

ÍNDICE

Nota Introdutória	3
Identificação e Análise de Stakeholders	5
Caracterização dos Serviços e Públicos	5
Identificação dos Stakeholders	11
Matriz de Clientes e Serviços	12
Análise do ambiente externo	14
Análise do ambiente Interno	16
Plano de Desenvolvimento Estratégico	19
Missão, Visão, Valores	19
Eixos Estratégicos	21
Objectivos Estratégicos	22
Objectivos Estratégicos	27
Mapa Estratégico	38
Plano de Implantação Estratégica	43
Programas e Projectos Estratégicos	43
Organização e Recursos	51

NOTA INTRODUTÓRIA

A Inspeção-Geral das Actividades Culturais (IGAC) é uma entidade à qual incumbe assegurar a avaliação, o controlo e a fiscalização das entidades organicamente integradas e dependentes do Ministério da Cultura; defender a propriedade intelectual, na vertente do direito de autor, e garantir a segurança dos recintos de espectáculo de natureza artística.

Num plano diferente, mas não menos importante, a IGAC concorre na autenticação e classificação de conteúdos culturais, de entretenimento e de espectáculos de natureza artística.

O Plano Estratégico que aqui se apresenta, investe, especialmente, na modernização e reorganização dos processos produtivos, perseguindo objectivos de excelência, e procurando que a IGAC se assuma como um dos protagonistas na expansão, na promoção dos autores e no bem estar e segurança de todos os intervenientes no espectáculo artístico.

É, em poucas palavras, um instrumento que projecta a IGAC na criação de valor para a Cultura, para os Autores e para o Espectáculo, e que ambiciona o alinhamento dessa visão com o desenvolvimento e a concretização das actividades e dos projectos a que se obriga.

Esse desenvolvimento e concretização pedem, reclamam, impõem que o Plano Estratégico seja um instrumento de referência, consentindo o conhecimento fiel e participado dos objectivos a atingir e estabelecendo um compromisso que orientará a actividade da IGAC, servindo também de base para a contratualização dos objectivos no âmbito do SIADAP.

Encontrando-se a IGAC numa fase de ajustamento da sua reorganização interna, determinada pela necessidade de uma maior e diferente afirmação de algumas das respectivas unidades orgânicas, este plano abre espaço a uma gestão estratégica dos

recursos e atende a prioridades essenciais que permitam uma visão global e mais abrangente da organização.

Entre essas prioridades evidenciamos a redinamização da actividade inspectiva com base num suporte interdisciplinar, transversal e orientado para o desenvolvimento de competências nas diferentes áreas de inspecção; a desmaterialização de processos e de mecanismos de controlo de gestão, numa abordagem que encontre ou reencontre as pessoas e promova o seu envolvimento com a organização e o desenvolvimento de competências.

Estamos cientes que o processo de mudança oferece-nos desafios permanentes e uma crescente exigência de competências comportamentais e técnicas, a que queremos e temos de dar resposta com uma aprendizagem sistemática, mas selectiva, de modo a permitirmo-nos corresponder às solicitações e desafios com que somos confrontados, diariamente e alavancar a IGAC em razão do interesse geral, em prol do interesse comum.

O aumento da tecnicidade, da eficiência e do rigor, com uma especial atenção para a necessidade de racionalização de custos, sem prejudicar práticas de qualidade no regular funcionamento do serviço, é um óptimo começo e será um excelente final de espectáculo.

Este Plano Estratégico oferece à IGAC o bilhete de entrada. Esperamos estar à altura à saída do espectáculo.

Inspector-Geral

Luís Silveira Botelho

I.

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

I.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS E PÚBLICOS

No desempenho da sua actividade, a IGAC relaciona-se com um público vasto e heterogéneo, de cidadãos, empresas e outras entidades e agentes que actuam principalmente nos sectores cinematográfico, audiovisual, multimédia, livreiro e nas áreas de criação e produção cultural, bem como com organismos da Administração Pública, Órgãos Judiciais e entidades comunitárias e internacionais.

Para além da prestação estrita de serviços a IGAC colabora e promove a articulação com entidades nacionais e comunitárias visando uma acção eficaz no cumprimento da sua missão e a divulgação de informação e de boas práticas.

De entre os serviços prestados pela IGAC importa distinguir:

- serviços prestados a empresas e a cidadãos que decorrem da imposição da lei sobre os destinatários e que conseqüentemente exercem influência directa e determinante sobre a actividade dos mesmos

Identificação do Serviço	Descrição do serviço	Tipologia de clientes
Classificação etária de conteúdos culturais – filmes para exibição em sala, videogramas (incluindo videojogos) e peças teatrais	Classificação etária de conteúdos culturais com vista à protecção dos menores e dos legítimos interesses do público consumidor	_Empresas de distribuição dos sectores cinematográfico, audiovisual, e videográfico (incluindo videojogos) _Promotores de espectáculos de natureza artística
Autenticação de Videogramas - emissão de selos de autenticação (incluindo videojogos)	Emissão de selos de autenticação, com vista à protecção da propriedade intelectual e do direito de autor, à segurança do comércio jurídico, à protecção dos menores e dos legítimos interesses do público consumidor	_Empresas de distribuição do sector e videográfico (incluindo videojogos)

Identificação do Serviço	Descrição do serviço	Tipologia de clientes
Emissão de Licenças de Distribuição	Emissão de licenças de Distribuição de filmes para exibição em sala, com vista à protecção da propriedade intelectual e do direito de autor e à segurança do comércio jurídico	_Empresas de distribuição do sector cinematográfico
Autenticação de Fonogramas - emissão de selos de autenticação	Emissão de selos de autenticação, com vista à protecção da propriedade intelectual e do direito de autor e à segurança do comércio jurídico	_Empresas de distribuição do sector e fonográfico (designadamente cassetes áudio)
Emissão de Licenças de Representação	Legitimação da representação de espectáculos de natureza artística (incluindo filmes para exibição em sala) no que concerne o cumprimento das obrigações de classificação etária e cumprimento das obrigações relativas aos direitos de autor e conexos. Visa ainda a protecção dos menores e dos legítimos interesses do público consumidor	_Empresas de exibição do sector cinematográfico _Promotores de espectáculos de natureza artística
Registo de Obras Cinematográficas e Audiovisuais	Registo obrigatório das obras cinematográficas e audiovisuais, que sejam consideradas obras nacionais, produzidas por produtores independentes, qualquer que seja o seu género, formato e duração, distribuídas ou exibidas em território nacional. Registo obrigatório de acções judiciais e factos. Visa a segurança do comércio jurídico destas obras	_Empresas de produção do sector cinematográfico (ou os sujeitos activos ou passivos que nele tiverem algum direito ou obrigação ou o seu mandatário)
Registo de Promotor de Espectáculos de Natureza Artística	Registo de Promotor de Espectáculos legitima a actividade de promotor de espectáculos com vista à protecção do público consumidor, bem como dos artistas e profissionais do espectáculo	_Promotores de espectáculos de natureza artística em geral incluindo empresas dos sectores: tauromáquico, de distribuição e exibição cinematográfica e distribuição de videogramas

Identificação do Serviço	Descrição do serviço	Tipologia de clientes
Licenciamento de recintos fixos de espectáculos de Natureza Artística (vistorias técnicas e de segurança)	Realização de vistorias técnicas e de segurança aos recintos de espectáculos de natureza artística, com vista à segurança e legítimos interesses do público consumidor, bem como dos artistas e profissionais do espectáculo	_ Entidades exploradoras de recintos fixos de espectáculos de natureza artística
Emissão de pareceres técnicos relativos a projectos de construção ou remodelação de recintos de espectáculos de natureza artística	Emissão de pareceres técnicos e de segurança relativamente a projectos de construção ou remodelação de recintos fixos de espectáculos de natureza artística com vista à obtenção de Licença de Utilização a emitir pelas Câmaras Municipais	_ Empresas responsáveis pela construção de recintos fixos de espectáculos de natureza artística _ Câmaras Municipais
Autorização para realização de espectáculos tauromáquicos	Legitimação para a realização do espectáculo com nomeação de delegados técnicos tauromáquicos (directores de corrida e veterinários). Garante da segurança e legítimos interesses do público consumidor, bem como dos artistas e profissionais do espectáculo	_ Empresas promotoras de espectáculos tauromáquicos
Inscrição de artistas tauromáquicos	Legitimação da participação em espectáculos tauromáquicos e das respectivas categorias. Garante da segurança e legítimos interesses do público consumidor, bem como dos artistas.	_ Artistas tauromáquicos
Gestão de promoção na carreira de artista tauromáquico	Legitimação e nomeação de Júris para as provas de aptidão dos artistas, com vista à sua promoção na carreira	_ Artistas tauromáquicos
Registo de Entidades de Gestão Colectiva de Direito de Autor e Conexos	O início da actividade das entidades de gestão colectiva de direitos depende de prévio registo na IGAC, . A IGAC exerce sobre estas o poder de tutela inspectiva, considerando os relevantes interesses de ordem pública relacionados com a acção das EGCD.	_ Entidades de Gestão Colectiva de Direitos de Autor e Conexos

Identificação do Serviço	Descrição do serviço	Tipologia de clientes
Emissão de certidões	Emissão de certidão de entidade de gestão colectiva de direito de autor, obrigatória para a cobrança de direitos de autor	_Entidades de Gestão Colectiva de Direito de Autor e Conexos

- Outros serviços prestados a empresas, cidadãos e outras entidades

Identificação do Serviço	Descrição do serviço	Tipologia de clientes
Serviço de perícias de material apreendido (no âmbito do combate à pirataria de obras protegidas pela propriedade intelectual)	A IGAC é a entidade competente para a realização de peritagens a material apreendido no âmbito do combate à pirataria de obras protegidas pela propriedade intelectual (entre os quais : videogramas, fonogramas, CPUs, etc). A prestação do serviço influencia directa e de forma relevante a actividade dos mesmos	_Ministério da público _Órgãos judiciais _Forças policiais _ASAE _Detentores de direitos de autor e conexos ou seus mandatários
Registos de Obras literárias artísticas e científicas (incluindo <i>software</i> e bases de dados)	Registo das criações intelectuais do domínio literário, científico e artístico, por qualquer modo exteriorizadas, que, como tais, são protegidas nos termos do Código do Direito de Autor e Direitos Conexos, incluindo-se nessa protecção os direitos dos respectivos autores	_Autores ou detentores de direitos, ou seus mandatários
Registo de acções judiciais e factos nos termos do artigo 215.º do Código de Direito de Autor e Direitos Conexos	Registo de acções judiciais e factos, com vista à protecção da propriedade intelectual e o comércio jurídico	_Autores ou detentores de direitos, ou seus mandatários
Emissão de Certidões	Emissão de certidões de registo de direito de autor	_Autores ou detentores de direitos, ou seus mandatários _Entidades judiciais
Emissão de declaração de relevância cultural	Declarações emitidas no âmbito do protocolo SEC _ RTP	_Promotores de espectáculos de actividades culturais

■ Serviços prestados ao Ministério da Cultura e outros organismos da AP

Identificação do Serviço	Descrição do serviço	Tipologia de clientes
Inspeção Financeira e de Gestão	Acção de inspecção à gestão e à situação económico-financeira dos serviços do MC; Auditorias de gestão e pareceres sobre documentos de prestação de contas; trabalhos inspectivos na aplicação de subsídios atribuídos pelo Ministério da Cultura a empresas, associações ou fundações, a realizar por determinação da tutela; Propostas de medidas correctivas decorrentes da sua actividade	_Ministério da Cultura
Prestação de informação e dados estatísticos	Prestação de informação e dados estatísticos decorrente das competências e atribuições da IGAC	_Ministério da Cultura _GPEARI do MC _ICA _Ministério das Finanças e da AP _INE _OAC _OBERCOM _Entidades Comunitárias e internacionais

■ Inspeção e Contencioso

Identificação do Serviço	Descrição do serviço	Tipologia de clientes
Inspeção e fiscalização de espectáculos e direito de autor	Acções inspectivas e de fiscalização efectuadas em entidades que exercem actividade nos sectores cinematográfico, videográfico, audiovisual, do livro e da promoção de espectáculos de natureza artística em geral, com vista à garantia do cumprimento do direito de autor e conexos	<ul style="list-style-type: none"> _Empresas dos sectores cinematográfico, audiovisual, videográfico, fonográfico e de software _Autores, ou detentores de direitos _Ministério público _Entidades de gestão colectiva de direito de autor
Inspeção e fiscalização de recintos de espectáculos de natureza artística	Acções inspectivas com vista à fiscalização das condições de segurança funcional dos recintos fixos de espectáculos de natureza artística	<ul style="list-style-type: none"> _Promotores de espectáculos de natureza artística _Público consumidor de espectáculos de natureza artística _Artistas e profissionais do espectáculo _Cidadãos em geral
Serviços de Auditoria e Contencioso	Realização de inquéritos, sindicâncias e averiguações; instrução de processos de contra-ordenação levantados por infracção à legislação sobre espectáculos e sobre o direito de autor e os direitos conexos	

I.2 IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

De entre as entidades com as quais a IGAC se relaciona, importa distinguir:

- Entidades destinatárias dos serviços prestados pela IGAC;
- Entidades que são determinantes para a prestação dos serviços e para o exercício da actividade da IGAC (tais como as forças policiais);
- Entidades que condicionam a prestação dos serviços e a actividade da IGAC em geral;
- Entidades condicionadas pela acção da IGAC no cumprimento da sua Missão.

IGAC

Ambiente Interno

_Conselho de Inspeção
_CCE Comissão de Classificação de Espectáculos
_Colaboradores IGAC
_Delegados Municipais
_Delegados Técnicos Tauromáquicos

Ambiente Externo

_Associações dos Sectores cinematográfico, audiovisual, videográfico e fonográfico
_Entidades de Gestão Colectiva de Direitos de Autor e Conexos
_Tribunal de Contas
_Inst. Gestão de Tesouraria e do crédito Público, IP
_DGO
_Instituto Informática do MFAP
_Serviços Sociais AP
_Sindicatos
_Forças Policiais
_Câmaras Municipais
_ANACOM
_PEGI : Pan-European Game Industry
_Entidades Comunitárias e Internacionais
_Fornecedores de bens e serviços

Clientes :

Sector privado

_Empresas de produção, edição, distribuição e exibição dos sectores cinematográfico, audiovisual, videográfico e fonográfico e de software
_Promotores de espectáculos de natureza artística em geral (incluindo tauromáquicos)
_Autores, criadores, artistas e profissionais do espectáculo
_Entidades exploradoras de Recintos fixos de espectáculos de natureza artística
_Cidadãos em geral/
Público Consumidor de Actividades e Produtos Culturais

Clientes:

Sector Público

_Órgãos Judiciais/Ministério Público
_Ministério da Cultura
_Organismos sob a tutela do MC
_Ministério das Finanças e da AP
_INE
_OAC
_OBERCOM
_ASAE

I.3 MATRIZ DE CLIENTES E SERVIÇOS

Matriz identificativa dos principais serviços prestados pela IGAC e seus destinatários directos e indirectos.

MATERIAIS Clientes e Serviços		CLIENTES							
		Empresas de produção, edição, distribuição e exibição dos sectores cinematográfico, audiovisual, videográfico e fonográfico e de software	Promotores de espectáculos de natureza artística em geral	Entidades exploradoras de Recintos fixos de espectáculos de	Autores, criadores	Órgãos Judiciais/Ministério Público	Organismos sob a tutela do MC	Público Consumidor de Actividades e Produtos Culturais	Artistas e profissionais do espectáculo
SERVIÇOS	IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS	Classificação de Espectáculos e Obras culturais // Autenticação de Conteúdos	1	1		4		4	
	Inspecção de Espectáculos e Direito de Autor / Serviços de Fiscalização e Peritagem	4			4	3		4	
	Licenciamento e Inspecção de Recintos de Espectáculos (técnica e de segurança)		4	1				4	4
	Licenças de Representação	1	1		4			4	4
	Registo de promotores de espectáculo	1	1					4	4
	Registo de Obras Literárias Artísticas e Científicas				2				
	Registo de Obras Cinematográficas e Audiovisuais	1			4	4			
	Inspecção de Gestão	4	4		4		5		4

Legenda :

1- serviços prestados a empresas e a cidadãos que decorrem da imposição da lei sobre os destinatários e que consequentemente exercem influência directa e determinante sobre a actividade dos mesmos.

2- Serviços prestados a empresas, cidadãos e outras entidades

3- serviços prestados a Órgãos Judiciais exercem influência directa e determinante sobre a actividade dos mesmos

4- Entidades condicionadas/beneficiadas pela acção da IGAC no cumprimento da sua Missão

5-Serviços de Inspecção de Gestão a organismos sob a tutela do MC

IGAC _ Enquadramento da Actividade

PROTECÇÃO DA CRIAÇÃO INTELECTUAL // FISCALIZAÇÃO DA ACTIVIDADE CULTURAL

Protecção da Propriedade Intelectual // Segurança do Comércio Jurídico de Obras e das Actividades do Sector Cultural

_Registo de Obras Literárias Artísticas e Científicas

Registo de Obras Cinemato_ gráficas e Audiovisuais

_Registo de Entidades de Gestão Colectiva de Direito de Autor e Direitos Conexos

_Inspeção de Direito de Autor
_Inspeção de Espectáculos

_Classificação de Espectáculos e Obras Culturais
_ Autenticação de Obras e Conteúdos Culturais
_Licença de Representação
_Licença de Distribuição

_Registo de Promotores de Espectáculos de Natureza Artística

Segurança do Público Consumidor de Actividades e Produtos Culturais

Segurança de Artistas e Profissionais do Espectáculo

_Inspeção de Recintos de Espectáculos (técnica e de segurança)
_ Licença de Recinto
_Nomeação de Delegados Técnicos Tauromáquicos

_Registo de Artistas

Apoio e Fiscalização da Gestão Cultural

_Inspeção de Gestão

INCENTIVO E APOIO À ACTIVIDADE CULTURAL

I.4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

a) Intensificação da concorrência de outros órgãos da Administração Pública o que remete para a existência de zonas de confluência de atribuições e competências com as da IGAC, que pode ser um estímulo à melhoria e especialização do aumento da qualidade dos serviços prestados.

b) Implementação do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública como “instrumento de desenvolvimento da estratégia das organizações, fornece elementos essenciais para melhorar a definição das funções, ajustar a formação às necessidades dos trabalhadores, abrir oportunidades de carreira e valorizar as contribuições individuais para a equipa”. Neste sentido é instrumento eficaz para a gestão dos recursos humanos, propicia a identificação de desequilíbrios funcionais e eventuais deficiências organizacionais, para além da responsabilização dos trabalhadores e dirigentes.

c) Evolução e crescente utilização de tecnologias de informação e de comunicação com a desmaterialização dos circuitos e processamento de informação das organizações públicas e privadas de modo a permitir o acesso à informação entre todos os organismos/instituições evitando duplicação de processos quer ao nível externo quer ao nível interno, privilegiando-se, neste particular, a interligação com as outras entidades, centrais, regionais e autárquicas para efeitos de fiscalização e licenciamento de obras e, com outros organismos policiais para efeitos de inspecção. Este factor pode ser uma oportunidade de melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados pela IGAC.

d) Esforço de desenvolvimento de serviços partilhados com as entidades com as quais a IGAC colabora em permanência, nomeadamente, a PSP, PJ, GNR, Câmaras Municipais e outros organismos de natureza inspectiva, criando condições para a partilha de “saberes” acumulados e criação de “canais” de comunicação rápidos, eficazes e com algum grau de segurança, de modo a evitar que os prevaricadores tenham conhecimento antecipado das acções a desenvolver.

e) Reforço da proximidade ao cidadão com especial incidência na comunicação externa de acções desenvolvidas, pelo efeito preventivo que essas notícias representam junto do público, como forma de alerta (v.g. compra de vídeos ilegais), ou como forma de persuasão para os prevaricadores, traduzindo uma cultura de vigilância constante. A proximidade ao cidadão também poderá ser dinamizada através da criação de serviços públicos no portal electrónico da IGAC.

AMEAÇAS

a) Volatilidade dos canais de distribuição do produto falsificado, característica essencial deste tipo de mercado, que determina a mobilidade e a adopção de procedimentos semelhantes aos da investigação criminal, nem sempre compatíveis com o modelo de organização da IGAC.

b) Quadro normativo complexo e disperso por vários diplomas legais que origina procedimentos administrativos muito burocratizados e desactualizados, para além de dificultar a apreensão rápida e clara das normas.

c) Aumento da qualidade de produtos contrafeitos, determinado pela rápida evolução tecnológica, facto que traduz a existência de novas formas de falsificação de registos audiovisuais, bem como de produtos que até ao momento estavam protegidos deste tipo de mercado. Estas falsificações pautam-se por uma maior qualidade e mais baixo custo, factor que dificulta as peritagens e acções de fiscalização da IGAC.

d) Política fiscal sobre produtos artísticos, nomeadamente o aumento da carga fiscal, provoca contracção da venda deste tipo de produtos e conseqüentemente uma descida das receitas próprias da IGAC, a sua principal fonte de financiamento.

I.5 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FACTORES INTERNOS POSITIVOS

PONTOS FORTES

a) **Receitas próprias** que constituem a única fonte de financiamento da actividade, cujo nível de autofinanciamento poderá permitir o desenvolvimento de algumas iniciativas a incluir no mapa estratégico.

b) **Conhecimento dos colaboradores** (informações integradas, organizadas, contextualizadas e validadas pela experiência, normativos, processos, técnicas e interlocutores), constituindo um contributo importante para o conhecimento organizacional, que importa reconhecer e valorizar.

c) **Parcerias** (trabalho comum desenvolvido com outras entidades públicas nacionais (PSP, GNR, PJ, ASAE e SEF) e internacionais, particularmente no âmbito ibérico, e com entidades privadas ligadas à propriedade intelectual), que permitirá aumentar a eficácia das acções de fiscalização com incidência no direito de autor e conexos, uma visão mais abrangente da realidade, uma melhor delimitação de responsabilidades, uma conjugação e rentabilização de esforços e recursos, uma comunicação horizontal, facilitadora da transmissão e da aquisição de informações e de conhecimento.

d) **Delegados Municipais** que exercem funções em nome da IGAC junto do poder local, funcionando como seus interlocutores e representantes. Asseguram, indirectamente, uma implantação territorial de âmbito nacional. O seu papel deve ser revisto face à criação das Delegações Regionais de Cultura, o que permitirá promover um serviço de maior qualidade junto do cliente da IGAC, para além de eventual redução de despesas.

e) **Gestão por objectivos**, que propiciará a adopção de modelos de gestão por objectivos, tipo CAF, ISO 9000 ou BSC. Dar-se-á, assim, resposta às dificuldades que se colocam no processo de mudança: envolver e alinhar toda a organização nos objectivos estratégicos, direccionar e priorizar a acção (evitando dispersão de esforços e iniciativas), articular

diferentes perspectivas e factores críticos de sucesso, avaliar/medir a performance e os resultados finais.

FACTORES INTERNOS NEGATIVOS

PONTOS FRACOS

a) Ausência de formação especializada, com colaboradores, na sua maioria, pertencentes à Carreira Administrativa, e sem experiência de suporte à área inspectiva, o que dificulta uma política de gestão da mudança, bem como, a prestação de serviços de qualidade superior.

b) Inadequada afectação de Recursos Humanos, por áreas, por competências, por perfil e por processos-chave.

c) Inexistência de uma gestão por processos, com circuitos internos complexos e burocratizados, que impede a simplificação, a produtividade e a eficiência.

d) Desmotivação dos colaboradores resultante, nomeadamente, da inexistência de uma política de formação e desenvolvimento profissional e da deficiente afectação de competências, que não permite o envolvimento na estratégia para atingir o sucesso da organização.

e) Resistência à mudança, resultante da falta de comunicação na partilha de informação vital, devido a hábitos por força do tempo na mesma função, serviço ou organização

f) Inexistência de um sistema de gestão da organização, que determina a inexistência de organização generalizada dos colaboradores e dos processos, por falta de planeamento, de organização de recursos humanos, material e financeiros, de controlo do desempenho, de segregação de funções e responsabilidades. Em suma, por falta de identidade com a visão da IGAC. Esta situação apreende-se rapidamente no contacto físico com as instalações.

MATRIZ SWOT

Matriz identificativa das interacções, positivas ou negativas, existentes entre as principais ameaças e oportunidades do ambiente externo e os pontos fortes e fracos do ambiente interno. Em que medida uns e outros poderão ser combatidos ou potenciados.

		AMBIENTE INTERNO												
		PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES							
		Ausência de formação especializada	Inadequação da afectação de recursos humanos	Inexistência de gestão por processos	Desmotivação dos	Resistência à mudança	Inexistência de um sistema de gestão da organização	Receitas próprias	Conhecimento dos	Parcerias	Delegados Municipais	Gestão por objectivos		
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Volatilidade dos canais de distribuição do produto falsificado	-		-		-				+			
		Quadro normativo complexo	-	-		-			+	+			+	
		Aumento da qualidade de produtos contrafeitos								+				
		Política fiscal sobre produtos culturais							-	+			+	
	OPORTUNIDADES	Intensificação da concorrência de Outros órgãos da Administração Pública	-	-		+	+	-		+				+
		Implementação do SIADAP	+	+		+	+	-						+
		Evolução e crescente utilização das novas tecnologias de informação e comunicação	-		-		-	-	+		+	+		+
		Esforço de desenvolvimento de serviços partilhados	-					-			+	+		
		Reforço da proximidade ao cidadão				+	+		+					

(+) Interacção positiva – ameaça/ponto fraco combatido ou aproveitamento de oportunidade
 (-) Interacção negativa – ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada

II.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

II.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES

MISSÃO

A IGAC tem como missão primordial auditar o desempenho das entidades organicamente integradas e dependentes do Ministério da Cultura, garantir a segurança dos espectáculos artísticos, promover e defender os autores e autenticar e classificar os conteúdos culturais.

VISÃO

Acrescentar valor à Cultura, aos Autores e ao Espectáculo.

VALORES

RESPONSABILIDADE
IDENTIDADE
SENTIDO CRÍTICO
TRANSPARÊNCIA
INOVAÇÃO
QUALIDADE
ALTRUISMO

A Inspeção-Geral das Actividades Culturais, enquanto órgão de controlo da administração cultural e de protecção da propriedade intelectual, deve orientar a sua acção em todos os níveis hierárquicos e de acção, numa cultura de **Responsabilidade**.

Nesta responsabilidade cabem a promoção da imagem e dos interesses do projecto cultural para o país, o feed-back associado à responsabilização pelos resultados desse projecto e a definição e transmissão clara dos objectivos.

Promovemos a **Identidade** pessoal e profissional a partir de ideias, valores, atitudes e comportamentos identitários do grupo, reconhecidos socialmente, de forma a reforçar a cultural organizacional.

Valorizamos o **Sentido Crítico**, atitude que permite questionar de forma livre, criativa e inovadora o conhecimento, os valores e as acções.

Adoptamos a **Transparência**, através da circulação e intercâmbio de informação às partes directamente interessadas, bem como a outras entidades judiciais, policiais ou de natureza inspectiva, da divulgação de relatórios e de procedimentos adoptados nas diversas áreas de actividade.

Promovemos a **Inovação**, enquanto transformação sistemática do presente no sentido de o melhorar para alcançar a Visão e o sucesso da organização.

Norteamos a acção pela **Qualidade**, premiando e incentivando o enriquecimento contínuo das competências dos profissionais que detemos e as boas práticas, através da satisfação dos colaboradores e clientes e da superação das necessidades e expectativas dos sistemas.

Valorizamos o **Altruísmo**, espaço comum de entendimento que potencia a promoção e crescimento das pessoas e dos grupos.

II.2 EIXOS ESTRATÉGICOS

I. APROXIMAR A IGAC DOS CLIENTES

A IGAC incentiva uma cultura de serviço público, em nome da qualidade dos serviços prestados, da modernização, simplificação, desburocratização e desmaterialização dos processos, do aumento da produtividade, da promoção da eficácia, e da gestão pública de excelência.

Para atingir níveis superiores de qualidade torna-se necessário aprofundar a relação com os clientes internos e externos, antecipando as suas necessidades e orientando o serviço para a sua satisfação, bem como envolvendo-os na concepção e melhoria dos serviços.

II. REFORÇO DA CULTURA DE CONTROLO

A IGAC é reconhecida no país e, em particular, pelos seus parceiros institucionais, como um serviço público com competências específicas na área do controlo do direito de autor.

A evolução tecnológica crescente, e a escassez de recursos exigem uma actuação mais eficaz e direccionada para as necessidades actuais da sociedade e dos parceiros sociais.

III. GERIR O CONHECIMENTO

A IGAC detém um enorme potencial de conhecimento individual na área do direito de autor e direitos conexos que se torna necessário reter e capitalizar, através da promoção, desenvolvimento, organização, codificação e difusão.

A mudança e melhoria contínua do trabalho desenvolvido pela IGAC determina a adopção de uma estratégia de gestão do conhecimento, permitindo aumentar a capacidade de aprendizagem, de inovação e de adaptação aos meios em constante mutação.

II.3 OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

II.3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS

Na definição das linhas de orientação estratégica foram considerados os seguintes documentos:

- Programa do XVIII Governo;
- Promoção da recolha, tratamento e divulgação do Património Imaterial português e de Língua Portuguesa;
- Proposta de Orçamento de Estado para 2010;
- Lei Orgânica da IGAC;
- Diploma que institui o Sistema de Controlo Interno da Administração Central do Estado;
- Legislação nacional e comunitária no domínio da propriedade intelectual, direito de autor, controlo financeiro e de gestão, luta contra a fraude e combate à pirataria e contrafacção;

Apoiando-nos no Programa do Governo do XVIII Governo Constitucional e conhecendo que as Grandes Opções do Plano, ainda por aprovar, entroncam nesse programa, propomo-nos desde já traçar alguns objectivos estratégicos que se enquadram nas prioridades definidas pelo Governo para o Ministério da Cultura (ponto 4, Parte II) e para outros Ministérios, com impacto directo ou indirecto na IGAC.

Antes de o fazer e centrando-nos, primeiro, na parte sectorial do programa, é assumido pelo Governo (Investir na Cultura) que a cultura constituirá, na legislatura de 2009-2013, uma prioridade do Governo, no quadro das políticas de desenvolvimento, qualificação e afirmação do País.

Compromissos Centrais

Neste quadro foram traçados pelo Governo três compromissos centrais, donde sublinhamos aspectos que podem suscitar a intervenção ou contributo da IGAC:

- Reforçar o orçamento da cultura durante a legislatura, de modo a criar as condições financeiras para o pleno desenvolvimento das políticas públicas para o sector;
- Assegurar a transversalidade das políticas culturais, garantindo a coordenação dos ministérios e departamentos envolvidos em políticas sectoriais relevantes para a cultura;
- Valorizar o contributo decisivo da criação contemporânea para o desenvolvimento do País, fomentando a constituição de redes ou parcerias e promovendo o aumento e diversidade das práticas culturais, através de políticas transparentes de apoio aos criadores, à formação de públicos e a uma maior interacção entre cultura, ciência e educação.

Objectivos da política cultural

Entre os objectivos da política cultural foram delimitadas em três grandes áreas - Língua; Património; Artes e Indústrias Criativas e Culturais.

Em duas destas áreas (património e indústrias criativas e culturais), os objectivos e/ou iniciativas definidos têm, ou podem adquirir impacto nos objectivos estratégicos da IGAC.

Numa abordagem metodológica, parece-nos útil identificar, *pari passu*, com cada uma das linhas programáticas do Programa do Governo os objectivos estratégicos da IGAC:

I. Património

O programa do Governo prevê :

“Reavaliação dos modelos de gestão dos museus e palácios, envolvendo os cidadãos, as comunidades e as entidades de economia social, associações e fundações, numa gestão em rede”

Objectivo estratégico IGAC – Contribuir para aumentar as boas práticas de gestão no MC

Reforçar a capacidade de avaliação e controlo estratégico da administração cultural

- Aumentar/dinamizar as inspecções de gestão

II. Artes e Indústrias Criativas e Culturais

“O Governo reforçará os apoios aos artistas e aos criadores, bem como às artes e às indústrias criativas e culturais.”

Assim:

“Promoverá a articulação com as autarquias locais e os agentes culturais para a produção e programação cultural, visando a cobertura integrada, e em rede, de todo o território nacional e o acesso equitativo à cultura”

Objectivo estratégico IGAC – Melhorar o interface com clientes e sociedade

Melhorar a qualidade e eficácia dos serviços disponibilizados on-line:

- Desenvolvimento de um sistema integrado de gestão de infra-estruturas e ferramentas TIC;
- Aumentar a capacidade de resposta no âmbito do licenciamento e certificação.

“O P.G. Reforçará a forma de financiamento de apoio às artes e ao cinema, reformulando, ouvidos os profissionais do sector, o Fundo de Investimento para o Cinema e Audiovisual”

Objectivo estratégico IGAC – Aumentar a conformidade com a legislação do direito de autor

Reforçar a capacidade de avaliação e controlo estratégico da administração cultural

- Aumentar o número de técnicos com competências na área de auditoria e controlo;
- Aumentar o universo e número de acções de prevenção realizadas.

P.G. "Defenderá a revisão da lei da cópia privada, uma pedagogia de respeito pelos direitos de autor e a procura de modelos de negócio e outras soluções que permitam a adequada e equitativa remuneração dos autores e intérpretes, bem como o livre acesso de todos à cultura e aos produtos culturais"

Objectivo estratégico IGAC – melhorar a imagem externa da organização

Propor e preparar a implementação de um Observatório do Direito de Autor e Direitos Conexos

- Estudar o impacto económico e jurídico dos direitos de autor e direitos conexos;
- Apoiar a formulação, execução e avaliação de políticas públicas na área do direito de autor e direitos conexos;
- Promover a participação de todos os agentes do sector interessados na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas;
- Estudar o impacto tecnológico nos direitos de autor, com avaliação do equilíbrio entre o direito ao acesso e à cultura, no novo âmbito digital;
- Agregar os sectores público e privado para promover o fortalecimento dos bens e serviços culturais;
- Propiciar espaços de debate e de articulação entre todos os intervenientes das indústrias protegidas pelo direito de autor;
- Propor medidas sobre temas sensíveis do direito de autor e direitos conexos, designadamente no âmbito digital, da gestão colectiva dos direitos e da cópia privada.

P.G. "Desenvolverá e manterá actualizado o portal da cultura interactivo, de modo a que permita a todos os agentes culturais formar redes de trabalho, programação e divulgação"

Objectivo estratégico IGAC – melhorar a Imagem externa da organização

- Fomentar e garantir boas relações com os parceiros sociais;
- Aperfeiçoar o sistema de comunicação interno e externo;

P.G. "Dará especial atenção ao apoio à criação artística, em especial em áreas que não podem ser abandonadas à pura lógica do mercado, designadamente o teatro, a música, a dança, o circo, as artes visuais, o cinema e o audiovisual."

Objectivo estratégico IGAC – Aumentar a conformidade com a legislação do Direito de autor e contribuir para aumentar as boas práticas de gestão no MC

Reforçar a capacidade de avaliação e controlo estratégico da administração cultural

- Aumentar o número de técnicos com competências na área de auditoria e controlo;
- Aumentar o universo e número de acções de prevenção realizadas;
- Focar as inspecções ao direito de autor nas áreas de maior impacto.

II.3.2. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

I. AUMENTAR A CONFORMIDADE LEGAL À PROTECÇÃO DO DIREITO DE AUTOR

Pretende-se assegurar, de forma sistemática, o controlo do direito de autor, através de acções de prevenção e de monitorização, tendo em vista o decréscimo de não conformidade em acções inspectivas.

No âmbito do registo obrigatório de obra cinematográfica e audiovisual pretende-se aumentar o número de registos, através da articulação com o Instituto do Cinema e do Audiovisual e de uma acção preventiva e de divulgação das normas aplicáveis, junto das universidades.

Este objectivo estratégico enquadra-se nos eixos estratégicos 1 e 2 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de adoptar uma pedagogia de respeito pelo direito de autor.

II. CONTRIBUIR PARA AUMENTAR BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO MINISTÉRIO DA CULTURA

Atendendo à necessidade de contribuir para o compromisso do Governo de criar as condições financeiras para o pleno desenvolvimento das políticas públicas para o sector, e de criar modelos de gestão dos museus, pretende-se reforçar o controlo de gestão da administração cultural do Estado, bem como, o controlo da aplicação dos auxílios públicos por parte dos beneficiários.

Para o efeito, para além do reforço do número de inspecções de gestão, pretende-se desenvolver, definir e implementar standards da actividade da inspecção de gestão, que permita a criação de modelos e instrumentos de gestão, aplicáveis às entidades auditadas.

Pretende-se igualmente monitorizar as entidades auditadas por forma a estimular o cumprimento das recomendações propostas.

Este objectivo estratégico enquadra-se no eixo estratégico 2 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de reavaliação dos modelos de gestão.

III. INCENTIVAR A INOVAÇÃO E A PARTILHA DE CONHECIMENTO NA ÁREA DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

A gestão do conhecimento é uma estratégia que visa estruturar o capital de conhecimentos explícitos e tácitos da IGAC.

Neste caso deve ser estruturada em torno dos processos-chave, designadamente no âmbito da defesa e protecção da propriedade intelectual.

A IGAC produz serviços na área da propriedade intelectual, cujo valor resulta da agregação da informação e conhecimento, o que determina a necessidade de gerir a informação por forma a garantir a sua própria qualidade, o acesso dos cidadãos e a sua disponibilidade para as actividades dos colaboradores.

Assim, pretende-se promover a divulgação das normas de protecção da propriedade intelectual através de acções de divulgação desenvolvidas por diferentes colaboradores da IGAC, bem como, ao nível da gestão das tecnologias de informação já existentes na IGAC, promover a eficácia dos serviços disponibilizados on-line (registo de obras literárias, artísticas e científicas, bem como do registo de obras cinematográficas e audiovisuais), aumentar a informação técnica existente nesses serviços (Registos de Obras Literárias, Artísticas e Científicas) e promover a sua utilização.

Pretende-se ainda promover o acesso ao acervo cultural histórico da IGAC disponibilizado on-line.

Este objectivo estratégico enquadra-se no eixo estratégico 3 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de desenvolver e manter actualizado o portal da cultura interactivo, de modo a permitir a todos os agentes culturais formar redes de trabalho, programação e divulgação.

IV. MELHORAR A IMAGEM EXTERNA DA ORGANIZAÇÃO

No âmbito da sua Missão a IGAC prossegue activamente a melhoria do desempenho da sua relação com os seus clientes internos e externos, não esquecendo o seu papel relacional com a sociedade civil, como órgão de superintendência da protecção do direito de autor e direitos conexos.

A IGAC tem uma acção preponderante a nível nacional que conduziu à formação de uma imagem reconhecida pelos seus principais parceiros institucionais. Para a construção e transmissão desta imagem, contribui a interacção sistemática com o mercado, através, de uma relação de proximidade e colaboração com outras entidades, em especial, de natureza policial e criminal, bem como, o relacionamento com associações do sector numa perspectiva de convergência, em especial, na protecção da propriedade intelectual e do direito de autor.

O desafio que se coloca à IGAC nos próximos anos passa pela sua adaptação à evolução tecnológica no âmbito do direito de autor, às novas exigências dos clientes, bem como, à melhoria das relações de cooperação institucional.

Para ajuizar a qualidade dos serviços prestados pretende-se adoptar de uma forma sistemática a avaliação da satisfação dos clientes através de inquéritos.

Torna-se igualmente necessária a análise da acção da IGAC através do acompanhamento das referências nos Media.

Este objectivo estratégico enquadra-se no eixo estratégico 1 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de garantir o livre acesso de todos à cultura e aos produtos culturais.

V. DESENVOLVER OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E CONTROLO

A desmaterialização dos processos-chave da IGAC permite alcançar um nível superior de desempenho por comparação com o nível anteriormente obtido, aumentando a eficácia e eficiência dos serviços prestados, para além da satisfação dos clientes.

Este objectivo estratégico enquadra-se no eixo estratégico 3 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de reavaliação dos modelos de gestão.

VI. INTENSIFICAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

No âmbito da protecção do direito de autor e direitos conexos, torna-se necessário intensificar as relações institucionais e a cooperação com entidades nacionais e estrangeiras no âmbito do combate à contrafacção e pirataria.

Assim, pretende-se fomentar e garantir boas relações com os parceiros sociais, recebendo-os sempre que o requeiram, ou promover pelo menos duas reuniões anuais, bem como intensificar as relações institucionais com o Ministério Público, entidades policiais e outras entidades de natureza inspectiva.

Ao nível dos processos on-line pretende-se estabelecer parcerias com as autarquias locais e com as Direcções Regionais de Cultura, tendo em vista a criação de quiosques de atendimento, facilitadores do acesso aos serviços.

Este objectivo estratégico enquadra-se no eixo estratégico 2 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de promover a articulação com as autarquias locais e os agentes culturais.

VII. MELHORAR O INTERFACE COM CLIENTES E SOCIEDADE

Numa perspectiva de inovação organizacional pretende-se desenvolver novos serviços electrónicos interactivos, bem como melhorar os serviços electrónicos já disponíveis.

A criação de novos serviços electrónicos, através da identificação do processo e a respectiva disponibilização on-line permitirá centrar a actividade da IGAC nos seus clientes, possibilitar a melhoria das inter-relações (clientes internos e externos), aumentar o valor acrescentado, otimizar recursos e detectar insuficiências.

A introdução de melhorias nos serviços electrónicos já existentes, numa lógica de melhoria do interface com os clientes, através da certificação da qualidade dos serviços online IPQ, permitirá disponibilizar informação certificada online, no âmbito dos processos de Licença de representação; Licença de distribuição, licença de recinto de espectáculos e registo de obras para impressão online.

A concretização deste objectivo permitirá, sobretudo no que respeita à desmaterialização dos processos e respectiva disponibilização online, estabelecer parcerias com as Regiões Autónomas e Autarquias Locais.

A melhoria do interface com os clientes far-se-á ainda através do desenvolvimento de um processo de gestão de reclamações e da satisfação dos clientes.

Este objectivo estratégico enquadra-se nos eixos estratégicos 1 e 3 e contribui para os objectivos do Programa de Governo, de manter actualizado o portal da cultura interactivo, de modo a permitir a todos os agentes culturais formar redes de trabalho, programação e divulgação, bem como da cobertura integrada e em rede da produção cultural de todo o território nacional e o acesso equitativo à cultura.

VIII. CRIAR E DESENVOLVER O OBSERVATÓRIO DO DIREITO DE AUTOR

Reconhecidas as especificidades relativas ao direito de autor e a importância da sua protecção no mundo global, considera-se importante a criação institucional de um espaço que permita a interacção dos vários interesses e entidades, bem como, a partilha de conhecimento e a informação ao público em geral.

O observatório do direito de autor pretende ser um espaço virtual que permita contribuir, designadamente para:

- Estudar o impacto económico e jurídico dos direitos de autor e direitos conexos;
- Apoiar a formulação, execução e avaliação de políticas públicas na área do direito de autor e direitos conexos;
- Promover a participação de todos os agentes do sector interessados na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas;
- Estudar o impacto tecnológico nos direitos de autor, com avaliação do equilíbrio entre o direito ao acesso e à cultura, no novo âmbito digital;
- Agregar os sectores público e privado para promover o fortalecimento dos bens e serviços culturais;
- Propiciar espaços de debate e de articulação entre todos os intervenientes das indústrias protegidas pelo direito de autor;
- Propor medidas sobre temas sensíveis do direito de autor e direitos conexos, designadamente no âmbito digital, da gestão colectiva dos direitos e da cópia privada.

Este objectivo estratégico enquadra-se nos eixos estratégicos 1 e 2 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de adoptar uma pedagogia de respeito pelo direito de autor.

IX. FORMALIZAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é uma questão fundamental para a competitividade do país, com particular relevância nas áreas da educação e cultura.

A introdução de práticas de gestão do conhecimento permitem, designadamente:

- Aumentar a eficácia e produtividade;
- Melhorar a transparência e partilha de informação;
- Melhorar as relações de trabalho;
- Aumentar a horizontalidade, a descentralização do poder;
- Promover a formação contínua e a partilha do conhecimento.

Nesta óptica, e estando identificado o conhecimento existente na IGAC, nas pessoas e nas práticas existentes, torna-se necessário proceder à sua retenção, para que não se perca, através da sua codificação e documentação em manuais de procedimentos e dicionários.

Pretende-se ainda certificar a qualidade dos serviços electrónicos, para permitir a documentação do processo, construir manuais de qualidade e procedimentos documentados e assegurar a sua manutenção de forma continuada.

Em resposta à mudança e principalmente à desburocratização do procedimento administrativo, a IGAC necessita de uma carta de ética que crie padrões de comportamento com fim de gerar ambientes propícios a melhores desempenhos, particularmente no âmbito da actividade inspectiva.

Sem padrões de comportamento – que ditem as responsabilidades de cada um – qualquer programa, gestão ou política está, obviamente, reduzida ao fracasso. Portanto, a responsabilidade obriga a justificar todas as acções tomadas em função de um código de ética e valores.

A liderança, no actual plano da gestão pública, depende da existência de normas morais na actividade profissional, pois com a complexidade atribuída aos desempenhos, torna-se cada vez mais pertinente dispor de regulamentos que simplifiquem o sistema – a Carta de Ética.

Este objectivo estratégico enquadra-se no eixo estratégico 3 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de reavaliação dos modelos de gestão.

X. DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTEGRADO

O desenvolvimento da sociedade actual alicerça-se na evolução e integração das tecnologias da informação e comunicação, como meio de favorecer a circulação e troca de informações e conhecimento.

Assim, torna-se necessário para além da introdução de práticas de gestão do conhecimento, investir em tecnologias que facilitem a partilha e utilização do conhecimento.

Propõe-se neste âmbito conceber e implementar um Plano estratégico dos sistemas de informação e comunicação integrados.

Este objectivo estratégico enquadra-se no eixo estratégico 3 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de reavaliação dos modelos de gestão e para o livre acesso de todos à cultura e aos produtos culturais

XI. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE INSPECÇÃO DE GESTÃO

Numa óptica de gestão do conhecimento e de mudança, o sucesso da IGAC depende ainda da formação e desenvolvimento dos seus dirigentes e colaboradores.

Para o efeito, torna-se necessário identificar as actividades determinantes para alcançar a Missão e os postos de trabalho que constituem a base para a definição dos cargos de gestão e para as actividades operacionais no seio da IGAC.

Simultaneamente deverão desenvolver-se as competências necessárias para o posto de trabalho e planear a formação da IGAC, sustentada em planos de desenvolvimento individual dos colaboradores.

Assim, pretende-se desenvolver um projecto de levantamento de competências e a planificação da formação de acordo com a necessidade de desenvolvimento de competências adequadas ao posto de trabalho.

A modernização da IGAC, sobretudo na área do combate à pirataria depende da pesquisa, contínua e sistemática, de melhores práticas com a finalidade de, a partir destas, obter um conhecimento que permita melhorar o desempenho em aspectos cruciais da organização.

Assim, pretende-se introduzir o benchmarking funcional, através da comparação com as melhores práticas internacionais ao nível do combate à pirataria informática e protecção do direito de autor.

Este objectivo estratégico enquadra-se nos eixos estratégicos 1 e 2 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de reavaliação dos modelos de gestão

XII. PROMOÇÃO DA PARTILHA DE CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento determina ainda o desafio de introduzir uma cultura de partilha do conhecimento, para que os colaboradores possam usar o conhecimento de forma efectiva e existam canais para a melhoria da captação do conhecimento explícito e tácito.

O conhecimento existe nas pessoas e só pode ser transmitido através da promoção desta rede de transmissão humana.

Torna-se assim necessário incentivar a troca de ideias entre os colaboradores, sobretudo na área de protecção e defesa da propriedade intelectual, através de encontros pessoais e do recurso às tecnologias de informação (intranet e internet), para criar novos conhecimentos.

Para o efeito, torna-se necessário desenvolver estudos e produzir documentos que permitam aprofundar e melhorar a partilha de conhecimento.

Pretende-se ainda promover a partilha do conhecimento com os clientes externos da IGAC, através de sessões de divulgação, privilegiando-se neste âmbito as escolas e universidades, bem como os parceiros institucionais.

Este objectivo estratégico enquadra-se no eixo estratégico 3 e contribui para o objectivo do Programa de Governo, de adoptar uma pedagogia de respeito pelo direito de autor, bem como para formar redes de trabalho, programação e divulgação.

XIII. ALARGAR A BASE DA RECEITA

Em resultado das acções de divulgação da protecção do direito de autor e direitos conexos, pretende-se aumentar o número de registos de direito de autor e conseqüentemente alargar a base de receita.

Pretende-se ainda numa lógica plurianual aumentar gradualmente a percentagem de novos clientes.

XIV. REDUZIR OS CUSTOS OPERACIONAIS

O planeamento operacional das actividades permitirá reduzir os custos unitários com as inspecções, particularmente os custos com trabalho extraordinário e ajudas de custo.

Por outro lado, o planeamento estratégico da actividade inspectiva permitirá gerir as actividades periciais, reduzindo os custos da IGAC com o material periciado e permitindo um retorno mais rápido e eficaz dos custos com a actividade pericial.

Relativamente à gestão do material apreendido, pretende-se, numa primeira fase, desenvolver um sistema de gestão e armazenagem de material apreendido e destruir durante o primeiro semestre de 2010 o material pendente de destruição até 31.12.2009.

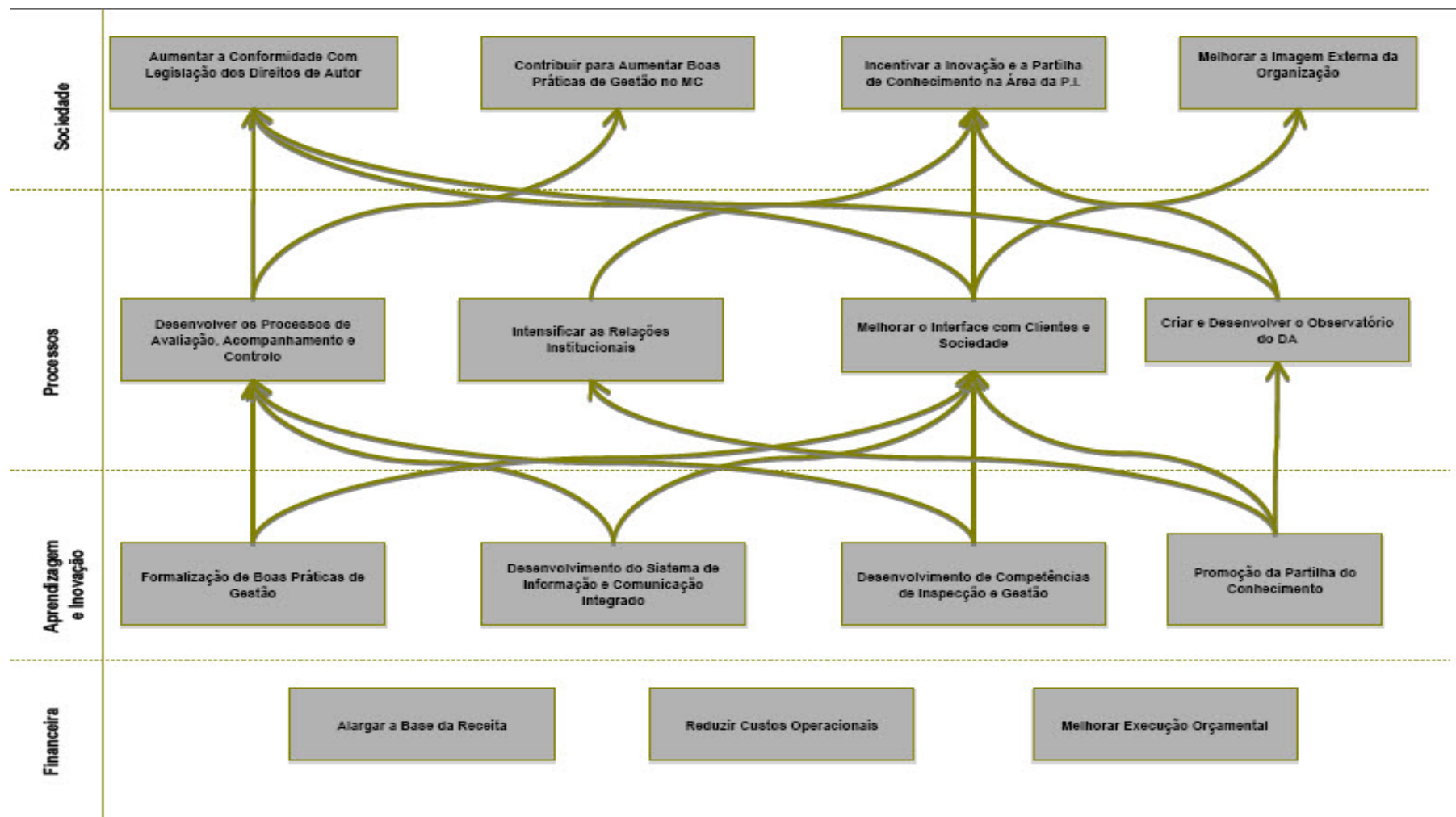
Numa segunda fase, implementar um projecto que vise periciar todo o material apreendido até 31.12.2009.

XV. MELHORAR A EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

A execução orçamental depende do planeamento estratégico e operacional e do desenvolvimento de um projecto de contabilidade analítica, que permita melhorar o modelo de gestão.

O planeamento estratégico da actividade da IGAC permitirá maximizar os recursos financeiros, materiais e humanos.

II.3.3 MAPA ESTRATÉGICO



MAPA DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Objectivo Estratégico	Indicadores	Meta			Eixo Estratégico
		2010	2011	2012	
1. Aumentar a Conformidade Com Legislação do Direito de Autor	Percentagem de Decréscimo de Não Conformidade em Acções Inspectivas/ Verificação de DA	–	5%	8%	1 ; 2
	Nº de Registo de Obras	5%	10%	15%	
	Percentagem de Acréscimo de Registos por Tipologia	5%	10%	15%	
2. Contribuir para Aumentar Boas Práticas de Gestão no MC	Grau de Concretização das Recomendações (actividades de fiscalização)	10%	25%	50%	2
	Percentagem de Decréscimo de Não Conformidades em Acções Inspectivas/ Verificação de Gestão	–	20	30	
3. Incentivar a Inovação e a Partilha de Conhecimento na Área da P.I.	Nº de visitas relativas aos serviços on-line de PI	33.000	34.500	35.000	3
	Nº de downloads de informação técnica de PI	3.800	4.000	4.150	
	Nº de acessos relativos ao acervo histórico do património cultural	–	–	–	
4. Melhorar a Imagem Externa da Organização	Percentagem de Referências Positivas Publicadas nos media	–	10%	20%	1
	Grau de Satisfação dos Clientes	Bom	Bom	Muito Bom	

Objectivo Estratégico	Indicadores	Meta			Eixo Estratégico
		2010	2011	2012	
5. Desenvolver os Processos de Avaliação, Acompanhamento e Controlo	Prazo de resposta às perícias	–	150	120	2
	Prazo de resposta de licenciamento e certificação	–	3%	5%	
	Grau de concretização da reformulação dos processos	80%	80%	–	
	Percentagem de Não Conformidades nas Auditorias de Qualidade				
	Percentagem de não conformidades no Cumprimento do Código de Ética	–	30%	10%	
6. Intensificar as Relações Institucionais	Nº de protocolos/parcerias firmados com autarquias locais e regiões autónomas, órgãos de força de segurança, associações do sector e entidades institucionais	8	10	10	1
	Nº de eventos com parceiros institucionais	24	36	36	
7. Melhorar o Interface com Clientes e Sociedade	Percentagem de Serviços On-line disponibilizados	80%	80%		1 ; 3
	Nº de Novos Serviços On-line	6	2	1	
	Nº de Utilizadores Registados	2.600	2.800	3.000	
	Grau de Utilização dos Serviços On-Line	30%	40%	45%	
	Percentagem de Emissão de Informação Certificada On-line	25%	50%	75%	
	Percentagem de Facturação Electrónica (em nº)	–	25%	50%	

Objectivo Estratégico	Indicadores	Meta			Eixo Estratégico
		2010	2011	2012	
8. Criar e Desenvolver o Observatório do DA	Data de formalização do ODA	–	1º Semestre		1 ; 2
	Nº de medidas/recomendações operacionalizadas no ODA	–	–	–	
9. Formalização de Boas Práticas de Gestão do Conhecimento	Nº de processos codificados	2	2	–	2
	Data de formalização do Código de Ética das Inspeções	30.11.2010			
	Nº de Processos online Certificados	–	–	21	
10. Desenvolvimento do Sistema de Informação e Comunicação Integrado	Data de conclusão do Plano Estratégico dos Sistemas de Informação e Comunicação Integrado	30.11.2010			1 ; 2 ; 3
	Grau de cumprimento das acções aprovadas no Plano	–	30%	70%	
11. Desenvolvimento de Competências de Inspeção e Gestão	Grau de cumprimento das acções aprovadas no Plano de Formação	80%	80%	100%	1 ; 2
	Data de Conclusão do Levantamento de Competências		Março 2011		
	Nº de Estudos Comparativos com Melhores Práticas de outros países	2	–	–	

Objectivo Estratégico	Indicadores	Meta			Eixo Estratégico
		2010	2011	2012	
12. Promoção da Partilha do Conhecimento	Nº de eventos internos de partilha de conhecimento sobre DA	4	4	4	3
	Nº de documentos informativos produzidos sobre o DA	4	6	8	
	Nº de colaboradores envolvidos em sessões externas sobre o DA	3	5	6	
13. Alargar a Base da Receita	Nº de novos clientes registados; Receita novos clientes / receita total de registos de obras	5%	10%	10%	
14. Reduzir Custos Operacionais	Decréscimo de custos (unitários) com inspeções	—	10%	20%	
	Redução dos custos com trabalho extraordinário e ajudas de custo	5%	10%	15%	
	Redução de custos patrimoniais relacionados com a inspeção	5%	10%	15%	
15. Melhorar Execução Orçamental	Grau de cumprimento do orçamento executado	10%	15%	30%	

II.4 PLANO DE IMPLANTAÇÃO ESTRATÉGICA

II.4.1 PROGRAMAS E PROJECTOS ESTRATÉGICOS

Designação do Programa	Unidade Orgânica (Programa)	Nº Projecto	Designação do Projecto	Unidade Orgânica (Projecto)	Nº Objectivo Estratégico	Calendarização a 3 anos				
						2010	2011	2012		
1. Programa de Melhoria de Serviços Electrónicos	DCGI	1	Projecto e@Autentico	DCGI	7	1ª fase 30 Novembro	2ª fase 30 Novembro	3ª fase 30 Novembro		
		2	Tauromaquia Online	NAT	7	Conclusão 30 Agosto				
		3	Disponibilização de Novos Serviços Online :			DCGI	7			
			3.1) Registo de Promotor de Espectáculos de Natureza Artística					Conclusão 30 Junho		
			3.2) Licenças de Representação					Conclusão 30 Setembro		
			3.3) Registo de Artistas de Espectáculos					Conclusão 30 Agosto		
			3.4) Classificação de Peças Teatrais						Conclusão 31 Março	
			3.5) Registo de Entidades de Gestão Colectiva de Direito de Autor e Conexos						Conclusão 31 Maio	
		3.6) Registo/ Anulação de Associados e Contratos de Representação Recíproca					Conclusão 31 Março			
		4	Promoção da Qualidade de Serviços já Disponibilizados Online : Informação Registos Obras Literárias, Artísticas e Científicas - 3ª fase			DCGI	7	1ª fase 30 Novembro	Conclusão 28 Fevereiro	
5	Promover o Aumento de Utilizadores dos Serviços Online : 5.1) Registos Obras Literárias, Artísticas e Científicas 5.2) Registos Obras Cinematográficas e Audiovisuais			DCGI	7	Conclusão 30 Novembro				
6	Serviços Online : Informação Certificada Online			DCGI	7	Conclusão 30 Novembro				

Designação do Programa	Unidade Orgânica (Programa)	Nº Projecto	Designação do Projecto	Unidade Orgânica (Projecto)	Nº Objectivo Estratégico	Calendarização a 3 anos		
						2010	2011	2012
2. Programa de Gestão Estratégica de Tecnologias da Informação e Comunicação	DCGI	7	Atendimento Multi-Canal e Multi-Tarefa	DCGI	10	Conclusão 30 Setembro		
		8	Plano Estratégico de Comunicação e Imagem	DCGI	10	1ª fase 30 Novembro	Conclusão 31 Março	
		9	Auditoria Sistema Integrado de Gestão da Actividade da IGAC - Aplicação e BD	DCGI	10	Conclusão 30 Setembro		
		10	Implementação do Sistema de Gestão Integrada da Actividade da EMDA - Aplicação e BD	EMDA	10	Conclusão 30 Julho		
		11	Portal da IGAC :	DCGI	7			
			11.1) Segurança (HTTPS)			Conclusão 30 Abril		
			11.2) Tradução Para Língua Inglesa			1ª fase 30 Novembro	Conclusão 31 Maio	
12	Balcão Único de Serviços _ Directiva Serviços/AMA (informação e integração tecnológica)	DCGI	7	1ª fase 30 Setembro	Conclusão 30 Setembro			
3. Programa de Melhoria dos Sistemas de Gestão de Recursos	DGR	13	Facturação Electrónica	DGR	7	1ª fase 31 Maio	Conclusão 30 Setembro	
		14	Desmaterialização de Serviços de Gestão Interna :	DGR	7			
			14.1 Desmaterialização de Recibos de Vencimento			Conclusão 31 Outubro		
			14.2 Aplicação de Desmaterialização da Gestão de Férias e Trabalho Extraordinário			Conclusão 31 Outubro		
			14.3 Gestão de Faltas			Conclusão 31 Outubro		
		15	Tratamento de Indicadores de Gestão de Apoio à Tomada de Decisão :	DGR	7			
			15.1 Balanço Social			Conclusão 31 Outubro		
			15.2 Indicadores de Gestão			Conclusão 31 Outubro		
16	Sistema de Gestão e Armazenagem de Material Apreendido	DGR	14	Conclusão 31 Outubro				

Designação do Programa	Unidade Orgânica (Programa)	Nº Projecto	Designação do Projecto	Unidade Orgânica (Projecto)	Nº Objectivo Estratégico	Calendarização a 3 anos		
						2010	2011	2012
4. Programa de Gestão do Conhecimento	DCGI	17	Propriedade Intelectual _ Tratamento Digital de Património Cultural : Acervo Cultural Sécs. XIX e XX	DLC	9	1ª fase 30 Novembro	2ª fase 30 Novembro	3ª fase 30 Novembro
		18	Certificação da Qualidade Serviços Online	DCGI	9	1ª fase 30 Novembro	2ª fase 30 Novembro	Conclusão 31 Outubro
		19	Dicionário Sobre Direito de Autor e Direitos Conexos	DSJC	9	Conclusão 31 Outubro		
		20	Colectânea de Jurisprudência de Direito de Autor e Direitos Conexos	DSJC	9	Conclusão 31 Outubro		
		21	Criação de Código de Ética da Inspeção	EMIG	9	Conclusão 31 Outubro		
		22	Levantamento de Competências da IGAC	DGR	11		Conclusão 31 Março	
		23	Criação de Anuário de Funcionários da IGAC	DGR	9	Conclusão 31 Outubro		
		24	Codificação de Procedimentos (Contra-ordenação; Inspeção; Gestão; Licenciamento)	IG	9	Conclusão 31 Outubro		
5. Programa de Gestão da Satisfação dos Clientes	DCGI	25	Gestão de Reclamações	DCGI	4	1ª fase 30 Novembro	Conclusão 31 Março	
		26	Gestão de Satisfação de Clientes	DCGI	4	1ª fase 30 Novembro	Conclusão 31 Março	

Designação do Programa	Unidade Orgânica (Programa)	Nº Projecto	Designação do Projecto	Unidade Orgânica (Projecto)	Nº Objectivo Estratégico	Calendarização a 3 anos		
						2010	2011	2012
6. Programa de Iniciativas Legislativas	IG	27	Iniciativas Legislativas					
			27.1 Iniciativas Legislativas na Área de Direito de Autor	IG		30 Novembro		
			27.2 Iniciativas Legislativas na Área de Tauromaquia	NAT		28 Fevereiro		
			27.3 Iniciativas Legislativas na Área de Recintos de Espectáculos	DLC		31Abril		
			27.4 Iniciativas Legislativas na Área de Artistas e Profissionais do Espectáculo	IG		31Abril		
7. Programa de Criação do Observatório do Direito de Autor	IG	28	Criação do Observatório de Direito de Autor					
			28.1 Concepção do Observatório	IG	8	Conclusão 30 Novembro		
			28.2 Implementação do Observatório	DOGI			Conclusão 30 Novembro	
8. Programa de Implementação e Controlo de Estratégia	IG	29	Implementação e Controlo de Estratégia					
			29.1 Monitorização e Avaliação	EMG	1; 2; 3; 5; 6; 14	1ª fase 30 Setembro	2ª fase 30 Novembro	
			29.2 Comunicação	DOGI		Conclusão 31 Maio		
			29.3 Projecto de Auditoria ao Sistema de Controlo Interno da IGAC (auditoria de conformidade)	EMG		Conclusão 31 Março		

MAPA DESCRITIVO DO PLANO DE ACÇÃO ESTRATÉGICO CONSTITUÍDO POR PROGRAMAS E PROJECTOS

Programas	Unidade Orgânica (Programa)	Nº Projecto	Projectos	Unidade Orgânica (Projecto)
<p>1. Programa de Melhoria de Serviços Electrónicos</p> <p>a) Numa óptica da gestão pela qualidade, pretende-se desenvolver novos serviços electrónicos interactivos, bem como melhorar os já disponíveis.</p> <p>A criação destes serviços, através da identificação do processo e a respectiva disponibilização online permitirá centrar a actividade da IGAC nos seus clientes, possibilitar a melhoria das inter-relações (clientes internos e externos), aumentar o valor acrescentado, otimizar recursos e detectar insuficiências.</p> <p>b) Para além da criação de processos novos, torna-se necessário introduzir melhorias nos processos já existentes, numa lógica de melhoria do interface com os clientes, através da certificação da qualidade dos serviços online IPQ.</p> <p>Este projecto permitirá disponibilizar informação certificada online, no âmbito dos processos de Licença de representação; Licença de distribuição, licença de recinto de espectáculos e registos de obras.</p>	DCGI	1	<p>Projecto e@Autentico</p> <p>Simplificar e desmaterializar o processo de autenticação e classificação dos conteúdos culturais e adequá-lo aos desafios do mercado, através, nomeadamente, da criação digital de marcas, sua certificação e autenticação. Emissão de Certificação e autenticação para a Propriedade Intelectual em Portugal. Certificação dos Agentes Culturais e dos Cidadãos. Valorização da indústria de conteúdos digitais. Certificação Digital de Conteúdos; Autenticação de Conteúdos; Autenticação de Clientes; Certificação Digital de Documentos; Autenticação de suportes de conteúdos. Diminuição de custos e optimização do tempo de resposta do sector ao mercado e da IGAC ao sector.</p>	DCGI
		2	<p>Tauromaquia Online</p> <p>Simplificação da instrução processual e desmaterialização de pedidos de :</p> <p>a) Autorização de espectáculo/nomeação de delegado técnico tauromáquico;</p> <p>b) inscrição de artistas técnicos tauromáquicos;</p> <p>c) Inscrição de grupos de forcados;</p> <p>d) criação de área reservada à troca de informação privilegiada entre parceiros IGAC, nomeadamente delegados técnicos tauromáquicos. Insere-se nos trabalhos a desenvolver no âmbito da Directiva Serviços. Será reservada uma área específica para o efeito no portal da IGAC.</p>	NAT
		3	<p>Disponibilização de Novos Serviços Online :</p> <p>3.1) Registo de Promotor de Espectáculos de Natureza Artística</p> <p>3.2) Licenças de Representação</p> <p>3.3) Registo de Artistas de Espectáculos</p> <p>3.4) Classificação de Peças Teatrais</p> <p>3.5) Registo de Entidades de Gestão Colectiva de Direito de Autor e Conexos</p> <p>3.6) Registo/ Anulação de Associados e Contratos de Representação Recíproca</p> <p>Simplificação da instrução processual e desmaterialização de processos. Insere-se nos trabalhos a desenvolver no âmbito da Directiva Serviços. Será reservada uma área específica para o efeito no portal da IGAC. Insere-se na estratégia de estabelecimento de parcerias com Regiões Autónomas e com os Delegados Municipais.</p>	DCGI
		4	<p>Promoção da Qualidade de Serviços já Disponibilizados Online : Informação Registos Obras Literárias, Artísticas e Científicas - 3ª fase</p> <p>Disponibilização online dos registos de obras literárias, artísticas e científicas efectuados entre 2003 e 2009 em papel, por autores que tenham até 31 Dezembro 2009 efectuado, pelo menos um registo de obra online. Prevê-se a continuidade do projecto em anos posteriores.</p>	DCGI
		5	<p>Promover o Aumento de Utilizadores dos Serviços Online :</p> <p>5.1) Registos Obras Literárias, Artísticas e Científicas</p> <p>5.2) Registos Obras Cinematográficas e Audiovisuais</p> <p>Aumentar o nº de pedidos online de registos de Obras Literárias, Artísticas e Científicas e de Obras Cinematográficas e Audiovisuais relativamente ao ano de 2009. Estão sujeitas a registo obrigatório, as obras cinematográficas e audiovisuais, que sejam consideradas obras nacionais, produzidas por produtores independentes, qualquer que seja o seu género, formato e duração, distribuídas ou exibidas em território nacional.</p>	DCGI
		6	<p>Serviços Online : Informação Certificada Online</p> <p>Disponibilização de informação certificada online:</p> <p>a) processo automatizado que certifique a informação através de marca IGAC com validade de certificação. Exige a existência de uma assinatura electrónica ao nível do servidor que aloja a aplicação.</p> <p>b) processo dependente de um workflow onde é aposta a assinatura electrónica do Inspector-Geral ou Subinspectora-Geral conforme a legislação o obrigue. Insere-se no âmbito das actividades a desenvolver no que concerne a directiva serviços e com a disponibilização de Licenças de representação; Licenças de distribuição, licenças de recinto e despachos de registo de obras para impressão online. Insere-se ainda na estratégia de estabelecimento de parcerias com Regiões Autónomas e com os Delegados Municipais.</p>	DCGI

Programas	Unidade Orgânica (Programa)	Nº Projecto	Projectos	Unidade Orgânica (Projecto)
<p>2. Programa de Gestão Estratégica de Tecnologias da Informação e Comunicação</p> <p>a) Definir o modelo de funcionamento da IGAC ao nível das tecnologias de informação e de comunicação, tendo em vista :</p> <ul style="list-style-type: none"> _ melhoria dos métodos de gestão _ melhoria dos métodos dos serviços _ inovação _ racionalização dos meios utilizados _ avaliação do impacto da estratégia _ produção e disseminação de conhecimento <p>b) Definir o modelo de comunicação da organização</p> <p>c) Implementar um processo integrado de serviço electrónico da Equipa Multidisciplinar de Direito de Autor</p> <p>d) Melhorar os serviços electrónicos existentes</p>	DCGI	7	<p>Atendimento Multi-Canal e Multi-Tarefa</p> <p>Projecto visa implementar atendimento ao público multi-canal, com equipa multidisciplinar capaz de agir em multi-tarefa, visando a prestação de serviços de forma coerente, eficaz e eficiente, em articulação com todas as áreas da IGAC.</p>	DCGI
		8	<p>Plano Estratégico de Comunicação e Imagem</p> <p>Implementação de plano de comunicação estratégico, visando o público interno e externo com 2 objectivos fundamentais :</p> <p>1) Melhorar a Percepção da Imagem da IGAC</p> <p>Públicos alvo:</p> <p>a) Parceiros MP (Centro do alvo) : via directa _ Marketing relacional; via qualidade do serviço</p> <p>b) Clientes/ parceiros Empresa e cidadãos : sobretudo via qualidade do serviço</p> <p>c) Clientes/ parceiros MC : Via prestação de mais serviços; via posicionamento como parceiro através na divulgação de informação e boas práticas(para além da competência de entidade inspectora)</p> <p>d) Público interno / colaboradores : Promover maior envolvimento na Visão e missão, sobretudo através de uma eficiente divulgação de informação</p> <p>e) MC : Via originalidade, eficiência e eficácia no serviço; via imagem junto dos Media</p> <p>2) Difundir e melhorar a percepção da visão e Missão da IGAC Públicos alvo:</p> <p>a) Todos os acima identificados</p> <p>b) Outras entidades da AP</p> <p>c) Escolas, universidades</p> <p>d) Opinião pública em geral</p>	DCGI
		9	<p>Auditoria Sistema Integrado de Gestão da Actividade da IGAC - Aplicação e BD</p> <p>Projecto visa aferir a viabilidade de implementação de um efectivo Sistema Integrado de Gestão da Actividade da IGAC.</p>	DCGI
		10	<p>Implementação do Sistema de Gestão Integrada da Actividade da EMDA - Aplicação e BD</p> <p>Implementação da aplicação desenvolvida para a gestão da Actividade de Inspeção de Direito de Autor, nomeadamente :</p> <p>a) na questão do tratamento de material apreendido e da respectiva análise pericial (tenha este resultado de acções despoletadas pela IGAC ou diga respeito a pedidos de terceiros;</p> <p>b) na criação de relatórios de actividade e na avaliação da prossecução dos trabalhos, por forma a permitir o seu reagendamento.</p> <p>A Aplicação permite o acesso remoto pelos inspectores da IGAC e está desenvolvida debaixo de uma filosofia de gestão de seguranças que permite partilha/acesso de informação pelo Ministério Público.</p>	EMDA
		11	<p>Portal da IGAC :</p> <p>11.1) Segurança (HTTPS);</p> <p>11.2) Tradução Para Língua Inglesa</p> <p>11.1) Segurança (HTTPS) : Projecto consiste na implementação no nosso website o protocolo HTTPS e um certificado de site seguro - transmissão de dados (transacções) feita sobre o protocolo HTTPS (criptografia dos dados, através de SSL sobre o protocolo HTTP). Prende-se com necessidade de se proceder à certificação online e o nível de serviços que prevemos disponibilizar a cidadãos. Articula-se com projecto Nº 6.</p> <p>11.2) Proceder à tradução para língua inglesa de todo o Portal, sobretudo no que diz respeito à solicitação de serviços online. Insere-se na obrigações impostas pela transposição da Directiva serviços.</p>	DCGI
12	<p>Balcão Único de Serviços _ Directiva Serviços/AMA (informação e integração tecnológica)</p> <p>Proceder à integração de toda a informação (e manter actualizada) respeitante ao catálogo de licenças e autorizações da IGAC no balcão único a disponibilizar pela AMA no Portal da Empresa.</p> <p>garantir a coerência e os desenvolvimento tecnológico necessário á integração dos serviços online da IGAC no portal. (Uma vez traduzido para língua inglesa deverá ser considerada a introdução e actualização de conteúdos).</p> <p>Insere-se na obrigações impostas pela transposição da Directiva serviços.</p>	DCGI		

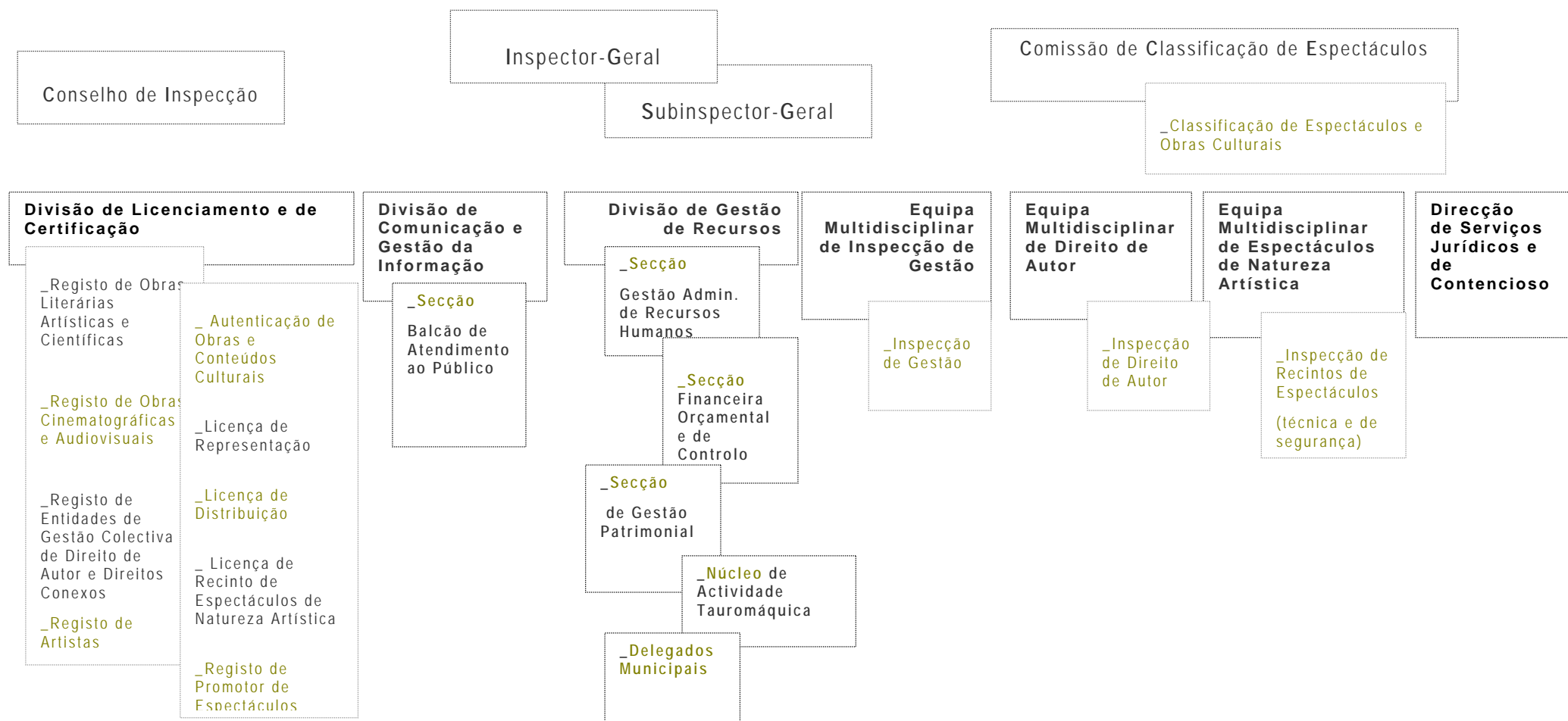
Programas	Unidade Orgânica (Programa)	Nº Projecto	Projectos	Unidade Orgânica (Projecto)
3. Programa de Melhoria dos Sistemas de Gestão de Recursos Ao nível da execução financeira e da gestão de recursos humanos pretende-se introduzir melhorias nos sistemas de informação ao nível da interligação com a base de dados SRH que permitam designadamente : a) Desmaterializar o processo de gestão de faltas, férias e trabalho extraordinário b) Criar indicadores de gestão para apoio à divisão c) Elaborar relatórios de gestão	DGR	13	Facturação Electrónica 1ª fase Facturação Electrónica _ Envio/recepção de factura electrónica desmaterializada, em formato xml ou outro, directamente dos sistemas da IGAC para os sistemas informáticos dos clientes, de acordo com as regras do Inst. Informática	DGR
		14	Desmaterialização de Serviços de Gestão Interna : 14.1 Desmaterialização de Recibos de Vencimento 14.2 Aplicação de Desmaterialização da Gestão de Férias e Trabalho Extraordinário 14.3 Gestão de Faltas Projecto consiste na desmaterialização dos recibos de vencimento e na desmaterialização da gestão dos períodos de férias, do trabalho extraordinário e de faltas.	DGR
		15	Tratamento de Indicadores de Gestão de Apoio à Tomada de Decisão 15.1 Balanço Social 15.2 Indicadores de Gestão Projecto consiste no tratamento digital de indicadores de apoio à tomada de decisão, nomeadamente relativos ao Balanço Social e outros indicadores de gestão.	DGR
		16	Sistema de Gestão e Armazenagem de Material Apreendido Projecto consiste na implementação de um sistema de gestão e armazenagem de material apreendido.	DGR
4. Programa de Gestão do Conhecimento Introduzir práticas destinadas a identificar, tratar, organizar, armazenar, apresentar, partilhar, transmitir, utilizar e avaliar o conhecimento existente na IGAC, tendo como objectivo melhorar o desempenho.	DCGI	17	Propriedade Intelectual _ Tratamento Digital de Património Cultural : Acervo Cultural Sécs. XIX e XX Projecto visa a protecção, defesa e divulgação do património cultural relativo à criação intelectual, artística e científica. Constituição de um centro de pesquisa fundamental para as empresas do sector, produtores, criadores, investigadores e estudantes. Divulgação e disponibilização de informação ao cidadão, às empresas, agentes culturais e outras entidades. Contribuindo para a divulgação da cultura portuguesa no mundo. Ainda, permite prestação de novos serviços geradores de novos tipos de receita.	DLC
		18	Certificação da Qualidade Serviços Online Projecto visa 1ª fase do processo de certificação de qualidade dos serviços online	DCGI
		19	Dicionário Sobre Direito de Autor e Direitos Conexos	DSJC
		20	Colectânea de Jurisprudência de Direito de Autor e Direitos Conexos	DSJC
		21	Criação de Código de Ética da Inspeção Projecto consite na criação e divulgação de Código de Ética da Inspeção	EMIG
		22	Levantameto de Competências da IGAC	DGR
		23	Criação de anuário de colaboradores da IGAC	DGR

Programas	Unidade Orgânica (Programa)	Nº Projecto	Projectos	Unidade Orgânica (Projecto)
<p>5. Programa de Gestão da Satisfação dos Clientes</p> <p>O processo de mudança da IGAC está orientado para a melhoria da satisfação dos clientes, através da melhoria dos serviços prestados.</p> <p>A qualidade dos serviços depende das expectativas e necessidade dos clientes, para antecipar as expectativas e necessidades dos clientes, pretende-se estabelecer mecanismos de troca de informação sobre a qualidade dos serviços, através da medição da satisfação do cliente e da criação e desenvolvimento de padrões de qualidade.</p> <p>Pretende-se ainda avaliar as reclamações relativas aos serviços directa e indirectamente prestados pela IGAC.</p>	DCGI	24	<p>Gestão de Reclamações</p> <p>Implementação de sistema de avaliação e satisfação dos cidadãos e clientes</p>	DCGI
		25	<p>Gestão de satisfação de clientes</p> <p>Implementação de sistema de avaliação e satisfação dos cidadãos e clientes</p>	DCGI
<p>6. Programa de Iniciativas Legislativas</p> <p>Análise e verificação da adequação dos diplomas legais à realidade e necessidades do sector cultural e das indústrias criativas</p>	IG	26	<p>Iniciativas Legislativas</p> <p>_ Iniciativas legislativas na área de Direito de Autor _ Iniciativas legislativas na área de Tauromaquia _ Iniciativas legislativas na área de Recintos de Espectáculos _ Iniciativas legislativas na área de Artistas e Profissionais do Espectáculo</p>	
<p>7. Programa de Criação do Observatório do Direito de Autor</p>	IG	27	<p>Criação do observatório de Direito de Autor</p> <p>_ Concepção do Observatório _ Implementação do Observatório</p>	
<p>8. Programa de Implementação e Controlo de Estratégia</p> <p>a) Criar uma equipa de gestão, implementação de controlo da estratégia</p> <p>b) promover a comunicação de estratégia</p> <p>c) conceber um sistema de informação integral como suporte à tomada de decisão</p>	IG	28	<p>Implementação e Controlo de Estratégia</p> <p>_ Monitorização e avaliação _ Comunicação</p>	

II.4.2 ORGANIZAÇÃO E RECURSOS

A organização interna da IGAC estrutura-se, actualmente, numa direcção de serviços, três unidades orgânicas flexíveis e sete equipas multidisciplinares, das quais estão constituídas três, conforme a seguir se descreve:

INSPECÇÃO-GERAL DAS ACTIVIDADES CULTURAIS // Organograma



Recursos Humanos (situação actual)	
Inspector Geral	1
Subinspector –Geral	1
Director de Serviços	1
Chefe de Divisão	3
Chefe de Equipa Multidisciplinar	3
Coordenador Técnico	4
Carreira Especial de Inspeção	16
Carreira Técnica Superior	23
Carreira Especialista de Informática	1
Carreira Técnica de Informática	3
Carreira Assistente técnica	31
Carreira Assistente Operacional	3
Total	90
Avençados	6
Delegados Municipais	272
Delegados Técnicos Tauromáquicos	31

Num futuro próximo, e com vista à prossecução da missão e dos objectivos estratégicos, especialmente, atendendo a que a IGAC tem um vasto conjunto de competências e atribuições, é necessária uma reformulação orgânica.

A ausência de uma gestão integrada de recursos, especialmente num organismo financiado exclusivamente, por receitas próprias, reclama e justifica que a respectiva estrutura nuclear integre, para além da direcção de serviços jurídicos e de contencioso, uma direcção de serviços de gestão de recursos que concentre toda a actividade de gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros da IGAC, projectada para dar uma resposta eficiente e

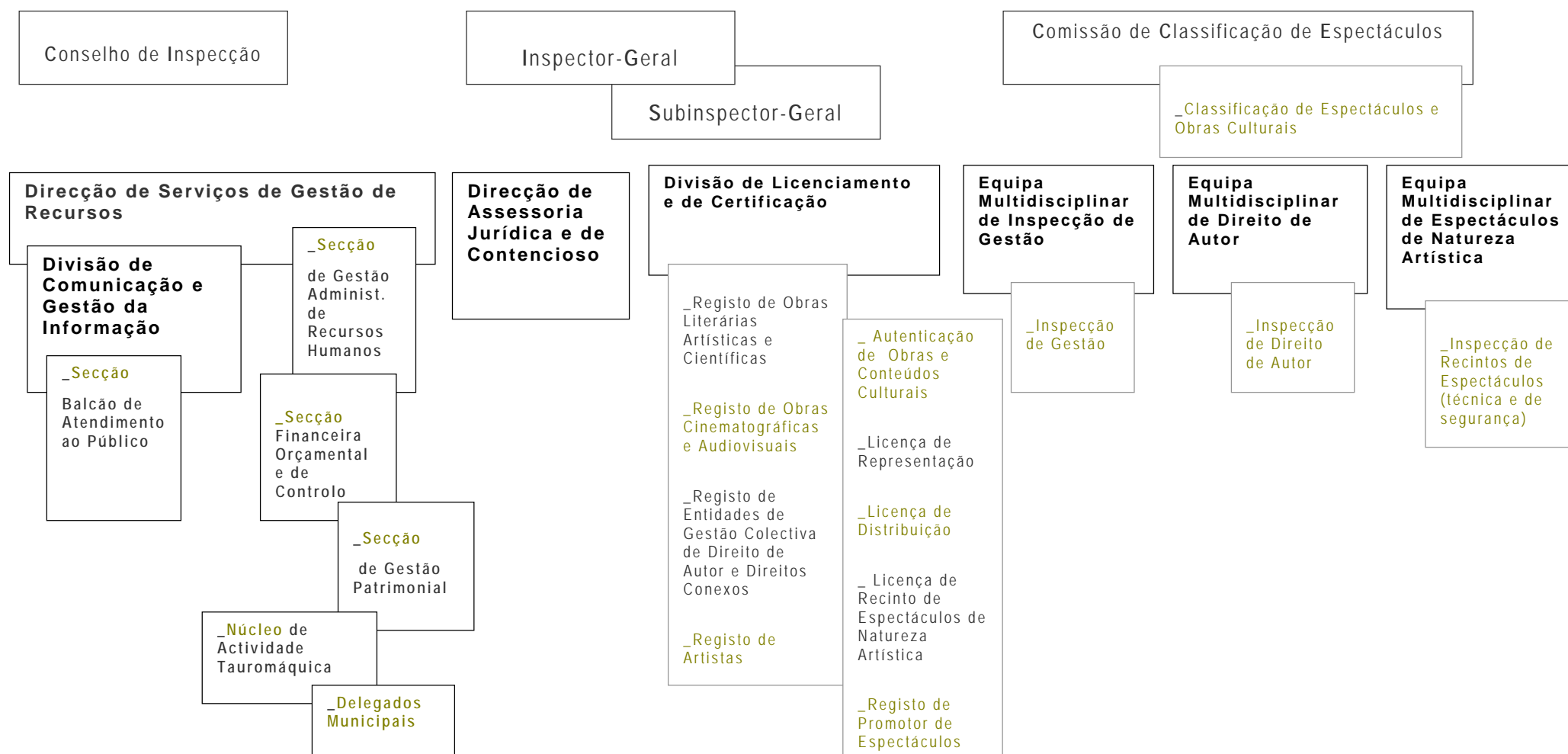
eficaz aos desafios que decorrem da nova arquitectura normativa que, nestes domínios, regula a actividade do Estado.

A criação de uma nova direcção de serviços afigura-se-nos indispensável à coordenação de toda a actividade de gestão da Inspeção-Geral das Actividades Culturais, que para além das funções de controlo, auditoria e fiscalização, tem uma acção preponderante no suporte administrativo nas áreas da propriedade intelectual e do direito de autor, do visionamento e na classificação dos espectáculos, nos espectáculos de tauromaquia e na coordenação da actividade dos delegados municipais e técnicos que se encontram distribuídos por todo o país.

Em contrapartida, a organização interna da IGAC passaria a estruturar-se em duas direcções de serviços, mantendo as três unidades orgânicas flexíveis e quatro equipas multidisciplinares em lugar das sete actualmente previstas, conforme a seguir se descreve:

Recursos Humanos (situação futura)	
Inspector Geral	1
Subinspector –Geral	1
Director de Serviços	2
Chefe de Divisão	2
Chefe de Equipa Multidisciplinar	3
Coordenador Técnico	4
Carreira Especial de Inspecção	18
Carreira Técnica Superior	30
Carreira Especialista de Informática	3
Carreira Técnica de Informática	6
Carreira Assistente técnica	37
Carreira Assistente Operacional	5
Total	112
Delegados Municipais	272
Delegados Técnicos Tauromáquicos	31

INSPECÇÃO-GERAL DAS ACTIVIDADES CULTURAIS // PROJECTO ORGANIZAÇÃO FUTURA



SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No âmbito dos sistemas de informação, pretende-se adquirir competências organizacionais, garantindo que o apoio à utilização e desenvolvimento dos sistemas de informação seja, tanto quanto possível, assegurado por via de recursos internos, sem prejuízo da externalização de alguns serviços especializados.