



RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2025

SIGLAS

Siglas	
CA	Conselho de Administração
DGE	Direção Geral do Emprego
DNPA	Direção Nacional de pesca e Aquacultura
AE	Administrador Executivo
PCA	Presidente do Conselho de Administração
ANE	Administrador Não Executivo
FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
FPEF	Fundo de Promoção do Emprego e Formação
MM	Ministério do Mar
FAP	Fundo Autónomo das Pescas
SGQ	Sistema de gestão de qualidade
AQI	Auditoria de Qualidade Interna
AQE	Auditoria de Qualidade Externa
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
UASE	Unidade de Acompanhamento do Sector Empresarial do Estando



ÍNDICE

1. Sumário Executivo	5
1.1. Estrutura Orgânica E Funcionamento.....	5
1.2. Enquadramento Institucional – Política De Qualidade	6
2. Conselho De Administração	9
2.1. Atividades Internas E Externas Impactantes Na Gestão Do Ca.....	9
2.2. Objetivos Do Ca.....	10
3. Gestão De Projetos	15
4. Comunicação Imagem E Informática.....	18
5. Departamento De Formação Em Áreas Afins Marítimas	24
6. Administrativo E Financeiro.....	1
7. Recursos Humanos.....	3
8. Gabinete Gestão Da Qualidade.....	5
9. Conclusão.....	6



Lista de Tabela

<i>Tabela 1: Conselho de Administração</i>	9
<i>Tabela 2: Infraestruturas e Ambiente de Trabalho</i>	12
Tabela 3: Gestão e Melhoria	13
Tabela 4: Gestão e Melhoria	13
Tabela 5: Conceção e Desenvolvimento de Cursos	14
Tabela 6: Execução dos Projetos	15
Tabela 7: Atividades anuais desenvolvidas	18
Tabela 8: Comunicação	22
Tabela 9: Gestão de Clientes	23
<i>Tabela 10: Curso Modular de Atualização Marítima</i>	27
<i>Tabela 11: Curso Modular de Qualificação Marítima</i>	27
<i>Tabela 12: Quadro resumo das ações</i>	28
Tabela 13: Financeiro	1
Tabela 14: Gestão de Fornecedores e Subcontratados	2
Tabela 15: Recursos Humanos	4
<i>Tabela 16: Gestão do Sistema de Qualidade</i>	5

Lista de Gráficos

Lista de Imagens



1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Ao longo de 2025, a Escola do Mar (EMAR), desenvolveu um conjunto alargado de atividades institucionais, técnicas e formativas, reforçando o seu papel na promoção da economia azul, na capacitação profissional para o emprego.

No plano institucional e estratégico, a EMAR participou em diversos eventos, feiras, missões oficiais, conferências, workshops e jornadas técnicas, tanto a nível nacional, abordando temas como economia azul, formação profissional, empregabilidade etc.

No domínio da gestão institucional, foram realizadas reuniões estratégicas com consultores e parceiros para a elaboração de um estudo de viabilidade e de um plano de carreiras e salários, bem como encontros com stakeholders, entidades governamentais e parceiros internacionais.

No âmbito da qualidade e conformidade institucional, foram realizadas auditorias, interna e externa, no quadro do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), bem como uma auditoria financeira e fecho das contas de 2024.

No domínio da formação e capacitação, destacaram-se a realização de diversas formações planeadas, bem outras formações ajustadas de acordo com a necessidade do mercado.

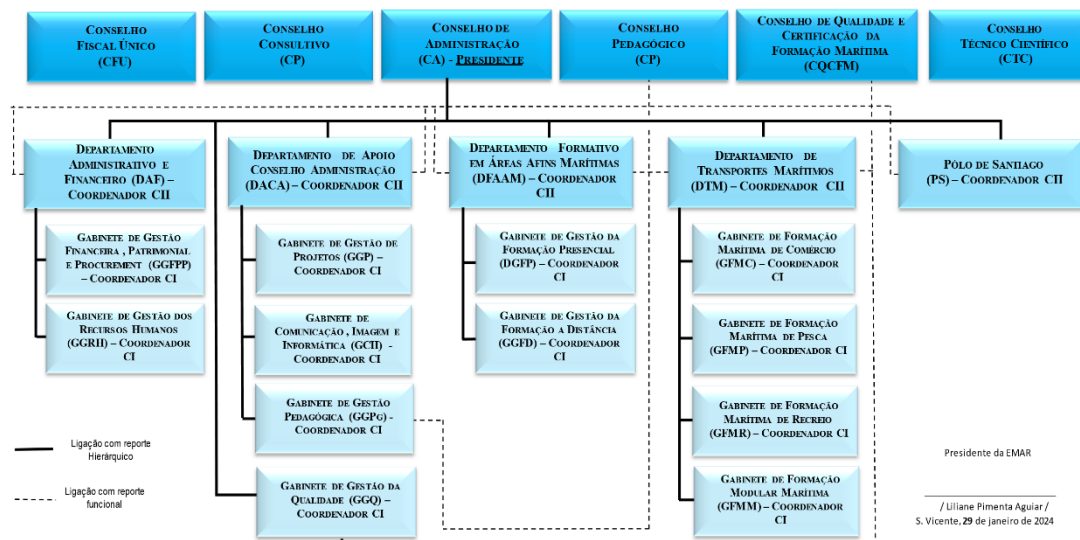
As atividades desenvolvidas em 2025 evidenciam o compromisso da EMAR com os objetivos e projetos planeados, tanto a nível estratégico como operacional, evidenciando melhorias nos recursos humanos, elaboração dos planos de estudo dos cursos, bem como, a nível de infraestruturas para formação.

1.1. Estrutura Orgânica e Funcionamento

A Estrutura orgânica da EMAR está prevista no 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 e a equipa distribuída em departamentos e gabinetes conforme o organograma da figura abaixo:

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



1.2. Enquadramento Institucional – Política de Qualidade

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.
 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;
 - 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.

2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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).

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

2.1. Atividades Internas e Externas Impactantes na Gestão do CA

O ano 2025 foi marcado por avanços significativos na estruturação administrativa da EMAR. Com o apoio de consultorias externas, foram elaborados o Estudo de Viabilidade, início dos trabalhos para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 5 anos e o novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). A valorização do capital humano foi priorizada através da atualização da tabela salarial, a realização de formações internas.

No âmbito infraestrutural, destaca-se a cedência da Escola Básica Humberto Duarte Fonseca pelo Ministério da Educação para a instalação da sede, salas e oficinas da EMAR, além da construção do Centro de Combate a Incêndios, equipado com viaturas de bombeiros e paramédicos.

A manutenção do certificado de qualidade ISO 9001 foi garantida pela realização da Auditoria de Qualidade Externa (AQE) e pela renovação da acreditação junto à Direção Geral de Emprego e Formação Profissional. Um marco histórico foi a análise dos planos de estudo pelo IMP, que resultou na acreditação provisória e definitiva de um vasto portfólio, abrangendo 6 cursos de Marinha de Comércio, 5 de Pesca, 5 de Recreio e 36 cursos modulares.

Complementarmente, a EMAR avançou na implementação do projeto Twinning.

Foram ainda realizados encontros com os Ministros de Tutela e parceiros fundamentais como a DNPA, IMP, Guarda Costeira, CABNAVE e UTA-ISECMAR.

A cooperação internacional e nacional foi selada com a assinatura de protocolos e manteve-se o diálogo ativo com entidades como a Biosfera, FIDA, Câmara Municipal de Porto Novo e a Cadeia Central de São Vicente, reforçando seu papel integrador na sociedade e na economia azul.

O compromisso com a capacitação técnica refletiu-se na entrega de certificados em Manuseamento e Conservação de Pescado, bem como a realização de uma semana de integração para novos formandos de Marinharia, Motorista e Assistente Eletrotécnico. A EMAR marcou presença no Evento Nacional de Abertura das Formações Profissionais 2025 em São Vicente e Santiago. Além disso, a vertente social e de gênero foi integrada aos novos planos de estudo e nas ações junto às comunidades costeiras, garantindo que a formação marítima seja inclusiva e alinhada às necessidades locais.

A participação em eventos de relevância, posicionou a EMAR na vanguarda do setor de formação na economia azul. Destacam-se a presença na VIII edição da Cabo Verde Ocean Week (CVOW-2025) e na Feira Azul, a participação na missão GAO e no Projeto Portal do Mar. A Escola também esteve ativa em fóruns de debate, como a Jornada Preparatória do 1º Congresso do Setor das Pescas e o Seminário da Iniciativa para a Transparência nas Pescas (FiTI). Por fim, o engajamento em atividades desportivas e culturais, como o Volta a Djeu, e o lançamento do projeto de Governança Digital do Setor do Mar, demonstram uma instituição dinâmica, moderna e conectada com o futuro de Cabo Verde.

2.2. Objetivos do CA

No âmbito das Parcerias Público-Privadas o Conselho de Administração assinou protocolos estratégicos com entidades de relevo, como a Testa & Cunhas, SA e a Escola Superior Náutica Infante D. Henrique, e a TechPark Cabo Verde. Apesar deste avanço, o CA identificou criticamente uma lacuna nos processos de monitorização e acompanhamento destas parcerias. O diagnóstico aponta para a necessidade de ferramentas de gestão mais robustas, uma vez que a formalização de acordos, embora necessária, não garante por si só a extração de valor operacional.

Paralelamente, a participação ativa do CA em fóruns e seminários e reuniões no sector da formação profissional e da economia azul reforçou o posicionamento da Escola no mercado nacional e sob os olhos de parceiros nacionais internacionais. Contudo, as concretizações de encontros para fechos de contratos foram parcialmente transitadas para 2026, integrando-se agora numa nova abordagem comercial que visa maior impacto junto de potenciais financiadores e clientes.

A implementação do projeto de consultoria Twinning e o fortalecimento de laços com escolas congêneres permitiram uma transferência efetiva de know-how. No campo do financiamento, os resultados são tangíveis, a EMAR garantiu o financiamento de propinas e de cursos da marinha de comercio e para as pescas, financiamento de projetos ligados as formações e as infraestruturas, além da submissão de um pedido de subvenção indemnizatória ao Governo para reforço para o pagamento dos salários dos recursos humanos.

A cedência da Escola Humberto Duarte Fonseca surge como um marco de confiança institucional por parte do Governo. O CA manteve focando nos projetos técnicos para financiamento de infraestruturas, nomeadamente na construção do centro de combate a Incendio. Além de ser um dos grandes investimentos, seguido do centro de simulação

marítima em 2024. Foi mantida a meta de reabilitação das salas de formação na ilha de São Vicente sendo a sua execução ainda limitada devida a tardia cedência deste espaço para sede, salas e oficinas, tendo o objetivo também transitado para 2026.

De igual modo, a modernização dos espaços para sessões práticas de combate a incêndio atingiu um impasse parcial. Embora o objetivo fosse dotar os espaços de 70% de novas funcionalidades, a complexidade das intervenções fez com que duas das três metas estabelecidas fossem reprogramadas para janeiro de 2026.

De um modo geral a execução das atividades planeadas, principalmente a realização das ações de formação, tiveram resultados positivos mesmo não tendo sido realizadas todas as ações planeadas.

O Quadro abaixo espelha a concretização dos objetivos ligados CA no âmbito do SGQ:

INFRAESTRUTURAS E AMBIENTE DE TRABALHO

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta OG (%)		Nível Realização (%/Classificação)		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.		≥	90%	36%	(FRACO)	GGP / PCA
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ¹ (%)		Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
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	$[(\text{N}^\circ \text{ de novos módulos incluídos no prazo}) / (\text{Total de novos módulos por incluir})] * 100\%$	=	100%	0%	(MUITO FRACO)	GGP / PCA
Nº 2	Atingir a meta dos 100% da reabilitação salas/armazém a serem cedidas a EMAR em São Vicente	% de reabilitação das salas de aulas/armazém	$[(\text{N}^\circ \text{ de Salas Reabilitadas no prazo}) / (\text{Total de Salas a Reabilitar})] * 100\%$	=	100%	67%	(BOM)	DAF / PCA
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.	$[(\text{N}^\circ \text{ de novas intervenções concretizadas no prazo}) / (\text{N}^\circ \text{ total de novas intervenções previstas})] * 100\%$	≥	70%	40%	(FRACO)	DAF / PCA

Obs.: OE Nº 1: a concretização deste objetivo está condicionada à publicação do edital para financiamento da contratação de técnico para elaboração do projeto.

OE Nº 2: A meta não foi atingida porque a cedência das salas veio a se concretizar somente no final do ano, impossibilitando a candidatura ao financiamento para requalificar as salas.

OE Nº 3: Das três intervenções previstas, duas destas ficaram por ser concluídas em janeiro de 2026.

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.

GESTÃO E MELHORIA

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta (%)	OG	Nível Realização (%/Classificação)		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.		≥	75%	75%	(BOM)	CA
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ² (%)		Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
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	$[(\text{N}^\circ \text{ de atividades concretizadas}) / (\text{N}^\circ \text{ de atividades planejadas})] * 100\%$	≥	75%	61%	(BOM)	CA DFAAM DAF DACA DTM GCII
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 80% da satisfação da Direção Geral do Emprego e da Formação Profissional e o Instituto Marítimo Portuário, com a performance da EMAR.	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%	100%	(MUITO BOM)	GGQ DACA
Nº 3	Atingir a meta de no mínimo 75% de atividades ajustadas concretizadas, reduzindo o desvio entre as atividades planejadas no PAO e as ajustadas concretizadas	% de atividades realizadas independentemente das planejadas no PAO	$[(\text{N}^\circ \text{ de atividades concretizadas}) / (\text{N}^\circ \text{ de atividades do PAO ajustadas})] * 100\%$	≥	75%	88%	(MUITO BOM)	DTM/CA
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%	75%	(BOM)	CA

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.

Obs.: O.E Nº 1: A dificuldade concretização da meta na integra está principalmente ligada a fatores como a falta de salas de aula, escassez de formadores, reduzido nº de formandos na marinha de pesca. Entretanto, comparativamente ao 1º semestre do ano o desempenho melhorou consideravelmente demonstrando uma evolução positiva na capacidade de planeamento das atividades pela EMAR.

O.E Nº 3: A concretização deste objetivo justifica a criação do mesmo uma vez que demonstra que independentemente do planeamento, a EMAR tem tido a capacidade de ajustar a realização das suas atividades a medida/ajustadas aos recursos que tem ao seu dispor, ou seja, quando não lhe é possível executar o que foi planeado consegue dar a volta e executar conforme as condições que lhe são conferidas.

CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CURSOS

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta OG (%)		Nível Realização (%/Classificação)		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%	100%	(MUITO BOM)	CA/C-DFAAM
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ³ (%)		Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
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%	100%	(BOM)	CA/DFAAM
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%	100%	(MUITO BOM)	CA/DFAAM
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%	100%	(MUITO FRACO)	CA/DFAAM

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.

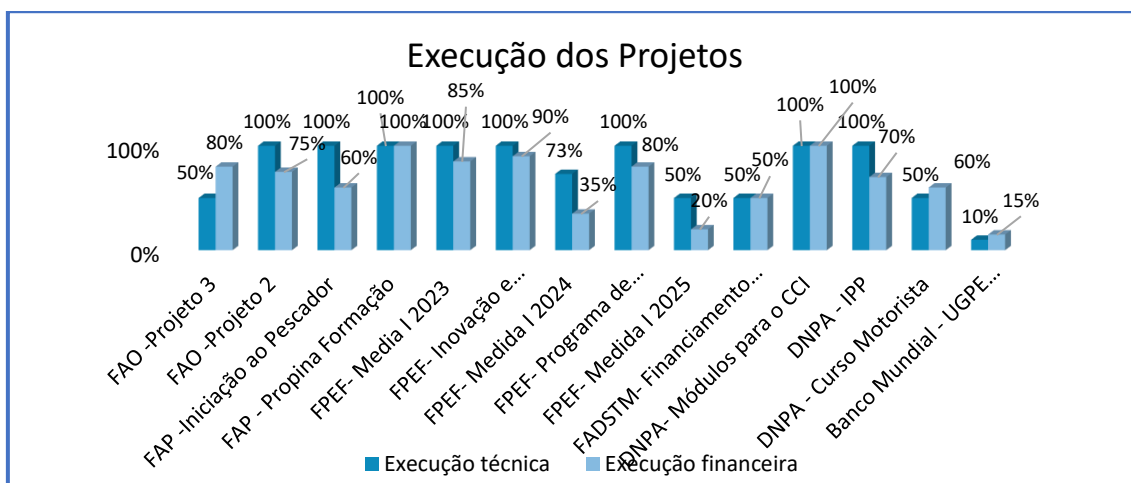
3. GESTÃO DE PROJETOS

A gestão dos Projetos é central na coordenação e acompanhamento de projetos estratégicos destinados ao reforço da capacidade institucional, melhoria das infraestruturas formativas e expansão da oferta de formação profissional no setor marítimo e das pescas.

Através do quadro abaixo pode-se evidenciar as ações de formação relacionadas aos projetos e ao financiador/parceiro, bem como o nível da execução de cada um destes.

Parceiro/Financiador	Projeto	Execução técnica	Execução financeira
FAO	Projeto “Conectando atores da economia azul: Criar empregos, apoiar meios de subsistência, mobilizar recursos” formações pesca na Ribeira da Barca	Dois cursos executados (Manuseamento e Conservação de Pescado a Bordo Iniciação para Pescador Ribeira da Barca)	80%
	Projeto Cadeias de pesca sustentáveis nos SIDS	10 cursos realizados	75%
Fundo Autónomo das Pescas	Iniciação Para Pescador - Nacional	Ilhas/localidades realizadas (Porto Novo, Ribeira Grande SA, Sal, BV)	60%
	Propina Formação	propinas cursos Pesca financiados	100%
FPEF	Edital nº 1/2023 Media I - Motorista, Marinheiro (1ª ação), Marinheiro (2ª ação), Instalação Montagem e Manut. De Instalações de Climatização e Refrigeração, Serralharia de estruturas metálicas, Montagem e Manutenção De Equipamentos Mecânicos Industriais	Cursos executados: Motorista, Marinheiro (1ª ação), Marinheiro (2ª ação), Instalação Montagem e Manut. De Instalações de Climatização e Refrigeração, Serralharia de estruturas metálicas, Montagem e Manutenção De Equipamentos %Mecânicos Industriais	85%
	Edital Nº 3/2023 Inovação e Modernização - Requalificação das Salas do Centro de Simulação Marítima; Construção do Centro e Combate Incêndio; Aquisição de Equipamentos para CCI	Requalificação das Salas do Centro de Simulação Marítima; Construção do Centro e Combate Incêndio; Aquisição de Equipamentos para CCI	90%
	Edital nº Nº3/2024 Medida I - Marinheiro, Motorista, Marinheiro Pescador, Arrais de Pesca, Assistente Eletrotécnico Naval, Contramestre	Cursos executados: Marinheiro pescador I Motorista I Motorista II Marinheiro I Marinheiro II Contramestre Arrais De pesca I	35%
	Edital Nº 04/2024 Programa subvenções Formações Contínuas -7 cursos modulares	Cursos executados: Controle de Multidões em navios de passageiros familiarização em navios ro-ro de passageiros	80%

		familiarização em navios tanques petrolíferos e químicos 6ª edição curso modular de atualização atualização em controlo das operações de combate a Incêndio 8ª edição curso modular de atualização familiarização em navios tanques petrolíferos e químicos	
	Edital nº1/2025 Medida I -6 cursos profissionalizantes	Cursos executados e em execução: Assistente eletrotécnico naval, Marinheiro I ; Marinheiro II; Motorista I em execução	20%
FADSTM	Financiamento Propinas dos Cursos profissionalizantes (marinheiro, motorista, contramestre)	Pagamento 1ª parte do contrato	50%
DNPA	Módulos (wc e sala de formação) para o CCI	Módulos financiados	100%
	Cursos de Iniciação para pescador (Tarrafal e Calheta São Miguel - Santiago)	Cursos realizados	70%
	Curso Motorista	Curso em execução	60%
Banco Mundial - UGPE	Consultoria Twinning	Preparação de dados para desenvolvimento do PDI	15%



No âmbito da modernização das infraestruturas formativas, destaca-se a execução bem-sucedida do projeto “Modernização e Inovação tendo em finalização a Reabilitação do Centro de Simulação Marítima e do Centro de Combate ao Incêndio”, financiado pelo Fundo de Promoção de Emprego e Formação (FPEF). Este projeto permitiu a reabilitação das condições base do Centro de Combate a Incêndio, criando condições adequadas para o desenvolvimento de formações especializadas. A conclusão desta intervenção

possibilitou igualmente a mobilização de novos financiamentos destinados à implementação de módulos adicionais de formação.

Ainda na vertente de infraestruturas e equipamentos, foi implementado o projeto financiado pela Direção Nacional de Pesca e Aquacultura (DNPA) que contemplou a inclusão de dois módulos essenciais, nomeadamente uma sala de aulas e instalações sanitárias de apoio ao CCI. O projeto foi concluído com sucesso, contribuindo para a melhoria das condições pedagógicas e operacionais do centro. Complementarmente, a EMAR beneficiou de uma doação da organização Operation Florian – Manchester, que disponibilizou duas viaturas de apoio às atividades formativas e operacionais: um carro de bombeiros e uma ambulância equipados.

No domínio da formação profissional, fez-se o acompanhamento de vários projetos financiados pelo FPEF. Entre estes, destaca-se o projeto Medida I 2023 em fase final, faltando a finalização de 1 produto (dados de empregabilidade), Medida I 2024, que previa o financiamento de 12 cursos de formação, encontrando-se em execução durante o ano de 2025, com o primeiro produto do projeto a ser concluído no início do ano 2026. Paralelamente, foi implementado o Programa de Subvenções, que financiou sete cursos modulares, projeto que foi executado com sucesso durante o período em análise.

Ainda no âmbito do FPEF, iniciou-se a execução do projeto Medida I 2025, edital n°1/2025, que previa a realização de seis ações de formação profissionalizantes na área marítima, com o objetivo de beneficiar cerca de 150 jovens, contribuindo para a qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho no setor marítimo, projeto ainda em execução.

No quadro da cooperação institucional com a DNPA, encontra-se igualmente em execução um protocolo de financiamento para dois cursos de formação nas áreas da marinha de comércio e pesca, enquadrado no programa Cabo Verde Plataforma marítima, através do financiamento Verbas de Contrapartida União Europeia/Acordo de Pesca reforçando a capacitação técnica de profissionais ligados ao setor.

No plano dos financiamentos de organizações internacionais, foi acompanhado a implementação do projeto “Conectando atores da economia azul: Criar empregos, apoiar meios de subsistência, mobilizar recursos”, e “Cadeias de valor sustentáveis para os pequenos Estados insulares em desenvolvimento” desenvolvido em parceria com a FAO, que contempla formações na área da pesca e economia azul. Estes projetos transitaram de 2024 para 2025 e, apesar de alguns atrasos associados ao feedback do financiador, foram executados a nível técnico, porém com atrasos referente ao desembolso das últimas tranches pelo Financiador.

Outro grande projeto iniciado em 2025 foi a implementação do Projeto Twinning, financiado pelo Governo de Cabo Verde através do Banco Mundial, que visa reforçar as capacidades institucionais da EMAR. No âmbito deste projeto, encontram-se em fase de planeamento e desenvolvimento diversas iniciativas estratégicas, designadamente:

- Rever e melhorar Plano de Desenvolvimento Institucional de 5 anos;
- Formação de Formadores,

- Formação da Equipa Técnica da EMAR,
- Elaboração de 6 Planos de Estudos de acordo com a legislação nacional e Internacional;
- Elaboração de lista de equipamentos necessários para formações;
- Elaboração de um Plano de Género.

No quadro deste mesmo programa, encontra-se em execução a criação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da EMAR, instrumento fundamental para orientar o crescimento sustentável da instituição, reforçar a sua capacidade de gestão e alinhar as suas atividades com as prioridades nacionais para o desenvolvimento da economia azul.

Outros financiamentos relevantes, destaca-se o pagamento das propinas aos formandos dos cursos de marinha de comercio e pesca reforçados pelo Fundo Autónomo de Desenvolvimento e Segurança do Transporte Marítimo (FADSTM) e Fundo Autónomo das Pescas (FAP).

Em síntese observou-se melhorias a nível de execução dos projetos, tendo a EMAR mitigando alguns riscos associados aos atrasos de execução, nomeadamente a falta de salas de formação, as dificuldades a nível de formações fora da sede, bem como outros aspetos administrativos dependentes a terceiros. Outras melhorias estão previstas nos objetivos traçados para 2026.

4. COMUNICAÇÃO IMAGEM E INFORMÁTICA

A Comunicação, Imagem e Informática teve um papel forte e estratégico na consolidação da imagem institucional, promoção das atividades formativas e fortalecimento da presença digital da instituição, seguindo a linha orientadora já evidenciada no relatório de 2024. As ações desenvolvidas foram amplamente divulgadas através das redes sociais oficiais da EMAR, nomeadamente Facebook e Instagram, bem como outras formas como o uso da radio nacional e a divulgação pelo marketing social permitindo uma comunicação mais próxima, dinâmica e eficaz com os diferentes partes interessadas.

Durante o período em análise, foi assegurado a cobertura e divulgação de um conjunto alargado de atividades institucionais, com destaque para os seguintes:

Atividade	Data
Visita da PCA ao Município de Santa Cruz - Santiago para auscultar as necessidades formativas e realizar a abertura de formações	Janeiro
Entrega de certificados de formação de Iniciação para Pescadores	Janeiro
Entrega de certificados de Gestão de Pequenos Negócios, Tecnologia de Pesca e Formação Pedagógica Inicial de formadores	Fevereiro
Cerimónia de abertura do curso de Iniciação para Pescador	Fevereiro
Participação na Feira de profissões realizada na Escola Secundária Suzete Delgado, em Santo Antão	Março
Participação na Feira de Profissões de todos os Liceus de São Vicente	Abril

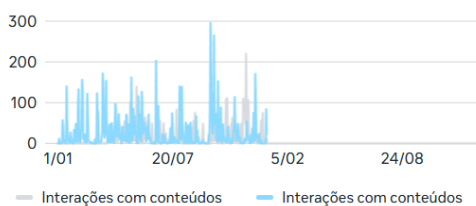
Participação do I Fórum Regional da Juventude - Barlavento 2025	Maio
Entrega de certificados de "Gestão de Pequenos Negócios", "Manutenção e Reparação de Motores Fora de Bordo" e "Formação Pedagógica Inicial para Formadores"	Maio
Entrega de certificados de dos cursos de “Gestão de Pequenos Negócios” e de “Tecnologia de Pesca” em Carriçal – São Nicolau	Maio
Visita da Presidente da EMAR, à Cidade Velha e Porto Mosquito e levantamento de Necessidades de Formação	Maio
Cerimónia de entrega de embarcação em São Miguel - Santiago	Junho
Organização do Evento Campanha de Sensibilização Ambiental “Catalisar Ações para o Nosso Oceano e Clima” em São Pedro	Junho
Cerimónia de entrega de certificados e diplomas a 200 formandos da Escola do Mar	Junho
Cerimónia de entrega dos diplomas da formação em Montagem e Manutenção de Instalações de Climatização e Refrigeração e certificados da formação de Operadores de Construção Naval	Julho
Abertura de Formações Acolhimento e preparação dos formandos da EMAR	Setembro
Entrega de Certificados – Formação em Manuseamento, Conservação e Transformação de Pescado e Carne em São Pedro – São Vicente	Outubro
Reunião com associações de Pescadores e Peixeiras de Vila, Tarrafal, Associação de Pescadores e Peixeiras de Chão Bom, Tarrafal e o Associação de Pescadores e Peixeiras de Ribeira da Barca, Santa Catarina para divulgação dos cursos de Iniciação para Pescador e Operador de Turismo Costeiro e Marítimo.	Outubro
Reunião com a Câmara Municipal do Tarrafal de Santiago para divulgação das ações de formação promovidas pela EMAR e fortalecer parcerias institucionais para a implementação dos cursos a serem ministrados em Santiago Norte.	Outubro
Participação no Evento Nacional de Abertura das Formações Profissionais 2025. Divulgação de Oferta Formativa 2025/2026	Outubro
Reunião com os Presidentes das Associações de Pescadores e Peixeiras de Ribeira da Barca, Chão Bom e Tarrafal para fortalecer o diálogo com as comunidades locais e promover a capacitação dos profissionais do setor marítimo.	Outubro
Entrega de Certificados de Iniciação para Pescadores em Porto Novo e Tarrafal Monte Trigo	Outubro
Feira Azul -Divulgação de Oferta Formativa e as Profissões do Mar	Novembro
Cerimónia de conclusão dos cursos de Arrais de Pesca e Marinheiro da Marinha de Comércio	Novembro
Conversa Aberta com o Primeiro Ministro - Auscultação as conquistas e necessidades dos jovens	Novembro

Foram igualmente promovidas, com forte presença digital, as aulas práticas no simulador, as formações dirigidas a pescadores e comunidades costeiras, atualizações, e as ações de formação para marinha de Comércio e pesca.

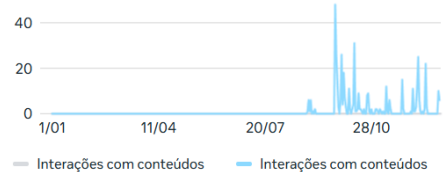
Paralelamente, foram divulgadas as atividades comunitárias, semanas de integração de formandos e a participação da EMAR em eventos relevantes do setor marítimo e da economia azul, reforçando o posicionamento institucional da escola. A estratégia digital adotada privilegiou conteúdos visuais atrativos, nomeadamente fotografias e vídeos, o que contribuiu significativamente para o aumento da interação com o público, passando de 5049 para 9915 interações.



9,5 mil ↑ 87,5%



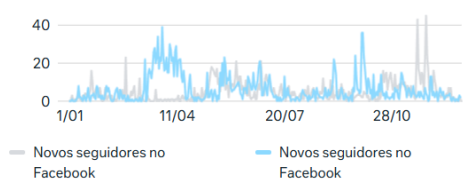
415 ↑ 100%





Como resultado dessas ações, verificou-se um crescimento contínuo da presença digital da EMAR, refletido no aumento do número de seguidores, no reforço das taxas de engajamento e na maior visibilidade institucional. As publicações relacionadas com entregas de certificados, formações práticas e parcerias internacionais destacaram-se como as que geraram maior interação, evidenciando o interesse do público por conteúdos de caráter prático e institucional, subindo o número de novos seguidores de 1800 para 2636, somando o total de 8799 interessados.

2,3 mil ↑ 24,4%



336



O impacto das atividades desenvolvidas traduziu-se no reforço da notoriedade da EMAR enquanto escola de excelência na formação marítima, no aumento da procura pelas formações ministradas, na consolidação de parcerias estratégicas e no fortalecimento da ligação com a comunidade. No entanto, ao longo do ano, foram identificados alguns desafios, nomeadamente limitações de recursos humanos e técnicos, e a dificuldade de assegurar a cobertura simultânea de atividades em diferentes locais.

Face a esses desafios, perspetiva-se para o futuro a implementação de um plano editorial mais estruturado, o reforço da produção de conteúdos audiovisuais, o investimento em campanhas digitais patrocinadas e a contínua capacitação da equipa do Gabinete na gestão da comunicação imagem e informática da Escola, de forma a garantir uma comunicação institucional cada vez mais eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos da EMAR.

O quadro abaixo demonstra a execução dos objetivos traçados a nível da comunicação:



COMUNICAÇÃO

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta OG (%)		Nível Realização (%/Classificação)		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.		≥	72%	26%	(FRACO)	C-GCII
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁴ (%)		Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
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%	23%	(FRACO)	GCII
Nº 2	Atingir uma taxa de Interação na Comunicação Interna maior ou igual a 70%	% de Interação na Comunicação Interna	$[\sum (\text{N}^\circ \text{ emails de comunicação interna, relacionados com SGQ, recebidos}) / \sum (\text{N}^\circ \text{ emails de comunicação interna, relacionados com SGQ, enviados})] * 100\%$	≥	70%	15%	(MUITO FRACO)	GCII
Nº 3	Atingir a meta de mínimo 75% dos entrevistados que conhecem a EMAR e os seus cursos	% de entrevistados que conhecem a EMAR e os seus cursos	$(\text{N}^\circ \text{ de entrevistados que conhecem a EMAR}) / (\text{N}^\circ \text{ total de entrevistados}) * 100\%$	≥	75%	39%	(FRACO)	GCII

Obs.: A não concretização dos objetivos deste processo está ligado essencialmente à dificuldade de definição de objetivos e indicadores que seja possível demonstrar e mensurar o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido nesta área. Os objetivos e indicadores serão redefinidos para 2026 de modo a transmitir informações de acordo com a realidade da entidade.

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 DE CLIENTES

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta OG (%)		Nível Realização (%/Classificação)		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%	84%	(MUITO BOM)	C-GCII DTM DFAAM
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁵ (%)		Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
Nº 1	Atingir a meta de no mínimo 70% da taxa de volume de receitas em relação ao ano anterior.	% de angariação de novos clientes em relação ao ano anterior	$[\text{N}^\circ \text{ Clientes (Ano } n) / \text{N}^\circ \text{ Clientes (Ano } n - 1)] * 100\%$	≥	70%	84%	(MUITO BOM)	GCII DTM DFAAM
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 70% do índice de resposta às reclamações no prazo.	% de índice de resposta às reclamações no prazo.	$[(\text{N}^\circ \text{ Reclamações Respondidas no prazo}) / (\text{N}^\circ \text{ Reclamações Recebidas})] * 100\%$	≥	70%	-	(MUITO FRACO)	GGQ

Obs.: O.E Nº 2: Não foram registadas reclamações, logo não será possível monitorizar o prazo de respostas às reclamações.

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.

5. FORMAÇÃO EM ÁREAS AFINS MARÍTIMAS

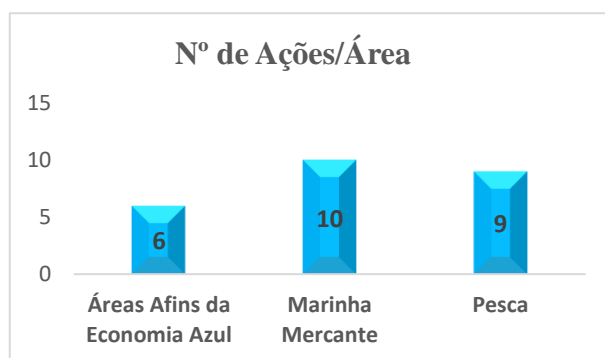
Decorrido um ano desde a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) conforme as normas ISO 9001:2015, a EMAR tem afirmado a sua atuação enquanto entidade de referência na promoção do conhecimento e na capacitação de profissionais para o setor do mar, da economia marítima e áreas afins. No ano 2025, a EMAR reforçou o seu compromisso com a excelência, desenvolvendo e executando ações formativas nas áreas da Pesca, da Marinha Mercante e de outros domínios marítimos, em alinhamento com as atribuições e responsabilidades que lhe são legalmente conferidas.

Com vista à realização da sua missão, a EMAR recorreu a parcerias estratégicas e a mecanismos de financiamento que lhe permitem ampliar a oferta formativa e garantir a qualidade dos mesmos. Das quais temos os seguintes:

- Parceiros: Câmaras Municipais, IEFP, ISECMAR, CABNAVE, EICM, ONAVE, ONDS, TechPark.
- Financiadores: Fundo Autónomo das Pescas, FAO, Fundo Promoção de Emprego e da Formação, DNPA, FADSTM.

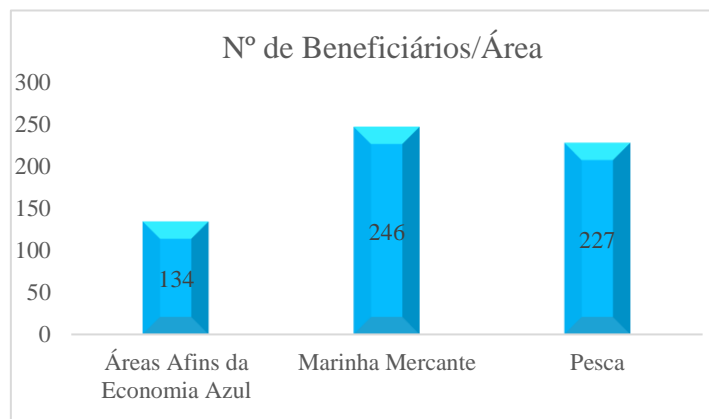
De janeiro a dezembro de 2025, a EMAR ministrou um total de 37 ações de formação, sendo 25 nas áreas de Pesca, Marinha Mercante e áreas afins da Economia Azul (modalidade contínua e inicial), 8 dos Cursos Modulares de Atualização e 4 dos Cursos Modulares de Qualificação.

O Gráfico n.º 1, apresenta a distribuição das ações de formação ministradas em 2025, organizadas por áreas de atuação, nomeadamente Pesca, Marinha Mercante e Áreas Afins da Economia Azul. Importa salientar que quatro (4) ações correspondem a formações transitadas do ano de 2024, enquadradas na área da Marinha Mercante.

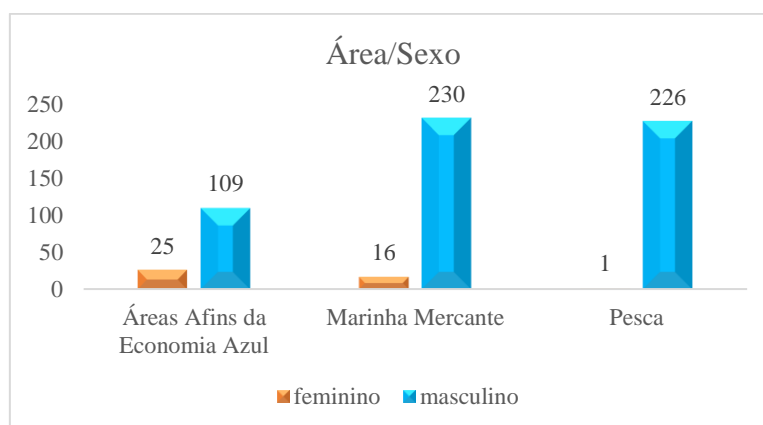


O gráfico apresentado abaixo ilustra a distribuição do número de beneficiários por área de atuação no período em análise. Das 25 ações de formação ministradas, incluindo as que se encontram em curso, registou-se a participação de 607 formandos/as.

Verifica-se um maior número de beneficiários nas áreas da Marinha Mercante e da Pesca, que apresentam valores próximos entre si. Contudo, no presente ano, verificou-se uma menor ênfase na realização de ações formativas nas Áreas Afins, o que se refletiu numa participação de beneficiários mais reduzida.

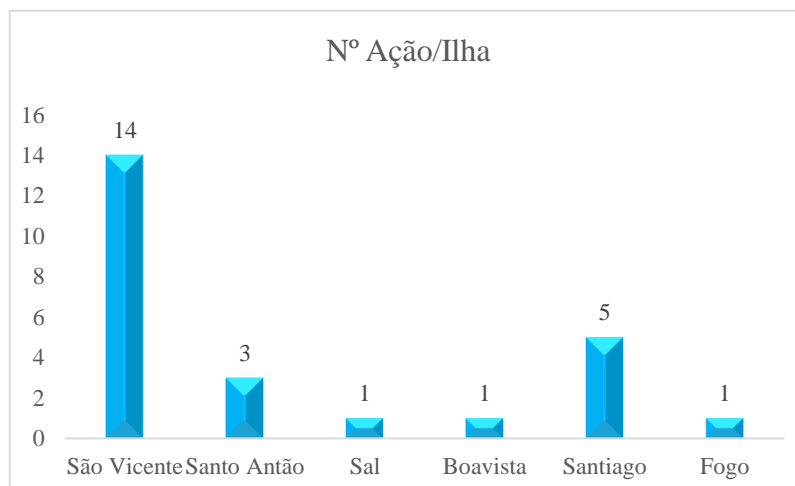


Relativamente ao género, o gráfico evidencia uma predominância do sexo masculino em todas as áreas, contudo nas Áreas Afins da Economia Azul, embora apresentem igualmente um predomínio masculino, registam uma participação feminina relativamente mais significativa em relação as outras áreas. A dimensão de género continua a representar um desafio relevante, torna-se, assim, fundamental a implementação de estratégias específicas que promovam uma participação mais equilibrada entre homens e mulheres, contribuindo para um setor do mar mais inclusivo e sustentável.

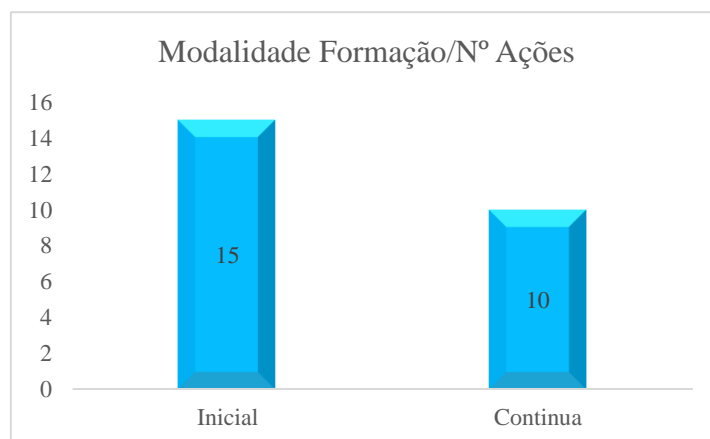


Das 25 ações ministradas, a ilha de São Vicente continua a beneficiar de maior número das ações formativas, conforme no gráfico, em virtude da existência de infraestruturas adequadas, designadamente os Simuladores Marítimos, Centro de Combate a Incêndio, bem como da maior disponibilidade de formadores qualificados na área marítima e de melhores condições logísticas para a realização das ações. Estes fatores constituem elementos fundamentais para garantir a continuidade do Sistema de Gestão de Qualidade.

Não obstante, após reunir as condições necessárias, a EMAR promove formações nas demais ilhas. Embora o número de ações formativas não atinja o registado em São Vicente, estas permitem abranger as comunidades costeiras, alcançando diretamente a população local, incluindo pescadores e peixeiras.



Verifica-se conforme o gráfico abaixo que das 25 ações ministradas, 15 enquadram na modalidade Inicial e 10 na modalidade Contínua. Esta distribuição reflete o reforço da capacitação e integração de novos profissionais no setor marítimo, assegurando, em simultâneo, a valorização e atualização contínua dos profissionais ativos, em alinhamento com as exigências do mercado de trabalho.



Conforme evidenciado nos gráficos abaixo, na modalidade inicial, a faixa etária predominante corresponde ao intervalo entre 25 e 35 anos no sexo masculino. Por sua vez, na modalidade de contínua, observa-se uma maior concentração de formandos nas faixas etárias de 36 anos ou mais e de 25 a 35 anos, não se registando diferenças estatisticamente significativas entre estes grupos etários.

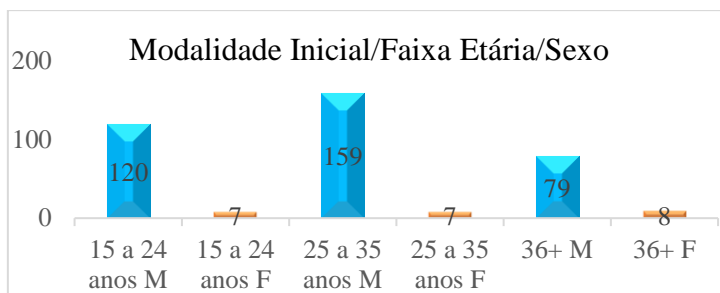
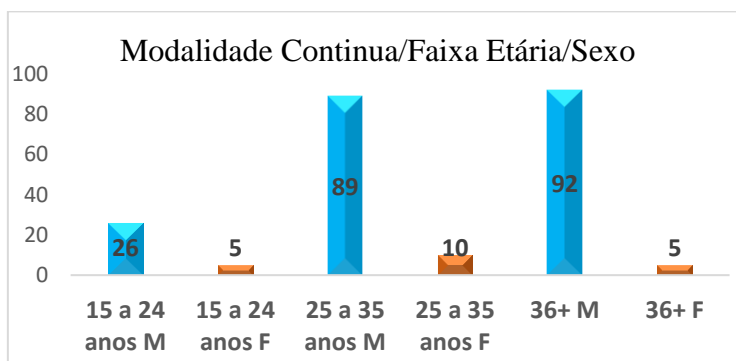


Gráfico 10: Modalidade Inicial/Faixa Etária/Sexo



No período compreendido entre janeiro a dezembro de 2025, a EMAR ministrou 8 Cursos Modulares de Atualização e pela primeira vez, 4 Cursos Modulares de Qualificação Marítima, totalizando 12 ações de formação modular. Os Cursos Modulares de Atualização abrangeram 165 formandos, enquanto os Cursos Modulares de Qualificação Marítima beneficiaram 105 formandos. Nas duas tipologias formativas, verifica-se uma predominância significativa do género masculino, o que reforça a necessidade de implementação de medidas estratégicas que promovam uma maior inclusão e participação feminina.

A introdução dos Cursos Modulares de Qualificação Marítima constitui um marco relevante na expansão e diversificação da oferta formativa da EMAR, alinhado com as necessidades do mercado de trabalho e com os objetivos institucionais de reforço da qualificação dos recursos humanos do setor marítimo.

Nome do Curso	Nº Ação	Nº de Beneficiários	Benef. Masculinos	Benef. Femininos
Curso Modular de Atualização Marítima	8	165	161	4

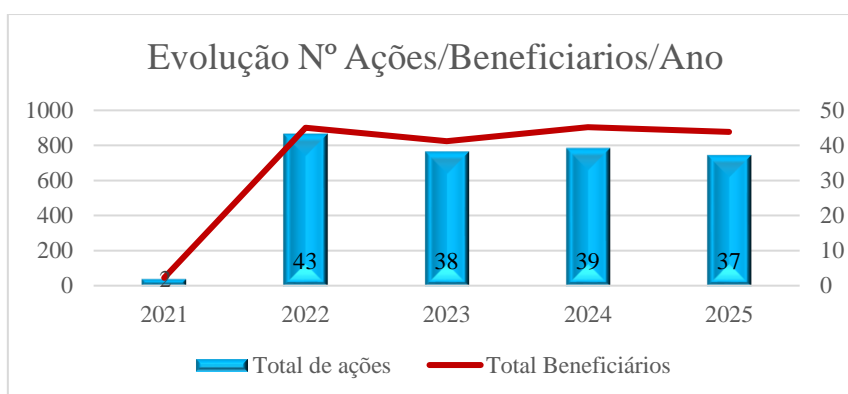
Nome do Curso	Nº Ação	Nº de Beneficiários	Benef. Masculinos	Benef. Femininos
Curso Modular de Qualificação Marítima	4	105	103	2

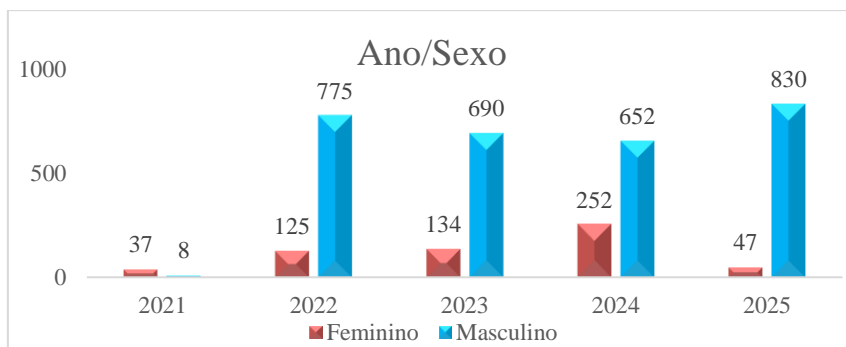
Entre 2021 a 2025, a EMAR realizou um total de 159 ações de formação, beneficiando 3.511 formandos. Observa-se que o número de beneficiários apresentou uma tendência de crescimento significativo entre 2022 a 2024, atingindo o máximo de 904 formandos em 2024, seguido de uma ligeira redução em 2025 para 877 formandos. Quanto à distribuição por género, predomina claramente o género masculino, com 2.947 formandos, face a 558 formandas.

Estes dados evidenciam não apenas a capacidade da EMAR de expandir e consolidar a sua oferta formativa ao longo dos anos, como também apontam para desafios institucionais importantes, nomeadamente a necessidade de implementar estratégias de promoção da igualdade de género, bem como de adequar a oferta formativa às necessidades do setor marítimo.

ANO	TOTAL DE AÇÕES	TOTAL BENEFICIÁRIOS	FEMININO	MASCULINO
2021	2	45	37	8
2022	43	900	125	775
2023	38	824	134	690
2024	39	904	252	652
2025	37	877	47	830
Total	159	3511	558	2947

No Gráfico abaixo regista-se um aumento expressivo em 2022, quer no número de ações desenvolvidas, quer no total de beneficiários envolvidos. Nos anos de 2023 a 2025 verifica-se a consolidação da atividade, com pequenas variações anuais, mantendo-se, ainda assim, um volume elevado e consistente de ações e de beneficiários abrangidos.





Para o ano de 2025, a EMAR tinha planeado a realização de 44 ações formativas, distribuídas entre 26 Cursos Modulares de Atualização e Qualificação e 18 cursos profissionalizantes. No entanto, durante o período, foram efetivamente realizadas 37 ações, sendo 12 Cursos Modulares de Atualização e Qualificação e 25 cursos profissionalizantes, isto evidencia que, em relação ao planeado, houve uma redução no número de cursos modulares realizados, com apenas 46% das ações modulares concluídas, o que permite a adoção de medidas para melhor alcançar os resultados das ações que são planeadas no Plano de Atividades.

No entanto após um ano da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), houve ganhos significativos para a EMAR, permitindo maior eficiência na organização e execução das ações formativas, padronização de processos e melhoria no acompanhamento dos formandos.

As ações formativas desenvolvidas abrangeram diversas áreas, destacando-se pela diversidade de conteúdos, alinhamento com as normas das Convenções STCW e foco na capacitação prática e teórica. Relativamente ao género, predominou o sexo masculino, com 830 formandos, face a 47 formandas, refletindo a configuração ainda maioritariamente masculina do setor marítimo, mas reforçando a necessidade de estratégias para aumentar a participação feminina.

Os ganhos resultantes destas ações formativas incluem o reforço da qualificação profissional, aumento da empregabilidade, atualização contínua de conhecimentos técnicos, melhoria da segurança e eficiência operacional no setor marítimo, bem como fortalecimento da imagem institucional da EMAR como entidade de referência na formação marítima em Cabo Verde.

As demonstrações dos resultados nos quadros seguintes em relação aos objetivos evidenciam o trabalho da Departamento da formação:



GESTÃO DA FORMAÇÃO

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta OG (%)		Nível Realização (%/Classificação)		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.		≥	85%	73%	(BOM)	C-DTM/C-DFAAM
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁶ (%)		Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
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%	91%	(MUITO BOM)	DFAAM / DTM
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%	100%	(MUITO BOM)	DFAAM / DTM
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%	66%	(BOM)	DFAAM / DTM
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%	34%	(FRACO)	DFAAM / DTM

Obs.: O.E Nº 3: Este resultado não atingiu previsto devido a fatores como indisponibilidade dos marítimos na participação dos cursos nas datas previstas e a emissão de prorrogação dos certificados por parte da autoridade marítima.

O.E Nº 4: Este resultado ficou aquém da meta estabelecida devido à falta de meios para monitorar os resultados pós-formação e, por se tratarem de cursos finalizados recentemente, ainda não dispomos do tempo necessário para a obtenção dos dados.

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.



6. ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Foram delineadas metas administrativas e financeiras priorizando o suprimento de materiais didáticos e recursos técnicos necessários às formações marítimas do DTM. Quanto à performance na Gestão de Fornecedores e Subcontratados, os indicadores estão compilados nas tabelas seguintes. Ressalta-se que a análise pormenorizada da execução financeira da EMAR integrará o Relatório de Gestão e Contas.

FINANCEIRO

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta OG (%)	Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
PS.DAF.02	Financeiro	Dotar o DTM dos equipamentos, materiais didáticos e consumíveis necessários aos cursos marítimos.		≥ 75%	66%	(BOM)	C-DAF
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁷ (%)	Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
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	$[(\text{Total Pago Fornecedor no prazo}) / (\text{Total Devido ao Fornecedor})] * 100\%$	≥ 80%	84%	(MUITO BOM)	DAF
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	$[\text{Total Recebido do Cliente no prazo}) / \text{Total Devido pelo Cliente}] * 100\%$	≥ 70%	49%	(RAZOÁVEL)	DAF

Obs.: O.E Nº 2: A dificuldade em atingir a meta está ligada com políticas definidas que ultrapassam as competências da EMAR, pelo que este é um objetivo que para o ano de 2026 será desconsiderado, já que pode vir a ter um B.O que torna a formação profissional gratuita.

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.

GESTÃO DE FORNECEDORES E SUBCONTRATADOS

Processo		Objetivo Geral (OG)	Meta OG (%)	Nível Realização (%/Classificação)	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, 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.	≥ 73%	% (MUITO BOM)	C-DAF	
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁸ (%)	Nível Realização (%/Classificação)	Responsável
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%	99% (MUITO BOM)	DTM/DAF
Nº 2	Atingir a meta de no mínimo 75% da Taxa de Concretização do Orçamento Aprovado pelo CA.	% Concretização do Orçamento Aprovado pelo CA..	$[(\text{Valor da despesa concretizada}) / (\text{valor da despesa prevista})] * 100\%$	≥ 75%	% (BOM)	DAF

Obs.: Estes resultados demonstram a eficácia da contratação de fornecedores e um bom desempenho em termos de execução das despesas previstas no PAO.

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.

7. RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos de 2025 contemplam o Conselho de Administração, um Fiscal único e uma equipa técnica constituída por 16 colaboradores com mais 3 estagiários, em programa, registando-se um aumento de três colaboradores em relação a 2024, decorrente das novas contratações e de um consultor para a coordenação do polo de Santiago. Estes recursos encontram-se distribuídos pelos diferentes departamentos e gabinetes, em conformidade com o organigrama da EMAR, desenvolvido no âmbito da implementação do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

Adicionalmente, a EMAR conta com uma bolsa de formadores composta por cerca de 90 formadores externos e o apoio de um consultor especializado na área marítima.

A EMAR teve iniciativas que irão melhorar a sua capacidade para atrair e manter as pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da instituição, através da implementação de processos de recrutamento e seleção mais adequados, da valorização dos quadros já existente com a elaboração e implementação do PCCS, bem como da qualificação de colaboradores, alinhados e efetivamente comprometidos com os objetivos estratégicos de evolução futura da instituição, a curto e a longo prazo.

Com vista à promoção da sustentabilidade financeira, a EMAR elaborou e submeteu um estudo de viabilidade à sua tutela financeira (nomeadamente à UASE e à DGE), com o objetivo de obter uma subvenção indemnizatória destinada a apoiar o pagamento de salários.

Paralelamente, foi iniciado um trabalho interno, em articulação com uma empresa de consultoria, com vista à elaboração do Plano de Carreiras e Remunerações da EMAR, do qual resultou um esboço inicial do sistema de avaliação de desempenho.

Os objetivos a nível dos RH encontram-se traduzidos na tabela seguinte:



RECURSOS HUMANOS

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta OG (%)		Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
PS.DAF.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%	65%	(BOM)	C-GGRH/C-DAF
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ⁹ (%)		Nível Realização (%/Classificação)		Responsável
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%	80%	(BOM)	GGRH / DAF
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%	82%	(MUITO BOM)	DAF
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%	83%	(MUITO BOM)	DAF
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%	19%	(MUITO FRACO)	DAF
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%	63%	(BOM)	GGRH/DAF

Obs.: O O.E Nº 1 não foi concretizado ainda mas irá ser transferido para os objetivos de 2026.

OE Nº 4: A baixa concretização do plano de formação de colaboradores prende-se com a dificuldade de conciliar a formação com o nº limitado de colaboradores e com o volume de trabalho que é bastante exigente todo o ano. No entanto, até ao final do ano contamos atingir a meta.

OE Nº 5: Foram definidas ações de modo a melhorar as condições de trabalho no geral, tais como reuniões semanais entre os técnicos e os Coordenadores; reunião mensal com o CA, aquisição de equipamentos para espaços comuns, etc.

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.

8. GABINETE GESTÃO DA QUALIDADE

Com um Sistema de Gestão da Qualidade implementado a EMAR, foram realizadas duas auditorias de qualidade (interna e externa) para assegurar a sua manutenção, sendo destas deixadas algumas constatações, como oportunidade de melhorias sendo devidamente tratadas pela equipa.

O desempenho das atividades realizadas pela EMAR é monitorizado e avaliado por instrumentos definidos no âmbito do SGQ-EMAR, como é o caso da Revisão pela Gestão anexada ao Relatório de Atividades.

GESTÃO DA QUALIDADE

Processo		Objetivo Geral (OG)		Meta OG (%)		Nível Realização (%/Classificação)		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.		≥	74%	92%	(MUITO BOM)	C-GGQ
Nº OE	Objetivos Específicos (OE)	Indicador	Formula de Cálculo do Indicador	Meta ¹⁰ (%)	Nível Realização (%/Classificação)		Responsável	
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.	$[(\text{N}^\circ \text{ Ações Corretivas Fechadas no prazo}) + (\text{N}^\circ \text{ Ações de Melhoria Fechadas no prazo}) / (\text{N}^\circ \text{ Ações Totais})] * 100\%$	=	70%	93%	(MUITO BOM)	GGQ
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	$[(\text{N}^\circ \text{ de Avaliações } \geq 60\%) / (\text{N}^\circ \text{ Total de Avaliações})] * 100\%$	≥	75%	100%	(MUITO BOM)	PCA DTM GGQ
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.	$[(\text{N}^\circ \text{ de Avaliações } \geq 60\%) / (\text{N}^\circ \text{ Total de Avaliações})] * 100\%$	≥	75%	100%	(MUITO BOM)	PCA DTM GGQ
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.	$[(\text{N}^\circ \text{ de financiadores satisfeitos}) / (\text{N}^\circ \text{ de financiadores inquiridos})] * 100\%$	≥	75%	75%	(BOM)	PCA GGQ

Obs.: Os níveis de concretização dos objetivos do processo de Gestão da Qualidade são bastante satisfatórios.

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.



9. Conclusão

Os resultados de 2025 demonstram o trabalho e progresso da Escola do Mar como uma instituição de referência na economia azul em Cabo Verde, certificada e acreditada.

A EMAR iniciou um crescimento robusto na sua infraestrutura, na diversificação da oferta formativa e no fortalecimento da sua rede de parcerias.

A execução pedagógica apresentou resultados amplamente positivos, com a realização de 37 ações formativas que beneficiaram centenas de jovens. O lançamento dos primeiros Cursos Modulares de Qualificação Marítima marcou a expansão do portfólio da escola, alinhando-o às exigências internacionais. Embora a taxa de execução dos cursos modulares tenha sido de 46% face ao planeado, a EMAR demonstrou resiliência ao superar obstáculos logísticos e administrativos, mitigando riscos associados à fraca aderência aos cursos apesar da necessidade apresentada inicialmente pelos interessados.

O ano foi emblemático para o património da instituição, a base para um centro de treino em combate a incêndio plenamente estabelecida. o Conselho de Administração mantém uma postura autocrítica ao identificar melhorias na concretização dos objetivos traçados e destaca uma forte presença junto as comunidades (costeiras e escolares).

No campo digital, a notoriedade da marca EMAR atingiu novos patamares, com um crescimento expressivo na comunidade online, somando agora quase 9.000 interessados em suas plataformas.

A estratégia séria para garantir a sustentabilidade financeira e a retenção de talentos são destaques do ano. O apoio contínuo de parceiros como o FPEF, DNPA, FADSTM e FAP foi crucial para a execução dos projetos.

Em suma, 2025 foi um ano de edificação e transição. Com o suporte do projeto Twinning, a EMAR encerra o ciclo com uma base institucional mais sólida, preparada para enfrentar os desafios de 2026 com uma visão estratégica clara, orientada para a excelência na formação.

O Conselho de Administração

Liliane Pimenta de Aguiar

Presidente do CA

Adildo Soares Gomes

Administrador Executivo