



PLANO DE ATIVIDADES - 2021



FICHA TÉCNICA

Título

Plano de Atividades 2021

Agência de Aviação Civil

EDIÇÃO

AAC - Agência de Aviação Civil

Código Postal 7940-010

Praia, Achada Grande Frente, C.P. 371

Tel.: 2603430 / email: info@acivil.gov.cv

Site: www.aac.cv

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade

DATA

Outubro de 2020

ÍNDICE

Lista de Figuras	3
Lista de Tabelas	3
Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos	4
1. CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA AAC	6
1.1. Papel e Organização	6
1.2. Identidade Estratégica	8
1.3. Stakeholders	9
2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS	10
2.1. Objetivos Estratégicos	10
2.2. Objetivos Operacionais do OE 1 - Garantir o desenvolvimento seguro (Safety, Security e Facilitação) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde	12
2.3. Objetivos Operacionais do OE 2 - Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde	16
2.4. Objetivos Operacionais do OE 3 - Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções	18
2.5. Objetivos Operacionais do OE 4 - Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional	22
3. RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS DISPONÍVEIS	24
3.1. Recursos Financeiros	24
3.2. Recursos Humanos	28
4. MONITORIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES DO ANO 2021	30
4.1. Modelo da avaliação da execução do Plano de Atividades da AAC do ano 2021	30
4.2. Intervenientes no processo de monitorização	31
4.3. Mecanismo de Seguimento e Monitorização	31
Anexo A	33
Anexo B	34

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura Orgânica da AAC.....	7
Figura 2 – Receitas Orçamentadas para 2021, por rubricas, %	26
Figura 3 – Despesas Orçamentadas para 2021, por rubricas, %.....	27
Figura 4 – Evolução dos Recursos Humanos da AAC no Período 2014-2021	28

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 115	
Tabela 2 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 217	
Tabela 3 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 321	
Tabela 4 – Distribuição da ponderação dos Objetivos Operacionais no âmbito do Objetivo Estratégico Nº 423	
Tabela 5 – Síntese Orçamental - 2021, em CVE	25
Tabela 6 – Quadro do pessoal da AAC em 2020	29
Tabela 7 – Ponderação dos Objetivos Estratégicos para o ano 2021	30

Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos

AAC	Agência de Aviação Civil
AIR	Avaliação do Impacto Regulatório
BAGASOO	Organização de Supervisão da Segurança Operacional do Grupo de Acordo de Banjul
CAFAC	Comissão Africana de Aviação Civil
CNCSAR	Comissão Nacional de Coordenação de Busca e Salvamento
CV-CAR	Regulamento Aeronáutico de Cabo Verde
ICAO/OACI	(International Civil Aviation Organization): Organização da Aviação Civil Internacional
INMG	Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica
IGRH	Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPIAAM	Instituto de Prevenção e Investigação de Acidentes Aeronáuticos e Marítimos
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
PNSO	Programa Nacional de Segurança Operacional
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

O Conselho de Administração

1. CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA AAC

1.1. Papel e Organização

A 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, com jurisdição sobre todo o território nacional, incluindo o espaço aéreo sujeito à jurisdição do Estado Cabo-Verdiano.

As competências da AAC encontram-se definidas nos seus Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei nº 47/2019 de 27 de outubro, sendo as seguintes:

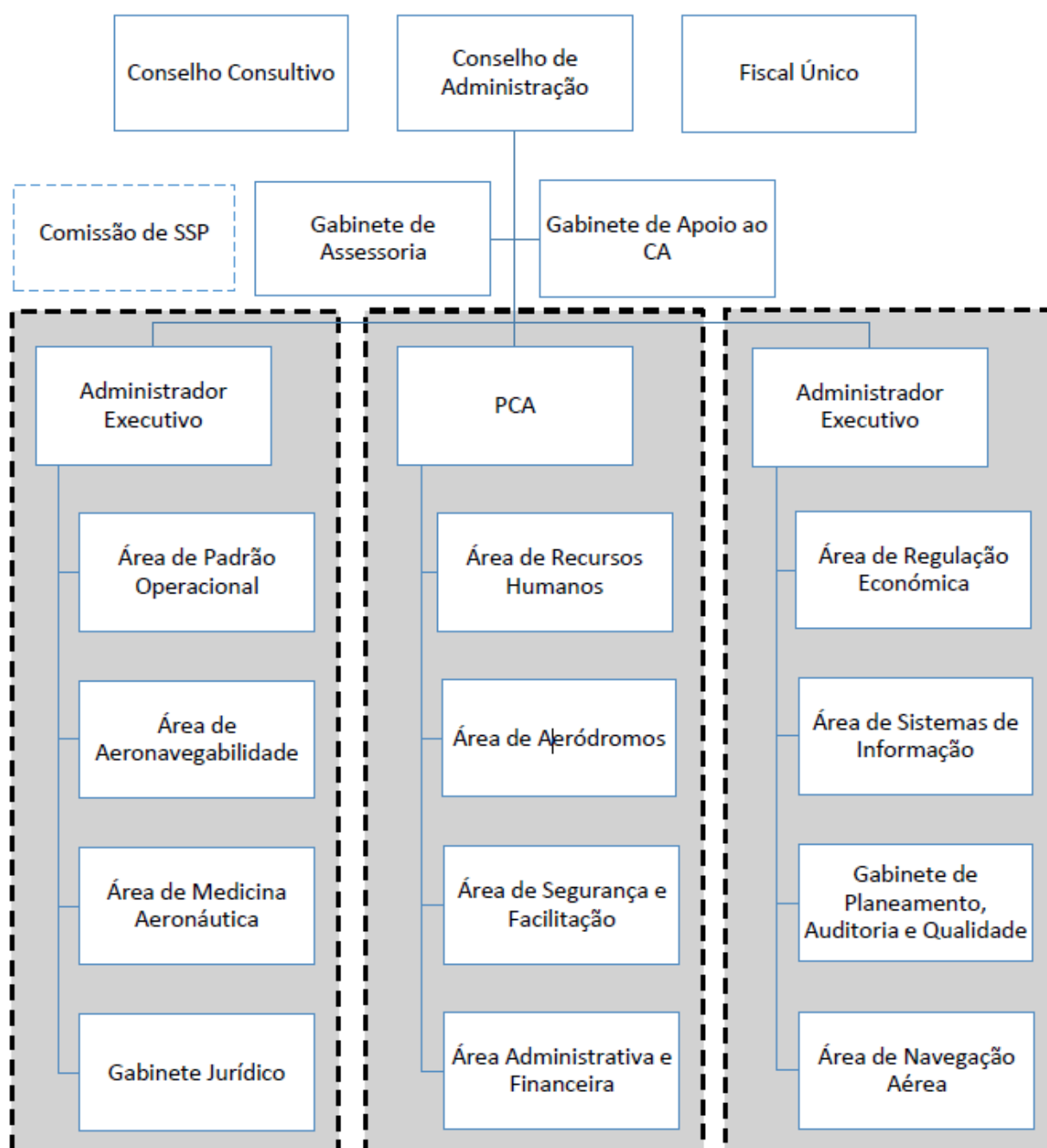
- A competência de Regulação Económica (Artigo 12º);
- A competência de Regulação Técnica (Artigo 13º);
- A competência de Supervisão (Artigo 14º);
- A competência de Regulamentação (Artigo 15º);
- A competência de Segurança Operacional (Artigo 16º);
- A competência de Segurança de Aviação Civil contra 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 em matéria de Relacionamento Comercial dos operadores (Artigo 21º);
- A competência em matéria de Concorrência (Artigo 83).

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.

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

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

Figura 1 – Estrutura Orgânica da AAC



1.2. Identidade Estratégica

A Identidade Estratégica da Agência de Aviação Civil encontra-se definida através da Missão, Visão e Valores, seguidamente apresentados.



Missão

Regular e promover o desenvolvimento seguro, eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde



Visão

Consolidar-se como uma autoridade credível e reconhecida pela excelência na atuação e liderança no desenvolvimento do sector



Valores

Rigor, Compromisso, Imparcialidade, Responsabilidade, Transparência, Credibilidade, Ética

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 Missão e Visão em ações.

A interpretação dos Valores encontra-se seguidamente apresentada:

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

1.3. Stakeholders

Os principais *stakeholders* da AAC, envolvidos nas atividades, serviços e os resultados alcançados pela instituição, são divididos em 6 categorias, agrupadas em 9 classes homogêneas, de acordo com o tipo da interação com a Agência.

Classificação	Instituições	Organismos internacionais no domínio da Aviação Civil Estado Parceiros Institucionais Controladores	Categoria
	Clientes	Prestadores de Serviços da Aviação Civil Profissionais da Aviação Civil Examinadores do Pessoal Aeronáutico Colaboradores	
	Beneficiários	Utilizadores / Beneficiários	

Classificação	Categoria	Key Stakeholders
Instituições	Organismos internacionais no domínio da aviação civil	Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO) Organização de Supervisão da Segurança Operacional do Grupo de Acordo de Banjul (BAGASOO) Comunidade das Autoridades de Aviação Civil Lusófonas (CAACL) Comissão Africana de Aviação Civil (CAFAC) Organização da Aviação Civil Internacional (IATA)
	Estado	Ministério do Turismo e Transportes (MTT) Ministério das Finanças (MF) Ministério dos Negócios Estrangeiros e das Comunidades (MNEC) Ministério de Defesa Nacional (MDN) Ministério da Saúde e da Segurança Social (MSSS)
	Parceiros Institucionais	Instituto de Prevenção e Investigação de Acidentes de Aviação e Marítima (IPIAAM) Comissão Nacional de Coordenação de Busca e Salvamento (CNCSAR) Serviço Nacional de Protecção Civil (SNPC) Instituto Nacional de Estatística (INE)
	Controladores	Unidade de Acompanhamento do Sector Empresarial do Estado (UASE) Comissão Especializada Competente da Assembleia Nacional Tribunal de Contas Provedor de Justiça
Clientes	Prestadores de Serviços da Aviação Civil	Operadores aéreos Operadores aeroportuários Prestadores de serviços de Navegação Aérea Prestadores de Serviços de Assistência em Escala (Handling) Prestadores de serviços de Catering Organizações de formação aprovadas (ATO) Organizações de manutenção aprovadas (AMO)
	Profissionais da Aviação Civil	Pilotos Tripulação de Cabina Oficiais de Operações de Voo (OOV) Técnicos de Manutenção de Aeronaves (TMA) Controladores de Tráfego Aéreo (CTA) Operadores de Estação Aeronáutica (OEA)
	Examinadores do Pessoal Aeronáutico	Examinadores Médicos Aeronáuticos (AME) Examinadores de Proficiência Linguística Examinadores de Pilotos Examinadores de membros de Tripulação de Cabina
	Colaboradores	Colaboradores da AAC
Beneficiários	Utilizadores / Beneficiários	Passageiros Instituições de Ensino Superior Sociedade Civil

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

2.1. Objetivos Estratégicos

Para o período 2020-2024 foram definidos quatro Objetivos Estratégicos (OE), que representam os propósitos maiores da AAC e enunciam as conquistas que devem ser perseguidas para o cumprimento da sua Missão (OE 1, 2 e 3) e para a consecução da Visão do futuro (OE 4):

- OE 1 - Garantir o desenvolvimento seguro (*Safety, Security* e *Facilitação*) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde;
- OE 2 - Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde;
- OE 3 - Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções;
- OE 4 - Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional.

Cada Objetivo Estratégico encontra-se desenvolvido por meio dos Objetivos Operacionais, que, por sua vez, são compostos por atividades que serão desenvolvidas para atingir os Objetivos Operacionais e os correspondentes Objetivos Estratégicos.

Em articulação com os Objetivos Estratégicos e assentes na estratégia previamente identificada, foram definidos pelo Conselho de Administração da AAC 28 (vinte e oito) Objetivos Operacionais para o ano 2021, para as diversas áreas de intervenção da AAC.

Apresentamos seguidamente os Objetivos Operacionais definidos para o ano 2021:

Objetivos Estratégicos	Eixo	Objetivos Operacionais
Objetivo Estratégico 1 Garantir o desenvolvimento seguro (<i>Safety, Security</i> e <i>Facilitação</i>) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde	Regulação	1.1. Garantir a implementação do Plano de 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
Objetivo Estratégico 2 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

Objetivos Estratégicos	Eixo	Objetivos Operacionais
Objetivo Estratégico 2 Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde	Supervisão	2.3. Promover a melhoria da qualidade de serviços prestados aos usuários do transporte aéreo
		2.4. Reforçar a supervisão económica do setor
Objetivo Estratégico 3 Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções	Regulamentação	2.5. Promover um ambiente de negócio do sector aéreo que permita o desenvolvimento da industria
		3.1. Promover a mediação e arbitragem no sector
	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 do 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
3.12. Aperfeiçoar o Sistema de Gestão de Segurança no Trabalho		
Objetivo Estratégico 4 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
		4.4. Desenvolver e implementar o sistema estatístico do sector
		4.5. Assegurar a promoção da AAC e do sector da aviação civil

Seguidamente encontram-se descritos de forma detalhada os Objetivos Operacionais definidos no âmbito de cada Objetivo Estratégico, e o seu desdobramento em atividades que serão implementadas pela AAC no decorrer do ano 2021 para a sua consecução.

2.2. Objetivos Operacionais do OE 1 - Garantir o desenvolvimento seguro (Safety, Security e Facilitação) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde

Para o cumprimento do OE 1 “Garantir o desenvolvimento seguro (*Safety, Security* e *Facilitação*) da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde”, a AAC definiu para o ano 2021 sete Objetivos Operacionais no seguimento deste Objetivo Estratégico.

Em 2021 as prioridades da AAC serão orientadas na Implementação do plano de ação da ICAO na sequência das Auditorias USOAP-CMA e USOP-CMA da ICAO ocorridas em 2018 e em 2019, respetivamente. Ainda, a Agência continuará a dar destaque à sua atividade no âmbito de coordenação do Plano de Implementação do Programa Nacional de Segurança Operacional (PNSO), à atuação na implementação de sistemas efetivos de supervisão em todas as áreas *Safety* e *Security*, ao exercício das competências de licenciamento, certificação, aprovação, autorização e registo, assim como à consolidação da Regulamentação do sector.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades programadas para o ano 2021 para cumprimento de cada um dos Objetivos Operacionais, as metas definidas e a sua ponderação específica, os indicadores de desempenho para as metas a atingir, o cronograma de execução das atividades e os correspondentes responsáveis.

Legenda da Unidade Orgânica:

AAF - Administração e Finanças; AED - Aeródromos; AIR - Aeronavegabilidade; APO - Área de Padrão Operacional; AVSEC - Segurança e Facilitação; CA - Conselho de Administração; EI - Equipa de implementação; GACA - Gabinete de Apoio ao CA; GJ - Gabinete Jurídico; GPAQ - Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade; MED - Medicina Aeronáutica; NAV - Navegação Aérea; RE - Regulação Económica; RH - Recursos Humanos; SIC - Sistemas de Informação e Comunicação

Objetivo Operacional 1.1. Garantir a implementação do Plano da Acção da ICAO

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Implementar as Metas de Segurança de Abuja ¹ identificadas para 2021	Grau de implementação das metas identificadas para 2021	100%	30%					CA	AED, AIR, APO, NAV, GJ, RE, RH	IPIAAM MTT CNC SAR
2	Identificar e publicar todas as diferenças relevantes na página web da AAC, em conformidade com Procedimento PO.GAJ.03, atualizado	Número de diferenças identificadas e publicadas	MNQ	10%					GJ	AED, AIR, APO, NAV, MED, AVSEC, RE, GACA	IPIAAM MTT CNC SAR
3	Continuar a coordenação do Plano de Implementação Programa Nacional de Segurança Operacional (PNSO)	Grau de implementação das atividades identificadas para 2021	100%	40%					EI de SSP	AED, AIR, APO, NAV, GJ, RH	MTT IPIAAM
4	Monitorizar e analisar as tendências de ocorrências e das medidas relacionadas com a segurança operacional	Nº de relatórios s/ocorrências e tendências produzidos pelos operadores de aeródromos	8	10%					AED		
5	Garantir que o prestador de serviços MET estabelece um sistema de qualidade devidamente organizado	Sistema de qualidade do prestador de serviços MET certificado	até 31/12/2021	10%					NAV		INMG

¹ Abuja Safety Targets

100%

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

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Implementar o modulo do CASR ³ de Auditorias e Inspeções	Grau de implementação	100%	100%					CA	SIC, AED, AIR, NAV, APO, AVSEC, MED, RE	CASR
				100%							

² Realização depende da disponibilidade de financiamento

³ Civil Aviation Software for Regulators

Objetivo Operacional 1.3. Garantir o elevado nível de eficiência do sistema de Facilitação do Transporte aéreo

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Desenvolver o Programa Nacional de Saude Pública para Aviação Civil (CAPSCA ⁴)	Grau de desenvolvimento	30%	40%					GJ	AVSEC MED	MSSS
2	Elaborar a Instrução sobre equipamentos de segurança	Documento aprovado pelo CA	até 31/07/2021	30%					GJ	AVSEC	
3	Realizar reuniões de Coordenação a nível FAL	Nº das reuniões da Comissão Nacional FALSEC realizadas	2	30%					AVSEC		Comissão Nacional FALSEC
				100%							

⁴ Collaborative Arrangement for the Prevention and Management of Public Health Events in Civil Aviation

Objetivo Operacional 1.4. Assegurar a implementação dos sistemas efetivos de Supervisão

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida	
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa		
1	Implementar o Plano Anual de Supervisão	Nº de ações de supervisão realizadas	101	10%					APO			
			156	10%					AIR			
			74	10%					AED			
			28	10%					MED			
			70	10%					AVSEC			
			84	10%					NAV			
2	Assegurar a implementação da base de dados AIXM de serviço de AIS	Grau de realização da atividade	100%	8%					NAV			
3	Resolver as Questões de Segurança	Grau de resolução das não conformidades dentro do prazo estabelecido	100%	12%					AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED			
			MNQ	5%						GJ		
4	Elaborar o relatório de cumprimento do Plano de supervisão	Nº de documentos elaborados	1	2%					AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED			
5	Desenvolver e/ou rever os instrumentos de trabalho	Nº de revisões do Manual de Inspector / Formulários / Job Aid realizadas	MNQ	8%						AIR		
											AVSEC	
											NAV	
											AED	
											MED	
											APO	
		Nº de exames desenvolvidos/atualizados	MNQ	5%					APO, AVSEC			
				100%								

Objetivo Operacional 1.5. Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente dos requisitos regulamentares

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Promover reuniões com a participação das entidades supervisionadas	Nº de reuniões realizadas	8	60%					CA	AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED, RE, RH, GJ, GACA, AAF	Entidades reguladas
2	Promover refresco dos médicos envolvidos no processo de certificação	Nº de atividades realizadas	1	40%					MED	RH	Formador certificado Médicos examinadores certificados
				100%							

Objetivo Operacional 1.6. Garantir a Regulamentação do sector

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Rever CV-CAR 2.1_Licenciamento da tripulação de voo, da tripulação de cabina e do oficial de operações de voo	Documento publicado no BO	até 31/07/2021	3%					GJ	APO	
2	Rever CV-CAR 2.2_Licenciamento de técnicos de manutenção de aeronaves		até 31/07/2021	3%					GJ	APO	
3	Rever CV-CAR 2.3_Licenciamento de controladores de tráfego aéreo e operadores de estação aeronáutica		até 31/07/2021	3%					GJ	APO	
4	Rever CV-CAR 5_Aeronavegabilidade		até 31/08/2021	3%					GJ	AIR	
5	Rever CV-CAR 8_Operações		até 31/07/2021	3%					GJ	APO	
6	Rever CV-CAR 9_Certificação e Administração do Operador Aéreo em Cabo Verde		até 31/08/2021	3%					GJ	APO	
7	Rever CV-CAR 12_Segurança de Aviação Civil		até 30/06/2021	3%					GJ	AVSEC	
8	Rever CV-CAR 14.1_Serviços operacionais de aeródromo		até 31/05/2021	3%					GJ	AED	
9	Rever CV-CAR 14.2_Projeto de aeródromo		até 31/05/2021	3%					GJ	AED	
10	Rever CV-CAR 14.3_Controlo de obstáculos		até 31/05/2021	3%					GJ	AED	
11	Rever CV-CAR 15_Serviços de Informação Aeronáutica		até 28/02/2021	3%					GJ	NAV	
12	Concluir CV-CAR 22_Notificação de ocorrências		até 31/01/2021	5%					GJ	EI do SSP	
13	Elaborar CV-CAR 24_Facilitação	Grau de desenvolvimento	90%	5%					GJ	AVSEC	
14	Rever PNFTA ⁴	Documento publicado no BO	até 30/11/2021	4%					GJ	AVSEC	
15	Rever PNSAC ⁵		até 31/05/2021	4%					GJ	AVSEC	
16	Rever PNCQSAC ⁶		até 30/08/2021	4%					GJ	AVSEC	
17	Rever PNFTCSAC ⁷		até 30/08/2021	4%					GJ	AVSEC	
18	Desenvolver Orientação Técnica sobre Mercadorias Perigosas	Documento aprovado pelo CA	até 31/05/2021	4%					AVSEC	GJ	
19	Rever Directiva s/Atrito na Pista_07/AED/18	Documento revisto	até 31/05/2021	3%					GJ	AED	
20	Rever Circular s/Resistência do pavimento_06/AED/18	Documento revisto	até 31/05/2021	3%					GJ	AED	

Objetivo Operacional 1.6. Garantir a Regulamentação do sector (Continuação)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
21	Rever Instrução n.º 05/DSV/2015_Modifications and repairs	Documento revisto	até 30/09/2021	3%					GJ	AIR	
22	Rever Instrução n.º 15/DSV/2015_Maintenance Contratual Arrangement	Documento revisto	até 31/10/2021	3%					GJ	AIR	
23	Transformar Circular CT-AIR-24_Acceptance of a Foreign AMO em Diretiva	Documento elaborado	até 31/10/2021	3%					GJ	AIR	
24	Transformar Circular CT-33-003_Issue of a Certificate of Airworthiness em Diretiva	Documento elaborado	até 30/11/2021	3%					GJ	AIR	
25	Rever Instrução n.º 20_s/Restabelecimento dos privilégios das licenças	Documento revisto	até 31/08/2021	3%					GJ	APO, AIR, NAV	
26	Rever Diretiva n.º 01/AIR/18	Documento revisto	até 31/08/2021	3%					GJ	AIR	
27	Rever Diretiva n.º 02/DSV/15_s/Renovação AOC	Documento revisto	até 31/10/2021	3%					GJ	APO	
28	Rever Diretiva n.º 01/DSV/15_s/Leasing	Documento revisto	até 30/11/2022	3%					GJ	APO	
29	Rever Diretiva n.º 01/OPS/18_s/post-holders	Documento revisto	até 31/12/2021	3%					GJ	APO	
30	Divulgação da Regulamentação produzida	Nº das ações de divulgação	MNQ	4%					GACA	GJ	

⁴ Plano Nacional de Facilitação do Transporte Aéreo

⁵ Programa Nacional de Segurança de Aviação Civil

⁶ Programa Nacional de Controlo de Qualidade de Segurança da Aviação Civil

⁷ Programa Nacional de Formação Treino e Certificação em Segurança da Aviação Civil

100%

Objetivo Operacional 1.7. Melhorar o exercício dos poderes Sancionatórios

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Atualizar o Regime Geral das Contraordenações Aeronáuticas (RGCA)	Grau de atualização do RGCA	100%	45%					GJ	AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED, RE	MITT
2	Adequar o Procedimento PO.GAJ.07 e o Manual das Contraordenações	Grau de adequação dos documentos	100%	35%					GJ	AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED, RE	
3	Implementar o Programa de Formação para capacitação dos inspetores da AAC em elaboração de Autos de Notícia	Programa de formação implementado	até 31/12/2021	20%					RH	GJ, AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED, RE, GPAQ	

100%

Apresentamos seguidamente a ponderação atribuída a cada um dos sete Objetivos Operacionais definidos para o ano 2021 no seguimento do Objetivo Estratégico 1 “Garantir o desenvolvimento seguro da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde”.

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

Nº Objetivo Operacional	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	Total Obj. Estrat. Nº 1
Peso	26%	10%	14%	16%	8%	16%	10%	100%

2.3. Objetivos Operacionais do OE 2 - Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde

Para o cumprimento do OE 2 “Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde”, a AAC definiu para o ano 2021 cinco Objetivos Operacionais no seguimento daquele Objetivo Estratégico.

Em 2021 as prioridades da AAC serão orientadas para o acompanhamento do desenvolvimento do sector de transporte aéreo de Cabo Verde, promoção da qualidade de serviços prestados aos usuários e reforço da supervisão económica do sector, entre outros.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades programadas para o ano 2021 para cumprimento de cada um dos Objetivos Operacionais, as metas definidas e a sua ponderação específica, os indicadores de desempenho para as metas a atingir, o cronograma de execução das atividades e os correspondentes responsáveis.

Legenda da Unidade Orgânica:

CA - Conselho de Administração; GACA - Gabinete de Apoio ao CA; GJ - Gabinete Jurídico; GPAQ - Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade; RE - Regulação Económica; SIC - Sistemas de Informação e Comunicação

Objetivo Operacional 2.1. Acompanhar e estimular o desenvolvimento do sector de transporte aéreo

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Aprimorar o processo de Aprovação de programas de autorizações de voo	Upgrade do módulo "Aprovações de programas de operações de voo" concluído	100%	50%	■				RE	SIC	
2	Elaborar e divulgar estudo "Quality Service Index do mercado domestico" (trimestral) ¹	Nº de estudos elaborados	2	50%	■	■	■	■	RE	GPAQ GACA	
				100%							

¹ Depende da entrada no mercado domestico de outros operadores

Objetivo Operacional 2.2. Assegurar a minimização dos efeitos ambientais adversos na aviação civil nacional

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Monitorizar, reportar e validar emissões de CO ₂ no âmbito do CORSIA	Relatório validado e enviado à ICAO	até 31/08/2021	50%	■	■	■	■	Focal Point	RE	
2	Propor ao Governo a adesão ao CORSIA	Proposta enviada ao Governo	até 30/06/2021	50%	■	■			CA	Focal Point RE	
				100%							

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

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Implementar o Sistema de Monitorização da Qualidade de Serviço no Transporte Aéreo	Grau de implementação	100%	25%	■	■			RE		JFC Strategy Consulting ASA INMG
2	Recolher e analisar os níveis e indicadores de Qualidade de Serviço Aeroportuário (ASQ), definidos no Contrato de Concessão ²	Grau de execução	100%	25%	■	■	■	■	RE	GPAQ	

Objetivo Operacional 2.3. Promover a melhoria da qualidade de serviços prestados aos usuários do transporte aéreo (Continuação)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
3	Recolher e publicar os indicadores da qualidade de serviço do sector (trimestralmente)	Grau de execução	100%	25%					RE	GACA GPAQ	
4	Elaborar Regulamento para definição dos procedimentos de prestação de assistência às PMRs	Documento aprovado pelo CA	até 30/11/2021	10%					GJ	RE GPAQ	
5	Reforçar a promoção dos Direitos e Deveres dos Passageiros	Nº de campanhas e sessões de informação realizadas	MNQ	15%					RE	GACA	
² Atividade depende da assinatura do Contrato de Concessão				100%							

Objetivo Operacional 2.4. Reforçar a supervisão económica do setor

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Aperfeiçoar o mecanismo de supervisão da atribuição das faixas horárias (SLOT)	Nº de relatórios recebidos da coordenação de SLOTS	2	10%					RE		Coordenação de SLOTS
		Nº de inspeções realizadas a coordenação SLOT	4	10%					RE		
2	Implementar o Plano Anual de Supervisão³	Nº de inspeções realizadas	20	15%					RE		
		Nº de auditorias realizadas	4	15%					RE		
		Nº de avaliações económico-financeiras realizadas	4	10%					RE		
3	Propor a revisão do Diploma de Assistência em Escala⁴	Proposta elaborada	até 30/11/2021	10%					GJ	RE	
4	Propor a revisão do DL n.º 35/2006	Proposta elaborada	até 30/09/2021	10%					GJ	RE	
5	Elaborar o Regulamento sobre formação dos prestadores de assistência em escala	Documento aprovado pelo CA	até 31/12/2021	10%					GJ	RE GPAQ	
6	Elaborar os procedimentos de supervisão de assistência em escala	Procedimentos aprovados	1	10%					RE	GPAQ	
³ O cumprimento do Plano Anual de Supervisão dependerá da retoma das atividades de transporte aéreo				100%							
⁴ Depende da privatização do Handling											

Operacional 2.5. Promover um ambiente de negócio do sector aéreo que permita o desenvolvimento da industria

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Implementação da Comissão Nacional para acompanhar a implementação da Decisão de Yamoussoukro	Nº de reuniões realizados	2	100%					Ponto Focal	RE	
				100%							

Apresentamos seguidamente a ponderação atribuída a cada um dos cinco Objetivos Operacionais definidos para o ano 2021 no seguimento do Objetivo Estratégico 2 “Promover o desenvolvimento eficiente e sustentável da atividade da Aviação Civil em Cabo Verde”.

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

Nº Objetivo Operacional	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	Total Obj. Estrat. Nº 2
Peso	23%	21%	21%	25%	10%	100%

2.4. Objetivos Operacionais do OE 3 - Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções

Para o cumprimento do OE 3 “Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções”, a AAC definiu para o ano 2021 doze Objetivos Operacionais no seguimento daquele Objetivo Estratégico.

Refletindo a constante preocupação da Instituição em fortalecer os mecanismos que asseguram a aderência e a coerência das ações da AAC aos Objetivos Estratégicos definidos para o período 2020-2024, no âmbito deste Objetivo Estratégico serão desenvolvidas pela AAC as atividades focadas essencialmente na promoção da melhoria contínua da qualidade de serviços prestados pela Agência e do seu desempenho no cumprimento das funções.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades programadas para o ano 2021 para cumprimento de cada um dos Objetivos Operacionais, as metas definidas e a sua ponderação específica, os indicadores de desempenho para as metas a atingir, o cronograma de execução das atividades e os correspondentes responsáveis.

Legenda da Unidade Orgânica:

AAF - Administração e Finanças; AED - Aeródromos; AIR - Aeronavegabilidade; APO - Área de Padrão Operacional; AVSEC - Segurança e Facilitação; CA - Conselho de Administração; EG - Equipa de gestão SGQ; EO - Equipa operacional SGQ; GACA - Gabinete de Apoio ao CA; GJ - Gabinete Jurídico; GPAQ - Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade; MED - Medicina Aeronáutica; NAV - Navegação Aérea; RE - Regulação Económica; RH - Recursos Humanos; SIC - Sistemas de Informação e Comunicação

Objetivo Operacional 3.1. Promover a mediação e arbitragem no sector

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Formar técnicos em mediação e arbitragem	Nº de técnicos formados	10	30%					RH	Todas UO	
2	Definir o procedimento interno de recurso à mediação e arbitragem	Procedimento definido	1	30%					GPAQ	Todas UO	
3	Estabelecer Acordo com o Centro de Arbitragem	Nº acordos estabelecidos	1	40%					CA	GPAQ, GJ, GACA	
				100%							

Objetivo Operacional 3.2. Promover a melhoria da qualidade regulatória

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Melhorar o processo da consulta pública	Modelo de contribuição revisto	até 31/03/2021	10%					GACA	GJ	
		Nº de sessões de esclarecimento realizadas	MNQ	10%						GJ, RE, AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED	
2	Realizar benchmarking das Metodologias de AIR (Avaliação do Impacto Regulatório) em uso nas instituições congéneres	Estudo de benchmarking elaborado	até 30/06/2021	40%					RE	GJ, GPAQ, AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED	Instituições Congéneres
3	Definir a metodologia de desenvolvimento e implementação de AIR	Proposta de Metodologia aprovada pelo CA	até 30/09/2021	40%					RE	GJ, GPAQ	
				100%							

Objetivo Operacional 3.3. Assegurar o desenvolvimento estratégico de sistemas de informação

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Elaborar o Plano Estratégico de desenvolvimento de sistemas de informação da AAC	Documento elaborado	até 31/03/2021	20%					SIC	Todas UO	
2	Desenvolver os novos módulos e/ou novas funcionalidades dos módulos existentes do SIGA	Nº de módulos desenvolvidos / aperfeiçoados	MNQ	50%					SIC	Todas UO	UniCV
3	Promover a utilização segura e eficiente das plataformas informáticas ¹	Nº de sessões de sensibilização realizadas	2	10%					SIC	GACA	
4	Elaborar e implementar o Plano de contingência em Cybersecurity (interno)	Documento elaborado	até 30/06/2021	10%					SIC	AVSEC	
		Grau de implementação	50%	10%					SIC	RH	Consultoria externa
				100%							

¹ Atividade será realizada após a aprovação da Política de Segurança da Informação

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

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1. Fase de Conceção											
1.1	Finalizar a definição da Arquitetura do SGQ	Grau de concretização	100%	5%					GPAQ	EO, EG	Leadership Todas UO
1.2	Finalizar a caracterização Organizacional	Grau de concretização	100%	5%					GPAQ	EO, EG	Leadership Todas UO
1.3	Finalizar a definição dos Processos	Grau de concretização	100%	30%					GPAQ	EO, EG	Leadership Todas UO
1.4	Realizar a Formação sobre o SGQ	Formação realizada	até 31/03/2021	10%					GPAQ	EO, EG	Leadership Todas UO
2. Fase de Implementação											
2.1	Operacionalizar SGQ	Grau de concretização	100%	30%					GPAQ	EO, EG	Leadership Todas UO
2.2	Realizar a Formação/Certificação em Auditorias Internas	Taxa de auditores internos formados	95%	5%					GPAQ	EO, EG	Leadership Todas UO
2.3	Realizar Auditoria ao SGQ	Nº de auditorias realizadas	1	10%					GPAQ	EO, EG Auditores internos	Leadership Todas UO
3. Auditorias internas											
3.1	Realizar Auditoria interna a uma área operacional	Nº de auditorias realizadas	1	5%					GPAQ	Auditores internos	UO auditada
				100%							

Objetivo Operacional 3.5. Garantir adequados Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos (IGRH)

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Finalizar Manual de Funções	Documento elaborado	100%	5%					RH	Todas UO	
2	Finalizar Manual de Competências	Documento elaborado	100%	5%					RH	Todas UO	
3	Implementar o sistema de Gestão de Desempenho	Grau da implementação	100%	20%					RH	Todas UO	
4	Rever e aprovar o PCCS	Grau da revisão	100%	65%					RH	Equipa de revisão IGRH	Consultoria externa Todas UO
		Documento aprovado pelo CA	100%	5%					CA	RH Equipa de revisão IGRH	Consultoria externa Todas UO
				100%							

Objetivo Operacional 3.6. Aprimorar a gestão de conhecimento

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Implementar o Plano de Formação 2021	Grau de execução do Plano de Formação	70%	100%					RH	Todas UO	
				100%							

Objetivo Operacional 3.7. Assegurar os Recursos Financeiros para execução da estratégia

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Realizar o estudo do Modelo de financiamento da AAC	Nºs de estudos produzidos	1	50%					CA	AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED, RE, AAF	Consultoria externa
2	Rever o regulamento de taxas	Publicação no BO	até 30/09/2021	25%					GJ	AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED, RE, AAF	
3	Elaborar o Procedimento de cobrança das receitas	Nº de documentos elaborados	1	25%					AAF	GJ, AED, AIR, APO, NAV, AVSEC, MED, RE, GPAQ	
				100%							

Objetivo Operacional 3.8. Aprimorar a gestão financeira, orçamental e patrimonial

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Implementar o sistema de prestação de contas em conformidade com SNCRF e recuperação das contas desde 2018	Data limite de elaboração	até 30-06-2021	50%					AAF		Consultoria externa
2	Elaborar os Relatórios Financeiros intercalares (mensais, trimestrais, semestrais)	Nº de documentos elaborados	12	20%					AAF		
3	Elaborar os Relatórios Financeiros anuais	Nº de documentos elaborados	2	30%					AAF		
				100%							

Objetivo Operacional 3.9. Assegurar as instalações da instituição modernas e funcionais

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Desenvolver o Plano de Segurança da AAC	Plano de segurança da AAC aprovado pelo CA	até 30/09/2021	50%					AAF	AVSEC, AED, NAV, RH, SIC	
2	Elaborar o Caderno de Encargos com vista a dossier Sede	Caderno de Encargos elaborado	até 30/06/2021	50%					CA	Todas UO	Consultoria externa
				100%							

Objetivo Operacional 3.10. Implementar a Gestão Estratégica

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Elaborar o Relatório sumário da Execução trimestral do Plano de Atividades	Nº de Relatórios elaborados	3	10%					GPAQ	Todas UO	
2	Elaborar o Relatório das Atividades e o Relatório de Regulação	Nº de Relatórios elaborados	2	25%					GPAQ	Todas UO	
3	Desenvolver e implementar o sistema de monitorização dos riscos da atividade regulatória	Riscos identificados	100%	20%					GPAQ	Todas UO	
		Nº de relatórios produzidos	2	15%					GPAQ	Todas UO	
4	Desenvolver e implementar o Power BI para gestão	Metodologia definida	até 30-03-2021	5%					GPAQ	AAF, RH	
		Grau de desenvolvimento do Power BI	100%	20%					GPAQ	SIC	
		Nº de colaboradores capacitados	12	5%					RH	SIC, GPAQ	
				100%							

Objetivo Operacional 3.11. Aperfeiçoar a Comunicação Institucional

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Desenvolver o plano de comunicação institucional	Modelo aprovado	até 31/03/2021	20%					CA	GACA	
2	Otimizar os canais exteriores de comunicação da AAC (Site, FB, etc)	Canais de comunicação otimizados	até 30/06/2021	25%					GACA	SIC	Consultoria externa (IDEA)
3	Realizar ajustes na pagina web da AAC para permitir a publicação das diferenças relevantes, em conformidade com Procedimento PO.GAJ.03	Criadas condições para publicação das diferenças	até 30/06/2021	15%					GACA	SIC GJ	Consultoria externa (IDEA)
4	Implementar a Intranet da AAC	Intranet implementada	até 30/06/2021	25%					SIC	todas UO	
5	Implementar o Plano de Endomarketing 2021	Grau de execução do Plano de Endomarketing	70%	15%					RH	todas UO	
				100%							

Objetivo Operacional 3.12. Aperfeiçoar o Sistema de Gestão de Segurança no Trabalho

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Desenvolver e implementar o Plano de Higiene e Segurança no Trabalho	Documento aprovado pelo CA	até 30/09/2021	50%					RH		
2	Atualizar e Gerir o Plano Interno de Contingência_Covid 19	Grau de execução	100%	50%					CA	Grupo de Gestão de Contingência	
				100%							

Apresentamos seguidamente a ponderação atribuída a cada um dos doze Objetivos Operacionais definidos para o ano 2021 no seguimento do Objetivo Estratégico 3 “Garantir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pela AAC no cumprimento das suas funções”.

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

Nº Objetivo Operacional	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	3.6.	3.7.	3.8.	3.9.	3.10.	3.11.	3.12.	Total Obj. Estrat. Nº 3
Peso	7%	9%	9%	9%	9%	8%	9%	8%	9%	9%	7%	7%	100%

2.5. Objetivos Operacionais do OE 4 - Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional

Para o cumprimento do OE 4 “Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional”, a AAC definiu para o ano 2021 no seguimento daquele Objetivo Estratégico quatro Objetivos Operacionais prioritários.

São apresentadas, nos quadros seguintes, as principais atividades programadas para o ano 2021 para cumprimento de cada um dos Objetivos Operacionais, as metas definidas e a sua ponderação específica, os indicadores de desempenho para as metas a atingir, o cronograma de execução das atividades e os correspondentes responsáveis.

Legenda da Unidade Orgânica:

CA - Conselho de Administração; GACA - Gabinete de Apoio ao CA; GJ - Gabinete Jurídico; GPAQ - Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade; RE - Regulação Económica; RH - Recursos Humanos

Objetivo Operacional 4.1. Ampliar a integração do sistema de aviação civil caboverdiana no cenário internacional

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Assegurar a implementação da Política Africana de Aviação Civil	Grau de implementação	MNQ	20%					CA	Todas UO	CAFAC, MTT, MNEC, IPIAAM
2	Cooperar na implementação da Decisão de Yamoussokro (DY) e na criação do Mercado Único de Transporte Aéreo Africano	Nº de participações no Grupo de Trabalho	2	10%					Ponto Focal	RE	CAFAC, UA, Comissão Nacional para acompanhamento da implementação da DY
3	Preparar e negociar acordos bilaterais e multilaterais sobre serviços aéreos	Nº de consultas aeronáuticas bilaterais preparadas e/ou realizadas	MNQ	20%					RE	GJ	MTT MNEC
		Nº de contributos relativos a acordos sobre serviços aéreos apresentados / Nº de solicitações do Governo	100%	20%							
				100%							

Objetivo Operacional 4.2. Assegurar a cooperação técnica internacional

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Participar nos Grupos Técnicos de Trabalho dos Organismos Internacionais	Nº de participações	MNQ	N.A.					CA	Todas UO	
2	Assinar acordos de cooperação técnica internacional	Nº de acordos assinados	2	40%					CA	GJ GACA	
3	Efectivar os acordos de cooperação técnica internacional assinados	Nº de ações realizadas com base nos acordos assinados	MNQ	60%					CA	GPAQ GACA	
4	Integrar as equipas de Assistência Técnica	Nº de participações	MNQ	N.A.					CA	Todas UO	
				100%							

Objetivo Operacional 4.4. Desenvolver e implementar o sistema estatístico do sector¹

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Iniciar o processo de certificação da AAC como Órgão Delegado do Instituto Nacional de Estatísticas (ODINE)	Certificação como ODINE	MNQ	7%					CA	GPAQ, RE	INE Consultoria externa
2	Definir o Modelo de Gestão do Laboratório de Estatística e Business Analytics	Nº de documentos aprovados	4	10%					GPAQ	RE	Consultoria externa
3	Definir os instrumentos técnicos para garantia da Qualidade Estatística	Nº de instrumentos definidos	4	15%					GPAQ	RE	INE Consultoria externa
4	Definir novas operações estatísticas	Nº de novas operações estatísticas definidas	2	15%					GPAQ	RE	Consultoria externa
5	Desenvolver os sub-módulos do BI para novas operações estatísticas	Nº de sub-módulos desenvolvidos	2	15%					GPAQ	RE	Consultoria externa
6	Publicar Boletim Estatístico mensal_versão Portuguesa	Nº de publicações	12	8%					GPAQ	RE	Consultoria externa
7	Desenvolver Boletim Estatístico mensal_versão Inglesa	Nº de módulos desenvolvidos	1	10%					GPAQ	RE	Consultoria externa
8	Formar os colaboradores em Estatística e Análise de dados	N.º de colaboradores formados	4	10%					RH	GPAQ, RE	Consultoria externa
9	Realizar o inquerito de avaliação da satisfação dos stakeholders com o Boletim Estatístico	Nº de relatórios de inquerito produzidos	1	10%					GACA	GPAQ, RE	Consultoria externa
				100%							

¹ A ser realizado com recurso a Consultoria Externa financiada pelo BM

Objetivo Operacional 4.5. Assegurar a promoção da AAC e do sector da aviação civil

Nº	Ação/Atividade	Indicador desempenho	Meta	Ponderação	Cronograma				Unidade Orgânica (UO)		UO / Entidade Envolvida
					T1	T2	T3	T4	Respons.	Participa	
1	Desenvolver e implementar o programa de promoção do sector da aviação civil (debates, conferências, workshop's, feiras de profissões, sessões de esclarecimento e etc.)	Nº de eventos realizados	2	40%					GACA	Todas UO	
2	Implementar o Premio de Investigação Anastácio Filinto Correia e Silva - Edição nº 1/2021	Grau de execução	100%	40%					CA	GACA GPAQ	Instituições de Ensino Superior, Nacionais
3	Efetuar o levantamento para elaboração do Glossário da Aviação Civil	Grau de elaboração do documento	100%	20%					GPAQ	Todas UO	
				100%							

Apresentamos seguidamente a ponderação atribuída a cada um dos quatro Objetivos Operacionais definidos para o ano 2021 no seguimento do Objetivo Estratégico 4 “Liderar o desenvolvimento da Aviação Civil nacional”.

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

Nº Objetivo Operacional	4.1.	4.2.	4.4.	4.5.	Total Obj. Estrat. Nº 4
Peso	20%	20%	35%	25%	100%

3. RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS DISPONÍVEIS

3.1. Recursos Financeiros

Enquadramento legal

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

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

O nº 4 do artigo 66.º dos Estatutos da AAC, Decreto-Lei n.º 47/2019 de 28 de outubro, determina que o Orçamento da AAC integra o Orçamento Geral do Estado. Ao abrigo do disposto no n.º 3 do artigo 10.º da Lei n.º 78/V/98, de 7 de dezembro, na elaboração do Orçamento deve ser utilizada a estrutura dos códigos de classificação das receitas e das despesas, definida pelo Decreto-Lei.

Neste contexto, na elaboração do Orçamento da AAC para 2021 foi utilizada a estrutura dos códigos de classificação das receitas, das despesas, dos ativos não financeiros, dos ativos e passivos financeiros, conforme a estruturação e especificação definidos no Decreto-Lei nº 37/2011 de 30 de dezembro.

Linhas orientadoras do Orçamento da AAC para 2021

O Orçamento da AAC para 2021 foi elaborado atendendo o contexto pós-Covid-19 que restringe, em grande medida, a ação previsional quanto as ações, aos fluxos operacionais e financeiros e, neste sentido, foi nele subtraído todo *link* histórico dos registos contabilísticos, dados estatísticos e de informação de natureza financeira.

O Orçamento da AAC do ano 2021 se baseia em três pressupostos:

- Os custos fixos assumidos para comportar a atividade da AAC no âmbito da execução do Plano de Atividades do ano 2021;
- As receitas programadas contratualizadas;
- Financiamento do *Gap* por meio de pagamento pelo Estado das dívidas para com AAC.

As principais linhas orientadoras do Orçamento da AAC para 2021 são as que se enunciam:

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

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

Outras orientações serão conhecidas com a publicação do Decreto-Lei que definirá as normas e os procedimentos necessários para a execução do Orçamento do Estado para o ano 2021.

O Orçamento da AAC para o ano 2021 encontra-se apresentado nos Anexos A (Receita) e B (Despesa).

Afetação prevista dos Recursos Financeiros

As Receitas próprias previstas no Orçamento do ano 2021 no valor de 180.094.457 CVE cobrem apenas 54% do Orçamento das Despesas com valor previsto de 336.288.521 CVE, revelando-se manifestamente insuficientes para normal funcionamento da AAC.

Nessa perspetiva, o funcionamento da instituição no decorrer do ano 2021 apenas poderá ser assegurado com pagamento à AAC das dívidas assumidas pelo Estado por conta da NEWCO e com a ação judicial coerciva sobre o seu principal devedor, TACV.

A síntese do Orçamento do ano 2021, por rubricas das Receitas e Despesas, encontra-se apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 – Síntese Orçamental - 2021, em CVE

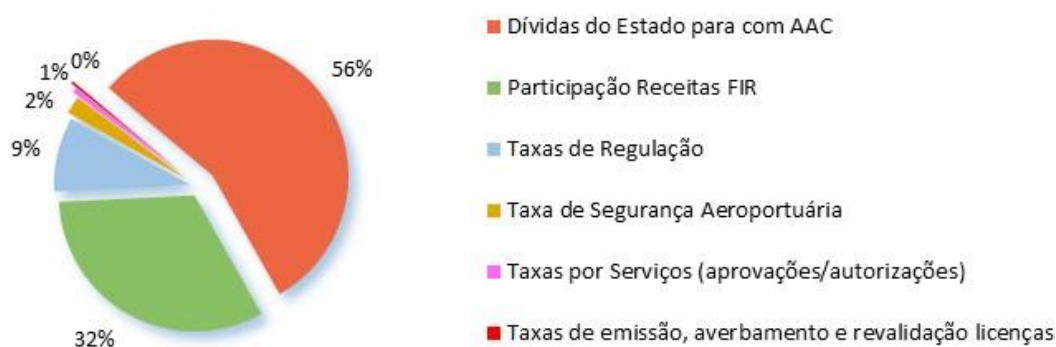
Orçamento de Funcionamento	Valor	% total
RECEITAS		
Taxas de emissão, averbamento e revalidação licenças	1.250.000	1%
Taxas por Serviços (aprovações/autorizações)	2.500.000	1%
Participação Receitas FIR	131.852.654	73%
Taxas de Regulação	35.919.903	20%
Taxa de Segurança Aeroportuária	8.571.900	5%
Total das Receitas Correntes	180.094.457	44%
Dívidas do Estado para com AAC	226.262.762	56%
TOTAL DAS RECEITAS	406.357.219	100%
DESPESAS		
Despesas com Pessoal	137.734.318	41%
Aquisição de Bens e Serviços	120.300.442	36%
Transferencias	26.575.600	8%
Outras despesas	1.212.880	0%
Activos Não Financeiros	50.465.281	15%
TOTAL DAS DESPESAS	336.288.521	100%
SALDO ORÇAMENTAL (C/Receitas Correntes)	-156.194.063	
SALDO ORÇAMENTAL (C/Pagamento Dívidas do Estado)	70.068.699	

Receitas

De acordo com a previsão realizada, deverão contribuir para o Orçamento das Receitas do ano 2021 as verbas provenientes das Dívidas do Estado para com AAC em 56% e as receitas próprias em 44%.

Entre as receitas próprias previstas para o ano 2021, destacam-se as Taxas da FIR Oceânica do Sal, que representam 32% no total das receitas, seguida pelas Taxas da Regulação com 9% e as Taxa de Segurança com 2%. As restantes taxas contribuirão para as receitas previstas do ano 2021 com 1% do total.

Figura 2 – Receitas Orçamentadas para 2021, por rubricas, %



A AAC prevê arrecadar no decorrer do ano 2021 o montante de 180.094.457 CVE das receitas próprias provenientes exclusivamente de prestação de serviços no domínio da regulação da aviação civil, nos termos do disposto no artigo 68º do Decreto-lei n.º 47/2019, de 28 de outubro.

Nas receitas próprias do ano 2021 representa o maior peso, com 73%, a participação em 5% das receitas da FIR Oceânica do Sal, com aproximadamente 132 mil contos. Nesta rubrica, além das receitas correntes no valor aproximadamente 55 mil contos, encontram-se previstas as receitas no valor de cerca de 77 mil contos referentes a participação na FIR Oceânica do Sal do ano 2019, deferidas para o ano 2021, ao abrigo do Memorando de Entendimento assinado entre AAC e ASA.

A Taxa de Regulação, segunda componente das receitas próprias da AAC, representa cerca de 20% e encontra-se estimada em 36 mil contos.

A Taxa de Segurança Aeroportuária (TSA), que representa cerca de 5% das receitas próprias encontra-se estimada em 8,6 mil contos.

Todas as receitas próprias da AAC se encontram significativamente afetadas pela redução das atividades aéreas e aeroportuárias, na sequência da pandemia Covid 19.

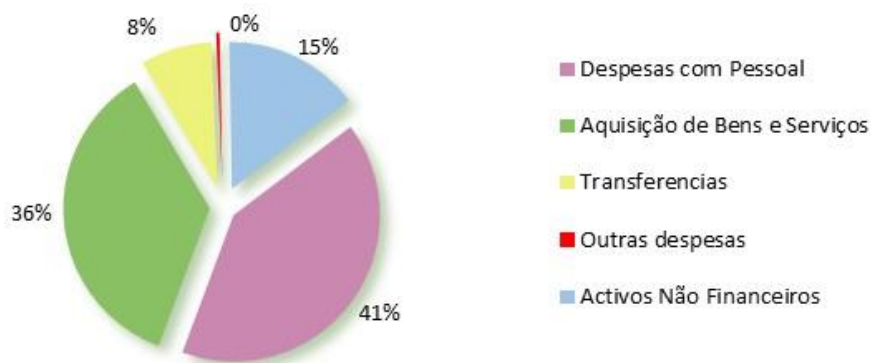
Encontra-se previsto no Orçamento das Receitas do ano 2021 o pagamento pelo Estado das dívidas para com AAC, cuja valor atual é de 226.262.762 CVE, constituído por i) dívida do Estado referente ao remanescente de acerto de contas (produto do acordo tripartido assinado entre a AAC, a ASA e o Governo, cujo termo encontra-se depositado junto à DGT - Ministério das Finanças), no valor 49.577.422 CVE e ii) dívidas da TACV assumidas pelo Estado, no âmbito da reestruturação da empresa, no valor de 176.685.340 CVE.

Despesas

O Orçamento da AAC do ano 2021 prevê a execução das Despesas no valor 338.112.296 CVE.

De acordo com a previsão realizada, as duas principais rubricas das despesas da Agência são “Despesas com o Pessoal” e “Aquisição de Bens e Serviço”, que perfazem 77%, representando 41% e 36%, respetivamente, no total do Orçamento do ano 2021. A rubrica “Ativos não financeiros” representa 15% e a rubrica “Transferências” (para Organismos Internacionais¹) representa 8% do total do Orçamento.

Figura 3 – Despesas Orçamentadas para 2021, por rubricas, %



Para o exercício de 2021 a rubrica “Despesas com o Pessoal” foi estimada em aproximadamente 138 mil contos. Não se encontram previstas para o ano 2021 as contratações/recrutamentos para reforço do staff da instituição, nem reclassificações ou promoções.

A rubrica “Aquisição de bens e serviços” estimada em aproximadamente 120 mil contos, comporta as despesas com Aquisição de Bens com montante cerca de 4,8 mil contos e Aquisição de Serviços com cerca de 115,5 mil contos. Nas Aquisições de serviços encontram-se previstas para o ano 2021, essencialmente, as despesas com estudos técnicos, projeto de arquitetura da sede da AAC, publicação dos regulamentos, utilização da rede do Estado (NOSi), serviços de contabilidade e de Auditoria, assistência informática, assim como os valores destinados à organização das conferências e palestras e das reuniões Internacionais.

A rubrica “Ativos não financeiros” com orçamento de cerca de 50,5 mil contos prevê, essencialmente, os investimentos a serem realizados no decorrer do ano 2021 nas instalações próprias da AAC na Cidade da Praia e na implementação do modulo “Auditorias e Inspeções” do sistema Informático CASR (*Civil Aviation Software for Regulators*).

A rubrica “Transferências para Organismos Internacionais” estimada em aproximadamente 27 mil contos, inclui as contribuições para os organismos internacionais ligados à aviação civil, dos quais o Estado de Cabo Verde faz parte, tendo a AAC como representante do Estado.

A rubrica “Outras Despesas” estimada em cerca de 1,2 mil contos, comporta essencialmente as despesas com seguros (seguro automóvel obrigatório e seguro de viagem).

¹ Quotas a organismos internacionais: ICAO, BAG, BAGASOO e CAFAC

3.2. Recursos Humanos

Enquadramento Legal

A AAC dispõe de quadro de pessoal próprio. Ao abrigo do Art.º 62 dos Estatutos da AAC, aprovados pelo Decreto-Lei nº 47/2019 de 28 de outubro, o pessoal da AAC encontra-se sujeito ao regime do contrato individual de trabalho, sendo abrangido pelo regime da previdência social dos trabalhadores por conta de outrem.

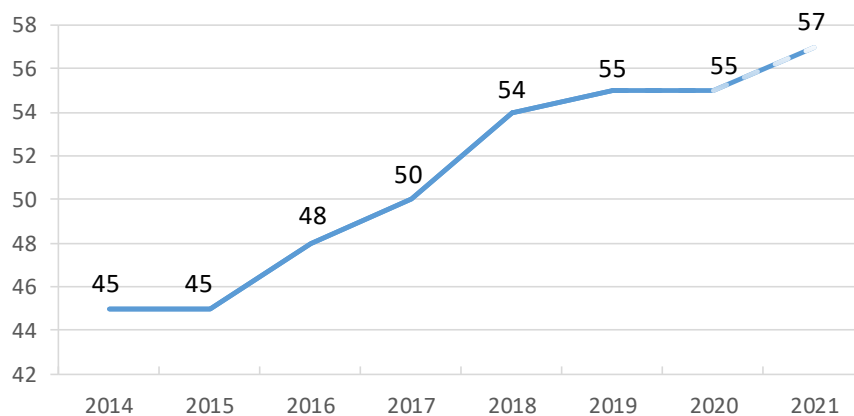
O recrutamento do pessoal da AAC encontra-se sujeito a concurso público e obedece aos princípios estabelecidos no Artigo 74º da Lei nº 14/VIII/2012, de 11 de julho (republicada).

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

Afetação prevista dos Recursos Humanos

Na evolução dos Recursos Humanos da AAC constata-se a tendência de um contínuo aumento do número total de efetivos com vínculo à entidade, justificada pela necessidade de dotar o quadro de pessoal de um número de colaboradores que possibilite o prosseguimento dos objetivos e da missão da organização enquanto entidade reguladora do setor.

Figura 4 – Evolução dos Recursos Humanos da AAC, 2014-2021



Fonte: AAC

Unidade: nº trabalhadores

O quadro de pessoal da AAC comporta atualmente 55 colaboradores, encontrando-se 46 colaboradores no ativo e nove inativos, dos quais cinco em regime de licença sem vencimento, dois em regime de requisição, um em comissão de serviço e uma em pré-reforma. A distribuição atual do pessoal por grupo profissional, pode ser consultada na Tabela 6.

Tabela 6 – Quadro do pessoal da AAC em 2020

Grupo Profissional	Total	Ativos	Inativos	Observação
Dirigentes	3	3	0	
Coordenadores	9	9	0	
Inspetores	16	12	4	Licença s/ vencimento e Comissão de serviço
Técnicos Superiores	17	13	4	Licença s/ vencimento e Requisição
Administrativos	5	5	0	
Auxiliares	5	4	1	Pré-reforma
Total	55	46	9	

Prevê-se a conclusão até dezembro de 2020 de um processo de recrutamento e seleção para o provimento de duas vagas, que irá culminar em 2021 com a contratação de dois colaboradores e a sua entrada em efetividade de funções.

Com a concretização das contratações acima referidas e não se encontrando previstas para o ano 2021 novas contratações/recrutamentos para reforço do staff da AAC, prevê-se que em 2021 estarão em efetividade de funções 48 colaboradores.

4. MONITORIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES DO ANO 2021

4.1. Modelo da avaliação da execução do Plano de Atividades da AAC do ano 2021

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

O desenvolvimento das atividades do Plano das Atividades será coordenado por Áreas e Gabinetes da Agência de Aviação Civil identificados como responsáveis pela execução das atividades nas tabelas apresentadas no ponto 2 do presente documento.

Para que seja possível uma avaliação objetiva do desempenho das atividades da AAC, programadas para o ano 2021, foi definida uma ponderação para cada um dos quatro Objetivos Estratégicos, que se encontra apresentada na Tabela abaixo.

Tabela 7 – Ponderação dos Objetivos Estratégicos para o ano 2021

Nº Objetivo Estratégico	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	Total
Peso	25%	25%	25%	25%	100%

Para cada um dos Objetivos Operacionais definidos para o ano 2021 no seguimento dos Objetivos Estratégicos foi igualmente atribuída a ponderação de forma a que as ponderações atribuídas aos Objetivos Operacionais dentro de cada Objetivo Estratégico totalizam 100%.

No Plano das Atividades para o ano 2021, a cada um dos Objetivos Operacionais encontram-se associados as atividades/ações necessárias ao seu cumprimento e definidas as metas a serem alcançadas, os indicadores de desempenho para as metas a atingir, o cronograma de execução, assim como as responsabilidades pela sua execução, o que posteriormente permitirá a realização da monitorização continua do desempenho da instituição.

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

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

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

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

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

Os objetivos e correspondentes atividades, as metas, os indicadores de desempenho e o cronograma de execução, enunciados no Plano das Atividades para o ano 2021 serão reforçados com os Planos das Atividades das Unidades Orgânicas, destinados a concretizar as iniciativas estratégicas e operacionais da Instituição, por sector. A consulta dos Planos das Atividades das Unidades Orgânicas para o ano 2021 será restrita aos colaboradores da AAC.

4.2. Intervenientes no processo de monitorização

A monitorização da execução do Plano de Atividades do ano 2021 consistirá em contínua análise e avaliação do cumprimento dos objetivos definidos e da realização das atividades, de modo a acompanhar a evolução dos mesmos e permitir a identificação dos reais ou potenciais desvios, problemas ou riscos que possam afetar a execução do Plano de Atividades, possibilitando a introdução atempada das medidas da sua mitigação.

A monitorização da execução do Plano de Atividades do ano 2021 abrangerá o contínuo e sistemático acompanhamento da execução operacional e financeira das atividades.

O acompanhamento da execução financeira das atividades previstas no Plano de Atividades do ano 2021 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 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.

4.3. Mecanismo de Seguimento e Monitorização

A monitorização do desempenho da AAC na execução das atividades constantes no Plano de Atividades do ano 2020 prevê acompanhamento, com periodicidade trimestral, dos componentes:

- Evolução das metas definidas, por Objetivos Estratégico e Operacional;
- 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 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 para 2021;
- Um relatório de avaliação final, que irá conter:
 - O reporte por diferentes objetivos, atividades e indicadores definidos no PA 2021;
 - 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 Coordenadores das Unidades Orgânicas para, entre outros, alinhar, sincronizar e coordenar as ações a nível da AAC, acompanhar as atividades em curso, reportar os progressos realizados, analisar as questões em rápida evolução no sentido de antever os eventuais problemas e promover a resolução dos mesmos;
- Implementação do procedimento funcional de feedback para ajustamento das ações em tempo útil, no caso de identificação dos desvios e para auxílio e aconselhamento aos Coordenadores das unidades orgânicas;
- Promoção da cultura de “liderança participativa”, que implica o envolvimento da equipa na gestão da Instituição.

Para monitorização da execução do Plano das Atividades do ano 2021 será desenvolvido o *Work Plan*, com recurso ao MS Project. A ferramenta, gerida pelo Gabinete de Planeamento, Auditoria e Qualidade, será disponibilizada 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* 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 são em simultâneo os fornecedores e utilizadores dos dados e são responsáveis pelo valor estratégico dos mesmos. Daí é crucial a colaboração entre as diferentes Unidades Orgânicas e o Gabinete de Planeamento e Monitorização para o processo de Monitorização bem-sucedido.

Anexo A

Orçamento de Receitas da AAC para o ano 2021

Classificação Orçamental	Designação de Receita	Orçamento 2021
01	Receitas	
01.04	Outras Receitas	180.094.457
01.04.02	Venda de bens e serviços	180.094.457
01.04.02.02	Taxas de prestação de serviços	180.094.457
01.04.02.02.01	Prestação de Serviços	180.094.457
01.04.02.02.01.09.09	Outras Taxas	180.094.457
01.04.02.02.01.09.09.01	Taxas de emissão, averbamento e revalidação licenças	1.250.000
01.04.02.02.01.09.09.02	Serviços de Exames aeronáuticos	-
01.04.02.02.01.09.09.03	Taxas por Serviços (aprovações/autorizações)	2.500.000
01.04.02.02.01.09.09.04	Outros	-
01.04.02.02.01.09.09.05	Cadernetas	-
01.04.02.02.01.09.09.06	Participação Receitas FIR	131.852.654
01.04.02.02.01.09.09.07	Taxas de Regulação	35.919.903
01.04.02.02.01.09.09.08	Taxa de Segurança Aeroportuária	8.571.900
TOTAL RECEITAS CORRENTES		180.094.457
Dívidas do Estado para com a AAC		226.262.762
<i>Remanescente de acerto de Contas com o Estado</i>		49.577.422
<i>Dívidas TACV assumidas pelo Estado</i>		176.685.340
<i>Dívidas TACV até 2017 assumidas pelo Estado CV</i>		144.952.063
<i>Dívidas TACV 2018 assumidas pelo Estado CV</i>		24.344.580
<i>Dívidas TACV 2019 (até Março) assumidas pelo Estado CV</i>		7.388.697
TOTAL RECEITAS		406.357.219

Anexo B

Orçamento de Despesas da AAC para o ano 2021

Classificação Económica	Despesas	Orçamento 2021
02.01	DESPESAS COM PESSOAL	137.734.318
02.01.01	REMUNERAÇÕES CERTAS E PERMANENTES	122.086.265
02.01.01.01	Remunerações e abonos	91.234.970
02.01.01.01.01	Pessoal do quadro especial	11.475.560
02.01.01.01.01.01	<i>Conselho de Administração</i>	10.080.000
02.01.01.01.01.02	<i>Conselho Consultivo (senhas de presença)</i>	500.000
02.01.01.01.01.03	<i>Fiscal Único</i>	895.560
02.01.01.01.02	Pessoal do quadro	70.480.956
02.01.01.01.03	Pessoal contratado	7.286.454
02.01.01.01.03.01	<i>Pessoal contratado - cedência</i>	5.602.542
02.01.01.01.03.02	<i>Pessoal contratado - a termo</i>	1.683.912
02.01.01.01.04	Pessoal em regime de avença	1.440.000
02.01.01.01.05	Pessoal estagiário	552.000
02.01.01.02	Abonos variáveis ou eventuais	30.561.176
02.01.01.02.02	Subsídios Permanentes	8.360.225
02.01.01.02.02.01	<i>Subsídios de férias</i>	-
02.01.01.02.02.02	<i>Subsídios de natal</i>	-
02.01.01.02.02.03	<i>Subsídios Insp. Aeronáutica</i>	5.044.181
02.01.01.02.02.04	<i>Subsídio telefone</i>	737.964
02.01.01.02.02.05	<i>Subsídio Isenção</i>	-
02.01.01.02.02.06	<i>Abonos Uso Viatura Própria</i>	1.200.000
02.01.01.02.02.07	<i>Subsídio de combustível</i>	712.800
02.01.01.02.02.08	<i>Subsídio de transporte</i>	665.280
02.01.01.02.03	Despesas de representação	302.400
02.01.01.02.05	Horas extraordinárias	-
02.01.01.02.06	Alimentação e alojamento (<i>ajudas de custo</i>)	9.575.000
02.01.01.02.07	Formação (Interna e Indústria)	12.323.551
02.01.01.02.05	Outros suplementos e abonos	
02.01.01.03	Dotação provisional	290.119
02.01.01.03.01	Aumentos salariais	-
02.01.01.03.02	Recrutamentos e nomeações	-
02.01.01.03.02.01	<i>Recrutamentos</i>	-
02.01.01.03.02.02	<i>Nomeações</i>	-
02.01.01.03.03	Progressões	290.119
02.01.01.03.04	Reclassificações (implementação PCCS)	-
02.01.01.03.05	Regressos	-
02.01.01.03.06	Promoções	-
02.01.02	SEGURANÇA SOCIAL	15.648.053
02.01.02.01	Segurança social dos agentes do Estado	15.648.053
02.01.02.01.01	Contribuições para a segurança social	15.418.193
02.01.02.01.04	Seguro acid. de trab e doenças profissionais	229.860
02.01.02.01.09	Encargos diversos de segurança social	-

Anexo B (Continuação)
Orçamento de Despesa da AAC para o ano 2021

Classificação Económica	Despesas	Orçamento 2021
02.02	AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS	120.300.442
02.02.01	AQUISIÇÃO DE BENS	4.837.488
02.02.01.00.04	Roupa, vestuário e calçado	-
02.02.01.00.05	Material de escritório	936.000
02.02.01.00.00	Livros e documentação técnica	240.000
02.02.01.01.01	Artigos honoríficos e de decoração	168.000
02.02.01.01.02	Combustíveis e lubrificantes	1.093.488
02.02.01.01.03	Material de limpeza, higiene e conforto	2.100.000
02.02.01.01.04	Material de conservação e reparação	300.000
02.02.01.01.09	Outros bens	-
02.02.02	AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	115.462.954
02.02.02.00.01	Rendas e alugueres	10.800.000
02.02.02.00.02	Conservação e reparação de bens	756.000
02.02.02.00.03	Comunicações	3.778.234
02.02.02.00.04	Transportes	-
02.02.02.00.05	Água	1.800.000
02.02.02.00.06	Energia eléctrica	2.040.000
02.02.02.00.07	Publicidade e propaganda	4.326.000
02.02.02.00.08	Representação dos serviços	180.000
02.02.02.00.09	Deslocações e estadas	24.659.500
02.02.02.01.00	Vigilância e segurança	1.965.600
02.02.02.01.01	Limpeza, higiene e conforto	1.954.620
02.02.02.01.02	Honorários	900.000
02.02.02.01.03	Trabalhos especializados	61.583.000
02.02.02.01.03.01	<i>Assistência técnica - residentes</i>	<i>48.833.000</i>
02.02.02.01.03.02	<i>Assistência técnica - não residentes</i>	<i>12.750.000</i>
02.02.02.09.09	Outros serviços	720.000
02.02.02.09.09.01	<i>Serviços bancários</i>	<i>720.000</i>
02.06	TRANSFERÊNCIAS	26.575.600
02.06.02	ORGANISMOS INTERNACIONAIS	26.575.600
02.06.02.01	Correntes	26.575.600
02.06.02.01.01	Quotas a organismos internacionais	26.575.600
02.06.02.01.01.01	ICAO	5.000.000
02.06.02.01.01.02	BAG	1.530.000
02.06.02.01.01.03	BAGASOO	13.545.600
02.06.02.01.01.04	BAGAIA	-
02.06.02.01.01.05	CAFAC	6.500.000

Anexo B (Continuação)
Orçamento de Despesa da AAC para o ano 2021

Classificação Económica	Despesas	Orçamento 2021
02.08	OUTRAS DESPESAS	1.212.880
02.08.01	SEGUROS	1.212.880
02.08.01.01	Seguro automóvel obrigatório	350.880
02.08.01.02	Seguro de viagem	862.000
02.08.02	OUTRAS DESPESAS	-
02.08.02.01	Patrocínios sociais	
02.08.02.02	Compensações	-
02.08.08	DOTAÇÃO PROVISIONAL	
02.08.08.01	Despesas não especificadas	
03.01	ACTIVOS NÃO FINANCEIROS	50.465.281
03.01.01	ACTIVOS FIXOS	28.897.084
03.01.01.01	Edifícios e outras construções	24.102.084
03.01.01.01.03	Edifícios para escritórios	24.102.084
03.01.01.01.03.01	<i>Aquisições de edifícios para escritórios</i>	<i>24.102.084</i>
03.01.01.02	Maquinaria e equipamento	4.795.000
03.01.01.02.01	Equipamento de transporte	-
03.01.01.02.01.01.01	<i>Aquisições de viaturas ligeiras de passageiros</i>	-
03.01.01.02.02	Ferramentas e utensílios	1.300.000
03.01.01.02.02.01	<i>Aquisições de ferramentas e utensílios</i>	<i>1.300.000</i>
03.01.01.02.03	Equipamento administrativo	3.495.000
03.01.01.02.03.01	<i>Aquisições de equipamentos administrativos</i>	<i>3.495.000</i>
03.01.04	RECURSOS NATURAIS	21.568.198
03.01.04.04	Activos intangíveis não produzidos	21.568.198
03.01.04.04.01	Propriedade industrial e outros direitos	-
03.01.04.04.01.01	<i>Aquisições de propriedade indust. e outros direitos</i>	-
03.01.04.04.02	Aplicações informáticas	21.568.198
03.01.04.04.02.01	<i>Aquisições de aplicações informáticas</i>	<i>21.568.198</i>
	TOTAL	336.288.521