



Instituto Nacional  
de Aviação Civil, I.P.

Relatório

# Sustentabilidade 2008

## FICHA TÉCNICA

### TÍTULO

Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P.  
Relatório de Sustentabilidade 2008

### EDITOR

INAC - Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P.  
Rua B - Edifícios 4 e Santa Cruz  
Aeroporto de Lisboa - 1749-034 Lisboa  
Telef.: +351 218 423 500 / Fax.: +351 218 402 398 / e-mail: [geral@inac.pt](mailto:geral@inac.pt)  
[www.inac.pt](http://www.inac.pt)

### COORDENAÇÃO TÉCNICA

Gabinete de Estudos e Controlo de Gestão

### IMAGEM E GRAFISMO

Departamento de Comunicação

Periodicidade: Anual

Data de Edição: Dezembro/2009

# ÍNDICE

ÂMBITO	4
CAPITULO 1 - O COMPROMISSO DO INAC, I.P.	5
CAPITULO 2 - INSTITUTO SUSTENTÁVEL	8
Missão e Estratégia	9
CAPITULO 3 - CONCRETIZAÇÃO DA MISSÃO DO INAC, I.P.	11
Gestão da relação com os agentes do sector	12
Fornecedores	13
Clientes	14
Sociedade	17
Colaboradores	18
CAPÍTULO 4 - RELAÇÃO COM O AMBIENTE	20
Política de gestão ambiental	21

## ÂMBITO

Este Relatório de Sustentabilidade reforça o compromisso público do INAC, I.P. em cumprir as suas atribuições procurando um equilíbrio entre a vertente social, económica e ambiental. Trata-se da primeira de uma série de publicações anuais que, prosseguindo práticas de referência, pretende dar informação a todos os interessados sobre as diversas vertentes da actuação do INAC, I.P..

O presente relatório de sustentabilidade refere-se à actividade desenvolvida em 2008 e está dividido em 4 capítulos. No primeiro, apresenta-se o compromisso com a excelência assumido pelo Conselho Directivo do Instituto e as principais linhas de orientação do modelo de gestão do INAC, I.P.. No segundo, são descritos a missão e os objectivos estratégicos definidos para o triénio 2008-10 e no terceiro é discutida a concretização da missão do INAC, I.P., nas várias dimensões de gestão consideradas. Finalmente, no capítulo 4, são apresentados os principais projectos relacionados com a política de gestão ambiental prosseguida pelo Instituto no exercício económico de 2008.



CAPITULO 1

O COMPROMISSO DO INAC, I.P.

A revisão do modelo organizacional do INAC, I.P.<sup>1</sup>, em 2008, visou adequar a estrutura às crescentes necessidades do sector, reforçando as responsabilidades nas áreas de regulação, supervisão, inspecção e, ao mesmo tempo, exigiu uma mudança nas metodologias de gestão, de modo a potenciar a flexibilidade de actuação do órgão regulador do sector da aviação civil.

A adopção de um modelo de gestão baseado no mérito e no cumprimento de objectivos de eficiência, eficácia e qualidade, permite o reforço da contribuição do INAC, I.P. para o desenvolvimento do sector da aviação civil em Portugal, melhorando a qualidade dos serviços prestados, reforçando a racionalidade e estreitando a cooperação estratégica com os principais grupos de interesse.

O Conselho Directivo do INAC, I.P. assumiu, ao assinar o Contrato de Gestão com o Estado Português, um Compromisso com a Excelência, procurando, no desenvolvimento das suas actividades, e nas acções levadas a cabo para o cumprimento dos objectivos plurianuais e anuais definidos, utilizar práticas de referência que permitem a consolidação de uma gestão sustentável, assente nas vertentes económica, social e ambiental.

---

<sup>1</sup> Publicada no Decreto-Lei n.º 145/2007, de 27 de Abril e na Portaria n.º 543/2007, de 30 de Abril.

Neste contexto, constituem princípios orientadores da gestão do INAC, I.P.:

- ↳ A implementação de uma filosofia de gestão profissionalizada;
- ↳ A adopção das melhores práticas de gestão de organismos públicos;
- ↳ O desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a excelência do desempenho, através da utilização de um conjunto de práticas de referência, que possibilitem ao INAC, I.P. uma gestão sustentável;
- ↳ A prestação de um serviço aos cidadãos, com qualidade;
- ↳ Eficiência económica nos custos suportados e nas soluções adoptadas para prestar esse serviço;
- ↳ A observância dos princípios gerais da actividade administrativa, quando estiver em causa a gestão pública.



CAPITULO 2

INSTITUTO SUSTENTÁVEL



## MISSÃO E ESTRATÉGIA

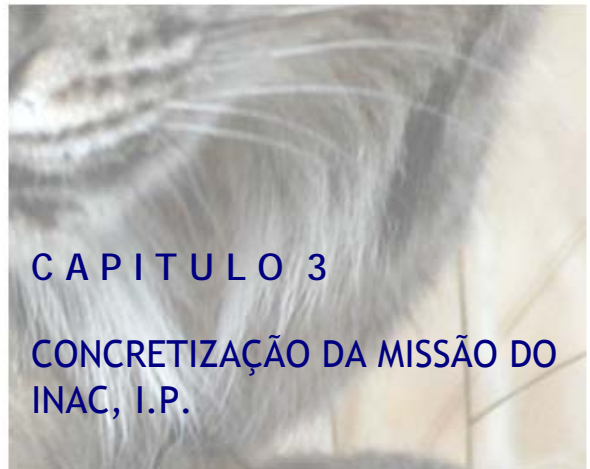
Como autoridade reguladora do sector da aviação civil em Portugal, a missão do INAC, I.P. *é promover o desenvolvimento seguro, eficiente e sustentado das actividades da aviação civil através de regulação, regulamentação, certificação, licenciamento, homologação e fiscalização.* O Planeamento Estratégico das actividades, e consequentemente o modelo de gestão adoptado, pretendem projectar o INAC, I.P. como uma autoridade aeronáutica de referência europeia, prestigiada e respeitada, destacando-se pela sua gestão, realização dos seus profissionais e pela eficiência dos seus processos, visando a satisfação dos interessados.

Em 6 de Março de 2008, o Governo apresentou as Orientações Estratégicas Específicas definidas para o INAC, I.P. e os objectivos anuais e plurianuais que asseguram o cumprimento dessas orientações, reformulando assim o modelo de gestão adoptado.

Foram então considerados como eixos prioritários de intervenção para o triénio 2008-2010:

- a) Assegurar um modelo de remuneração adequado do sistema aeroportuário, que facilite a sustentabilidade e racionalidade económica do mesmo;
- b) Adaptar o modelo regulatório para assegurar o desenvolvimento adequado do sistema aeroportuário nacional;
- c) Garantir a segurança da aviação civil, promovendo uma eficaz regulação e regulamentação do sector, bem como uma eficiente acção inspectiva e fiscalizadora;
- d) Melhorar a qualidade dos serviços prestados, concretizando uma redução visível dos prazos médios e desburocratizando e simplificando os processos de interface com os agentes económicos do sector;
- e) Reforçar as competências dos recursos humanos do Instituto, assegurando a disponibilidade dos meios necessários para a concretização da missão que lhe está cometida;
- f) Assegurar a sustentabilidade económico-financeira, minimizando a dependência do Orçamento de Estado e libertando os meios financeiros indispensáveis para cobrir os custos de funcionamento e financiar investimentos relacionados com a melhoria da eficácia no cumprimento da sua actividade.

Com a adopção desta nova filosofia de gestão, foram definidos objectivos nas vertentes de eficiência, eficácia e qualidade, procurando reforçar o relacionamento do INAC, I.P. com os colaboradores e *stakeholders*, criando os princípios de uma gestão sustentável e assumindo um compromisso de responsabilidade social.



### CAPITULO 3

CONCRETIZAÇÃO DA MISSÃO DO  
INAC, I.P.

## GESTÃO DA RELAÇÃO COM OS AGENTES DO SECTOR

O Conselho Consultivo é, nos termos estatutários, um veículo privilegiado de relacionamento do INAC, I.P. com os *stakeholders*. Para melhor concretizar esse potencial de comunicação foram criadas duas comissões especializadas: uma para análise do Plano de Actividades do Instituto e outra para reflectir sobre o estatuto do INAC, I.P. como entidade reguladora do sector da aviação civil.

Além disto, foram efectuadas as seguintes acções de sensibilização / comunicação dirigidas especificamente a alguns *stakeholders*:

- Sessão de trabalho com os prestadores de Serviço de Informação de Voo de Aeródromo, sobre o tema “Registo de Ocorrências”, e que consistiu, fundamentalmente, na apresentação da experiência dos prestadores de AFIS certificados há mais de seis meses;
- Seminário para directores de aeródromos e de heliportos e/ou agentes com responsabilidades na segurança operacional (*Safety*) daquelas infra-estruturas, destinado a elevar o nível de qualidade da informação aeronáutica publicada relativamente a aeródromos e heliportos, e a habilitar os novos directores e outros agentes com responsabilidades na segurança operacional (*Safety*) com conhecimentos que lhes permitam exercer as suas funções com maior proficiência, contribuindo assim para um aumento da segurança da aviação;
- Seminário “Direitos dos Passageiros”, que contou com a presença de 1 representante da Comissão Europeia, como orador e de transportadoras aéreas portuguesas e algumas transportadoras aéreas estrangeiras com representação em Portugal.
- *Workshop* sobre aprovação de pistas de ultraleves. Para além da apresentação dos temas, foi realizado um debate, com o objectivo de conhecer as principais dificuldades sentidas pelos interessados e de esclarecer dúvidas relativas ao processo de aprovação de pistas de ultraleves.

## FORNECEDORES

A relação do INAC, I.P. com os fornecedores está subordinada ao enquadramento jurídico das compras e aquisições de bens e serviços na Administração Pública. Sobre esta matéria, salienta-se a importância da Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2008-2010<sup>2</sup>, de onde se destaca o objectivo de estimular as entidades públicas a adoptar uma política de compras públicas ecológicas.

A análise da relação do INAC, I.P. com os fornecedores não pode ser dissociada da Agência Nacional de Compras Públicas, E. P. E. - organismo centralizador das compras efectuadas pelo Estado. Neste sentido, e nos termos da Resolução de Conselho de Ministros n.º65/2007, a Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas constitui um instrumento orientador relevante para a integração de critérios ambientais no processo de compras públicas.

---

<sup>2</sup> RCM n.º 65/2007, de 7 de Maio

## CLIENTES

Com o objectivo de proporcionar um melhor serviço ao cliente, foi criado o serviço de Atendimento Geral do INAC, I.P., em Novembro de 2008. Este Serviço presta atendimento ao público para os seguintes assuntos:

- ↳ Licenciamento de Pessoal e Formação;
- ↳ Entrega de Certificados Médicos;
- ↳ Recepção e entrega de documentação relativa aos Certificados de Tripulante.

Está implementado, desde Novembro de 2008, um mecanismo para recolha da satisfação dos clientes. Trata-se de um pequeno questionário, que se encontra disponível nas instalações do INAC, I.P., onde decorrem actividades de atendimento ao público (Portaria do Edifício 4 e tesouraria, no Edifício Santa Cruz).

Com este questionário pretende-se obter informação, por parte dos utilizadores, sobre: comodidade das instalações, acessibilidades, qualidade de atendimento e celeridade na decisão. Pretende-se, também, obter informação quanto à frequência de utilização dos serviços do INAC, I.P..

Através da análise das respostas dos utentes foi elaborado um relatório de satisfação dos clientes. Os resultados deste questionário são transmitidos aos interessados, já que constam do relatório de auto-avaliação do INAC, I.P. e são parte integrante do Relatório de Actividades do Instituto. No quadro 1 são apresentados os resultados do inquérito.

Quadro 1 - Respostas ao questionário aos clientes

Questionário aos Clientes do INAC, I.P.

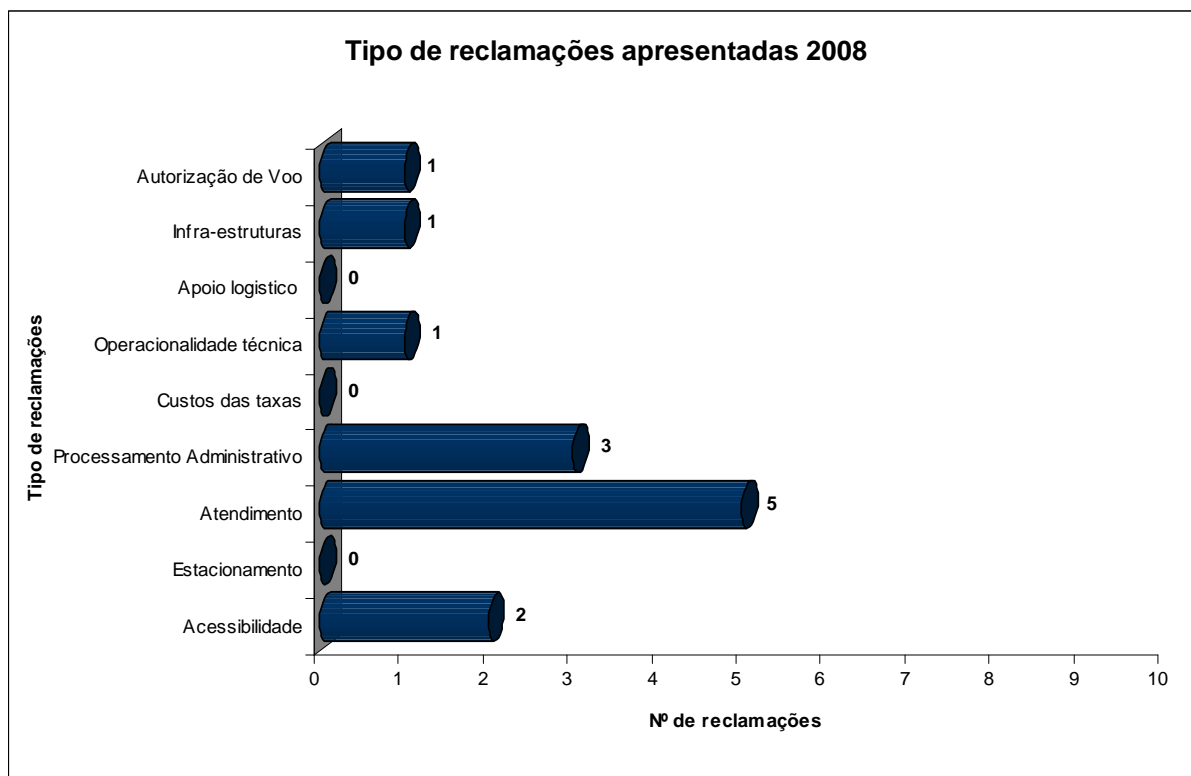
		Critérios de Classificação dos Serviços		
		Grau de satisfação		
EMPRESA	Como Classifica os Serviços prestados pelo INAC, I.P. tendo em conta os seguintes critérios	Acessibilidades	100%	
		Qualidade de Atendimento	100%	
		Celeridade na Decisão	42%	
		Comodidade das Instalações	92%	
		Horário de Funcionamento	67%	
			Frequência de Utilização dos Serviços	
	Com que frequência utiliza os nossos Serviços	Frequência		
		1ª Vez		
		Uma ou mais vezes por mês		
		Uma vez por ano ou menos		
Uma vez por semana			25%	
Várias vezes por ano		25%		
Várias vezes por semana		50%		
Sugestões / Comentários	Sugestões		2 Comentários	

		Critérios de Classificação dos Serviços		
		Grau de satisfação		
INDIVIDUAL	Como Classifica os Serviços prestados pelo INAC, I.P. tendo em conta os seguintes critérios	Acessibilidades	100%	
		Qualidade de Atendimento	92%	
		Celeridade na Decisão	83%	
		Comodidade das Instalações	100%	
		Horário de Funcionamento	75%	
			Frequência de Utilização dos Serviços	
	Com que frequência utiliza os nossos Serviços	Frequência		
		1ª Vez		
		Uma ou mais vezes por mês		50%
		Uma vez por ano ou menos		
Uma vez por semana			25%	
Várias vezes por ano		25%		
Várias vezes por semana				
Sugestões / Comentários	Sugestões		2 Comentários	

$$\text{Grau de Satisfação} = \frac{\sum \text{N.º de pontos atribuídos}}{\sum \text{Pontuação máxima}} \times 100\%$$

A gestão da relação com os clientes do INAC, I.P. passa também pelas reclamações relativas aos serviços prestados. A gestão destas reclamações é objecto de Auditoria pela Inspeção-geral do MOPTC. Em 2008 foram apresentadas 13 reclamações. No Gráfico 1 é apresentada uma discriminação das reclamações dos utentes por tipo de reclamação.

Gráfico 1 - Respostas ao questionário aos clientes



O tratamento e gestão das reclamações teve como resultados mais imediatos a adequação de alguns procedimentos às necessidades dos utentes, designadamente a criação do serviço de atendimento, em fase provisória, e o alargamento do seu período de funcionamento à hora de almoço.



## SOCIEDADE

A dimensão social do modelo de gestão do INAC, I.P. baseia-se, fundamentalmente, numa lógica de integração. Assim, em 2008, foi dada continuidade à parceria com a ACAPO - Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal. Esta parceria está materializada num Protocolo de Formação em Posto de Trabalho, no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano - Tipologia “Qualificação das Pessoas com Deficiências e Incapacidades” daquela associação e permitiu a formação de dois elementos da ACAPO.

Também numa óptica de integração foi celebrado em 2008 um Protocolo de Cooperação com a Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais (FCEE) da Universidade Católica. A colaboração entre as duas instituições engloba a oferta de estágios (não remunerados) aos alunos dos Mestrados em Economia e Gestão da FCEE, a cedência e aconselhamento sobre informação estatística e a elaboração de projectos no âmbito do desenvolvimento de teses de mestrado.

Embora não tendo definida uma estratégia de responsabilidade social, o INAC, I.P. leva pontualmente a cabo iniciativas desta natureza, designadamente recolha de fundos para associações de solidariedade social. Em 2008, o Conselho Directivo deliberou atribuir à Associação Ajuda de Berço 500 Euros obtidos com a venda de rifas aos colaboradores do INAC, I.P..

Em 2008, o INAC, I.P. apoiou diversas publicações relacionadas com o sistema de aviação civil, nomeadamente os livros “Transporte Aéreo, Exportação e Aeroportos” de J. Martins Pereira, “Por esses Espaços Aéreos: Nas asas da Teimosia”, do Comandante António de Sousa Faria, e “História da Aviação e o Controlo de Tráfego aéreo”, de Natividade Gomes Augusto. Os apoios a estes livros resultam da relevância daquelas publicações para a aviação civil em Portugal, permitindo uma maior divulgação do sector.

## COLABORADORES

A estratégia de desenvolvimento do capital humano do INAC, I.P. deriva, necessariamente, do enquadramento jurídico relativo ao regime de carreiras e à avaliação de desempenho. Sobre esta matéria, o INAC, I.P. cumpre na íntegra todas as disposições legais, tendo implementada uma prática de gestão por competências e por objectivos quantificáveis, na avaliação do desempenho dos colaboradores (SIADAP).

No âmbito do processo de auto-avaliação do INAC, I.P., em 2009, relativamente ao cumprimento das metas programadas para o exercício económico de 2008, foram realizados dois inquéritos: um aos colaboradores e outro aos dirigentes. Os resultados desses inquéritos foram divulgados no relatório de auto-avaliação do Instituto.

Como principais conclusões a retirar do processo de definição dos objectivos do INAC, I.P. em 2008 salienta-se:

- ↳ Todas as unidades orgânicas contribuíram para a concretização de pelo menos um dos objectivos operacionais;
- ↳ Os objectivos de melhoria da qualidade dos serviços prestados e da imagem organizacional e da adequação da regulação às necessidades do sector foram aqueles que determinaram o envolvimento de maior número de unidades orgânicas;
- ↳ Foram hierarquizados os objectivos das unidades orgânicas em função dos objectivos anuais e plurianuais definidos para a organização, permitindo, desta forma, a integração dos objectivos do Serviço com os dos seus colaboradores;
- ↳ Como factores mais determinantes para o desempenho do INAC, I.P. foram considerados pelos dirigentes os enquadramento dos objectivos operacionais definidos com a missão e objectivos estratégicos do Serviço e, também, os recursos humanos envolvidos.

Relativamente à satisfação dos colaboradores foram definidos mecanismos para recolha de informação designadamente através da realização, em Junho, do 1º Inquérito ao Clima e Cultura Organizacional no INAC, I.P.. Os resultados do Inquérito, bem como as sugestões dos colaboradores foram divulgados a toda a organização.

No seguimento dos resultados do Inquérito e das sugestões feitas pelos Colaboradores, o Conselho Directivo aprovou um Plano Estratégico de Comunicação Interna. As acções previstas neste Plano pretendem contribuir para anular progressivamente as causas de insatisfação e desmotivação

evidenciadas no Inquérito, nomeadamente as relacionadas com a Comunicação Interna, criando um espírito de grupo e uma cultura organizacional adequada.

Foram implementadas, ainda em 2008, algumas das medidas previstas no Plano designadamente:

- ↳ Gozo do dia de Aniversário;
- ↳ Disponibilização de uma caixa de sugestões;
- ↳ Divulgação de relatórios síntese das reuniões do Conselho Directivo, sempre que aplicável.



CAPITULO 4

RELAÇÃO COM O AMBIENTE

## POLÍTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL

O INAC, I.P. apresentou, em 2008, por orientação de S. Ex.<sup>a</sup> o Secretário de Estado das Obras Públicas e Comunicações, um programa de eficiência energética. Este programa pretendia por um lado, desenvolver e implementar um projecto de eficiência energética nas instalações do Instituto, no prazo de um ano e, por outro lado, criar um manual de normas de eficiência energética que disponibiliza aos restantes organismos e empresas e a todas as instituições que o pretendam aplicar.

O objectivo da implementação deste projecto foi avaliar e analisar o consumo de energia e propor medidas para aumentar eficiência no consumo e conseqüente redução de custos com a factura energética.

Para concretizar este objectivo, o INAC, I.P. estabeleceu uma parceria estratégica com uma empresa especializada (CCEnergia). No decorrer do 1º semestre de 2009 e na sequência dos objectivos programados foram realizadas as seguintes acções:

- ↳ Auditoria Energética às instalações do INAC, I.P.;
- ↳ Elaboração de Planos de Racionalização de Energia (PRCE); e
- ↳ Elaboração de Planos de Contabilidade Energética.

O Manual de Eficiência Energética bem como o Relatório de Auditoria Energética foram apresentados ao Gabinete de S. Ex.<sup>a</sup> o Secretário de Estado das Obras Públicas e Comunicações, no final do 1º semestre de 2009.

Actualmente, estão a ser implementadas as medidas de utilização racional de energia definidas no Relatório. A Monitorização do cumprimento das metas estabelecidas e análise das tendências de evolução só será possível no ano 2010.

