



ESCOLA DO MAR

2025

Plano de ATIVIDADES





Índice

1. Sumário Executivo.....	4
2. Estrutura Orgânica e Funcionamento.....	5
3. Missão, Visão e Valores	7
4. Enquadramento Institucional	7
5. Atividades – Conselho de Administração	10
7. Gabinetes e Departamentos	12
7.1. Departamento de Apoio ao Conselho de Administração.....	12
7.1.1. Gabinete de Gestão de Projetos	13
7.1.1. Gabinete de Comunicação, Imagem e Informática	14
7.2. Departamento de Transportes Marítimos e Áreas Afins Marítimas.....	19
7.3. Departamento Administrativo Financeiro.....	29
7.4. Gabinete de Gestão de Qualidade.....	52
7.5. Conclusão	63



Índice de Tabela

Tabela 1: Conselho de Administração	6
Tabela 2: Desafios, Estratégias de Melhoria e Responsabilidades Gabinete de Gestão de Projetos	13
Tabela 3: Objetivos do Gabinete de Comunicação	15
Tabela 4: Ferramentas de comunicação	16
Tabela 5: Conceção e Desenvolvimento de Cursos	19
Tabela 6: Gestão e Realização da Formação	20
Tabela 7: Cursos Profissionalizantes Marítimos	22
Tabela 8: Cursos Modulares de Atualização e Qualificação	24
Tabela 9: Quadro resumo das ações previstas	25
10: Cronograma de execução dos Cursos Marítimos Profissionalizantes	26
Tabela 11: Cronograma de execução dos Cursos Modulares de Atualização	27
Tabela 12: Desafios do DTM e do DFAAM	28
Tabela 13: Resumo Orçamento 2025	30
Tabela 14: Financiamentos Valor total (ECV)	30
Tabela 15: Orçamento Geral e Previsão para 2025 /Trimestre.....	34
Tabela 16: Orçamentos por ação de formação e por cursos profissionalizantes	36
Tabela 17: Orçamentos por ação de formação e por cursos modulares	38
Tabela 18: Plano de Investimento	40
Tabela 19: Outros Investimentos	40
Tabela 20: Rendimentos dos Cursos Profissionalizantes Marítimos	42
Tabela 21: Rendimentos dos Cursos Modulares Marítimos	45
Tabela 22: Outros Rendimentos	45
Tabela 23: Necessidades de RH	47
Tabela 24: Unidades Da Organização	50
Tabela 25: Objetivos de Equipamentos e Materiais de Apoio a Formação	51
Tabela 26: Desafios do DAF	52
Tabela 27: Oportunidades de Melhoria - Auditoria Externa	56
Tabela 28: Objetivos do processo de Infraestruturas e Ambiente de Trabalho	57
Tabela 29: Gestão de Fornecedores e Subcontratados	59
Tabela 30: Gestão de Clientes	59
Tabela 31: Gestão do Sistema de Qualidade	61
Tabela 32: Gestão da Melhoria do Sistema de Qualidade	62
Tabela 33: Desafios do GGQ	63



1. Sumário Executivo

O Plano de Atividades da Escola do Mar para o ano de 2025 foi desenvolvido com o objetivo de consolidar a instituição como uma entidade referência na área marítima, cumprindo os requisitos da Norma ISO 9001 no âmbito da formação profissionalizante para Marítimos de Marinha Mercante, Marinha de Pesca, Marinha de Recreio, modulares e áreas afins. O plano foca em iniciativas formativas inovadoras, sustentabilidade, parcerias estratégicas e a expansão da infraestrutura, visando preparar os formandos para os desafios do futuro.

Pretende-se estabelecer colaborações estratégicas, com outras entidades formadoras e empresas do setor marítimo, tanto a nível nacional quanto internacional, para promover o intercâmbio de conhecimentos e práticas inovadoras.

Investir na criação de condições para obter instalações para a escola, incluindo oficinas para as práticas tanto dos cursos da área marítima e afins. Implementar práticas de sustentabilidade em todas as operações da escola, com foco na redução de despesas através do estabelecimento de parcerias, prestação de serviços na área de atuação (formação à medida das empresas, bem como no Centro de Simulação Marítima e Centro de Combate a Incêndio). Terá um grande foco na sustentabilidade ambiental, com promoção de projetos que visam a utilização de energias renováveis, bem como adequação dos planos curriculares para estimular a redução do consumo de água e eliminação de plásticos de uso único.

O engajamento comunitário pretende-se desenvolver programas de extensão para envolver as comunidades costeiras, oferecendo cursos e workshops sobre conservação marinha, pesca sustentável e educação ambiental.

O plano será executado por meio de uma abordagem multidisciplinar, envolvendo todas as áreas da escola. Equipas dedicadas serão formadas para cada projeto, com prazos bem definidos e indicadores de desempenho para monitorar o progresso.

DP Almeida



Espera-se que as atividades planeadas fortaleçam a posição da EMAR como referência na formação marítimas, contribuam para o desenvolvimento de competências técnicas e socio ambientais dos formandos e promovam uma cultura de inovação e sustentabilidade na região.

O Plano de Atividade para 2025 é desafiante, mas está alinhado com a missão e os valores da EMAR. A execução bem-sucedida deste plano posicionará a escola como uma instituição de ponta na formação de profissionais do mar, comprometidos com a preservação dos oceanos e o desenvolvimento sustentável.

2. Estrutura Orgânica e Funcionamento

A Estrutura orgânica da EMAR está prevista conforme o Decreto-lei n.º 2/2020, capítulo III, Artigo 9º organização geral Secção Órgãos pela Tipificação: por um Conselho de Administração; um Conselho Consultivo; um Fiscal Único; um Conselho Técnico-Científico; um Conselho Pedagógico; e um Conselho para a Qualidade e Certificação da Formação Marítima. A sua estrutura atual é composta por um Conselho de Administração.

O Conselho de Administração manteve a equipa e criou um novo organograma dividido em Departamentos e Gabinetes, conforme a figura abaixo:

Departamentos



ORGANOGRAMA DA EMAR (ANO 2024)
(Requisito 4.1- ISO 9001:2015)

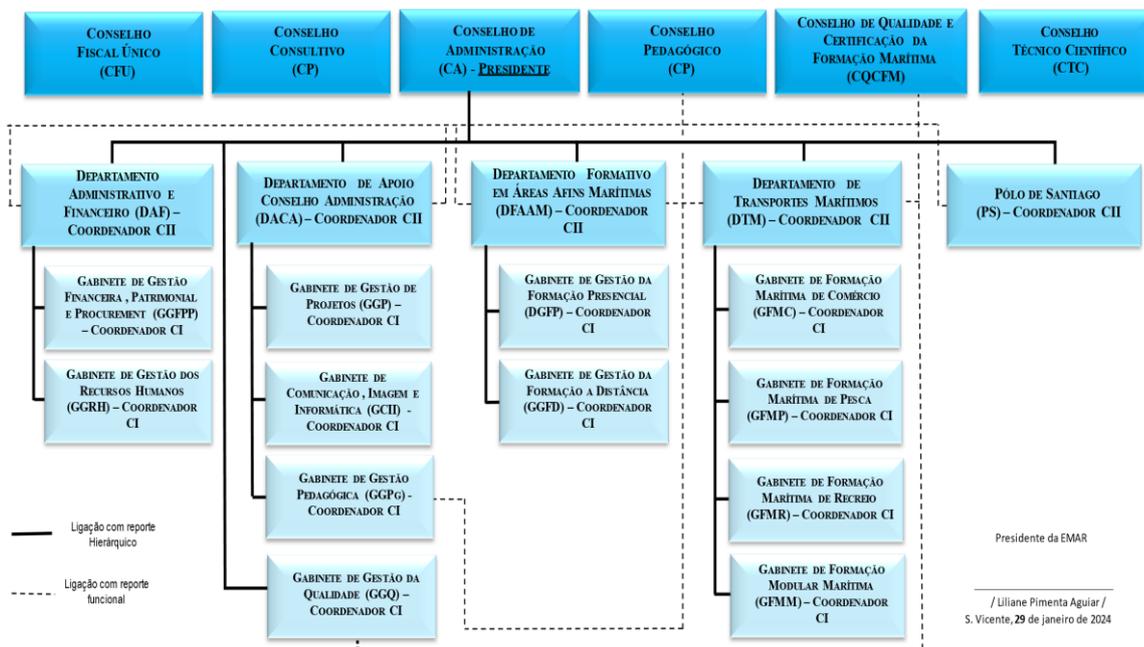


Figura 1: Organograma EMAR 2024

Nomeados em 2023, compõem o Conselho de Administração, Liliane Pimenta De Aguiar - Presidente do Conselho de Administração, Adildo Soares Gomes - Administrador Executivo, mantendo o Administrador não Executivo, Jandir De Pina (nomeado em 2022).

Tabela 1: Conselho de Administração

	Nome	Função
Conselho de Administração	Liliane Aguiar	Presidente do Conselho de Administração
	Adildo Gomes	Administrador Executivo
	Jandir De Pina	Administrador Não Executivo

DPimenta



3. Missão, Visão e Valores

A Escola do Mar (EMAR), criada pelo DL nº 2/2020 de 16 de janeiro, é uma Entidade Pública Empresarial sediada na cidade de Mindelo, dotada de autonomia administrativa, financeira, patrimonial, pedagógica, técnica e científica, com capacidade jurídica que abrange todos os direitos e obrigações necessários ou convenientes à prossecução do seu objeto social.

Herdeira de uma longa tradição nas artes e ofícios do mar, a EMAR tem a sede em Mindelo, um polo em Santiago e exerce a sua atividade em todo o território nacional.

A missão da EMAR é promover a difusão do conhecimento e o desenvolvimento de competências para o exercício de atividades profissionais de excelência no domínio do mar e da economia marítima e afins.

A visão da EMAR é tornar-se numa escola-referência, de excelência, ubíqua, inovadora e capaz de descobrir e transformar talento em preparação, e de converter oportunidades em sucesso.

Os valores adotados na EMAR são: a excelência, a sustentabilidade ambiental, a transparência, a ética, o respeito pela diversidade, a comunhão de interesses, a prossecução de resultados favoráveis para os formandos, formadores, colaboradores e para a comunidade, a ubiquidade, a inovação tecnológica a segurança.

4. Enquadramento Institucional

A Política de Qualidade da Escola do Mar (EMAR) reflete o compromisso da instituição com a excelência no desenvolvimento de competências na área marítima e na formação de profissionais competentes e responsáveis para atender as demandas do mercado de trabalho.

Assim, a gestão de topo da EMAR compromete-se a:



- 1) Ouvir e considerar os requisitos dos clientes e das partes interessadas, explicitados nos processos:
 - a) Valorizando a focalização no formando com o cliente, em todos os cursos ministrados pela EMAR, e estando empenhado em proporcionar um ambiente de aprendizagem que promova o seu desenvolvimento académico e pessoal;
 - b) Procurando atender as necessidades e expectativas dos/das formandos/as de maneira eficaz;
 - c) Eliminando os tempos de espera e fornecer informação precisa, clara e atempada aos clientes;
 - d) Disponibilizando, analisar e responder, no prazo legalmente fixado, a todas as reclamações e sugestões exaradas pelos clientes dos serviços, introduzindo, rapidamente, sempre que se justifique, as mudanças adequadas;
 - e) Fomentando formas explícitas e mais céleres de comunicação interna e externa;
 - f) Proporcionando as condições científicas e pedagógicas para o desenvolvimento de uma formação de qualidade;
 - g) Definindo e difundindo os objetivos e as competências dos diversos serviços, áreas e intervenientes, bem como, as formas de articulação entre eles;
 - h) Colaborando com a comunidade marítima, empresas do setor e outras partes interessadas para promover parcerias que beneficiem os/as formandos/as e a área marítima no seu todo; e
 - i) Elaborando planos e relatórios de atividade de acordo com a lei em vigor, solicitando, igualmente, planos e relatórios setoriais, a discutir com os respetivos responsáveis, e procedendo a sua divulgação.
- 2) Estabelecer a cooperação como estratégia de formação e identificar a responsabilidade social da EMAR:
 - a) Criando mecanismos de comunicação com outros serviços públicos, por forma a contribuir para decisões céleres e informações atempadas;
 - b) Desenvolvendo as relações internacionais, nomeadamente, através da mobilidade de formandos, formadores e não formadores, e a concretização de outros projetos de intercâmbio, no âmbito da intervenção da EMAR.

DP. mento



- 3) Promover uma cultura de gestão e racionalização dos recursos e a sua utilização com eficiência:
- a) Procedendo a uma gestão criteriosa dos recursos financeiros, evitando desperdícios, despesas inúteis e avaliando o custo-benefício de cada ação;
 - b) Utilizando, de forma racional, os recursos tecnológicos, otimizando meios e implementando sistemas que permitam diminuir retinas, simplificando e acelerando processos;
 - c) Desenvolvendo uma gestão orientada para resultados programados, promovendo a criação e a aplicação de mecanismos de controlo e de avaliação adequados;
 - d) Promovendo uma política de gestão de pessoas que permita o desenvolvimento do seu potencial técnico, científico e criativo, através da motivação, do envolvimento e uma política de avaliação e de formação que contribua para a valorização profissional, pessoal e cultural dos trabalhadores;
 - e) Fomentando o espírito de abertura a mudança para formas de trabalho mais eficientes, que contribuam para a simplificação e desburocratização de procedimentos;
 - f) Garantindo uma adequada gestão do conhecimento dentro da Organização promovendo assim uma diminuição do risco do negócio;
 - g) Mantendo uma liderança eficaz, estruturas de governança sólidas e uma gestão transparente para garantir a tomada de decisões baseada em evidências e o alcance dos objetivos de qualidade preconizados.
 - h) Cumprindo todas as regulamentações e normas relevantes para a formação marítima, garantindo a integridade dos programas e operações.
- 4) Promover um ambiente de qualidade, excelência e melhoria contínua junto da comunidade escolar:
- a) Dinamizando ações de cidadania junto dos clientes internos e externos que promovam um ambiente de qualidade.
 - b) Garantindo que os instrutores, instalações, segurança, material didático e procedimentos estejam sempre no nível de excelência e exigências da certificação interna e externa;

DP
Almeida



- c) Procurando melhorar sempre os programas académicos, métodos de ensino e infraestrutura para proporcionar uma educação de qualidade que atenda as necessidades em constante evolução da área marítima.
 - d) Estando atentos às mudanças na área marítima e na formação e comprometer em atualizar constantemente nossos currículos, instalações e recursos para refletir as melhores práticas e inovações.
 - e) Proporcionando aos formandos as competências tecnológicas e uma formação adequada, em cumprimento com os requisitos da Convenção STCW 1978, suas emendas e outros instrumentos aplicáveis, procurando sempre superar as exigências da formação profissional marítima moderna.
 - f) Alcançando e mantendo os mais altos padrões de qualidade em todos os aspetos das operações académicas e administrativas da EMAR.
 - g) Promovendo uma cultura de melhoria contínua incentivando o envolvimento da equipa, formandos/as e partes interessadas na identificação e resolução de oportunidades de aprimoramento.
- 5) Promover a sustentabilidade ambiental e a cultura de segurança junto da comunidade escolar:
- a) Reduzindo os riscos de acidentes de trabalho e de doenças profissionais;
 - b) Reconhecendo a responsabilidade em relação ao meio ambiente marítimo e estando comprometido em promover a educação e ações que contribuam para a sustentabilidade dos oceanos e mares.
 - c) Priorizando a segurança marítima na formação e nas operações, promovendo uma cultura de segurança que prepare os formandos/as para agir de forma segura e responsável no mar.

5. Atividades – Conselho de Administração

Apostas do Conselho de Administração para o ano 2025:

- 1. Aumento das parcerias publico e privadas nacionais e internacionais:
 - I. Fortalecimento comercial com parceiros atuais;

DP
amento



- II. Elaboração de uma lista de possíveis parceiros nacionais e internacionais e estabelecimento de contacto;
 - III. Divulgação/apresentação do Plano de Atividades e a Oferta Formativa aos principais financiadores;
 - IV. Participação ativa do CA em conferências e seminários;
 - V. Oferta de workshops e sessões de demonstração dos novos Centros aos parceiros interessados.
-
2. O fortalecimento das parcerias académicas existentes com entidades congéneres e outras Escolas de formação, com o objetivo de reforçar “know how” e inclusão de novas tecnologias;
 3. Desenvolver acordos com empresas do setor marítimo com programas de formação e estágios em condições mais vantajosas;
 4. Firmar parcerias com o Governo, ONGs e outras organizações internacionais para a implementação de projetos a nível da pesca;
 5. Organizar programas de intercâmbio de curto prazo para formadores com os parceiros internacionais levando a atualização de novas metodologias de formação;
 6. Publicação de notícias e relatórios periódicos em formato newsletter para manter uma comunicação com os parceiros demonstrando os resultados.

Diamente



7. Gabinetes e Departamentos

7.1. Departamento de Apoio ao Conselho de Administração

O Departamento de Apoio ao Conselho de Administração é a unidade que apoia o funcionamento do Conselho de Administração, garantindo o cumprimento das responsabilidades principais de gestão com o suporte necessário para tomar decisões informadas e eficazes.

O departamento dispõe de um coordenador e de uma secretária do Conselho. Para 2025, continuará a apoiar o Conselho nos seguintes pontos:

1. Organizar as reuniões do Conselho de Administração, a agenda e todos os documentos de apoio;
2. Registrar em atas as reuniões do Conselho, documentando decisões, deliberações e ações a serem tomadas;
3. Atuar como intermediário entre o Conselho de Administração e outras partes interessadas dentro e fora da organização, garantindo que haja comunicação clara e o cumprimento dos procedimentos atribuídos, bem com as normas de qualidade da instituição;
4. Assegurar que o Conselho de Administração esteja ciente e cumpra todas as normas e regulamentos aplicáveis. monitorização e comunicação dos documentos e requisitos legais
5. Suporte ao Conselho no desenvolvimento e na revisão de estratégia de longo prazo, oferecendo inputs e informações que ajudam na definição da direção estratégica da EMAR;

DR. Almeida



7.1.1. Gabinete de Gestão de Projetos

O Gabinete foi criado com o objetivo de acompanhar e prestar todo suporte técnico necessário aos principais projetos da EMAR.

O GGP ainda sugere a criação de uma equipa comercial capacitada e formada para contactos e reuniões técnicas para divulgação da oferta formativa. A equipa acompanhará o CA nas reuniões de negociação e dará o seguimento técnico junto aos parceiros.

Objetivos:

1. Aumentar a eficiência e a eficácia na entrega de projetos;
2. Definir critérios para priorização de projetos;
3. Revisar e atualizar a metodologia de gestão de projetos;
4. Comunicação e Relatórios;

Tabela 2: Desafios, Estratégias de Melhoria e Responsabilidades Gabinete de Gestão de Projetos

Desafios	Estratégias de Melhoria	Responsabilidade
Necessidade de aprimorar a estratégia de gestão de projetos com metodologias, processos padronizados para alinhar todos os departamentos.	Implementar processos e efetuar uma análise de riscos para decidir quais projetos devem ser priorizados ou descontinuados. A mitigação de riscos em todos os projetos, garantindo um plano de contingência para eventuais desafios.	GGP/GGQ
Falta de Recursos Humanos para mediar e monitorar os projetos junto a todos os departamentos	Contratação e capacitação de mais um colaborador para acompanhar os projetos. Promover formação contínua para os gestores de projeto e equipa, assegurando que tenham as habilidades necessárias para lidar com os desafios.	GGP/GRH

DP
Documentos



Necessidade de adquirir software para monitorar os projetos em tempo real.	Investir em ferramentas que permitam o acompanhamento contínuo do progresso dos projetos e a geração de relatórios automatizados. Implementar ferramentas específicas para a gestão e distribuição de tarefas a equipa para otimizar e evitar sobrecargas	CA/GGP/DAF
--	--	------------

7.1.1. Gabinete de Comunicação, Imagem e Informática

O Gabinete de Comunicação, Imagem e Informática, continuará a consolidar a identidade institucional da EMAR, aumentando a sua visibilidade e assegurando a segurança e atualização contínua das tecnologias. Com este plano, pretende-se atender às demandas do setor, assim como antecipar tendências e necessidades futuras, garantindo a qualidade da transmissão de informações às partes interessadas.

Para atingir as metas para o ano 2025, o Gabinete traçou objetivos claros e estratégicos, visando fortalecer a marca “EMAR” e o destaque da Escola no setor marítimo:

Diamente

Tabela 3: Objetivos do Gabinete de Comunicação

Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)		Responsável
PS.GGQ.01	Comunicação	Definir as comunicações do sistema de gestão, de forma contínua de modo a proporcionar a fácil e correta transmissão de informação pela organização e melhorar a comunicação interna e externa.				≥	70%	CGCII
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta (%)		Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma
Nº 1	Atingir uma taxa de Interação de Comunicação Externa maior ou igual a 70%	% de Interação na Comunicação Externa	$[\sum (\text{N}^\circ \text{ de Interação mensal na comunicação externa (Ano n)}) / \sum (\text{N}^\circ \text{ de Interação mensal na comunicação externa (Ano n-1)})] * 100\%$	≥	70%	Trimestral	GCII	Jan-Dez
Nº 2	Atingir uma taxa de Interação de Comunicação Externa maior ou igual a 70%	% de Interação na Comunicação Externa	$[\sum (\text{N}^\circ \text{ de Interação mensal na comunicação externa (Ano n)}) / \sum (\text{N}^\circ \text{ de Interação mensal na comunicação externa (Ano n-1)})] * 100\%$	≥	70%	Trimestral	GCII	Jan-Dez

Documentos

- Atividades Planeadas

Para melhorar a difusão de mensagens as partes interessadas foram selecionadas as seguintes ferramentas de comunicação:

Ferramentas	Meios	Ações
Propaganda	Rádio Televisão	Spot Publicitário; Nota para rodapé televisivo; Participação em programas de Rádio nacionais e locais
Marketing direto	Telemarketing	Envio de email ou SMS para o público –alvo através das operadoras móveis Mensagens diretas a potenciais interessados.
Marketing digital	Redes sociais Facebook Instagram Site Anúncio nas redes sociais	Banners
Marketing de conteúdos	Publicação de conteúdos simplificados sobre Oferta Formativa e outras informações relevantes	Disponibilização dos documentos através do nosso site e todos os meios de comunicação

- Comunicação Externa

A presença da EMAR em eventos é uma estratégia eficiente para impulsionar o crescimento, aumentar a credibilidade da empresa e criar conexões valiosas no mercado. Esses eventos oferecem oportunidades únicas para interagir com potenciais clientes, parceiros e fornecedores, expandindo a rede de contatos e gerando novas oportunidades de negócios.

As atividades como palestras, workshops e painéis com especialistas, oferecem a chance de obter conhecimento atualizado sobre tendências e inovações no setor da economia azul. Esses eventos são excelentes oportunidades para lançar novos serviços e ofertas formativas, atraindo a atenção do público presente.

Ao longo dos quatro anos, a EMAR já participou e continuará a participar em vários eventos a nível nacional, tais como feira de profissões, festividades promovidas pelas Câmaras Municipais, Cabo Verde Ocean Week, entre outros.

Alimentos



- Comunicação Interna

A comunicação interna é fundamental para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos e valores organizacionais e com a política de qualidade da EMAR. Um sistema eficaz de comunicação interna promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e transparente, facilitando o fluxo de informações e a troca de ideias entre as diferentes equipes e departamentos. Implementar canais de comunicação claros e acessíveis, como reuniões regulares e newsletters internas, contribui para a construção de um clima organizacional positivo e engajado. Além disso, a comunicação interna eficiente ajuda na resolução rápida de problemas e na adaptação a mudanças, assegurando que todos os membros da equipa estejam informados e motivados para contribuir com o sucesso da empresa.

- Informática

O foco será investir em informática na parte interna da empresa, com o intuito de aprimorar a eficiência operacional, otimizar a gestão de recursos e melhorar o relacionamento com as partes interessadas. A modernização dos sistemas internos facilita o processamento de informações, reduzindo o tempo de resposta e minimizando erros, além de promover maior transparência e segurança nos processos. Além disso, a informatização permite a integração de setores, proporcionando uma visão mais estratégica das operações e fortalecendo a tomada de decisões baseada em dados precisos e atualizados.

Desafios	Estratégias de Melhoria	Responsabilidade
Minimizar ruídos de comunicação entre a colaboradores e as partes interessadas	Criar planos de comunicação mais específicos voltados para a comunicação com as partes interessadas	GCII
Aumentar o alcance do público Internacional nas redes sociais	Investir em publicações pagas	GCII
Campanhas de marketing digital não alcançando o público-alvo devido a uma segmentação inadequada.	Analisar dados de campanhas anteriores e ajustar a segmentação de público para futuras campanhas.	GCII

Alimentos



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 18 de 64

Diminuir vulnerabilidades na segurança de dados e falta de políticas claras de segurança.	Focar na implementação de políticas de segurança de TI	GCII
Falta de equipamentos de produção audiovisual e falta de uma equipe dedicada.	Investir em equipamentos modernos e criar uma equipe de produção interna ou terceirizar a produção audiovisual.	GCII
Aumentar a comunicação Vertical	Reuniões Regulares	GCII
Quebrar a informalidade Excessiva na Comunicação	Criar diretrizes claras para a comunicação interna, incluindo quando e como usar comunicações formais e informais.	GCII
Aumentar os canais estruturados para o feedback interno	Criar novas estratégias de Comunicação entre os colaboradores	GCII

DR
amentos

7.2. Departamento de Transportes Marítimos e Áreas Afins Marítimas

Com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade da EMAR, que permitirá traçar e alcançar novos desafios na sua área de atuação e tendo em conta os Processos Operacionais que fazem parte do Sistema, traçou-se os objetivos, geral e específicos, e as metas correspondendo a cada objetivo, ao longo do ano 2025.

Tabela 5: Conceção e Desenvolvimento de Cursos

Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)	Responsável	
PO.DTM.02	Conceção e Desenvolvimento de Cursos	Controlar e verificar a conceção e desenvolvimento de novos cursos, de modo a assegurar que: estão definidas as principais atividades, incluindo as relativas a revisões, verificação e validação dos cursos; estejam definidas as responsabilidades; sejam mantidos registos.				≥ 70%	PCA	
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ¹ (%)		Periodicidade de Analise	Responsável	Cronograma
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 70% da taxa dos cursos modulares e profissionalizantes concebidos.	% de conceção dos cursos modulares e profissionalizantes	(Nº Cursos Concebidos no prazo/ Nº Cursos Previstos para Conceção) *100%	≥	70%	Semestral	CA	Jan-Dez

DB

¹ Obs.: se ≤20% → Muito Fraco; se >20 e ≤40% → Fraco; se >40 e ≤60% → Razoável; se >60 e ≤80% → Bom; se >80 e ≤100% → Muito Bom.



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 20 de 64

Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 70% do índice de satisfação do cliente dos cursos profissionalizantes marítimos	% de satisfação do cliente dos cursos profissionalizantes marítimos	$[(\text{N}^\circ \text{ de Avaliações} \geq 60\%) / (\text{N}^\circ \text{ Total de Avaliações})] * 100\%$	≥	70%	Semestral	PCA / GGQ	Jan-Dez
Nº 3	Atingir a meta de no mínimo 70% do índice de satisfação do cliente dos cursos modulares marítimos	% de satisfação do cliente dos cursos modulares marítimos	$[(\text{N}^\circ \text{ de Avaliações} \geq 60\%) / (\text{N}^\circ \text{ Total de Avaliações})] * 100\%$	≥	70%	Semestral	PCA / GGQ	Jan-Dez

Tabela 6: Gestão e Realização da Formação

Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)	Responsável
PO.DTM.03	Gestão da Formação	Definir as etapas necessárias para a realização das formações profissionalizantes e modulares; Realizar nos prazos estabelecidos, formações conformes com os requisitos do cliente, legais, regulamentares e internos; Definir regras de modo a que as formações a realizar satisfaçam os requisitos pré-definidos; Estabelecer, documentar e manter métodos de autocontrolo da realização das formações, desde a fase inicial até a fase final, de modo a assegurar a conformidade das mesmas; Garantir a rastreabilidade das formações em todas as fases de realização.				≥ 70%	CDTM e CDFAAM
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ² (%)	Periodicidade de Analise	Responsável	Cronograma

Dimas

² Obs.: se ≤20% → Muito Fraco; se >20 e ≤40% → Fraco; se >40 e ≤60% → Razoável; se >60 e ≤80% → Bom; se >80 e ≤100% → Muito Bom.



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 21 de 64

Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 70% dos inscritos nos cursos profissionalizantes marítimos face ao número máximo previsto.	% de cursos com mais de 70% de inscritos face ao número máximo	$[(\text{N}^\circ \text{ de Inscritos por Curso Realizado no Ano}) / (\text{N}^\circ \text{ de Inscritos por Curso Previsto})] * 100\%$	\geq	70%	Trimestral	DFAAM DTM	Jan-Dez
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 70% dos inscritos nos cursos modulares marítimos face ao número máximo previsto.	% de cursos com mais de 70% de inscritos face ao número máximo	$[(\text{N}^\circ \text{ de Inscritos por Curso Realizado no Ano}) / (\text{N}^\circ \text{ de Inscritos por Curso Previsto})] * 100\%$	\geq	70%	Trimestral	DFAAM DTM	Jan-Dez
Nº 3	Atingir a taxa de no mínimo 70% de adesão nos cursos profissionalizantes marítimos face ao número máximo previsto.	% de cursos com mais de 70% de inscritos face ao número máximo	$[(\text{N}^\circ \text{ de Matriculados por Curso Realizado no Ano}) / (\text{N}^\circ \text{ de Matriculados por Curso Previsto no Ano})] * 100\%$	\geq	70%	Trimestral	DFAAM DTM	Jan-Dez
Nº 4	Atingir a taxa de no mínimo 70% de adesão nos cursos modulares marítimos face ao número máximo previsto.	% de cursos com mais de 70% de inscritos face ao número máximo	$[(\text{N}^\circ \text{ de Matriculados por Curso Realizado no Ano}) / (\text{N}^\circ \text{ de Matriculados por Curso Previsto no Ano})] * 100\%$	\geq	70%	Trimestral	DFAAM DTM	Jan-Dez

Para alcançar os objetivos e metas traçados, a EMAR com a Certificação pela Norma ISO 9001, continuará em 2025 a desenvolver a sua atividade formativa nas áreas de Pesca, Náutica de Recreio e Marinha Mercante, prosseguindo as atribuições e competências que lhe são legalmente atribuídas. Para os Cursos Profissionalizantes Marítimos prevê-se **18 ações**, cada ação terá em média 25 formandos por turma. Para os Cursos Modulares de Atualização e Qualificação prevê-se **26 ações**, sendo 14 para Atualização e 12 para Qualificação, que terão em média 20 formandos por turma, perfazendo um total **44 ações** de formação.

DP
imentos



Tabela 7: Cursos Profissionalizantes Marítimos

Cursos Profissionalizantes Marítimos							
Nº	Nome do curso	Carga horária	Perfil de Entrada	Nível	N.º Ação	Ilha	Beneficiários
1	Arrais de Pesca	580	Pescador com no mínimo 5 anos de embarque e ser marinheiro pescador e excepcionalmente poderão ser admitidos indivíduos com e habilitado com escolaridade obrigatória (8º ano)	4	2	São Vicente	50
2	Arrais de Pesca	580	Pescador com no mínimo 5 anos de embarque e ser marinheiro pescador e excionalmente poderão ser admitidos indivíduos com e habilitado com escolaridade obrigatória (8º ano)	2	1	Santiago (Praia) - Teórica/ São Vicente - Prática	25
3	Assistente Eletrotécnico Naval	726	Habilitado com escolaridade 10º ano de escolaridade	4	1	São Vicente	25
4	Contramestre para Marinha de Comércio	659	Marinheiro de 1.ª Classe com 2 embarque Marinheiro de 2.ª Classe, habilitados com 8º ano de escolaridade e com 2 embarque	4	1	São Vicente	25
5	Marinheiro para Marinha de Comércio 1	536	Habilitado com escolaridade obrigatória (8º ano)	3	2	São Vicente	50
6	Iniciação para Pescador	70	Saber ler e escrever	S/N	1	Sal	25

DP
S. Vicente



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 23 de 64

7	Iniciação para Pescador	70	Saber ler e escrever	S/N	1	Boa Vista	25
8	Iniciação para Pescador	70	Saber ler e escrever	S/N	1	Maio	25
9	Iniciação para Pescador	70	Saber ler e escrever	S/N	1	São Vicente	25
10	Marinheiro Pescador	534	Habilitado com escolaridade obrigatória (8º ano). Excepcionalmente poderão ser admitidos indivíduos com 6º ou 7º ano de escolaridade detentor de cédula de pescador com no mínimo 2 anos de embarque	3	2	São Vicente	50
11	Marinheiro Pescador	534	Habilitado com escolaridade obrigatória (8º ano). Excepcionalmente poderão ser admitidos indivíduos com 6º ou 7º ano de escolaridade detentor de cédula de pescador com no mínimo 2 anos de embarque	3	1	Santiago (Praia) - Teórica/ São Vicente - Prática	25
12	Motorista ³	642	Habilitado com escolaridade obrigatória (8º ano)	3	2	São Vicente	50
13	Náutica de Recreio (Categoria B, C, D e E)	225	Habilitado com escolaridade obrigatória (8º ano)		1	São Vicente	25
14	Náutica de Recreio (Categoria B, C, D e E)	225	Habilitado com escolaridade obrigatória (8º ano)		1	Sal	25
Total					18		450

Assinatura

³ Uma das ações irá iniciar no último trimestre de 2024.



Tabela 8: Cursos Modulares de Atualização e Qualificação

Cursos Modulares de Atualização e Qualificação				
	N.º Ação	Área	Local	Beneficiários
Modular de Atualização	12	Técnicas de Sobrevivência no Mar Prevenção e Combate a Incêndios Condução de Embarcações de Salvamento	São Vicente	280
	2	Combate a Incêndio Avançado		
Total	14			280
Modular de Qualificação	1	Controlo de Multidões em navios de passageiros	São Vicente	20
	1	Operador Geral do Sistema Mundial de Socorro e Segurança Marítima (GMDSS)	São Vicente	20
	1	Operação e Segurança de Instalações Elétricas de Navios acima de 1000 volts – Nível Operacional	São Vicente	20
	1	Operação e Segurança de Instalações Elétricas de Navios acima de 1000 volts – Nível Gestão	São Vicente	20
	1	Segurança de Passageiros, Carga e Integridade do Casco	São Vicente	20
	1	Exercício de Funções Específicas de Proteção do Navio	São Vicente	20
	1	Operador de Radar	São Vicente	20
	1	Operador de ARPA (Automatic Radar Plotting Aids)	São Vicente	20

Diamento



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 25 de 64

	1	Sistema de Informação e Visualização de Carta Eletrónica (ECDIS)	São Vicente	20
	1	Familiarização em Navios Tanques Petroleiros e Químicos	São Vicente	20
	1	Especialização em Navios Tanques Petroleiros	São Vicente	20
	1	Familiarização em Navios Ro-Ro de Passageiros (RoPax)	São Vicente	20
Total	12			240
Total de Atualização e Qualificação	26			520

Tabela 9: Quadro resumo das ações previstas

Cursos		Beneficiários	Ações
1	Cursos Modulares de Atualização e Qualificação	520	26
2	Cursos Profissionalizantes Marítimos	450	18
Total		970	44

Para que a oferta formativa seja executada da melhor forma e dentro do tempo previsto, é necessário elaborar o cronograma de execução das ações de formação de acordo com os objetivos e metas traçadas para o ano 2025. É importante realçar que o mesmo pode sofrer alterações tendo em conta os fatores externos à EMAR que são:

Diamente

Cronograma de execução dos Cursos Marítimos Profissionalizantes

Nº	Nome do curso	Carga Horária	N.º Ação	Ilha	Beneficiários	1º TRIM			2º TRIM			3ºTRIM			4º TRIM		
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Arrais de Pesca	580	2	São Vicente	50	X				X							
2	Arrais de Pesca	580	1	Santiago (Praia) - Teórica/ São Vicente - Prática	25		X										
3	Assistente Eletrotécnico Naval	726	1	São Vicente	25				X								
4	Contramestre para Marinha de Comércio	659	1	São Vicente	25	X											
5	Marinheiro para Marinha de Comércio ⁴	536	2	São Vicente	50			X									
6	Iniciação para Pescador	70	1	Sal	25					X							
7	Iniciação para Pescador	70	1	Boa Vista	25									X			
8	Iniciação para Pescador	70	1	Maio	25					X					X		
9	Iniciação para Pescador	70	1	São Vicente	25							X					
10	Marinheiro Pescador	534	2	São Vicente	50				X		X						
11	Marinheiro Pescador	534	1	Santiago (Praia) - Teórica/ São Vicente - Prática	25	X											
12	Motorista *	642	2	São Vicente	50			X									
13	Náutica de Recreio (Categoria B, C, D e E)	225	1	São Vicente	25											X	
14	Náutica de Recreio (Categoria B, C, D e E)	225	1	Sal	25						X						
			18		450												

⁴ Uma das ações vai iniciar no último trimestre de 2024

Diamente

Cronograma de execução dos Cursos Modulares de Atualização

Nº	Nome do curso	N.º Ação	Ilha	Beneficiários	1º TRIM			2º TRIM			3ºTRIM			4º TRIM		
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Técnicas de Sobrevivência no Mar (6H), Prevenção e Combate a Incêndios (6H) e Condução de Embarcações de Salvamento (6H)	12	São Vicente	240	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Combate a Incêndio Avançado	2	São Vicente	40			x							x		
		14		280												

DP
Simões

Tendo em conta o número de ações previstas para o ano 2025 e para atingir os objetivos e metas traçados, poderão surgir alguns desafios que poderão influenciar nos resultados.

Desafios	Estratégias de Melhoria	Responsabilidade
Execução das formações:		
Escassez de formadores para área marítima;	Formação de formadores para o pessoal marítimo;	C-DTM C-DFAAM
Dificuldade em encontrar formadores com a Formação Pedagógica Inicial de Formadores;	Reforçar a importância de ter a FPIF, requisito para pertencer a Bolsa de Formadores da EMAR e promover mais ações de FPIF;	
Atrasos na entrega do dossier técnico pedagógico pelos formadores (relatório, registo de presenças, sumários, fatura eletrónica);	Reforçar a cláusula das obrigações no contrato dos formadores e sancionar pelos incumprimentos das regras estabelecidas;	
Seguimento das formações nas outras ilhas (atraso no envio dos documentos pedagógicos, tempo de espera e feedback do ponto focal, dificuldade de transporte para o envio dos materiais)	Contratação de pessoal nas ilhas para o período em que a formação irá decorrer;	
Formações em Áreas Afins Marítimas com pouca procura;	Dinamizar a divulgação das ofertas formativas;	
Formações da Marinha Mercante com muita procura e com candidatos sem o nível de escolaridade exigida; - Dificuldade na colocação dos formandos em estágio;	Criar um programa de bolsa de estudos para os diferentes tipos de cadastros sociais e reforçar o acompanhamento dos formandos; Mais parcerias com as empresas da área marítima (nacionais e internacionais).	

*DP
Dimita*

7.3. Departamento Administrativo Financeiro

Para o ano de 2025, a EMAR prevê desenvolver a sua atividade na sua plenitude, com o objetivo no crescimento e na procura constante de sustentabilidade financeira. Durante o ano de 2024, a EMAR conquistou ferramentas importantes e indispensáveis ao seu crescimento, tais como a Atualização do Centro de Simulação Marítima e a Certificação pela Norma ISO 9001 que permitirão traçar novos rumos para 2025.

Com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, a EMAR possui um novo organigrama, pelo que o Plano de Atividade e Orçamento seguirá o sistema. Deste modo, a elaboração do orçamento previsional para 2025 foi iniciado pelo envio das atividades e necessidades a vários níveis, com todas as contribuições dos departamentos, que posteriormente foi analisados e agrupados pelo DAF e seguidamente aprovados pelo Conselho de Administração.

Para o ano de 2025, a EMAR optou por elaborar um orçamento geral, onde estão incluídas as necessidades/despesas diretamente ligadas ao exercício da sua atividade, bem como os custos mínimos de funcionamento da entidade. Esta decisão baseia-se no contexto em que a EMAR é uma Entidade Pública Empresarial, que não beneficia de forma direta das dotações do Orçamento do Estado para cobrir parte das despesas de funcionamento indispensáveis a sustentabilidade funcional e financeira da entidade.

Para fazer face às despesas, a EMAR prevê, financiamentos de parceiros relevantes no âmbito da promoção da formação profissional direcionada à economia azul, receitas próprias provenientes de prestações de serviços e financiamento das tutelas Técnica e Financeira.

- Previsão de Despesas e Receitas para 2025

Prevê-se despesas e receitas com vista à prossecução dos objetivos definidos para aquele ano, de modo a responder às necessidades formativas na área da economia azul.

DP Almeida



A concretização do Plano de Atividades e Orçamento da EMAR está orçado em **71.753.352 ECV** (setenta e um milhões, setecentos e cinquenta e três mil, trezentos e cinquenta e dois escudos cabo-verdianos). Como já se referiu acima, este é o valor estimado para o orçamento geral para 2025, pelo que ao longo do PAO elucida-se de forma mais detalhada os orçamentos relativos à atividade da EMAR (ações de formação).

Para fazer face a estas despesas, a EMAR prevê arrecadar receitas no valor de 13.085.000 ECV (treze milhões e oitenta e cinco mil escudos cabo-verdianos) decorrente das propinas dos formandos e dos emolumentos previstos para os serviços administrativos (Matrícula, Certificado).

Dada a diferença entre o valor da despesa e da receita, é notório o Défice Orçamental.

Para a colmatação de parte deste défice, a EMAR prevê reforços financeiros através de financiamentos que promovem a formação profissional, por parceiros como, o Fundo de Promoção do Emprego e da Formação e o Fundo Autónomo das Pescas, conforme demonstra a tabela seguinte:

Escola Do Mar - EMAR,EPE			
RESUMO ORÇAMENTO 2025			
	Receitas Próprias EMAR	Despesas EMAR	Diferença orçamental
Orçamento Geral (Funcionamento e Cursos)		71753352,00	71753 352,00
Propinas - formandos	11 525 000,00		1525000,00
Emolumentos (Certificado, Matrícula)	1 560 000,00		1 560 000,00
TOTAL	13 085 000,00	71 753 352,00	-58668 352,00

Financiamentos	Valor total (ECV)
Financiamento FAP	3 688 895,00
Financiamento FPPF (Medida I 2024)	40 431 550,40
Total Financiamento	44 120 445,40

Deficit Orçamental 2024	-58 668 352,00
Total Financiamento	44 120 445,40
Saldo Deficit do Orçamento	-14 547 906,60

Financiamentos



O PAO da EMAR para o ano de 2025 apresenta um saldo orçamental deficitário em 14.547.907 ECV (catorze milhões, quinhentos e quarenta e sete mil, novecentos e sete escudos cabo-verdianos), visto que as despesas gerais (funcionamento e realização de ações de formação) está orçado em 71.753.352 ECV (setenta e um milhões, setecentos e cinquenta e três mil, trezentos e cinquenta e dois escudos cabo-verdianos) e as receitas que fazem face às estas despesas estão previstas em 57.205.445,40 ECV (cinquenta e sete milhões, duzentos e cinco mil, quatrocentos e quarenta e cinco escudos e quarenta centavos) (Propinas e financiamentos para realização das formações).

Este défice demonstra que a EMAR, até então, não possui sustentabilidade financeira capaz de arcar com os custos mínimos de funcionamento, em destaque principalmente despesas com o pessoal e com rendas/aluguer do edifício da sede (e outras despesas fixas associadas), cujo o valor destas despesas é aproximadamente o valor do défice, que também é devido pela limitação na cobrança de propinas em determinados projetos financiados.

- **Mapas Previsionais de Despesas e Receitas**
- **Orçamento Previsional Geral**

O orçamento previsto para o ano de 2025 inclui os custos do funcionamento da EMAR, e as despesas relacionadas com o desenvolvimento da sua atividade que correspondem a realização das ações de formação previstas, totalizando o valor de 71.782.856 ECV (setenta e um milhões, setecentos e cinquenta e três mil, trezentos e cinquenta e dois escudos cabo-verdianos), conforme o quadro 13.

Este orçamento prevê o reenquadramento salarial dos colaboradores da EMAR, isto porque os salários praticados até então não correspondem aos salários mínimos praticados pela Administração Pública. A situação atual pode colocar em causa a continuidade do trabalho desenvolvido até então pela EMAR, prejudicando o setor marítimo e a economia azul em geral.

DP. Almeida



Neste sentido, este orçamento também engloba a consultoria para a elaboração do Plano de Carreiras, Funções e Remunerações da EMAR e sua respectiva implementação, o que traduz num dos principais objetivos da Escola do Mar no ano de 2025.

Orçamento Geral		Previsão para 2025 /Trimestre				
		Previsão 2025	1º Trim.	2º. Trim	3º Trim	4º Trim.
CODIGO PC	DESPESAS ORÇAMENTAIS	71 782 856	17 793 057	18 220 590	18 660 451	17 108 758
43	Ativos Fixos Tangíveis	1 040 900	104 090	312 270	520 450	104 090
435	Equipamentos Administrativos	1 040 900	104 090	312 270	520 450	104 090
44	Ativos Intangíveis	120 000	30 000	30 000	30 000	30 000
	Ativos Intangíveis	120 000	30 000	30 000	30 000	30 000
45	Equipamento Transporte	3 500 000		1 155 000	1 400 000	945 000
	Transporte	3 500 000,00		1 155 000,00	1 400 000,00	945 000,00
63	Despesas com pessoal	13 606 408	3 401 602	3 401 602	3 401 602	3 401 602
	Remunerações - Pessoal Contratados	11 736 000	2 934 000	2 934 000	2 934 000	2 934 000
632	Pessoal contratado	11 436 000	2 859 000	2 859 000	2 859 000	2 859 000
638	Formação	300 000	75 000	75 000	75 000	75 000
	Segur. Social	1 870 408	467 602	467 602	467 602	467 602
635	Contribuição para a segurança social	1 829 760	457 440	457 440	457 440	457 440
	SOAT	40 648	10 162	10 162	10 162	10 162
62	Aquisição de Bens e Serviços	53 480 548	14 248 615	13 312 968	13 299 649	12 619 316
	Aquisição de Bens	15 310 343	3 172 557	4 511 586	3 598 586	4 027 615
6223	Roupa Vestuário e Calçados	4 500 000	900 000	1 800 000	900 000	900 000

DR. Almeida



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 33 de 64

6216	Materiais de Escritório	1 416 060	354 015	354 015	354 015	354 015
6213	Combustíveis e Lubrificantes	280 000	70 000	70 000	70 000	70 000
6219	Materiais de Limpeza, Higiene e Conforto	360 000	72 000	108 000	72 000	108 000
6214	Materiais de Conservação e reparação	100 000	20 000	25 000	30 000	25 000
6221	Rendas e alugueres	0	0	0	0	0
6215	Ferramentas e Utensílios	7 960 583	1 592 117	1 990 146	1 990 146	2 388 175
6217	Publicidade e Propaganda	180 000	36 000	36 000	54 000	54 000
6218	Livros e Documentação Técnica	366 000	91 500	91 500	91 500	91 500
6296	Pequenos Equipamentos	0	0	0	0	0
6298	Outros Fornecimentos	147 700	36 925	36 925	36 925	36 925
	Aquisição de Serviços	38 170 05	11 076 059	8 801 382	9 701 064	8 591 701
6214	Conservação e Reparação de bens	3 275 000	327 500	327 500	2 292 500	327 500
6224	Comunicações	100 000	25 000	25 000	25 000	25 000
6217	Publicidade e Propaganda	960 000	192 000	192 000	288 000	288 000
6221	Rendas e alugueres	1920 000,00	480000,00	480 000,00	480 000,00	480 000,00
6222	Despesas de Representação	100 000	10 000	15 000	55 000	20 000
6233	Deslocação e Estadia	8 282 096	1 656 419	1 656 419	2 484 629	2 484 629
6227	Vigilância e Segurança	180 000	45 000	45 000	45 000	45 000
6219	Limpeza Higiene e Conforto	128 000	32 000	32 000	32 000	32 000
6229	Estudos e Pareceres	2 271 855	567 964	795 149	454 371	454 371
6230	Serviços Informáticos	100 000	10 000	20 000	40 000	30 000
6235	Honorários	18 012 750	7 205 100	4 503 188	2 701 913	3 602 550
6225	Seguros	210 000	52 500	52 500	52 500	52 500
6299	Prestação de Serviços - Outros	1 850 504	277 576	462 626	555 151	555 151

DP



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 34 de 64

	Amortização de Compra Carro	780 000,00	195 000,00	195 000,00	195 000,00	195 000,00
68	Outros Gastos	35 000	8 750	8 750	8 750	8 750
68 123	imposto selo	10 000	2 500	2 500	2 500	2 500
6 881	Serviço Bancário	25 000	6 250	6 250	6 250	6 250
68 887	Multas e Outras Penalidades	0	0	0	0	0

De modo detalhar as despesas relacionadas com a realização das ações de formação, os quadros 14 e 15 demonstram os orçamentos por ação de formação e por cursos profissionalizantes e modulares marítimos.

Diamento

Cursos Profissionalizantes Marítimos										
Nº	Nome do curso	Carga horária	N.º Ação	Ilha	Possível Financiador	Orçamento	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
1	Arrais de Pesca	580	2	São Vicente	FPEF	7 723 733	1 930 933	2 317 120	2 317 120	1 158 560
2	Arrais de Pesca	580	1	Santiago (Praia) - Teórica/ São Vicente - Prática	FPEF	5 191 662	1 297 916	1 297 916	2 595 831	0
3	Assistente Eletrotécnico Naval	726	1	São Vicente	FPEF	4 732 494		1 183 124	1 656 373	1 892 998
4	Contramestre para Marinha de Comércio	659	1	São Vicente	FPEF	3 720 383	930 096	930 096	930 096	930 096
5	Marinheiro para Marinha de Comércio ⁵	536	2	São Vicente	FPEF	7 248 556	2 771 608	1 449 711	1 513 618	1 513 618
6	Iniciação para Pescador	70	1	Sal	Ministério do Mar - FAP (financiado na totalidade)	989 997		197 999	395 999	395 999
7	Iniciação para Pescador	70	1	Boa Vista	Ministério do Mar - FAP (financiado na totalidade)	982 334			196 467	785 867
8	Iniciação para Pescador	70	1	Maio	Ministério do Mar - FAP (financiado na totalidade)	941 814			188 363	753 451

⁵ Uma das ações vai iniciar no último trimestre de 2024

DR. Almeida



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 36 de 64

9	Iniciação para Pescador	70	1	São Vicente	Ministério do Mar - FAP (financiado na totalidade)	654 750		327 375	327 375		
10	Marinheiro Pescador	534	2	São Vicente	FPEF	7 012 045	3 506 023	3 506 023			
11	Marinheiro Pescador	534	1	Santiago (Praia) - Teórica/ São Vicente - Prática	FPEF	4 883 318	1 953 327	2 929 991			
12	Motorista ³	642	2	São Vicente	FPEF	8 310 255	3 149 683	1 662 051	1 749 260	1 749 260	
13	Náutica de Recreio (Categoria B, C, D e E)	225	1	São Vicente	Sem financiamento	2 055 234			1 027 617	1 027 617	
14	Náutica de Recreio (Categoria B, C, D e E)	225	1	Sal	Sem financiamento	2 055 234		1 027 617	1 027 617		
Total						18	56 501 809	15 539 585	16 829 022	13 925 736	10 207 466

Cursos Modulares de Atualização e Qualificação								
	N.º Ação	Área	Local	Orçamento	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Formação Modular Atualização	12	Técnicas de Sobrevivência no Mar Prevenção e Combate a Incêndios Condução de Embarcações de Salvamento	São Vicente	4 607 640	1 151 910	1 151 910	1 151 910	1 151 910

DP Almeida



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 37 de 64

	2	Combate a Incêndio Avançado	São Vicente	627 454	313 727	0	0	313 727
Total	14			5 235 094	1 465 637	1 151 910	1 151 910	1 465 637
Formação Modular Qualificação	1	Controlo de Multidões em navios de passageiros	São Vicente	200 000	200 000			
	1	Operador Geral do Sistema Mundial de Socorro e Segurança Marítima (GMDSS)	São Vicente	800 000	800 000			
	1	Operação e Segurança de Instalações Elétricas de Navios acima de 1000 volts – Nível Operacional	São Vicente	800 000	800 000			
	1	Operação e Segurança de Instalações Elétricas de Navios acima de 1000 volts – Nível Gestão	São Vicente	800 000	800 000			
	1	Segurança de Passageiros, Carga e Integridade do Casco	São Vicente	600 000	600 000			
	1	Exercício de Funções Específicas de Proteção do Navio	São Vicente	200 000		200 000		
	1	Operador de Radar	São Vicente	500 000		500 000		
	1	Operador de ARPA (Automatic Radar Plotting Aids)	São Vicente	400 000		400 000		

Documentos



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 38 de 64

	1	Sistema de Informação e Visualização de Carta Electrónica (ECDIS)	São Vicente	800 000			800 000	
	1	Familiarização em Navios Tanques Petroleiros e Químicos	São Vicente	800 000			800 000	
	1	Especialização em Navios Tanques Petroleiros	São Vicente	700 000				700 000
	1	Familiarização em Navios Ro-Ro de Passageiros (RoPax)	São Vicente	300 000				300 000
Total	12			6 900 000	3 200 000	1 100 000	1 600 000	1 000 000
Total	26			12 135 094	4 665 637	2 251 910	2 751 910	2 465 637

Tabela 17: Orçamentos por ação de formação e por cursos modulares

Orçamentos

Relativamente aos cursos modulares marítimos (qualificação e atualização), as despesas e as receitas correspondentes não foram incluídas no orçamento geral uma vez que a sua concretização depende de vários fatores externos à EMAR, como por exemplo o número de formandos insuficientes em sala. A problemática mantém-se mesmo após serem realizadas pesquisas dos cursos no mercado, apresentação dos cursos, capacidade financeira dos formandos e possibilidades de financiamento.

Deste modo, para salvaguardar que o resultado previsto para o ano 2025 seja o mais próximo da realidade possível, a EMAR optou por não incluir esta tipologia de formação no orçamento geral, mas também optou por manter no PAO a visão do que seria as despesas (tabela 15) e as receitas provenientes destes cursos caso sejam reunidas todas as condições necessárias para a sua concretização.

Investimentos

O plano de investimento para o ano de 2025 objetiva-se principalmente na criação e implementação do Plano de Carreiras, Funções e Remunerações, devido a importância do capital humano no desenvolvimento da sua atividade e consequentemente na concretização dos objetivos da entidade.

A nível de comunicação interna e gestão de dados, estando a EMAR numa fase de expansão e sendo um dos aspetos relevantes para o Sistema de Gestão de Qualidade, prevê-se o investimento num Servidor de Armazenamento de Dados.

Quanto aos ativos fixos – equipamentos administrativos, ainda existe a necessidade de reforço como foi previsto no orçamento, visto que a EMAR se encontra em fase de expansão e responde a todo o território nacional. Ainda se prevê a aquisição de uma viatura destinada ao Conselho de Administração, através de crédito bancário, conforme detalhado no quadro abaixo:

Plano de Investimento	Quantidade	P.U	Valor
Ativos			4 677 680
Ativos Fixos Tangíveis			4 557 680
Equipamentos Administrativos			4 557 680
Computador Portátil	5	85000,00	425 000
Cadeira escritório	4	30433,00	121 732
Cadeira c/Palmatorias	25	14202,00	355 050
Armário	1	42980,00	42 980
Secretárias	2	28355,00	56 710

Investimento



Equipamento de Transporte - Viatura Expediente	1	3500000,00	3 500 000
Bloco Rodado 3 Gavetas	2	28104,00	56 208
Ativos Intangíveis			120 000
Outros ativos Intangíveis			120 000
Servidor			120 000

Outro investimento relevante, é a manutenção do Certificado ISO (9001:2015) no âmbito da formação de nível profissionalizante para Marítimos da Marinha Mercante, Marinha de Pesca, Marinha de Recreio, indispensável para a sustentabilidade financeira a médio e longo prazo da EMAR.

Para além dos investimentos previstos no Orçamento Previsional Geral, a EMAR prevê outros investimentos (tabela 19 – Outros Investimentos), igualmente importantes, todavia, a concretização destes está maioritariamente condicionada a disponibilidade financeira da entidade ou de financiamentos.

OUTROS INVESTIMENTOS
Software Gestão - Primavera
Elaboração de Plano de Negócio do Centro de Simulação Marítima
Elaboração de Plano de Negócio do Centro de Combate a Incêndio
Requalificação do espaço e aquisição de equipamentos para oficinas
Infraestruturas do espaço do Centro de Combate a Incêndio
Formação Técnica Formadores
Implementação Twinning
Remodelação de salas de formação EMAR
Elaboração do Projeto para criação da Escola do Mar (estrutura física)

Assinatura

- Receitas Previsionais

Para o ano de 2025 a EMAR prevê uma arrecadação de receitas próprias em torno dos 13.085.000 ECV (treze milhões e oitenta e cinco mil escudos), em que estas provêm das propinas das ações de formação e dos emolumentos cobrados aquando dos serviços administrativos, conforme os quadros 6 e 7.

Nº	Nome do curso	N.º Ação	Beneficiários p/ ação	Duração (mês)	Propina p/Formando mensal	Unit. Propina Total	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
1	Arrais de Pesca	2	25	6	3 500	1 050 000	525 000	525 000		
2	Arrais de Pesca	1	25	6	3 500	525 000		262 500	262 500	
3	Assistente Eletrotécnico Naval	1	25	7	3 500	612 500		91 875	153 125	367 500
4	Contramestre para Marinha de Comércio	1	25	6	3 500	525 000	131 250	315 000	78 750	
5	Marinheiro para Marinha de Comércio *	2	25	6	3 500	1 050 000	367 500	210 000	262 500	210 000
6	Iniciação para Pescador	1	25	1	0	0	0	0	0	0
7	Iniciação para Pescador	1	25	1	0	0	0	0	0	0
8	Iniciação para Pescador	1	25	1	0	0	0	0	0	0
9	Iniciação para Pescador	1	25	1	0	0	0	0	0	0

Emolumentos



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 42 de 64

10	Marinheiro Pescador	2	25	5	3 500	875 000		175 000	350 000	350 000
11	Marinheiro Pescador	1	25	5	3 500	437 500	109 375	109 375	109 375	109 375
12	Motorista ⁶	2	25	6	3 500	1 050 000	367 500	210 000	262 500	210 000
13	Náutica de Recreio (Categoria B, C, D e E)	1	25	4	27 000	2 700 000			1 350 000	1 350 000
14	Náutica de Recreio (Categoria B, C, D e E)	1	25	4	27 000	2 700 000		540 000	1 080 000	1 080 000
Total				59	82 000	11 525 000	1 500 625	2 438 750	3 908 750	3 676 875

Quanto aos cursos modulares marítimos, as receitas previstas (tabela 21) estão condicionadas a concretização do número de ações previstas para o ano de 2025, e conforme mencionado, a concretização dos mesmos também depende de fatores externos, assim sendo não os tivemos em consideração para o cálculo do resultado do período previsto para 2025.

No entanto, serão canalizados todos os esforços para a concretização destas ações de formação, visto que as arrecadações de receitas provenientes das mesmas são indispensáveis para o controlo do défice e a futura sustentabilidade financeira da entidade.

	N.º Ação	Área	Local	Beneficiários p/ ação	Propina Unit. p/Formando	Propina Total	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
--	----------	------	-------	-----------------------	--------------------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

⁶ Uma das ações vai iniciar no último trimestre de 2024



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 43 de 64

Formação Modular Atualização	12	Técnicas de Sobrevivência no Mar Prevenção e Combate a Incêndios Condução de Embarcações de Salvamento	São Vicente	20	24 000	5 760 000	1 440 000	1 440 000	1 440 000	1 440 000
	2	Combate a Incêndio Avançado	São Vicente	20	7 000	280 000	140 000			140 000
Total	14			40	31 000	6 040 000	1 580 000	1 440 000	1 440 000	1 580 000
Formação Modular Qualificação	1	Controlo de Multidões em navios de passageiros	São Vicente	20	10 000	200 000	100 000	100 000		
	1	Operador Geral do Sistema Mundial de Socorro e Segurança Marítima (GMDSS)	São Vicente	20	40 000	800 000	400 000	400 000		
	1	Operação e Segurança de Instalações Elétricas de Navios acima de 1000 volts – Nível Operacional	São Vicente	20	40 000	800 000	400 000	400 000		

DR. Almeida



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 44 de 64

1	Operação e Segurança de Instalações Elétricas de Navios acima de 1000 volts – Nível Gestão	São Vicente	20	40 000	800 000	400 000	400 000		
1	Segurança de Passageiros, Carga e Integridade do Casco	São Vicente	20	30 000	600 000	300 000	300 000		
1	Exercício de Funções Específicas de Proteção do Navio	São Vicente	20	10 000	200 000		100 000	100 000	
1	Operador de Radar	São Vicente	20	25 000	500 000		250 000	250 000	
1	Operador de ARPA (Automatic Radar Plotting Aids)	São Vicente	20	20 000	400 000		200 000	200 000	
1	Sistema de Informação e Visualização de Carta Eletrónica (ECDIS)	São Vicente	20	40 000	800 000			400 000	400 000
1	Familiarização em Navios Tanques Petroleiros e Químicos	São Vicente	20	40 000	800 000			400 000	400 000

DP.imentos



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 45 de 64

	1	Especialização em Navios Tanques Petroleiros	São Vicente	20	35 000	700 000				700 000
	1	Familiarização em Navios Ro-Ro de Passageiros (RoPax)	São Vicente	20	15 000	300 000				300 000
Total	12			240	407 000	18 980 000	4 760 000	5 030 000	4 230 000	4 960 000
Total	26			280	438 000	25 020 000	6 340 000	6 470 000	5 670 000	6 540 000

Em relação aos serviços administrativos, prevê-se arrecadar receitas provenientes de serviços administrativos, tal como demonstra o quadro abaixo:

	Outros Rendimentos	Nº Beneficiários	Valor Unitário	Valor Total	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
1	Certificados	520	1 500	780 000	195000,00	195000,00	195000,00	195000,00
2	Taxa Matricula		1 500	780 000	195000,00	195000,00	195000,00	195000,00
Total		520	3000	1560000	390000	390000	390000	390000

Deste modo, os quadros de despesas e receitas enunciados até então, serviram de base à elaboração das demonstrações financeiras previsionais para 2025, cujo o Resultado Previsional para o Período é negativo em 11.349.629 ECV (onze milhões,

DP
amentos



trezentos e quarenta e nove mil, seiscientos e vinte e nove escudos). Este resultado deve-se principalmente ao facto de a entidade não possuir meios financeiros suficientes para arcar com as despesas de funcionamento.

Como já foi mencionado, a vertente dos recursos humanos é uma das prioridades da EMAR para 2025, tanto a nível de colaboradores internos como de colaboradores externos (formadores), já que a economia azul é uma forte aposta do Governo de Cabo Verde.

O investimento nos recursos humanos é condição indispensável para o desenvolvimento do setor, e consequentemente da economia de Cabo Verde.

Neste sentido, a EMAR prevê as necessidades de contratação e de formação para colaboradores necessários ao desenvolvimento da sua atividade e consequentemente a execução do PAO 2025.

Necessidades de RH			
Departamento/Gabinete	Quantidade	Local	Tipologia de Contratação
DACA	1	EMAR - Sede	Contrato de Trabalho
DAF	2	EMAR - Sede	Estágio Profissional
DTM	1	EMAR - Sede	Contrato de Trabalho /

DR. Almeida



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 47 de 64

			Estágio Profissional
GCI	2	EMAR - Sede	Estágio Profissional
Total	6		

*RP
amentos*

- Autoridades e Responsabilidades

O Gabinete de Gestão dos Recursos Humanos tem a responsabilidade de definir estratégias de modo a colmatar estas necessidades, atendendo sempre ao SGQ-EMAR, pelo que aquando da contratação e integração de novos colaboradores, o GGRH comunica as autoridades e responsabilidades específicas atribuídas, de acordo com o Manual de Funções em vigor, conforme demonstra o quadro a seguir apresentado:

UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO	SIGLAS	RESPONSÁVEIS ⁷
Conselho de Administração - Pelouro Financeiro	CA	Presidente
Conselho de Administração - Pelouro Formação	CA	Administrador Executivo
Conselho de Administração - Pelouro Logística	CA	Administrador Não Executivo
Departamento Administrativo e Financeiro	DAF	Coordenador do DAF (Técnico CII)
Departamento de Apoio Conselho Administração	DACA	Coordenador do DACA (Técnico CII)
Departamento Formativo em Áreas Afins Marítimas	DFAAM	Coordenador do DFAAM (Técnico CII)
Departamento de Transportes Marítimos	DTM	Coordenador do DTM (Técnico CII)
Pólo de Santiago	PS	Coordenador do PS (Técnico CII)
Gabinete de Gestão Financeira, Patrimonial e Procurement	GGFPP	Coordenador do GGFPP (Técnico CI)
Gabinete de Gestão dos Recursos Humanos	GGRH	Coordenador do GGRH (Técnico CI)
Gabinete de Gestão de Projetos	GGP	Coordenador do GGP (Técnico CI)
Gabinete de Comunicação, Imagem e Informática	GCII	Coordenador do GCII (Técnico CI)
Gabinete de Gestão Pedagógica	PGPg	Coordenador do PGPg (Técnico CI)
Gabinete de Gestão da Qualidade	GGQ	Coordenador do GGQ (Técnico CI)

⁷ CI = Classe I; CII = Classe II

*DP
Dimitris*



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 49 de 64

Gabinete de Gestão da Formação Presencial	DGFP	Coordenador (Técnico CI)	do	DGFP
Gabinete de Gestão da Formação a Distância	GGFD	Coordenador (Técnico CI)	do	GGFD
Gabinete de Formação Marítima de Comércio	GFMC	Coordenador (Técnico CI)	do	GFMC
Gabinete de Formação Marítima de Pesca	GFMP	Coordenador (Técnico CI)	do	GFMP
Gabinete de Formação Marítima de Recreio	GFMR	Coordenador (Técnico CI)	do	GFMR
Gabinete de Formação Modular Marítima	GFMM	Coordenador (Técnico CI)	do	GFMM
Serviços de Apoio Administrativo Geral	SAAG	Técnica Administrativa e Financeira		
Serviços de Apoio Administrativo Geral	SAAG	Técnica Administrativa e Financeira		
Serviços de Apoio Administrativo Geral	SAAG	Auxiliar Administrativo - Secretária		
Serviços de Apoio Administrativo Geral	SAAG	Auxiliar Administrativo - Atendimento		
Serviços de Apoio Administrativo Geral	SAAG	Auxiliar Administrativo - Rececionista		
Serviços de Apoio Administrativo Geral	SAAG	Condutor (Suporte)		
Serviços de Apoio Administrativo Geral	SAAG	Auxiliar de Limpeza		

DP
Documentos

- Objetivos do SGQ EMAR

A EMAR responde aos requisitos normativos da ISO 9001, pelo que o cumprimento destes sugere à Gestão de Topo a definição dos objetivos e metas a serem alcançadas durante o ano de 2025, demonstrando assim o seu compromisso com melhoria continua. Neste sentido, os objetivos relacionados diretamente com o Departamento Administrativo e Financeiro foram definidos como:

- Equipamentos e Materiais de Apoio a Formação

Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)	Responsável
PS.DAF.02	Financeiro	Dotar o DTM dos equipamentos, materiais didáticos e consumíveis necessários aos cursos marítimos.				≥ 70%	C-DAF
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁸ (%)	Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 70% da taxa de liquidação das faturas dos fornecedores no prazo previsto.	% de liquidação das faturas dos fornecedores no prazo previsto	$[(\text{Total Pago Fornecedor no prazo}) / (\text{Total Devido ao Fornecedor})] * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	DAF	Jan-Dez

⁸ Obs.: se ≤20% → Muito Fraco; se >20 e ≤40% → Fraco; se >40 e ≤60% → Razoável; se >60 e ≤80% → Bom; se >80 e ≤100% → Muito Bom.

DR
Almeida



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 51 de 64

Nº 2	Melhorar a cobrança dos serviços prestados aos formandos atingindo a meta de no mínimo 70% por mês.	% de cobrança dos serviços prestados aos formandos no prazo previsto	[Total Recebido do Cliente no prazo] / Total Devido pelo Cliente] *100%	≥	70%	Trimestral	DAF	Jan-Dez
------	---	--	---	---	-----	------------	-----	---------

Desafios	Estratégias de Melhoria	Responsabilidade
Cumprimentos dos prazos	Criação e aprovação do Despacho de Prazos - DAF	DAF
Cobrança de propinas de formandos	Melhorar as medida de controle atempado do pagamento de propinas e oferta de bónus em caso de cumprimento total e atempado	DAF
Mercado reduzido de fornecedores	Promover parcerias com entidades estrangeiras semelhantes à EMAR com objetivo de alargar a lista de fornecedores para o mercado internacional	DAF
Limitações impostas pelos financiadores	Propor aos representantes do governo ligados aos financiadores, a necessidade de encontros onde seriam expostas as preocupações, necessidades e realidades enfrentadas pelos beneficiários dos financiamentos, de modo a soluçona-los	DAF
Meios financeiros suficientes para arcar com os custos de funcionamento da entidade	Supervisão das entidades competentes sobre as limitações impostas pelos financiadores em relação a arrecadação de receitas; Responsabilização das tutelas técnica e financeira no que respeita à disponibilização de condições mínimas de funcionamento de entidade recente e relevante para a economia de Cabo Verde	DAF

DAF



Logística para realização de formações nas outras ilhas (equipamentos, consumíveis, formadores, pessoal técnico, etc)	Pesquisa e verificação atempada do mercado e cumprimento dos prazos	DAF
Formalização dos critérios de seleção e acolhimento de novos colaboradores	Criação e aprovação de procedimento no âmbito do SGQ-EMAR que define de forma objetiva estes critérios.	DAF/GGRH/GGQ
Colaboradores organizados, proactivos, eficientes e motivados	Critérios de seleção rigorosos; formação para colaboradores e incentivos de produtividade	DAF/GGRH
Qualificação e retenção de formadores nas áreas marítimas específicas	Parcerias com a For-mar de Portugal e outras escolas experientes na área marítima; Salários atrativos	DAF/GGRH

7.4. Gabinete de Gestão de Qualidade

- Âmbito

O âmbito do SGQ, objeto de certificação, engloba as atividades de “Formação de nível Profissionalizante para Marítimos da Marinha Comércio, Marinha de Pesca e Marinha de Recreio”.

- Conceção do SGQ

A EMAR instituiu o SGQ com base na análise e na vivência organizacional do ex. Departamento de Transportes Marítimos (DTM) da ex. Faculdade de Engenharias e Ciências do Mar (FECM) da Universidade de Cabo Verde (UNICV), o qual obteve a respetiva certificação de acordo com a norma ISO 9001, em 2012. O Sistema de Gestão de Qualidade foi concebido, estruturado e

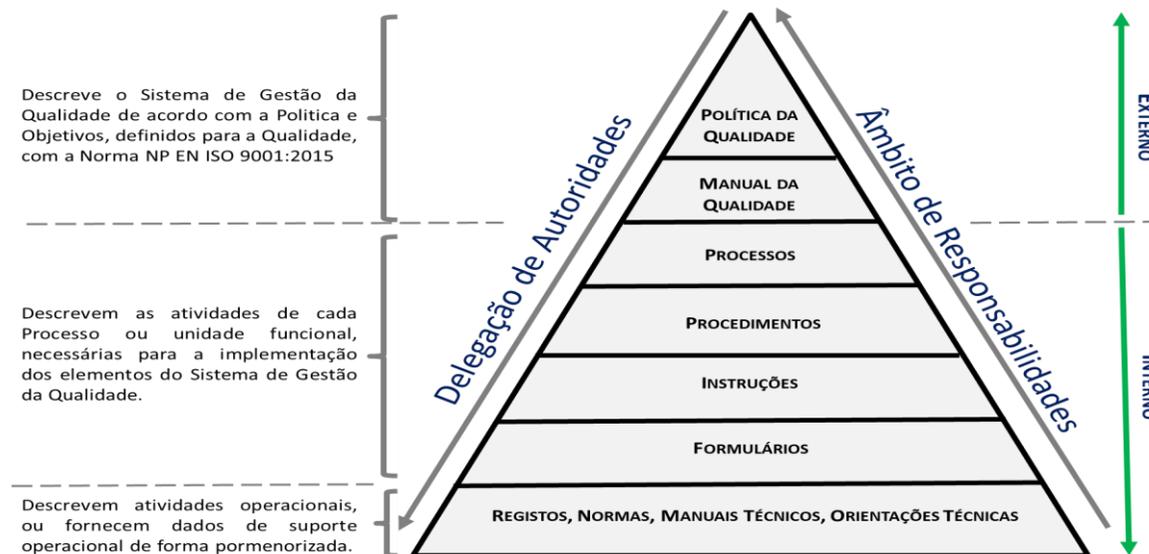
DR. Almeida



implementado por forma a dar resposta à política da qualidade e aos objetivos estratégicos definidos pelo Conselho de Administração da EMAR.

- Estrutura Documental

Os documentos do SGQ definem as regras e os métodos de trabalho adotados pela EMAR no DTM e encontram-se hierarquizados da seguinte forma:



DR. Almeida



- Auditoria Externa De Conceção

A auditoria externa de concessão foi realizada pelo organismo certificador (SGS Portugal) durante os dias 15 a 18 de julho de 2024, na sede da EMAR, em São Vicente. Esta auditoria encontra-se dividida em duas fases, em que a primeira se baseia essencialmente na verificação da estrutura documental e do cumprimento dos requisitos normativos do Sistema de Gestão de Qualidade implementado. Tendo sido aprovado na 1ª fase, a segunda baseia na verificação da funcionalidade e respetivas evidências de implementação do sistema, incluindo visitas aos espaços onde a EMAR presta os seus serviços, associados ao âmbito da certificação.

A conclusão da Auditoria Externa é firmada com um relatório objetivo do Auditor, onde estão expostas as constatações da auditoria, incluindo as oportunidades de melhorias deixadas para serem avaliadas o seu tratamento nas auditorias anuais de acompanhamento. Neste sentido, no âmbito desta auditoria foram deixadas à EMAR nove oportunidades de melhoria como especifica o quadro abaixo:

Dezimentos

Oportunidades de Melhoria - Auditoria Externa		
Nº	Descrição	Tratamento
1	A ESCOLA DO MAR,EPE deve avaliar a importância de melhorar a consciencialização dos docentes relativamente a integração no relatório final da disciplina, melhorar a formalização das conclusões relativas ao cumprimento dos conteúdos programáticos definidos no plano do curso bem como eventuais necessidades de recursos identificadas. Deve ser melhorado o processo de comunicação junto dos Docentes com vista a sistematizar a forma de distribuição de conteúdos pedagógicos determinados para a disciplina.	Reforçar na cláusulas das obrigações no contrato assinado entre EMAR e os Formadores, de modo a garantir cumprimento dos conteúdos programáticos que serão evidenciados no relatório final do módulo e nos conteúdos pedagógicos a serem entregues a EMAR.
2	A ESCOLA DO MAR,EPE deve avaliar a importância de dar a melhor continuidade no sentido de em tempo oportuno ser assegurada a identificação do seu património afecto aos cursos dos marítimos, bem como o seu estado de condição para utilização e onde aplicável monitorizar prazos de validade de recursos. Deve também ao nível do processo manutenção melhorar o detalhe dos seus planos de manutenção de infraestruturas e meios relevantes usados.	Rever o F.GGFPP.02 (Inventário de Equipamentos) de modo a este fornecer informações oportunas relativamente a identificação, ao estado e aos prazos de validade do património da EMAR e consequentemente rever o PSG.EMAR.04 (Manutenção) para demonstrar a inclusão destas novas informações.
3	A ESCOLA DO MAR,EPE deve avaliar a importância de melhor enquadrar no seu sistema de gestão as ocorrências determinadas no processo de gestão de formação.	Já foi revisto o PSG.DTM.02/02, com a inclusão do ponto 7 Acompanhamento das Ações de Formação
4	A ESCOLA DO MAR,EPE deve avaliar a importância de enquadrar no seu sistema de gestão "templates" que determinem a uniformização da imagem corporativa da ESCOLA DO MAR,EPE.	Aprovar o template já existente na EMAR
5	A ESCOLA DO MAR,EPE deve melhorar ao nível do seu processo de comunicação, o seu controlo atual sobre informação recebida, melhorar a análise de dados, bem como as evidências de "follow-up" de contactos.	Criação de um formulário de seguimento das comunicações tanto nas redes sociais, telefone e emials
6	A ESCOLA DO MAR,EPE deve envidar esforço no sentido de ver clarificada a sua situação atual de isenção de iva perante a entidade de Tutela.	Solicitação de encontro com a tutela técnica e financeira para esclarecimentos sobre o enquadramento fiscal da entidade.
7	A ESCOLA DO MAR,EPE deve avaliar a importância de melhor enquadrar a sua metodologia de avaliação da Eficácia da ação de formação.	Rever o PSG.GGQ.06 (Avaliação da Satisfação dos clientes- Curos e disciplina), incluindo o ponto 6 com a metodologia de avaliação da Eficácia da ação de formação.
8	A ESCOLA DO MAR,EPE deve clarificar / melhor formalizar os requisitos de competências requeridos para auditores internos.	Rever o PSG.GGQ.01 (Auditoria Interna) de modo a clarificar os requisitos das competências requeridas para auditores internos.

Alimentos



9	A ESCOLA DO MAR, EPE deve clarificar no seu sistema de gestão e tendo presente a evolução da Escola o atual enquadramento / Justificação de eventuais requisitos não aplicáveis / aplicáveis ao ao SGQ (8.5.1 f e 7.1.5 -RMMs)	Rever o PSG.EMAR.05 (Gestão de Equipamentos EMM's) de modo a reavaliar e/ou justificar a aplicabilidade dos requisitos da norma pelos quais estão abrangidos esta tipologia de equipamentos, a médio e longo prazo.
---	---	---

- Objetivos do SGQ EMAR

À semelhança dos restantes processos, também foram definidos objetivos relativamente aos processos que impactam no funcionamento geral e integrado da entidade, tais como:

- Infraestruturas e Ambiente de Trabalho

OBS: A concretização destes objetivos está condicionada à captação de financiamentos.

Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)	Responsável
PS.EMAR.01	Infraestruturas e Ambiente de Trabalho	Determinar, proporcionar e manter infraestruturas e ambiente de trabalho necessários para atingir a conformidade com os requisitos dos produtos / serviços.				≥ 82%	C-GGP
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁹ (%)	Periodicidade de Analise	Responsável	Cronograma

⁹ Obs.: se ≤20% → Muito Fraco; se >20 e ≤40% → Fraco; se >40 e ≤60% → Razoável; se >60 e ≤80% → Bom; se >80 e ≤100% → Muito Bom.



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 57 de 64

Nº 1	Atingir a meta de 100% de financiamento para elaboração do Projeto para Criação da EMAR	% de Projeto para Criação da EMAR elaborado	$[(\% \text{ de financiamento cedido no prazo}) / (\% \text{ de financiamento Total}) * 100\%$	=	100%	Semestral	GGP / PCA	Jan-Dez
Nº 2	Atingir a meta dos 100% da reabilitação salas a serem cedidas a EMAR em São Vicente	% de reabilitação dos espaços salas de formação	$[(\text{N}^\circ \text{ de Espaços Reabilitados no prazo}) / (\text{Total de Espaços a Reabilitar})] * 100\%$	=	70%	Semestral	DAF / PCA	Jan-Dez
Nº 3	Atingir a meta dos 100% da reabilitação salas a serem cedidas na cidade da Praia Santiago	% de reabilitação dos espaços salas de formação	$[(\text{N}^\circ \text{ de Espaços Reabilitados no prazo}) / (\text{Total de Espaços a Reabilitar})] * 100\%$	≥	70%	Semestral	DAF / PCA	Jan-Dez

Diamente



- Gestão de Fornecedores e Subcontratados

Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)	Responsável	
PO.DAF.01	Gestão de Fornecedores e Subcontratados	Estabelecer princípios / regras que permitam: assegurar que o aprovisionamento é feito atempadamente, de modo a satisfazer as necessidades da EMAR para o DTM, evitando situações de rutura ou excesso de stocks; assegurar que a informação de compra é bem fundamentada; assegurar que os materiais são verificados aquando da sua receção (confirmação dos requisitos de compra e confirmação de características qualitativas); assegurar que os materiais são devidamente manuseados, armazenados e identificados, sendo salvaguardada a sua preservação; selecionar e avaliar fornecedores e subcontratados de modo a cumprir os requisitos de qualidade da EMAR para o DTM e avaliar o seu desempenho para confirmação de tal capacidade.				≥ 70%	C-DAF	
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ¹⁰ (%)		Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 70% da Eficácia da Contratação.	% de Eficácia da Contratação dos fornecedores.	$[(\text{N}^\circ \text{ de fornecedores contratados}) - (\text{N}^\circ \text{ NC de fornecedores registadas}) / (\text{N}^\circ \text{ de fornecedores contratados})] * 100\%$	≥	70%	Trimestral	DAF	Jan-Dez
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 70% da Taxa de Execução do Orçamento de Funcionamento.	% de Execução do Orçamento de Funcionamento.	$[(\text{Despesa real do Funcionamento}) / (\text{Orçamento de Funcionamento})] * 100\%$	≥	70%	Trimestral	DAF	Jan-Dez

¹⁰ Obs.: se ≤20% → Muito Fraco; se >20 e ≤40% → Fraco; se >40 e ≤60% → Razoável; se >60 e ≤80% → Bom; se >80 e ≤100% → Muito Bom.

DP



- **Gestão de Clientes**

Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)		Responsável
PO.EMAR.01	Gestão de Clientes	Manter a conformidade / qualidade da formação / serviço prestado pela EMAR garantindo a satisfação do cliente. Garantir o desempenho do processo.				≥	70%	DAF
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ¹¹ (%)	Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma	
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 70% da taxa de volume de receitas em relação ao ano anterior.	% de volume de receitas em relação ao ano anterior	$[\text{Volume de Receitas (Ano } n) / \text{Volume de Receitas (Ano } n - 1)] * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	DAF	Jan-Dez	
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 70% da taxa de angariação de novos clientes em relação ao ano anterior.	% de angariação de novos clientes em relação ao ano anterior	$[\text{Nº Clientes (Ano } n) / \text{Nº Clientes (Ano } n - 1)] * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	DAF	Jan-Dez	
Nº 3	Atingir a meta de no mínimo 70% do índice de resposta às reclamações.	% de índice de resposta às reclamações.	$[(\text{Nº Reclamações Respondidas}) / (\text{Nº Reclamações Recebidas})] * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	GGQ	Jan-Dez	

¹¹ Obs.: se ≤20% → Muito Fraco; se >20 e ≤40% → Fraco; se >40 e ≤60% → Razoável; se >60 e ≤80% → Bom; se >80 e ≤100% → Muito Bom.

DPiments



- **Gestão do Sistema de Qualidade**

Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)		Responsável
PG.GGQ.01	Gestão da Qualidade	Proporcionar e assegurar as respetivas evidências de que o Sistema de Gestão de Qualidade do Departamento dos Transportes Marítimos (SGQ-DTM) foi desenvolvido, implementado e melhorado continuamente na organização, em conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2015.				≥	76%	DAF
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ¹² (%)	Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma	
Nº 1	Atingir a meta dos 100% de concretização de auditorias internas planeadas.	% de concretização de auditorias internas.	$[(N^{\circ} \text{ Auditorias Realizadas no Prazo Definido}) / (N^{\circ} \text{ Auditorias Planeadas})] * 100\%$	= 100%	Trimestral	GGQ	Mar-Jun	
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 70% de eficácia das Ações Corretivas e de Melhoria Fechadas.	% de eficácia das Ações Corretivas e de Melhoria Fechadas	$[(N^{\circ} \text{ Ações Corretivas fechadas eficazes} + N^{\circ} \text{ Ações de Melhoria fechadas eficazes}) / (N^{\circ} \text{ Ações Totais})] * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	GGQ	Jan-Dez	

DR. Bento

¹² Obs.: se ≤20% → Muito Fraco; se >20 e ≤40% → Fraco; se >40 e ≤60% → Razoável; se >60 e ≤80% → Bom; se >80 e ≤100% → Muito Bom.



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 61 de 64

Nº 3	Atingir a meta de no mínimo 70% do índice de satisfação do cliente dos cursos profissionalizantes marítimos.	% satisfação do cliente dos cursos profissionalizantes marítimos	$[(\text{N}^\circ \text{ de Avaliações} \geq 60\%) / (\text{N}^\circ \text{ Total de Avaliações})] * 100\%$	\geq	70%	Trimestral	PCA GGQ	Jan-Dez
Nº 4	Atingir a meta de no mínimo 70% do índice de satisfação do cliente dos cursos modulares marítimos.	% satisfação do cliente dos cursos modulares marítimos	$[(\text{N}^\circ \text{ de Avaliações} \geq 60\%) / (\text{N}^\circ \text{ Total de Avaliações})] * 100\%$	\geq	70%	Trimestral	PCA GGQ	Jan-Dez
Nº 5	Atingir a meta de no mínimo 70% da taxa global de adesão e recetividade dos formandos por curso / módulos	% de adesão e recetividade dos formandos por curso / módulos	$[(\text{N}^\circ \text{ Questionários Recebidos}) / (\text{N}^\circ \text{ Questionários Entregues})] * 100\%$	\geq	70%	Trimestral	PCA GGQ	Jan-Dez

- Gestão da Melhoria do Sistema de Qualidade

Processo		Objetivo Geral (OG)	Meta OG (%)		Responsável
PG.EMAR.01	Gestão e Melhoria	Efetuar o balanço das ações de melhoria estabelecidas pela organização e do grau de concretização dos objetivos do Sistema de Gestão; efetuar autoavaliação nas auditorias internas; proceder a uma avaliação da política da organização e sua adequação e promover uma cultura de melhoria contínua na organização.	\geq	80%	PCA

DR. Almeida



PLANO ATIVIDADES EMAR 2025

PA-2025
Página 62 de 64

Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ¹³ (%)		Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma
Nº 1	Atingir a meta dos 100% de concretização de revisões pela gestão planeadas.	% de concretização de revisões pela gestão.	$[(\text{N}^\circ \text{ Revisões Realizadas}) / (\text{N}^\circ \text{ Revisões Planeadas})] * 100\%$	=	100%	Trimestral	PCA	Jan-Dez
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 70% de implementação das OM, propostas nas AQI e AQE.	% de implementação das OM propostas nas AQI e AQE.	$[(\text{N}^\circ \text{ Ações (AQI+AQE) Implementadas no Prazo}) / (\text{N}^\circ \text{ OM (AQI+AQE) Registadas})] * 100\%$	≥	70%	Trimestral	GGQ	Mar-Jul
Nº 3	Atingir a meta de no mínimo 70% da concretização dos objetivos específicos estabelecidos para os processos.	% de concretização dos objetivos específicos estabelecidos para os processos.	$[(\text{N}^\circ \text{ de objetivos concretizados}) / (\text{N}^\circ \text{ Total Objetivos Estabelecidos})] * 100\%$	≥	70%	Trimestral	PCA	Jan-Dez

DP
amentos

¹³ Obs.: se ≤20% → Muito Fraco; se >20 e ≤40% → Fraco; se >40 e ≤60% → Razoável; se >60 e ≤80% → Bom; se >80 e ≤100% → Muito Bom.



Desafios	Estratégias de Melhoria	Responsabilidade
Interiorização e conhecimento do SGQ – EMAR por todas as partes interessadas	Sessões de sensibilização, formação in job, promoção e divulgação das vantagens da implementação do SGQ-EMAR	GGQ
Engrenagem do setor marítimo	Promover a ideia dos encontros com as partes interessadas com objetivo de expor as suas necessidades, preocupações e soluções sustentáveis	PCA/GGQ
Alargamento do âmbito da certificação	Transferência de conhecimentos, capacitação de jovens formadores, investimentos.	PCA/GGQ

Tabela 33: Desafios do GGQ

7.5. Conclusão

Em síntese o Plano de Atividades e Orçamento para 2025 reflete o compromisso da EMAR com o desenvolvimento contínuo e a valorização de seus colaboradores, alicerçado em investimentos estratégicos na qualificação e formação profissional, bem como na continuidade de execução de projetos que visam melhorar continuamente as infraestruturas da EMAR para melhor qualidade na formação e melhor posicionamento da Empresa no mercado nacional e internacional. Ao colocar os colaboradores no centro da estratégia de crescimento, priorizamos a criação de condições laborais mais favoráveis, o que se traduz em maior satisfação e produtividade.

A implementação de um plano de carreiras, visa não apenas reter talentos, mas também fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando oportunidades claras de progressão dentro da organização. Esse plano estará em conformidade com

DP



os padrões estabelecidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade, mantendo a certificação ISO 9001, que garante a excelência operacional e a melhoria contínua.

Assim, ao unir a formação, os recursos humanos, os projetos e a manutenção da qualidade, a EMAR estará preparada para enfrentar os desafios futuros, e seu posicionamento no mercado internacional alinhado com os objetivos estratégicos do governo para a formação, emprego e empregabilidade.

Mindelo, 20 de setembro de 2024

Administrador Executivo
\\Adildo Soares Gomes\\



Presidente do Conselho
de Administração
\\Liliane Pimenta De
Aguiar\\

Administradores Não
Executivo
Jandir De Pina