

**ANEXO III - PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL (PTO) E
PLANO DE AÇÕES IMEDIATAS (PAI)**

Sumário

1.	Plano de Transferência Operacional (PTO) – Aspectos Gerais	3
2.	Objetivos do PTO	3
3	Conteúdo do PTO.....	4
4	Implementação do PTO	6
5	Exemplo de Ações de Transferência Operacional	7
6	Plano de Ações Imediatas (PAI)	10

1. Plano de Transferência Operacional (PTO) – Aspectos Gerais

- 1.1 A fim de assegurar uma transição eficaz das operações aeroportuárias e buscando garantir a manutenção da segurança do Heliporto na transferência entre a atual Operadora e a Concessionária e minimizar o impacto sobre os passageiros, Empresas Aéreas e outros Usuários do Heliporto, a Concessionária desenvolverá um Plano de Transferência Operacional (PTO).
 - 1.1.1 Como parte do Plano de Transferência Operacional será criado um Comitê de Transição, liderado pela Concessionária e com a participação de representantes dos seguintes órgãos e entidades:
 - 1.1.1.1 Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC;
 - 1.1.1.2 Município de Campos dos Goytacazes;
 - 1.1.1.3 Departamento de Controle do Espaço Aéreo – DECEA;
 - 1.1.1.4 Empresa que explora atualmente o Heliporto;
 - 1.1.1.5 Representante das Empresas que operam o segmento *Offshore*;
 - 1.1.1.6 Representante dos empregados, indicado pela representação sindical dos trabalhadores aeroportuários;
 - 1.1.1.7 Administradores do Heliporto ou comitê de administradores; e
 - 1.1.1.8 Outros órgãos públicos ou privados considerados relevantes para a operação do Heliporto.
- 1.2 O Comitê de Transição se reunirá em até 30 (trinta) dias após a aprovação do PTO e deverá permanecer ativo durante o período de 6 (seis) meses, devendo se reunir mensalmente ou quando convocado pela Secretaria da Aviação Civil da Presidência da República para acompanhar e dar suporte ao Plano de Transferência Operacional.
- 1.3 A Concessionária, por sua vez, deverá estabelecer uma equipe de transição com foco gerencial, para assumir as responsabilidades da operação do Heliporto durante o período de transição.

2. Objetivos do PTO

- 2.1 No período de até 6 (seis) meses, a Concessionária deverá demonstrar para a ANAC sua capacidade de compreender e analisar a operação aeroportuária. O Plano de Transferência Operacional tem como objetivos gerais:
 - 2.1.1 Transferência sem interrupção das operações aeroportuárias de acordo com um cronograma de implementação; e
 - 2.1.2 Garantia das condições de segurança operacional, de segurança da aviação civil contra

atos de interferência ilícita e da facilitação do transporte aéreo.

2.2 Para atingir os referidos objetivos, as ações a seguir devem estar previstas.

A. Transferência sem interrupção das operações aeroportuárias

2.2.1 A Concessionária deve identificar as atividades necessárias para cada membro da Equipe de Transição, bem como seus prazos de execução, a fim de assegurar a operação contínua do Heliporto.

B. Garantia das condições de segurança operacional, de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita e da facilitação do transporte aéreo.

2.2.2 Para garantir as condições de segurança operacional, de segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita e facilitação do transporte aéreo, a Concessionária deverá implementar as seguintes ações:

2.2.2.1 Atualizar o Programa de Segurança Aeroportuária (PSA) nos termos do RBAC 107; e

2.2.2.2 O Programa de Segurança Aeroportuária (PSA) atualizado deve ser anexado e entregue juntamente com o PTO.

2.2.3 A Concessionária deverá declarar as eventuais alterações propostas para o PSA em relação à versão aprovada para o operador anterior.

2.3 A Concessionária deve coordenar o planejamento e execução de obras de forma a manter o risco às operações aéreas em níveis aceitáveis.

3 Conteúdo do PTO

3.1 Na elaboração do PTO a Concessionária deverá levar em consideração a necessidade de estabelecer comunicação plena com todos os interessados, no que se refere aos potenciais problemas da transição, desde o primeiro dia da eficácia do Contrato.

3.2 Durante a preparação do PTO a Concessionária deverá reunir-se com grupos de empregados, com detentores de contratos de cessão de áreas no Heliporto, órgãos de governo e outros interessados, para definir preocupações e problemas específicos a serem contemplados no PTO.

3.3 Os itens a seguir apresentam indicações sobre o conteúdo do PTO e como ele deve ser estruturado.

A. Plano de Transição da Gestão do Heliporto;

B. Plano de Transição dos Recursos Humanos; e

C. Plano de Comunicação e Informação ao Público.

A. Plano de Transição da Gestão do Heliporto

- 3.3.1 O Plano de Transição da Gestão do Heliporto deverá propor a composição da Equipe de Transição, que incluirá pessoas a serem alocadas nas áreas chave do Heliporto, a saber: administração do aeródromo, gerenciamento da segurança operacional, segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita, operações aeroportuárias, manutenção do aeródromo e resposta à emergência aeroportuária.
- 3.3.2 O Plano de Transição da Gestão do Heliporto deverá considerar que a Equipe de Transição funcionará como uma organização de respaldo à administração atual do Heliporto, onde os gerentes designados pela Concessionária deverão validar as decisões que podem ter impacto direto na transição, dentro das suas áreas de responsabilidade. Assim, o Plano deverá indicar o modelo de governança a ser adotado e as principais decisões a serem compartilhadas. Caso não haja consenso entre as decisões da administração atual e da Concessionária, a questão deverá ser submetida à apreciação da ANAC.
- 3.3.3 O Plano de Transição da Gestão do Heliporto deverá considerar ainda como a Equipe de Transição se desenvolverá, em termos de composição e responsabilidades, de forma a compor uma estrutura administrativa completamente preparada para assumir todas as responsabilidades do objeto do Contrato. Assim sendo, a Concessionária deverá se comprometer a implementar uma estrutura organizacional com experiência, capacidade e liderança para dirigir as atividades específicas da transição.
- 3.3.4 Para garantir a transferência eficaz de informação sobre a organização futura, a Concessionária deverá:
 - 3.3.4.1 Elaborar um documento informativo sobre a nova organização, que deverá descrever a estrutura proposta e fornecer informações sobre os respectivos papéis.
 - 3.3.4.2 Agendar visitas da nova equipe para fornecer informações aos funcionários atuais sobre a nova organização e apresentar os novos gestores.
 - 3.3.4.3 Propor reuniões informativas com os detentores de contrato de cessão de áreas no Heliporto e outros interessados, para fornecer informações e apresentar os novos gestores.

B. Plano de Comunicação e Informação

- 3.3.5 Durante a transição a Concessionária deverá ser capaz de coordenar, juntamente com o Comitê de Transição, a execução de um plano de relações públicas. Este plano deverá procurar alcançar os seguintes resultados:

- 3.3.5.1 Criar um relacionamento positivo com todos os interessados-chave;
- 3.3.5.2 Conhecer os valores e prioridades dos interessados; e
- 3.3.5.3 Iniciar um processo contínuo de diálogo e participação dos interessados na implantação de um programa de melhoria contínua do Heliporto.
- 3.3.6 Dentre as possíveis iniciativas a serem previstas no Plano de Comunicação e Informação estão: a implantação de fóruns com os interessados na operação do Heliporto, realização de grupos focais com funcionários, arrendatários e usuários, pesquisas de opinião entre os passageiros, reuniões periódicas com os empregados, consultas e reuniões individuais.
- 3.3.7 O Plano de Comunicação e Informação deverá prever a informação a todos os interessados de quais são os objetivos das etapas de transição, os resultados esperados e o processo de como ele será conduzido. A Concessionária deverá alcançar suas metas mediante um programa solidamente estruturado. Um dos elementos-chave deverá ser um pacote amplo de informações que deverá incluir detalhes tais como:
 - 3.3.7.1 Os fundamentos e benefícios da mudança da Concessionária;
 - 3.3.7.2 Uma apresentação da Concessionária e experiência dos seus membros;
 - 3.3.7.3 As expectativas da Concessionária; e
 - 3.3.7.4 Um resumo das principais melhorias operacionais a serem implantadas.
- 3.3.8 Os demais instrumentos do Plano de Comunicação e Informação devem levar em consideração o público a ser atingido e os principais meios a serem utilizados. Como exemplo, pode-se determinar a comunicação impressa como veículo principal, privilegiando anúncios em jornais e revistas para transmitir as mensagens principais. É importante que a Concessionária se comprometa a reunir-se periodicamente com os representantes dos diversos meios de comunicação para expressar fielmente os benefícios a serem alcançados com a nova concessão.

4 Implementação do PTO

- 4.1 O Plano de Transferência Operacional irá compreender 2 estágios distintos de implementação:
 - A. Estágio 1 – Preparação
 - B. Estágio 2 – Operação de Transição

Estágio 1 – Preparação

- 4.1.1 Logo após a adjudicação do objeto a Concessionária deverá iniciar intercâmbio com o Município de Campos dos Goytacazes, de forma a implantar nova organização e cultura, bem como uma série de padrões e objetivos. Para tanto, a Concessionária

deverá elaborar planos e programas específicos, que irão facilitar e direcionar o processo de transição de forma harmoniosa. O conjunto de planos constitui o Plano de Transferência Operacional (PTO), que deverá ser elaborado e enviado à ANAC e ao Poder Concedente em até 30 (trinta) dias após a Data de Eficácia do Contrato. Por sua vez, a ANAC e o Poder Concedente deverão, em até 20 (vinte) dias, analisar o PTO e solicitar ajustes e/ou esclarecimentos que forem necessários.

- 4.1.2 Ultrapassado o prazo de 20 (vinte) dias sem qualquer manifestação ou solicitação por parte da ANAC e do Poder Concedente, o PTO será considerado aprovado.

Estágio 2 – Operação de Transição

- 4.1.3 A transição terá início com a obtenção do Termo de Aceitação Definitivo pela Concessionária. Neste estágio a Concessionária assumirá a responsabilidade pela operação do Heliporto e contará com apoio do Município, a quem caberá disponibilizar, sob demanda, seu efetivo de funcionários, que ficará sob gestão da própria Concessionária.

- 4.1.3.1 No caso de disponibilização de funcionários por parte do Município nesta fase, seus custos serão arcados pela Concessionária.

- 4.1.4 Neste período a Concessionária se obriga a conduzir todas as atividades funcionais, incluindo a gestão de recursos humanos e capacitação de empregados, programas de segurança e vigilância, programas de operação e manutenção do sítio aeroportuário, programas de administração e finanças, operação comercial, interação e comunicação com os demais entes envolvidos no dia a dia do Heliporto (i.e. usuários, lojistas/comércio, agentes governamentais etc.).

5 Exemplo de Ações de Transferência Operacional

- 5.1 Com o intuito de facilitar o entendimento para a elaboração do Plano de Transferência Operacional (PTO) são oferecidos, a seguir, alguns exemplos de ações possíveis para serem avaliadas.

Equipe de Transição	<p>Uma Equipe de Transição será formada para gerenciar todos os aspectos da transição da operação. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento de um cronograma de transição detalhado. • A formação de subequipes para lidar com aspectos específicos da transição (ex.: equipe de operações, equipe de comunicações etc.). As subequipes se reportarão à Equipe de Transição, que constituirá a entidade tomadora de decisões. • A supervisão das subequipes e facilitação de reuniões semanais/quinzenais entre todas as subequipes. • Negociação com a atual operadora para assegurar uma transferência tranquila dos bens, contratos, documentação e funcionários à Concessionária. • Garantia da continuidade de operação de todos os sistemas de negócio (contábil, operacional, tecnologia da informação, folha de pagamento etc.). • Fornecimento de assessoria jurídica e técnica. • Desenvolvimento de uma estrutura de administração para o Heliporto, nomeando a administração executiva e os líderes de grupos/serviços/práticas.
Subequipe: Finanças	<p>Uma Equipe de Finanças poderá ser formada para desenvolver orçamentos e gerenciar despesas. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantia de uma transição eficaz dos sistemas financeiros (ex.: contábil, folha de pagamento etc.). • Desenvolvimento de ferramentas para garantir finanças detalhadas e transparentes. • Identificação de áreas de melhoria para um sistema financeiro aeroportuário otimizado e customizado.
Subequipe: Operações	<p>Uma Equipe de Operações poderá ser formada para operar o Heliporto. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação junto com a CODEMCA, ANAC e DECEA sobre questões regulatórias nas operações aeroportuárias. • Identificação de necessidades de contratação. • Identificação de necessidades de manutenção e pequenas melhorias; desenvolvimento de orçamento e cronograma. • Levantamento e revisão das ações de saneamento das não-conformidades existentes. • Coordenação das atividades dos órgãos públicos que, por disposição legal, deva funcionar no Heliporto a fim de alcançar e manter a boa qualidade operacional do Heliporto. • Identificação de necessidades de equipamentos adicionais; desenvolvimento de plano de implementação, orçamento e cronograma.

Subequipe: Comunicações	<p>Uma Equipe de Marketing poderá ser formada para gerenciar todos os aspectos de comunicações internas e externas. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma estratégia de relações públicas. • Desenvolvimento de relações com a imprensa. • Administração de relações com Empresas Aéreas e Empresas de <i>Offshore</i>.
Subequipe: Comercial	<p>Uma Equipe Comercial poderá ser criada para gerenciar atividades comerciais existentes e previstas no curto prazo. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração de atividades comerciais na propriedade do Heliporto. • Desenvolvimento e administração de relações próximas com possíveis investidores de terminais. • Elaboração de metas de desenvolvimento comercial a curto e médio prazo.
Subequipe: Recursos Organizacionais e Humanos	<p>Uma Equipe de Estrutura Organizacional poderá ser criada para aconselhar e desenvolver alternativas para a estrutura organizacional e o plano de recursos humanos do Heliporto. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de uma lista de potenciais líderes de administração executiva e de grupos/serviços/práticas para a equipe de transição, com base em experiência e especialização. • Identificação de áreas onde a Equipe de Administração possa precisar de fortalecimento e de desenvolvimento de critérios de recrutamento.
Subequipe: Tecnologia da Informação	<p>Uma Equipe de Tecnologia da Informação (TI) poderá ser criada para gerenciar uma transição tranquila da infraestrutura de TI. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do sistema de TI atual. • Identificação de melhorias de TI necessárias. • Identificação de necessidades estratégicas de contratação/treinamento para TI. • A equipe trabalhará juntamente com as Equipes de Finanças e de Operações.
Formação da Equipe de Administração do Heliporto	<p>Deverão ser transferidos todos os poderes à nova Equipe de Administração Aeroportuária. Todas as subequipes operando sob direção da Equipe de Transição também devem ser transferidas para as equipes e grupos apropriados sob a nova administração e suas estruturas organizacionais.</p>
Melhorias Imediatas	<p>A Concessionária verificará oportunidades de vantagens imediatas para aumentar a eficiência operacional, a experiência do passageiro e o desempenho comercial do Heliporto, que podem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do processo de segurança, aumentando a eficiência do processamento. • Avaliação dos principais entraves para melhoria da operação das empresas aéreas no Heliporto e da prestação de serviço aos passageiros e demais

6 Plano de Ações Imediatas (PAI)

- 6.1 O Plano de Ações Imediatas (PAI) tem por objetivo estruturar sistematicamente um conjunto de investimentos e intervenções operacionais de curto prazo, a serem acompanhados pela ANAC por meio de indicadores apresentados pela Concessionária, com vistas a melhorar a experiência do usuário na utilização do Heliporto.
- 6.2 O PAI deverá ser entregue em até 30 (trinta) dias após a data de assinatura do Contrato, tendo a ANAC até 20 (vinte) dias para aprovar o início das ações.
 - 6.2.1 O PAI poderá ser aprovado parcialmente, considerando o prazo acima estipulado, podendo ser determinado prazo adicional para a Concessionária revisar e reapresentar o Plano, tendo a ANAC 20 (vinte) dias para aprovar o restante das ações.
- 6.3 O PAI deverá identificar e cumprir todas as leis, regulamentos e demais normas aplicáveis às atividades da Concessionária.
- 6.4 O PAI vinculará a Concessionária para todos os fins de direito, cabendo a ela seu estrito cumprimento e implementação, sujeitando-se às obrigações previstas no Plano, no Contrato e seus Anexos e às penalidades pelo descumprimento de quaisquer obrigações previstas.
- 6.5 O PAI deverá abordar, no mínimo, os seguintes tópicos:
 - 6.5.1 Atividades que devem ser concluídas em até 90 (noventa) dias após a aprovação do PAI:
 - 6.5.1.1 Elaboração do Plano de Ajuste de Não Conformidades de Segurança Operacional na infraestrutura Atual, para as operações exclusivas da aviação *Offshore*;
 - 6.5.1.2 Elaboração do Plano de Ajuste de Não Conformidades de Segurança da Aviação Civil Contra Atos de Interferência ilícita e da Facilitação do Transporte Aéreo; e
 - 6.5.2 Caso a revisão dos sistemas exija a necessidade de investimentos que requeiram maior prazo, a Concessionária deverá identificar tal situação no PAI;
 - 6.5.3 Para cada item do PAI, a Concessionária deverá apresentar:
 - 6.5.3.1 A descrição das atividades que serão realizadas, acompanhadas de elementos que permitam o monitoramento e fiscalização por parte da ANAC;
 - 6.5.3.2 A identificação dos responsáveis por cada ação; e
 - 6.5.3.3 O cronograma de implementação