



2026

PLANO

de Atividades e Orçamento

ESCOLA DO MAR EPE
EDIFICIO CAMPUS DO MAR
COVA D'INGLESA
CP-2110

☎ 231 74 64 / 955 14 84

✉ GERAL@EMAR.CV

🌐 WWW.EMAR.CV



Índice

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
2.	ESTRUTURA ORGÂNICA E FUNCIONAMENTO.....	5
3.	MISSÃO, VISÃO E VALORES	7
4.	ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL.....	8
5.	ATIVIDADES – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	12
6.	DEPARTAMENTO DE APOIO AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	13
	• INFRAESTRUTURAS E AMBIENTE DE TRABALHO	14
	• GESTÃO DA MELHORIA DO SISTEMA DE QUALIDADE	14
7.	GABINETE DE GESTÃO DE PROJETOS	16
8.	GABINETE DE COMUNICAÇÃO, IMAGEM E INFORMÁTICA.....	18
9.	DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES MARÍTIMOS E ÁREAS AFINS MARÍTIMAS 22	
	• CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CURSOS	23
	• GESTÃO E REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	24
	• CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS CURSOS MARÍTIMOS PROFISSIONALIZANTES	27
	• CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS CURSOS MODULARES DE ATUALIZAÇÃO	29
10.	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	31
	• ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO.....	35
	• ORÇAMENTO DOS CURSOS PROFISSIONALIZANTES MARÍTIMOS.....	37
	• ORÇAMENTO DOS CURSOS MODULARES MARÍTIMOS.....	39
	• RENDIMENTOS CURSOS MODULARES ATUALIZAÇÃO	41
	• FINANCEIRO.....	43
	• GESTÃO DE FORNECEDORES E SUBCONTRATADOS	44
	• RECURSOS HUMANOS:	47
11.	GABINETE DE GESTÃO DE QUALIDADE	48
	• AUDITORIA EXTERNA DE ACOMPANHAMENTO	49
	• GESTÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE.....	51
12.	CONCLUSÃO E ANÁLISE CRÍTICA	53
13.	ANEXOS.....	55



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

• FLUXO CAIXA.....	55
• DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS	56
• BALANÇO DE 2026	57
• DEMONSTRAÇÃO DE ALTERAÇÃO DE CAPITAL PRÓPRIO	59

1. SUMÁRIO EXECUTIVO



O Plano de Atividades da Escola do Mar (EMAR) para 2026 foi concebido com a ambição de consolidar os avanços já alcançados e reforçar o papel da instituição como centro de excelência na formação marítima, em conformidade com a Norma ISO 9001 e com as crescentes exigências do setor marítimo nacional e internacional. O documento reflete o compromisso da EMAR em formar profissionais altamente qualificados e em contribuir de forma ativa para o desenvolvimento da economia azul e a preservação dos oceanos.

O plano está alicerçado em quatro eixos estratégicos. O primeiro é a inovação e a qualificação profissional, com foco no desenvolvimento de iniciativas formativas modernas, adaptadas às novas necessidades do setor, e na consolidação de currículos que integrem sustentabilidade, segurança e inovação tecnológica. O segundo eixo é o fortalecimento das infraestruturas e recursos, que prevê investimentos na criação de instalações próprias, oficinas para práticas dos cursos marítimos e afins, além do reforço do Centro de Simulação Marítima e do Centro de Combate a Incêndio, ampliando a oferta de serviços especializados.

O terceiro eixo estratégico é a sustentabilidade e responsabilidade ambiental, com destaque para a implementação de projetos que promovam o uso de energias renováveis, a redução do consumo de água e a eliminação de plásticos de uso único, assegurando que todas as operações da escola



sejam orientadas por princípios de gestão sustentável. O quarto eixo é o fortalecimento de parcerias e o engajamento comunitário, por meio da criação de colaborações estratégicas com entidades formadoras e empresas do setor marítimo, tanto a nível nacional quanto internacional, bem como pelo desenvolvimento de programas de extensão junto das comunidades costeiras, oferecendo cursos e workshops sobre conservação marinha, pesca sustentável e educação ambiental.

A execução do plano seguirá uma abordagem multidisciplinar, envolvendo equipas dedicadas a cada projeto, com prazos claramente definidos e indicadores de desempenho que permitirão monitorizar os resultados e assegurar a melhoria contínua. O envolvimento dos colaboradores e a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, certificado pela ISO 9001, garantem a excelência operacional e o alinhamento com os padrões internacionais.

Os resultados esperados incluem a consolidação da EMAR como referência nacional e internacional na formação marítima, o fortalecimento da empregabilidade, a promoção de uma cultura de inovação e sustentabilidade e o reforço da imagem institucional. O plano contribuirá, ainda, para o desenvolvimento socioeconómico do setor marítimo e para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

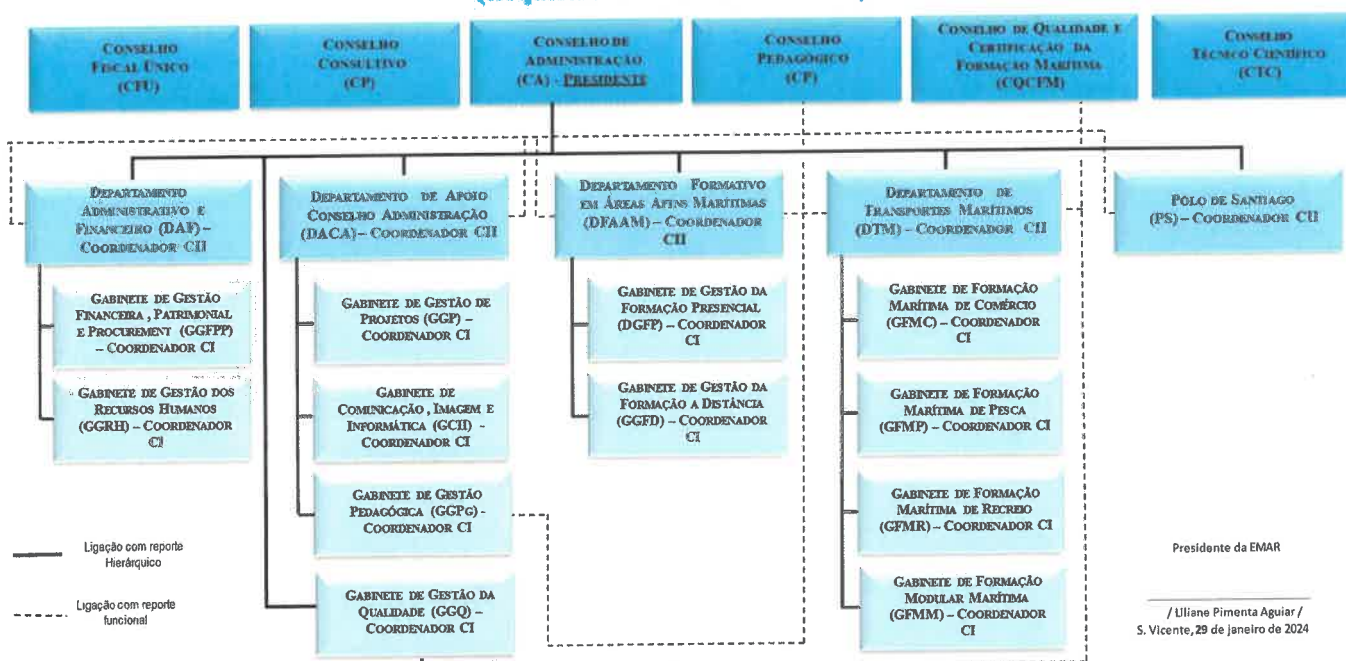
O Plano de Atividades 2026 representa uma etapa decisiva para o crescimento sustentável da EMAR. Através de investimentos estratégicos em pessoas, infraestruturas, inovação e sustentabilidade, a instituição reforça o seu compromisso com a excelência formativa, a preservação dos recursos marinhos e o fortalecimento da economia azul em Cabo Verde.



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 e um Fiscal Único. O Conselho de Administração manteve a equipa e organograma dividido em Departamentos e Gabinetes, conforme a figura abaixo:

ORGANOGRAMA DA EMAR (ANO 2023) (Requisito 4.1- ISO 9001:2015)



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). O Fiscal Único foi nomeado em novembro de 2024.



**PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO
EMAR 2026**

PAO-2026

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

Fiscal Único	Nome
	Carlos Rodrigues



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, 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 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.

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 retrabalhos, 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;
 - c) Procurando melhorar sempre os programas acadêmicos, 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.

Esta Política de Qualidade serve como base para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e orienta todas as atividades e decisões da EMAR, guiada pela seguinte divisa:

“Transformar talento em preparação e converter oportunidades em sucesso”

5. ATIVIDADES – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Para ano 2026, o Conselho de Administração definiu um conjunto de atividades estratégicas que reforçam a missão da instituição e preparam o futuro do setor marítimo. Estas ações visam consolidar a posição da instituição como referência nacional e internacional, apoiando a economia azul e respondendo às novas exigências do setor.

Apostas do Conselho de Administração para o ano 2026:

1. Aumentar parcerias público privadas nacionais, através de protocolos de cooperação;
2. Participar ativamente em redes e consórcios internacionais de escolas marítimas;
3. Criar programas de literacia dos oceanos e alfabetização de pescadores;
4. Manter a certificação ISO 9001:2015 e aderir a novos referenciais de qualidade e gestão de recursos humanos;
5. Reforçar a presença em feiras, conferências e seminários;
6. Organizar visitas técnicas e sessões práticas nos Centros de Formação (CCI e CSM) para parceiros e decisores políticos;
7. Implementar o programa de (Twinning Technical Assistance To Establish EMAR And Internationally Certified Courses;
8. Estabelecer parcerias com o Governo para apoio orçamental, nomeadamente através de subvenções compensatórias;
9. Preparar a entrada em mercados internacionais estratégicos, sobretudo nos países africanos de língua portuguesa;
10. Criar cursos modulares em língua inglesa.



6. 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 principais responsabilidades de gestão com o suporte necessário para tomar decisões informadas e eficazes. Responsável por apoiar o funcionamento do Conselho de Administração, garantindo a organização de reuniões, elaboração de atas, gestão da comunicação institucional e cumprimento das normas legais e regulatórias.

O Departamento dispõe de um coordenador e de uma secretária do Conselho. Para 2026, continuará a apoiar o Conselho nos seguintes pontos:

1. Organização de reuniões e respectiva documentação de apoio;
2. Registo de atas e deliberações;
3. Mediação da comunicação interna e externa;
4. Monitorização de requisitos legais e normativos;
5. Apoio na revisão e desenvolvimento da estratégia de longo prazo;
6. Acompanhamento e monitorização dos processos de qualidade associados ao CA



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

INFRAESTRUTURAS E AMBIENTE DE TRABALHO

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.				≥		C-DAF/PCA
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ¹ (%)	Periodicidade de Análise	Responsável		Cronograma
Nº 1	Atingir a meta dos 100% da elaboração e submissão à financiamento do projeto da inclusão Módulo Grua nos simuladores, no prazo.	% de inclusão de novos módulos	$\left[\frac{\text{Nº de novos módulos incluídos no prazo}}{\text{Total de novos módulos por incluir}} \right] * 100\%$	= 100%	Semestral	GGP / PCA		Jan-Dez
Nº 2	Atingir a meta dos 100% da reabilitação salas/armazém a serem cedidas a EMAR em S.V	% de reabilitação das salas de aulas/armazém	$\left[\frac{\text{Nº de Salas Reabilitadas no prazo}}{\text{Total de Salas/armazém a Reabilitar}} \right] * 100\%$	= 100%	Trimestral	DAF / PCA		Jan-Dez
Nº 3	Atingir a meta de no mínimo 70% de novas funcionalidades para os espaços utilizados para as aulas práticas de combate a incêndio (fumo e extinção de incêndio) no prazo.	% de novas intervenções nos espaços utilizados para as aulas práticas de combate a incêndio.	$\left[\frac{\text{Nº de novas intervenções concretizadas no prazo}}{\text{Total de novas intervenções previstas}} \right] * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	DAF / PCA		Jan-Dez

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

GESTÃO DA MELHORIA DO SISTEMA DE QUALIDADE

Processo	Objetivo Geral (OG)	Meta OG (%)	Responsável
----------	---------------------	-------------	-------------

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 E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

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.					≥	75%	CA
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ² (%)	Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma		
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 75% da concretização das atividades aprovadas no PAO pelo CA.	% da concretização das atividades aprovadas no PAO pelo CA	$[(\text{N}^\circ \text{ de atividades concretizadas}) / (\text{N}^\circ \text{ de atividades planeadas})] * 100\%$	≥ 75%	Trimestral	CA DFAAM DAF DACA DTM GCII	Jan-Dez		
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 80% da satisfação da Direção Geral do Emprego e da Formação Profissional e do Instituto Marítimo Portuário, com a performance da EMAR.	% da satisfação da Direção Geral do Emprego e da Formação Profissional e do IMP, com a performance da EMAR.	$[(\sum \text{N}^\circ \text{ de critérios com avaliação positiva}) - (\sum \text{N}^\circ \text{ de critérios com avaliação negativa})] / (\text{N}^\circ \text{ total de critérios}) * 100\%$	≥ 80%	Trimestral	GGQ DACA	Jan-Dez		
Nº3	Atingir a meta de no mínimo 75% de atividades ajustadas concretizadas, reduzindo o desvio entre as atividades planeadas no PAO e as ajustadas concretizadas	% de atividades realizadas independentemente das planeadas no PAO	$[(\text{N}^\circ \text{ de atividades concretizadas}) / (\text{N}^\circ \text{ de atividades do PAO ajustadas})] * 100\%$	≥ 75%	Trimestral	DTM/CA	Jan-Dez		
Nº 4	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	CA	Jan-Dez		

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.



7. GABINETE DE GESTÃO DE PROJETOS

O Gabinete acompanha e presta todo suporte técnico necessário aos principais projetos da EMAR. O GGP sugere a criação de uma equipa comercial capacitada e formada para contatos 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:

- Aumentar a eficiência e a eficácia na entrega monitorização e avaliação contínua e projetos;
- Definir critérios priorização;
- Rever e atualizar metodologias de gestão de projetos;
- Melhorar a comunicação e relatórios;
- Reforçar a articulação interna e externa.

A EMAR em 2026 dará continuidade na execução dos projetos já contratualizados, bem como na promoção de novos projetos que impulsionaram a sua missão.

Para o ano de 2026 já está prevista a Implementação Twinning (Technical Assistance To Establish EMAR and Internationally Certified Courses) que contempla financiado pelo Banco Mundial através da Unidade de Gestão Projetos Especiais (UGPE):

- Rever e finalizar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 5 anos da EMAR;
- Apoiar a Escola do Mar (EMAR) de Cabo Verde na adaptação dos currículos existentes ou na criação de novos currículos em áreas-chave selecionadas de formação profissional (VA's);
- Apoiar a Escola do Mar (EMAR) de Cabo Verde no reforço das capacidades dos formadores da EMAR para os cursos prioritários;

Dar apoio prático e no local de trabalho ao reforço das capacidades do pessoal administrativo da EMAR de Cabo Verde para desenvolver, liderar e implementar o plano estratégico global da escola;



Apoiar a Escola do Mar (EMAR) de Cabo Verde na identificação de necessidades adicionais de equipamento e especificações técnicas para os respetivos equipamentos, em consonância com os novos cursos prioritários.

Desafios	Estratégias de Melhoria	Responsabilidade
Necessidade de aprimorar a estratégia de gestão de projetos com metodologias e 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	GGP/GGQ
Falta de Recursos Humanos e para mediar e monitorar os projetos junto a todos os departamentos	Necessidade de reforçar a equipa com mais um colaborador e para o acompanhamento de projetos.	GGP/GRH
Necessidade de adquirir software e formação 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. Investir em plataformas digitais. Implementar ferramentas específicas para gestão e distribuição de tarefas a equipa para otimizar e evitar sobrecargas.	CA/GGP/DAF
Necessidade de garantir maior visibilidade e impacto dos projetos junto aos parceiros externos.	Melhorar a divulgação institucional através de relatórios anuais, criar uma equipa comercial, para reforçar a negociação e promoção da oferta formativa.	GGP/GCII
Fragilidade na comunicação interdepartamental.	Necessidade de maior comunicação entre os departamentos, estabelecendo reuniões periódicas.	GGP/GCII



8. GABINETE DE COMUNICAÇÃO, IMAGEM E INFORMÁTICA

O Gabinete de Comunicação, Imagem e Informática (GCII) continua com foco o reforçar da comunicação interna e externa, consolidando a imagem institucional e o fortalecimento da presença digital da EMAR.

Processo		Objetivo Geral (OG)					Meta OG (%)	Responsável
PS.GGQ.01	Comunicação	Definir as comunicações do sistema de gestão, de forma proporcionar a fácil e correta transmissão de informação pela organização e melhorar a comunicação interna e externa.					≥	C-GCII
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta³ (%)	Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma	
Nº 1	Fortalecer a comunicação interna garantindo que, até ao final do ciclo de avaliação, pelo menos 80% dos colaboradores reconheçam melhorias na clareza, gestão de tempo e acessibilidade das informações transmitidas.	Nível de satisfação com a comunicação interna	$\frac{(\text{Nº de colaboradores satisfeitos} \div \text{Nº total de colaboradores inquiridos}) \times 100}{100}$	≥ 80%	Trimestral	GCII	Jan-Dez	
Nº 2	Ampliar o alcance e a notoriedade externa da EMAR, através do aumento progressivo do engajamento digital e presencial em campanhas e ações de divulgação, com um crescimento mínimo de 15% em relação ao período anterior.	Taxa de engajamento digital	$\{(\text{Gostos} + \text{Comentários} + \text{Partilhas}) / \text{Impressões ou alcance}\} \times 100$	≥ 15%	Trimestral	GCII	Jan-Dez	
Nº 3	Aumentar a comunidade digital da EMAR, garantindo um crescimento mínimo de 20% no número de seguidores ativos nas redes sociais institucionais até ao final do período de avaliação.	Taxa de crescimento de seguidores	$\{(\text{Nº de seguidores atuais} - \text{Nº de seguidores anteriores}) / \text{Nº de seguidores}\} \times 100$	≥ 20%	Trimestral	GCII	Jan-Dez	

³ 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.

Em 2026, o GCII orientará as suas ações para três indicadores fundamentais. O primeiro é a comunicação interna, procurando garantir uma maior fluidez e clareza na circulação da informação entre CA, departamentos e colaboradores. Para tal, serão implementados mecanismos de comunicação regular, como canais digitais de partilha de documentos e informações, reuniões de alinhamento (semanais/quinzenais), quadros de aviso físicos em locais estratégicos da instituição, grupos formais funcionais em redes sociais para comunicados rápidos, bem como inquéritos semestrais de satisfação, que permitirão avaliar a perceção dos colaboradores. O objetivo é assegurar que pelo menos 80% dos colaboradores reconheçam melhorias significativas na comunicação interna.

O segundo indicador de intervenção é a comunicação externa e a notoriedade institucional, no qual o GCII terá a responsabilidade de ampliar o alcance da EMAR junto dos seus públicos estratégicos. Serão realizadas campanhas de divulgação trimestrais, reforçada a presença em meios digitais e tradicionais, e organizados eventos externos que permitam maior aproximação com a comunidade e parceiros institucionais. Os indicadores associados a este eixo estabelecem como meta o crescimento de pelo menos 15% no engajamento.

As campanhas de divulgação serão organizadas em três fases distintas: pré-lançamento, divulgação e encerramento, estando cada uma alinhada com o calendário geral de formações. A primeira fase, de pré-lançamento, decorrerá entre outubro e dezembro de 2025. Nesta etapa, será lançada uma campanha teaser nas redes sociais com mensagens de expectativa, como “Em breve, novas rotas para o teu futuro”, acompanhada do envio de e-mails promocionais a antigos formandos e parceiros institucionais. Internamente, a equipa da EMAR será informada e envolvida no plano de divulgação, e o website institucional será atualizado com o catálogo completo das formações 2026.

A segunda fase, entre janeiro a setembro de 2026, corresponde à divulgação ativa das ações formativas. Serão produzidos e divulgados cartazes digitais nas redes sociais para cada curso, com informações sobre datas, duração e requisitos de inscrição. A campanha será reforçada com vídeos curtos, incluindo testemunhos de ex-formandos, demonstrações de aulas práticas e conteúdos captados no Centro de Simulação Marítima e no Centro de Combate ao Incêndio. Estão igualmente previstas ações de divulgação em rádios locais, especialmente nas comunidades piscatórias, e a criação de grupos segmentados no Messenger (ex.: Grupo de ex-formandos) para facilitar a comunicação direta com os interessados. O website será atualizado

temporariamente com informação relevante, e serão feitas contagens decrescentes e lembretes nos “stories” das redes Meta. A imagem institucional será reforçada com destaque para a utilidade prática e profissionalizante das formações.

A terceira fase, de encerramento, ocorrerá entre outubro e dezembro de 2026 e será dedicada à recolha e partilha de resultados. Serão produzidos conteúdos em formato de testemunho, tanto em vídeo como em texto, com destaque para as histórias de sucesso dos formandos. Paralelamente, será preparado e divulgado o teaser da oferta formativa 2027, encerrando o ciclo com um agradecimento público as partes interessadas.

Os principais canais de comunicação serão o website institucional, redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn), WhatsApp Business, rádios nacionais, e-mail marketing, materiais físicos como cartazes e desdobráveis e com possibilidade de ter alguns outdoors. Cada canal terá um papel específico, com a presença digital a garantir atualização constante, e os meios locais a assegurarem capilaridade nas regiões mais remotas.

O terceiro indicador está relacionado com o crescimento e consolidação da comunidade digital da EMAR, reconhecendo a importância das redes sociais enquanto plataformas de proximidade, divulgação e interação com o público jovem e com potenciais parceiros. O GCII desenvolverá estratégias de crescimento sustentado do número de seguidores, através da definição de metas trimestrais, produzindo conteúdos multimídia diversificados e atrativos, implementando campanhas patrocinadas em períodos chave (como aberturas de cursos ou celebrações institucionais), incentivando seguidores a partilharem experiências relacionadas com a marca, repostando conteúdos dos seguidores (com créditos), criando concursos e desafios que motivem participação. Este esforço visa garantir um aumento mínimo de 20% da comunidade digital, mantendo uma taxa de retenção de pelo menos 90%. A Escola do Mar tem prevista a sua participação em alguns eventos a nível nacional, entre eles:

Feira Azul

Com o intuito de levar as ofertas formativas ligadas ao mar, as suas saídas profissionais e mercado de trabalho disponível a nível de empregabilidade, a EMAR realizará no mínimo duas feiras em 2 ilhas por decidir, com previsão para o mês de novembro.

Expomar

Esta feira tem outros propósitos: criar condições para a consolidação e afirmação de empresas nacionais e estrangeiras; apresentar e conhecer a diversidade das espécies marinhas em Cabo Verde; divulgar o elevado potencial gastronómico na base dos produtos do mar; apresentar novas oportunidades e novos produtos com grande potencial; e despertar para o empreendedorismo em diferentes áreas nomeadamente as pescas, o turismo, a indústria, o desporto, partilha de recurso científicos, de entre outras. Está previsto para o mês de setembro na ilha de São Vicente.

Ocean Week

O objetivo principal do Cabo Verde Ocean Week, é elevar a consciencialização e fomentar o diálogo sobre a essência, a importância e a sustentabilidade dos Oceanos, visando criar uma cultura voltada para preservação e conservação da saúde do mar e explorar de forma sustentável os recursos marinhos nos mares sob a jurisdição de Cabo Verde. Está previsto para o mês de novembro em São Vicente.

Feira de Profissões

Esses eventos proporcionam oportunidades únicas para os estudantes explorarem diversas carreiras, conhecerem profissionais atuantes, tirarem dúvidas e tomarem decisões mais informadas sobre seu futuro académico e profissional. Além disso, as feiras permitem que os jovens descubram novas áreas de interesse, conheçam as demandas do mercado de trabalho e façam “networking”, o que pode ser valioso para suas trajetórias profissionais. Normalmente é realizado entre o mês de março a junho.

Outros Eventos

Participar nos eventos permite a EMAR ficar por dentro das últimas tendências em diversos setores. É muito importante para manter se atualizados em suas áreas de atuação.

9. DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES MARÍTIMOS E ÁREAS AFINS MARÍTIMAS



O Departamento de Transportes Marítimos e Áreas Afins Marítimas da Escola do Mar (EMAR) constitui-se como uma unidade fundamental na prossecução da missão institucional de formação, capacitação e valorização do capital humano ligado ao setor marítimo e às atividades correlacionadas.

No contexto nacional e internacional, o transporte marítimo mantém-se como eixo estratégico para o desenvolvimento sustentável, a economia azul e a inserção de Cabo Verde nas rotas globais. Nesse sentido, o ano de 2026 será marcado pela consolidação da oferta formativa especializada, pelo reforço da cooperação com entidades reguladoras, empresas do setor e organismos internacionais, e pela modernização dos métodos pedagógicos e tecnológicos aplicados.

Este plano enquadra-se ainda nas orientações estratégicas da Escola do Mar, privilegiando:

- Qualificação profissional de marítimos e técnicos ligados às áreas afins;
- Adoção de normas internacionais (IMO, STCW e demais convenções aplicáveis);
- Promoção da segurança e proteção marítima, em articulação com armadores, companhias de navegação e autoridades nacionais;
- Integração da inovação e da sustentabilidade, assegurando que a formação contribua para a mitigação dos impactos ambientais e para a resiliência climática no setor



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

CONCEPÇÃO 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.				≥		AE
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁴ (%)	Periodicidade de Análise	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	$\left(\frac{\text{Nº Cursos Concebidos no prazo}}{\text{Nº Cursos Previstos para Conceção}} \right) * 100\%$	≥ 70%	Semestral	CA		Jan-Dez
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	$\left[\frac{\text{Nº de Avaliações} \geq 60\%}{\text{Nº Total de Avaliações}} \right] * 100\%$	≥ 70%	Semestral	CA / 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	$\left[\frac{\text{Nº de Avaliações} \geq 60\%}{\text{Nº Total de Avaliações}} \right] * 100\%$	≥ 70%	Semestral	CA / GGQ		Jan-Dez

⁴ 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.



GESTÃO E REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

Processo		Objetivo Geral (OG)					Meta OG (%)	Responsável			
PO.DT M.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.							≥	85%	C-DTM/C-DFAAM
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁵ (%)	Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma				
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 70% dos inscritos nos cursos modulares e profissionalizantes marítimos face ao número máximo previsto.	% dos inscritos nos cursos modulares e profissionalizantes marítimos face ao número máximo previsto.	$[(\text{N}^\circ \text{ de Inscritos por Curso Realizado no Ano}) / (\text{N}^\circ \text{ de Inscritos por Curso Previsto})] * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	DFAAM DTM	Jan-Dez				
Nº 2	Atingir a taxa de no mínimo 90% de sucesso nos cursos modulares e profissionalizantes marítimos face ao número de matriculados.	% de sucesso nos cursos modulares e profissionalizantes marítimos face ao número de matriculados.	$[(\text{N}^\circ \text{ aprovados por curso}) - (\text{N}^\circ \text{ desistências por curso})] / (\text{N}^\circ \text{ matriculados por curso}) * 100\%$	≥ 90%	Trimestral	DFAAM DTM	Jan-Dez				
Nº 3	Atingir a taxa de no mínimo 90% de adesão/matriculados nos cursos modulares e profissionalizantes marítimos face ao número máximo previsto.	% de adesão/matriculados nos cursos modulares e profissionalizantes marítimos	$[(\text{N}^\circ \text{ de Matriculados por Curso Realizado no Ano}) / (\text{N}^\circ \text{ de Matriculados por Curso Previsto no Ano})] * 100\%$	≥ 90%	Trimestral	DFAAM DTM	Jan-Dez				
Nº 4	Atingir a taxa de no mínimo 90% de empregabilidade nos cursos profissionalizantes.	% de empregabilidade nos cursos profissionalizantes	$(\text{N}^\circ \text{ de empregados por curso}) / (\text{N}^\circ \text{ de aprovados por curso}) * 100\%$	≥ 90%	Trimestral	DFAAM DTM	Jan-Dez				

⁵ 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.

Para alcançar os objetivos e metas traçados, a EMAR, certificada pela Norma ISO 9001, continuará em 2026 a desenvolver a sua atividade formativa nas áreas de Pesca, Náutica de Recreio, Marinha Mercante e outras áreas afins da economia azul, mantendo as atribuições e competências que lhe são legalmente conferidas. Para os Cursos Profissionalizantes Marítimos, prevê-se a realização de 34 ações, com uma média de 25 formandos por turma. Já para os Cursos Modulares de Atualização, prevê-se a realização de 8 ações, com uma média de 25 formandos por turma, perfazendo um total de 42 ações de formação.

Cursos Profissionalizantes Marítimos							
N	Nome do curso	Carga horária	Perfil de Entrada	Nível	N.º Ação	Ilha	Beneficiários
1	Assistente Eletrotécnico Naval *	910	Hab. mínima exigida 10º ano	III	1	São Vicente	25
2	Assistente Eletrotécnico Naval	910	Hab. mínima exigida 10º ano	III	1	São Vicente	25
3	Contramestre	382	Marinheiro de 1ª Classe com 2 anos de embarque Marinheiro de 2.ª Classe, habilitados com 8º ano e com 2 anos de embarque	III	1	São Vicente	25
4	Marinheiro para Marinha de Comércio	536	Hab mínima exigida 8º ano	II	1	Santiago	25
5	Marinheiro para Marinha de Comércio**	536	Hab. mínima exigida 8º ano	II	2	São Vicente	50
6	Marinheiro para Marinha de Comércio	536	Hab. mínima exigida 8º ano	II	2	São Vicente	50
7	Motorista *	578	Hab. mínima exigida 8º ano	II	1	São Vicente	25
8	Motorista	578	Hab. mínima exigida 8º ano	II	2	São Vicente	50
9	Motorista	578	Hab. mínima exigida 8º ano	II	1	Santiago	25
10	Iniciação para Pescador	70	Saber ler e escrever	S/N	1	São Vicente	25
20	Operador Turismo Costeiro e Marítimo	70	Hab. mínima exigida 6º ano de	S/N	1	Santiago	25
21	Reciclagem de resíduos	70	Saber ler e escrever	S/N	3	São Vicente	75



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

22	Náutica de Recreio (Categoria C)	70	Habil. mínima exigida 8º ano	S/N	1	São Vicente	15
23	Náutica de Recreio (Categoria D)	70	Habil. mínima exigida 8º ano de escolaridade	S/N	2	São Vicente	30
24	Náutica de Recreio (Categoria E)	70	Habil. mínima exigida 8º ano de escolaridade	S/N	1	São Vicente	15
25	Náutica de Recreio (Categoria E)	70	Habil. mínima exigida 8º ano de escolaridade	S/N	1	Santiago	15
26	Náutica de Recreio (Categoria E)	70	Habil. mínima exigida 8º ano de escolaridade	S/N	1	Boa Vista	15
27	Náutica de Recreio (Categoria E)	70	Habil. mínima exigida 8º ano	S/N	1	Sal	15
Total		7112			34		780

Para que a oferta formativa seja executada de forma eficiente e dentro do prazo previsto, é necessário elaborar o cronograma de execução das ações de formação em conformidade com os objetivos e metas traçados para o ano de 2026. Ressalta-se que o cronograma poderá sofrer alterações em função de fatores externos à EMAR.



CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS CURSOS MARÍTIMOS PROFISSIONALIZANTES

Nº	Nome do curso	Carga Horária	N.º Ação	Ilha	Beneficiários	1º TRIM			2º TRIM			3º TRIM			4º TRIM		
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Assistente Eletrotécnico Naval *	910	1	São Vicente	25	*											
2	Assistente Eletrotécnico Naval	910	1	São Vicente	25									X			
3	Contramestre	382	1	São Vicente	25									X			
4	Marinheiro para Marinha de Comércio	536	1	Santiago	25					X							
5	Marinheiro para Marinha de Comércio	536	2	São Vicente	50		X								X		
6	Marinheiro para Marinha de Comércio **	536	2	São Vicente	50	**		X									
7	Motorista *	578	1	São Vicente	25	*											
8	Motorista	578	2	São Vicente	50			X						X			
9	Motorista	578	1	Santiago	25					X							
10	Iniciação p/ Pescador	70	1	São Vicente	25						X						
11	Iniciação p/ Pescador	70	1	SA (Paul)	25		X										
12	Iniciação p/ Pescador	70	1	SA (Cruzinha)	25		X										
13	Iniciação p/ Pescador	70	3	Sant (TR, CV, R Barca)	75			X			X				X		
14	Iniciação p/ Pescador	70	1	Sal	25			X									

[illegible]



CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS CURSOS MODULARES DE ATUALIZAÇÃO

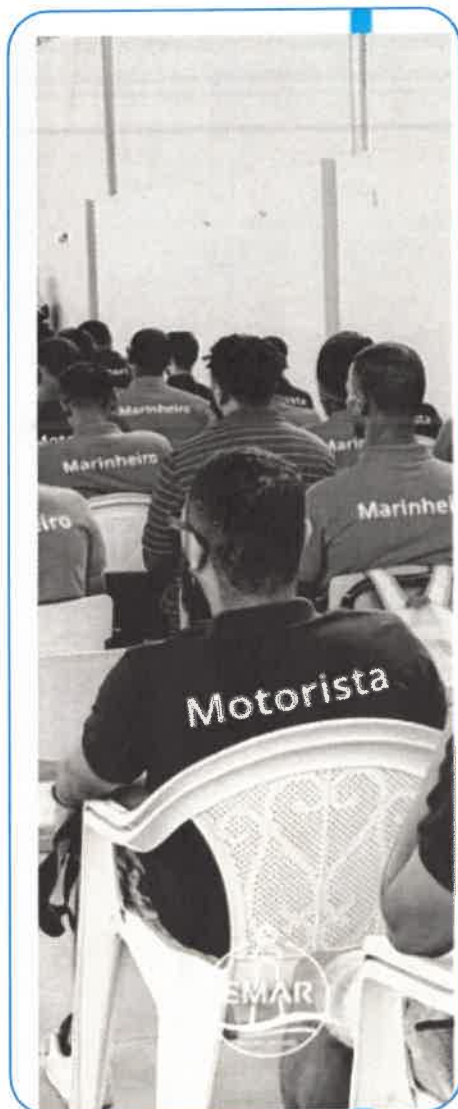
Nº	Nome do curso	N.º Ação	Ilha	Beneficiários	1º TRIM			2º TRIM			3º TRIM			4º TRIM			
					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Técnicas de Sobrevivência no Mar, Prevenção e Combate a Incêndios e Condução de Embarcações de Salvamento	6	SV	150	X		X	X							X		
2	Combate a Incêndio Avançado	2	SV	25		X								X			
TOTAL		8		175													

Tendo em conta o número de ações previstas para o ano 2026 e para atingir os objetivos e metas traçados, poderão surgir alguns desafios que poderão influenciar nos resultados, tanto a nível de execução como no cumprimento dos objetivos

Desafios	Estratégias de Melhoria	Responsabilidade
Escassez de formadores para área marítima;	Formação técnica de formadores para o pessoal marítimo;	C-DTM C-DFAAM
Incumprimento do plano de atividades dentro dos prazos definidos	Elaboração e implementação do plano de comunicação/divulgação dos cursos; Monitorização periódica (trimestral) do cronograma de execução das atividades; Definir responsabilidades e prazos claros para cada técnico	
Falta de ferramentas/meios para realização de seguimento pós formação	Reforçar a ligação (protocolo/parceria) com empresas do setor marítimo; criação de uma equipa direcionada para o seguimento pós formação; criação de meios para monitorar o seguimento pós formação	
Dificuldades de seguimento das formações nas outras ilhas (atraso no envio dos documentos pedagógicos, dificuldade de transporte para o envio dos materiais)	Contratação de pessoal de apoio nas ilhas durante o período de realização das formações	

A análise dos desafios identificados evidência que o sucesso na execução dos cursos na área marítima está fortemente condicionado à resolução dos desafios organizacionais (carência de formadores na área marítima, bem como espaço próprio- salas de formação e oficinas). Nesse sentido, será necessário efetuar um realinhamento do organograma de modo a ter atribuições claras de responsabilidades ao C- DTM e ao C- DFAAM, aliada à implementação sistemática das medidas propostas no quadro acima, permitirá reforçar a organização, assegurar o cumprimento dos prazos e promover um acompanhamento eficaz dos formandos. Dessa forma, a EMAR estará melhor posicionada para atender às exigências do setor marítimo e consolidar a sua credibilidade enquanto entidade formadora de referência.

10. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO



Para o ano de 2026, a EMAR prevê desenvolver a sua atividade com foco no crescimento e na procura constante da sustentabilidade financeira. Com a atualização do Centro de Simulação Marítima, a certificação pela Norma ISO 9001 em 2024 e a construção do Centro de Combate a Incêndios em 2025, a EMAR conquistou ferramentas importantes e indispensáveis para o desenvolvimento da sua atividade. No entanto, em 2026, a prioridade será o investimento nos recursos humanos da entidade, que constituem parte fundamental para o desempenho da instituição.

A elaboração do orçamento previsional para 2026 iniciou-se com o envio das atividades e necessidades a vários níveis. Todas as contribuições dos departamentos e gabinetes foram posteriormente analisadas e agrupadas pelo DAF, e, em seguida, aprovadas pelo Conselho de Administração.

Para o ano de 2026, a EMAR optou por elaborar um orçamento geral, no qual estão incluídas as necessidades e despesas diretamente ligadas ao exercício da sua atividade, bem como os custos mínimos de funcionamento da entidade. O orçamento geral foi preparado tendo em conta os recursos necessários para a realização das ações de formação e, consequentemente, a previsão dos financiamentos destinados à formação profissional, uma vez que se prevê o alargamento das isenções de propinas para os grupos do Cadastro Social Único (de 1 a 4).

O orçamento contempla ainda o pedido de indemnização compensatória ao Governo de Cabo Verde, para cobrir parte dos custos com pessoal, sendo que, em 2026, está previsto o reajuste salarial de acordo com a Administração Pública. As restantes despesas de funcionamento serão

cobertas pelos valores das propinas arrecadadas com as formações contínuas e pelos serviços prestados a empresas.

Para além do orçamento geral, destacam-se as despesas provenientes das ações de formação, que têm grande expressividade nas contas da EMAR, assim como os rendimentos provenientes dos financiamentos que suportam estas despesas.

Previsão de Despesas e Receitas para 2026

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.

A concretização do Plano de Atividades e Orçamento da EMAR está orçado em 79.749. 743 ECV (setenta e nove milhões, setecentos e quarenta e nove mil, setecentos e quarenta e três escudos cabo-verdianos). Como já se referiu acima, este é o valor estimado para o orçamento geral para 2026, 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 5.425. 000 ECV (cinco milhões, quatrocentos e vinte e cinco mil escudos cabo-verdianos) decorrente das propinas dos formandos e dos emolumentos previstos para os serviços administrativos (Matrícula, certificado, etc.). Para este ano, o valor previsto de receitas arrecadas é bastante inferior ao dos anos passados pelo facto de estar previsto o alargamento das isenções de propinas.

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

RESUMO ORÇAMENTO 2026			
	Receitas Próprias EMAR	Despesas EMAR	Diferença orçamental
Orçamento Geral (Funcionamento e Cursos)		79 749 746	-79 749 746
Propinas - formandos	3 160 000		3 160 000
Emolumentos (Certificado, Matricula)	2 265 000		2 265 000
TOTAL	5 425 000	79 749 746	-74 324 746

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, a Direção Nacional Pesca e Aquacultura, a FAO e o Fundo de Turismo e ainda prevê contar com a indemnização compensatória do Governo de Cabo Verde que fará face a parte das despesas de pessoal, conforme demonstra a tabela seguinte:

Financiamentos	Valor total (ECV)
FPFP (Medida I 2024)	11 057 766
FPFP (Medida I 2025)	33 458 497
FPFP (Medida I 2026)	2 059 060
Financiamento FAP/DNPA	9 718 677
FAO	2 876 819
Fundo Turismo	4 156 046
Total Financiamento	63 326 865
Indeminização Compensatória	11 000 000
Deficit Orçamental 2026	-74 324 746
Total Financiamento	74 326 865
Saldo Deficit do Orçamento	2 119

O PAO da EMAR para o ano de 2026 apresenta um saldo orçamental positivo em 2 .119 ECV (dois mil, cento e dezanove escudos cabo-verdianos), visto que as despesas gerais (funcionamento e realização de ações de formação) está orçado em 79. 749. 743 ECV (setenta e nove milhões, setecentos e quarenta e nove mil, setecentos e quarenta e três escudos cabo-verdianos) e as receitas que fazem face às estas despesas estão previstas em 79. 751. 865 ECV (setenta e nove milhões, setecentos e cinquenta e um mil, oitocentos e sessenta e cinco escudos) (Propinas, financiamentos para realização das formações e a indemnização compensatória).

Este pequeno superavit demonstra que a EMAR está num bom caminho, demonstra que a medida que forem havendo investimentos em meios financeiros, de infraestruturas e humanos, a sustentabilidade financeira ficará cada vez mais próxima da realidade desta entidade.

Ainda, com os projetos de investimento mencionados durante o PAO, a EMAR pretende criar estruturas que o permite alargar o seu leque de negócios e consequentemente num futuro próximo ter impacto nas contas da entidade.

- Mapas Previsionais de Despesas e Receitas
- Orçamento Previsional Geral

O orçamento previsto para o ano de 2026 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 79. 749. 746 ECV (setenta e nove milhões, setecentos e quarenta e nove mil, setecentos e quarenta e seis escudos cabo-verdianos)

Este orçamento prevê o reenquadramento salarial dos colaboradores da EMAR, isto porque os salários praticados até então não correspondem aos salários 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.

Neste sentido, durante o ano de 2025 foi elaborado o Plano de Carreiras, Funções e Remunerações da EMAR, pelo que este orçamento (2026) operacionaliza a sua implementação em termos de disponibilidade financeira.



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO

Orçamento de Funcionamento EMAR		Previsão para 2026 /Trimestre				
		Previsão 2026	1º Trim.	2º Trim	3º Trim	4º Trim.
CODIGO PC	DESPESAS ORÇAMENTAIS	79 749 746	16 917 807	20 527 524	22 006 497	20 297 918
43	Ativos Fixos Tangíveis	1 870 125	207 863	1 058 650	478 613	125 000
435	Equipamentos Administrativos	1 870 125	207 863	1 058 650	478 613	125 000
63	Despesas com pessoal	18 310 880	4 577 720	4 577 720	4 577 720	4 577 720
	Remunerações - Pessoal Contratados	15 768 000	3 942 000	3 942 000	3 942 000	3 942 000
632	Pessoal contratado	15 768 000	3 942 000	3 942 000	3 942 000	3 942 000
	Segur. Social	2 542 880	635 720	635 720	635 720	635 720
635	Contribuição para segurança social	2 522 880	630 720	630 720	630 720	630 720
636	SOAT	20 000	5 000	5 000	5 000	5 000
62	Aquisição de Bens e Serviços	59 534 207	12 123 591	14 882 520	16 941 531	15 586 564
	Aquisição de Bens	16 833 437	3 497 520	4 675 623	4 503 651	4 156 641
6223	Roupa Vestuário e Calçados	3 227 773	711 978	895 879	810 811	809 103
6216	Materiais de Escritório	2 541 882	456 462	842 313	684 673	558 433
6213	Combustíveis e Lubrificantes	875 044	248 479	136 597	156 110	333 858
6219	Materiais de Limpeza, Higiene e Conforto	116 000	21 000	22 000	34 200	38 800
6221	Rendas e alugueres	2 624 000	256 000	929 500	902 000	536 500
6215	Ferramentas e Utensílios	4 308 244	1 169 455	910 145	1 046 815	1 181 829



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO
EMAR 2026

PAO-2026

6217	Publicidade e Propaganda	667 000	82 500	263 250	203 250	118 000
6218	<i>Livros e Documentação Técnica</i>	358 850	70 475	95 925	101 280	91 170
6298	<i>Outros Fornecimentos(Material de educação, cultura e recreio e outros bens)</i>	2 114 644	481 171	580 014	564 512	488 948
	Aquisição de Serviços	42 700 770	8 626 071	10 206 897	12 437 880	11 429 923
6214	Conservação e Reparação de bens	500 000	125 000	125 000	125 000	125 000
6224	Comunicações	438 595	255 629	115 542	52 947	14 477
6217	Publicidade e Propaganda	729 500	19 500	15 000	346 900	348 100
6221	<i>Rendas e alugueres</i>	4 072 000	1 068 000	930 000	1 030 000	1 044 000
6233	Deslocação e Estadia	8 757 812	966 023	1 948 549	2 958 492	2 884 748
6219	Limpeza Higiene e Conforto	591 200	90 800	205 800	174 200	120 400
6229	Estudos e Pareceres	907 141	71 245	162 679	614 544	58 673
6230	Serviços Informáticos	77 412	19 353	19 353	19 353	19 353
6235	Honorários	24 185 196	5 656 598	5 995 016	6 417 704	6 115 877
6225	Seguros	696 784	142 123	173 679	187 499	193 483
6299	Prestação de Serviços - Outros (Transporte, etc)	1 745 130	211 800	516 278	511 241	505 812
68	Outros Gastos	34 534	8 634	8 634	8 634	8 634
68123	Imposto selo	4 534	1 134	1 134	1 134	1 134
6881	Serviço Bancário	30 000	7 500	7 500	7 500	7 500



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

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

ORÇAMENTO DOS CURSOS PROFISSIONALIZANTES MARÍTIMOS

Nº	Nome do curso	Carga horária	N.º Ação	Ilha	Possível Financiador	Orçamento	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Gastos a diferir
1	Assistente Eletrotécnico Naval *	910	1	São Vicente	FPEF	6 088 089	2 435 236	2 130 831	1 522 022		
2	Assistente Eletrotécnico Naval	910	1	São Vicente	FPEF	6 088 089			304 404	304 404	5 479 280
3	Contramestre	382	1	São Vicente	FPEF	2 122 711			424 542	636 813	1 061 356
4	Marinheiro para Marinha de Comércio	536	1	Santiago	FPEF	6 584 670		658 467	2 633 868	3 292 335	0
5	Marinheiro para Marinha de Comércio **	536	2	São Vicente	FPEF	5 034 559	3 272 463	1 258 640			
						5 066 559		1 519 968	2 279 952	1 266 640	0
6	Marinheiro para Marinha de Comércio	536	2	São Vicente	FPEF	10 069 118				1 006 912	9 062 206
7	Motorista *	578	1	São Vicente	FPEF	5 260 741	3 419 482	1 315 185			
8	Motorista	578	2	São Vicente	FPEF	10 521 482				1 052 148	9 469 334
9	Motorista	578	1	Santiago	FPEF	7 184 852		718 485	2 873 941	3 592 426	0
10	Iniciação para Pescador	70	1	São Vicente	FAP/DNPA	737250	73 725	516 075	147 450		0
11	Iniciação para Pescador	70	1	Santo Antão	FAP/DNPA	959 366	671 556	287 810			0
12	Iniciação para Pescador	70	1	Santo Antão	FAP/DNPA	959 366	671 556	287 810			0
13	Iniciação para Pescador	70	3	Santiago	FAP/DNPA	2 870 412		574 082	861 124	1 435 206	0
14	Iniciação para Pescador	70	1	Sal	FAP/DNPA	1 072 497	321 749	750 748			0



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

15	Iniciação para Pescador	70	2	São Nicolau	FAP/DNPA	2 197 452		1 098 726	1 098 726	0
16	Iniciação para Pescador	70	1	Boa Vista	FAP/DNPA	1 012 334			708 634	303 700
17	Formação Técnica de Formadores de área marítima	58	1	São Vicente	Banco Mundial-UGPE					0
18	Operador Turismo Costeiro e Marítimo	52	1	Santiago	FAO	1 490 735	149 074	1 192 588	149 074	0
19	Reciclagem de resíduos	20	3	São Vicente	FAO	1 386 084		693 042	693 042	0
20	Náutica de Recreio (Categoria C)	168	1	São Vicente	Fundo Turismo	873 910			174 782	699 128
21	Náutica de Recreio (Categoria D)	264	2	São Vicente	Fundo Turismo	2 281 820			456 364	1 825 456
22	Náutica de Recreio (Categoria E)	94	1	São Vicente	Fundo Turismo	656 410		328 205	328 205	0
23	Náutica de Recreio (Categoria E)	94	1	Santiago	Fundo Turismo	955 230	47 762	764 184	143 285	0
24	Náutica de Recreio (Categoria E)	94	1	BV	Fundo Turismo	955 230		95 523	764 184	0
25	Náutica de Recreio (Categoria E)	94	1	Sal	Fundo Turismo	955 230		95 523	764 184	0
Total					34	83 384 196	11 062 602	14 285 892	14 988 002	14 117 710



ORÇAMENTO DOS CURSOS MODULARES MARÍTIMOS

Cursos Modulares de Atualização								
	N.º Ação	Área	Local	Orçamento	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Formação Modular Atualização	6	Técnicas de Sobrevivência no Mar Prevenção e Combate a Incêndios Condução de Embarc. de Salvamento	São Vicente	1 717 524	429 381	429 381	429 381	429 381
	2	Combate a Incêndio Avançado	São Vicente	121 500	0	60 750	60 750	0
Total	8			1 839 024	429 381	490 131	490 131	429 381



Relativamente aos cursos profissionalizantes e modulares marítimos (atualização), desta feita optou-se por incluir as despesas correspondentes no orçamento geral, visto que assim transmite uma maior objetividade e clareza às contas da EMAR, tornando mais fácil a comparação e a alocação dos mapas orçamentais às demonstrações financeiras.

Investimentos

O plano de investimento para o ano de 2026 objetiva-se principalmente na implementação do Plano de Carreiras, Funções e Remunerações, acompanhada do reajuste salarial devido à importância do capital humano no desenvolvimento da sua atividade e consequentemente na concretização dos objetivos da entidade.

Para o ano de 2026 já está prevista a Implementação Twinning (Technical Assistance To Establish EMAR and Internationally Certified Courses) que contempla investimentos importantes como a Formação Técnica Formadores, a Elaboração do Projeto para criação da Escola do Mar (estrutura física), elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 5 anos da EMAR, entre outros projetos, financiado pelo Banco Mundial através da Unidade de Gestão Projetos Especiais (UGPE).

Outro investimento relevante e já contemplado no orçamento, 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.

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 e no Software Gestão – Primavera. Estes investimentos previstos, embora não tenham sido incluídos no orçamento devido à falta de disponibilidade financeira para a sua concretização, sabe-se que deverão ser alocados à lista de prioridades de aquisição, conforme disponibilidade financeira.



- **Receitas Previsionais**

Para o ano de 2026 a EMAR prevê uma arrecadação de receitas próprias em torno dos 5.425. 000 ECV (Cinco milhão, quatrocentos e vinte e cinco escudos), em que estas provêm das propinas das ações de formação e dos emolumentos cobrados aquando dos serviços administrativos.

Quanto às receitas arrecadas dos formandos (propinas), no caso dos cursos profissionalizantes optou- se por não considerar devido a medida governamental do alargamento das isenções das propinas, tendo em conta que a maior parte do público alvo da EMAR para este tipo de ações de formação enquadram nos grupos de cadastro social isentos, tendo assim considerado somente as receitas provenientes das formações contínuas e das taxas aplicadas aos serviços administrativos prestados, conforme quadros abaixo:

RENDIMENTOS CURSOS MODULARES ATUALIZAÇÃO

Cursos Modulares de Atualização											
	N.º Ação	Área	Local	Beneficiários p/ ação	Propina Unit. p/Formand	Propina Total	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Rendimento a diferir
Formação Modular Atualizaçã o	6	Técnicas de Sobrev. Mar Prevenção e Comb. a Incêndios Condução de Embar. de Salvamento	São Vicente	20	24 000	2 880 000	720 000	720 000	720 000	720 000	
	2	Combate a Incên. Avançado	São Vicente	20	7 000	280 000		140 000	140 000		
Total	8			40	31 000	3 160 000	720 000	860 000	860 000	720 000	0

Rendimentos serviços administrativos

	Outros Rendimentos	Nº Beneficiários	Valor Unitário	Valor Total	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
1	Certificados	755	1 500	1 132 500	283125,00	283125,00	283125,00	283125,00
2	Taxa Matricula		1 500	1 132 500	283125,00	283125,00	283125,00	283125,00
Total		755	3 000	2 265 000	566250,00	566250,00	566250,00	566250,00



De 2025 para 2026 nota-se uma redução bastante acentuada das receitas próprias devido aos motivos enunciados acima.

Quanto aos cursos modulares marítimos, as receitas previstas estão condicionadas à concretização do número de ações previstas para o ano de 2026, e conforme mencionado, a concretização dos mesmos também depende de fatores externos. 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.

Deste modo, os quadros de despesas e receitas enunciados até então, serviram de base à elaboração das demonstrações financeiras previsionais para 2026, cujo Resultado Previsional para o Período é negativo em 20 019 ECV (vinte mil e dezanove escudos). Este resultado negativo num valor pouco expressivo é parte do reflexo da diminuição das receitas provenientes das propinas e do aumento das despesas derivadas do reenquadramento salarial dos colaboradores de acordo com as suas funções e com a média salarial praticada na Administração Pública. Para a reverter este resultado, a EMAR pretende investir gradualmente no alargamento do seu mercado, o que possibilitará o aumento dos serviços prestados e consequentemente das suas receitas.

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 2026, demonstrando assim o seu compromisso com melhoria contínua. Neste sentido, os objetivos relacionados diretamente com o Departamento Administrativo e Financeiro foram definidos como:



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

FINANCEIRO

Processo		Objetivo Geral (OG)					Meta OG (%)		Responsável
PS.DAF.02	Financeiro	Dotar o DTM dos equipamentos, materiais didáticos e consumíveis necessários aos cursos marítimos.					≥	75%	Ambra
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁶ (%)	Periodicidade de Análise	Responsável		Cronograma	
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 80% da taxa de liquidação das faturas dos fornecedores no prazo previsto.	% de liquidação das faturas dos fornecedores no prazo previsto	$\left[\frac{\text{Total Pago Fornecedor no prazo}}{\text{Total Devido ao Fornecedor}} \right] * 100\%$	≥ 80%	Trimestral	DAF		Jan-Dez	
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	$\left[\frac{\text{Total Recebido do Cliente no prazo}}{\text{Total Devido pelo Cliente}} \right] * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	DAF		Jan-Dez	

⁶ 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.



GESTÃO DE FORNECEDORES E SUBCONTRATADOS

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta OG (%)		Responsável
PO.DAF.0 1	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 manuscados, 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.		≥ 73%		C-DAF
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁷ (%)	Periodicidade de Análise	Responsável
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 70% da Eficácia da Contratação.	% de Eficácia da Contratação dos fornecedores.	$\left[\frac{\text{Nº de fornecedores contratados} - (\text{Nº NC de fornecedores registados})}{\text{Nº de fornecedores contratados}} \right] * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	DTM/DAF Jan-Dez
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 75% da Taxa de Concretização do Orçamento Aprovado pelo CA.	% Concretização do Orçamento Aprovado pelo CA.	$\left[\frac{\text{Valor da despesa concretizada}}{\text{valor da despesa prevista}} \right] * 100\%$	≥ 75%	Trimestral	DAF Jan-Dez

⁷ 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.

Como já foi mencionado, a vertente dos recursos humanos é uma das prioridades da EMAR para 2026, 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 colaboradores necessários ao desenvolvimento da sua atividade e consequentemente a execução do PAO 2026, tendo-se estimado a partir do estudo de Viabilidade da EMAR elaborado em 2025, definido a necessidade de contratar 5 técnicos, abrangendo a área da formação, a área técnica marítima, a área da qualidade e da comunicação e imagem.

Os colaboradores da EMAR tem como instrumento orientador importante, o Manual de Funções onde se encontram definidas as suas funções, responsabilidades e autoridades.

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
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)



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

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)
Gabinete de Gestão da Formação Presencial	DGFP	Coordenador do DGFP (Técnico CI)
Gabinete de Gestão da Formação a Distância	GGFD	Coordenador do GGFD (Técnico CI)
Gabinete de Formação Marítima de Comércio	GFMC	Coordenador do GFMC (Técnico CI)
Gabinete de Formação Marítima de Pesca	GFMP	Coordenador do GFMP (Técnico CI)
Gabinete de Formação Marítima de Recreio	GFMR	Coordenador do GFMR (Técnico CI)
Gabinete de Formação Modular Marítima	GFMM	Coordenador do GFMM (Técnico CI)
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



RECURSOS HUMANOS:

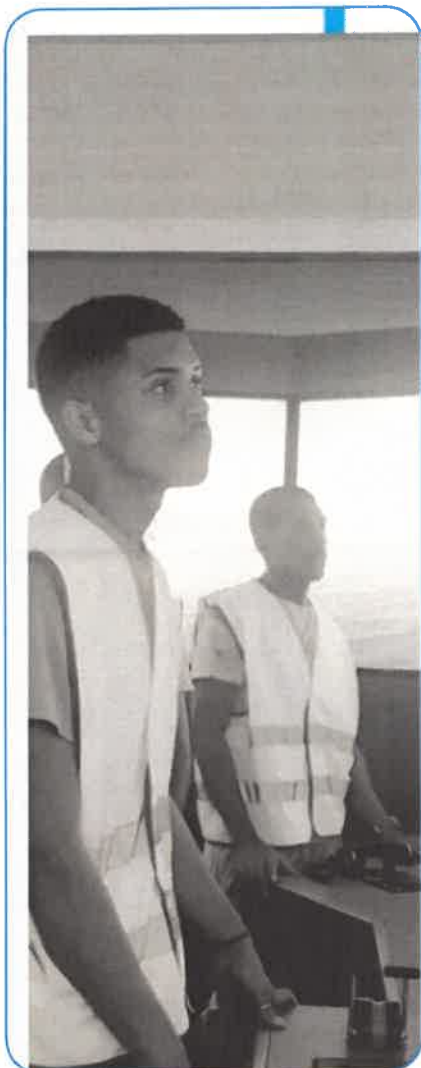
Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)	Responsável
PS.D AF.01	Recursos Humanos	Definir as linhas orientadoras para a gestão dos recursos humanos da organização, gerir os processos de admissão de colaboradores e gerir os processos de formação dos colaboradores.				≥ 79%	C- GGR H/C- DAF
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁸ (%)	Periodicidade de Análise	Responsável	Cronograma
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 100% da elaboração do Plano de Cargos, Carreiras e Salários da EMAR.	% de elaboração do Plano de Cargos, Carreiras e Salários.	$(\text{N}^\circ \text{ de atividades desenvolvidas}) / (\text{N}^\circ \text{ total de atividades previstas}) * 100\%$	≥ 100%	Trimestral	DTM/ DAF	Jan- Set
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 70% da taxa de eficácia das ações de formação dos colaboradores (formandos) internos e externos.	% de eficácia das ações de formação dos colaboradores (formandos)	$[(\sum \text{N}^\circ \text{ de questionários com respostas satisfeitas}) - (\sum \text{N}^\circ \text{ de questionários com respostas insatisfeitas})] / (\text{N}^\circ \text{ total de respostas}) * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	DAF	Jan- Dez
Nº 3	Atingir a meta de no mínimo 80% de horas trabalhadas reduzindo o nível absentismo dos colaboradores internos.	% de horas trabalhadas dos colaboradores internos.	$[(\sum \text{Horas de Trabalho}) - (\sum \text{Horas de Trabalho Perdidas})] / (\sum \text{Horas de Trabalho}) * 100\%$	≥ 80%	Trimestral	DAF	Jan- Dez
Nº 4	Atingir a meta de no mínimo 70% da taxa de concretização do Plano de Formação da EMAR	% de concretização do Plano de Formação da EMAR	$(\text{N}^\circ \text{ Horas Formação Realizada/Ano}) / (\text{N}^\circ \text{ Total Horas Formação Prevista/Ano}) * 100\%$	≥ 70%	Trimestral	DAF	Jan- Dez
Nº 5	Atingir a meta de mínimo 75% da satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho, com o ambiente, com a liderança, comunicação e a evolução.	% de satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho, com o ambiente, com a liderança, comunicação e a evolução.	$[(\sum \text{N}^\circ \text{ de questionários com avaliação positiva}) - (\sum \text{N}^\circ \text{ de questionários com avaliação negativa})] / (\text{N}^\circ \text{ total de avaliações}) * 100\%$	≥ 75%	Semestral	GGRH/ 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.



Desafios	Estratégias de Melhoria	Responsabilidade
Cumprimentos dos prazos	Cumprimento do Despacho de Prazos - DAF	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 solucioná-los	DAF
Infraestruturas próprias – salas de aula e sede	Alocação de espaço para gestão própria da EMAR	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
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; Investir em formação formadores área marítima.	DAF/GGRH

11. GABINETE DE GESTÃO DE QUALIDADE



Âmbito

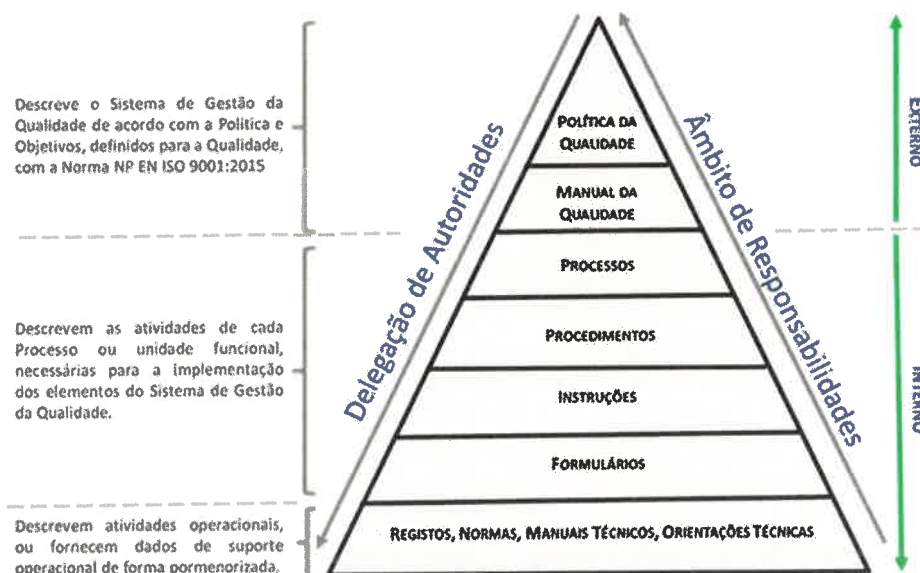
O âmbito do SGQ, objeto de certificação, engloba as atividades de “Formação de nível Profissionalizante para Marítimos da Marinha Comércio, Marinha de Pesca e Marinha de Recreio”.

Conceção do SGQ

A EMAR instituiu o SGQ com base na análise e na vivência organizacional do ex. Departamento de Transportes Marítimos (DTM) do ISECMAR. O Sistema de Gestão de Qualidade foi concebido, estruturado e 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:



Após a certificação, a EMAR terá auditoria externa de acompanhamento anualmente, durante o período de 3 anos, pelo que a auditoria referente ao ano de 2026 será realizada pelo organismo certificador (SGS Portugal) e prevista para a primeira de julho de 2026, na sede da EMAR, em São Vicente.

A Auditoria Externa de acompanhamento do ano de 2025, foi realizada nos dias 25 e 26 de agosto de 2025, pelo que o Auditor através do relatório deixou claro o compromisso que a EMAR tem tido com a qualidade e reitera a manutenção do certificado. Ainda o auditor deixou constatações definidas como oportunidades de melhorias para serem avaliadas o seu tratamento nas auditorias anuais de acompanhamento. Neste sentido, no âmbito desta auditoria foram deixadas à EMAR seis oportunidades de melhoria e nenhum PAC (pedido de ações corretivas), o que demonstra o compromisso e a evolução da EMAR no desenvolvimento da sua atividade com Qualidade.

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:



GESTÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE

Processo		Objetivo Geral (OG)				Meta OG (%)	Responsável
PG.GGQ.0 1	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.				≥ 74%	C-GGQ
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta² (%)	Periodicidade de Analise	Responsável	Cronograma
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 70% de eficácia das Ações Corretivas e de Melhoria Fechadas no prazo.	% de eficácia das Ações Corretivas e de Melhoria Fechadas no prazo.	$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ Ações Corretivas Fechadas no prazo} + (\text{N}^\circ \text{ Ações de Melhoria Fechadas no prazo})}{\text{N}^\circ \text{ Ações Totais}} \right] * 100\%$	= 70%	Trimestral	GGQ	Jan-Dez
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 75% do índice de satisfação do cliente dos cursos modulares e profissionalizantes marítimos.	% satisfação do cliente dos cursos modulares e profissionalizantes marítimos	$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de Avaliações } \geq 60\%}{\text{N}^\circ \text{ Total de Avaliações}} \right] * 100\%$	≥ 75%	Trimestral	PCA DTM GGQ	Jan-Dez
Nº 3	Atingir a meta de no mínimo 75% da satisfação dos formadores com as condições e oportunidades proporcionadas pela EMAR.	% da satisfação dos formadores com as condições e oportunidades proporcionadas pela EMAR.	$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de Avaliações } \geq 60\%}{\text{N}^\circ \text{ Total de Avaliações}} \right] * 100\%$	≥ 75%	Semestral	PCA DTM GGQ	Jan-Dez
Nº 4	Atingir a meta de no mínimo 75% da satisfação dos financiadores com a intervenção da EMAR	% da satisfação dos financiadores com a intervenção da EMAR.	$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de financiadores satisfeitos}}{\text{N}^\circ \text{ de financiadores inquiridos}} \right] * 100\%$	≥ 75%	Semestral	PCA GGQ	Jan-Dez

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.



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

12. CONCLUSÃO E ANÁLISE CRÍTICA

Em síntese, o Plano de Atividades e Orçamento para 2025 demonstra um claro alinhamento estratégico da EMAR com a sua missão institucional e com os desafios emergentes do setor marítimo. Ao valorizar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e investir em infraestruturas e projetos estruturantes, a instituição reafirma o seu compromisso com a qualidade formativa e com o fortalecimento do seu posicionamento competitivo, tanto a nível nacional quanto internacional.

Contudo, a análise crítica evidencia que a materialização destes objetivos depende fortemente da capacidade da organização em gerir eficazmente os riscos identificados, nomeadamente a limitação de espaço (salas e oficinas), a escassez de recursos humanos (internos e externos-formadores), as limitações orçamentais, a gestão da reputação e a concretização das metas de engajamento. A existência de medidas de mitigação demonstra uma abordagem preventiva e responsável, mas a eficácia destas dependerá do rigor na sua execução e do acompanhamento sistemático dos resultados.

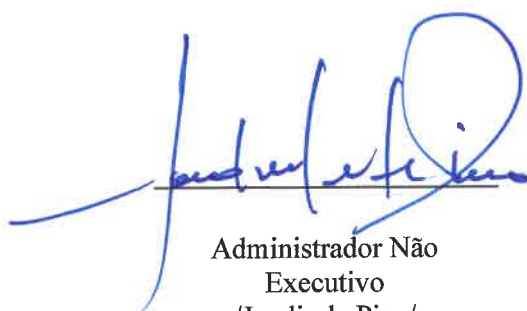
O destaque dado ao plano de carreiras, aliado à manutenção da certificação ISO 9001, reforça a visão da EMAR enquanto organização que valoriza não apenas a excelência técnica, mas também o bem-estar, a progressão e a motivação dos seus profissionais. Ainda assim, será fundamental assegurar que a implementação desse plano seja inclusiva, transparente e sustentável, evitando que se transforme numa iniciativa meramente formal.

Com estas ações, o papel do Gabinete de Comunicação, Imagem e Informática surge como fator chave para a consolidação da identidade e da credibilidade institucional. Se bem estruturadas e executadas, as ações previstas neste domínio permitirão não apenas aumentar a resiliência operacional e a proximidade com os públicos-alvo, mas também projetar a EMAR como um ator central da economia azul e como uma referência de qualidade no setor marítimo.



Assim, o Plano de Atividades e Orçamento de 2026, ao mesmo tempo que apresenta uma visão ambiciosa e transformadora, desafia a organização a manter disciplina na execução, capacidade de adaptação às adversidades e foco contínuo na melhoria dos processos. O equilíbrio entre ambição e realismo será determinante para que os resultados superem as expectativas e para que a EMAR se consolide como modelo de excelência e inovação no contexto nacional e internacional.

Mindelo, 12 de setembro de 2025



Administrador Não
Executivo
/Jandir de Pina/



Presidente do Conselho de
Administração
/Liliane Pimenta De Aguiar/



Administrador Executivo
/Adildo Sorares Gomes/





13. ANEXOS

FLUXO CAIXA

METODO DIRECTO	ANO 2026						
	31/12/2024	01/01/2026 a 31/12/2026					31/12/2026
	Notas	Valores	1T	2T	3T	T4	Valores
FLUXOS DE CAIXA ACTIVIDADES OPERACIONAIS;							
Recebimento de clientes		10 592 522	1 286 250	1 426 250	1 426 250	1 286 250	5 425 000
Pagamento a Fornecedores		-40 139 189	-12 123 591	-14 882 520	-16 941 531	-15 586 564	-59 534 207
Pagamentos ao Pessoal		-7 383 960	-4 577 720	-4 577 720	-4 577 720	-4 577 720	-18 310 880
<i>Caixa gerada pelas operações</i>		-36 930 627	-15 415 061	-18 033 990	-20 093 001	-18 878 034	-72 420 087
Pagamento/Recebimento Imposto S/Rendimentos			0	0	0	0	0
Outros Recebimentos / Pagamentos operacionais		61 352 954	24 478 211	26 897 566	12 886 473	10 030 081	74 292 331
<i>Fluxos de Caixa das atividades operacionais (1)</i>		24 422 327	9 063 150	8 863 576	-7 206 529	-8 847 953	1 872 244
FLUXOS DE CAIXA ACTIVIDADES INVESTIMENTO;							
Pagamentos respeitantes a:							
Ativos Fixos tangíveis		-849 020	-207 863	-1 058 650	-478 613	-125 000	-1 870 125
<i>Fluxos de Caixa das atividades de Investimento (2)</i>		- 849 020	207 863	- 1 058 650	478 613	125 000	- 1 870 125
<i>Fluxos de Caixa das atividades de Financiamento (3)</i>		-	-	-	-	-	-
Varição de Caixa e seus equivalentes (1+2+3)		23 616 072	8 855 287	7 804 926	7 685 141	- 8 972 953	2 119
Efeito das diferenças de câmbio		0				0	
Caixa e equivalentes no início do período (2023)		13 807 836	37 423 908	46 279 195	54 084 121	46 398 980	37 423 908
Caixa e equivalentes no fim do período		37 423 908	46 279 195	54 084 121	46 398 980	37 426 027	37 426 027



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO
EMAR 2026

PAO-2026

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS

COD	RUBRICAS	ANO DE 2024		ANO DE 2026			
		Valores		Valores			
		TOTAL	1T	2T	3T	4T	TOTAL
71/72	Vendas e Prestações de serviços	5 744 881	1 286 250	1 426 250	1 426 250	1 286 250	5 425 000
	Subsídios de Outras Entidades	40 836 245	24 486 844	26 906 200	12 895 106	10 038 714	74 326 865
	Resultado Operacional Bruto	46 581 126	25 773 094	28 332 450	14 321 356	11 324 964	79 751 865
62	Fornecimentos e serviços externos	-37 805 792	-12 123 591	-14 882 520	-16 941 531	-15 586 564	-59 534 207
	Valor acrescentado bruto	8 775 334	13 649 503	13 449 930	-2 620 175	-4 261 600	20 217 658
63	Gastos com o pessoal	-7 585 852	-4 577 720	-4 577 720	-4 577 720	-4 577 720	-18 310 880
78	Outros rendimentos e ganhos (exceto financeiros)	9 994					
68	Outros gastos e perdas	-203 762	-8 634	-8 634	-8 634	-8 634	-34 534
	Res. antes Depre., perdas/ganhos financ e IUR	995 714	9 063 150	8 863 576	-7 206 529	-8 847 953	1 872 244
64/7623a7628	Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-943 203	-435 847	-542 937	-526 088	-387 391	-1 892 263
654a658	Perdas/reversões Imparidade de ativos Deprec./Amort.	0	0	0	0	0	0
	Res. Operacional (antes perdas/ganhos financeiros e IUR)	52 511	8 627 303	8 320 639	-7 732 617	-9 235 344	-20 019
78/79	Rendimentos financeiros: Juros e ganhos similares obtidos		0	0	0	0	0
68/69	Gastos Financeiros: juros e perdas similares suportados		0	0	0	0	0
	Resultado antes de Impostos	52 511	8 627 303	8 320 639	-7 732 617	-9 235 344	-20 019
5932	Imposto sobre o rendimento do período	-47 496	0	0	0	0	
	Resultado líquido do período	5 015	8 627 303	8 320 639	-7 732 617	-9 235 344	-20 019



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

BALANÇO DE 2026

BALANÇO ANALÍTICO 1º a 4º TRIMESTRE									
COD	RUBRICAS ACTIVO	Notas	ANO DE 2024 - Real		ANO DE 2026				
			31/12/2024		01/01/2026 até 31/12/2026				
			Valores		Valores				
			TOTAL	IT	2T	3T	4T	TOTAL	31/12/2026
	ACTIVOS NÃO CORRENTES								
43 + 452	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	1.3 e 2.1							
433	Equipamentos Básico		1 187 703	1 119 333	4 059 443	818 025	667 371	667 371	667 371
434	Equipamentos de Transporte		2 182 573	1 271 551	1 943 909	2 053 079	1 947 333	1 947 333	1 947 333
437	Outros ativos fixos tangíveis		181 715	169 733	157 751	145 769	133 787	133 787	133 787
452	Edifícios e Outras Construções (em cursos)		57 716 193	57 716 193	57 716 193	57 716 193	57 716 193	57 716 193	57 716 193
	TOTAL ACTIVO N/COR		61 268 184	60 276 810	63 877 296	60 733 066	60 464 684	60 464 684	60 464 684
	ACTIVOS CORRENTES								
	CONTAS A RECEBER		310 000	0					
21	Clientes	3.1	62 960	0					
24	Estado e outros Entes públicos		173 122	173 122	177 534	177 534	177 534	177 534	177 534
	DIFERIMENTOS		546 082	173 122	177 534	177 534	177 534	177 534	177 534
281	Gastos a Reconhecer		0	6 975 115	13 950 230	20 925 345	27 900 460	27 900 460	27 900 460
	MEIOS FINANCEIROS								
11 a 14	Caixa e depósitos bancários		37 423 908	46 279 195	54 084 121	46 398 980	37 426 027	37 426 027	37 426 027
	TOTAL ACTIVO CORR		16 539 597	53 254 310	68 034 351	67 324 325	65 326 487	65 326 487	65 326 487
			42 359 663	53 427 432	68 211 885	67 501 859	65 504 021	65 504 021	65 504 021



PLANO ATIVIDADES E ORÇAMENTO EMAR 2026

PAO-2026

	TOTAL ACTIVO	103 627 847	113 704 242	132 089 181	128 234 925	125 968 705	125 968 705
	CAPITAL PROPRIO						
51	Capital realizado	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
		10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
591	Res Transitados: Ajustamentos Introd SNCRF	0	0	0	0	0	0
591	Outros Resultados Transitados	-2 196 191	-2 191 176	6 436 127	14 756 766	7 024 149	-2 191 176
593	Resultado líquido do período	5 015	8 627 303	8 320 639	-7 732 617	-9 235 344	-20 019
		-2 196 191	6 436 127	14 756 766	7 024 149	-2 211 195	-2 211 195
		7 808 824	16 436 127	24 756 766	17 024 149	7 788 805	7 788 805
	TOTAL CAP PROPRIO						
	PASSIVO						
	PASSIVO N/CORRENTE						
	Total Passivo N/Corrente	0	0	0	0	0	0
	PASSIVO CORRENTE						
218	Clientes	0	0	0	0		0
221a226	Fornecedores	3 385 433	4 528 960	5 601 105	5 150 714	5 464 015	5 464 015
24	Estados e outros entes públicos	47 496	107 900	96 450	205 232	268 550	268 550
25	Sócios C/Corrente	153 000	153 000	153 000	153 000	153 000	153 000
26	Outras contas a pagar	1 640 500	2 240 415	1 978 250	1 565 335	2 000 715	2 000 715
27	Pessoal	354 754				1 524 240	1 524 240
		5 581 183	7 030 275	7 828 805	7 074 281	9 410 520	9 410 520
	DIFERIMENTOS						
282	Rendimentos a Reconhecer	35 431 064	35 431 064	44 696 834	49 329 719	53 962 604	53 962 604
283	Subsidios Investimento	54 806 776	54 806 776	54 806 776	54 806 776	54 806 776	54 806 776
		90 237 840	90 237 840	99 503 610	104 136 495	108 769 380	108 769 380
		95 819 023	97 268 115	107 332 415	111 210 776	118 179 900	118 179 900
	Total Passivo Corrente	95 819 023	97 268 115	107 332 415	111 210 776	118 179 900	118 179 900
	TOTAL PASSIVO	95 819 023	97 268 115	107 332 415	111 210 776	118 179 900	118 179 900
	TOTAL CAP PROPRIO + PASSIVO	103 627 847	113 704 242	132 089 181	128 234 925	125 968 705	125 968 705



DEMONSTRAÇÃO DE ALTERAÇÃO DE CAPITAL PRÓPRIO

DESCRIÇÃO	Notas	Capital Próprio atribuído aos detentores do capital da empresa-mãe						Interesses minoritários	Total Capital Próprio
		Capital realizado	Prest Supl e Outros instrumentos de CP	Reservas legais	Resultados transitados	Resultado líquido do período	Total		
1		10 000 000	0	0	-2 196 191	5 015	7 808 824		7 808 824
ALTERAÇÕES NO PERÍODO									
Outras alterações reconhecidas no capital próprio	4.1				0	0	0		-
2		-	-	0	0	0	0	0	-
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	4.2					-20 019	-20 019		-20 019
3									
4=2+3		-	-	0	0	-20 019	-20 019	0	-20 019
RESULTADO EXTENSIVO									
5									
OPERAÇÕES COM DETENTORES DE CAPITAL NO PERÍODO							0		-
6=1+2+3+5		10 000 000	0	0	-2 196 191	-15 004	7 788 805	0	7 788 805
POSICÃO NO FIM DE 2025 (31/12/2025)									