do *Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation* (CORSIA).

Com a aprovação do presente Plano Estratégico 2020-2024, a AAC está a criar uma ferramenta que apetrecha a organização de todos os passos necessários para que possa alcançar os 4 objetivos estratégicos e os 28 objetivos operacionais a que se propõem para o sector da aviação civil em Cabo Verde, nos próximos 5 anos, qual não sejam:

- Garantir o desenvolvimento seguro (*Safety, Security* e Facilitação);
- Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável do mercado;
- Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento de suas funções;
- Liderar o desenvolvimento da aviação civil nacional.

A garantir a implementação do Plano Estratégico 2020-2024, a AAC conta com o engajamento de seus colaboradores integrados na estrutura, devidamente anunciados na matriz de responsabilidades e, seu seguimento / implementação e monitorização serão garantidos pelo Gabinete de Planeamento e, pelo Fiscal Único e tribunal de contas, nos aspetos de natureza financeira e de cumprimento da lei. De referir que o Plano de Atividades Anual será o documento de transposição do Plano Estratégico da AAC 2020-2024, em ações concretas.

Não existem planos perfeitos e imutáveis e o Plano Estratégico da AAC 2020-2024 não irá fugir à regra, logo, estará sob escrutínio de forma continuada e pronto a acolher ações que possam confluir na concretização de uma carta política para o sector da aviação civil nacional e de recomendações que vierem a ser emanadas da ICAO, no decurso do ciclo estratégico.

Com a implementação do presente Plano Estratégico, a AAC assume o seu compromisso com a sociedade civil cabo-verdiana em continuar a regular e a promover o desenvolvimento seguro, eficiente e sustentável da atividade da aviação civil em Cabo Verde, consolidando-se como uma autoridade credível e reconhecida pela excelência na atuação e liderança no desenvolvimento do sector. E, para assegurar esse seu compromisso, a AAC tomará por base valores como o rigor, o compromisso, a imparcialidade, a responsabilidade, a transparência, a credibilidade e a ética.

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo” já dizia Peter Drucker, neste sentido, os dias que irão compor os cinco anos de execução do Plano Estratégico da AAC 2020-2024, serão de criação.

O Conselho de Administração

## CAPÍTULO I – PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

### 1.1. Processo de elaboração do Plano Estratégico 2020-2024

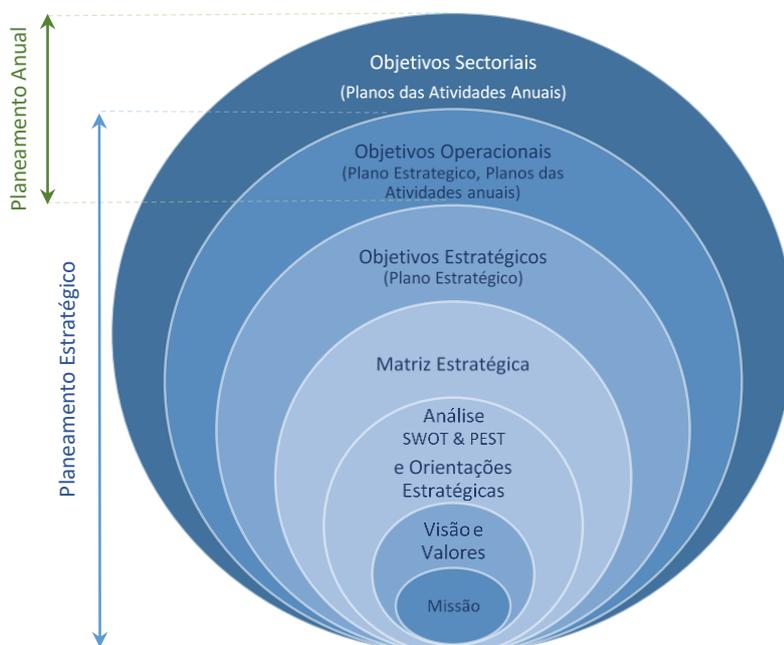
O processo de Planeamento Estratégico da AAC para o período 2020-2024 foi realizado respeitando a hierarquia de Planeamento apresentada na Figura 1 e em conformidade com os Blocos de Planeamento apresentados na Figura 2.

Figura 1 – Hierarquia de Planeamento



Os referenciais estratégicos da AAC correspondem aos elementos fundamentais que estão na base de Planeamento Estratégico, que são: Missão Institucional, Visão do Futuro e Valores Organizacionais.

Figura 2 – Blocos de Planeamento



O Processo de Planeamento Estratégico da AAC iniciou com o diagnóstico do contexto atual da instituição. Para conseguir a análise criteriosa do contexto global em que AAC se insere, assim como dos cenários prospetivos, foi efetuada a análise do contexto nacional e internacional do transporte aéreo e a análise

*SWOT*<sup>1</sup>, ampliada com integração da análise dos fatores *PEST*<sup>2</sup>. Na mesma lógica, com o objetivo de alinhamento das estratégias da AAC com as tendências de desenvolvimento interno e externo, foi efetuada a análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, dos PEDS<sup>3</sup> de Cabo Verde e das orientações estratégicas dos organismos internacionais no domínio da aviação civil, nomeadamente da *ICAO* e *AFCAC*.

As informações e ideias recolhidas durante as análises descritas, analisadas e aprofundadas, foram utilizadas para diagnóstico dos problemas e identificação das soluções, e, sobre esta imagem foram identificados os principais desafios da AAC, que, em termos estratégicos foram traduzidos na Matriz Estratégica.

O Plano Estratégico da AAC desenvolvido com base em Matriz Estratégica, através de uma abordagem por objetivos, identifica, a nível do Planeamento Estratégico, 2-s níveis de objetivos:

- Objetivos Estratégicos – linhas estratégicas de desenvolvimento para o período 2020-2024;
- Objetivos Operacionais, concebidos para a consecução dos Objetivos Estratégicos. A este nível foram introduzidos os indicadores de desempenho e as metas.

Os Objetivos Sectoriais, que farão parte do Planeamento Anual, serão desenvolvidos no âmbito dos Objetivos Operacionais durante a elaboração dos Planos Anuais de Atividades. A nível destes objetivos irão convergir as metas e indicadores para que a AAC consiga alcançar os seus Objetivos Estratégicos por forma a que não existam "diversas" sensibilidades dentro da instituição.

No processo de desenvolvimento do Plano Estratégico é utilizado o conceito de alinhamento estratégico, que implica a concordância completa entre os Objetivos Estratégicos, Operacionais e Sectoriais. Para que esta concordância seja clara, as metas serão validadas por indicadores, que por sua vez farão parte integrante da avaliação de desempenho, tanto a nível Sectorial e Anual como a nível Estratégico. A realização dos Objetivos Estratégicos, naturalmente, requererá a realização dos objetivos aos níveis mais baixos.

Figura 3 – Alinhamento Estratégico para o período 2020-2024



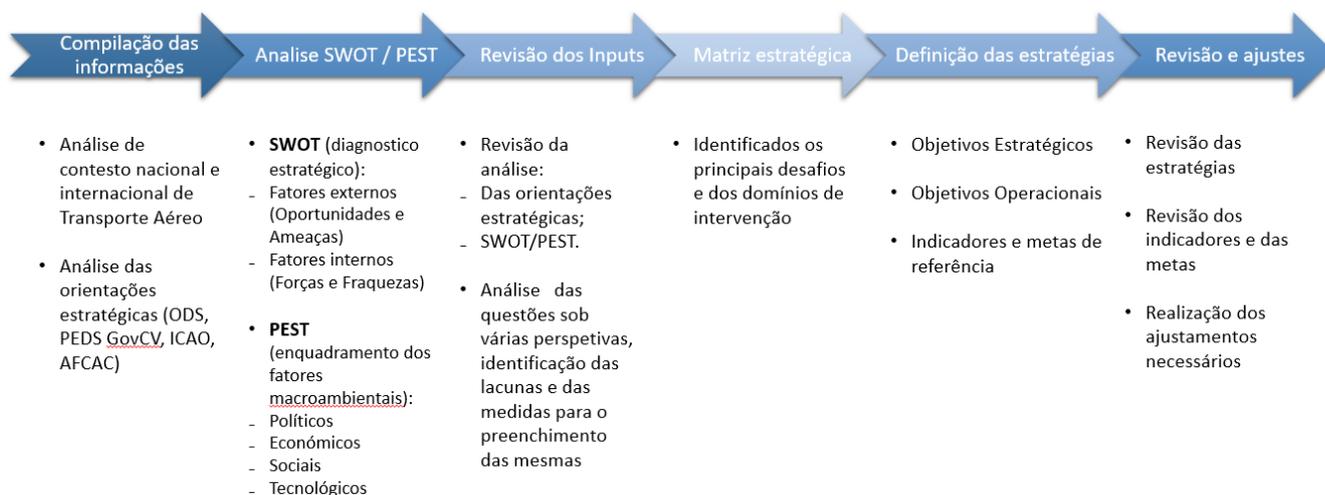
<sup>1</sup> acrónimo em inglês de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Ferramenta utilizada para diagnóstico estratégico da entidade.

<sup>2</sup> acrónimo de análise Política, Económica, Social e Tecnológica. Ferramenta utilizada para análise e enquadramento de fatores macroambientais na elaboração das estratégias da entidade.

<sup>3</sup> Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde para o período 2017-2021.

O processo de Formulação da Estratégia da AAC para o período 2020-2024 foi composto por seis (6) fases distintas e comportou a realização das atividades apresentadas na Figura 4.

Figura 4 – Processo de Formulação da Estratégia da AAC para o período 2020-2024



A elaboração do Plano Estratégico 2020-2024, realizada numa base participativa e consultiva e decorreu nos III e IV trimestres do ano 2019, com envolvimento de dois grupos de trabalho:

- Iº - Grupo Executivo, formado por Conselho de Administração – para assegurar uma visão global de todo o processo de desenvolvimento do Plano Estratégico assim como a sua validação;
- IIº - Grupo Coordenador, formado por 6 técnicos com ampla experiência a nível da instituição - para a coordenação do processo da definição dos Objetivos Estratégicos da AAC e dos correspondentes Objetivos Operacionais para o período.

Ao longo do processo de elaboração do Plano Estratégico da AAC realizaram-se reuniões dos Grupos de Trabalho identificados para alinhamento de estratégias, troca de ideias e esclarecimentos. Ainda foi realizada a secção de apresentação do *draft* do Plano Estratégico junto dos colaboradores da instituição com intuito de recolher os contributos, subsídios e opiniões dos mesmos para afinar e validar as estratégias da instituição para o período 2020-2024.

O Plano Estratégico 2020-2024 descreve a estratégia da AAC, objetivos e o modo de alcançar os mesmos. Visando a harmonização, o alinhamento e a eficácia, tanto da implementação, como do seguimento e avaliação, integra o Plano Estratégico a Matriz de Responsabilidades e o Quadro dos indicadores de desempenho e metas de referência.

## CAPÍTULO II – DIAGNOSTICO

### 2.1. O Contexto Internacional de Transporte Aéreo

#### Conjuntura Internacional da Atividade do Transporte Aéreo

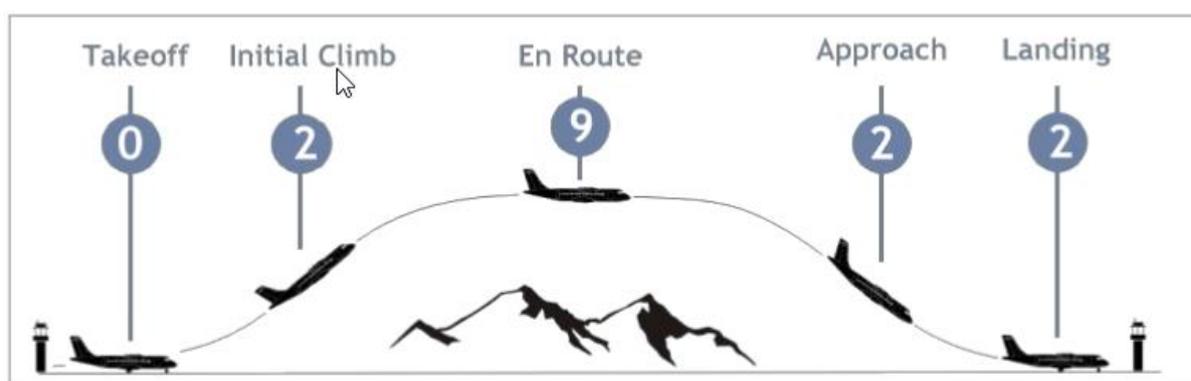
O sólido crescimento do tráfego de passageiros, demanda moderada pelo transporte de carga aérea e os ganhos elevados das companhias aéreas caracterizam os resultados da atividade do transporte aéreo internacional nos últimos anos.

De acordo com os dados da Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), cerca de 4.3 mil milhões de passageiros utilizaram o transporte aéreo durante 2018 para negócios, turismo e visitas a familiares e relativos, registando um crescimento de 6,1% a nível global face ao ano anterior (4.1 mil milhões) e as projeções apontam que em 2040 o numero de passageiros deverá ascender a 9.3 mil milhões.

A nível mundial, no ano 2018, o número de partidas de aeronaves atingiu 38 milhões (37 milhões em 2017) e o tráfego de passageiros, em termos de Passageiros-Quilómetros pagos (RPK<sup>4</sup>), atingiu aproximadamente 8.2 mil milhões de RPKs, registando um sólido crescimento na ordem de 6,7%, embora inferior ao registado no ano precedente (7,9% em 2017).

No ano 2018, de acordo com organização *Aviation Safety Network* (ASN), foram registados 15 acidentes fatais (12 envolvendo voos de passageiros e 3 - voos de carga)<sup>5</sup>, resultando em 556 mortes. Em 2017, considerado o mais seguro da história da aviação comercial, a ASN registrou 10 acidentes com 79 vidas perdidas (44 entre passageiros e tripulantes e 35 de pessoas em terra), nenhum deles envolvendo linhas comerciais regulares. No ano 2019, até o mês de novembro registados 17 acidentes fatais, resultando em 264 perdas de vidas humanas.

Figura 5 – Estatística de acidentes de aviação em 2018



Fonte: *Aviation Safety Network*

<sup>4</sup> RPK – Revenue Passenger-Kilometers

<sup>5</sup> As estatísticas da ASN baseiam-se em todos os acidentes aéreos fatais em todo o mundo (voos de passageiros e de carga), envolvendo aeronaves civis, cujo modelo básico foi certificado para transportar 14 ou mais passageiros

Figura 5 – Estatística de acidentes de aviação em 2018 (Continuação)



Fonte: *Aviation Safety Network*

Em 2018 mais da metade dos 1.4 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 2018 diminuiu em comparação com a forte tendência de alta observada em 2017. O estímulo das tarifas aéreas mais baixas para a demanda de viagens foi reduzido devido ao aumento nos preços dos combustíveis nos últimos dois anos, refletindo a moderação no ritmo de crescimento. No entanto, o crescimento do tráfego aéreo permaneceu sólido em 2018, sustentado pelas condições econômicas globais ao longo do ano. De acordo com o Banco Mundial (BM), apesar do ligeiro abrandamento, o crescimento real do Produto Interno Bruto (PIB) mundial em 2018 foi

de 3% (+3,1% em 2017), entretanto, segundo as projeções o crescimento económico mundial apesar de permanecer constante, deve desacelerar gradualmente nos próximos dois anos, em resposta a riscos negativos crescentes das perspectivas económicas. O estresse do mercado financeiro, o crescente protecionismo comercial e o aumento das tensões geopolíticas continuam a obscurecer as perspectivas.

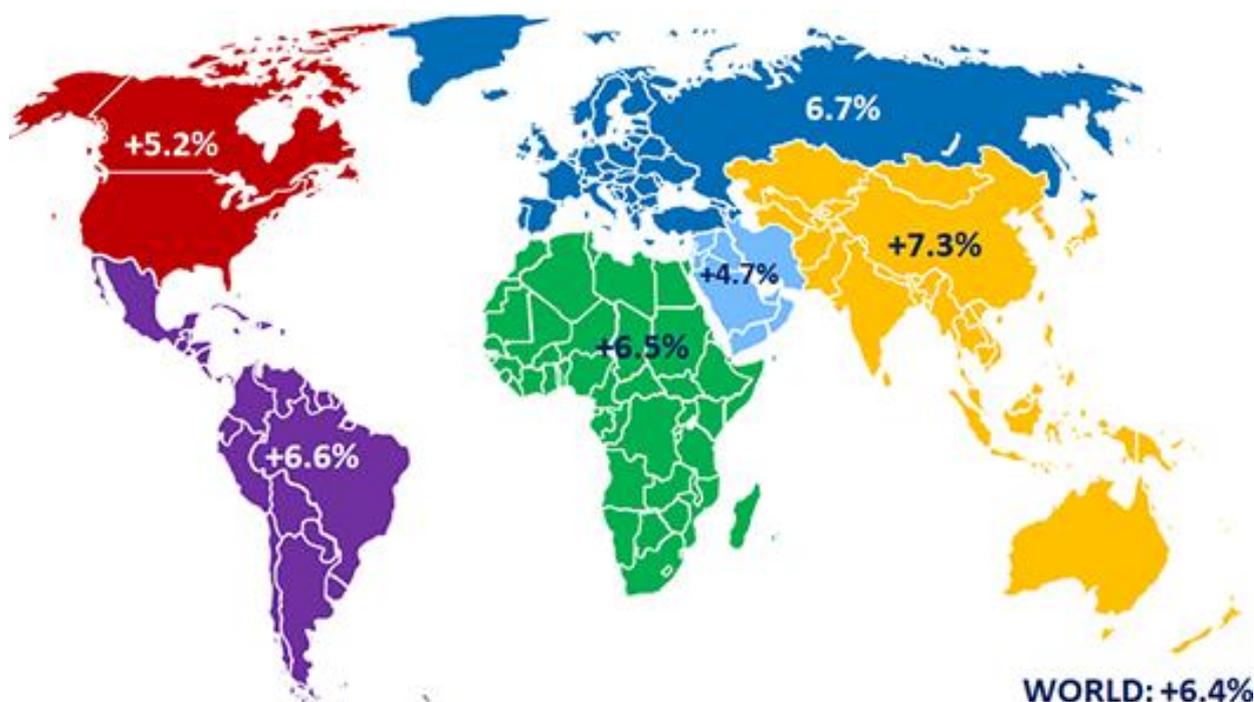
### Tráfego Internacional de Passageiros

A nível mundial, o tráfego internacional de passageiros em termos de *RPK* cresceu 6,4% em *RPKs* em 2018 (Figura 6), abaixo dos 8,4% registados em 2017, apresentando o seguinte crescimento do *RPK*, por região geográfica: América Latina e Caribe (+6,6%), Ásia/Pacífico (+7,3%), Médio Oriente (+4,7%), Europa (+6,7%) América do Norte (+5,2%) e África (+6,5%).

Todas as regiões registraram crescimento mais lento do que no ano 2017, com exceção de uma melhora na América do Norte impulsionada por a economia mais forte dos EUA e a expansão internacional contínua das transportadoras canadenses. A região transportou 12% dos *RPKs* mundiais e registrou uma recuperação dos 4,9 por cento em 2017 para 5,2 por cento em 2018.

Ásia / Pacífico, o segundo maior mercado internacional com 30% de *RPKs*, permaneceu como o de crescimento mais rápido. A região Europa registrou o segundo maior crescimento, com 6,7%, e o maior mercado internacional, com 37% de participação. Seguiu-se o crescimento de 6,6% e 6,5% na América Latina / Caribe e África, que representaram a menor participação de *RPKs* de 4% e 3%, respetivamente. As operadoras do Oriente Médio gerenciavam 14% dos *RPKs* internacionais e se tornaram a região de crescimento mais lento, com um crescimento de 4,7%, impactado por vários fatores, como o ambiente competitivo - hubs concorrentes e mais serviços ponto a ponto, preços do petróleo e tensões geopolíticas.

Figura 6 –Aumento do Tráfego Internacional de Passageiros (em *RPK*) em 2018, por região



Fonte: ICAO

Valores médios dos primeiros cinco meses de 2019 indicam que o tráfego mundial de passageiros cresceu a uma média mensal de 4,7%. Embora tenha havido uma ligeira melhoria, este valor representa um dos

crescimentos mais fracos nos últimos cinco anos. A capacidade das companhias aéreas (ASK) mundiais também tem registado ligeiro crescimento (média 4%) e o coeficiente de ocupação (L/F) fixou-se nos 81.4%.

### **Tráfego Doméstico de Passageiros**

A nível mundial, o tráfego doméstico de passageiros em operações regulares aumentou em 7,3% em 2018, ligeiramente acima dos 7,1% em 2017. Essa tendência ascendente foi estimulada pelo fortalecimento da procura doméstica por viagens aéreas na América do Norte, que representou 40% dos RPKs domésticos mundiais. A região demonstrou um aumento no crescimento de 3,7% em 2017 para 5,4% em 2018.

A região Ásia/Pacífico, o maior mercado doméstico do mundo com 42% de participação no tráfego, continuou com o crescimento sólido na ordem de 10,4%, devido a aumento da procura na Índia e na China, na sequência do aumento do PIB per capita e da conectividade no transporte doméstico.

### **Companhias de baixo-custo (*Low-cost*)**

As linhas aéreas *low-cost* mantiveram em 2018 um ritmo de crescimento maior que o crescimento médio mundial e sua participação de mercado continuou a aumentar, tanto nas economias avançadas quanto nas emergentes. Em 2018 as companhias *low-cost* transportaram cerca de 1.3 mil milhões de passageiros, aproximadamente 31% do total dos passageiros nas linhas de serviços regulares.

Em termos de quota de mercado, em 2018 a Europa representa 36% dos voos *low-cost*, seguida pela América Latina/Caribe, América do Norte e Ásia/ Pacífico com 35%, 30% e 29%, respetivamente.

### **Capacidade**

A capacidade de transporte aéreo, expressa em número de Assentos-Quilómetro disponíveis (ASK<sup>6</sup>), aumentou em 2018 a nível mundial em cerca de 6,4%. Na sequência disso a taxa de ocupação a nível mundial aumentou em 2018 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 2018 variou por região geográfica, oscilando entre 70,8% em África e 83,4% na América do Norte.

### **Carga Aérea**

Após a recuperação acentuada do transporte de carga aérea em 2017, o crescimento do transporte de carga aérea foi moderado em 2018, na sequência de enfraquecimento dos fatores que estimulam a procura em consequência de tensão comercial e o declínio das ordens de importação e exportação.

O tráfego de carga aérea em serviços regulares, expresso em Quilómetros por Toneladas de carga (FTK<sup>7</sup>), cresceu moderadamente em 4,5% em 2018, comparado aos 9,5% registados em 2017.

Em 2018 o segmento internacional de tráfego de carga representou 87% do transporte total de carga aérea e registou um aumento de cerca de 4,6% (+ 10,3% em 2017).

---

<sup>6</sup> ASK - Available Seat Kilometers

<sup>7</sup> FTK - Freight Tonne Kilometers

A taxa de ocupação de serviços de carga aérea internacional permaneceu em 2018 em um nível semelhante ao do ano passado, em torno de 55%.

O transporte de carga aérea em 2019 mantém a tendência decrescente registado desde finais de 2018 devido a tensões no comércio internacional, tendo registado decréscimo médio na ordem dos -2.9%.

### **Resultados financeiros das companhias aéreas**

O preço médio do *jet fuel*, apesar de registar em 2018 um aumento em cerca de 31% em comparação com o 2017, manteve-se significativamente inferior ao registado nos dez anos precedentes a 2017.

Este facto, aliado ao sólido aumento do tráfego, ajudou as companhias aéreas a manter os seus resultados operacionais relativamente altos em 2018, ainda que num nível ligeiramente inferior ao 2017.

É expectável que o setor de aviação encerrará o ano 2018 com o resultado operacional de cerca de 57 mil milhões de dólares americanos e uma margem de exploração de 7%. Espera-se que os lucros líquidos para a indústria sejam de cerca 34 mil milhões de dólares americanos, sendo que quase metade disso é gerada por transportadoras aéreas da América do Norte.

A desaceleração do crescimento económico global, prevista pelo Banco Mundial, pode causar moderação no crescimento do tráfego aéreo e nos resultados financeiros da indústria em 2019.

### **Previsão de evolução do sector**

O relatório elaborado pela ATAG (*Air Transport Action Group*) realça que o tráfego aéreo tem vindo a duplicar a cada 15 anos, independentemente de choques geopolíticos que possam ter afetado o sistema.

Nos próximos anos, as previsões da evolução do setor podem ser impactadas por acontecimentos políticos e económicos inesperados que podem fazer oscilar a rota de crescimento e os resultados previstos.

Para avaliar os possíveis e futuros resultados económicos foi realizada pela *Oxford Economics* uma análise de sensibilidade, com alteração dos diferentes fatores que influenciam a evolução do setor. Qualquer dos cenários obtidos aponta para o crescimento do setor nas próximas duas décadas, com o tráfego global de passageiros a crescer na ordem de 4,3% por ano (2,6% para *RPK*), sem descuidar as crescentes responsabilidades ambientais, com a completa implementação do mecanismo *CORSIA* da *ICAO*, suportado por melhorias nas infraestruturas, na tecnologia das aeronaves e pela utilização de combustíveis alternativos. A tendência de inovação na aviação irá continuar em prol da eficiência.

## **2.2. O Contexto Nacional de Transporte Aéreo**

De acordo com o Banco de Cabo Verde (BCV), a economia cabo-verdiana registou em 2018 uma taxa de crescimento de aproximadamente 5,5% (3,9% em 2017), alavancada pela procura das economias parceiras de Cabo Verde, política orçamental de consolidação das receitas e melhoria do ambiente do negócio.

O BCV registou ao longo de 2018 uma inflação anual média em 1,3% (-0,8% no período homólogo anterior). De acordo com o relatório do conselho da administração do BCV de 2018, o preço de barril do petróleo de referência para Cabo Verde – *brent* aumentou 25,9% em 2018, para o valor médio anual de 69.6 dólares dos EUA (USD), impulsionado, sobretudo, pelo corte acima do programado da produção da

Organização dos Países Exportadores de Petróleo e seus parceiros, pelo anúncio e posterior efetivação de sanções impostas ao Irão pelos EUA e pela redução da produção pela Venezuela.

Relativamente a dados de 2019, de acordo com o boletim de Indicadores Económicos e Financeiros do BCV (julho 2019), os indicadores e as estatísticas sugerem um desempenho favorável da economia nacional no primeiro semestre do ano 2019.

O Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 5,2% em termos homólogos durante o primeiro trimestre de 2019 (2,7% em 2018), em virtude de desempenhos positivos na administração pública, impostos, imobiliária, comércio e outros serviços. No entanto, para o segundo trimestre prevê-se um abrandamento.

A inflação média anual fixou-se em 1,3% em junho de 2019, valor igual ao verificado em dezembro de 2018, sendo tal comportamento homólogo determinado por alterações nas classes de produtos alimentares e na eletricidade.

O preço médio do Brent situou-se em cerca de 62,96 USD em junho de 2019, mantendo-se ainda superior ao valor de dezembro de 2018. Algumas tensões comerciais internacionais, especialmente entre EUA-China, EUA-Irão e outras tensões no Médio Oriente, bem como medidas da OPEP, determinaram tal evolução.

Em 2018, na sequência do monopólio de fato no mercado doméstico e do ajustamento da oferta por parte da Binter CV, a produção de transporte aéreo no segmento nacional, expressa em ASK<sup>8</sup>, recuou 28% em relação ao ano 2017 e situou-se em 105.306.241 ASK. A operação internacional dos TACV registou em 2018 um incremento da oferta em termos de ASK na ordem dos 14,43% e passou para 760.533.569 ASK (650.750.569 ASK em 2017).

Em 2018 constata-se um aumento de passageiros no segmento das operações domésticas (27%) em termos do indicador *RPK*, em comparação com o ano anterior, atingindo este parâmetro por segmento doméstico de 53.331.000 *RPK* e 80.008.389 *RPK* em 2017 e 2018.

A taxa de ocupação situou-se abaixo da média mundial (81,2%) e acima da média africana (70,8%), atingindo 76% para as operações domésticas.

Em 2018 a operadora Binter Cabo Verde transportou nas operações domésticas regulares 421.695 passageiros (+ 34% de que em 2017).

Relativamente ao serviço de assistência em escala (*handling*) foram assistidos durante o ano de 2018 pela Cabo Verde Handling 15.970 aeronaves, menos 10,3% do que em 2017 (17.799).

A Safeport Cape Verde, que opera no Aeroporto Internacional Amílcar Cabral e no Aeroporto da Praia Nelson Mandela, assistiu 627 aeronaves da referida categoria durante o ano de 2018 (512 em 2017).

A Aviation Services (3.898) e a Cabo Verde Express (211), autorizadas a prestar o serviço de Administração e Supervisão do *Handling*, durante o ano de 2018 assistiram juntas 4.109 (3.755 em 2017) aeronaves.

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).

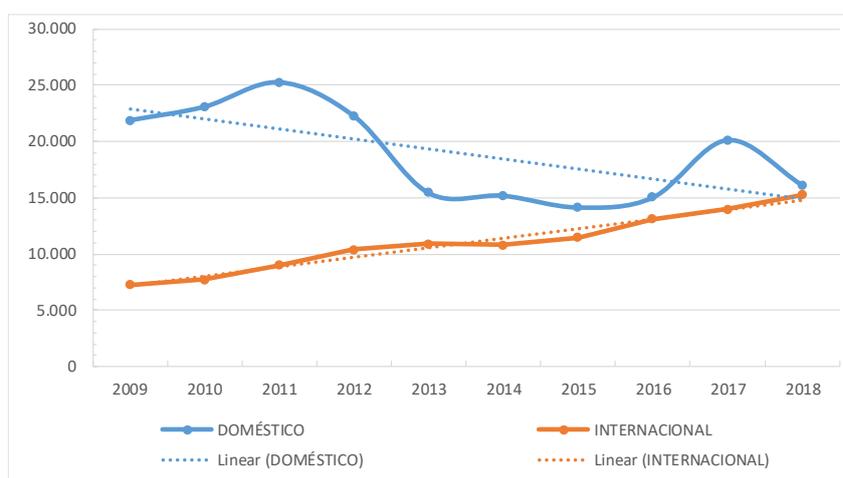
---

<sup>8</sup> Available seat kilometres

Em 2018 o tráfego internacional de passageiros, representa cerca de 67,6% dos movimentos totais (65% em 2017), enquanto que os movimentos domésticos representam cerca de 32,4% (35% em 2017).

Relativamente aos movimentos de aeronaves nos aeroportos nacionais, registou-se uma diminuição total de 7,9% (cerca de 2,7 mil movimentos a menos de que em 2017). Esta diminuição deve-se, essencialmente, a diminuição dos movimentos de aeronaves domésticas comerciais na ordem de 19,7% (cerca de 3,9 mil movimentos a menos em comparação com o ano anterior), sendo que este facto se deve à saída da TACV do mercado doméstico.

Figura 7 – Movimento de Aeronaves, Evolução 2009-2018 (Nº de Movimentos)



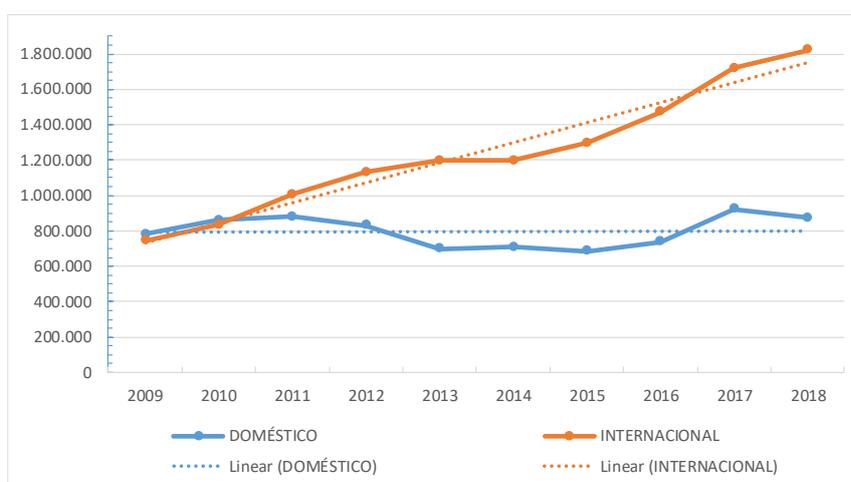
Fonte: ASA

Consequentemente, a categoria movimento de passageiros domésticos verificou uma diminuição de tráfego em 5,4%, tendo sido em 2018 movimentados 49.337 passageiros a menos em comparação com o ano de 2017.

O movimento de tráfego de passageiros em operações internacionais cresceu cerca de 6%, tendo sido em 2018 movimentados 103.425 passageiros a mais em comparação com o ano de 2017.

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

Figura 8 – Movimento de Passageiros, Evolução 2009-2018 (Nº de Movimentos)

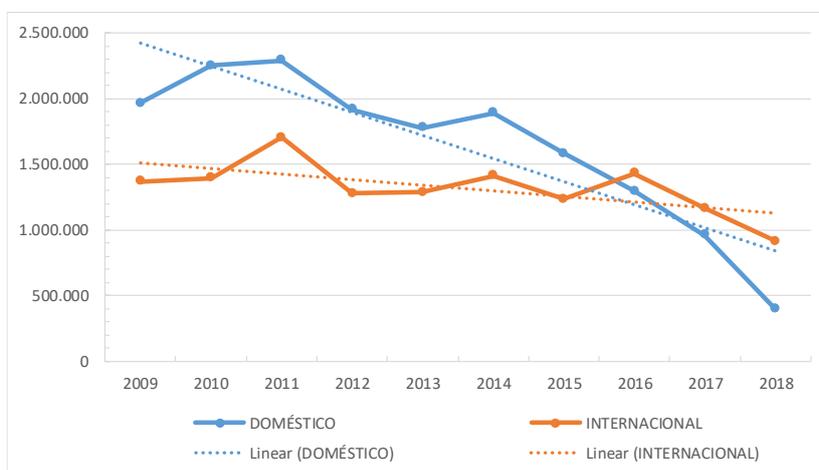


Fonte: ASA

Já o transporte de carga em 2018 continuou a registar uma diminuição em termos homólogos, em volume, tanto no segmento doméstico como no internacional, de 58,9% e 21,6%, respetivamente.

O transporte de carga aérea no segmento doméstico tem tido uma tendência decrescente ao longo dos últimos anos, 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 9 – Movimento de Carga, Evolução 2009-2018 (em Kg)



Fonte: ASA

As estatísticas provisórias de tráfego relativas ao primeiro semestre de 2019 demonstram, relativamente ao período homólogo do ano anterior, variações positivas, mas diminutas em quase todas as categorias.

O tráfego de passageiros evoluiu 1,6%, a carga aérea 2,0% e o transporte de correio com 6,8% teve maior crescimento. No entanto, a categoria movimento de aeronaves foi a única a registar variação negativa, à volta de -0,3%.

Durante a Estação Inverno IATA 2018-2019 (outubro 2018 a março de 2019), vinte e oito (28) companhias operaram no mercado Cabo-verdiano, sendo duas nacionais (TACV: voos internacionais e domésticos e Binter Cabo Verde: voos domésticos).

Relativamente aos voos internacionais, foram disponibilizados um total de quase 1.2 milhões de lugares, 25% dos quais em regime de voos *charter*, maioritariamente provenientes e com destino à Europa.

Foram servidos 52 aeroportos estrangeiros, em 24 países, com a seguinte distribuição: Europa, pouco mais de 1 milhão (89,1%); África, aproximadamente 65 mil (5,7%); e Américas, aproximadamente 60 mil (5,2%).

A nível das principais cidades/aeroportos servidos, destaca-se Lisboa com quase 20% (pouco mais de 229 mil lugares) da quota de mercado, seguida de Londres (7,4%), Manchester (5,9%), Amesterdão (5,8%), Paris (5,4%) e Bruxelas (5,0%), todas com quotas acima dos 5%.

Consequentemente, em termos de países, Portugal lidera com 20,7% da quota de mercado, seguido do Reino Unido (19,4%), Holanda (7,9%), Suécia (7,0%), França (6,2%), Alemanha (5,5%), e Bélgica (5,0%), com quotas acima dos 5%.

A companhia aérea Tui Airways (Reino Unido) tem a maior quota de mercado (20,9%), ficando a TAP (Portugal) e TACV (Cabo Verde) com 15,3% e 10,1%, respetivamente. No entanto, a TAP Portugal lidera em termos de movimento de aeronaves com 17,3%.

Traduzido em número de assentos disponibilizados, a Tui Airways disponibilizou mais de 240 mil lugares, enquanto que a TAP e TACV, mais de 177 mil e 116 mil, respetivamente.

Outras companhias com mais de 4% de quota de mercado são: Tuifly Germany (6,2%), Tui Nederland (5,7%), Thomascook (5,2%), Tui Belgium (4,8%), Travel Service (4,1%). Há um claro domínio do grupo Tui, com quatro companhias nos Top10.

Relativamente aos quatro aeroportos internacionais de Cabo Verde utilizados, o Aeroporto Internacional Amílcar Cabral no Sal destaca-se com mais de metade (56,3%, representando mais de 650 mil assentos) da oferta do tráfego, ficando os outros aeroportos com 22,6% (Aristides Pereira na Boa vista), 16,3% (Nelson Mandela na Praia) e 4,6% (Cesária Évora em São vicente).

### **Perspetivas da evolução do sector**

A implementação e concretização de novas políticas do Governo ligadas ao setor de aviação civil, a privatização de princípios e importantes operadores do setor, a concessão dos serviços aeroportuários e o novo regime de tarifas domésticas, vão gerar novos e desafiantes cenários ao setor e à indústria, nos próximos anos.

A evolução do setor de transporte aéreo em Cabo Verde será afetada por tais políticas, aliadas às estratégias comerciais dos principais atores do sistema (companhias aéreas, gestor aeroportuário, etc.).

A exploração de novas rotas internacionais por operadores nacionais e estrangeiros, a continuidade da atratividade de Cabo Verde como um destino turístico e a prestação de serviços aeroportuários competitivos, fazem parte do rol dos propósitos das empresas nacionais.

Prevê-se, de igual modo, a entrada de novos operadores no mercado interno a nível da prestação de serviços aéreos (companhias aéreas) e de assistência em escala (manutenção de linha a aeronaves).

Novos desafios também se prendem com a expansão da atividade aérea privada e recreativa, já com manifesta demonstração de investidores privados interessados.

Todos esses novos cenários requerem, da autoridade aeronáutica, o reforço e a adequação da regulação e da supervisão, por forma a que o sistema de aviação civil nacional possa continuar a dar resposta aos normativos e práticas internacionais e manter os níveis de segurança e de sustentabilidade alcançados.

## **2.3. Caracterização Institucional da AAC**

### **2.3.1. Natureza Jurídica**

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 47/2019 de 28 de outubro.

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

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

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

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

### **2.3.2. Principais competências e atribuições**

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

As competências da AAC estão definidas no Decreto-Lei nº 47/2019 de 27 de outubro, sendo as seguintes:

- A competência de Regulação Económica (Artigo 12º);
- A competência de Regulação Técnica (Artigo 13º);
- A competência de Supervisão (Artigo 14º);
- A competência de Regulamentação (Artigo 15º);
- A competência de Segurança Operacional (Artigo 16º);
- A competência de Segurança de Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita e da facilitação de transporte aéreo (Artigo 17º);

- A competência de Representação do Sector de Aviação Civil (Artigo 18º);
- A competência Sancionatória (Artigo 19º);
- A competência Consultiva (Artigo 20º);
- A competência sobre o Relacionamento Comercial dos operadores (Artigo 21º);
- A competência em matéria de Concorrência (Artigo 83);

As principais atribuições e competências da AAC, assim como as principais atividades que lhes correspondem, podem resumir-se no quadro seguinte:

Áreas de atuação	Principais Atividades
Regulação Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Regular o acesso equitativo e não discriminatório as atividades da aviação Civil;</li> <li>→ Regulamentar a atividade económica do sector;</li> <li>→ Contribuir para a competitividade e o desenvolvimento nos mercados da aviação civil;</li> <li>→ Garantir a existência de condições e facilidades que permitam satisfazer, de forma eficiente, a procura da prestação de serviços no sector;</li> <li>→ Velar pela proteção do equilíbrio económico-financeiro dos prestadores dos serviços regulados;</li> <li>→ Garantir aos titulares de concessões, licenças de exploração, ou de outros contratos a existência de Condições que lhes permitam o cabal cumprimento das obrigações decorrentes de tais concessões, licenças ou contratos;</li> <li>→ Colaborar com os ministérios do sector da aviação civil e das finanças no estabelecimento de obrigações de serviço público e na fiscalização do respetivo cumprimento;</li> <li>→ Proteger os direitos e interesses dos consumidores;</li> <li>→ Assegurar a objetividade da regulação e a transparência das relações comerciais entre os operadores do sector e entre estes e os consumidores ou utilizadores;</li> <li>→ Evitar condutas anti-concorrenciais ou discriminatórias das entidades sujeitas à sua regulação;</li> <li>→ Velar pela aplicação e fiscalização do cumprimento das leis, regulamentos e requisitos técnicos aplicáveis, bem como o cumprimento por parte dos operadores das disposições das respetivas licenças, autorizações ou contratos;</li> <li>→ Cooperar com a entidade competente na aplicação da lei da concorrência no sector;</li> <li>→ Contribuir para a progressiva melhoria das condições técnicas, económicas e ambientais no sector;</li> <li>→ Promover a informação e o esclarecimento dos consumidores, em coordenação com as entidades competentes;</li> <li>→ Zelar pela satisfação das necessidades dos consumidores de ter um transporte aéreo regular, eficaz e eficiente;</li> <li>→ Garantir na prestação de serviços de navegação aérea e aeroportuários, a entrada livre e não discriminação no seu uso pelos operadores de aeronaves, bem como a equidade e razoabilidade competitiva das tarifas cobradas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Velar pelo cumprimento das normas tarifárias estabelecidas nos regulamentos, nos contratos e nas licenças;</li> <li>→ Aplicar as regras da contabilidade analítica em vigor no país, ajustadas à situação contabilística das atividades reguladas;</li> <li>→ Promover e divulgar regularmente estudos específicos sobre as condições do mercado, tráfego e demanda por serviços de transporte aéreo;</li> <li>→ Determinar os riscos que devem ser garantidos na forma obrigatória pelas entidades sujeitas à sua regulação, incluindo a modalidade das coberturas, observando a metodologia das melhores práticas internacionais.</li> </ul>
Regulação Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Regular e fiscalizar os serviços aéreos, o projeto, fabrico, manutenção, inspeção e reparação aeronáutica, os produtos e processos aeronáuticos, a formação, o treino e a habilitação do pessoal aeronáutico, o uso de substâncias psicoativas pelo pessoal aeronáutico, as emissões de poluentes e o ruído aeronáutico, os sistemas de reservas, a movimentação de passageiros e carga, os serviços de assistência e auxiliares e as demais atividades da aviação civil;</li> <li>→ Regular e fiscalizar os serviços de exploração aeroportuária e a infraestrutura relacionada, incluindo o seu planeamento, construção, reforma e ampliação;</li> <li>→ 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 e a infraestrutura associada;</li> <li>→ Regular e fiscalizar a segurança da aviação civil, a facilitação do transporte aéreo, incluindo o porte e transporte de substâncias e coisas perigosas;</li> <li>→ Credenciar entidades públicas ou privadas para o exercício de funções técnicas na aviação civil;</li> <li>→ Regular e fiscalizar a operação de serviços aéreos prestados no País, por empresas estrangeiras, em conformidade com os acordos, tratados e convenções internacionais aplicáveis;</li> <li>→ Determinar de forma imediata, em caso de emergência e no interesse público, devidamente fundamentada, limitações às condições de prestação dos serviços pelas entidades reguladas.</li> </ul>
Supervisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Promover a aplicação e fiscalizar o cumprimento das leis, regulamentos, normas e requisitos técnicos aplicáveis ao exercício da atividade da aviação civil;</li> <li>→ Aceder e inspecionar, a qualquer hora e sem necessidade de aviso prévio, as instalações, aeronaves, equipamentos e serviços das entidades reguladas;</li> <li>→ Suspender, revogar e declarar a caducidade das licenças, certificados e autorizações concedidas nos termos da lei;</li> <li>→ Proibir o exercício dos privilégios outorgados por licenças, certificados, qualificações ou documentos, em caso de flagrante violação de deveres específicos contidos na lei ou em normas emitidas pela autoridade aeronáutica, até que a mesma seja totalmente eliminada;</li> <li>→ Ordenar a suspensão ou a cessão das atividades, a imobilização das</li> </ul>

	<p>aeronaves ou o encerramento de instalações, quando da não aplicação dessas medidas possa resultar risco iminente para a segurança da operação, das pessoas e bens, até que deixe de se verificar a situação de incumprimento ou infração, em conformidade com a lei;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Supervisionar e garantir o cumprimento das normas relativas à navegabilidade contínua das aeronaves civis e dos produtos, peças e equipamentos aeronáuticos;</li> <li>→ Recomendar ou determinar às entidades licenciadas, certificadas ou concessionárias a adoção das competentes medidas corretivas, em caso de incumprimento das obrigações inerentes às determinações ou recomendações da AAC, das obrigações legais e contratuais em geral ou dos padrões de qualidade regularmente definidos;</li> <li>→ Acionar ou propor ao Governo, caso as ações definidas na alínea anterior não forem executadas pelas entidades concessionárias, ou quando estas não cumprirem o prazo estabelecido para a sua execução, a aplicação das sanções previstas nos contratos, bem como a punição das infrações às leis e regulamentos cuja implementação ou supervisão não lhe caibam.</li> </ul>
Regulamentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Emitir, emendar, revogar e publicar regulamentos e publicações de execução indispensáveis ao exercício das suas atribuições;</li> <li>→ Conceder, sem prejuízo do disposto na alínea anterior, isenções aos regulamentos, salvaguardando a segurança e o interesse público;</li> <li>→ Definir as regras relativas à sua organização e funcionamento;</li> <li>→ Deliberar, na esfera técnica, quanto à interpretação das normas e recomendações, aplicáveis aos serviços aéreos, aeroportuários e de navegação aérea e ao sistema de segurança da aviação civil.</li> </ul>
Segurança operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Coordenar a implementação do Programa Nacional de Segurança Operacional;</li> <li>→ Credenciar, habilitar, homologar e autorizar o exercício de atividades pelos operadores aéreos, organizações de manutenção, centros de formação, pessoal aeronáutico e prestadores de serviços de assistência e demais serviços aéreos;</li> <li>→ Definir e implementar um sistema de medicina da aviação;</li> <li>→ Certificar ou homologar a certificação de aeronaves e de produtos, peças e equipamentos aeronáuticos;</li> <li>→ Certificar, habilitar ou autorizar a prestação de serviços de exploração aeroportuária;</li> <li>→ Certificar, habilitar ou autorizar a prestação de serviços de navegação aérea, em particular: de gestão de tráfego aéreo, de comunicações e vigilância aeronáutica, de cartografia e informação aeronáutica, de meteorologia aeronáutica, de busca e salvamento aeronáutico;</li> <li>→ Garantir as condições de segurança dos voos, dos aeroportos, da navegação aérea e das demais atividades da aviação civil, de serviços de prevenção e investigação de incidentes e acidentes de aeronaves;</li> <li>→ Em estreita colaboração com o Instituto de Prevenção e Investigação de Acidentes de Aviação e Marítima (IPIAAM), colaborar na coordenação</li> <li>→ Orientar e fazer cumprir o enquadramento das infraestruturas</li> </ul>

	aeronáuticas e de utilização do espaço aéreo.
Segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita e da facilitação do transporte aéreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desenvolver e coordenar a implementação das políticas nacionais relacionadas com a segurança e facilitação da aviação civil;</li> <li>→ Desenvolver, coordenar e supervisionar a implementação dos programas nacionais de segurança da aviação civil e de controlo de qualidade da segurança da aviação civil, de formação e treino, de facilitação e outros necessários à promoção da segurança e facilitação;</li> <li>→ Desenvolver e emitir regulamentos nacionais relativos à segurança e facilitação da aviação civil;</li> <li>→ Assegurar que toda a regulamentação nacional relativa à segurança da aviação reflita as normas da ICAO e as melhores práticas da indústria e as obrigações do Estado;</li> <li>→ Estabelecer os meios de coordenação das atividades entre as diferentes instituições nacionais com responsabilidades pelos vários aspetos dos programas nacionais respeitantes à segurança e facilitação da aviação civil;</li> <li>→ Avaliar as medidas de segurança e procedimentos no seguimento de um ato de interferência ilícita e tomar as medidas necessárias para eliminar as carências e debilidades e prevenir recorrência;</li> <li>→ Aprovar os programas de segurança das entidades reguladas;</li> <li>→ Assegurar que a arquitetura das infraestruturas aeronáuticas, novas ou alteradas, contenha requisitos necessários à implementação de medidas de segurança da aviação civil de forma integrada;</li> <li>→ Certificar, homologar e autorizar o pessoal no âmbito da segurança de aviação civil;</li> <li>→ Coordenar e supervisionar o transporte de substâncias e coisas perigosas por via aérea, administrar o seu programa.</li> </ul>
Representação do sector de aviação civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Assessorar o Governo na definição de políticas económicas e comerciais para a aviação civil, colaborando na preparação de diplomas legais e regulamentares, no estabelecimento de obrigações de serviço público, cooperando na realização de estudo sobre cobertura aeroportuária, utilização do espaço aéreo e desenvolvimento de atividades ligadas ao sector e produzindo os demais estudos, pareceres e propostas que lhe forem solicitadas;</li> <li>→ Assessorar o Governo na elaboração e monitorização dos contratos de concessão no domínio de atividade sujeita a sua jurisdição;</li> <li>→ Prestar a colaboração que lhe for solicitada para a elaboração de projetos nos domínios de infraestruturas aeronáuticas;</li> <li>→ Promover o desenvolvimento e a implementação de planos gerais, planos diretores, planos de servidão e de proteção do meio ambiente, relativamente a infraestruturas aeroportuárias e à utilização do espaço aéreo;</li> <li>→ Participar em organismos e associações nacionais ou estrangeiras que tenham por missão o estudo, o desenvolvimento, a coordenação e o apoio das atividades da aviação civil e em todas as negociações bilaterais ou multilaterais;</li> </ul>

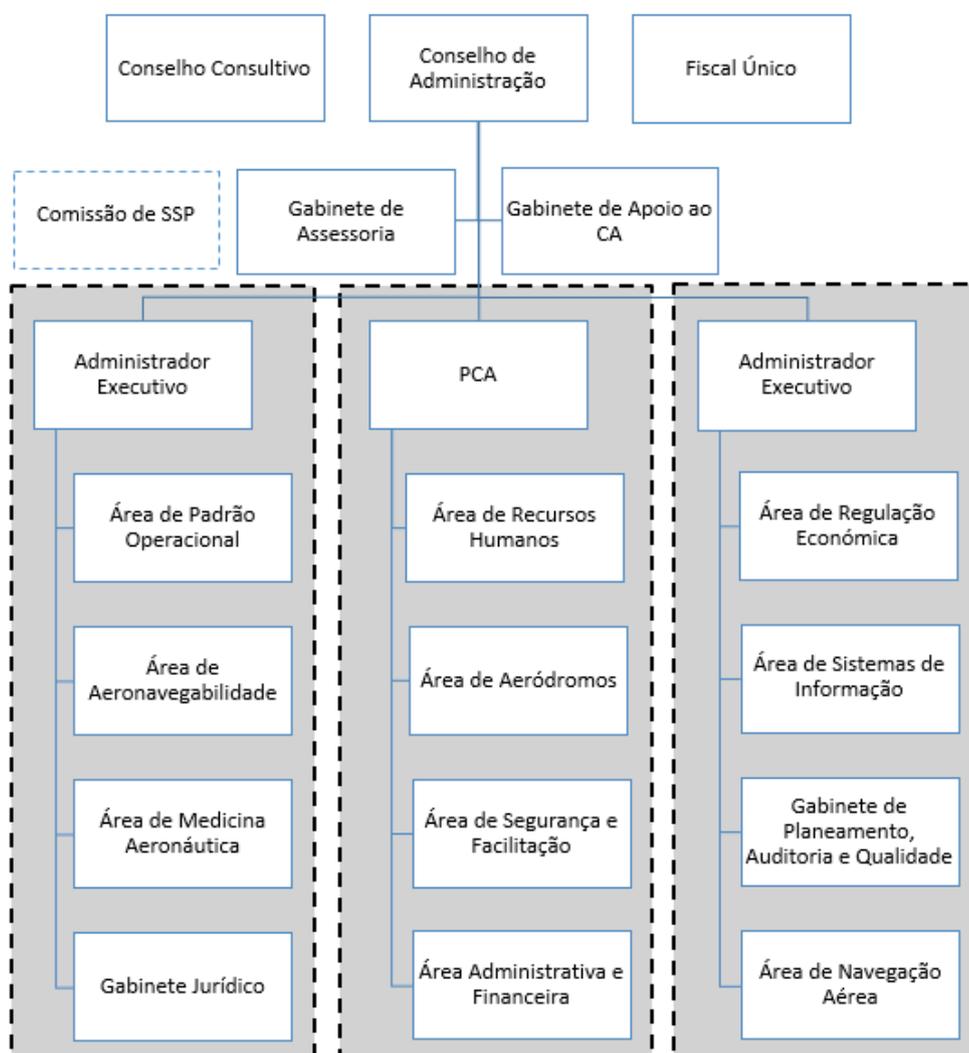
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Participar em coordenação com os departamentos governamentais responsáveis pela aviação civil e pelos negócios estrangeiros, na celebração de tratados e convénios internacionais relacionados com aviação civil e coordenar a respetiva execução;</li> <li>→ Promover o cumprimento dos atos internacionais sobre aviação civil ratificados por Cabo Verde.</li> </ul>
Sancionatória	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Instaurar e instruir os procedimentos de contraordenação resultantes da violação das disposições legais, das ordens e dos regulamentos, incluindo as diretivas e instruções, assim como aplicar aos infratores coimas e outras sanções previstas na lei;</li> <li>→ Desencadear os procedimentos sancionatórios em caso de infrações administrativas, adotar as necessárias medidas cautelares e aplicar as devidas sanções;</li> <li>→ Denunciar às entidades competentes as infrações às normas de defesa da concorrência de que tome conhecimento no desempenho das suas funções;</li> <li>→ Denunciar às entidades competentes as infrações cuja punição não caiba na sua competência.</li> </ul>
Consultiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pronunciar-se sobre todos os assuntos da sua esfera de atribuições que lhe sejam submetidos pela Assembleia Nacional ou pelo Governo e sugerir ou propor medidas de natureza política ou legislativa;</li> <li>→ Pronunciar-se sobre as questões atentes à regulação submetidas pelas entidades reguladas ou pelos consumidores ou utilizadores;</li> <li>→ Responder às consultas que lhe sejam feitas pelos operadores do sector</li> <li>→ sobre os assuntos da sua competência.</li> </ul>
Relacionamento comercial dos operadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aprovar o Regulamento de Relações Comerciais das entidades reguladas, assim como às suas revisões.</li> </ul>
Concorrência <sup>9</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Assegurar a aplicação das regras de concorrência, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, a repartição eficaz dos recursos e os interesses dos consumidores.</li> </ul>

<sup>9</sup> Enquanto não for criada a Autoridade de Concorrência, a AAC exerce as competências dessa autoridade, em matérias específicas relacionadas com o sector da aviação civil.

### 2.3.3. Estrutura Orgânica

A estrutura organizacional da Agência é constituída por quatro gabinetes e dez áreas de coordenação e segue o modelo de responsabilização direta dos titulares dos órgãos de estrutura perante o responsável do pelouro, o qual é um administrador executivo. A estrutura orgânica da AAC encontra-se refletida na Figura 10.

Figura 10 – Estrutura Orgânica da AAC



Após a elaboração do presente Plano Estratégico, por despacho do Conselho de Administração nº 13/CA/2020 de 02 de março, os conteúdos funcionais das áreas de Operações de Voos (OPS) e Licenciamento (LIC), entretanto extintas, foram absorvidas pela Área de Padrão Operacional (APO). Subsequentemente, todas as referências no presente documento às áreas de Operações de Voos (OPS) e Licenciamento (LIC) passam a ser entendidas como referências a Área de Padrão Operacional (APO).

### 2.3.4. Modelo de Financiamento

A AAC é uma autoridade administrativa independente, de base institucional, que despõe de autonomia financeira sendo que a expressão financeira da respetiva atividade se materializa com referência a um orçamento privativo onde são inscritas, por natureza económica previsões, quer de recursos, quer das respetivas aplicações.

A AAC despõe de receitas próprias definidas no Artigo 68º do Decreto-Lei nº 47/2019 de 28 de outubro, e superintender na respetiva aplicação, podendo, no que diz respeito ao funcionamento, receber transferências com origem no Orçamento do Estado (OE), embora tal não se tenha verificado desde que lhe foi atribuído o estatuto da Agência.

Constituem as principais receitas próprias da AAC participação nas receitas da FIR<sup>10</sup> Oceânica do Sal, Taxa de Regulação e Taxa de Segurança Aeroportuária, que representam juntas cerca de 93% do total das receitas. As receitas da FIR representam a principal fonte de financiamento das atividades da AAC (cerca de 58%).

Sem prejuízo da responsabilidade do seu reforço com recursos de natureza distinta das contribuições financeiras das entidades reguladas, o valor anual do orçamento da AAC não pode ultrapassar 0,75% do total das receitas das entidades reguladas no período a que respeita o orçamento.

Considerando as atribuições da AAC na esfera dos seus poderes de autoridade e regulador, o Plano de Financiamento da agência deverá ser o mais ajustado aos serviços prestados pela AAC aos *stakeholders* em matéria de licenciamento, certificação, autorizações e regulação económica do transporte aéreo, dos aeroportos e da navegação aérea (Tabela 1), e deverá garantir a total transparência e independência financeira da AAC na prossecução da sua missão.

Nessa perspetiva e para o efeito de materialização do seu Plano de Financiamento, a AAC procederá nos primeiros anos do ciclo estratégico 2020–2024 a revisão do modelo de financiamento, com recurso a consultoria externa, especialmente a das taxas diretamente relacionadas com as atividades pertencentes ao seu “core business”.

Tabela 1 – Tipologia dos serviços prestados pela AAC

<b>Licenciamento de Pessoal</b> Certificação de pessoal tripulante Certificação do pessoal de cabine Certificação de Controladores Aéreos Certificação de Técnicos de Manutenção Aeronáutica Certificação de Estação Aeronáutica Certificação de Oficial de Operações de Voo Certificação de Organizações de Formação Aprovada
<b>Certificação de Provedores de Serviço</b> Certificação de Operador Aéreo Certificação de Operador de Trabalho Aéreo Certificação de operadores de assistência em escala Certificação de Organizações de Manutenção Aprovada
<b>Certificado de Aeronáves</b> Certificado de Aeronavegabilidade Certificado de Ruído Certificado de matrícula e registo

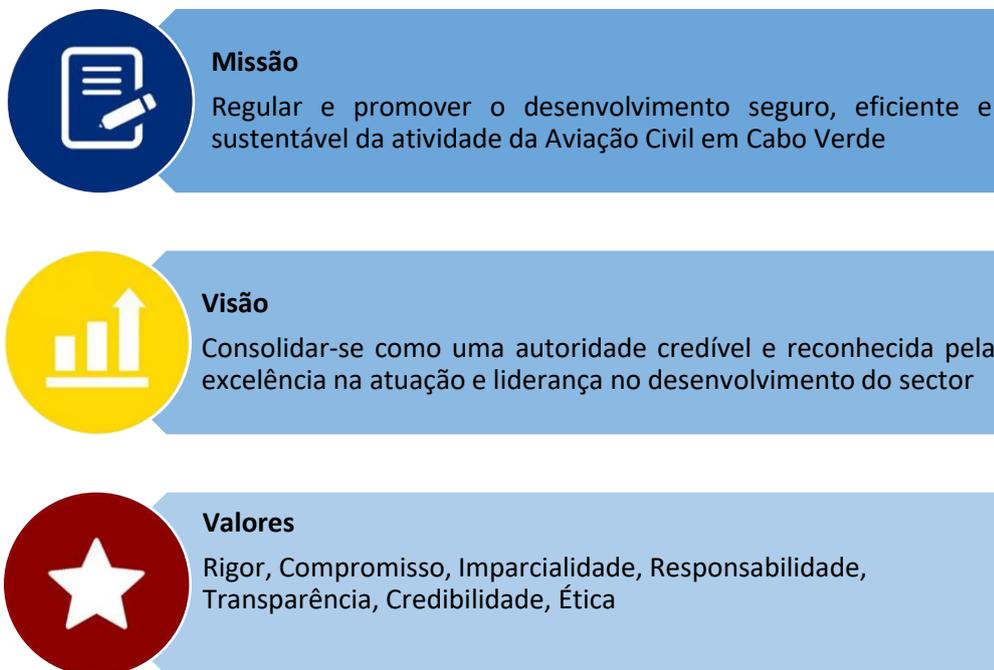
<sup>10</sup> Flight Information Region

Tabela 1 – Tipologia dos serviços prestados pela AAC (Continuação)

<b>Medicina Aeronáutica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação de entidades especializadas em medicina aeronáutica</li> <li>Certificação médica de pessoal aeronáutico</li> </ul>
<b>Registo Aeronáutico Nacional</b>
<b>Licenciamento de empresas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Licença de exploração de transporte aéreo</li> <li>Licença de exploração de trabalho aéreo</li> <li>Licença de assistência em escala</li> </ul>
<b>Licenças de rota</b>
<b>Supervisão dos aeroportos e navegação aérea</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação/Inspeção de infraestruturas</li> <li>Certificação/Inspeção de infraestruturas e de equipamentos de apoio à navegação aérea</li> </ul>
<b>Prevenção de Atos Ilícitos contra Aviação - Security</b>
<b>Contraordenações Aeronáuticas</b>

### 2.3.5. Missão, Visão, Valores

Para o período 2020-2024 a Agência de Aviação Civil definiu a missão, visão, valores conforme seguidamente apresentado.



A interpretação dos valores encontra-se seguidamente apresentada. Os valores da AAC compartilhados refletem a cultura institucional e são a base de atuação que define e une a instituição e ajuda a converter a visão e os valores em ações.

Agimos com **Rigor**

Atuamos com **Ética, Transparência e Imparcialidade**

O nosso **Compromisso e Responsabilidade** é para com interesse público

A nossa **Credibilidade** é medida pela nossa atuação

## CAPÍTULO III – DESAFIOS PARA O PERÍODO ESTRATÉGICO 2020-2024

O realinhamento dos Objetivos Estratégicos da AAC foi efetuado com base numa análise criteriosa do contexto e de cenários prospetivos. Neste sentido, para identificação da atual posição estratégica da AAC, foi efetuada a análise *SWOT*<sup>11</sup>, ampliada com integração da análise dos fatores PEST<sup>12</sup>. Seguidamente se apresentam os resultados da análise realizada.

### 3.1. Análise SWOT

A SWOT que seguidamente se apresenta sistematizada, em linha com as boas práticas, uma visão global da AAC, tentando abranger os principais pontos na avaliação dos ambientes interno e externo.

Tabela 2 – Análise SWOT

	Positivo	Negativo
Interno	<b>Forças (S)</b> Autonomia e independência da AAC assegurados por lei Quadro técnico capacitado e experiente Cultura de Rigor institucionalizada Bom desempenho no sistema de supervisão de segurança Abertura para a incorporação de soluções tecnológicas na atividade	<b>Fraquezas (W)</b> Estrutura de Gestão Verticalizada Quadro do pessoal técnico insuficiente Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos incompletos Processo de capacitação pouco orientado para áreas de suporte Limitações no Processo de Planeamento e Monitorização Reduzido enfoque em práticas de Gestão Falhas na Gestão de Informação e de Conhecimento
	<b>Oportunidades (O)</b> Bons resultados do Estado de Cabo Verde nas avaliações internacionais Notoriedade da AAC no contexto do sector a nível internacional Vários acordos de serviço aéreo assinados Reforço das práticas de gestão dos vários stakeholders	<b>Ameaças (T)</b> Possibilidade de alteração das competências da AAC Pouca atratividade do mercado interno e fragilidade dos players Inexistência do modelo global de Monitorização do sector Atração dos técnicos da AAC por organismos nacionais e internacionais
Externo		

#### Forças

##### ▪ Autonomia e independência da AAC assegurados por lei

A AAC é uma autoridade administrativa independente, de base institucional, que funciona de modo autónomo, sem qualquer interferência da parte do Governo, tanto a nível operacional como a nível administrativo e financeiro.

##### ▪ Quadro técnico capacitado e experiente

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 técnicos das áreas operacionais é estratégica e fundamental para o bom desempenho das atividades da Agência. Para garantir, por um lado, o cumprimento das normas da ICAO em relação às competências técnicas dos Inspectores da AAC e, por outro lado, assegurar que os colaboradores possam cumprir as suas atribuições com a qualidade necessária, são definidos e implementados os planos de capacitação permanentes. Isso permite aos técnicos das áreas operacionais alcançar elevado grau de expertise, o que aumenta a qualidade da sua

<sup>11</sup> acrónimo em inglês de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Ferramenta utilizada para diagnóstico estratégico da entidade.

<sup>12</sup> acrónimo de análise Política, Económica, Social e Tecnológica. Ferramenta utilizada para análise e enquadramento de fatores macroambientais na elaboração das estratégias da entidade.

intervenção junto das entidades reguladas e assegura o reconhecimento da capacidade técnica por parte dos parceiros tanto internos como externos.

- **Cultura de Rigor institucionalizada**

AAC desenvolve a sua missão orientada pelas normas e regulamentos internacionais e no quadro da atividade regulatória através da elaboração de projetos legislativos, regulamentos e publicações indispensáveis ao exercício das suas atribuições, adotando as recomendações e boas práticas definidas pela ICAO, incorporando, assim, na sua regulamentação e procedimentos internos, mecanismos geradores de eficiência e de eficácia na organização, com reflexos ao nível das entidades reguladas e ao nível da própria Agência, tendo deste modo a cultura de Rigor institucionalizada.

- **Bom desempenho no sistema de supervisão de segurança**

A AAC, em representação do Estado de Cabo Verde, tem demonstrado bom desempenho no sistema de supervisão de segurança nacional, por meio de aumento da Implementação Efetiva nas auditorias USOAP/CMA (última ICVM Jun/2018) e USAP/CMA (última Março/2019).

- **Abertura para a incorporação de soluções tecnológicas na atividade**

As mudanças constantes no sector de aviação civil exigem da AAC a agilidade, consistência e rigor na execução das suas atividades, sempre com foco na eficiência de seus processos e com racionalidade de recursos, quer humanos, quer financeiros. As soluções tecnológicas são aliadas da AAC neste desafio. O quadro técnico da AAC tem a predisposição para incorporação das soluções tecnológicas que podem auxiliar a instituição melhorando a qualidade de seus serviços. A AAC encontra-se dotada de um conjunto relevante de sistemas de informação com soluções para diversas situações, ademais, a agência dispõe da capacidade interna para desenvolvimento dos sistemas de informação como forma de melhorar o seu desempenho operacional.

## **Fraquezas**

- **Estrutura de Gestão Verticalizada**

No modelo de gestão adotado pela Agência a tomada das decisões é centralizada na gestão de topo que controla as informações de estratégias, enquanto os colaboradores executam as decisões superiores, em algumas situações não tendo acesso às razões e consequências delas; a informação é transmitida de modo verticalizado o que prejudica a circulação da informação entre as áreas, dificultando a cultura organizacional. Com isso os colaboradores tendem a desenvolver visões sintetizadas sobre as outras áreas e possam experienciar dificuldade em integrar-se em outras equipas. Ademais, os colaboradores possam evidenciar a dificuldade em alinhar as suas tarefas aos objetivos estratégicos da Agência, com reflexos na criatividade e iniciativa por parte dos mesmos.

A realidade específica do sector de aviação civil exige uma modelo de gestão funcional e mais flexível, que permita a intervenção rápida e eficaz através de envolvimento de todo quadro do pessoal no funcionamento, capacitação do seu pessoal técnico para tomada autónoma das decisões operacionais diárias, reservando a decisão sobre as questões mais importantes para a gestão de topo. É essencial que a informação circula com fluidez e rapidez entre as áreas e que os colaboradores consigam interseccional as suas atividades em prol da Agência.

- **Quadro do pessoal técnico insuficiente**

O quadro de pessoal afeto à AAC atualmente manifesta-se limitado tendo em conta as competências e as áreas organizacionais, mesmo considerando recentes contratações dos técnicos para as áreas operacionais.

- **Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos incompletos**

A AAC não dispõe até hoje de instrumentos de gestão dos RH adequados às suas necessidades, nomeadamente do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) e do Sistema de Avaliação de Desempenho, o que representa um real constrangimento a processos de gestão fiáveis e com claros indicadores de desempenho, que proporcionem uma evolução profissional justa e objetiva dos seus colaboradores. O Regulamento do PCCS em uso na Agência é o do extinto Instituto da Aeronáutica Civil, aprovado pela Portaria n.º 20/2002 de 24 de junho. Em 2017, após a tentativa de implementação de novos Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH) aprovados em finais de 2016, tomou-se a decisão de suspender a sua implementação e proceder a revisão dos mesmos, o processo que ainda não se encontra finalizado.

- **Processo de capacitação pouco orientado para áreas de suporte**

O processo de capacitação é essencialmente focado no cumprimento das normas da ICAO em relação às competências técnicas dos Inspectores da AAC, sendo que a capacitação das áreas de suporte encontra-se no segundo plano, o que se reflete no desempenho das mesmas.

- **Limitações no Processo de Planeamento e Monitorização**

O processo de Planeamento (Estratégico, Anual e Sectorial) e Monitorização ainda se encontra na fase de desenvolvimento, assim como o processo de Gestão de Riscos associado ao Planeamento. A participação de vários níveis da organização na tomada da decisão é reduzida. Isso têm influências claras na organização e desempenho da instituição.

- **Reduzido enfoque em práticas de Gestão**

O foco de funcionamento da instituição é essencialmente técnico e operacional, com reduzida visão de gestão, tendo ficado os assuntos importantes da instituição para o segundo plano, o que reflete no desempenho da instituição.

- **Falhas na Gestão de Informação e de Conhecimento**

A Gestão de informação tanto a nível interno como a nível externo apresenta várias possibilidades de melhoria. Reduzido enfoque nas práticas de formalização da informação (redução a escrito da informação de carácter institucional) e de gestão do conhecimento que se traduz numa dependência da AAC relativamente aos colaboradores no que concerne a este aspeto.

#### **Oportunidades:**

- **Bons resultados do Estado de Cabo Verde nas avaliações internacionais**

O Estado de Cabo Verde tem alcançado bons resultados globais em todas as avaliações levadas a cabo nos últimos anos pelas entidades internacionais com prerrogativas para avaliar os sistemas de aviação,

como são os casos do *USOAP* (última *ICVM* Jun/2018) e *USAP* (última Março/2019) da *ICAO* e da avaliação *IASA* da *FAA* em 2015 para manutenção da Categoria 1.

#### ▪ **Notoriedade da AAC no contexto do sector a nível internacional**

A AAC, em representação do Estado de Cabo Verde, é a autoridade que é tida fortemente em conta no sistema internacional da aviação civil, tanto a nível do *ICAO*, pelos seus resultados nas avaliações e pela representação no Conselho da *ICAO* durante o triénio 2016-2019, mas sobretudo no Continente Africano, onde é membro da Comissão Africana de Aviação Civil (*CAFAC*), é membro fundador do Grupo de Acordo de Banjul (*BAG*) e deteve a presidência da *BAGASOO* (*RSO* desse grupo) até finais de 2016, detém a sede da *BAGAIA* (Agência de investigação de acidentes desse mesmo grupo), é membro de todos os grupos regionais tanto da segurança operacional como *AVSEC/FAL* detendo atualmente a presidência do *RASFALG* (Grupo Regional de Segurança e Facilitação). Cabo Verde participa ativamente nos projetos regionais de melhoramento dos níveis de implementação dos *SARP* da *ICAO* e contribui para os projetos de assistência a outros Estados com objetivo de melhorarem os seus resultados nas auditorias *USOAP/CMA* e *USAP/CMA*, como, por exemplo, a integração de inspetores da AAC nas equipas de certificação de aeroportos africanos no âmbito do projeto regional liderado pela *ICAO* para cumprimento dos Objetivos de Segurança Operacional de Abuja (*Abuja Safety Targets*), que por sua vez visa cumprir os objetivos globais da *ICAO* definidos no *Global Aviation Safety Plan* (*GASP*) e no *Global Air Navigation Plan* (*GANP*).

#### ▪ **Cooperação internacional e vários acordos de serviço aéreo assinados**

A AAC, atua em nome do Governo de Cabo Verde na preparação de acordos de serviço de Transporte Aéreo, visando uma maior abertura do mercado de transporte aéreo internacional e aumento das conexões para Cabo Verde. Até presente encontram-se registados 53 acordos aéreos negociados e em negociação, sendo 26 acordos rubricados, 9 aprovados e 18 assinados, dos quais 3 são multilaterais (*Yamoussoukro*, Grupo do Acordo de Banjul e União Europeia). A AAC tem firmado vários acordos de cooperação com autoridades aeronáuticas de países terceiros, permitindo trocas recíprocas de *know how* que contribuem para a prossecução das respetivas atribuições.

A atuação da AAC tanto a nível dos acordos aéreos como a nível de cooperação internacional proporciona a AAC a oportunidade de incorporar nas suas abordagens e atuações as melhores práticas a nível de aviação civil, além de trazer a AAC maior visibilidade e a consolidação do seu reconhecimento internacional.

#### ▪ **Reforço das práticas de gestão dos vários stakeholders**

O reforço dos mecanismos e das práticas de gestão dos *stakeholders* do sector de modo a promover a sua modernização, conformidade com as regras ditadas pela legislação aplicável e absorção das melhores práticas a nível mundial, proporcionam para AAC a oportunidade de desempenho das suas atribuições num ambiente de gestão moderno e padronizado, além de permitir a identificação das oportunidades de melhoria das suas práticas de Gestão a adequação das mesmas ao nível das implementadas pelos *stakeholders*.

### **Ameaças**

#### ▪ **Possibilidade de alteração das competências da AAC**

As reformas em curso no sector de aviação civil de Cabo Verde, a perceção do Governo em relação ao

mesmo, a proximidade das Eleições, possibilidade e de mudanças no Governo e consequentes mudanças da Visão em relação ao sector de aviação e/ou atribuições da Agência são os fatores que podem levar a alteração das competências da AAC por via dos referenciais legais e regulamentares.

#### **Pouca atratividade do mercado interno e fragilidade dos operadores**

A reduzida dimensão territorial de Cabo Verde (inferior a 5.000 km<sup>2</sup>), o isolamento em relação ao continente e a fragmentação territorial, aliados a uma população residente de cerca de meio milhão de habitantes<sup>13</sup>, fazem de Cabo Verde um estado vulnerável, com pouca atratividade para os investidores externos, especialmente nos sectores que exigem avultados investimentos com prazo de retorno prolongado, tais como o sector de aviação civil. Os operadores do sector se deparam com os problemas originadas pela incidência negativa da insularidade, tais como, entre outras, os custos acrescidos de financiamento do sector de aviação civil, elevados custos operacionais e vários constrangimentos estruturais, sendo que a maioria dos operadores do sector depara-se com as dificuldades financeiras. Por outro lado, a Gestão Operacional dos operadores a par de acautelar as questões associadas a insularidade, e independentemente destas, deve assegurar o cumprimento integral da extensa regulamentação do sector, independentemente da dimensão do operador.

#### ▪ **Inexistência do modelo global de Monitorização do sector**

A falta da definição dum modelo global de Monitorização do Sector, nomeadamente, do quadro de indicadores-chave de desempenho do sector<sup>14</sup> (devem ser parte integrante dos contratos de concessão), da definição clara dos intervenientes no processo, periodicidade e do sistema de recolha, tratamento e análise de dados, dificulta o acompanhamento do sector e identificação atempada dos reais ou potenciais problemas ou riscos que possam afetar a evolução do mesmo, impedindo a tomada de decisão informada no sentido de introdução atempada das eventuais medidas de mitigação.

#### ▪ **Atração dos técnicos da AAC por organismos nacionais e internacionais**

Os técnicos operacionais da AAC apresentam alta atratividade tanto a nível nacional como a nível internacional, devido a um alto conhecimento especializado em seu campo profissional e as suas aptidões técnicas, em grande modo devidos a constante investimento da AAC na sua capacitação. O reconhecimento da elevada capacidade técnica por parte das entidades tanto nacionais como estrangeiras, aliado a política remuneratória da AAC pouco adequada aumenta a probabilidade de técnicos serem aliciados por outras instituições que garantem a melhor remuneração, benefícios e/ou reconhecimento, o que é custoso para AAC tanto a nível operacional como a nível económico.

### **3.2. Análise PEST**

Existem influências aos diversos níveis que podem afetar positiva ou negativamente o sector de aviação civil em Cabo Verde e/ou o desempenho da Agência. São muitas vezes influências externas que nem sempre são passíveis de serem previstas e/ou controladas. Claro exemplo disso é a história da aviação civil de Cabo Verde que é caracterizada pela sua mudança constante. A liberalização do mercado, as reestruturações e privatizações e os novos modelos de negócio são alguns exemplos que demonstram a

<sup>13</sup> 543.492 habitantes. Fonte - INE

<sup>14</sup> Key performance indicators - KPIs

constante dinâmica do sector dos transportes aéreos em Cabo Verde, influenciando direta e indiretamente a atividade do sector, as suas operações, estruturas e ambiente interno e externo.

No sentido de compreender de que forma a conjuntura contextual pode influenciar ou mesmo mudar o sector de aviação civil em Cabo Verde e/ou a atuação da Agência, efetuamos a análise dos fatores PEST, que seguidamente apresentamos.

Tabela 3 – Análise dos fatores PEST

Políticos	Económicos
Notoriedade de Cabo Verde a nível internacional	Recuperação económica de Cabo Verde
Bons resultados nas avaliações internacionais no sector de aviação civil	Criação de Mercado Africano Único de Transportes Aéreos (MAUTA)
Estabilidade e maturidade política do país	Transformação do sector de aviação civil de Cabo Verde
Alterações à legislação conexas ao sector de aviação civil	Operacionalização do Hub aéreo
	Tendências de evolução do sector de aviação civil em Cabo Verde
	Impacto da sazonalidade
	Desafios a nível ambiental
	Novos modelos de negócio das Companhias Aéreas
Sociais	Tecnológicos
Melhoramento das condições socio-económicas e demográficas	Maior utilização das tecnologias de informação na aviação
Fenómeno de migração	Modernização tecnológica das infraestruturas aeroportuárias
Mudança de estilos de vida	Inovação tecnológica no sector de aviação
	Crescente utilização das aeronaves não tripuladas

## Fatores Políticos

### ▪ Notoriedade de Cabo Verde a nível internacional

Cabo Verde é um dos países mais pacíficos, estáveis e democráticos de África e é conhecido como um dos campeões africanos em boa governação. A estabilidade e maturidade política de Cabo Verde é reconhecida nos principais rankings mundiais. Por exemplo, em 2018 Cabo Verde posicionou-se em 2º lugar em África no Índice de Democracia, elaborado anualmente pelo *The Economist (Economist Intelligence Unit)*, ocupando o 23.º lugar entre os 167 estados analisados a nível mundial, mantendo a liderança dos países lusófonos - três posições à frente de Portugal e a 26 do Brasil. Em 2018 no Índice Mo Ibrahim de Governação Africana (IIAG) a Cabo Verde ocupou a terceira posição<sup>15</sup> no ranking das melhores governanças em África, entre os 54 países africanos analisados. No Índice de Perceção de Corrupção (IPC) elaborado anualmente pela Organização Transparência Internacional, em 2018 Cabo Verde posicionou-se em 2º lugar em África e em 45º lugar em 180 países a nível mundial. No índice Mundial da Liberdade de Imprensa, elaborado pelos Repórteres sem Fronteiras, em 2019 Cabo Verde posiciona-se em 2º lugar em África e em 25º lugar em 180 países a nível mundial. Os resultados conseguidos demonstram o respeito e a credibilidade das instituições nacionais, o baixo nível de corrupção e um Estado que funciona. Este é um ponto forte de Cabo Verde e uma base para o desenvolvimento nacional e a transformação económico-social do país.

### ▪ Bons resultados nas avaliações internacionais no sector de aviação civil

A Cabo Verde durante os últimos anos tem atingido bons progressos a nível de aviação civil (*Safety, Security, Transporte Aéreo e Direito dos Passageiros*) e conseguido ganhos no sistema de aviação civil nacional, nomeadamente a nível do sistema de supervisão existente no país. Cabo Verde tem demonstrado bons resultados globais em todas as avaliações levadas a cabo nos últimos anos pelas

<sup>15</sup> Apesar de apresentar a degradação na pontuação em comparação com anos anteriores

entidades internacionais com prerrogativas para avaliar os sistemas de aviação, como são os casos do *USOAP* (última *ICVM* Jun/2018) e *USAP* (última Março/2019) da *ICAO* e da avaliação *IASA* pela *FAA*. Em 2018, em resultado da *ICAO Coordinated Validation Mission (ICVM)*, Cabo Verde alcançou a pontuação da implementação efetiva (EI) de 82.89%, muito acima da média mundial de 65%, e passou a ocupar a 5ª posição a nível do continente africano. De igual modo, aquando da última auditoria a nível da segurança e proteção da aviação civil contra atos de interferência ilícita, o país obteve excelentes resultados equiparando-se aos níveis de performance de países europeus. A Aviação Civil de Cabo Verde mantém a Categoria 1 da Autoridade de Aviação Civil Americana (*FAA*), que confirma que o país mantém os elevados padrões de supervisão do sistema da aviação civil. Ademais a Cabo Verde ocupa hoje o 2º lugar em África e 43º em 140 países a nível mundial, no ranking do Índice de Qualidade das Infraestruturas Aeroportuárias, elaborado pela *IATA - Associação Internacional de Transportes Aéreos*. Estes resultados demonstram a boa reputação de Cabo Verde e das suas instituições no sector de aviação civil.

#### ▪ **Estabilidade e maturidade política do país**

Uma realização fundamental de Cabo Verde no período pós-independência é a estabilidade política e social de que tem gozado, que conferiu credibilidade ao país e garantiu reconhecimento e o apoio externo. Com um sistema multipartidário sólido, Cabo Verde é um dos países mais democráticos de África. A alternância pacífica de poder é uma qualidade e característica da sua democracia. A maturidade política de Cabo Verde é mundialmente reconhecida, por exemplo, em 2019 Cabo Verde foi classificada pela *Freedom House*, Agência internacional de defesa dos direitos humanos como país mais livre de todo o continente africano, com base na avaliação dos direitos políticos, humanos e liberdades civis. Entre os países da CPLP, Cabo Verde só foi ultrapassada por Portugal. A estabilidade do país é um dos fatores que contribui para atração e manutenção do investimento externo no geral e no sector de aviação, em particular.

#### ▪ **Alterações à legislação conexas ao sector de aviação civil**

Sendo aviação civil um sector sensível, com várias atividades relacionadas e altamente regulado a nível internacional, as reformas/modificações das leis pertinentes e conexas ao sector devem ser implementadas mediante uma análise ampla e cuidadosa, sempre no sentido de atender as necessidades do sector, fortalecendo o mesmo. Pois as modificações da legislação conexas ao sector de aviação civil, sem análise cuidadosa dos seus reflexos e/ou sem consulta prévia da AAC podem, a médio/longo prazo, originar os efeitos negativos no sector. A título de exemplo, as recentes alterações ao Programa Nacional de Segurança da Aviação Civil (*PNSAC*) podem levar a fragilização do sistema de segurança, já as alterações da legislação que efetivaram a revisão da Taxa de Segurança Aeroportuária (*TSA*) e das taxas de *FIR* podem destorcer o modelo de financiamento da AAC e condicionar a capacidade de gestão da Agência.

### **Fatores Económicos**

#### ▪ **Recuperação económica de Cabo Verde**

Com a pequena economia aberta, Cabo Verde é vulnerável as oscilações do desenvolvimento económico global. Após um período de desaceleração do crescimento económico de Cabo Verde (2009-2015), como resultado do impacto prolongado da crise financeira global, a recuperação da economia do país teve início em 2016. A trajetória económica ascendente foi assinalada no período 2016 – 2018

com o crescimento médio do produto interno bruto (PIB) de 4,6%<sup>16</sup>, sendo que em 2018 a economia nacional registou uma assinalável dinâmica com taxa de crescimento de 5,1%. Um dos sectores que assume maior dinâmica no crescimento de Cabo Verde nos últimos anos é o sector do turismo, que representa maior peso na estrutura do PIB (cerca de 20%), sendo que o seu desenvolvimento está ancorado ao desenvolvimento do transporte aéreo. Os indicadores do mercado de trabalho dos últimos anos igualmente apresentam a dinâmica de melhoramento, assim, a taxa de desemprego em 2018<sup>17</sup>, situou-se em 12,2%, valor semelhante ao verificado em 2017 (15% em 2016). A redução da taxa de desemprego potencia o crescimento da atividade económica nacional. A taxa de inflação de Cabo Verde (1,3% em 2018; 0,8% em 2017) mantém-se em linha com as expectativas de evolução dos preços da Zona Euro. Um dos fatores que contribuiu para isso é a assinatura do Acordo de Cooperação Cambial (1998) entre Cabo Verde e Portugal, que estabelece a paridade fixa do escudo cabo-verdiano ao euro e que proporciona a estabilidade macroeconómica através da convergência dos níveis de inflação em Cabo Verde para valores próximos da inflação prevalecente na área do euro, o que é vital para o país restabelecer reservas orçamentais para aguentar eventuais futuros sobressaltos económicos. Os principais indicadores macroeconómicos evidenciam a recuperação económica de Cabo Verde nos últimos anos, o que é demonstrado pela melhoria da pontuação no Ranking Global da Competitividade, onde em 2018 a Cabo Verde conseguiu 50,8 pontos (50,2 pontos em 2017), sendo que segundo o Relatório do Fórum Económico Mundial, a estabilidade macroeconómica é um dos sectores onde a Cabo Verde tem o melhor desempenho.

#### ▪ **Criação de Mercado Único de Transportes Aéreos Africano (MUTAA)**

Encontra-se em curso o processo de liberalização do espaço aéreo dos países que aderiram à MUTAA, visando uma maior integração do continente Africano e sua globalização. A liberalização do mercado aéreo africano irá permitir um desenvolvimento do setor da aviação e contribuirá para a democratização do transporte aéreo em Africa: os utilizadores do transporte aéreo terão mais oportunidades de escolha para as suas viagens a preços mais competitivos. O número de rotas dentro e fora do Continente Africano, frequência de voos e número de passageiros deverão aumentar substancialmente. Na decorrência deste processo, Cabo Verde, na qualidade de membro do Grupo do Acordo de Banjul e signatário do Compromisso Solene de 2015 que cria o Mercado Único, irá desenvolver as medidas no sentido de liberalizar a sua zona de tráfego aéreo, implementando as recomendações da Declaração de Yamoussoukro. A abertura dos céus de Cabo Verde certamente trará um aumento do tráfego aéreo, do turismo e das importações e exportações, impulsionando o desenvolvimento económico do país (PIB e emprego).

#### ▪ **Transformação do sector de aviação civil de Cabo Verde**

No âmbito da estratégia global de Cabo Verde, e dada a relevância do sector de aviação para o crescimento económico, foi estabelecida pelo Governo como prioridade a sua transformação, com enfoque nas reestruturações e privatizações e operacionalização do Hub aéreo no Aeroporto Internacional Amílcar Cabral, na ilha do Sal. Com esta visão, e no âmbito da reorganização da gestão da Companhia Aérea Nacional – TACV, o Governo implementou o processo de reestruturação, que incluiu o plano de estabilização financeira no sentido de colocar TACV em condições favoráveis à sua privatização, pois a sua situação financeira era deficitária. Nesta linha, no 1º trimestre de 2019 foi concluída a privatização dos Transportes Aéreos de Cabo Verde (TACV) através da venda de 51% das

<sup>16</sup> Fonte – Banco Central de Cabo Verde

<sup>17</sup> Fonte – Instituto Nacional de Estatística

ações à Lofleidir Cabo Verde, subsidiária da Loftleidir Icelandic (Grupo Icelandair), passando a sua designação comercial para Cabo Verde Airlines (CVA). O Estado de Cabo Verde passou a deter 49% das ações, e optou por vender 2,65% das ações aos trabalhadores da empresa e 7,65% aos emigrantes cabo-verdianos, num total de 100 mil ações, encontrando-se prevista brevemente a venda dos restantes 39% das ações aos investidores institucionais (390 mil ações). No âmbito do contrato de privatização assinado, a Lofleidir Cabo Verde não poderá alienar a suas ações durante um período de 5 anos tendo para tal de ter autorização do Governo. Dentro do contexto de transformação do sector encontra-se em curso o processo de concessão dos aeroportos do país, com foco no aumento da competitividade, no âmbito do qual cada aeroporto ira ser estabelecido como um centro de negócios, mediante contrato de concessão, permitindo assim a subconcessão das atividades com gestão privada, tendo o Governo já anunciado a privatização do serviço de assistência em escala (handling). Globalmente, o objetivo da transformação do sector de aviação civil em Cabo Verde passa pela dinamização e aumento do tráfego aéreo, desenvolvimento de novos destinos para “alimentação” do sector do Turismo e atração de companhias aéreas de boa performance (*low cost/low fare*).

#### ▪ Operacionalização do Hub aéreo

A localização geoestratégica do país proporcionou as condições favoráveis e sinergias positivas para implementação de uma plataforma giratória de distribuição de tráfego aéreo (*Hub*) no Aeroporto Internacional Amílcar Cabral, na ilha do Sal. O desenvolvimento do *Hub* aéreo colocará o arquipélago no centro de ligação entre os três continentes: África, América e Europa, alargando os mercados de atuação e proporcionando o desenvolvimento do sector de aviação civil de Cabo Verde, assim como aumento da sua notoriedade e visibilidade. Com operacionalização do *Hub* aéreo prevê-se o aumento do tráfego aéreo no sector internacional e também no sector domestico, a abertura de novos destinos para o Turismo e Comércio, que não seriam rentáveis apenas com a procura local, mas que o podem ser com o tráfego de transferência. A nível do sector domestico as alterações operacionais ligadas ao *Hub* aéreo colocam o desafio imediato de redefinição e harmonização das rotas e faixas horárias para distribuição atempada de passageiros e a conectividade para as restantes ilhas.

#### ▪ Tendências de evolução do sector de aviação civil em Cabo Verde

Com base na análise dos dados do tráfego aéreo de Cabo Verde no período 1995-2018 constata-se uma tendência decrescente no movimento de aeronaves domésticas e tendência claramente crescente no movimento de aeronaves internacionais, enquanto em relação ao movimento de passageiros, tanto as operações domésticas como as internacionais apresentam uma tendência crescente para os próximos anos. O mercado de transportes aéreos em Cabo Verde encontra-se liberalizado, mas a sua reduzida dimensão e a fragmentação, aliados ao elevado investimento e ao baixo rendimento constituem um entrave a entrada dos novos operadores no sector. Ademais não é linear que a entrada dos novos operadores conduzirá a baixa das tarifas. A questão tarifaria a nível do mercado domestico acarreta os custos de insularidade, que não apresenta a responsabilidade de empresas privadas, mas antes uma responsabilidade do Governo e merece um estudo aprofundado. A recente reentrada da Cabo Verde Airlines (antiga TACV) no mercado doméstico ainda acarreta a expectativa a nível da sociedade de redução das tarifas com conseqüente aumento do tráfego tanto a nível das aeronaves como de passageiros. Alterações no preço dos combustíveis e taxas aeroportuárias ou taxas diretamente imputadas ao cliente constituem uma ameaça, pois o aumento nos combustíveis e das taxas cobradas aos passageiros podem afetar a procura pois quanto mais altas as taxas, menor a probabilidade de os passageiros viajarem. Ao longo dos anos o movimento de carga aérea tem vindo a decrescer,

traduzindo-se numa previsão maioritariamente decrescente tanto no mercado doméstico como no mercado internacional.

#### ▪ **Impacto da sazonalidade**

O sector de aviação civil de Cabo Verde é impactado pela sazonalidade tanto no sector domestico como no sector internacional. O efeito sazonal no sector de aviação em Cabo Verde é originado tanto pelos fatores previsíveis, tais como fenómeno turístico, causas naturais (clima, temperatura), feriados, férias escolares ou eventos específicos, como pelos fatores imprevisíveis como alta na cotação do barril de petróleo, conjuntura económica internacional, conflitos na região africana e etc. Constata-se que o padrão sazonal na indústria de aviação de Cabo Verde tem sido gerido com razoável eficácia pelos operadores no sector internacional. Já o padrão sazonal no sector domestico carece de estudo aprofundado no que se refere à análise de intervenção. Os resultados deste estudo poderiam identificar as medidas para reforço da capacidade de adaptação dos operadores domésticos às alterações no mercado.

#### ▪ **Desafios a nível ambiental**

Apesar do contributo dos avanços tecnológicos, o crescimento interrupto do tráfego aéreo conduz a um aumento dos impactos ambientais inerentes à atividade aérea, entre os quais se destacam: a poluição do ar a nível local e global, o ruído, a produção de resíduos, a poluição da água, o uso do solo, perda e degradação de habitats e biodiversidade. Não obstante da existência de normas de emissões e de ruído elaboradas por parte da ICAO (Anexo 16), a sustentabilidade ambiental no setor da aviação nacional tem sido abordada de forma leve e carece de um tratamento mais rigoroso. São os desafios atuais da AAC a este nível: a conclusão do processo da transposição das normas ambientais da ICAO (Anexo 16) para o ordenamento jurídico cabo-verdiano, assim como o desenvolvimento e implementação do Plano da Ação de Redução de CO<sub>2</sub> determinado pela Resolução A38-18 da Assembleia de ICAO (DOC 9988 - *Guidance on the Development of States' Action Plans on CO<sub>2</sub> Emissions Reduction Activities*). Encontrar as soluções para mitigar as eventuais dificuldades de redução de emissão de gases com efeito no ambiente constitui outro desafio da AAC na questão da sustentabilidade ambiental.

#### ▪ **Novos modelos de negócio das Companhias Aéreas**

A mudança no modelo de negócios das companhias aéreas já se sente atualmente em Cabo Verde e será ainda impulsionada pela liberalização do mercado aéreo. Esta mudança baseia-se na diversificação do produto oferecido, nas características dos serviços, na forma de operação das rotas, nas estratégias de divulgação e nos canais de distribuição. Atualmente, na definição de um modelo de diversificação de negócios associados ao setor aéreo nacional, considera-se necessária a promoção do transporte aéreo *Low Cost/ Low Fare* e *Charter* e as variações destas, o fomento do negócio do transporte aéreo de carga, a implementação de uma estratégia de Marketing de Aviação e de Eventos Promocionais. Diversificação de negócios associados ao setor e diferenciação dos produtos e preços estimularão o aumento da procura e, conseqüentemente, o desenvolvimento do sector de aviação civil e a democratização do transporte aéreo, assim como fomentarão a modernização da regulação e regulamentação do setor aéreo nacional.

## Fatores Sociais

### ▪ **Melhoramento das condições socio-económicas e demográficos**

Ao longo do último quarto de século Cabo Verde verificou grande progresso no seu desenvolvimento socio-económico e demográfico. O seu rendimento nacional bruto per capita (RNB) cresceu seis vezes. A pobreza extrema caiu em dois terços, de 30% em 2001 (altura em que se iniciou a medição da pobreza) para 10% em 2015, o que se traduz em uma taxa anual de redução da pobreza de 3,6%, superando qualquer outro país africano durante este período. A redução da pobreza foi impulsionada por investimentos em infraestrutura tais como, por exemplo, a construção de barragens e estradas, juntamente com a expansão da rede elétrica e acesso à água. Elevada emigração, um aumento nas remessas dos emigrantes, migração rural para urbana, rápida queda na taxa de natalidade e diminuição do agregado médio familiar igualmente desempenharam um papel na redução da pobreza. O PIB per capita de Cabo Verde aumentou no período 2016-2018 em 10,7%, situando-se em 3.082 Euro em 2018. A expectativa de vida em Cabo Verde aumentou para 73 anos e atualmente é a segunda mais alta da África, a seguir as Ilhas Maurícias. No índice global de disparidade do género, Cabo Verde está entre os melhores do mundo em termos de saúde e sobrevivência e registo escolar. De acordo com os Relatórios de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas (2017), a classificação de Cabo Verde no índice de Desenvolvimento Humano foi de 0,654, ocupando o país o 125º lugar no mundo (195º em 2015) e o 10º lugar em África. A melhoria das condições de Cabo Verde de ordem socio-económicas e demográficos influenciam o número das viagens aéreas pela população cabo-verdiana tanto inter-ilhas como para fora do país, por meio de uma maior disponibilidade económica e capacidade para utilização de serviços aéreos.

### ▪ **Fenómeno de migração**

Cabo Verde é um país com uma tradição de emigração, sendo que as estimativas apontam para cerca de 1 milhão de pessoas fora do país. Além disso, Cabo Verde, tornou-se também um país de imigração e de migração interna. Os migrantes desempenham um papel importante no desenvolvimento de Cabo Verde através dos recursos financeiros que canalizam na economia através de remessas e investimento estrangeiro. Os emigrantes, em particular, compreendem um importante grupo de investidores no país, utilizando as suas poupanças como fonte de financiamento, o que contribui para o acúmulo de reservas externas e criação de emprego. Por outro lado, mantendo fortes laços com a pátria, visitando o local de origem nas épocas de férias e/ou festivas, os migrantes representam nestas alturas um plausível número no tráfego aéreo de passageiros, sendo que os emigrantes e imigrantes – a nível internacional e os migrantes internos – a nível do transporte inter-ilhas. Dito isso, o fenómeno de migração suscita novos desafios e novas oportunidades para o sector de aviação civil tanto a nível de sazonalidade, como a nível das ligações aéreas.

### ▪ **Mudança de estilos de vida**

Representam a tendência dos últimos anos, especialmente na classe média cabo-verdiana, as alterações nas opções da gestão das finanças pessoais através de aumento da propensão para realização das viagens, com destinos nacionais ou no estrangeiro, para gozo de férias, passagem dos feriados ou dos eventos específicos. Estas tendências são suportadas pelo aumento de rendimento financeiro individual, aumento de número de famílias que dispõem de dois ordenados, aumento de número de pessoas que usufruem de férias pagas, entre outros, aliados a diferentes motivações destes passageiros para viajar, destacando, apetência por conhecimento e diversificação, destinos turísticos mais

económicos, shopping e etc. As novas tendências dos estilos de vida e atitudes da sociedade cabo-verdiana perante as viagens aéreas, aliados ao desenvolvimento associado ao sector constituem o fator que influencia a utilização dos serviços aéreos.

## **Fatores Tecnológicos**

### **▪ Maior utilização das tecnologias de informação na aviação**

A semelhança do que tem acontecido nos últimos anos a nível mundial, em Cabo Verde é sentida maior utilização das tecnologias de informação na área de aviação. Os *stakeholders* da área apostam nas tecnologias da informação para aumentarem a qualidade e a eficiência da prestação de serviço, para maximizarem o seu lucro e para se diferenciarem. Tanto Binter CV como Cabo Verde Airlines, que operam a nível nacional, utilizam a internet para venda online dos bilhetes de passagem, alterações de viagem, emissão dos *boarding pass*, tudo isso com redução do tempo e do custo. Igualmente as tecnologias da informação estão amplamente utilizadas em Cabo Verde nas operações e na gestão de tráfego aéreo. Os passageiros, por sua vez, cada vez mais recorrem às tecnologias de informação para interação com as companhias aéreas e ainda para transmissão e partilha das suas experiências das viagens nas redes sociais.

### **▪ Modernização tecnológica das infraestruturas aeroportuárias**

Considerando a relevância das infraestruturas aeroportuárias para o crescimento económico do país, foi estabelecida como uma das prioridades pelo Governo a modernização tecnológica das infraestruturas aeroportuárias. Nesse âmbito foi realizado um avultado investimento na expansão e modernização do Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela, que incluiu, entre outros, um novo terminal para voos internacionais e instalação de scanners 3D com tecnologia avançada para aumento da eficiência global da segurança dentro do aeroporto. A expansão e modernização tecnológica, além de reforçar a segurança, proporcionou um aumento da capacidade de processamento de passageiros de 700 por hora para 1.100 por hora, permitindo que a infraestrutura dê uma resposta adequada em horas de pico de movimentação de pessoas. O programa de investimentos da ASA para o período 2018-2020 igualmente contempla diferentes iniciativas que têm por objetivo a modernização tecnológica e melhoria global das infraestruturas aeroportuárias de Cabo Verde, destacando a melhoria do sistema de controlo de tráfego aéreo, a extensão da pista do aeroporto de Boa Vista e investimento contínuo nos aeroportos do Sal e da Praia, a iluminação e sinalização nas pistas dos aeroportos da Boa Vista, São Vicente e Fogo, a melhoria das operações em condições de visibilidade reduzida na Praia, Boa Vista, São Vicente e nos aeródromos, entre outros. A estratégia de modernização tecnológica das infraestruturas aeroportuárias de Cabo Verde é complementar à estratégia de desenvolvimento do sector de aviação civil de Cabo Verde e é favorável ao futuro do setor e do país.

### **▪ Inovação tecnológica no sector de aviação**

Grandes, a cada dia mais expressivos, avanços tecnológicos registados nos últimos anos no sector da aviação, se revelam promissores e permitem o crescimento e massificação do sector. A inovação tecnológica no sector está relacionada com os aspetos técnicos e tecnológicos das suas principais constituintes: as aeronaves, infraestruturas aeroportuárias, os equipamentos de gestão do tráfego e espaço aéreo, entre outros. A evolução da tecnologia permite fabricar aeronaves com uma maior eficiência - as novas aeronaves têm maior durabilidade, são mais leves, mais económicas, menos poluentes e permitem um custo por passageiro mais baixo (assento por milha). Os fabricantes de

aeronaves concentram esforços ao nível do uso de matérias primas e utilizam na produção dos componentes novos materiais, mais resistentes, leves e eficientes, o que reduz o peso das aeronaves e permite ganhos de eficiência na ordem dos 20% no consumo de combustível, reduzindo a quantidade de gases emitidos para a atmosfera. Ademais, além do aumento da eficiência no consumo de combustível, os avanços tecnológicos permitiram o desenvolvimento de motores com menores níveis de ruído, o que contribui para a redução dos impactes causados pelos ruídos das aeronaves. Novos modelos das extensões nas asas, também contribuem para a redução dos níveis de ruído e possibilitam maior fluidez e, por conseguinte, menor consumo de combustível. A utilização de combustíveis alternativos na aviação é uma nova realidade, que tem um papel determinante para atingir metas de sustentabilidade propostas pelas organizações internacionais, devido ao apetente potencial de redução nas emissões, aquando da sua utilização a longo prazo. A atualização das frotas de aeronaves com máquinas mais modernas constitui um grande desafio para as companhias aéreas que operam no mercado nacional e representa um passo importante no caminho de crescimento e massificação da indústria nacional, salvaguardando, por outro lado, a sua sustentabilidade ambiental.

#### ▪ **Crescente utilização das aeronaves não tripuladas**

A tendência dos últimos anos a nível global é a crescente utilização de aeronaves não tripuladas (drones), que estão cada vez mais resistentes, inovadores e autônomos. Os drones, que inicialmente eram utilizados para fazer imagens e vídeos, atualmente tem revolucionado diversas áreas de trabalho e ganham cada vez mais espaço nas áreas como geolocalização, inspeções, segurança, resgate, mapeamento, telecomunicações, entre outras. Aumenta-se a importância deste sector em Cabo Verde, principalmente após a regulamentação e a crescente utilização em razoável número de empresas públicas e privadas, que operam nos segmentos como a infraestrutura, tecnologias de informação e telecomunicações, que estão optando por se equipar com a tecnologia para gerar seus próprios dados, dispensando a contratação de prestadores de serviços. Porém, as aeronaves não tripuladas ou drones representam, além das vantagens econômicas, os desafios para a aviação nacional no geral, e para AAC em particular, dos quais destacamos fortes impactos na segurança aérea, sendo necessário encontrar soluções de curto prazo que consigam equilibrar os níveis mínimos de *Safety* (Segurança Operacional) e de *Security* (Segurança contra atos de interferência ilícita), de forma a minimizar o impacto nas operações aéreas. Constituem outros desafios em relação à utilização dos drones: atualização da regulamentação em função das melhores práticas, registo e fiscalização da utilização dos equipamentos, responsabilidade em termos de proteção de dados, privacidade, ruído e emissão de CO<sub>2</sub>, entre outros pontos constituem outros desafios.

### 3.3. Análise das orientações estratégicas

Com o objetivo de alinhamento das estratégias da AAC com as tendências de desenvolvimento interno e externo, foi efetuada a análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável de Cabo Verde e das orientações estratégicas dos organismos internacionais no domínio da aviação civil, nomeadamente da ICAO e AFCAC.

#### Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)



A “Agenda para o Desenvolvimento Sustentável 2030”, das Nações Unidas, preconiza os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com intuito de criação de um novo modelo global com vista a acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as mudanças climáticas. A mobilidade e a conectividade, características inerentes do setor da aviação, desempenham um papel importante nos ODS e contribuem para o desenvolvimento tecnológico e socioeconómico. Portanto, um planeamento mais atento aos ODS, tanto ao nível do sector, como ao nível da Agência, pode aumentar as suas contribuições para o desenvolvimento sustentável.

Apresentamos no Anexo A os ODS com o respetivo grau de relevância para o setor de aviação civil nacional e exemplos da possível atuação a nível da indústria, no sentido de contribuir, de modo mais eficaz, para o desenvolvimento sustentável.

Com base no quadro desenvolvido no Anexo A identificamos seguintes áreas a serem refletidas na ação da AAC:

- Eficiência, eficácia e regularidade do transporte aéreo nacional;
- Condições e facilidades que satisfaçam a procura da prestação de serviços no sector;
- Direitos e interesses dos consumidores em matéria de preços, tarifas e qualidade dos serviços;
- Assistência aos passageiros com mobilidade reduzida;
- Obrigações de serviço público;
- Sistema de medicina da aviação;
- Capacidades técnicas do pessoal aeronáutico;
- Estudos e pesquisas ligados a área de aviação;
- Gestão sustentável e utilização eficiente dos ativos na indústria de aviação nacional;
- Competitividade e desenvolvimento no sector da aviação civil nacional;
- Políticas económicas e comerciais para o sector;
- Efeitos ambientais adversos na aviação civil nacional;
- Acordos, tratados e convenções internacionais aplicáveis ao sector;
- Parcerias com autoridades aeronáuticas de países terceiros.

#### Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS) de Cabo Verde para 2017 - 2021



O Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS) fixa metas de desenvolvimento para Cabo Verde no período 2017/2021, numa abordagem de longo prazo, assentes em quatro objetivos estruturantes: (1) fazer de Cabo Verde uma economia de circulação no Atlântico Médio; (2) garantir a sustentabilidade económica e ambiental; (3) assegurar a inclusão social e a redução das desigualdades e assimetrias sociais e regionais; (4) reforçar a soberania, valorizando a democracia e

orientando a diplomacia para os desafios do desenvolvimento do País.

A transformação de Cabo Verde em plataforma Aérea de distribuição internacional de tráfego aéreo constitui um dos importantes Programas no âmbito do PEDS, tanto pelos seus efeitos diretos, indiretos e induzidos sobre a economia, como pela centralidade atlântica que confere a Cabo Verde. No âmbito deste Programa estão sendo atualmente desenvolvidas as reformas no sector do Transporte Aéreo.

Apresentamos no Anexo B os programas do PEDS que afetam o sector de aviação civil nacional com o respetivo grau de relevância no setor. Com base no quadro desenvolvido identificamos seguintes áreas a serem refletidas na ação da AAC:

- Participação da Agência nas atividades legislativas e de criação de políticas públicas relacionadas com setor de aviação civil nacional;
- Compatibilidade, atualidade, estabilidade e segurança jurídica do ambiente regulatório do setor;
- Implementação do Programa Nacional de Segurança Operacional (PNSO);
- Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo dos prestadores de serviços regulados;
- Cumprimento pelos prestadores de serviços regulados das leis, normas e procedimentos aplicáveis;
- Eficiência, eficácia e regularidade do transporte aéreo nacional;
- Processos de autorizações de voos e de aprovações de programas de operação;
- Eficiência do sistema de Facilitação do Transporte aéreo;
- Competitividade e desenvolvimento no sector da aviação civil nacional;
- Acordos de Serviços Aéreos;
- Efeitos ambientais adversos na aviação civil nacional;
- Qualidade de serviços do transporte aéreo e aeroportuários;
- Direitos e interesses dos consumidores;
- Transparência nas relações entre os operadores do sector, e entre estes e os consumidores ou utilizadores, incluindo relações comerciais;
- Sistema Estatístico do sector de aviação civil nacional.

### Objetivos Estratégicos da ICAO



A ICAO preconiza cinco objetivos estratégicos abrangentes com intuito de apoiar e viabilizar a rede global de transporte aéreo que atenda ou supere o desenvolvimento social e econômico e as necessidades mais amplas de conectividade a nível mundial, reconhecendo a necessidade de antecipar e gerir a projetada duplicação da capacidade global de transporte aéreo até o ano 2030, sem impactos adversos na segurança, eficiência, conveniência ou desempenho ambiental do sistema.

Com base nos Objetivos Estratégicos da ICAO, apresentados no Anexo C, identificamos seguintes áreas a serem refletidas na ação da AAC:

- Melhoria da capacidade de supervisão regulatória do Estado;
- Compatibilidade, atualidade, estabilidade e segurança jurídica do ambiente regulatório do setor;
- Aumento do nível de segurança (*Safety e Security*) na aviação civil nacional;
- Aumento da capacidade e melhoria da eficiência do sistema de aviação civil nacional;
- Aumento do nível de eficiência do sistema de Facilitação do Transporte aéreo nacional;
- Promoção da atualização da infraestrutura de navegação aérea e dos aeródromos;
- Implementação de novos procedimentos para otimização do desempenho do sistema de aviação civil nacional;

- Promoção do desenvolvimento do sistema de aviação civil nacional sólido e economicamente viável;
- Minimização dos efeitos ambientais adversos das atividades de aviação civil nacional;

### Objetivos Estratégicos da AFCAC



A AFCAC preconiza seis objetivos estratégicos abrangentes com intuito de promover o desenvolvimento da indústria de aviação civil segura, protegida, eficiente, econômica, sustentável e ecológica em África.

Com base nos Objetivos Estratégicos da AFCAC, apresentados no Anexo D, identificamos seguintes áreas a serem refletidas na ação da AAC:

- Compatibilidade, atualidade, estabilidade e segurança jurídica do ambiente regulatório do setor;
- Implementação oportuna e atempada das Normas e Práticas Recomendadas da ICAO e harmonização das regras e regulamentos com os implementados a nível da Aviação Civil Africana;
- Aumento da eficiência no sector de aviação nacional;
- Forte cultura de segurança (*Safety e Security*);
- Intercâmbio de informações AVSEC com os Estados Africanos;
- Identificação e monitorização dos riscos de segurança e desenvolvimento das medidas para a sua mitigação;
- Aumento do nível de eficiência do sistema de Facilitação do Transporte aéreo;
- Capacitação por meio de programas de cooperação e capacitação técnica a nível da região;
- Assegurar a implementação das recomendações da Declaração de Yamoussoukro;
- Promoção e incentivo ao desenvolvimento do sistema sustentável de transporte aéreo nacional e facilitação da integração e da livre circulação das pessoas e bens a nível da região;
- Apoio no desenvolvimento da política comum da Aviação Civil Africana;
- Assegurar a proteção adequada aos consumidores;
- Minimização dos efeitos ambientais adversos das atividades de aviação civil nacional.

### 3.4. Matriz Estratégica

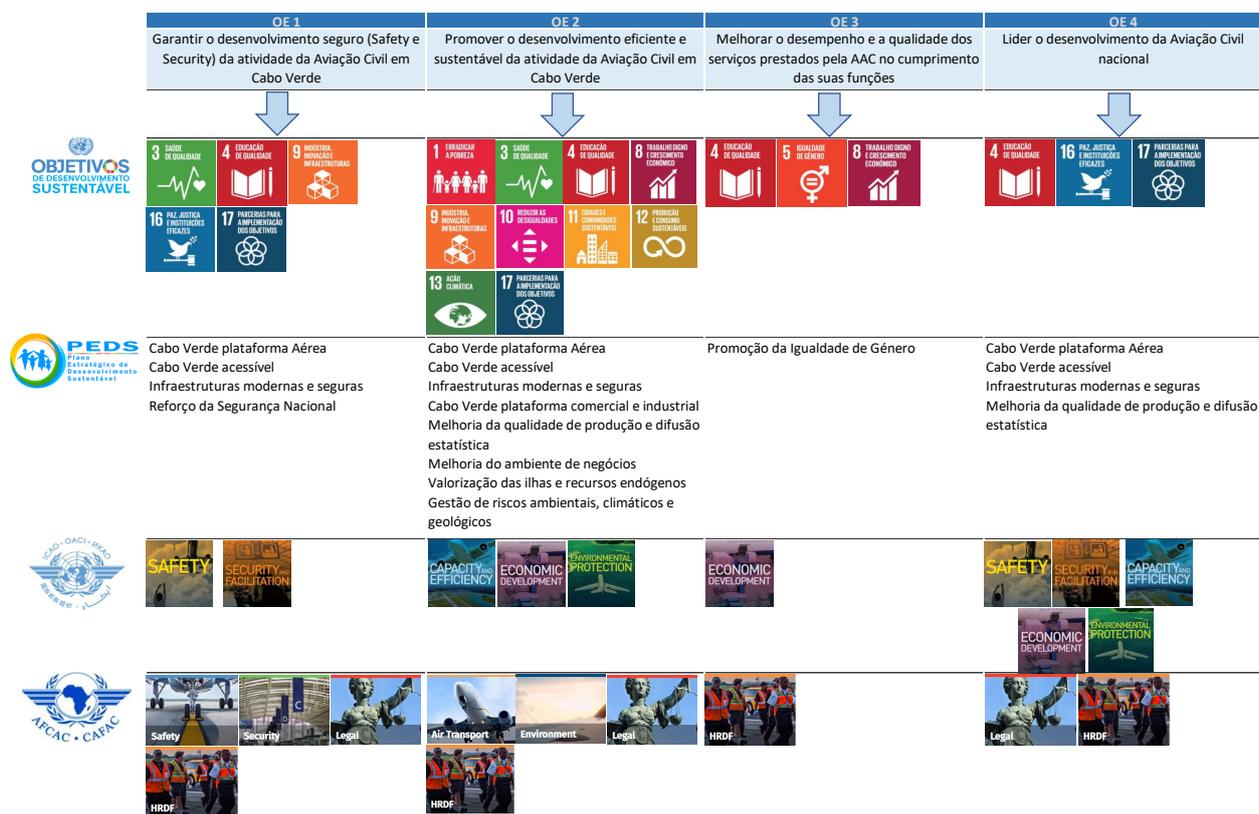
Os resultados do diagnóstico do contexto, realizado com recurso a construção da matriz SWOT reforçada com análise PEST, assim como os desafios identificados durante a análise das orientações estratégicas, analisados e aprofundados, foram utilizados para diagnóstico dos problemas (causas e efeitos) e das soluções, e, sobre esta imagem foram identificados os principais desafios da AAC para o período 2020-2024, que, em termos estratégicos foram traduzidos na Matriz Estratégica.

A análise realizada permitiu definir para o período 2020-2024 cinco eixos de intervenção prioritária: (i) Regulação, (ii) Supervisão, (iii) Regulamentação, (iv) Ação Internacional e (v) Áreas transversais.

Com base nos eixos de intervenção prioritária foram definidos os domínios de intervenção, agrupados em Objetivos Operacionais, que, por sua vez contribuem para os Objetivos Estratégicos.

Os Objetivos Estratégicos definidos para o período 2020-2024 formam os propósitos maiores da AAC e representam conquistas que devem ser perseguidas para o cumprimento da sua Missão (OE 1, 2 e 3) e para a consecução da Visão de futuro (OE 4) e encontram-se alinhados com os ODS, PEDS e Objetivos Estratégicos da ICAO e da AFCAC (Figura 11).

Figura 11 – Alinhamento dos Objetivos Estratégicos da AAC



A Matriz Estratégica da AAC, formada por quatro Objetivos Estratégicos e 28 Objetivos Operacionais da AAC, organizados por cinco Eixos de Intervenção, que permite relacionar e integrar os Objetivos Estratégicos e Operacionais de forma a traduzir claramente e estratégia da AAC, encontra-se apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 – Matriz Estratégica AAC 2020-2024

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EIXOS DE INTERVENÇÃO				
	REGULAÇÃO	SUPERVISÃO	REGULAMENTAÇÃO	AÇÃO INTERNACIONAL	AREAS TRANSVERSAIS
<b>Objetivo Estratégico 1</b> Garantir o desenvolvimento seguro (Safety, Security e Facilitação) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde  7 <i>Objetivos Operacionais</i>	1.1. Garantir a implementação dos Planos da Acção da ICAO 1.2. Aumentar a eficiência e eficácia nos processos de Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo 1.3. Garantir o elevado nível de eficiência do sistema de Facilitação do Transporte aéreo	1.4. Assegurar a implementação dos sistemas efetivos de Supervisão 1.5. Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares	1.6. Garantir a Regulamentação do sector 1.7. Melhorar o exercício dos poderes Sancionatórios		
<b>Objetivo Estratégico 2</b> Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde  5 <i>Objetivos Operacionais</i>	2.1. Acompanhar e estimular o desenvolvimento do sector de transporte aéreo 2.2. Assegurar a minimização dos efeitos ambientais adversos na aviação civil nacional	2.3. Promover a melhoria da qualidade de serviços prestados aos usuários do transporte aéreo 2.4. Reforçar a supervisão económica do setor	2.5. Promover um ambiente de negócio do sector aéreo que permita o desenvolvimento da indústria		
<b>Objetivo Estratégico 3</b> Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções  11 <i>Objetivos Operacionais</i>	3.1. Promover a arbitragem voluntária entre as entidades reguladas, consumidores e/ou utilizadores		3.2. Promover a melhoria da qualidade regulatória		3.3. Assegurar o desenvolvimento estratégico de sistemas de informação 3.4. Implementar e certificar o Sistema de Gestão de Qualidade (ISO 9001:2015) 3.5. Garantir adequados Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH) 3.6. Aprimorar a gestão de conhecimento 3.7. Assegurar os Recursos Financeiros para execução da estratégia 3.8. Aprimorar a gestão financeira, orçamental e patrimonial 3.9. Assegurar as instalações da instituição modernas e funcionais 3.10. Implementar a Gestão Estratégica 3.11. Aperfeiçoar a Comunicação Institucional
<b>Objetivo Estratégico 4</b> Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional  5 <i>Objetivos Operacionais</i>				4.1. Ampliar a integração do sistema de aviação civil caboverdiana no cenário internacional 4.2. Assegurar a cooperação técnica internacional	4.3. Liderar a criação da Academia Nacional de Aviação Civil 4.4. Desenvolver e implementar o sistema estatístico do sector 4.5. Assegurar a promoção do sector da aviação civil

## CAPÍTULO IV – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA AAC PARA 2020-2024

A representação esquematizada dos Objetivos Estratégicos da AAC e dos correspondentes Objetivos Operacionais para o período 2020-2024 encontra-se apresentada na Figura 12.

Seguidamente encontram-se descritos de forma detalhada, cada Objetivo Estratégico, seu desdobramento em Objetivos Operacionais e as estratégias particulares que serão implementadas pela AAC para a sua consecução.

Os Objetivos Estratégicos representam os fins que se pretende alcançar, enquanto os Objetivos Operacionais devem ser vistos como iniciativas que devem ser desenvolvidas para atingir cada Objetivo Estratégico. Os Objetivos Operacionais, por sua vez, no planeamento anual serão compostos por atividades, que, em última análise, deverão ser desenvolvidas para atingir os Objetivos Operacionais.

Figura 12 – Apresentação dos Objetivos Estratégicos da AAC



#### **4.1. Objetivo Estratégico 1 - Garantir o desenvolvimento seguro (*Safety, Security e Facilitação*) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde**

Um dos objetivos principais da Agência de Aviação Civil, que estava por traz da sua criação é garantir a segurança da atividade da Aviação Civil nacional. Este objetivo estratégico está focado principalmente nas questões de segurança da aviação e na facilitação. Na questão da segurança, a atuação da AAC se concentra em aspetos de segurança operacional (*Safety*) e a segurança contra atos de interferência ilícita (*Security*), que contribuem para o aumento da confiança dos utilizadores do sistema de aviação civil nacional.

Para o cumprimento do Objetivo Estratégico 1 contribuirão 7 Objetivos Operacionais seguidamente apresentados.

##### **Objetivo Operacional 1.1 - Garantir a implementação dos Planos da Acção da ICAO**

O objetivo consiste em aumentar a capacidade da AAC em supervisão de segurança (*Safety e Security*), implementar, de maneira efetiva e consistente, os elementos críticos (*CEs*) do sistema de supervisão de segurança e as Normas e Práticas Recomendadas da ICAO (*SARPs*), relacionadas à segurança, assim como os procedimentos e material de orientação associados.

Melhoria do nível da eficácia e da sustentabilidade do sistema de supervisão de segurança nacional, medida por meio de aumento da Implementação Efetiva nas auditorias *USOAP/CMA* e *USAP/CMA* faz parte do âmbito deste objetivo.

São os domínios de intervenção no âmbito deste objetivo:

- Desenvolvimento das medidas e ações no sentido de maximizar a implementação efetiva das Normas e Práticas Recomendadas da *ICAO*, relacionadas a segurança (*Safety e Security*);
- Estabelecimento e implementação dos *SSP* e *SMS*;
- Atualização e aprovação da Análise de Desvios e o Plano de Implementação do *PNSO*;
- Desenvolvimento do Programa Nacional de Segurança Operacional (*PNSO*), com todos os componentes, elementos e processos requeridos para o sistema de gestão da segurança operacional do Estado.
- Desenvolvimento das atividades para gestão da monitorização contínua (*CMA*) dos Programas *USOAP* e *USAP*;
- Disponibilização atempada na plataforma *OLF* dos dados de segurança, de navegação aérea, e de vasta gama de dados de aviação, que permitem identificar riscos existentes e emergentes;
- Preparação e acolhimento das auditorias *USOAP/CMA* e *USAP/CMA*;
- Implementação das ações corretivas e de mitigação direcionadas à segurança para suprir as deficiências identificadas aquando das auditorias.

##### **Objetivo Operacional 1.2 - Aumentar a eficiência e eficácia nos processos de Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo**

Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo constituem uma das centrais vertentes de atuação da AAC e representam processos sistemáticos de verificação de cumprimento pelos prestadores de serviços regulados de requisitos técnicos para iniciar ou continuar as operações no setor de aviação civil nacional.

Nestes processos, além de procurar eliminar quaisquer erros formais no processamento dos pedidos é

necessário desenvolver, implementar e/ou melhorar os procedimentos padronizados que garantam a observância de todos os requisitos dos processos e confirmam segurança jurídica tanto para os regulados quanto para a Agência, assegurando a celeridade no seu análise e processamento internos, por forma a não atrasar indevidamente o início das operações.

No âmbito deste objetivo serão desenvolvidas atividades no sentido de:

- Otimizar os processos de Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo;
- Desenvolver e implementar o processo de priorização de esforços em análises de processos de Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo;
- Otimizar os processos de suspensão, revogação e declaração da caducidade das licenças, certificados e autorizações, assim como de proibição do exercício dos privilégios outorgados por licenças, certificados, qualificações ou documentos.

### **Objetivo Operacional 1.3 - Garantir o elevado nível de eficiência do sistema de Facilitação do Transporte aéreo**

No âmbito deste objetivo serão desenvolvidos instrumentos, medidas e procedimentos no sentido de assegurar o elevado nível de eficiência do sistema de Facilitação, sem prejuízo à Segurança, incluindo, entre outras, gestão eficiente dos processos de controle de fronteiras para agilizar a liberação (de aeronaves, passageiros / tripulação, bagagem, carga) e evitar atrasos desnecessários, o desenvolvimento do material de orientação para a implementação das medidas de facilitação e segurança, melhoria da segurança dos documentos de viagem, treinamento do pessoal de segurança, questões ligadas à saúde pública, alfândega e autorizações.

### **Objetivo Operacional 1.4 - Assegurar a implementação dos sistemas efetivos de Supervisão**

No âmbito deste objetivo serão desenvolvidos os Planos Anuais de Supervisão e outros instrumentos e medidas no sentido de promover a aplicação e fiscalizar o cumprimento das leis, regulamentos, normas e requisitos técnicos aplicáveis ao exercício da atividade da aviação civil nas áreas *Safety* e *Security*, assim como as competentes medidas corretivas para suprir as deficiências identificadas durante a Supervisão.

Constitui um desafio para AAC a coordenação das ações e padronização dos processos de supervisão com o objetivo de promover aumento da produtividade, da integração e da eficácia dos processos de supervisão.

### **Objetivo Operacional 1.5 - Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares**

A ação preventiva, que se encontra por trás deste objetivo, apresenta várias vantagens para o sistema de aviação civil nacional: proporciona maior aprendizagem para as entidades reguladas e, conseqüentemente, melhor compreensão, implementação e comprometimento com os requisitos regulamentares; reduz os custos totais para o sistema da aviação civil, sendo que do lado da AAC reduz os custos com monitorização das medidas corretivas e com a instauração dos processos sancionatórios e do lado das entidades reguladas evita a penalização por incumprimento dos requisitos regulamentares, sem contar com a economia do tempo.

Dessa forma a AAC deverá desenvolver as ações de capacitação orientadas para a conscientização das entidades reguladas quanto ao teor e à forma de cumprimento dos regulamentos, e para as boas práticas operacionais.

Com objetivo de promoção do ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares, serão desenvolvidas, no âmbito deste objetivo, pelas áreas Safety e Security as seguintes atividades:

- Desenvolvimento e implementação das ações de divulgação dos regulamentos, procedimentos, mecanismos e etc.
- Desenvolvimento das ações de conscientização e capacitação das entidades reguladas no que toca aos requisitos regulamentares;
- Desenvolvimento do material de orientação para apoiar na implementação de regulamentação.

### **Objetivo Operacional 1.6 - Garantir a Regulamentação do sector**

A AAC deve prover a compatibilidade, a atualidade, a estabilidade e a segurança jurídica do ambiente regulatório do setor. Enquanto a função legislativa faz uma leitura estrutural do setor e é menos sujeita a alterações, a função regulatória necessita acompanhar a conjuntura do setor, adaptando em tempo útil a regulamentação do setor às circunstâncias. Ainda, no sentido de adotar e refletir na regulamentação nacional as matérias tratadas nos Anexos Técnicos à Convenção de Chicago e 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).

O desafio da AAC está em assegurar a permanente atualização da Regulamentação, de forma tempestiva, e com previsibilidade.

No âmbito deste objetivo são os domínios de intervenção:

- Avaliação e atualização continua da regulamentação da AAC às políticas públicas e diretrizes instituídas pelo Governo;
- Monitorização das emendas aos Anexos Técnicos à Convenção de Chicago, a sua análise e a incorporação das emendas nos CV-CARs;
- Deliberação, na esfera técnica, quanto à interpretação das normas e recomendações, aplicáveis aos serviços aéreos, aeroportuários e de navegação aérea e ao sistema de segurança da aviação civil;
- Emissão, emenda, revogação e publicação de regulamentos e publicações de execução indispensáveis ao exercício das atribuições da AAC.

### **Objetivo Operacional 1.7 - Melhorar o exercício dos poderes Sancionatórios**

No âmbito dos poderes sancionatórios compete à AAC investigar as infrações cometidas, instaurar os correspondentes processos sancionatórios e aplicar as sanções previstas na lei. Estas competências dotam a AAC de instrumentos legais que lhe permitem assegurar o cumprimento das condições de segurança da aviação civil e do transporte aéreo por todos os agentes abrangidos. É da responsabilidade da AAC, enquanto autoridade administrativa com poderes sancionatórios próprios, a aplicação dos diplomas que regulamentam as contraordenações aeronáuticas civis, que visam especificar e reforçar o respeito pelas normas legais e regulamentares e procedimentos por todos os agentes da aviação e respetivo pessoal e preveem atribuição de responsabilidades por atos praticados por mesmos.

No âmbito deste objetivo serão realizados:

- Atualização do Regime Geral das Contraordenações Aeronáuticas para adequação às novas exigências do sector assim como para harmonização com os procedimentos impostos pela implementação do PNSO;
- Adequação do Procedimento e do Manual das Contraordenações no sentido de simplificar o modelo do Auto de Notícia, favorecendo o reporte das infrações;
- Desenvolvimento e implementação dos Programas de Formação no sentido de capacitar os inspetores da AAC em elaboração de Autos de Notícia.

## **4.2. Objetivo Estratégico 2 - Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde**

A AAC tem a responsabilidade de promover, por meio de sua atuação, o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde, o que compreende: aumento da atratividade de investimento no sector de aviação nacional, promoção do desenvolvimento do sistema de aviação civil economicamente viável e o aprimoramento da sua eficiência e transparência econômicas, assim como ampliação da oferta de serviços aéreos. Para promoção do desenvolvimento eficiente e sustentável no sector de aviação nacional é crucial promoção de um bom ambiente de negócios, maior estabilidade jurídica, redução de barreiras à entrada e com regras bem definidas que minimizem os efeitos de insularidade. É de extrema importância de considerar e equilibrar os objetivos econômicos, ambientais e sociais na promoção do constante desenvolvimento do setor.

Para o cumprimento do Objetivo Estratégico 2 contribuirão 5 Objetivos Operacionais seguidamente apresentados.

### **Objetivo Operacional 2.1 - Acompanhar e estimular o desenvolvimento do sector de transporte aéreo**

Encontra-se implícita à função de regulação do setor de aviação civil a atividade de acompanhamento do sector de transporte aéreo, com foco especial nas condições do seu desenvolvimento. A AAC, no desempenho das suas funções, pode desenvolver as atividades que visam o acompanhamento e incentivo ao desenvolvimento do sector de transporte aéreo nacional. Assim, o desenvolvimento e promoção dos estudos específicos sobre as condições do mercado, tráfego e demanda por serviços de transporte aéreo, possam proporcionar novos caminhos para o desenvolvimento do sector de aviação nacional.

Aperfeiçoamento e simplificação dos processos de aprovação dos voos e de autorizações das operações regulares proporcionando maior celeridade e redução dos custos para os operadores aéreos, contribuem para a redução de barreiras à entrada no mercado de transporte aéreo e potencializam o desenvolvimento do sector, assim como a negociação dos acordos de serviços aéreos.

Incremento da participação ativa da Agência na construção das políticas regulatórias para aviação civil nacional por meio de assessoria ao Governo na definição de políticas económicas e comerciais para a aviação civil e colaboração pró-ativa na preparação de diplomas legais e regulamentares que afetam o sector de aviação civil trazem mais valias ao seu desenvolvimento.

São os domínios de intervenção no âmbito deste objetivo:

- Elaborar modelo de participação ativa da AAC nas atividades legislativas e de criação de políticas públicas relacionadas com sector de aviação civil nacional;
- Aprimorar os processos de autorizações de voos e de aprovações de programas de operação;
- Desenvolver estudos específicos sobre as condições do mercado, tráfego, demanda por serviços de transporte aéreo e etc.;
- Disponibilizar a sociedade as informações relevantes sobre a evolução e os desafios do setor aéreo nacional.

### **Objetivo Operacional 2.2 - Assegurar a minimização dos efeitos ambientais adversos na aviação civil nacional**

Apesar do contributo dos avanços tecnológicos, o crescimento do tráfego aéreo conduz a um aumento dos impactes ambientais inerentes à atividade aérea, entre os quais se destacam, a nível de Cabo Verde:

a poluição do ar, o ruído e a produção de resíduos.

A Agência deve se posicionar na vanguarda da promoção da sustentabilidade ambiental no setor da aviação nacional, garantindo a conformidade da regulamentação nacional com as normas de emissões CO<sub>2</sub> e de ruído elaboradas por parte da ICAO (Anexo 16), assim como assegurar o seu cumprimento.

São os domínios de intervenção no âmbito deste objetivo:

- Conclusão do processo da transposição das normas de emissões da ICAO (Anexo 16, Vol. IV) para o ordenamento jurídico cabo-verdiano;
- Desenvolvimento e implementação do Plano da Ação de Redução de CO<sub>2</sub>;
- Desenvolvimento das soluções para mitigação das dificuldades de implementação dos instrumentos ambientais em desenvolvimento;
- Coordenação das entidades nacionais em Matérias Ambientais ligadas ao sector de Aviação Civil.

### **Objetivo Operacional 2.3 - Promover a melhoria da qualidade de serviços prestados aos usuários do transporte aéreo**

Nesse sentido, as atividades da Agência buscam promover a melhoria contínua da qualidade de serviços do transporte aéreo para todos os usuários. Na questão da qualidade de serviços no âmbito deste objetivo serão considerados os aspetos de eficiência operacional, de disponibilização tempestiva de informação e dos esclarecimentos pelos prestadores de serviços aos usuários e de qualidade dos serviços aeroportuários.

São os domínios de intervenção no âmbito deste objetivo:

- Desenvolver e implementar o Sistema de Monitorização da Qualidade de Serviço no Transporte Aéreo doméstico (*Quality Service Index*);
- Definir, aprovar e fiscalizar os parâmetros de qualidade para serviços aeroportuários;
- Garantir, promover e melhorar os direitos e interesses dos consumidores e dos usuários do sistema de Aviação Civil.

### **Objetivo Operacional 2.4 - Reforçar a supervisão económica do setor**

No sentido de, por um lado, garantir a aplicação e fiscalizar o cumprimento por parte dos operadores das leis, regulamentos e requisitos técnicos aplicáveis, das disposições das respetivas licenças, autorizações ou contratos, assim como o cumprimento das normas tarifárias estabelecidas nos regulamentos, nos contratos e nas licenças e, por outro lado, velar pela proteção do equilíbrio económico-financeiro dos prestadores dos serviços regulados, no âmbito deste objetivo serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Desenvolver e cumprir o Plano de Supervisão;
- Realizar análise e avaliação de Tarifas e Taxas, bem como o registro e a monitorização dos mesmos;
- Elaborar a Análise de performances por rota;
- Realizar análises económicas e financeiras das entidades reguladas;
- Promover a Implementação da Contabilidade Analítica nas entidades reguladas;
- Determinar os riscos a serem garantidos na forma obrigatória pelas entidades reguladas.

## **Objetivo Operacional 2.5 - Promover um ambiente de negócio do sector aéreo que permita o desenvolvimento da industria**

A promoção de um bom ambiente de negócios na aviação civil nacional passa pelo aumento da estabilidade jurídica, transparência nas relações entre os operadores do sector, e entre estes e os consumidores ou utilizadores, incluindo relações comerciais.

No âmbito deste objetivo serão desenvolvidas as atividades:

- Regulamentação de aspetos económicos do Código Aeronáutico;
- Elaboração e Adequação de Regulamentos para promover a Concorrência e Competitividade;
- Desenvolvimento e implementação do Regulamento de Relações Comerciais das entidades reguladas;
- Colaboração com os ministérios do sector da aviação civil e das finanças no estabelecimento de obrigações de serviço público e na fiscalização do respetivo cumprimento.

### **4.3. Objetivo Estratégico 3 – Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções**

Este objetivo estratégico está focado essencialmente na promoção da melhoria contínua da qualidade de serviços prestados pela Agência e do seu desempenho no cumprimento das funções. Objetivo reflete a constante preocupação da Instituição em fortalecer os mecanismos que asseguram a aderência e a coerência das ações da AAC aos objetivos estratégicos elencados no presente plano.

Para que a Agência presta à sociedade serviços de elevada qualidade, os processos e serviços internos desenvolvidos pelas áreas de suporte devem satisfazer seus clientes internos. Nesse sentido, no âmbito deste objetivo pretende-se alcançar a eficiência nos processos e serviços internos, de forma a produzir mais e melhores resultados para os clientes internos e externos à Agência.

Para o cumprimento do Objetivo Estratégico 3 contribuirão 11 Objetivos Operacionais seguidamente apresentados.

#### **Objetivo Operacional 3.1 - Promover a arbitragem voluntária entre as entidades reguladas, consumidores e/ou utilizadores**

Para exercício da competência da AAC em matéria de resolução de conflitos, cabe à AAC efetuar ações de mediação, devendo, neste sentido, a AAC fomentar a arbitragem voluntária para a resolução dos conflitos entre as entidades reguladas e entre estas e os consumidores ou utilizadores, cooperando na criação de centros de arbitragem institucionalizada e estabelecer os acordos com os centros existentes.

Para implementação do exercício da sua competência em resolução de conflitos por meio de ações de arbitragem voluntária, no âmbito deste Objetivo Operacional serão desenvolvidas as ações no sentido de criação de centro de arbitragem ou estabelecimento de acordos com os centros existentes, desenvolvimento dos procedimentos para as ações de mediação e a efetivação da realização das ações de conciliação e/ou arbitragem no sector de Aviação Civil.

#### **Objetivo Operacional 3.2 - Promover a melhoria da qualidade regulatória**

A qualidade da regulação é avaliada pela sua efetividade e transparência. Os novos regulamentos, procedimentos e decisões do regulador, em regra, afetam o sector e todos os seus intervenientes, muitas vezes por mecanismos não percebidos em uma primeira e superficial análise. Assim, a compreensão do impacto das opções regulatórias no sector se faz cada vez mais importante na regulação. A introdução da Avaliação do Impacto Regulatório fortalece a capacidade de avaliação do cenário que uma nova norma pode gerar no setor, por meio de análise de impactos dos atos normativos da Agência, realizada tanto antes da norma ser publicada como depois, verificando se os fins perseguidos foram atingidos.

Finalmente, a efetiva participação social no processo de elaboração normativa, além de ser uma exigência Estatutária, possibilita à Agência mais conhecimento dos impactos de suas opções regulatórias, facilitando o processo de tomada de decisão e mitigando o risco de adoção de opções que não atendam aos objetivos propostos. A realização das consultas públicas, como um mecanismo de audição pública da sociedade, que antecipa a emissão de regulamentos da AAC, encontra-se implementada. No entanto, o processo pode ser melhorado no sentido de amplificação das participações, assim como maior celeridade.

São domínios de intervenção no âmbito deste objetivo:

- Desenvolvimento e implementação da Metodologia de AIR (Avaliação do Impacto Regulatório);
- Desenvolvimento dos mecanismos para avaliação da eficiência e eficácia da aplicação da Regulamentação;

- Melhoria do processo de consulta pública.

### **Objetivo Operacional 3.3 – Assegurar o desenvolvimento estratégico de sistemas de informação**

Este objetivo comporta a elaboração e implementação do Plano Estratégico de desenvolvimento de sistemas de informação da AAC com as prioridades claramente identificadas e contará com o envolvimento ativo do Departamento de Sistemas de Informação na UNICV, no âmbito do protocolo de cooperação assinado. No âmbito deste objetivo será desenvolvida a plataforma informática modular, projetada à medida e adotada às necessidades da Agência. O objetivo comporta ainda as sessões de formação interna e elaboração do material de orientação para os colaboradores e demais utilizadores da plataforma.

### **Objetivo Operacional 3.4 - Implementar e certificar o Sistema de Gestão de Qualidade (ISO 9001:2015)**

O Objetivo engloba as atividades no sentido de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015, com enfoque na certificação, o que permita à AAC orientar a sua gestão por processos, melhorando o controlo administrativo, a produtividade e a sua credibilidade junto dos vários *stakeholders* nacionais e internacionais.

### **Objetivo Operacional 3.5 - Garantir adequados Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH)**

No âmbito deste objetivo serão desenvolvidas as atividades no sentido da revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) da AAC e da sua implementação, assim como da implementação e posterior avaliação do Sistema de Avaliação de Desempenho e de outros instrumentos de gestão de recursos humanos, que se revelarem necessários. O objetivo último é a AAC dispor de um sistema integrado de gestão de RH consolidado, promotor da produtividade, competitivo no mercado de trabalho e que dê respostas aos novos desafios da organização.

### **Objetivo Operacional 3.6 – Aprimorar a gestão de conhecimento**

Para que ocorra o comprometimento de toda a equipe de trabalho com as estratégias definidas no Plano Estratégico os colaboradores devem estar capacitados para executar adequadamente suas atribuições. Nesse contexto é importante garantir o desenvolvimento das competências técnicas dos colaboradores, tanto das áreas core como das áreas de suporte, sempre com foco no cumprimento da missão da AAC, na qualidade das atividades realizadas e no desempenho institucional. Em termos específicos, a política de formação da AAC será orientada para dar respostas às necessidades da AAC, em sintonia com as necessidades de desenvolvimento profissional dos colaboradores. A aposta será no sentido da promoção contínua da aquisição de competências técnicas (*hard-skills*) e comportamentais (*soft-skills*) requeridas para o cabal desempenho das diversas funções existentes na instituição. Nota-se que a implementação do processo sistemático de avaliação de competências irá contribuir significativamente para a identificação das necessidades de formação.

No âmbito deste Objetivo Operacional serão desenvolvidas as atividades:

- Fortalecimento do processo da capacitação continuada dos colaboradores,
- Aprimoramento do processo de avaliação da eficácia da formação;
- Definição e implementação das práticas de gestão de conhecimento, incluindo os planos de sucessão e de mobilidade.

### **Objetivo Operacional 3.7 - Assegurar os Recursos Financeiros para execução da estratégia**

Os recursos financeiros são a base para suportar os Objetivos propostos no presente Plano Estratégico. Assim, este objetivo visa garantir, por meio da arrecadação das receitas próprias, os recursos financeiros necessários para a realização das suas atividades. No âmbito deste objetivo será realizado, com recurso a consultoria externa, o Estudo para revisão do modelo de financiamento da AAC, que contribuirá para estruturar o modelo e mecanismo de captação de recursos, com vista a manter autonomia financeira da Agência. Melhoria contínua no processo de cobrança das receitas é a outra via de atuação no âmbito deste objetivo.

### **Objetivo Operacional 3.8 - Aprimorar a gestão financeira, orçamental e patrimonial**

É fundamental para a efetividade da atuação da AAC a gestão financeira e patrimonial racional e eficiente e o orçamento alinhado à estratégia, com instrumentos que permitam o acompanhamento e controle da aplicação dos recursos orçamentais.

Neste sentido, no âmbito deste objetivo, será desenvolvido o mecanismo de planeamento orçamental que procura a alocação dos recursos financeiros as linhas orçamentais de modo a maximizar os resultados e cumprir os objetivos institucionais.

Aprimoramento dos instrumentos da gestão financeira e patrimonial é a outra linha da atuação no âmbito deste objetivo, assim como otimização da prestação das contas e elaboração das mesmas de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística e Relato Financeiro (SNCRF) e elaboração dos procedimentos Administrativos e Financeiros. Com isso, o prazo de elaboração das demonstrações financeiras e de produção dos relatórios financeiros de gestão será diminuído de forma substancial e abrir-se-á o caminho para a implementação de um controlo interno integrado, eficiente e assente nas melhores práticas internacionais.

### **Objetivo Operacional 3.9 - Assegurar as instalações da instituição, modernas e funcionais**

No âmbito deste objetivo, com intuito de assegurar ao público interno e externo da AAC as instalações modernas e funcionais e aproximar os serviços ao público alvo, serão desenvolvidas as atividades no sentido de dotar a instituição das instalações próprias na Cidade da Praia, nomeadamente por meio de Construção da Nova Sede da AAC, nas proximidades do Aeroporto Internacional da Praia Nelson Mandela.

O objetivo inclui ainda as atividades no sentido de criar as condições para a instalação da Delegação da AAC na ilha do Sal, com sede em Espargos.

### **Objetivo Operacional 3.10 - Implementar a Gestão Estratégica**

O Objetivo engloba as atividades no sentido de implementação da Gestão Estratégica na AAC, nomeadamente: Planeamento Estratégico, Monitorização baseada em indicadores, Análise e gestão de riscos de “negócio” da AAC, definição clara dos Processo de tomada de decisão, Mecanismos de feedback e responsabilização. Inclui ainda o desenvolvimento e implementação da ferramenta Power BI para monitorização dos indicadores de Gestão.

### **Objetivo Operacional 3.11 - Aperfeiçoar a Comunicação Institucional**

É crescente a perceção da importância da comunicação interna e externa na atuação da Agência. Do ponto de vista externo, a comunicação eficiente proporciona maior transparência e permite manter os

intervenientes no sector, assim como os interessados no geral, atualizados e informados acerca da atuação da AAC e do sector.

Do ponto de vista interno, a comunicação eficiente permite manter aos colaboradores atualizados e bem informados e, conseqüentemente, alinhar as suas tarefas aos objetivos estratégicos da Agência, com reflexos na criatividade e iniciativa por parte dos mesmos, o que a nível da instituição se traduz no alinhamento de todas as unidades orgânicas e dos níveis hierárquicos.

Neste sentido, no âmbito deste objetivo, a nível da comunicação externa serão desenvolvidas as atividades no sentido de desenvolver o novo modelo da comunicação externa, aumentar o nível de transparência e previsibilidade das atividades da AAC, desenvolver o modelo da defesa da imagem institucional, otimizar a Página da Internet, criação da versão mobile do site.

A nível da comunicação interna serão desenvolvidas as atividades de implementação de um novo modelo de comunicação interna e desenvolvimento de um modelo de comunicação interorganizacional para a constituição de uma rede colaborativa.

#### **4.4. Objetivo Estratégico 4 – Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional**

Este objetivo estratégico está focado essencialmente no reforço do papel da Agência como protagonista do desenvolvimento da aviação civil nacional e da sua promoção e integração no cenário internacional.

Para o cumprimento do Objetivo Estratégico 4 contribuirão 5 Objetivos Operacionais seguidamente apresentados.

##### **Objetivo Operacional 4.1 - Ampliar a integração do sistema de aviação civil cabo-verdiana no cenário internacional**

A integração da aviação civil nacional no cenário internacional proporciona a expansão das oportunidades para os operadores aéreos nacionais a nível internacional, especialmente ao nível dos países da região e promove uma maior mobilidade de passageiros e cargas entre a Cabo Verde e o resto do mundo, contribuindo para desenvolvimento da indústria aeronáutica.

Para integração do sistema de aviação nacional no cenário internacional os padrões e procedimentos nacionais devem estar alinhados com e respeitar as mesmas normas e requisitos que estão sendo praticados a nível internacional, de forma a gerar confiança recíproca entre os países.

O conjunto dos efeitos dessa integração internacional deverá ser uma aviação civil mais completa e alinhada às melhores práticas internacionais, gerando a todos os entes integrantes do sistema de aviação civil nacional credibilidade e aceitação em todo o mundo.

A intervenção da AAC no âmbito deste objetivo estará centrada em:

- Aprimorar o processo de negociação de acordos de serviços aéreos com objetivo de desenvolvimento da conectividade no país e uma maior mobilidade de passageiros e cargas;
- Participar em coordenação com os departamentos governamentais responsáveis pela aviação civil e pelos negócios estrangeiros, na celebração de tratados e convênios internacionais relacionados com aviação civil;
- Coordenar a execução de acordos de serviços aéreos;
- Coordenar o processo de implementação da Decisão de Yamoussokro (DY) e da criação do Mercado Único de Transporte Aéreo Africano.

##### **Objetivo Operacional 4.2 - Assegurar a cooperação técnica a nível internacional**

A AAC participa continuamente em *workshops*, conferências, reuniões e seminários de múltiplos grupos de trabalho internacionais, a nível da regulação técnica e económica, direcionados as discussões técnicas, tais como ICAO, IATA, RASFALG, AFCAC, CAACL, BAGASOO e etc. Nestes fóruns são discutidas as questões da regulação técnica e económica, definidas as alterações nos padrões e práticas recomendados nos Anexos à Convenção de Chicago e realizados intercâmbios de experiências com diversas autoridades de aviação civil a nível internacional. A participação nesses fóruns, especialmente nas discussões dos temas de maior relevância para a aviação civil nacional permite a AAC ganhar capacidade de influenciar nas decisões internacionais nesses assuntos.

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. A AAC vai continuar a aprofundar e alargar a cooperação técnica no âmbito de protocolos já estabelecidos. Prevê-se a assinatura de novos protocolos

e com isso espera-se uma maior diversificação e intensificação das ações de cooperação, com destaque para a assistência técnica especializada e ações de formação.

São os domínios de intervenção no âmbito deste objetivo:

- Otimizar a atuação da AAC junto das organizações internacionais na área da aviação civil;
- Operacionalizar a cooperação técnica com autoridades aeronáuticas de países terceiros no âmbito dos protocolos estabelecidos;
- Estabelecer a cooperação técnica com autoridades aeronáuticas de países terceiros em assuntos de interesse mútuo.

#### **Objetivo Operacional 4.3 - Liderar a criação da Academia Nacional de Aviação Civil**

Com objetivo de contribuir para o desenvolvimento do sector de aviação nacional através de incremento das capacidades técnicas, pretende AAC liderar a criação da Academia Nacional de Aviação Civil, que poderá ainda acolher o Fórum de Aviação Nacional, com objetivo de análise, estudo e consulta técnica sobre as questões ligadas a aviação civil nacional. Para isso serão estabelecidas parcerias com Instituições nacionais e Internacionais de reconhecida idoneidade e prestígio no sentido de valorizar as suas experiências e expertise e aproveitar as sinergias que resultarão das relações de cooperação e intercâmbio.

No âmbito deste objetivo serão desenvolvidas as atividades:

- Desenvolvimento do projeto da Criação da Academia de Aviação Civil;
- Angariação de parceiros para implementação do projeto;
- Institucionalização da Academia de Aviação Civil;
- Organizar, em parceria com instituições de ensino nacionais e/ou estrangeiras, cursos técnico-profissionais especializados de curta duração (Ex.: Tripulação de Cabine, Segurança da Aviação, Manutenção de Aeronaves, Fatores Humanos na aviação, Auditoria na aviação, Mercadorias perigosas, Agente de handling e etc.);
- Organizar, em parceria com instituições de ensino estrangeiras, os cursos de pós-graduação no domínio de Aviação Civil.

#### **Objetivo Operacional 4.4 - Desenvolver e implementar o sistema estatístico do sector**

A informação estatística representa uma importante condição e fator condicionante do sucesso na área de aviação civil, pois a sua recolha, análise, tratamento e correta interpretação constituem elemento crítico para a atividade aérea, considerando a necessidade de avaliar o percurso para corrigir e projetar o futuro, de forma proactiva ou mesmo preditiva.

Enquadra-se na estratégia da AAC o desenvolvimento de um Sistema de Informação Estatística do Sector da Aviação Civil (Recolha, Tratamento de Dados e *Report*) para produção e disponibilização das estatísticas fiáveis e de qualidade aos utilizadores de informações do sector da aviação civil.

Com desenvolvimento do sistema Estatístico do sector pretende-se dar resposta oportuna à demanda de dados pelas organizações nacionais (Governo - ministérios, INE, *stakeholders* do sector) e internacionais (ICAO, IATA, CAFAC, Banco Mundial, BAD entre outras), melhorar a capacidade institucional da AAC e do Sistema Estatístico Nacional para disponibilizar informação estatística relevante, atempada e de qualidade para satisfazer as necessidades dos utilizadores de informações do sector da aviação civil e promover o

bom funcionamento conjunto das instituições com atribuições na área de estatística do Sector de Aviação Civil (AAC, INE e SEN), através da implementação dos métodos estatísticos sólidos e das melhores práticas de modernização, de acordo com padrões nacionais e internacionais.

No âmbito deste objetivo serão desenvolvidas as atividades:

- Definir o Modelo de Gestão do Laboratório de Estatística e *Business Analytics*;
- Definir os instrumentos técnicos para garantia da Qualidade Estatística;
- Certificar AAC como Órgão Delegado do Instituto Nacional de Estatísticas (ODINE);
- Produzir e disponibilizar a informação estatística periódica;
- Melhorar o desenvolver módulo do BI - Boletim Estatístico;
- Realizar as auditorias periódicas ao domínio estatístico;
- Realizar o inquérito de avaliação da satisfação dos *stakeholders* com Boletim Estatístico;
- Desenvolver Anuário Estatístico.

#### **Objetivo Operacional 4.5 - Assegurar a promoção da AAC e do sector da aviação civil**

Para promoção da aviação civil serão desenvolvidas no âmbito deste objetivo as ações contínuas que, além de fortalecer a imagem da AAC, contribuirão para promoção do sector da aviação civil nacional, podendo fomentar as suas mudanças. A AAC irá criar programas para sensibilizar a sociedade civil do papel e da importância da aviação para o desenvolvimento económico, geração de empregos e melhoria das condições de vida das populações. Isso passa por levar a aviação para junto da comunidade e das escolas, inculcando nos mais novos as oportunidades que a aviação pode trazer para o seu futuro e para o futuro do país.

No âmbito deste objetivo serão realizadas as atividades:

- Realização de debates, conferências;
- Assinatura e operacionalização dos Protocolo de cooperação;
- Realização das atividades e iniciativas comemorativas das datas ligadas à aviação civil;
- Lançamento do Premio de Investigação;
- Programa para Jovens Profissionais da Aviação da AAC;
- Elaboração e divulgação de diversas publicações ligadas à área de aviação civil (ex.: Glossário da Aviação Civil; Anuário da Aviação Civil de Cabo Verde; Desempenho económico-financeiro das companhias que operam no sector de aviação civil em Cabo Verde; diversos estudos sobre o sector de Aviação Civil Nacional).

## CAPÍTULO V – IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

### 5.1. Implementação do Plano Estratégico da AAC

O Plano Estratégico da AAC será implementado sob a coordenação geral do Conselho de Administração da AAC, apoiado pelo Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade.

As atividades a desenvolver no âmbito do Plano Estratégico serão implementadas por Áreas e Gabinetes da Agência de Aviação Civil identificados na Matriz de Responsabilidades, seguidamente apresentada.

Tabela 5 – Matriz de Responsabilidades

Objetivos Operacionais	Matriz de responsabilidades		
	Responsável	Participa	Concerta com / Envolve
<b>Objetivo Estratégico 1 - Garantir o desenvolvimento seguro (Safety, Security e Facilitação) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde</b>			
1.1. Garantir a implementação dos Planos da Acção da ICAO	CA NMC	EI de SSP GJ, AED, AIR, LIC, NAV, OPS, MED, AVSEC, RE, RH, GACA	IPIAAM MTT CNCSAR
1.2. Aumentar a eficiência e eficácia nos processos de Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo	AVSEC, AED, AIR, LIC, NAV, OPS, MED	RE, GJ, SIC	CASR
1.3. Garantir o elevado nível de eficiência do sistema de Facilitação do Transporte aéreo	AVSEC GJ	MED	Comissão Nacional FALSEC OMS, MSSS Protecção Civil Serviços de Fronteira
1.4. Assegurar a implementação dos sistemas efetivos de Supervisão	AVSEC, AED, AIR, LIC, NAV, OPS, MED	GJ	
1.5. Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares	CA	AED, AIR, LIC, NAV, OPS, AVSEC, MED, RH, GJ, GACA, AAF	Entidades reguladas
1.6. Garantir a Regulamentação do sector	GJ	AVSEC, AED, AIR, LIC, NAV, OPS, MED	ICAO Governo
1.7. Melhorar o exercício dos poderes Sancionatórios	GJ	AED, AIR, LIC, NAV, OPS, AVSEC, MED, RE, GPAQ	MTT
<b>Objetivo Estratégico 2 - Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde</b>			
2.1. Acompanhar e estimular o desenvolvimento do sector de transporte aéreo	RE	SIC, OPS, AED, NAV, AIR, AVSEC, GACA, GPAQ	
2.2. Assegurar a minimização dos efeitos ambientais adversos na aviação civil nacional	Focal Point	GJ, RE, GACA	Entidades Reguladas Entidades com responsabilidades em Matérias Ambientais
2.3. Promover a melhoria da qualidade de serviços prestados aos usuários do transporte aéreo	RE	GJ, GPAQ, SIC	
2.4. Reforçar a supervisão económica do setor	RE	GJ	
2.5. Promover um ambiente de negócio do sector aéreo que permita o desenvolvimento da industria	CA	GJ, RE	MF, MTT Entidades Reguladas
<b>Objetivo Estratégico 3 - Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções</b>			
3.1. Promover a arbitragem voluntária entre as entidades reguladas, consumidores e/ou utilizadores	CA, GPAQ	Todas UO	
3.2. Promover a melhoria da qualidade regulatória	GJ, RE	AED, AIR, LIC, NAV, OPS, AVSEC, MED, GPAQ	Instituições Congéneres
3.3. Assegurar o desenvolvimento estratégico de sistemas de informação	SIC	Todas UO	CASR, UniCV, NOSi Operadores das Telecomunicações
3.4. Implementar e certificar o Sistema de Gestão de Qualidade (ISO 9001:2015)	GPAQ	EO, EG	Todas UO Leadership
3.5. Garantir adequados Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH)	RH	Todas UO Equipa de revisão IGRH	Consultoria Externa

Tabela 5 – Matriz de Responsabilidades (continuação)

Objetivos Operacionais	Matriz de responsabilidades		
	Responsável	Participa	Concerta com / Envolve
<b>Objetivo Estratégico 1 - Garantir o desenvolvimento seguro (Safety, Security e Facilitação) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde</b>			
3.6. Aprimorar a gestão de conhecimento	RH	Todas UO	
3.7. Assegurar os Recursos Financeiros para execução da estratégia	CA, AAF	Todas UO	Consultoria Externa
3.8. Aprimorar a gestão financeira, orçamental e patrimonial	AAF	GPAQ, SIC	Consultoria Externa Primavera, InCentea
3.9. Assegurar as instalações da instituição modernas e funcionais	CA, AAF	Todas UO	Consultoria Externa
3.10. Implementar a Gestão Estratégica	GPAQ	Todas UO	
3.11. Aperfeiçoar a Comunicação Institucional	GACA	SIC, AAF, RH	Consultoria Externa UniCV
<b>Objetivo Estratégico 4 - Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional</b>			
4.1. Ampliar a integração do sistema de aviação civil caboverdiana no cenário internacional	CA, RE	Todas UO	CAFAC, MTT, MNEC, UA, IPIAAM Comissão Nacional para acompanhamento da implementação da DY
4.2. Assegurar a cooperação técnica internacional	CA	Todas UO	Organismos internacionais no domínio da aviação civil Autoridades aeronáuticas de países terceiros
4.3. Liderar a criação da Academia Nacional de Aviação Civil	CA	Todas UO	Parceiros externos
4.4. Desenvolver e implementar o sistema estatístico do sector	GPAQ	RE, RH	INE, UniCV
4.5. Assegurar a promoção do sector da aviação civil	CA, GPAQ, GACA	Todas UO	

Legenda:

AAF - Administração e Finanças; AED - Aeródromos; AIR - Aeronavegabilidade; AVSEC - Segurança e Facilitação; CA - Conselho de Administração; EI - Equipa de implementação; EG - Equipa de gestão; EO - Equipa operacional; GACA - Gabinete de Apoio ao CA; GJ - Gabinete Jurídico; GPAQ - Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade; LIC - Licenciamento de Pessoal; MED - Medicina Aeronáutica; NAV - Navegação Aérea; OPS - Operações de Voo; RE - Regulação Económica; RH - Recursos Humanos; NCMS - Coordenador Nacional da Monitorização Continua; SIC - Sistemas de Informação e Comunicação

O Plano Estratégico determina, para cada um dos 4 Objetivos Estratégicos, um conjunto de indicadores de desempenho e metas de referência para o período 2020-2024 (Tabela 6), que permitirão o seu acompanhamento e monitorização e, também, a avaliação do cumprimento do plano.

Tabela 6 – Indicadores de desempenho e metas de referência

Objetivos Operacionais	Indicadores de Desempenho	Metas	Meio de Verificação
<b>Objetivo Estratégico 1 - Garantir o desenvolvimento seguro (Safety, Security e Facilitação) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde</b>			
1.1. Garantir a implementação dos Planos da Acção da ICAO	Taxa de melhoria do EI	Não inferior a 10%	Relatórios de auditorias USOAP/CMA e USAP/CMA
	Taxa de execução do Plano de Implementação do PNSO	100%	Relatórios da Equipa de Trabalho de PNSO
1.2. Aumentar a eficiência e eficácia nos processos de Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo	Prazo médio de tratamento dos processos, em dias	Não superior a regulamentado	Relatório trimestral de execução de atividades
1.3. Garantir o elevado nível de eficiência do sistema de Facilitação do Transporte aéreo	Nº das Reuniões da Comissão Nacional FAL realizadas	Não inferior a regulamentado	Relatório trimestral de execução de atividades
	Taxa de execução do Plano de Supervisão	Não inferior a 95%	Relatório trimestral de execução de atividades

Tabela 6 - Indicadores de desempenho e metas de referência (Continuação)

Objetivos Operacionais	Indicadores de Desempenho	Metas	Meio de Verificação
<b>Objetivo Estratégico 1 - Garantir o desenvolvimento seguro (Safety, Security e Facilitação) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde</b>			
1.4. Assegurar a implementação dos sistemas efetivos de Supervisão	Taxa de execução do Plano de Supervisão	Não inferior a 95%	Relatório trimestral de execução de atividades
	Taxa de não conformidades fechadas	Não inferior a 90%	Relatório trimestral de execução de atividades
1.5. Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares	Nº das ações de divulgação Nº das ações de consciencialização Nº de material de orientação desenvolvido	> 10% em relação ao ano anterior	Relatório anual de atividades
1.6. Garantir a Regulamentação do sector	Rácio Nº emendas analisadas sobre Nº emendas emitidas, num prazo < 01 ano	80%	Relatório anual de atividades
	Rácio Nº de atos normativos e de orientação produzidos sobre planeadas, por ano	90%	Relatório anual de atividades
1.7. Melhorar o exercício dos poderes Sancionatórios	Taxa de aumento de Autos de Noticia	Não inferior a 50%	Relatório anual de atividades
<b>Objetivo Estratégico 2 - Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde</b>			
2.1. Acompanhar e estimular o desenvolvimento do sector de transporte aéreo	Rácio Nº de participações da AAC na elaboração dos diplomas legais que afetam o sector/ Nº dos diplomas legais que afetam o sector, por ano	Não inferior a 90%	Relatório anual de atividades
	Nº de estudos desenvolvidos	Não inferior a 4 por ano	Relatório anual de atividades
2.2. Assegurar a minimização dos efeitos ambientais adversos na aviação civil nacional	Grau de implementação do Plano da Ação de Redução de CO <sub>2</sub>	100%	Relatório anual de atividades
2.3. Promover a melhoria da qualidade de serviços prestados aos usuários do transporte aéreo	Rácio Nº de processos de reclamações de passageiros referentes a ano concluídos / Nº de reclamações apresentados no ano	Não inferior a 80%	SIGA
	Grau de implementação do Sistema de Monitorização da Qualidade de Serviço no Transporte Aéreo doméstico	100%	Relatório anual de atividades
2.4. Reforçar a supervisão económica do setor	Taxa de execução do Plano de Supervisão	Não inferior a 95%	Relatório trimestral de execução de atividades
2.5. Promover um ambiente de negócio do sector aéreo que permita o desenvolvimento da industria	Desenvolvimento da Regulamentação pertinente	até 2022	Relatório anual de atividades
<b>Objetivo Estratégico 3 - Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções</b>			
3.1. Promover a arbitragem voluntária entre as entidades reguladas, consumidores e/ou utilizadores	Efetivação das ações de conciliação e/ou arbitragem	até 2020	Relatório anual de atividades
3.2. Promover a melhoria da qualidade regulatória	Taxa de execução do Plano de desenvolvimento de AIR	90%	Relatórios da Equipa de desenvolvimento e implementação da metodologia
	Taxa de aumento de participação em consultas públicas	Não inferior 20% por ano	Relatórios de Consultas Públicas
3.3. Assegurar o desenvolvimento estratégico de sistemas de informação	Grau de execução do Plano Estratégico de desenvolvimento de sistemas de informação da AAC, por ano	95%	Relatório anual de atividades
3.4. Implementar e certificar o Sistema de Gestão de Qualidade (ISO 9001:2015)	Certificação do SGQ	até 2021	Certificado da Entidade Certificadora
3.5. Garantir adequados Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH)	Implementação do novo PCCS	até 2020	Deliberação CA
	Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho	até 2020	Deliberação CA
3.6. Aprimorar a gestão de conhecimento	Taxa de aumento de participação dos colaboradores das áreas não operacionais em ações de capacitação	Não inferior 20% por ano	Relatório anual de atividades
	Taxa de execução dos Planos de Formação, ano	Não inferior 90%	Relatório anual de atividades
3.7. Assegurar os Recursos Financeiros para execução da estratégia	Revisão do modelo de financiamento da AAC	até 2020	Novo modelo de financiamento regulamentado
	Taxa anual de cobrança efetiva	Não inferior a 80%	Relatório de Contas
	Prazo médio de recebimento	Maximo 60 dias	Relatório de Contas

Tabela 6 - Indicadores de desempenho e metas de referência (Continuação)

Objetivos Operacionais	Indicadores de Desempenho	Metas	Meio de Verificação
3.8. Aprimorar a gestão financeira, orçamental e patrimonial	Taxa de execução orçamental	Não inferior a 95%	Relatório de Contas
	Prazo de elaboração dos Relatórios e da demonstrações financeiras	Não superior a regulamentado	Relatório de Contas
3.9. Assegurar as instalações da instituição modernas e funcionais	Instalações próprias para a Sede da AAC na Praia funcionais	Até 2022	Comunicação do CA
	Instalação da Delegação da AAC na ilha do Sal, com sede em Espargos	Até 2020	Comunicação do CA
3.10. Implementar a Gestão Estratégica	Prazo de elaboração dos documentos (Planos de Atividades, Relatórios de Atividades e de Regulação)	Não superior a regulamentado	Documentos elaborados
	Monitorização baseada em indicadores implementada	Até 2020	Relatórios de atividades
	Gestão de riscos de “negócio” da AAC implementada	Até 2021	Relatórios de atividades
3.11. Aperfeiçoar a Comunicação Institucional	Informação relevante da AAC divulgada em múltiplas plataformas (press release, brochura, site, redes sociais...)	100% até 2020	Relatórios de atividades
<b>Objetivo Estratégico 4 - Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional</b>			
4.1. Ampliar a integração do sistema de aviação civil caboverdiana no cenário internacional	Nº de acordos de serviços aéreos negociados, ano	não inferior a 2	Relatório de atividades anual
4.2. Assegurar a cooperação técnica internacional	Cooperação técnica com autoridades aeronáuticas de países terceiros estabelecida, ano	não inferior a 1	Relatório de atividades anual
	Nº de participações em foruns internacionais na área da aviação civil	> 10% em relação ao ano anterior	Relatório de atividades anual
4.3. Liderar a criação da Academia Nacional de Aviação Civil	Institucionalização da Academia de Aviação Civil	Até 2024	
4.4. Desenvolver e implementar o sistema estatístico do sector	Certificação da AAC como Órgão Delegado do Instituto Nacional de Estatísticas (ODINE)	Até 2021	Decreto Regulamentar
	Grau de satisfação dos stakeholders externos com Boletim Estatístico	Não inferior a 90% de satisfação	Resultados do inquerito
4.5. Assegurar a promoção do sector da aviação civil	Nº dos Protocolos de cooperação assinados, ano	Não inferior a 2	Protocolos de Cooperação
	Nº das publicações ligadas à área de aviação civil, ano	Não inferior a 2	Publicações realizadas

O presente Plano Estratégico da AAC irá ser implementado ao longo do quinquénio 2020-2024 com as atividades distribuídas ao longo do tempo, com base no nível de prioridade, na sequencialização das mesmas, na capacidade interna de implementação e nos recursos disponíveis. O cronograma da execução do Plano Estratégico consta como Anexo E neste Plano.

O Plano Estratégico da AAC será operacionalizado através da elaboração dos Planos Anuais de Atividades da instituição e dos Planos Anuais Sectórias (por Áreas e Gabinetes) e, conforme necessário, através de elaboração dos Planos de Trabalho para as atividades específicas, que descreverão os resultados específicos a alcançar, as metas, indicadores de desempenho específicos e apresentarão a planificação das atividades com o cronograma detalhado da sua realização.

O financiamento das Atividades a desenvolver no âmbito do Plano Estratégico será realizado com recursos ao Orçamento da AAC, cuja elaboração basear-se-á nos Planos Anuais de Atividades e, complementarmente, nos Planos de Trabalho para as atividades específicas.

Para que seja possível uma avaliação objetiva do desempenho das atividades da AAC, programadas para o período estratégico 2020 - 2024, foi definida uma ponderação para cada um dos quatro objetivos estratégicos, que se encontra apresentada na Tabela abaixo.

Tabela 7 – Ponderação dos Objetivos Estratégicos

Nº Objetivo Estratégico	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	Total
Peso	30%	30%	20%	20%	100%

Para cada um dos Objetivos Operacionais definidos para o período estratégico 2020 – 2024, no seguimento dos Objetivos Estratégicos, será igualmente atribuída a ponderação nos Planos de Atividades anuais de forma a que as ponderações atribuídas aos Objetivos Operacionais dentro de cada Objetivo Estratégico totalizam 100%.

## 5.2. Seguinto e Monitorização

### Papeis e Responsabilidades

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

A monitorização da execução do Plano Estratégico abrangerá o contínuo e sistemático acompanhamento da execução operacional e financeira das atividades.

O acompanhamento da execução financeira das atividades previstas nos Planos de Atividades será assegurado pela Área Administrativa e Financeira, que tem a função de organizar e controlar a execução dos instrumentos previsionais.

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

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

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

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

### Mecanismo de Seguinto e Monitorização

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

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

Os resultados da monitorização trimestral farão parte do Relatório sumário da Execução trimestral, que apresentará a evolução dos indicadores e do grau de execução das atividades, os eventuais desvios e as medidas implementadas para a sua mitigação. O referido Relatório irá ser apresentado e analisado nas Reuniões Regulares do Grupo Operacional da AAC.

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

- Um sumário executivo, que permitirá uma rápida leitura da evolução das metas e dos principais indicadores do Plano Estratégico 2020-2024 e do Plano das Atividades;
- Um relatório de avaliação final, que irá conter:
  - O reporte por diferentes objetivos, atividades e indicadores definidos no Plano;
  - O painel dos Indicadores de apoio à gestão;
  - A execução das principais atividades com a identificação dos resultados alcançados;
  - O acompanhamento das ações de todas as unidades, identificando resultados e graus de execução;
  - As atividades realizadas que não tinham sido programadas;
  - Riscos identificados e ações de mitigação desenvolvidas.

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

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

Para monitorização da execução do Plano Estratégico 2020-2024 será desenvolvido o *Work Plan* (plano de trabalho), com recurso ao MS Project. A ferramenta, gerida pelo Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade, será disponibilizada numa pasta na rede interna da AAC para consultas e acompanhamento pelos Coordenadores dos Gabinetes e das Áreas.

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

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

Os fatores críticos de sucesso do processo de Monitorização e da garantia da execução do Plano Estratégico 2020-2024 prendem-se sobretudo com:

- Definição de objetivos operacionais e das correspondentes atividades de forma clara, mensurável, coerente e realista;
- Envolvimento de todas as Unidades Orgânicas da AAC na execução do Plano Estratégico;

- Processo de monitorização eficaz, com a introdução atempada das medidas corretivas;
- Definição de uma calendarização rigorosa das atividades a desenvolver, comprometendo todos os intervenientes;
- Comunicação atempada dos constrangimentos;
- Disponibilidade de dados – disponibilização de dados relevantes com maior grau de fiabilidade possível;
- Adequação do sistema de recolha e tratamento de dados.

## Anexo A - Análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Objetivos do desenvolvimento sustentável	Relevância para a aviação nacional	Exemplos de possível atuação na aviação nacional
 <b>1 ERRADICAR A POBREZA</b> Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares	Envolvimento direto limitado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecimento da ligação aérea eficiente entre todas as ilhas do arquipélago;</li> <li>Utilização das aeronaves versáteis, capazes de estabelecer ligações com localidades remotas;</li> <li>Criação pelos stakeholders do sector de organizações de caridade sem fins lucrativos com objetivo de reduzir a pobreza e melhorar a qualidade de vida.</li> </ul>
 <b>2 ERRADICAR A FOME</b> Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável	Envolvimento direto limitado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte rápido e seguro via aérea de suprimentos para ilhas com deficiente ligação via aérea e marítima, especialmente para ilhas atingidas por catástrofes naturais;</li> <li>Doação de excedentes de alimentos pelos operadores de handling e/ou operadores aéreos.</li> </ul>
 <b>3 SAÚDE DE QUALIDADE</b> Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades	Relevante para as atividades do setor de aviação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte rápido e seguro via aérea de medicamentos e de material médico;</li> <li>Transporte de Doentes por via Aérea e Evacuações;</li> <li>Supervisão dos AME e do pessoal aeronáutico sujeito a certificação médica;</li> <li>Iniciativas e campanhas de promoção de saúde, direccionadas, entre outros, aos passageiros e/ou ao pessoal aeronáutico.</li> </ul>
 <b>4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE</b> Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos	Relevante para as atividades do setor de aviação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parcerias com instituições universitárias para desenvolvimento de projectos de pesquisa na área de aviação;</li> <li>Apoios educativos à estudantes para fomento do seu envolvimento com aviação (Prémio de Investigação, Prémio de melhor aluno, Bolsas de estudo);</li> <li>Oferta das oportunidades de estágio pelos operadores da área;</li> <li>Criação de oportunidades de emprego no setor.</li> </ul>
 <b>5 IGUALDADE DE GÉNERO</b> Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e meninas	Relevante para o setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da igualdade de género nas companhias que operam no setor;</li> <li>Desenvolvimento dos projetos de apoio e prevenção do assédio sexual direccionados aos operadores do sector.</li> </ul>
 <b>6 ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO</b> Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos	Relevante para as atividades do setor de aviação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproveitamento de água residual;</li> <li>Planos de gestão da água que visam a redução dos consumos e aproveitamento de águas pluviais;</li> <li>Operações de lavagem das aeronaves “a seco” (drywash).</li> </ul>
 <b>7 ENERGIAS RENOVÁVEIS E ACESSÍVEIS</b> Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos	Totalmente relevante para o setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização de energia solar nas estruturas aeroportuárias;</li> <li>Promoção e utilização dos combustíveis alternativos no sector;</li> <li>Conversão das frotas terrestres em veículos elétricos.</li> </ul>

Anexo A - Análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Continuação)

Objetivos do desenvolvimento sustentável	Relevância para a aviação nacional	Exemplos de possível atuação na aviação nacional
 <p><b>8</b> TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÓMICO</p>	<p>Promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos</p>	<p>Totalmente relevante para o setor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimento em novas infraestruturas modernas;</li> <li>▪ Oferta das oportunidades de estágio pelos operadores da área;</li> <li>▪ Criação de oportunidades de emprego e desenvolvimento de tecnologias orientadas para o setor;</li> <li>▪ Contributo direto para o PIB e para o crescimento económico.</li> </ul>
 <p><b>9</b> INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURAS</p>	<p>Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação</p>	<p>Totalmente relevante para o setor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atualização das frotas de aeronaves com máquinas fabricadas com tecnologia de vanguarda;</li> <li>▪ Terminais aeroportuários modernos e em conformidade com padrões de construção sustentável.</li> </ul>
 <p><b>10</b> REDUZIR AS DESIGUALDADES</p>	<p>Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles</p>	<p>Totalmente relevante para o setor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guias de utilização dos serviços aéreos pelas pessoas com mobilidade reduzida e com doenças de foro psicológico (demência, autismo, etc.)</li> </ul>
 <p><b>11</b> CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS</p>	<p>Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis</p>	<p>Relevante para as atividades do setor de aviação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução das emissões de CO<sub>2</sub> e melhoria da qualidade do ar local;</li> <li>▪ Compromissos de desenvolvimento sustentável nos aeroportos;</li> <li>▪ Introdução das rotas do transporte público no trajeto cidades - aeroporto;</li> <li>▪ Sistemas de transporte sustentável no transporte de trabalhadores do sector aéreo.</li> </ul>
 <p><b>12</b> PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS</p>	<p>Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis</p>	<p>Totalmente relevante para o setor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terminais de aeroporto e construções inerentes aos complexos aeroportuários com maior utilização dos materiais reciclados ou recuperados de outras indústrias;</li> <li>▪ Compromisso de reciclagem de frotas de aeronaves no fim de vida;</li> <li>▪ Metas de reciclagem e objetivos que minimizem o desperdício e maximizem o aproveitamento;</li> <li>▪ Minimização do desperdício ao longo das cadeias de distribuição.</li> </ul>
 <p><b>13</b> AÇÃO CLIMÁTICA</p>	<p>Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos</p>	<p>Totalmente relevante para o setor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de ação climática de curto, médio e longo prazo transversal ao setor da aviação;</li> <li>▪ Utilização nas frotas aeronaves de novas gerações (15% a 20% mais eficientes);</li> <li>▪ Esforços para a redução de carbono em complexos aeroportuários.</li> </ul>
 <p><b>14</b> PROTEGER A VIDA MARINHA</p>	<p>Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável</p>	<p>Não tem relevância direta para o setor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilização das águas pluviais e residuais como resposta a derrame, para limpeza de áreas de estacionamento e de estradas no complexo aeroportuário.</li> </ul>

Anexo A - Análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Continuação)

Objetivos do desenvolvimento sustentável	Relevância para a aviação nacional	Exemplos de possível atuação na aviação nacional
 <p><b>15</b> PROTEGER A VIDA TERRESTRE</p> <p>Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade</p>	<p>Envolvimento direto limitado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prevenção ao comércio ilegal de vida selvagem por parte de operadores;</li> <li>▪ Utilização sustentável de combustível e minimização dos impactes associados ao uso do solo.</li> </ul>
 <p><b>16</b> PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES</p> <p>Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis</p>	<p>Não tem relevância direta para o setor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afiliação de empresas do setor com o pacto global da ONU;</li> <li>▪ Reforço dos compromissos éticos e anticorrupção.</li> </ul>
 <p><b>17</b> PARCERIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS</p> <p>Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável</p>	<p>Relevante para as atividades do setor de aviação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Com recurso a cooperação técnica entre Estados Membros ACT CORSIA, desenvolvimento do Plano de Ação de Redução do Carbono (CO2) de Cabo Verde;</li> <li>▪ Cooperação com autoridades aeronáuticas de países terceiros para trocas recíprocas de know how que contribuem para a prossecução das respetivas atribuições e aumento da segurança na aviação;</li> <li>▪ Compromisso dos complexos aeroportuários com os objetivos do desenvolvimento sustentável;</li> <li>▪ Preparação de aeroportos para desastres naturais.</li> </ul>

## Anexo B – Análise dos PEDS

Programas que afectam aviação civil nacional	Objetivos dos programas	Pilar temático	Objetivos PEDS	Relevância para a aviação nacional
Cabo Verde plataforma Aérea	Desenvolver um aeroporto de logística de distribuição internacional de passageiros e carga e que articule os continentes e países ribeirinhos do Atlântico	Economia	1,2	Totalmente relevante para o setor
Cabo Verde plataforma do Turismo	Reforçar o papel do turismo como motor do crescimento inclusivo de Cabo Verde	Economia	1, 2, 3	Relevante para o setor
Cabo Verde plataforma comercial e industrial	Desenvolver uma plataforma de localização de empresas e transformação de Cabo Verde num Centro Internacional de Negócios e de atração do IDE e de promoção da Iniciativa Empresarial Endógena	Economia	1, 2, 3	Relevante para o setor
Melhoria do ambiente de negócios	Reforma das políticas, legislação e processos administrativos que influenciam o ambiente de negócios. Contribuir para o crescimento económico e criação de mais oportunidades de emprego, através da melhoria da competitividade e ambiente de negócios e da dinamização do investimento privado e crescimento do (peso) do setor privado na	Economia	1, 2	Relevante para o setor
Cabo Verde acessível	Desenvolver transportes de qualidade, confiáveis, sustentáveis, resilientes e equitativos para apoiar o desenvolvimento económico e o bem estar humano	Economia	1, 2, 3, 4	Totalmente relevante para o setor
Infraestruturas modernas e seguras	Desenvolver Infraestruturas resilientes, de qualidade, confiáveis e sustentáveis e assegurar a conservação, exploração e manutenção da rede de infraestruturas públicas de acordo com as prioridades sectoriais para apoiar o desenvolvimento económico e social, com foco no acesso equitativo e a preços acessíveis para	Economia	1, 2, 3	Totalmente relevante para o setor
Melhoria da qualidade de produção e difusão estatística	Reforçar a capacidade institucional e a qualidade da produção de dados estatísticos	Economia	1, 2, 3, 4	Relevante para o setor
Valorização das ilhas e recursos endógenos	Promover o desenvolvimento económico equilibrado, harmonioso e ecologicamente sustentável, transformando cada ilha numa economia em função	Economia	2	Relevante para as atividades do setor de aviação
Gestão de riscos ambientais, climáticos e geológicos	Dotar a instituição de tecnologias modernas e capacidade operacional para medir, armazenar e disseminar, de forma sistemática, informações meteorológicas, climatológicas, sismológicas e oceanográficas. Monitorização e vigilância meteorológica e geofísica, controlo de qualidade e disseminação de dados/informações importantes relativos ao estado do tempo, do mar, da qualidade do ar e do clima .	Economia	2, 3	Relevante para o setor
Promoção da Igualdade de Género	Contribuir para a igualdade de género, garantindo, a efetiva e visível, participação da mulher em todos os domínios da vida social, económica e política, efetivando a transversalização da abordagem de género no processo de desenvolvimento do	Estado Social	1, 2, 3, 4	Relevante para o setor
Reforço da Segurança Nacional	Assegurar a defesa e a segurança nacional, visando a garantia do ordenamento constitucional democraticamente estabelecido	Soberania	1, 2, 3, 4	Totalmente relevante para o setor

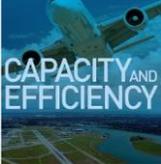
Objetivo 1: Fazer de Cabo Verde uma Economia de Circulação localizada no Atlântico Médio

Objetivo 2: Garantir a Sustentabilidade Económica e Ambiental

Objetivo 3: Assegurar a inclusão social e a redução das desigualdades e assimetrias sociais e regionais

Objetivo 4: Reforçar a soberania, valorizando a democracia e orientando a diplomacia para os desafios do desenvolvimento do país

## Anexo C – Análise dos Objetivos Estratégicos da ICAO

Objetivos Estratégicos da ICAO	Linhas de atuação	Relevância para a aviação nacional
 Segurança	<p>Elevado performance da segurança na aviação, com alto nível de capacidade e eficiência, alcançado através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de estratégias globais contidas no GASP<sup>a)</sup> e no GANP<sup>b)</sup>;</li> <li>▪ Desenvolvimento e atualização de Normas e Práticas Recomendados aplicáveis à aviação civil internacional;</li> <li>▪ Monitorização dos indicadores de segurança e de navegação aérea. Auditoria a implementação das Normas e Práticas Recomendadas por meio do USOAP<sup>c)</sup>. Desenvolvimento das ferramentas para recolha e análise dos dados de segurança e de vasta gama de dados de aviação que permitem identificar riscos existentes e emergentes;</li> <li>▪ Implementação de programas direccionadas a segurança e navegação aérea para suprir as deficiências identificadas;</li> <li>▪ Resposta eficaz à perturbações do sistema de aviação criado por desastres naturais, conflitos ou outras causas.</li> </ul>	Totalmente relevante para o setor
 Capacidade e eficiência	<p>Desenvolvimento de políticas e medidas de segurança da aviação em nível internacional;</p> <p>Desenvolvimento do material de orientação para apoiar na implementação de medidas internacionais de segurança;</p> <p>Medidas para melhoramento da segurança dos documentos de viagem e do treinamento do pessoal de segurança;</p> <p>Suporte a iniciativas regionais de segurança para fortalecimento da segurança da aviação global;</p> <p>Desenvolvimento dos instrumentos para facilitação do transporte aéreo internacional.</p>	Totalmente relevante para o setor
 Segurança e Facilitação	<p>Harmonização da estrutura de transporte aéreo focada em políticas econômicas e atividades de apoio;</p> <p>Promoção do desenvolvimento do sistema de aviação civil economicamente viável e o aprimoramento de sua eficiência e transparência econômicas, facilitando o acesso ao financiamento de infraestrutura da aviação e outras necessidades de investimento, transferência de tecnologia e capacitação para apoiar o crescimento do transporte aéreo e para o benefício de todas as partes interessadas.</p>	Totalmente relevante para o setor
 Desenvolvimento Economico	<p>Minimização dos efeitos ambientais adversos das atividades da aviação civil alcançado através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitação ou redução do número de pessoas afetadas pelo ruído significativo da aeronave;</li> <li>▪ Limitação ou redução do impacto das emissões da aviação na qualidade do ar local;</li> <li>▪ Limitação ou redução do impacto das emissões de gases de efeito estufa da aviação no clima global.</li> </ul>	Relevante para o setor
 Protecção do Ambiente		

a) (Global Aviation Safety Plan): Plano Global de Segurança da Aviação e no

b) (Global Air Navigation Plan): Plano Global de Navegação Aérea

c) (Universal Safety Oversight Audit Programme): Programa de Auditoria de Segurança Universal

## Anexo D – Análise dos Objetivos Estratégicos da AFCAC

Objetivos Estratégicos da AFCAC	Linhas de atuação	Relevância para a aviação nacional
 <p>Safety</p>	<p>Segurança Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver e harmonizar regras e regulamentos comuns para a segurança;</li> <li>▪ Aumentar a eficiência da indústria da aviação;</li> <li>▪ Manter uma forte cultura de segurança em todos os Estados membros;</li> <li>▪ Incentivar o estabelecimento de um sistema de gestão de ATM, comum e contínuo;</li> <li>▪ Mitigar os principais riscos à segurança dos passageiros e trabalhar em estreita colaboração com Operadores Aéreos e Autoridades Aeroportuárias;</li> <li>▪ Identificar e monitorar os riscos de segurança da aviação civil e aconselhar os Estados membros a implementar SARPs;</li> <li>▪ Garantir a implementação oportuna e atempada das Normas e Práticas Recomendadas da ICAO;</li> <li>▪ Apoiar os Estados a resolver deficiências através de planos correctivos regionais e o estabelecer as organizações de supervisão de segurança a nível regional ou sub-regional;</li> <li>▪ Incentivar o intercâmbio de informações de segurança entre os Estados Africanos;</li> <li>▪ Promover a resolução oportuna de itens críticos para a segurança, identificados por Gupos Regionais de Planeamento e Implementação (PIRGs) e Grupos Regionais de Segurança da Aviação;</li> <li>▪ Apoiar a implementação de sistemas de gestão de segurança em todos os aspectos relacionadas à segurança em todos os Estados Africanos.</li> </ul>	<p>Totalmente relevante para o setor</p>
 <p>Security</p>	<p>Segurança contra atos de interferência ilícita</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver e harmonizar regras e regulamentos comuns para a segurança da aviação;</li> <li>▪ Aumentar a eficiência da indústria da aviação;</li> <li>▪ Assegurar uma forte cultura de segurança em todos os Estados membros;</li> <li>▪ Assegurar um forte Sistema de Segurança da Aviação;</li> <li>▪ Incentivar o intercâmbio de informações AVSEC entre Estados Africanos;</li> <li>▪ Mitigar os principais riscos para a segurança dos passageiros e trabalhar em estreita colaboração com Operadores Aéreos e Autoridades Aeroportuárias;</li> <li>▪ Identificar e monitorar os tipos de riscos de segurança existentes na aviação civil e aconselhar os Estados membros a implementar SARPs;</li> <li>▪ Adotar e promover medidas para melhorar a segurança dos viajantes aéreos em África, promovendo procedimentos eficazes de passagem de fronteira;</li> <li>▪ Apoiar os Estados a melhorar a segurança por meio de programas de cooperação técnica;</li> <li>▪ Garantir a implementação oportuna e atempada das Normas e Práticas Recomendadas da ICAO;</li> <li>▪ Apoiar os Estados no tratamento de deficiências relacionadas à segurança, por meio do mecanismo de segurança da aviação e de programas de cooperação técnica.</li> </ul>	<p>Totalmente relevante para o setor</p>

## Anexo D – Análise dos Objetivos Estratégicos da AFCAC (Continuação)

Objetivos Estratégicos da AFCAC	Linhas de atuação	Relevância para a aviação nacional
 <p>Air Transport</p>	<p>Transporte Aéreo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar o desenvolvimento sustentável do transporte aéreo em África: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar, coordenar e garantir a implementação bem-sucedida da Declaração Yamoussoukro, supervisionando e gerindo a indústria do transporte aéreo liberalizado em África;</li> <li>- Coordenar, promover e apoiar o desenvolvimento sustentável do transporte aéreo na Aviação Civil Africana para facilitar e acelerar a integração e a livre circulação de pessoas e bens;</li> <li>- Promover e incentivar o desenvolvimento da política comum da Aviação Civil Africana.</li> </ul> </li> <li>▪ Proteção do consumidor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar a proteção adequada aos consumidores, sem afetar o bom funcionamento da indústria;</li> <li>- Facilitar a criação de um fórum onde todas as partes interessadas da aviação africana discutam e resolvem os assuntos da aviação civil ligados à Regras da Concorrência em África;</li> <li>- Desenvolver e harmonizar regras e regulamentos comuns para uma concorrência justa.</li> </ul> </li> <li>▪ Resolução de disputas - Desenvolver e harmonizar regras e regulamentos comuns para resolução de disputas.</li> <li>▪ Meio Ambiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem global da redução das emissões de efeito estufa e da gestão dos impactos ambientais da aviação (ruído e emissão);</li> <li>- Cooperação com outros organismos internacionais, com a liderança da ICAO, na abordagem da contribuição da aviação para as mudanças climáticas globais;</li> <li>- Incentivar as companhias aéreas africanas a adquirir aeronaves mais ecológicas, usando as disposições da Convenção da Cidade do Cabo.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Totalmente relevante para o setor</p>
 <p>Legal</p>	<p>Jurídico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforçar o Estado de Direito na Aviação Africana;</li> <li>▪ Incentivar os Estados a assinar, aderir e ou ratificar a Nova Constituição da AFCAC;</li> <li>▪ Garantir que os Estados implementem todas as resoluções plenárias da AFCAC;</li> <li>▪ Promoção pelos Estados da integridade, autonomia e visibilidade da AFCAC na qualidade da Agência Especializada da União Africana em matéria de Aviação Civil;</li> <li>▪ Incentivar os Estados africanos a assinar e ratificar Instrumentos Internacionais de Direito Aéreo <sup>a)</sup>;</li> <li>▪ Continuar trabalhar com a Comissão da União Africana e outras partes interessadas no desenvolvimento (implementação) de uma Política Comum de Aviação Civil Africana (AFCAP).</li> </ul>	<p>Totalmente relevante para o setor</p>

### Anexo D – Análise dos Objetivos Estratégicos da AFCAC (Continuação)

Objetivos Estratégicos da AFCAC	Linhas de atuação	Relevância para a aviação nacional
 <p>Air Transport</p>	<p>Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovar o Programa de Ação do Grupo de Mudança Climática da Aviação Internacional (GIACC);</li> <li>▪ Reafirmar a confiança da África no papel de liderança da ICAO em todos os assuntos da aviação civil relacionados ao meio ambiente;</li> </ul>	<p>Relevante para o setor</p>
 <p>HRDF</p>	<p>Fundo de Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento da capacidade técnica no setor de aviação civil africana;</li> <li>▪ Implementação do Programa HRDF (Fundo voluntário de Desenvolvimento de Recursos Humanos), em benefício dos Estados membros africanos, para desenvolvimento da capacidade técnica no sector de aviação civil africana.</li> </ul>	<p>Relevante para o setor</p>

a) Convenção da Cidade do Cabo (2001), a Convenção modernizada de Roma (Monteral, 2009) e a Convenção e Protocolo AVSEC, que tratam as ameaças novas e emergentes à aviação civil (Pequim, 2010)

Anexo E – Cronograma da execução do Plano Estratégico 2020-2024

Objetivos Estratégicos	Eixo	Objetivos Operacionais	Cronograma da execução				
			2020	2021	2022	2023	2024
<b>Objetivo Estratégico 1</b> Garantir o desenvolvimento seguro (Safety, Security e Facilitação) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde	Regulação	1.1. Garantir a implementação do Plano da Acção da ICAO					
		1.2. Aumentar a eficiência e eficácia nos processos de Licenciamento, Certificação, Aprovação, Autorização e Registo					
		1.3. Garantir o elevado nível de eficiência do sistema de Facilitação do Transporte aéreo					
	Supervisão	1.4. Assegurar a implementação dos sistemas efetivos de Supervisão					
		1.5. Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares					
	Regulamentação	1.6. Garantir a Regulamentação do sector					
		1.7. Melhorar o exercício dos poderes Sancionatórios					
<b>Objetivo Estratégico 2</b> Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde	Regulação	2.1. Acompanhar e estimular o desenvolvimento do sector de transporte aéreo					
		2.2. Assegurar a minimização dos efeitos ambientais adversos na aviação civil nacional					
	Supervisão	2.3. Promover a melhoria da qualidade de serviços prestados aos usuários do transporte aéreo					
		2.4. Reforçar a supervisão económica do setor					
	Regulamentação	2.5. Promover um ambiente de negócio do sector aéreo que permita o desenvolvimento da industria					
<b>Objetivo Estratégico 3</b> Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções	Regulamentação	3.1. Promover a arbitragem voluntária entre as entidades reguladas, consumidores e/ou utilizadores					
		3.2. Promover a melhoria da qualidade regulatória					
	Áreas transversais	3.3. Assegurar o desenvolvimento estratégico de sistemas de informação					
		3.4. Implementar e certificar o Sistema de Gestão de Qualidade (ISO 9001:2015)					
		3.5. Garantir adequados Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH)					
		3.6. Aprimorar a gestão de conhecimento					
	Áreas transversais	3.7. Assegurar os Recursos Financeiros para execução da estratégia					
		3.8. Aprimorar a gestão financeira, orçamental e patrimonial					
		3.9. Assegurar as instalações da instituição modernas e funcionais					
		3.10. Implementar a Gestão Estratégica					
		3.11. Aperfeiçoar a Comunicação Institucional					
<b>Objetivo Estratégico 4</b> Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional	Ação Internacional	4.1. Ampliar a integração do sistema de aviação civil caboverdiana no cenário internacional					
		4.2. Assegurar a cooperação técnica internacional					
	Áreas transversais	4.3. Liderar a criação da Academia Nacional de Aviação Civil					
		4.4. Desenvolver e implementar o sistema estatístico do sector					
		4.5. Assegurar a promoção do sector da aviação civil					