

# Relatório da Carta de Missão

art.º 22º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro



**Paula Hipólito Santos Ferreira**

**Cargo: Subinspetora-geral da Inspeção-geral das Atividades Culturais**

**10 /03/2014 a 10/03/2019**



# Índice

<b>Nota introdutória</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo I – Súmula da estratégia</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo II – Objetivos da Carta de Missão   Resultados</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo III – Recursos humanos   Recursos financeiros</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo IV – Iniciativas de índole pessoal, enquanto representante da IGAC</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo V – Competências e Resultados</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo VI – Conclusões prospetivas/Desafios</b>	<b>55</b>
<b>Anexos: critérios de avaliação</b>	



## Nota introdutória

Este relatório do desempenho da missão que nos foi confiada, apesar de estar delimitado aos anos de 2014 a 2018, não pode deixar de incorporar o enquadramento estratégico da missão anterior.

A avaliação por objetivos é o método de avaliação aplicável ao universo da gestão pública, e tem sido o motor da modernização da administração pública, melhorando a produtividade e o rendimento das equipas e permitindo conhecer o impacto e o valor público da nossa atividade e incrementar a motivação dos trabalhadores e equipas, apesar de pecar pela falta de uma avaliação, neste caso dos dirigentes pelos trabalhadores, e o inverso.

Este relatório responde aos parâmetros que foram estabelecidos, mas não deixa de contribuir para uma fotografia mais profunda da IGAC e dos que todos os dias investem uma parte importante do seu dia para que possamos levar a cabo, não só a missão legal que nos foi determinada, mas alcançar esse desafio maior que é a Visão que temos para o futuro.

Os resultados da carta de missão estão em linha com os objetivos traçados nos anos de 2013 a 2019, com os objetivos do Governo para a área da Cultura, e para as áreas da modernização administrativa e com as transformações na nossa área de intervenção.

A nossa capacidade de sonhar foi considerável, mas a motivação da nossa equipa foi determinante para acreditar todos os dias que era possível alcançar os desafios que tínhamos pela frente.

Para compreender o alcance do desafio importa recordar que na IGAC não existia gestão do conhecimento, nem da informação, não existiam processos levantados, procedimentos escritos, serviços online, intranet, a internet estava desatualizada, não havia gestão de postos de trabalho dos utilizadores, nem segurança dos dados, não havia gestão documental, e o Palácio Foz tinha toneladas de papel e de material apreendido.

Havia por outro lado uma riqueza muito grande de atribuições, uma enorme diversidade de clientes-cidadãos e parceiros, e pessoas com um enorme valor tanto pela motivação, como pelo conhecimento que tinham dum sector tão importante para a economia da cultura.

Estávamos numa fase muito embrionária da gestão pelo que o sonho teve que se adaptar a essa realidade, mas não deixou de ser sonho e de poder ser construído.

Desenhámos e construímos a estratégia, as novas orgânicas, a renovação das equipas, os espaços, os processos, os sistemas de informação e de comunicação, a legislação para o setor, a modernização dos serviços, tudo isto em simultâneo com uma enorme crise que atravessou o sector que supervisionamos e uma enorme descida de fundos orçamentais.

Manter a motivação, quase diária, das equipas de inovação e de execução foi o maior desafio da liderança deste projeto.

Acreditar que era possível transformar a IGAC foi uma parte significativa do motor desta energia, a restante energia recebemo-la da própria motivação de toda a equipa, sem a qual não seria possível com tão poucos recursos alcançar estes resultados.

Não ceder ao pessimismo da crise económica, que no caso da IGAC teve um grande impacto na cobrança de receita e consequentemente na gestão, permitiu levantar solidamente a âncora do porto e navegar para alcançar o desafio de ter uma IGAC renovada e reconhecida.

Neste percurso de 5 anos, cimentámos a proximidade com as equipas com quem cruzámos vários dias e horas, não só através do labor diário, mas com relatos da vida, partilha de histórias, muitas vezes sendo ponto de escuta profunda.

Do nosso ponto de vista, o esforço de modernização que se pretendeu e pretende alcançar para além dos objetivos de qualidade e eficiência dos serviços, terá que se refletir em ganho de tempo para as pessoas se redescobrirem e descobrirem os prazeres simples que só o tempo é capaz de nos dar - aqueles preciosos instantes de pausa, em que os nossos passos e o nosso olhar se deslocam gratuitamente e sem destino, mas cintilantemente, permitindo desenvolver a energia criativa e o potencial intelectual que cada um trás dentro de si.

Esta é a missão e responsabilidade últimas dos gestores.

Para esta missão é importante o trabalho do grupo de responsabilidade social que vê em 2018 ser reconhecido o seu trabalho através de um genuíno ambiente de confiança

2018 será certamente lembrado como um ano de viragem na longa vida da IGAC.

No ano em que se celebram 183 anos de existência iniciámos ainda um processo de criação da identidade da IGAC, e de uma identidade para a proteção do direito de autor e dos direitos conexos - Marca e @utêntico .

Não menos importante, também este ano iniciámos um projeto que permitirá trilhar o caminho da transformação digital na IGAC, através do projeto "Portal de Espetáculos - Ferramenta cultural de governação integrada" financiado pelo SAMA 2020 e transformar finalmente a informação que a IGAC detém num instrumento de definição de caminhos para a economia da cultura em todo o território.

Os resultados e os desafios que temos pela frente para concluir o ciclo de renovação, incitam-nos a continuar a acreditar neste projeto, com o otimismo de quem confia na capacidade de saber fazer, a que se junta a vontade de querer fazer.

Em suma, um bom final, gerando confiança adicional em todos os *stakeholders* e no público interno, que não nos faz perder a noção do caminho a percorrer, mas que nos anima para a ação informada, ponderada e enérgica que a IGAC, os artistas e criadores necessitam e merecem.

Os próximos anos continuarão a ser anos de adaptação da IGAC às alterações tecnológicas, às necessidades dos clientes e ao reconhecimento e vivência da identidade, proporcionando valor acrescentado e serviço de qualidade aos autores, criadores, promotores de espetáculos de natureza artística e exploradores de recintos, numa lógica de construção do valor público da cultura, de construção da economia cultural e do turismo

A continuação desta profunda transformação da IGAC dependerá novamente do contributo de cada um dos seus colaboradores, sem a qual não será possível consolidar o reconhecimento da marca IGAC.



## I - Símula da estratégia

### A IGAC

#### missão

##### PROTEGER

- a propriedade intelectual
- a criação artística
- os consumidores de espetáculos e de conteúdos culturais



##### SUPERVISIONAR

- o setor cultural
- as atividades culturais
- a segurança dos recintos

#### visão

**Acrescentar valor à cultura, aos autores e ao espetáculo**

#### lema

**Protegemos o que é autêntico**

A estratégia da IGAC assenta em diversos eixos em função da grande diversidade de atribuições e competências que lhe estão cometidas e é orientada para resultados mensuráveis, tendo como principais objetivos a melhoria dos produtos, a criação de valor para os autores, para a cultura e os espetáculos de natureza artística, para além do reforço da presença da IGAC nos principais domínios culturais e na resposta às necessidades dos cidadãos.

### EIXOS ESTRATÉGICOS

- 1** Valorizar os criadores, os artistas e os espetáculos
- 2** Afirmar as indústrias culturais e criativas
- 3** Aproximar a IGAC dos agentes culturais
- 4** Promover a inclusão, a responsabilidade e a ética na economia cultural

## EIXOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### EE1: Valorizar os criadores, os artistas e os espetáculos

#### OE1

Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos

#### OE2

Sensibilizar e educar para o Direito de Autor e os Direitos Conexos

#### OE3

Assegurar as condições de segurança dos recintos fixos de espetáculos

### EE2: Afirmar as indústrias culturais e criativas

#### OE4

Difundir a oferta cultural

#### OE5

Supervisionar os preços no setor livreiro

#### OE6

Criar a rede de dados dos espetáculos

### EE3: Aproximar a IGAC dos agentes culturais

#### OE7

Enriquecer a comunicação digital e promover a marca IGAC

#### OE8

Investir na transformação digital dos serviços

#### OE9

Promover a qualidade e a satisfação dos clientes

#### OE10

Melhorar a eficiência da IGAC

### EE4: Promover a inclusão, a responsabilidade e a ética na economia cultural

#### OE11

Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos

#### OE12

Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

#### OE13

Reforçar o controlo setorial da administração financeira do estado

#### OE14

Afirmar as acessibilidades na área dos espetáculos

## CRUZAMENTO ESTRATÉGICO COM OS OBJETIVOS DA CARTA DE MISSÃO



Objetivos da carta de missão	Indicadores da carta de missão	Eixo estratégico IGAC	Objetivo estratégico IGAC
1. Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente preventiva	1a7	1	1
2. Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente repressiva	8e9	1	1
3. Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente pedagógica	10	1	2
4. Promover a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística	11	1	3
5. Simplificar e melhorar a relação com os clientes na área dos SI-TIC	12	3	7e8
6. Aumentar a eficiência da atividade pericial	13	1e3	1e10
7. Promover a qualidade e a satisfação dos clientes	14	3	9
8. Promover a qualidade e a satisfação, no âmbito do Projeto de Responsabilidade Social da IGAC, contribuindo para aumentar o conhecimento sobre a atividade da IGAC	15	4	12

## II - Objetivos da Carta de Missão | Resultados

### Avaliação do desempenho dos indicadores contratualizados na Carta de Missão integrados na estratégia IGAC

#### Eixo: 1. Valorizar os criadores, os artistas e os espetáculos

#### Objetivos da carta de missão:

 <b>EFICÁCIA</b>	1. a 3. Proteger o DADC	1. Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente preventiva
		2. Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente repressiva
		3. Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente pedagógica
 <b>EFICÁCIA</b>	4. Promover a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística	

#### Indicador 1

Taxa de execução de estratégia concertada (com os vários setores), visando a diminuição de ilícitos e a proteção de conteúdos em ambiente físico e digital, no âmbito do Plano Estratégico de Combate à Violação do Direito de Autor e dos Direitos Conexos

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Meta</b>	<b>10%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>
<b>Resultado</b>	<b>68% Supera</b>	<b>75% Supera</b>	<b>70% Supera</b>	<b>80% Supera</b>	

Este indicador representa de forma quantitativa a evolução e o desempenho da IGAC na execução da estratégia e do plano de comunicação, prevista na RCM 52-A/2014, publicada no DR nº 166/2014, 1ª série, de 29/08, que aprovou o Plano estratégico de combate à violação do direito de autor e dos direitos conexos, designando os organismos que integram a COEDA - Comissão Interministerial de Orientação Estratégica para o Direito de Autor.

Esta Comissão que deveria determinar as linhas de ação necessárias ao desenvolvimento do plano, nomeadamente as abaixo indicadas, não promoveu qualquer reunião nesse sentido:

- Elaboração de estudo de diagnóstico à situação da violação dos direitos de autor e direitos conexos, em Portugal;
- Desenvolvimento de plano de ação que contemple medidas de cooperação e colaboração; preventivas; de sensibilização social, legislativas e de formação;
- Desenvolvimento de plataforma para autenticação digital de obras e conteúdos culturais, através de marca digital e para disponibilização de obras e conteúdos culturais para fruição cultural.

As medidas que integravam o plano estratégico referido estavam igualmente previstas nos objetivos estratégicos da IGAC e na agenda Portugal Digital aprovada pela RCM 22/2015, de 16 de abril que alterou a RCM 112/2012, de 31 de dezembro no âmbito da sua medida 1 - Acesso à Banda Larga e ao Mercado Digital, cabendo à IGAC a representação setorial da Cultura, na sua Comissão Técnica.

Nessa medida, a IGAC criou indicadores que lhe permitem avaliar a diminuição dos ilícitos detetados em ações de fiscalização, quer em ambiente físico, quer digital.

Em resultado das medidas que constituem o plano estratégico da IFAC para o combate ao direito de autor e aos direitos conexos foi possível avaliar a diminuição dos ilícitos em resultado da ação da IGAC em ambiente físico, a qual foi superada em todos os anos de avaliação.

A partir do memorando de entendimento foi igualmente analisada a taxa de diminuição dos ilícitos em ambiente digital, a qual verificou uma taxa de diminuição em 2016 e 2017 de 60% e 65%, respetivamente.

No quadro da proteção do direito de autor e dos direitos conexos em ambiente digital, a IGAC celebrou, em julho de 2015, um *Memorando de Entendimento com a DGC (Direção-Geral do Consumidor), a APRITEL (representante do conjunto de operadores de telecomunicações), o MAPINET (representante do conjunto dos titulares de direitos), APAP (Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing), APAME (Agência Portuguesa das Agências de Meios), APAN (Associação Portuguesa de Anunciantes) e a Associação DNS.PT*, com a finalidade de articular o combate à violação do direito de Autor e direitos conexos em ambiente digital

A verificação desta taxa em ambiente digital só foi possível em 2016, uma vez que o memorando de entendimento apenas foi celebrado em 2015.

#### Indicador 2

N.º de acordos estabelecidos, a nível nacional e de cooperação internacional, em matéria de direito de autor

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Meta	1	2	2	2	2
Resultado	1 Cumpre	3 Supera	2 Cumpre	2 Cumpre	3 Supera

As medidas que integravam o plano estratégico mencionado para o indicador 2 previam também a celebração de acordos a nível nacional e de cooperação internacional, em matéria de direito de autor e dos direitos conexos.

Estas medidas estavam igualmente previstas nos objetivos estratégicos da IGAC.

#### 2014:

- Protocolo celebrado em 30 de abril de 2014 entre Procuradoria-Geral da República (PGR), a Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC) e a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) para agilização da tramitação de exames periciais no âmbito de violações ao direito de autor e direitos conexos.

#### 2015:

- Protocolo celebrado com o CIEJD para a promoção e realização de ações de sensibilização destinadas a aumentar a cidadania europeia no que respeita à proteção do direito de autor e dos direitos conexos.
- Protocolo celebrado com a AICEP Global Parques e a Inspeção Geral das Atividades Culturais (IGAC) no âmbito da plataforma Global Find, da responsabilidade da AICEP Global Parques, com a finalidade de enriquecer a plataforma em ambiente web, com dados sobre infraestruturas de âmbito cultural e dados de negócio da IGAC, permitindo a divulgação e promoção desta informação ao público em geral através da plataforma *Global Find*.
- Memorando de Entendimento entre a IGAC, a DGC (Direção-Geral do Consumidor), a APRITEL (entidade representante do conjunto de operadores de telecomunicações), a MAPINET (entidade representante do conjunto de entidades representantes dos titulares de direitos), APAP (Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing), APAME (Agência Portuguesa das Agências de Meios), APAN (Associação Portuguesa de Anunciantes) e pela Associação DNS.PT].

#### 2016:

- Negociação do protocolo com a Loja Lisboa Cultura, celebrado em 2017, negociação de protocolo de cooperação com a CML para a IGAC ministrar ações de formação na área do direito de autor e dos direitos conexos.



- Protocolo de cooperação com o Teatro Nacional São Carlos para o projeto da Mostra de Autores Desconhecidos.

**2017:**

- Protocolo celebrado com a CML no âmbito da Loja Lisboa Cultura e protocolo de parceria com a AUDIOGEST no âmbito do projeto *Licensing Transparency*.

**2018:**

- Negociação de protocolo com Polícia Judiciária para prevenção de pirataria digital, negociação de acordo para prevenção de pirataria nos eventos ao vivo e negociação de alargamento de acordo com Loja Lisboa Cultura.

**Indicador 3**

Aumentar o índice de reconhecimento da temática, em função do desenvolvimento de plano de comunicação e de sensibilização para ativar o reconhecimento do valor social do direito de autor e dos direitos conexos

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Meta</b>			30%	40%	50%
<b>Resultado</b>			85% Supera	40% Cumpre	

Este indicador representa de forma quantitativa a evolução e o desempenho da IGAC na execução da estratégia e do plano de comunicação, prevista na RCM 52-A/2014, publicada no DR nº 166/2014, 1ª série, de 29/08, cujas ações nunca foram aprovadas e desenvolvidas.

As medidas que integravam o plano estratégico mencionado para o indicador 3 previam também o desenvolvimento de um plano de comunicação e de sensibilização para ativar o reconhecimento do valor social do direito de autor e dos direitos conexos.

Tendo presente a importância deste plano, a IGAC submeteu ao concurso aberto pelo Aviso 01/SAMA2020/2015 (Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação Administrativa Pública) o projeto e@autêntico cujo termo de Termo de Aceitação foi assinado a 13-jul-2016, no qual se previa o financiamento de um plano de comunicação.

As atividades e orçamento previstos para o plano de comunicação foram muito reduzidos, mantendo-se algumas atividades integradas em objetivos estratégicos que a IGAC desenvolve, desde 2014, entre as quais as ações de sensibilização e os eventos promovidos pela IGAC para a promoção do direito de autor e dos direitos conexos, os quais são realizados com recursos internos. Assim, este indicador é avaliado pelos objetivos aprovados ao longo dos últimos 5 anos nos planos de atividades da IGAC.

**2015:**

Consolidação do plano de comunicação com medidas associadas e orçamento e desenvolvimento das atividades previstas no plano de atividades:

- Ações de sensibilização;
- Mostra de autores desconhecidos em parceria com a Direção-geral de Reinserção e Serviços Prisionais (DGRSP).

**2016:**

O projeto e@utêntico foi aprovado em julho, com as restrições impostas, mas a IGAC prosseguiu na estratégia anterior e executou uma parte das medidas previstas, através de 14 ações de sensibilização, a mostra de autores desconhecidos e a participação em eventos subordinados ao tema de proteção do direito de autor e dos direitos conexos.

Relativamente aos objetivos planeados para 2016, a IGAC executou 84,61% do planeado.

**2017:**

As medidas do projeto e@autêntico foram reprogramadas por decisão do COMPETE, o que obrigou ao atraso nas reduzidas medidas aí previstas. No entanto, não foi possível externalizar alguns serviços de marketing e divulgação tão necessários para este objetivo.

Manteve-se a avaliação de 2016 relativamente aos objetivos planeados para ações de sensibilização, a mostra de autores desconhecidos e a participação em eventos subordinados ao tema de proteção do direito de autor e dos direitos conexos, dos quais a IGAC executou 40% do planeado.

#### Indicador 4

Taxa de concretização do plano de formação (a nível do setor público e privado), a fim de fomentar a proteção do direito de autor e dos direitos conexos

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Meta			30%/até mês 11	70%/até mês 11	
Resultado			n.a.	n.a.	

Este indicador representa de forma quantitativa a evolução e o desempenho da IGAC na execução do plano de formação com um orçamento de 47.494,59€, previsto no projeto e@autentico, o qual veio a ser considerado não elegível pelo COMPETE/AMA por decisão datada de 13-dez-2017. O financiamento para esta atividade foi reprogramado e aprovado, sem prever atividades de formação.

Em 2017 foi, ainda, apresentado novo projeto no valor de 41.773,00€, em parceria com HELP IMAGES (ONG) para apoio a atividades de sensibilização sobre o valor da Propriedade Intelectual e os danos da contrafação e pirataria publicitado pela Decisão da Comissão Europeia nº 2017/C 244/04, de 28 de julho, o qual não foi aprovado.

Assim, este indicador não pode ser avaliado por se tratar de um plano de formação previsto no plano estratégico para o direito de autor e direitos conexos, o qual não foi considerado elegível nem pelo projeto e@autentico por decisão do COMPETE, nem pela decisão mencionada acima, não estando previsto, nem sendo possível nesses anos, considerar no orçamento de funcionamento da IGAC esta despesa.

#### Indicador 5

N.º de contributos para criação ou regulamentação instrumentos normativos ou regulamentares, no âmbito do direito de autor e dos direitos conexos

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Meta	2	4			
Resultado	3 Supera	5 Supera			

#### 2014:

- Regime de espetáculos de natureza artística – aprovado pelo DL n.º 23/2014, de 14 de fevereiro, retificado pela Declaração de Retificação n.º 26/2014, de 17 de abril;
- Regulamento do registo de obras literárias e artísticas - aprovado pelo DL n.º 143/2014, de 26 de setembro;
- Plano estratégico de combate a violações no âmbito do direito de autor e dos direitos conexos -aprovado pela Resolução Conselho Ministros n.º 52-A/2014, publicada no DR n.º 166/2014, 1ª série, de 29/08.

#### 2015:

- Regula as entidades de gestão coletiva do direito de autor e dos direitos conexos – aprovado pela Lei n.º 26/2015, de 14 de abril.
- Lei da Cópia Privada – aprovada pela Lei n.º 47/2015, de 5 de junho.
- Transposição da Diretiva nº 2012/28/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro relativamente a determinadas utilizações de obras órfãs, e alteração ao Código do Direito do Autor e dos Direitos Conexos – CDADC – aprovada pela Lei n.º 32/2015, de 24 de abril.

- Regime do preço fixo – aprovado pelo DL n.º 196/2015, de 16 de setembro.
- Regulamento do Registo de obras cinematográficas e audiovisuais – Portaria n.º 254/2015, de 20 de agosto.

#### 2017

- Tabela de taxas dos atos e serviços da IGAC - Portaria n.º 122/2017, de 23 de maio.
- Registo nacional dos profissionais do sector das atividades artísticas, culturais e do espetáculo – aprovado pela portaria n.º 156/2017, de 21 de junho.
- Procedimentos de mera comunicação prévia e de comunicação prévia – aprovados pela Portaria n.º 179/2017, de 30 de maio.

#### Indicador 6

Taxa de execução do projeto de autenticação digital, denominado e@autêntico

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Meta		10%	60%	90%	
Resultado		n.a.	n.a.	n.a.	

Nota: Considera-se não aplicável, pelos motivos abaixo elencados, os quais não permitiram a disponibilidade das condições de cumprimento e superação das metas.

#### 2016:

- 14 de junho: assinatura do termo de Aceitação.
- 23 novembro: pedido de prorrogação, em função do atraso do arranque do projeto indisponibilidade orçamental nas fontes de financiamento 161 e 211;

#### 2017:

- 10 outubro: a IGAC, bem como outros organismos com projetos aprovados no âmbito do FEDER, foram notificados em reunião, da necessidade da sua conversão para FSE, com revisão dos mapas de investimento e adequação a este imperativo.
- 27 outubro: novo pedido de prorrogação do projeto, desta vez para para 30-nov-2018.
- Fundamentação: após um levantamento exaustivo e detalhado de todo o processo atual de classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais, a INCM identificou a necessidade de repensar toda a arquitetura "front-end" e de sistema da plataforma e@autentico para dar resposta a todos os requisitos técnicos e, tratando-se de uma das primeiras atividades precedentes a todo o desenvolvimento tecnológico, havia pois a necessidade de reajustamento do calendário. Pedido aprovado.
- 6 dezembro: atendendo a que o projeto seria convertido para FSE, por sugestão da AMA, foi efetuado um pedido de reprogramação física para reafetação da verba originalmente destinada à componente de formação (no montante de EUR 47.494,49) - não elegível em FSE - para a aquisição de serviços de "Design Thinking". Pedido aceite.

#### 2018:

- 25 janeiro: submissão no Balcão 2020, de um pedido de reprogramação financeira e física do projeto, que implicava uma redução do investimento total elegível da INCM (em EUR 208.902,77). Por conseguinte, foi assinada uma Declaração de Mútuo Acordo em 25-jul-2018 com uma nova redistribuição do investimento total elegível e correspondente cofinanciamento comunitário entre a IGAC e a INCM. Até à data, ainda não existe validação deste pedido de reprogramação.
- 9 de março: solicitado reembolso intercalar referente a despesa no valor de € 41.571,03, para o qual aguarda resposta.

- 18 de março: comunicação do COMPETE e AMA do recuo na conversão do projeto em FSE, por se tratar de uma iniciativa em copromoção, o que estava fora do âmbito do FSE.
- 8 de agosto: submissão de um pedido de prorrogação do projeto para 30-jun-2019 de forma a acomodar todos os investimentos do projeto já considerados no pedido de reprogramação anterior (25-jan-2018).
- 4 de outubro: submissão do mapa de investimentos atualizado, bem como mapa de RH afetos ao projeto, na sequência de pedido de esclarecimento da AMA, em sede de análise.
- 24 de outubro: a IGAC voltou a solicitar ponto de situação, sobre reembolso porque condiciona os projetos previstos para 2018.
- 21 de novembro: a IGAC foi informada da aprovação da reprogramação do projeto, pelo que a sua execução será concluída em 2019.

<b>Indicador 7</b>					
Taxa de cobertura preventiva, dos promotores de espetáculos registados [(n.º de promotores de espetáculos notificados / n.º total de promotores de espetáculos registados) x 100]					
Ano	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Meta</b>		80%	90%	90%	
<b>Resultado</b>		100% Supera	25,62% Não cumpre	100% Supera	

No âmbito da estratégia de prevenção para a proteção do direito de autor e dos direitos conexos, através de notificação eletrónica dos promotores de espetáculos de natureza artística verificou-se:

**2015:**

Foram executadas 4731 ações de prevenção e divulgação de circulares informativas ao setor.

**2016:**

Foram executadas 1029 ações de prevenção.

**2017:**

Foram executadas 823 ações de prevenção específicas e notificados todos os promotores registados das suas obrigações e da simplificação administrativa decorrente da modernização de alguns serviços.

**2018:**

Foram notificados todos os promotores registados com os novos ebooks de informação sectorial da IGAC nesta área e da extinção das delegações municipais.

<b>Indicador 8</b>					
Taxa de aumento de operações na área de inspeção de direito de autor e de espetáculos de natureza artística, relativamente ao ano 2012					
Ano	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Meta</b>	16%	20%	25%	30%	50%
<b>Resultado</b>	33,5% Supera	71,15% Supera	67,10% Supera	205,6% Supera	

No âmbito da estratégia repressiva para a proteção do direito de autor e dos direitos conexos, a taxa de cobertura de inspeções sofreu um aumento significativo de 33,5%, em 2014, 71,15%, em 2015, 67,10%, em 2016 e 205,60%, em 2017, e apesar das fortes restrições financeiras e de recursos humanos, o planeamento das inspeções, a desmaterialização do processo e o compromisso dos colaboradores foram essenciais para alcançar este resultado.

#### Indicador 9

Taxa de crescimento da cobertura inspetiva global nos estabelecimentos de diversão noturna

[(n.º global de ações inspetivas no domínio, em 2015 - N.º global de ações inspetivas no domínio, em 2014 / N.º global de ações inspetivas no domínio, em 2014) x 100]

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Meta		100%, até mês 11	A aferir, em função dos resultados	A aferir, em função dos resultados	A aferir, em função dos resultados
Resultado		164% Supera	108% Supera	200% Supera	

No âmbito da estratégia repressiva para os estabelecimentos de diversão noturna, com um maior número de infrações ao direito de autor e direitos conexos, a taxa de cobertura de inspeções sofreu um aumento significativo de 164%, em 2015, 108%, em 2016 e 200%, em 2017, e apesar das fortes restrições financeiras e de recursos humanos, o planeamento das inspeções, a desmaterialização do processo e o compromisso dos colaboradores foram essenciais para alcançar este resultado.

A superação das metas refere-se aos objetivos dos planos de actividades aprovados nos últimos 5 anos.

#### Indicador 10

Taxa de cobertura do programa "IGAC vai à escola" por NUTS III (entende-se por taxa de cobertura a realização mínima de 1 sessão por unidade territorial - Total: 28, no continente)

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Meta		18%	36%	54%	72%
Resultado		64,2% Supera	82,1% Supera	92,8% Supera	

No âmbito da estratégia pedagógica para a proteção do direito de autor e dos direitos conexos, a taxa de cobertura de ações pedagógicas no âmbito do projeto "IGAC vai à Escola" sofreu um aumento significativo de 64%, em 2015, 82%, em 2016 e 92%, em 2017, e apesar das fortes restrições financeiras e de recursos humanos, o compromisso dos colaboradores foi essencial para alcançar este resultado.

#### Indicador 11

Taxa de cobertura de fichas técnicas de conformidade remetidas, visando a promoção de mecanismos de autoavaliação das entidades objeto de fiscalização no âmbito dos recintos fixos de natureza artística [(N.º de recintos recetores de fichas técnicas / Totalidade dos recintos) x 100]

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Meta		30%	60%	75%	90%
Resultado		55% Supera	80,55% Supera	68,63% Cumpre	

Na linha do processo de mudança da IGAC, com foco num sistema de gestão assente no aumento da produtividade e na criação de valor para o cliente, afigurou-se necessário aumentar a eficiência na área da supervisão das condições de funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística, através de várias medidas de monitorização e controlo dos processos operacionais, através da criação de instrumentos para, antecipadamente, determinar e monitorizar o cumprimento das obrigações legais da IGAC, tanto ao nível dos pareceres sobre operações urbanísticas como ao nível da fiscalização de recintos fixos de espetáculos de natureza artística.

Nesta conformidade, foram previstas as seguintes iniciativas estratégicas:

- Aumentar a eficiência da fiscalização das condições de funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística;
- Aumentar a eficiência na área das obras de construção e de modificação na área dos recintos de espetáculos de natureza artística;
- Aumentar a eficiência relativa ao processo de espetáculos ocasionais em recintos fixos de espetáculos de natureza artística;
- Aperfeiçoar a informação sobre vistorias iniciais.

Antes de abril de 2014, data da entrada em vigor do novo e citado regime aplicável ao funcionamento de recintos fixos para espetáculos de natureza artística, era prioritário criar-se um instrumento que permitisse numa lógica de responsabilidade partilhada e através de fichas técnicas de conformidade, avaliar a situação daqueles recintos.

Na transição de regimes jurídicos, para além da necessidade de considerar os recintos, com alvará, foi necessário reconfigurar o modelo de gestão dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística.

Em 2014, notificaram-se todos os exploradores de recintos fixos para espetáculos de natureza artística das regras aprovadas pelo novo regime, solicitando o envio dos respetivos seguros do recinto, nos termos do disposto no artigo 41º do Decreto-Lei nº 23/2014, de 14 de fevereiro.

Em 2015, criaram-se fichas técnicas de conformidade, das vistorias iniciais e das inspeções periódicas em recintos fixos de espetáculos de natureza artística.

As fichas de verificação não foram enviadas aos exploradores de recintos fixos de espetáculos de natureza artística por existir, ainda, à data de implementação do novo regime jurídico, uma elevada percentagem de recintos sem vistoria da IGAC há mais de 5 anos – concluindo-se então, por razões de proteção e segurança dos artistas e do público consumidor dos espetáculos, que o esforço desta equipa devia centrar-se na realização de vistorias pendentes à data da entrada em vigor do citado novo regime, aprovado em 2014.

Em 2015 e 2016 a meta era realizar as inspeções periódicas pendentes com data anterior a 2012, tendo a IGAC realizado 55% e 80,55% do total, respetivamente.

Em 2017, a meta era realizar todas as inspeções anteriores a 2017 e as inspeções que deveriam realizar-se em 2017 (cujos alvarás de licença de recinto caducavam até 31-nov-2017 e 31-dez-2017 ou cuja abertura ao público perfizesse 5 anos até às datas referidas), tendo a IGAC realizado 68,63% do total do planeado.

Refira-se que estes resultados foram alcançados com apenas 3 colaboradores, também confrontados com uma alteração substancial dos procedimentos.

Para além destes objetivos, o processo de controlo da segurança de recintos, integra subprocessos, todos eles, com indicadores e metas:

- Realização de vistorias iniciais aos recintos com início de funcionamento em cada ano.
- Emissão de pareceres sobre obras de construção ou modificação de recintos fixos de espetáculos de natureza artística.
- Autorização de espetáculos e eventos em recintos fixos de espetáculos de natureza artística para atividades não previstas e autorizadas.

**O eixo estratégico 1. foi materializado nos seguintes objetivos estratégicos:**

OE <sub>1</sub>	Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos
OE <sub>2</sub>	Sensibilizar e educar para o Direito de Autor e os Direitos Conexos
OE <sub>3</sub>	Assegurar as condições de segurança dos recintos fixos de espetáculos

**Objetivo Estratégico 1:**

**Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos**

Este objetivo materializou-se nas seguintes iniciativas/objetivos:

- Desenvolver ações repressivas no âmbito de violações ao direito de autor e direitos conexos
- Desenvolver ações repressivas no domínio das artes cénicas: atividade teatro
- Desenvolver ações repressivas no domínio nos estabelecimentos de diversão noturna
- Avaliar o impacto das ações repressivas e preventivas "IGACAlerta"
- Desenvolver ações de prevenção no âmbito do ao direito de autor e dos direitos conexos "IGACAlerta"
- Aumentar a eficiência da atividade pericial
- Monitorizar o processo de supervisão das entidades de gestão coletiva/obrigações das entidades de gestão coletiva de direito de autor e direitos conexos
- Desenvolver ações repressivas e preventivas em ambiente digital
- Monitorizar o processo de supervisão da cópia privada
- Monitorizar a comunicação de espetáculos de natureza artística

O Direito de Autor, enquanto ativo cultural decisivo das sociedades contemporâneas, necessita, permanentemente, de reinventar fórmulas de proteção e de reconhecimento face à dificuldade em acompanhar as novas tecnologias de reprodução, difusão, informação e de comunicação.

Na generalidade, os ordenamentos jurídicos, quer ao nível internacional, quer nacional, procuram adaptar a proteção do direito de autor e dos direitos conexos às novas realidades tecnológicas através de soluções harmonizadas que encarem a proteção dos direitos numa lógica de difusão global de obras protegidas e, ao mesmo tempo, considerem as oportunidades oferecidas pelas realidades tecnológicas que se vão sucedendo.

Vivemos hoje, com cópias em condições idênticas ao original, com fórmulas de comunicação, também em *real time*, que obrigam um reforço permanente dos fatores "Educação" e "Sensibilização".

Por um lado, as leis associadas ao direito de autor não podem ser uma barreira ao desenvolvimento tecnológico ou ao acesso a obras protegidas, mas por outro, o desenvolvimento tecnológico não pode subtrair ou delapidar os direitos intelectuais dos criadores, que assistem, com incerteza e perplexidade, ao crescente fenómeno tecnológico com dificuldade em encontrar fórmulas eficazes de compreensão ou controlo desta realidade.

Existe, pois, uma responsabilidade, pública e privada, em perseguir o equilíbrio entre o respeito intransigente pela proteção dos criadores e o desenvolvimento tecnológico, com uma mensagem partilhada e identitária, dirigida a toda a sociedade e onde a IGAC assume um papel fundamental.

Foi neste contexto que a IGAC elaborou e propôs um plano estratégico para a proteção do direito de autor e dos direitos conexos, com medidas integradas, de natureza pedagógica, preventiva e repressiva, para atenuar as vulnerabilidades que os desafios permanentes da evolução tecnológica colocam aos criadores intelectuais.

Numa administração pública tradicional e excessivamente normativa, que influencia a nossa ação e imagem, foi necessário repensar novas soluções para a atividade inspetiva por forma a tornar mais eficaz a proteção do direito de autor e dos direitos conexos.

Na realidade, os modelos de organização administrativa das inspeções, adotados durante muitas décadas, ofuscaram os objetivos da proteção do direito de autor e dos direitos conexos no processo criativo, não permitindo analisar com profundidade, os atores, os processos criativos, as novas formas de difusão, a evolução social destas matérias e, como tal, adotar novas soluções organizacionais para atingir os objetivos, com maior eficiência, economia e eficácia.

As soluções anteriormente adotadas visaram responder a problemas existentes nos momentos em que foram criadas, e as soluções atuais podem e devem responder aos novos problemas emergentes, com soluções, criativas, inovadoras e numa lógica de parceria e de envolvimento de todos os atores.

Trata-se de proteger as obras ou criações intelectuais – Direito de Autor – e de proteger as prestações dos artistas intérpretes ou executantes dessas obras, dos produtores de fonogramas e de videogramas e dos organismos de radiodifusão – Direitos Conexos, que são verdadeiros motores da criação artística e da economia cultural.

É nesta lógica e finalidade que a estratégia da IGAC, nesta área, para além das tradicionais medidas repressivas, investe fortemente nas medidas pedagógicas e preventivas.

## 1. PLANO ESTRATÉGICO DE COMBATE À VIOLAÇÃO DO DIREITO DE AUTOR E DOS DIREITOS CONEXOS

No âmbito da estratégia desenvolvida, a IGAC considerou importante propor a criação de um plano estratégico de combate à violação do direito de autor e dos direitos conexos, a nível nacional, integrando diferentes áreas de governação, com um conjunto de medidas mensuráveis.

### 2014

O Plano apresentado pela IGAC foi aprovado em 2014 através da publicação da RCM 52-A/2014, de 29 de agosto, que também designa os organismos que integram a COEDA - Comissão Interministerial de Orientação Estratégica para o Direito de Autor, assumindo a IGAC um papel relevante para o seu desenvolvimento, através de contributos vários para a sua execução.

Posteriormente a IGAC apresentou um conjunto de medidas a desenvolver no âmbito do Plano mencionado, as quais nunca foram aprovadas pela COEDA.

Em 2014 a IGAC propôs ainda a integração destas medidas na Agenda Digital no âmbito da medida 1 – Acesso à banda larga e ao mercado digital, cabendo à IGAC a representação setorial da Cultura, na Comissão Técnica.



### 2015

Em 2015 a IGAC submeteu algumas das medidas que constituíam o plano estratégico a uma candidatura ao Aviso 01/SAMA2020/2015 (Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública) com o acrónimo: e@Autentico em parceria com a Imprensa Nacional Casa da Moeda (parceiro tecnológico), a qual foi aprovado (refª SAMA nº 12617) com um investimento elegível que totaliza EUR 963.663,02 (c/ IVA à taxa legal em vigor).

O projeto apresenta dois principais **objetivos**:

- Dinamizar a economia cultural e criativa (a um nível mais macro), funcionando, por conseguinte, como uma ferramenta de política cultural (no domínio da Propriedade Intelectual);
- Aproximar o serviço do cliente (a um nível mais micro), funcionando por isso como um instrumento de modernização administrativa.



#### Enquanto **ferramenta de política cultural**:

- Ao proteger o DADC, o projeto ajuda a promover a inovação e a riqueza nacional, respondendo de alguma forma à debilidade identificada no setor cultural e criativo, em 2010 pela equipa coordenada pelo Prof. Augusto Mateus (no estudo “O sector cultural e criativo em Portugal”, pg. 125): “*O fraco dinamismo das indústrias relacionadas e de suporte ao sector cultural e criativo que se configura, à escala global, como um elemento decisivo da sustentabilidade dos empregos e da competitividade nas indústrias criativas*”.
- O projeto visa a criação de uma plataforma eletrónica para autenticação digital de obras e conteúdos culturais (ao permitir: gestão, monitorização e controlo de todos os procedimentos de autenticação de conteúdos digitais e físicos) para combate às violações de direito de autor e conexos, através do incremento dos níveis de segurança, confidencialidade e controlo sobre dados e informação dos processos;
- O projeto preconiza o levantamento do ponto de situação / diagnóstico da violação do DADC em Portugal.

#### Enquanto **instrumento de modernização administrativa**, o projeto visa:

- Desmaterializar os processos de classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais destinados a edição, reprodução e distribuição (para o mercado nacional dos setores: cinematográfico, audiovisual, videográfico, multimédia e entretenimento);
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados, quer através da disponibilização de serviços *online*, quer através da modernização e simplificação da prestação de serviços presenciais (reduzindo assim custos de públicos de contexto);
- Uma solução de autenticação de conteúdos digitais através da criação de uma marca de certificação digital.

#### 2016

O Termo de Aceitação do projeto foi assinado a 13-jul-2016 formalizando a concessão de um apoio FEDER no montante de EUR 554.215,72 e de um apoio FSE no valor de EUR 27.048,17, correspondentes a um investimento total elegível EUR 1.020.656,53.

Por indisponibilidade orçamental, houve um atraso no início do projeto e solicitada uma prorrogação temporal (para o período compreendido entre 20-dez-2016 e 30-nov-2017) que foi autorizada em 24-jan-2017.

#### 2017

Em 2017, foram concluídas as seguintes atividades: (1) definição do Plano Diretor de Sistemas de Informação – 2ª fase e (2) avaliação da solução. Daqui resultou que a solução digital a disponibilizar seria o desenvolvimento aplicacional interoperável com as soluções tecnológicas já existentes (e.g. portal da IGAC), em alternativa à conceção de uma nova plataforma informática.

O atraso atual deste projeto deve-se essencialmente à dificuldade de articulação com a INCM para a definição dos requisitos técnicos das soluções a desenvolver.

## 2- MEDIDAS PREVENTIVAS

Nesta linha conceptual e com o objetivo de dissuadir a violação ao direito de autor e aos direitos conexos foi criado o projeto IGAC Alerta, destinado a informar as entidades promotoras de espetáculos de natureza artística, distribuídas geograficamente por todo o país, sobre as obrigações legais junto da IGAC para a promoção de espetáculos de natureza artística, obviando o desconhecimento dessa necessidade e dos requisitos aplicáveis.

A divulgação generalizada da informação aos promotores de espetáculos de natureza artística da informação necessária ao exercício da sua atividade possibilita, também, que a IGAC detenha uma visão mais alargada sobre o grau de cumprimento das obrigações legais nesta área.

Para além da informação sistemática planeada, anualmente, a IGAC utiliza este instrumento de comunicação para informar todos aqueles que anualmente são objeto de denúncia de atividades irregulares, para além de outras medidas preventivas ou repressivas, das respetivas obrigações no âmbito da respetiva atividade.

São princípios fundamentais do programa IGAC Alerta:

- Reforço da capacidade interventiva da IGAC com o aumento da sua área de influência e preponderância geográfica na avaliação da conformidade dos registos de promotor e das autorizações para a realização de espetáculos obtidas pelos agentes culturais.
- Alargamento do âmbito de atuação e melhoria da informação sobre os requisitos legais que impendem sobre os promotores dos espetáculos de natureza artística, através do exercício de ações preventivas que permitam a diminuição dos ilícitos nas atividades artísticas.
- Criação de um mecanismo de proximidade e célere de comunicação aos promotores de espetáculos de natureza artística que anunciem, publicamente, a sua realização, identificando e monitorizando a existência dos respetivos registos de promotor e das autorizações necessárias à realização dos espetáculos anunciados.

#### 2014

As ações preventivas centraram-se na notificação eletrónica dos promotores de espetáculos de natureza artística e agentes culturais e económicos, privilegiando a divulgação dos novos procedimentos decorrentes das alterações legislativas aprovadas pelo Decreto-Lei nº 23/2014, de 23 de fevereiro, as quais deram lugar à criação de 4 circulares informativas comunicadas a todos os promotores de espetáculos registados na IGAC:

- Promoção e realização de espetáculos de natureza artística.
- Atuação de DJ's.
- Regime de espetáculos de natureza artística.
- Venda de bilhetes.

#### 2015

Criou-se o “Manual do Programa IGAC Alerta”, divulgado a todos os promotores e publicitado no site da IGAC, como instrumento de apoio, resultado da experiência adquirida no confronto de temas com os mais diversos agentes culturais e económicos (públicos e privadas) e integrando respostas às questões, mais frequentes, submetidas à IGAC nos últimos anos pelos promotores de espetáculos e por todos os que pretendiam desenvolver esta atividade.

#### 2016/2017

Foi reforçada a atividade preventiva no domínio do Preço Fixo do Livro.

#### 2018

As ações preventivas passaram a ter como suporte os ebooks por área de atividade com linguagem mais simples e acessível.

### 3 - MEDIDAS REPRESSIVAS

As medidas repressivas consistem em inspeções que podem ser realizadas em ambiente físico ou digital.

#### EM AMBIENTE FÍSICO

As inspeções realizadas no local permitem observar diretamente e retirar as respetivas evidências resultantes de infrações ao direito de autor e aos direitos conexos, nas seguintes atividades:

- Artes cénicas, abrangendo as representações ou atuações nas áreas do teatro, da música, da dança, do circo, da tauromaquia e de cruzamento artístico, e quaisquer outras récitas, declamações ou interpretações de natureza análoga.
- Audiovisual e multimédia, abrangendo a exibição pública de obras cinematográficas e audiovisuais, por qualquer meio ou forma.

O planeamento destas inspeções compreende, também, as ações decorrentes do processo de gestão de denúncias, sobre eventuais infrações ao direito de autor e aos direitos conexos e assenta em cinco pilares fundamentais:

1. Cobertura da totalidade das áreas objeto de inspeção.

2. Cobertura de todo território de Portugal continental.
3. Cooperação com órgãos de polícia criminal e outras entidades de fiscalização, designadamente nas reuniões regulares interinstitucionais onde se planeiam e articulam ações conjuntas;
4. Medição do impacto das ações preventivas e repressivas, com ações a alvos identificados em fiscalizações anteriores ou a promotores de espetáculos de natureza artística já objeto de ações de prevenção no âmbito do projeto IGACAlerta.
5. Medição do impacto das reclamações setoriais por via de ações inspetivas a locais objeto de reclamação setorial em ano anterior. Estas ações inspetivas são planeadas no âmbito do OE 3.

A ação fiscalizadora da IGAC é articulada com outras entidades reguladoras – designadamente: ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), AT (Autoridade Tributária), SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras), PSP (Polícia de Segurança Pública) e GNR (Guarda Nacional Republicana).

#### 2014

As atividades inspetivas no local aumentaram 16% relativamente a 2013.

##### ▪ Incidência da atividade inspetiva

Relativamente às áreas de incidência da atividade inspetiva, verificou-se um especial incremento na área dos espetáculos de natureza artística ao vivo (exceto teatro e tauromaquia) representando 29,1% da atividade.

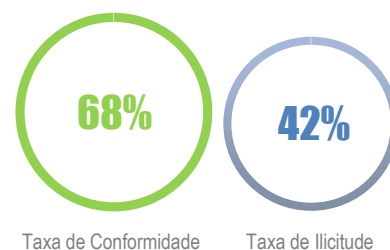
Verificou-se uma incidência também acentuada na inspeção da execução pública de obras musicais (20,4%) e na atividade de reprografia (17,4%).

A atividade tauromáquica teve menor impacto nas ações de inspeção representando 2,3 % do total das inspeções.

A atividade inspetiva na área do livro (regime do preço fixo do livro), apesar do impacto reduzido, foi realizada junto das principais cadeias comerciais de venda de livros.

##### ▪ Conformidade legal

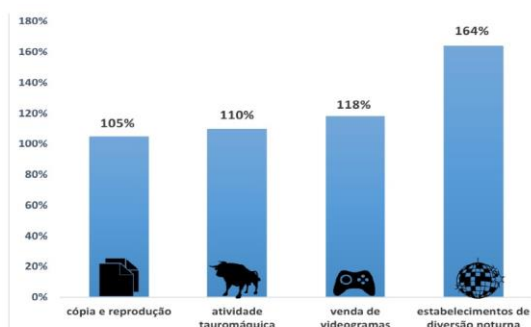
A verificação da conformidade legal (impacto das ações preventivas e repressivas, através de ações inspetivas a locais já inspecionados em anos anteriores ou a promotores de espetáculos de natureza artística objeto de ações de prevenção no âmbito do projeto IGAC Alerta em anos anteriores) teve como resultado uma taxa de conformidade na ordem dos 68%, e uma taxa de ilicitude de 42%, revelando que a maior parte da população alvo conhece as suas obrigações legais na área do direito de autor e direitos conexos em resultado das ações preventivas da IGAC.



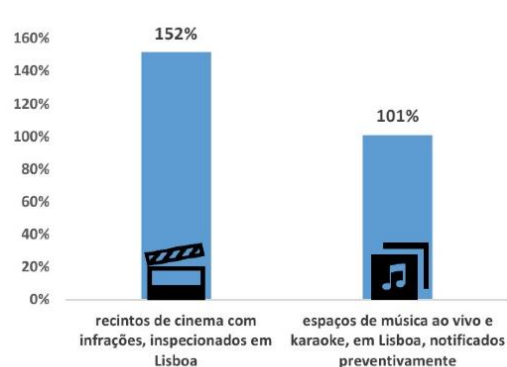
#### 2015

Em 2015, o n.º de ações repressivas realizadas ficou acima do planeado para as várias áreas abrangidas pelo DADC

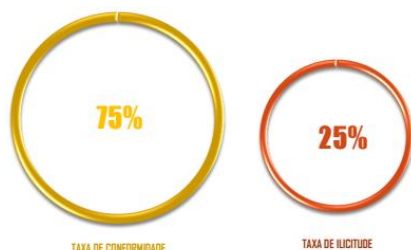
Grau de execução de ações repressivas no âmbito de violações ao DADC, em 2015 (%)



Grau de execução de ações repressivas e preventivas no âmbito do IGAC Alerta, em 2015 (%)



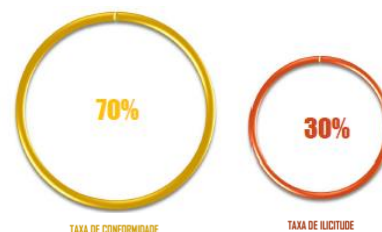
No que respeita à atividade repressiva em ambiente físico, verificou-se um especial incremento na execução pública de obras musicais (música ambiente) com 29,41%, seguindo-se as áreas dos espetáculos de natureza artística ao vivo (excetuando teatro e tauromaquia) com 26,84%. A atividade com menor impacto foram os espetáculos teatrais, registando apenas 1,10%.



A verificação da conformidade legal teve como resultado uma taxa de conformidade na 75%, tendo a taxa de ilicitude ficado pelos 25%, o que revela que a maior parte da população-alvo conhece as suas obrigações legais na área do DADC em resultado da intensificação da atividade preventiva da IGAC, designadamente através do Programa IGACAlerta.

### 2016

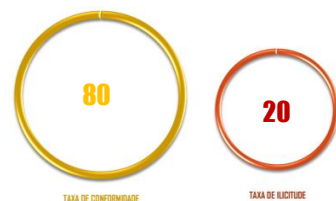
61% das ações repressivas físicas incidiram sobre as áreas dos espetáculos de natureza artística ao vivo (excetuando teatro e tauromaquia) com 36,00% (acrécimo de 34,13% face a 2015), seguindo-se a execução pública de obras musicais (música ambiente) com 25,00% (decrécimo de 17,64% relativamente a 2015). A atividade com menor incremento foi a atividade videográfica, registando apenas 0,30% (diminuição de 3,20% face a 2015).



A verificação da conformidade legal resultou numa taxa de conformidade de 70% (um ligeiro decréscimo de 5% face a 2015), tendo a taxa de ilicitude situado pelos 30% (um ligeiro acréscimo de 5% relativamente a 2015), o que revela que a maior parte da população-alvo conhece as suas obrigações legais na área do DADC em resultado da intensificação da atividade preventiva por parte da IGAC através do Programa IGAC Alerta e das ações de sensibilização, também junto dos editores.

### 2017

2/3 das ações repressivas físicas incidiram sobre as áreas das Artes Cénicas (onde se destacam as ações inspetivas no âmbito do subdomínio da "Música ao vivo" com 67%) e do Audiovisual e Multimédia (onde o Karaoke representa 70% do total das ações inspetivas realizadas no âmbito do domínio).



A taxa de conformidade situou-se nos 80% (um acréscimo significativo de 10 pontos percentuais face a 2016), tendo a taxa de ilicitude situado pelos 20% (um decréscimo de 10 p.p. relativamente a 2016), o que revela que uma grande parte da população-alvo já conhece as suas obrigações legais na área do DADC, fruto da intensificação da atividade preventiva por parte da IGAC através do Programa IGAC Alerta e das ações de sensibilização.

### EM AMBIENTE DIGITAL:

As inspeções em ambiente digital permitem observar e retirar as respetivas evidências e aferir o grau de violações ao direito de autor e aos direitos conexos, nas mesmas atividades.

O sistema de inspeção em ambiente digital compreende as ações planeadas e aquelas que resultam do processo de supervisão das violações no âmbito do direito de autor e direitos conexos, em ambiente digital, através das comunicações rececionadas, por via do projeto NETAlerta.

Este projeto foi criado na sequência da parceria criada entre as entidades abaixo que, em 30-jul-2015, celebraram um acordo de autorregulação para a proteção do Direito de Autor e dos Direitos Conexos em ambiente digital - Memorando de Entendimento - com o objetivo de assegurar mecanismos eficazes de proteção de direito de autor e dos direitos conexos à luz da realidade atual:

- ✓ Direção-Geral do Consumidor
- ✓ Associação dos Operadores de Telecomunicações
- ✓ Movimento Cívico Anti Pirataria na Internet

- ✓ Associação Fonográfica Portuguesa
- ✓ Associação Portuguesa de Editores e Livreiros
- ✓ Associação Portuguesa de Imprensa
- ✓ Associação para a Gestão e Distribuição de Direitos
- ✓ Associação Portuguesa de Software
- ✓ Associação Portuguesa de Defesa de Obras Audiovisuais
- ✓ Cooperativa de Gestão dos Direitos dos Artistas, Intérpretes ou Executantes; Associação para a Gestão de Direitos de Autor, Produtores e Editores; Gestão de Conteúdos dos Media
- ✓ Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing
- ✓ Associação Portuguesa das Agências de Meios
- ✓ Associação Portuguesa de Anunciantes
- ✓ Associação DNS.pt
- ✓ Associações de defesa dos consumidores

Através deste projeto a IGAC analisa e confirma as eventuais violações ao direito de autor e direitos conexos, em ambiente digital, através das comunicações rececionadas por via do projeto NETAlerta e determina aos operadores de telecomunicações a necessidade de bloqueio de acesso e procede à conseqüente participação ao Ministério.

Ainda neste âmbito da proteção do direito de autor e dos direitos conexos, a IGAC supervisiona a gestão coletiva do direito de autor e direitos conexos através da monitorização do processo de comunicação por parte das entidades de gestão coletiva, nos termos da Lei n.º 26/2015, de 14 de abril.

#### 2015

Em 2015, a inspeção em ambiente digital foi desenvolvida no âmbito do Memorando de Entendimento celebrado em 30-jul-2015, entre a IGAC e as entidades supra-referidas.

#### 2016

No âmbito do Memorando de Entendimento, em 2016 a IGAC determinou o bloqueio de acesso a 506 websites (de onde se destacam: 296 de filmes / obras cinematográficas, 161 de obras televisivas, 3 de videojogos, 8 de obras musicais e 3 de jornais / revistas) que, na sua totalidade, disponibilizavam obras protegidas, mais especificamente.



#### 2017

Em 2017, a IGAC determinou o bloqueio de acesso a 740 websites (de conteúdos variados: filmes, música, *streaming*, jornais, livros, jogos ...), tendo ainda sido removidos um total de 366 websites dos quais, 39%, exploravam comercialmente filmes sem a autorização dos titulares de direitos.

## 1 357 187 786 Links bloqueados em 2017

DOMÍNIOS DE INCIDÊNCIA DIGITAL REPRESSIVA	% DOMÍNIO
Usurpação de obras artísticas e literário-científicas em ambiente digital (no âmbito do Memorando de Entendimento)	50%
Cópia privada	6%
Classificação etária em ambiente digital	43%
Preço fixo do Livro	1%

- Portal de oferta legais

Segundo estudo realizado pela INCOPRO para a *Motion Picture Association* (MPA), a aplicação do Memorando de Entendimento para proteção do DADC em ambiente digital celebrado em 30-jul-2015 tem constituído um sucesso a nível mundial. Para além de interdisciplinar a relação entre as entidades que o subscreveram, o Memorando previu a existência de um agregador de ofertas legais que veio a ser implementado, acessível em <https://www.ofertaslegais.pt>. Este portal nacional funciona como um ponto único de acesso fácil e agregador de ofertas de conteúdos legais em Portugal – música, cinema e televisão, e-books, videojogos e eventos desportivos.

## Objetivo Estratégico 2:

### Sensibilizar e educar para o Direito de Autor e os Direitos Conexos

Destinada a melhorar o processo de aprendizagem dos cidadãos por via de reflexão e produção de conhecimentos sobre o direito de autor e os direitos conexos, e utilizando uma metodologia que, no contexto atual, permita relacionar aqueles temas com a vida, os valores da sociedade e as finalidades do conhecimento, foi criada uma solução pedagógica destinada, numa primeira fase, ao público do ensino básico, que mais facilmente assimila estes conceitos.

O plano de ação teve como fundamento o poder criador da ação humana, prevendo uma primeira fase a realização dos anseios das crianças, através da criação de um desenho ou pintura, e numa segunda fase, a aprendizagem simbólica do que se pretende ensinar, através da introdução de uma animação teatral que simula o furto das obras e a respetiva venda a outra pessoa.

Com esta ação, despertámos nas crianças uma reflexão sobre estas temáticas e a assimilação de conceitos difíceis de interiorizar – existe um direito sobre as obras da criação humana que é muito importante ser protegido.

As ações foram ao longo dos últimos anos ministradas por técnicos da IGAC que apresentaram uma animação lúdica e teatral com os conceitos mais básicos, sensibilizando para a importância do direito de autor e conexos.

O projeto designou-se “IGAC vai à Escola”, e envolveu já mais de 9.000 alunos, desde o seu início, em 2011.

O projeto pedagógico evoluirá para um modelo formativo e replicado para ser desenvolvido em todas as regiões do país de forma mais sólida e abrangente por via dos próprios professores, no módulo de formação cívica.

 **Dados Globais** (2011-2017)



#### AÇÕES PEDAGÓGICAS

As sessões de sensibilização são animadas por equipas da IGAC que, através do “*role playing*”, ajudam-nas a interiorizar conceitos como “obra protegida”, “utilizações livres”, “plágio” e “direito de autor”.

Nos últimos anos realizaram-se 197 sessões, repartidas por várias escolas de todo o país, nos 1.º e 2.º ciclos do ensino básico.

#### INOVAÇÃO E PARTILHA DO CONHECIMENTO NA ÁREA DO DIREITO DE AUTOR E DIREITOS CONEXOS

Para além das medidas mencionadas, a IGAC promove, de forma sistemática, ações informativas sobre direito de autor e direitos conexos, junto de órgãos de polícia criminal, universidades e escolas do ensino secundário, direcionadas igualmente para os parceiros públicos da cultura e para as ordens profissionais e universidades, bem como promove ações de colaboração e de formação conjuntamente com outras entidades.

#### Para o efeito, tem celebrado protocolos/acordos de cooperação:

##### 2014

- Abril: celebração de protocolo entre a Procuradoria-Geral da República (PGR), a Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC) e a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) visando uma maior celeridade na tramitação dos processos de exame pericial de fonogramas e videogramas apreendidos (na área do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, com indícios de usurpação, ou contrafação) em flagrante delito, nos termos do

Código de Processo Penal, sendo um importante instrumento para assegurar com maior eficácia a proteção dos titulares de direitos de autor e conexos.

#### 2015

- Janeiro: celebração de protocolo com o CIEJD para a promoção e realização de ações de sensibilização destinadas a aumentar a cidadania europeia no que respeita à proteção do direito de autor e dos direitos conexos.
- Ao longo do ano: dinamização de várias sessões formativas, tendo abrangido 14 estabelecimentos prisionais do país, no âmbito do projeto de responsabilidade social "Mostra de Autores Desconhecidos".
- Abril: celebração de protocolo com a AICEP Global Parques no âmbito da plataforma Global Find, da responsabilidade da Aicep Global Parques, com a finalidade de enriquecer a plataforma em ambiente web, com dados sobre infraestruturas de âmbito cultural e dados de negócio da IGAC, permitindo a divulgação e promoção da informação da IGAC ao público em geral através da plataforma Global Find.
- Julho: assinatura do Memorando de Entendimento entre a IGAC, a DGC (Direção-Geral do Consumidor), a APRITEL (entidade representante do conjunto de operadores de telecomunicações), a MAPINET (entidade representante do conjunto de entidades representantes dos titulares de direitos), APAP (Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing), APAME (Agência Portuguesa das Agências de Meios), APAN (Associação Portuguesa de Anunciantes) e pela Associação DNS.PT].

#### 2016

- Negociação de protocolo com a Loja Lisboa Cultura (o qual foi celebrado em 2017) para cooperação entre as entidades (CML e a IGAC), no sentido de promover ações de formação na área de direito de autor e dos direitos conexos.
- Negociação de protocolo de cooperação com o Teatro Nacional São Carlos para o projeto da Mostra de Autores Desconhecidos.
- Cooperação com a iniciativa *Festa do Cinema*, através da produção de um spot relativo à proteção dos direitos de autor sob a égide "Somos todos autores – Sê (C) original!" que desde então tem feito parte do alinhamento de mostras de filmes realizadas pela "Help Images" em prol da consciencialização social. Assim, entre 2016-17, e com autorização da IGAC, o filme "© Original\_ Cinema" foi exibido em 60 mostras e visionado por 2.959 espetadores através da iniciativa "I ♥ 2 Help Mostra do Filme Solidário" que, atualmente, conta com mais de 11.100 espetadores (maioritariamente estudantes do ensino básico e secundário).

#### 2017

- Junho: celebração de protocolo com a CML no âmbito da Loja Lisboa Cultura.
- Protocolo de parceria com a AUDIOGEST no âmbito do projeto *Licensing Transparency*.

#### 2018

- Negociação de protocolo com Polícia Judiciária para prevenção do direito de autor em ambiente digital.
- Negociação de acordo para prevenção de violações ao direito de autor e conexos em espetáculos ao vivo.
- Negociação de alargamento de acordo com Loja Lisboa Cultura.

#### Na partilha de conhecimento, destacam-se as seguintes ações:

##### 2014

- Julho - Regime jurídico de espetáculos de natureza artística, na CM de Constância, com a participação de exploradores de recintos fixos de espetáculos e delegados municipais da IGAC.
- Setembro - I Congresso de Propriedade Intelectual, organizado pelas Edições Almedina, S.A. painel subordinado ao tema "Direitos de Autor e Tecnologias da Informação".
- Novembro - II Seminário Internacional Cultura, Direito de Autor, Lusofonia e o Futuro, no painel organizado pela SPA, "Os desafios jurídicos das Sociedades de Gestão Coletiva".

- Dezembro - I Congresso Profissional de Música Eletrónica realizado no ISCTE "A Música e a Lei" (onde foram debatidos temas relacionados com Direito de Autor, licença de DJ, aquisição de músicas nas várias plataformas, gravações áudio legais e regulamentação da profissão DJ).
- Dezembro - presença no *workshop* organizado pela Representação da Comissão Europeia em Portugal e pelo Centro de Informação Europeia Jacques Delors para a preparação dos parceiros para desenvolvimento de atividades no âmbito do Projeto "Uma Nova Narrativa para a Europa".



## 2015

- Março - participação no II Encontro de Associações da área geográfica da União de Freguesias de Lourinhã e Atalaia com uma sessão sobre "O papel da IGAC junto das autarquias", onde foi abordada a relação da IGAC com os municípios e as obrigações legais decorrentes desse relacionamento institucional. A sessão contou com uma alargada assistência, composta por Delegados Municipais da IGAC, promotores de espetáculos, forças policiais, dirigentes associativos e exploradores de espaços comerciais.
- Março - Coordenação e participação no curso "Direito da Cultura" organizado pela Associação de Estudantes da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa - sessão subordinada ao tema "Administração Estadual da Cultura" e outra dedicada à "Pirataria: Prevenção e Combate".
- Março - Participação na edição de 2015 da Futurália, - duas sessões dedicadas às ""Fontes de informação (da União Europeia na Internet) e Direitos de Autor e Direitos Conexos". A representação da IGAC (que esteve a cargo da DSPI) foi desenvolvida conjuntamente com o CIEJD (Centro de Informação Europeia Jacques Delors), no âmbito do protocolo de parceria interinstitucional estabelecido no início do ano (evento organizado pela FIL – Feira Internacional de Lisboa, no stand da União Europeia.
- Abril - 4ª edição do *Talkfest* (Fórum sobre o Futuro dos Festivais de Música em Portugal) organizado pelo ISEG e Musicbox,- sessão sobre a "Perspetiva da supervisão setorial na área dos espetáculos de natureza artística". "Life is a festival".
- Setembro - participação nas Jornadas Europeias do Património 2015 - tema "Património Industrial e Técnico" em colaboração com o Teatro Nacional de São Carlos, com apresentação de sessão sobre "O Património Cultural versus segurança nas casas de espetáculos".
- Novembro - Sessão de esclarecimento sobre a nova Lei do Preço Fixo (aprovada pelo Decreto-lei nº 196/2015, de 16 de setembro). Para além da IGAC a sessão contou com a presença da APEL e da DGLAB. Na sequência desta sessão, a IGAC produziu um manual, incluindo as principais FAQ sobre a matéria e disponibilizou um serviço de Balcão Único (a ser usado para receber a comunicação dos PVP dos livros por parte dos editores, assim como para dar resposta às questões que lhe forem colocadas) materializado no e-mail de contacto: [precofixo@igac.pt](mailto:precofixo@igac.pt).



## 2016

- Janeiro - "Promoção de espetáculos de natureza artística e direitos de autor" promovido pelo gabinete de Apoio ao Empresário da Câmara Municipal de Sesimbra – espetáculos de natureza artística e direito de Autor.
- Julho - "Recintos de espetáculos de natureza artística – condições técnicas e de segurança" em parceria com a Direção Regional de Cultura do Centro.
- Abril - Participação na conferência parlamentar "Mercado único digital e conteúdos criativos – reforma dos direitos de Autor), coorganizado pela Comissão de Cultura, Comunicação, Juventude e Desporto e pelo Grupo de Trabalho do Mercado Único Digital. O encontro visou escutar os *players* setoriais, as instituições e os deputados das várias forças políticas relativamente aos instrumentos de regulação.
- Junho - "Recintos de Espetáculos de Natureza Artística e Direito de Autor", em colaboração com as Direções Regionais de Cultura. O evento contou com cerca de 70 participantes (promotores de espetáculos, associações culturais, trabalhadores de autarquias, exploradores de recintos).





- Julho - Workshop dedicado à temática da Propriedade Intelectual, organizado pela UATEC – Unidade de Transferência de Tecnologia da Universidade de Aveiro.
- Outubro - Music4All – conferência “A música e a Lei” evento integrado na EXPO SYNC LISBOA – Salão das Tecnologias Audiovisuais e Músicas, Fotografia e Multimédia.

#### 2017

- Janeiro - “Confiança e proteção dos consumidores online” - 2ª edição da Conferência “Economia Digital e Direito” copromovida pela ACEPI (Associação da Economia Digital), Conselho Regional de Lisboa da Ordem dos Advogados e DNS.pt. O evento reunia especialistas nacionais em torno de: (1) impacto da proteção de dados no e-commerce, com destaque para as novas regras do RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados) – um dos pilares do Mercado Único Digital, (2) regime aplicável à venda e disponibilização de conteúdos online e os instrumentos de reforço da confiança e proteção dos consumidores online.

### **Ainda ao nível da Proteção do direito de autor e dos direitos conexos destaca-se ainda a Cooperação Internacional:**

#### 2014

- Colaboração com Angola na regulamentação da Lei do Cinema e do Audiovisual em relação à constituição da “Comissão de Visionamento e de Classificação Etária de Filmes”.



#### 2014 e 2015

- Colaboração com Moçambique (Inspeção-Geral das Atividades Culturais, do Ministério da Cultura do Governo de Moçambique) no âmbito do controlo do Direito de Autor e combate à pirataria, através de ações inspetivas e disponibilização de informação de referência.
- No âmbito de um projeto de cooperação da OMPI (Organização Mundial de Propriedade Intelectual), a IGAC acolheu uma delegação de Moçambique (que integrava o Inspetor-Geral da Cultura de Moçambique) e permitiu não só aumentar o conhecimento das realidades de ambos os países na área do Direito de Autor e Direitos Conexos (DADC) como intensificar os mecanismos de cooperação com entidades congéneres.



Com vista à partilha de experiências e conhecimentos na área do DADC, a delegação teve oportunidade de acompanhar ações no terreno, conhecer as atividades e competências organizacionais e assistir a várias sessões de informação ministradas pelos trabalhadores nos múltiplos domínios de intervenção da IGAC (componentes pedagógica, preventiva e repressiva do DADC que integram a estratégia da IGAC).

- Colaboração com Cabo Verde: no âmbito do reforço dos mecanismos de cooperação com Cabo Verde, a IGAC acolheu uma delegação do Bureau de Direitos Autorais de Cabo Verde que veio acompanhada por uma consultora especializada da OMPI (responsável pela área da propriedade intelectual nos países lusófonos).




A delegação teve oportunidade de: conhecer a IGAC do ponto de vista da missão e atribuições, conhecer as diferentes unidades orgânicas, assistir a formações especializadas sobre: o tratamento e legislação do Direito de Autor em Portugal (DSIF), registo de obras literárias e artísticas (DSPI) e tutela inspetiva da IGAC (DSPI).

**Eixos:**

1. Valorizar os criadores, os artistas e os espetáculos
3. Aproximar a IGAC dos agentes culturais

**Objetivos da carta de missão:**

 <b>EFICIÊNCIA</b>	6. Aumentar a eficiência da atividade pericial
---	--

**Indicador 13**

Taxa de crescimento dos encargos com a atividade pericial [(Encargos com a atividade pericial no ano em curso - Encargos com a atividade pericial, em 2014 / Encargos com a atividade pericial, em 2014) x 100]

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Meta</b>		- 10%	- 12%	- 15%	- 20%
<b>Resultado</b>	Valor de referência: 26.677,47€, em 2014	-24,39% Supera	-57,04 Supera	-64.04% Supera	

A IGAC é o organismo da administração central direta do Estado ao qual compete “colaborar com as autoridades judiciais e os órgãos de polícia criminal nas áreas de atividade integradas na missão”, designadamente a “superintendência na proteção do direito de autor, dos direitos conexos e dos recintos e espetáculos de natureza artística” - artigo 2º do decreto regulamentar 43/2012, de 25/05.

Nessa medida, compete à IGAC a execução de perícias por determinação das autoridades judiciais no âmbito de processos-crime por violação do direito de autor e dos direitos conexos: *perícias ao material apreendido (determinado pelo Ministério Público) no âmbito de participações por indícios de prática de crime de usurpação, contrafação ou aproveitamento de obra usurpada com vista à análise de conteúdos e identificação dos titulares de direitos.*

Para o efeito, os objetos apreendidos pelos órgãos de polícia criminal, em todo o país são remetidos à IGAC, após validação da apreensão pelo Ministério Público, ficando a IGAC depositária desses bens até à realização da perícia, bem como à devolução ou destruição dos materiais por decisão judicial.

A gestão do material apreendido (armazenagem, devolução, destruição) foi objeto de uma profunda mudança entre os anos 2011 a 2013, que incluiu a identificação de todo o material existente e a centralização do mesmo num único armazém, atualmente através de um contrato com a INCM, resolvendo atrasos de décadas na localização do material, e nas perdas permanentes de material apreendido (PC, *tablets*, impressoras, entre outro material informático).

Em 2013 verificou-se existir material na IGAC há mais de uma década, sem qualquer determinação judicial, pelo que foi feita uma análise dos 12000 processos existentes na IGAC, foram notificados os tribunais para decidirem sobre estes processos e desde então verifica-se uma redução permanente das existências de material apreendido na IGAC.

Em 2014, foi celebrado um protocolo entre a Procuradoria-Geral da República (PGR), a Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC) e a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE).

Estabelece procedimentos de articulação interinstitucional entre as três entidades, tendo em vista:

- Adequar os critérios para a realização de exames e perícias a produtos apreendidos às exigências de prova e aos termos e prazos do processo sumário;
- Disciplinar os procedimentos para efeitos de tramitação dos exames e perícias dos fonogramas e videogramas apreendidos, suspeitos de usurpação, contrafação ou cópia não autorizada.

Em simultâneo investiu-se na otimização do processo de gestão de perícias, através da caracterização e desenho do processo, numa primeira fase, e na respetiva desmaterialização em 2015, cuja consolidação ocorreu em 2016.

Estas ações concertadas permitiram rentabilizar a logística associada ao processo e uma melhoria significativa da eficiência do serviço, a satisfação por parte dos Tribunais com particular impacto na eficácia da ação da justiça, associação à proteção do direito de autor e dos direitos conexos.

Desde 2014 que a IGAC define objetivos associados à eficiência do processo de perícia, que passa pela realização de todos os exames periciais pedidos no ano em causa, e na redução dos encargos com a atividade pericial, objetivos que têm sido superados.

Para além da redução dos encargos com a gestão do material apreendido nos últimos anos, 24,39%, em 2015, 57%, em 2016 e 64,4%, em 2017, a IGAC desde 2013 começou a cobrar aos tribunais os encargos com a destruição e devolução desse material.

Assim, nos mesmos anos, verificou-se igualmente uma cobrança significativa desses encargos, o que permitiu atenuar o esforço financeiro que a IGAC, através do orçamento afeto à Cultura, suportava, em 2015 e 2016, aumentámos a receita, em 50% e 64%, respetivamente e em 2017, reduziu-se 10%, o que significa apenas que a maior parte do material que ainda estava na IGAC nessa data já tinha sido devolvido ou destruído.

**Eixo:** 3. Aproximar a IGAC dos agentes culturais

**Objetivos da carta de missão:**

 **EFICIÊNCIA**

5. Simplificar e melhorar a relação com os clientes na área dos SI-TIC

**Indicador 12**

Taxa de implementação do plano estratégico para modernização administrativa da IGAC, que prevê: otimização da função informática, printing, data center e postos de trabalho da IGAC; desenvolvimento do SI da IGAC; lançamento de serviços online; promoção da interoperabilidade; implementação de solução de gestão documental; lançamento do portal interno/intranet; lançamento do novo website da IGAC; otimização das comunicações de dados e voz; otimização da solução de gestão de RH.

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Meta	20%	60%	70%	80%	90%
Resultado	50,5% Superado	100% Supera			

O projeto QREN-SAMA para modernização administrativa da IGAC, foi concluído em setembro de 2015, com a execução de todas as medidas referidas do indicador e após auditoria final de verificação.

- Melhoria da aplicação de gestão de RH.
- Melhoria dos postos de trabalho e escritório eletrónico através da normalização e adoção integral de soluções *opensource* (Medida 21 - M21, do PEGTIC).
- Migração da infraestrutura da IGAC para a AMA, eliminando o *datacenter* da IGAC, com assunção da função informática pela AMA, incluindo o *servicedesk* (M2 e M8 do PEGTIC).
- Implementação de solução de *printing*, aumentando o rácio de utilização por impressora (M14 do PEGTIC).
- Modernização das soluções de dados e voz (M7 do PEGTIC).
- Desenvolvimento do SI da IGAC e das funções de interoperabilidade com a gestão documental e o Portal.
- Desenvolvimento de solução de gestão documental, visando a interoperabilidade com as aplicações da IGAC (M11 do PEGTIC), *workflows* processuais e reengenharia de alguns processos, não cobertos pela aplicação core da IGAC.
- Lançamento do novo Portal da IGAC.
- Lançamento do Portal interno da IGAC.

**O eixo estratégico 3. foi materializado nos seguintes objetivos estratégicos:**

OE7	Enriquecer a comunicação digital e promover a marca IGAC
OE8	Investir na transformação digital dos serviços
OE9	Promover a qualidade e a satisfação dos clientes
OE10	Melhorar a eficiência da IGAC

**Objetivo Estratégico 8:**

**Investir na transformação digital dos serviços**

A IGAC é uma organização com um perfil muito particular na área da cultura, pela elevada diversidade de serviços que presta, pelo conhecimento que acumulou ao longo de 183 nos e pela elevada quantidade e diversidade de clientes e parceiros com quem lida diariamente.

É, nesse sentido como um sistema aberto que absorve do ambiente em que se insere, diversos recursos, como a informação, e os transforma em estruturas, processos e conhecimento.

Foi este o fim último da modernização administrativa da IGAC:

- Gerir a informação
- Gerir as tecnologias de informação e de comunicação
- Gerir o conhecimento

O primeiro diagnóstico dos SI/TIC da IGAC concluiu pela existência de um elevado conjunto de informação, constituída por dados com elevada relevância e propósito para o setor que supervisiona e pela total inexistência de gestão dessa informação, através de uma correta gestão do conhecimento: não existiam processos, nem procedimentos, a base de dados estava em protótipo há mais de 20 anos e existiam inúmeras aplicações informáticas “caseiras”, para gerir pequenos problemas, sem integração estratégica.

A informação que existia não era estratégica, pelo que se definiu como prioridade a definição de uma estratégia que permitisse transformar a informação em conhecimento e criar novos conhecimentos, através do investimento em tecnologias de informação e de comunicação, melhorando as plataformas tecnológicas (redes de informação) e fomentando a intercomunicabilidade organizacional com a valorização dos processos transversais e a qualificação das pessoas.

A gestão da informação previu para além das atividades associadas ao controlo da informação registada e organizada no quadro das atividades operacionais, os meios utilizados para planificar, reunir, organizar, controlar, difundir, eliminar com eficiência a informação, bem como os meios que permitem aos trabalhadores, cidadãos-clientes e outras partes interessadas, conhecer a importância da informação disponibilizada e a explorem.

A gestão das tecnologias de informação e de comunicação, foi desenvolvida na perspetiva de melhorar a gestão do conhecimento, enquanto ferramenta que melhora o acesso à informação. Na IGAC incluiu a melhoria dos métodos de gestão, a melhoria dos serviços prestados, a inovação, a criação de novos serviços, a racionalização dos meios e a melhoria da conceção e da avaliação de políticas, introduzindo uma efetiva mudança no modo de prestação de trabalho e da circulação da informação, pela sua integração em rede sempre com um fim último de construir serviços de valor acrescentado.

Neste âmbito, introduziram-se melhorias nos serviços eletrónicos, através de web estáticos, serviços eletrónicos interativos e processos integrados de serviços eletrónicos, na base de dados da IGAC.

O desafio é que no final deste processo de transformação, a IGAC adquira a possibilidade de potenciar novos processos de aquisição e partilha de conhecimento, e de transmissão de informação e de conhecimento através de redes de comunicação que ligam estações de trabalho e servidores.

A gestão do conhecimento, constituiu um desafio interno, por um lado, mas também a necessidade de melhoria da competitividade e da equidade do sector onde a IGAC está enquadrada, através do aumento da transparência e da partilha de informação com o exterior, da eficácia e da produtividade e da horizontalidade e descentralização do poder, tornando a IGAC mais atrativa, melhorando as relações de trabalho e a partilha de conhecimento com parceiros e área de governação.

A estratégia de gestão do conhecimento, para além da definição e codificação de processos, da partilha de conhecimento interno passou ao nível tecnológico pela criação de um sistema de gestão documental e de sistemas de colaboração em grupo, a Intranet da IGAC.

No futuro pretende-se introduzir sistemas de inteligência artificial através de bases de dados de conhecimento e preservação do conhecimento especializado, com a execução do novo projeto para criação de um Portal de Espetáculos (referido mais adiante), cujo termo de aceitação foi muito recentemente assinado.

Esta estratégia de modernização vem sendo desenvolvida desde 2010 estando bem definida no seu plano estratégico e nos planos de atividades elaborados ao longo dos vários anos, tendo iniciado com a definição de um plano estratégico para os SI-TIC da IGAC.

O plano estratégico foi objeto de contratos de financiamento ao QREN e ao SAMA 2020:

- Aviso nº 1/2010 - Modernização administrativa da IGAC, para o desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas de suporte à modernização administrativa, a disponibilização de serviços com tecnologias multicanal para atendimento e/ou comunicação e promoção da interoperabilidade e a implementação de um sistema de gestão assente das normas da qualidade, o qual foi concluído, apesar de ter sido proposta a respetiva revogação em 2012.
- Aviso 2/2010 - projeto e@autentico, para melhorar a performance tecnológica da IGAC, adequando-a às necessidades actuais e aos requisitos dos seus clientes, que incluía a desmaterialização do processo de autenticação e classificação dos conteúdos culturais, procurando a adequação aos desafios do mercado, nomeadamente, através da criação de uma marca digital IGAC e da certificação e autenticação digital, o qual foi revogado em 2012.
- Aviso 01/SAMA2020/2015 - recandidatura do projeto e@autentico, em copromoção com a Imprensa Nacional Casa da Moeda, inscrito no âmbito da Agenda Portugal Digital » Área estratégica 1 - Acesso à banda Larga e ao Mercado Digital » Medida 1.4 – Combate à violação do direito de autor e dos direitos conexos e constituindo-se como uma Medida Simplex – e@classificação de filmes e como o ano do início da consolidação da atividade inspetiva em ambiente digital

Em 2017 confirma-se o alinhamento da estratégia deste projeto com a aposta do Governo na adesão a soluções inovadoras de transformação digital e que garantam o alinhamento com o paradigma da capacitação e do Governo Aberto - são disso exemplos: a prossecução da estratégia de transformação dos processos de classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais no âmbito do projeto comunitário e@autentico, bem como a captação de oportunidades em matéria de candidaturas a novos programas do SAMA 2020 – Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública.

No âmbito deste projeto foram concluídas as atividades de definição de Plano Diretor de Sistemas de Informação (2ª fase) e de avaliação da solução, essenciais à tomada de decisão quanto à solução digital a disponibilizar – o que veio a resultar numa reformulação da abordagem, com a substituição da atividade de conceção de uma nova plataforma pela opção por desenvolvimento aplicacional interoperável com as soluções tecnológicas já existentes, (como é o caso do Portal da IGAC), sendo esta a estratégia a prosseguir em 2018 e 2019, visando a conclusão deste projeto.

- Aviso 02/SAMA2020/2017 com o projeto “Portal de Espetáculos - Ferramenta cultural de governação integrada” com um investimento global de EUR 828.653,38, entretanto aprovado. Este projeto, inovador na vertente de transformação digital, que se afirma como o grande desafio aos Serviços Públicos, consiste na criação de um portal para disponibilização online de dados gerados pela atividade da IGAC (designadamente informação sobre: recintos, espetáculos e promotores de espetáculos de natureza artística) e que visa constituir-se simultaneamente como:

- Um instrumento de Governo Aberto, na medida em que a abertura de dados públicos encerra em si não só uma conduta ética de transparência e prestação de contas da própria organização como também um potencial de utilização e de desenvolvimentos (pelos cidadãos, sociedade civil e setor empresarial) que podem beneficiar a sociedade e a economia;
- Uma ferramenta de política cultural, uma vez que o detalhe, transparência e atualização permanente da informação permitirão:
  - a) Reforçar a proteção dos menores (pela disseminação da classificação dos espetáculos); a segurança dos espetáculos de natureza artística; os direitos de autor e conexos associados aos espetáculos; a regularidade e a segurança dos recintos fixos de espetáculos;
  - b) Fomentar a inclusão e o acesso por partes dos públicos de todo o país à oferta cultural nacional e local;
  - c) Alavancar investimentos na economia cultural;
  - d) Promover o turismo cultural.

Desde então, a IGAC, anualmente, e de forma progressiva e gradual, tem desenvolvido a sua estratégia de gestão da informação, das tecnologias de informação e do conhecimento de forma integrada, através de projetos de melhoria (em que uma parte deriva do planeado e orçamentado no âmbito do QREN-SAMA e outra provém de oportunidades de crescimento / adequação dos seus sistemas) apresentando os seguintes resultados:

- Melhoria dos sistemas de informação da IGAC:
  - Criação de *web services* para comunicação interoperável com os serviços *online* disponibilizados através do novo portal da IGAC
  - Melhorias das aplicações de gestão de recursos humanos e implementação da solução GERFIP (solução de Gestão de Recursos Financeiros em modo partilhado) (M10 do PEGTIC);
  - Automatização da emissão de autorizações para cinema, entre outras melhorias.
  - Integração das novas taxas aplicáveis nos termos da Portaria n.º 122/2017, de 23 de maio.
  - Desmaterialização dos recibos emitidos no âmbito dos serviços prestados pela IGAC.
- Integração de aplicações informáticas autónomas/avulsas (satélite) no SI central da IGAC, bem como desmaterialização de comunicações com os clientes da IGAC com evidentes ganhos de eficiência: tempo, redução de encargos com consumíveis, sobretudo papel, e impressão e recursos humanos.
- Melhoria dos postos de trabalho e escritório eletrónico através da normalização e adoção integral de soluções *opensource* (Medida 21 - M21, do PEGTIC).
- Migração da infraestrutura da IGAC para a AMA, eliminando o *datacenter* da IGAC, com assunção da função informática pela AMA, incluindo o *servicedesk* (M2 e M8 do PEGTIC).
- Para o efeito, e não obstante ter ocorrido entre 2012-13 uma mudança a nível do SI-TIC através da partilha de serviços com a AMA que ditou a redução de encargos anuais na ordem dos EUR 170.000,00/ano, no planeamento de 2014 a IGAC continuou a contemplar a execução dos projetos/atividades enquadrados nas vertentes supramencionadas. A sua execução permitiu continuar a obter ganhos de eficiência a nível global, que se traduziram em economia de tempo e de encargos com os processos, acabando por resultar num aumento da qualidade para os clientes.
- Implementação de solução de *printing*, aumentando o rácio de utilização por impressora (M14 do PEGTIC).
- Modernização das soluções de dados e voz (M7 do PEGTIC).
- Desenvolvimento de solução de gestão documental, visando a interoperabilidade com as aplicações da IGAC (M11 do PEGTIC), *workflows* processuais e reengenharia de alguns processos, não cobertos pela aplicação *core* da IGAC:
  - Gestão do processo de contraordenações
  - Gestão do processo de gestão de perícias
  - Gestão do processo de gestão do controlo interno
  - Gestão do processo de reclamações setoriais

- Lançamento do novo Portal da IGAC em 2015 que, no seu primeiro mês, contou com 43.500 visualizações, perfazendo uma média de 1.175 visualizações diárias. Através da estatística de visitação e visualização - Google Analytics - foi possível verificar que no período em apreço, o n.º total de clientes que acedeu ao site da IGAC foi de 5.458, com um tempo médio de visualização de 04:32 minutos e com um total de 9.259 sessões, indiciando a consulta média por cliente de 4,85 páginas.
- Lançamento de novos serviços *online* previstos no âmbito da diretiva de serviços orientados para os cidadãos e empresas do setor:
  - Registo de obra literária
  - Averbamento de obra literária
  - Comunicação de espetáculos de natureza artística
  - Comunicação de registo de promotor
  - Registo de artistas - Registo nacional de profissionais do setor das atividades artísticas, culturais e de espetáculo, cujo registo passou, nos termos da portaria 156/2017, de 21 de junho a ser competência da IGAC;
  - Comunicação de funcionamento de recintos
  - Pedido de parecer para obras de construção e modificação em recintos
  - Averbamentos ao DIR
  - Comunicação de espetáculos tauromáquicos
  - Comunicação de alteração de dados de promotor de espetáculos de natureza artística (mera comunicação prévia);
  - Comunicação de espetáculos de natureza artística promovidos por promotores ocasionais.
- Disponibilização, no Portal da IGAC, das iniciativas por parte do setor livreiro, no âmbito da publicação da Lei do preço fixo do livro (LPFL), aprovada pelo Decreto-Lei n.º 176/96, de 21 de setembro - alterada através do Decreto-Lei n.º 216/2000, de 2 de setembro e, mais recentemente através do Decreto-Lei n.º 196/2015, de 16 de setembro.
- Implementação de estratégia para regulação e eventual bloqueio de acesso a *sites* ilegais, numa atuação de combate à violação do direito de autor e dos direitos conexos em ambiente digital e em conformidade com o disposto na Lei do Comércio Eletrónico (LCE) aprovada pelo Decreto-Lei n.º 7/2004, de 7 de janeiro - Memorando de Entendimento .
- Estudo e identificação da solução a implementar para gestão da receita da IGAC.
- Conclusão da 1ª fase do projeto de levantamento de soluções, para melhoria dos postos de trabalho da IGAC.
- Lançamento de rubricas no Portal Interno da IGAC relativas a boas práticas da Administração em matérias como a modernização e a transformação digital.
- Incremento da área de disponibilização, no Portal da IGAC, das iniciativas por parte do setor livreiro, no âmbito da publicação da Lei do preço fixo do livro (LPFL).
- Implementação de estratégia de monitorização das meras comunicações prévias submetidas pelos clientes da IGAC, relativas aos serviços *online* disponibilizados em matéria de espetáculos, assumindo a IGAC uma postura pedagógica, com forte participação da área inspetiva da IGAC, no sentido de corrigir erros e capacitar os utilizadores para as obrigações legais.

**A melhoria dos sistemas de informação permitiu à IGAC iniciar o processo de partilha de informação, com as seguintes medidas:**

- Adesão ao portal Dados.gov, que atua como uma porta de acesso *online* ao repositório de dados abertos de vários organismos da Administração Pública, com informação no âmbito dos recintos de espetáculos, que obteve uma média de mais de 1.000 visualizações/mês, 20.000 visualizações/ano.

Em articulação com a AMA – Agência de Modernização Administrativa, alargou o catálogo de serviços, partilhando, também, um novo *dataset* – o dos promotores de espetáculos de natureza artística.



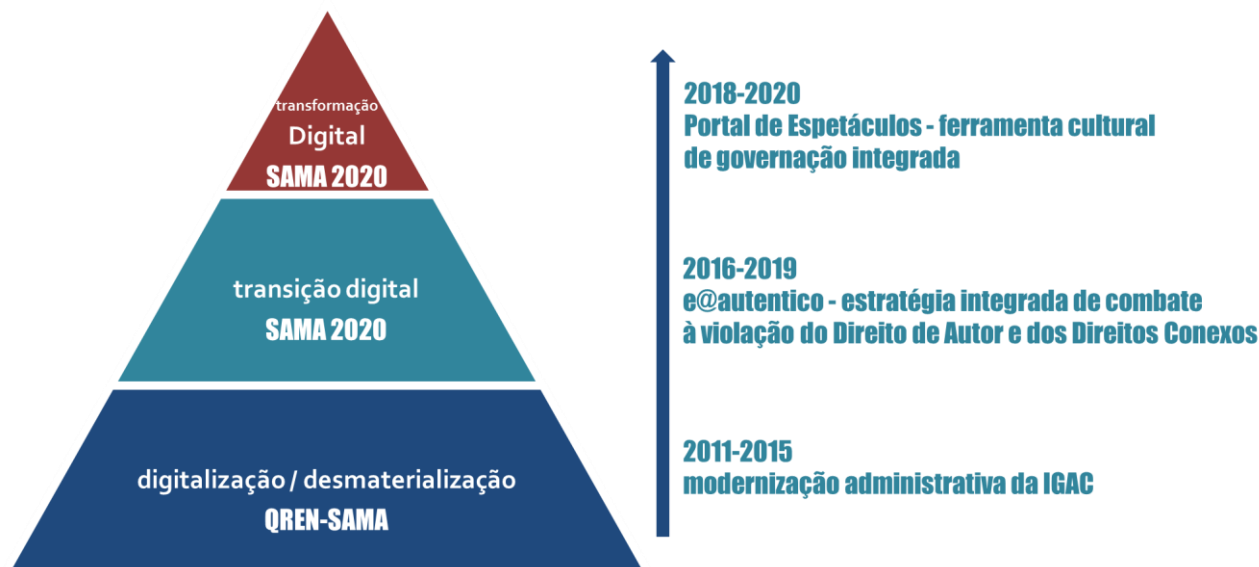
Este conjunto de dados tem representados os promotores de espetáculos de natureza artística inscritos na IGAC, designadamente nas seguintes áreas de atividade: artísticas, videográficas e cinematográficas. Estes apresentam-se organizados por: morada, NUTS II, NUTS III, distrito, concelho e ainda pela atividade artísticas que promovem.

#### Na vertente da Qualidade:

- Implementação de um sistema de gestão da qualidade prevendo a reengenharia de processos e respetiva codificação.
- Com resultados evidentes para os cidadãos, a IGAC manteve e criou um novo conjunto de boas práticas que se traduzem no alargamento e disseminação de informação e maior proximidade à organização:
  - Criação de um posto digital para os seus clientes na área de atendimento, o que tem revelado um nível de satisfação muito elevado face à facilitação de comunicação e obtenção de documentos digitais necessária à prossecução dos processos junto da IGAC.
  - No âmbito do art.º 5º do Decreto-Lei n.º 74/2014, de 13 de maio, foi ainda, em várias dezenas de Espaços do Cidadão (EdC), disponibilizado o serviço "Registo de propriedade intelectual - registo de obras literárias, artísticas e científicas", possibilitando ao cidadão aceder, com recurso à Internet, a este serviço da IGAC, entre outros prestados pelo Estado. Esta medida vem facilitar o quotidiano dos cidadãos (através da redução do tempo de espera e de outros custos) mas também contribuir para o aumento da sua autonomia e literacia digital uma vez que a submissão é apoiada por profissionais qualificados e o acesso é mais generalizado devido à sua disseminação por autarquias, estações dos CTT, entre outros locais.
  - Melhoria do modelo de reporte estatístico que traduz um conjunto de boas práticas, materializado na edição de um boletim estatístico anual, o qual foi construído de acordo com o campo de referência do grupo de trabalho sobre estatísticas culturais da Eurostat que, através do *ESSnet-Culture (European Statistical System Network on Culture)*, definiu os domínios da Cultura e conforme o disposto no Decreto-Lei n.º 46/891 que definiu os três níveis da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) para as unidades territoriais portuguesas.

Este instrumento está atualizado até 2017, criando assim a fotografia anual de indicadores relativos às atividades e agentes culturais iniciada em 2012 e contribuindo para a preservação da informação passível de alimentar uma análise mais profunda de tendências.
  - Ao abrigo de um Acordo de Colaboração entre a IGAC e a Aicep Global Parques com vista a enriquecer a plataforma eletrónica "Global Find" (da responsabilidade da Aicep Global Parques), a IGAC disponibilizou a informação relativa a infraestruturas culturais licenciadas pela IGAC, tornando essa consulta pública e acessível aos investidores estrangeiros.
  - Implementação de um sistema de gestão de elogios, sugestões e reclamações, no portal da IGAC.
- Manutenção dos excelentes indicadores de qualidade, mediante avaliação dos clientes da IGAC, através do estudo anual de avaliação da satisfação, o qual em 2017 incidiu, não sobre os clientes diretos, mas sobre as entidades parceiras ou com as quais a IGAC desenvolve relações de proximidade, em função da área de atuação ou no âmbito dos projetos em cooperação, com um índice de satisfação de 92%.
- Em 2017, aprovação do Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social.

**Súmula das etapas de modernização e transformação da IGAC:**



## Objetivo Estratégico 9:

### Promover a qualidade e a satisfação dos clientes

#### Objetivo da carta de missão:

 <b>QUALIDADE</b>	7. Promover a qualidade e a satisfação dos clientes
--	---

#### Indicador 14

Nível de satisfação dos clientes, em inquérito anual [(n.º respostas positivas relativamente à prestação da IGAC / n.º total de respostas ao item "satisfação global com os serviços") x 100]

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Meta	79%	79%	81%	83%	85%
Resultado	81% Supera	90% Supera	84% Supera	92% Supera	

Centrados na linha estratégica definida para alcançar a visão, a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela IGAC tornou-se um imperativo para a gestão.

Mais do que o cumprimento de normas e de procedimentos e da implementação de um sistema de avaliação por objetivos, a IGAC, tal como as organizações públicas em geral caminham no sentido de fazer corresponder o processo de qualidade à satisfação dos clientes.

Pretende-se com este projeto aumentar a satisfação dos cidadãos-clientes com os serviços prestados e construir e aumentar a confiança na IGAC, através de processos transparentes e monitorizáveis.

Neste sentido, foi adotado um modelo de gestão por processos alinhado com as normas da Qualidade.

No ciclo de gestão pela qualidade, para além do diagnóstico e da implementação, é importante a avaliação permanente, pelos gestores do processo, pelos colaboradores e pelos clientes, para permitir medir a eficiência e qualidade e melhorar os processos numa perspetiva de melhoria contínua.

Sendo a satisfação dos clientes, a finalidade última de qualquer processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas organizações, torna-se necessário introduzir uma nova cultura de gestão que envolva os clientes (internos e externos) nesse processo, e que permita criar as condições necessárias para prever as suas necessidades e expectativas nos serviços que prestamos, ou que poderemos prestar.

Assim, está presente o diagnóstico permanente das ameaças e oportunidades que envolvem a nossa atividade, por forma a maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças, incorporando permanentemente os resultados dos inquéritos de satisfação nas várias áreas de negócio, bem como as sugestões dos clientes, parceiros ou colaboradores.

Estes instrumentos de audição dos clientes são o pilar das decisões futuras sobre a qualidade dos serviços e a distribuição de recursos pelos diversos serviços da organização.

Neste sentido privilegiam-se não só os sistemas de audição dos clientes, através da abertura de canais, formais ou informais, como a gestão de reclamações que serve para medir precisamente a insatisfação dos clientes e com isso contribuir de forma muito importante para melhorar a qualidade dos serviços, **concretizados através das iniciativas destinadas a:**

- Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da qualidade.
- Melhorar os espaços de contacto e acolhimento dos clientes da IGAC.
- Promover a satisfação dos clientes da IGAC.

No âmbito do processo de mudança da IGAC iniciado em 2010 tendo como pressuposto aumentar a satisfação dos cidadãos-clientes, através da melhoria dos serviços que lhe são prestados, foi adotado um modelo de medição da satisfação dos clientes, através de inquérito disponibilizado *online*, destacando-se a análise dos últimos 5 anos:



Em 2017, atendendo à importância que a IGAC atribui à inteligência coletiva e a processos de governação integrada, em 2017 a organização entendeu ser crucial conhecer a perceção dos organismos com quem trabalha no sentido de ajustar o seu desempenho em prol da melhoria da qualidade das relações interinstitucionais. Por conseguinte, foi realizado um estudo de avaliação da satisfação das entidades parceiros, tendo a satisfação média dos parceiros com o contributo da IGAC nas relações interinstitucionais se cifrado em 92%.

*Nota:* A IGAC considera 5 níveis de classificação (de 5 a 1): “Excelente”, “Muito Bom”, “Bom”, “Razoável” e “NS/NR” (Não Sabe / Não Responde).

A este nível, importa referir que, em termos de análise, uma resposta positiva varia entre “Excelente” e “Bom”, havendo ainda lugar a duas questões de resposta aberta (e de carácter opcional): uma para indicar pontos fortes e fracos e outra para eventuais sugestões de melhoria. O estudo assenta numa amostra (não-representativa).

**Eixo:**

**4. Promover a inclusão, a responsabilidade e a ética na economia cultural**

**Objetivo da carta de missão**

 **QUALIDADE**

8. Promover a qualidade e a satisfação, no âmbito do Projeto de Responsabilidade Social da IGAC, contribuindo para aumentar o conhecimento sobre a atividade da IGAC

**Indicador 15**

Nível da satisfação relativamente à adição anual do evento "Mostra de Autores Desconhecidos" [(n.º respostas positivas relativamente ao evento/n.º total de respostas) x 100]

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Meta</b>	80%	80%	83%	85%	85%
<b>Resultado</b>	85% Supera	n.a.	92% Supera	91% Supera	

A II edição da Mostra decorreu entre 2015 e 2016, com o resultado apresentado em 2016.

Em 2018, a IGAC apostou no desenvolvimento de um plano de RS orientado para a organização. Na vertente externa o evento "Mostra de Autores Desconhecidos" deve evoluir para um modelo mais consolidado que permita transformar a criação humana de uma forma mais sistemática. Nesse sentido, houve necessidade de repensar o modelo e as parcerias.

Apresenta-se, sucintamente, a iniciativa, bem como os resultados alcançados:

O projeto de responsabilidade social "Mostra de Autores Desconhecidos" foi criado em 2014 com a finalidade de: Assegurar uma estratégia de aproximação da sociedade, através do relacionamento com um público preferencial – OS AUTORES; de promover o Direito de Autor e os Direitos Conexos, mas sobretudo para dar voz aos criadores oriundos de ambientes menos favorecidos, colocando ao seu dispor um canal para expressarem e darem a conhecer o seu talento.

Este projeto quando foi criado teve enquadramento no V Plano Nacional para a Igualdade de Género, cidadania e Não-discriminação 2014-17 e no Plano para a Integração de Imigrantes para 2014, da responsabilidade da Comissão Nacional para os Direitos Humanos e visava, simultaneamente, sensibilizar estes públicos para a proteção do Direito de Autor e promover a inclusão sociocultural através do fomento do empreendedorismo através das artes.

Para o efeito a IGAC apostou no estabelecimento de parcerias interinstitucionais como forma de alavancar as suas valências enquanto entidade facilitadora de competências de cidadania, e no envolvimento de figuras públicas e com obra reconhecida, para constituição do Júri do Concurso, criando assim oportunidades para o desenvolvimento de projetos conjuntos em áreas até então não exploradas. Reforçando a sua rede de parceiros, fora do domínio cultural, espera-se que, num futuro muito próximo, destas sinergias resultem abordagens inovadoras que sejam catalisadoras de transformações dentro e fora da organização.

As várias edições foram organizadas visando promover e premiar as seguintes áreas de criação:

- Categoria 1 - Literatura
- Categoria 2 – Pintura e Desenho
- Categoria 3 – Banda Desenhada
- Categoria 4 – Música
- Categoria 5 - Teatro

2014 – I Mostra



<b>Destinatários:</b>	Criadores > de 16 anos, residentes ou enquadrados em funções de apoio em zonas urbanas menos privilegiadas da área metropolitana de Lisboa.
<b>Entidades envolvidas:</b>	Centro Social do Bairro 6 de Maio (município Amadora), Centro Comunitário do Alto da Loba (município de Oeiras), Câmara Municipal de Sintra, CASA (Centro de Apoio ao Sem Abrigo) – Delegação de Cascais, CERCI (Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidade, CRL) Lisboa e pela Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais.
<b>Adesão:</b>	56 obras a concurso.
<b>Jurados:</b>	Luís Represas, Tó-Zé Brito, Leonor Silveira, Ana Vidigal, José Jorge Letria, João Felgar, Marisa Liz, Sofia Simões, Rui Mendes, António Casimiro e Inspetor-geral da IGAC.
<b>Parcerias:</b>	Parceiro premium: Associação DNS.pt  CIEJD - Centro de Informação Europeia Jacques Delors, Cinemas NOS, pt.isp, MND - Museu Nacional do Desporto, FEVIP - Associação Portuguesa de Defesa de Obras Audiovisuais, SPA - Sociedade Portuguesa de Autores, APEL, GEDIPE, GMCS, CNB, OPART.
<b>Prémios:</b>	Oferta de iPad's aos vencedores por categoria (uma oferta DNS.pt) Bilhetes de cinema, Entradas e estadias no TNSC, Vouchers de formação, Vouchers "3em1" (pacote de três serviços gratuitos durante doze meses: domínio.pt, ferramenta para criação de um site e respetivo alojamento, endereço eletrónico), CD's de música, DVD's, Sacos oferta.
<b>Resultados:</b>	Notoriedade na comunicação social.  Lançamento de um site para publicitação dos autores (uma oferta DNS.pt).



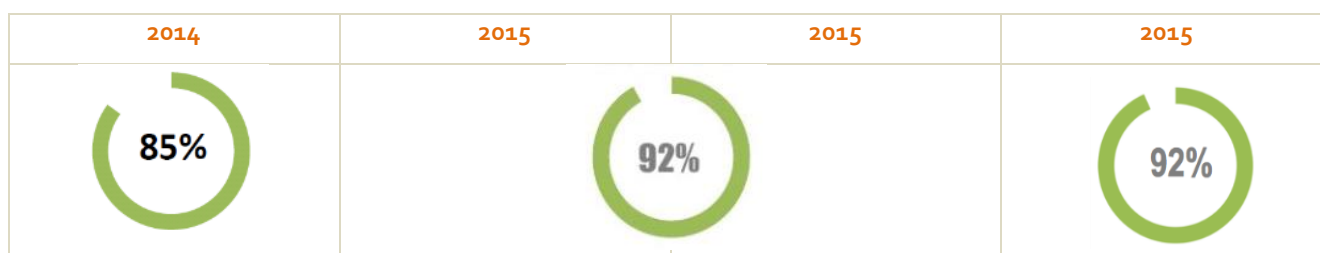
2015/6 – II Mostra

<b>Destinatários:</b>	Pessoas em regime de reclusão nos estabelecimentos prisionais do país.
<b>Entidades envolvidas:</b>	DGRSP - Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais
<b>Adesão:</b>	202 obras a concurso.
<b>Jurados:</b>	Monica Calle, Luís Represas, Nelson Dona, Padre Tolentino de Mendonça, Vasco Vaz (Mão Morta), Tiago Rebelo, João Felgar, Filomena António, Sara Chang Yan, Marisa Liz, Sofia Simões, Teresa Vilaça, Maria Carlos Loureiro e António Mateus, Inspetor-geral da IGAC e Diretor-geral dos Serviços Prisionais.
<b>Parcerias:</b>	<p>Parceiro premium: Associação DNS.pt</p> <p>Parceiro para a cerimónia pública de entrega de prémios: Teatro Nacional de São Carlos</p> <p>CIEJD - Centro de Informação Europeia Jacques Delors, Cinemas NOS, pt.isp, MND - Museu Nacional do Desporto, FEVIP - Associação Portuguesa de Defesa de Obras Audiovisuais, SPA - Sociedade Portuguesa de Autores, DGLAB; IPDJ; Instituto Camões, TNSC, TNDMII, Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa, Pingo Doce / Grupo Jerónimo Martins, Grupo Leya, Clube do Autor, Edições Tinta-da-China, Laranja Mecânica e Delta Cafés.</p>
<b>Prémios:</b>	<p>Computadores, leitores de e-books, kits de pintura e desenho, leitores de música digital e leitores portáteis de DVD (Associação DNS.pt)</p> <p>Vouchers "3 em 1" / pacote de três serviços gratuitos durante doze meses: domínio.pt, ferramenta para criação de um site e respetivo alojamento, endereço eletrónico (Associação DNS.pt)</p> <p>Atualização do website do concurso (Associação DNS.pt)</p> <p>Espaço físico para a realização da cerimónia de entrega de prémios (TNSC)</p> <p>Visitas aos bastidores do Teatro Nacional de São Carlos (TNSC)</p> <p>Serviço de catering (Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa)</p> <p>Produtos alimentares (Jerónimo Martins / Pingo Doce)</p> <p>Café (Delta Cafés)</p> <p>Bilhetes de cinema (Cinemas NOS)</p> <p>Livros dos jurados da Literatura e outros (Grupo Leya, Clube do Autor e Edições Tinta-da-China)</p> <p>Livros (DGLAB)</p> <p>Publicações do Teatro Nacional de São Carlos (TNSC)</p> <p>Laranja Mecânica (Roll-up e convite para a cerimónia)</p> <p>Chávenas da Vista Alegre (DGLAB)</p> <p>DVD's de filmes (FEVIP – Associação de Defesa de Obras Audiovisuais)</p> <p>Sacos oferta, t-shirts e canetas (IPDJ / MND)</p>
<b>Resultados:</b>	<p>Notoriedade na comunicação social</p> <p>Difusão a nível nacional</p>



### 2016/17– III Mostra

<b>Destinatários:</b>	Jovens entre os 16-21 anos em regime de acolhimento residencial.
<b>Entidades envolvidas:</b>	Casa Pia de Lisboa e Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.
<b>Adesão:</b>	19 obras a concurso
<b>Jurados:</b>	Luís Represas, João Felgar, Marisa Liz, Sofia Simões, Mariana Paraízo e Inspetor-geral da IGAC.
<b>Parcerias:</b>	Parceiro premium: Associação DNS.pt Escrever-Escrever, EPI, ETIC, Hard Rock Café, EPAL, Cinemas NOS, Rock in Rio, Museu Nacional do Desporto, Academia de Rock, Jazzy, Federação Portuguesa de Futebol, MART, PCM
<b>Prémios:</b>	Ações de formação, para todos os participantes, nas respetivas áreas a que concorreram
<b>Resultados:</b>	Aumento das competências técnicas dos participantes, nas áreas a concurso Criação de condições para experienciarem ambientes profissionais



### O eixo estratégico 4. foi materializado nos seguintes objetivos estratégicos:

<b>OE11</b>	Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculo
<b>OE12</b>	Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos
<b>OE13</b>	Reforçar o controlo setorial da administração financeira do estado
<b>OE14</b>	Afirmar as acessibilidades na área dos espetáculos



## Objetivo Estratégico 12:

### Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

O objetivo nº 8 insere-se no objetivo estratégico 12, com uma nova configuração desde 2016, integrando a vertente da responsabilidade social interna, pressupondo um novo *mindset* na forma de perspetivar os recursos humanos da IGAC e, conseqüentemente, uma inovação na própria formulação da política de responsabilidade social (nos termos da ISO 26000) que se pretende ser geradora de ambientes inclusivos, capazes de fomentar a aproximação de subculturas intergeracionais e funcionais da organização.

O respeito pelos recursos humanos como pessoas na sua complexidade e plenitude tem profundas implicações no modelo de gestão da IGAC implicando, desde logo, um amadurecimento das relações interpessoais (entre liderados e líderes) a partir do momento em que passam de meros fatores de produção a parceiros cocriadores da organização (e, portanto, a potenciais fontes de inovação). O design da política da responsabilidade social (RS), assente nesta nova forma de estar face aos colaboradores internos, implica necessariamente:

- A adoção institucional de uma postura de partilha de poder (modelo de governação integrada) e de corresponsabilização pelos resultados obtidos.
- A valorização da diversidade das narrativas individuais e da densidade da matriz relacional como recurso criativo da organização (e não como fator de stress).
- Uma liderança sistémica e colaborativa, com capacidade de inspirar confiança nos recursos humanos a apresentarem novas ideias (havendo abertura prévia para o seu acolhimento).
- Ambiente participativo no alinhamento dos valores e ritmos entre a organização e as suas pessoas para que estas se sintam confiantes e confortáveis em manifestar todo o seu potencial criativo, eventualmente gerador de inovação na organização.

Ao incidir a sua atenção no “caminho” (i.e., em “como” são alcançados os objetivos de um organismo), a RS encerra em si um potencial de agregação por respeitar a diversidade de interesses coexistentes numa mesma organização.

Internacionalmente reconhecida como um meio capaz de envolver todas as áreas funcionais de um organismo com impacto estrutural e sustentável, a RS emerge na IGAC como a “espinha dorsal” de uma cultura organizacional que se pretende desenvolver para maximizar os benefícios da estratégia de modernização administrativa encetada pela instituição nos últimos anos.

Até 2016, a RS na IGAC começou por estar muito direcionada para as áreas de negócio, relacionado a responsabilidade social com a proteção do Direito de Autor e dos Direitos Conexos) – através do projeto “Somos Todos Autores” e envolvendo *stakeholders* externos (comunidade educativa – alunos, professores, auxiliares e encarregados de educação).

Deste projeto resultaram várias edições da iniciativa “Mostra de Autores Desconhecidos” que tem abrangido populações vulneráveis, desde cidadãos residentes (ou em funções de apoio em zonas urbanas menos favorecidas da Área Metropolitana de Lisboa), passando por reclusos de todo o país, a jovens institucionalizados.

Paralelamente, a IGAC tem vindo, anualmente, a apostar no fomento da cultura organizacional através da dinamização de iniciativas promotoras do desenvolvimento e aprofundamento das relações interpessoais: sessões de partilha de conhecimento e ações de comunicação interna, tais como: Comemoração de datas festivas: São Martinho, Natal; Partilha do saber pessoal e profissional, através de rubricas na Intranet; Sessões de partilha do conhecimento, através de apresentações temáticas.

Progressivamente, foram desenvolvidas internamente algumas campanhas (ambientais e de envolvimento com a comunidade) como forma sensibilizar os colaboradores para matérias de responsabilidade social, destacando-se a campanha “Papel por alimentos” (Banco Alimentar); campanha das tampas (Metropolitano e PSP); campanha de doação de sangue (IPST), campanha de apoio à Madeira (CTT).

Para acelerar a internalização de tais temáticas na IGAC em prol do bem-estar dos colaboradores, e atendendo à inevitabilidade do enviesamento inconsciente (derivado de diferentes perceções individuais); à necessidade de alinhamento de práticas organizacionais com uma conduta ética assente nos valores, lema, missão e visão da

instituição e à necessidade de criação de uma nova narrativa organizacional propícia à mudança e inovação, foi criado em 26-out-2106, o Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social (GTRS) que se caracteriza por ser:

- Uma equipa de inovação organizacional (nos termos da NESTA na sua publicação “*Innovation teams and labs – a practical guide*”) com características únicas na organização e que intervém tendo por referência a diversidade de aprendizagens pessoais e profissionais dos seus elementos.
- Composto por colaboradores de todas as unidades orgânicas da IGAC que assumem o papel de agentes facilitadores, aceleradores e educadores da implementação da RS na organização. Este papel passa por: (1) recomendações de práticas para implementação da RS na organização, (2) incidência sobre o impacto da atuação da IGAC sobre a sua esfera de influência (interna e externa), estando por isso relacionada com o modo (conduta ética) como as atividades organizacionais são desenvolvidas e (3) ser um instrumento para atingir a sustentabilidade das relações e, portanto, da boa saúde da organização.
- Designers de um ambiente sustentável em termos de bem-estar organizacional (e daí que posicionem ao nível concetual na criação de estruturas e não de meros executantes) e que passa por (1) foco na Felicidade Corporativa (o “objetivo”), (2) criação de um sistema apoiado em princípios e valores que sejam reconhecidos pelo universo dos trabalhadores (lógica de *bottom-up*), (3) envolvimento de outros departamentos, sempre que possível, de modo a que a organização aprenda a trabalhar em rede (e, assim, desenvolver: um novo *mindset*, sinergias e confiança mútua) e (4) manter consistência de experiências sociais que funcionem na organização de forma a criar identidade corporativa (cultura organizacional assente em tradições próprias).
- Promotores da participação e envolvimento dos trabalhadores através de (1) auscultação e acolhimento de ideias para integrar no novo ambiente de trabalho, (2) estímulo do trabalho em rede (intra e interdepartamentos) e (3) promoção com base em argumentos sérios e honestos, em consonância com a missão do GTRS (amostra da conduta ética que se pretende).
- *Advisers* da liderança (de topo e intermédia) em matéria de política de responsabilidade social, cujo exercício passa por (1) sentir o “pulso” à organização, analisar e propor alterações em conformidade com a missão do GTRS, (2) trazer boas práticas para dentro da organização, (3) sugerir iniciativas à Direção Superior que façam sentido em termos de RS e (4) dar pareceres autênticos que possam fundamentar as opções da liderança (de todo e intermédia) em termos de RS.

O GTRS constitui, por tudo isto, uma clara aposta da direção superior na implementação de uma conduta ética e transparente por toda a organização, que deve ser praticada nas relações quotidianas dos trabalhadores com as várias partes interessadas (e.g. outros colaboradores, parceiros institucionais, fornecedores, clientes externos,...) e conducente a uma cultura propícia à mudança e inovação.

Neste sentido, a aposta estratégica numa política de responsabilidade social, que tem vindo a ser progressivamente desenvolvida na IGAC nos últimos anos, aspira ao desenvolvimento sustentável de uma cultura organizacional inovadora, inclusiva e inspiradora – “cultura dos 3 i's” – vocacionada para a criação de valor público pela maximização das oportunidades emergentes e dos resultados alcançados.

Enquanto “responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que: (1) contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade; (2) tenha em conta as expectativas das partes interessadas; (3) esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com normas internacionais de conduta; (4) esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações” (cf. ISO 26000).

As atividades da IGAC para a RS estão enquadradas num Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social, aprovado em 19-set-2017).

Neste âmbito, a IGAC criou objetivos para a **vertente interna**:

- Fomentar uma cultura ética participada
- Fomentar uma cultura agregadora e inclusiva
- Fomentar uma cultura de governação integrada
- Aumentar as competências dos elementos do grupo de responsabilidade social
- Promover a conciliação entre a vida profissional e pessoal

- Promover a autonomia do trabalhador através da adoção de modelos de prestação de trabalho mais flexíveis (quando aplicável ao PT)

#### A este nível destacam-se as ações de promoção do conhecimento interno:

- Promover uma cultura de segurança e saúde

I Ciclo de Sessões em Saúde e Segurança no Trabalho (3 sessões), ministrado pela ACT – OBJ.: sensibilizar os trabalhadores e dirigentes para os seus direitos e obrigações em matéria de Saúde e Segurança no Trabalho.



- Promover uma cultura de alinhamento entre desenvolvimento pessoal e organizacional

Sessão “Tu és uma marca” facilitado em 06-dez-2017 pela empresa “Walking Mind – Coaching | Consultoria | Estratégia”, com um grau de satisfação global de 89% – OBJ: desenvolver o sentido estratégico individual e de grupo.



Curso de formação em “Ética e Conduta na IGAC” facilitado em 14 e 20-dez-2017 pela empresa “Pedra Base – Consultoria e Formação” – OBJ: desenvolver uma conduta ética na organização.

#### Manteve os objetivos para a **vertente externa**:

- Desenvolver o projeto de responsabilidade social “Mostra de Autores Desconhecidos (MAD)”, versando sobre a área da propriedade intelectual
- Contribuir para o conhecimento público dos autores participantes nas edições da Mostra

#### De destacar a divulgação dos trabalhos dos autores desconhecidos:

Adesão à iniciativa anual “Jardim das Artes” promovida por uma associação local (“Associação Boa Vizinhança Santo António”) com o objetivo de divulgar as obras dos concorrentes das três edições da “Mostra de Autores Desconhecidos”, gerando o interesse da comunidade local.



#### Como síntese, elencam-se as várias etapas desta nova estratégia adotada pela IGAC:

##### 2016

- Criação do GTRS – Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social
- Adesão ao grupo alargado do PSC (Problema Social Complexo) GovInt Envelhecimento (Fórum para a Governação Integrada)

##### 2017

- Aprovação do Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social
- Adesão à Rede da Carta Portuguesa para a Diversidade (liderada pela Fundação Aga Khan)
- Adesão ao Grupo de Trabalho “Partilha de Práticas e Alinhamento de Conceitos” (liderada pela Fundação Aga Khan)
- Realização de workshop sobre “Responsabilidade social nas organizações públicas e privadas”, com a colaboração da DGAE/ME e SG-MTSSS

##### 2017/18

- Participação na formação para formadores em Enviesamento Inconsciente (ministrada por: Fundação Aga Khan, EDP, Microsoft, L'Oreal, LYD – Leading to Greatness)
- Realização de 2 ciclos de sessões em torno das temáticas da Saúde e Segurança no Trabalho, com a colaboração da ACT-MTSSS

## 2018

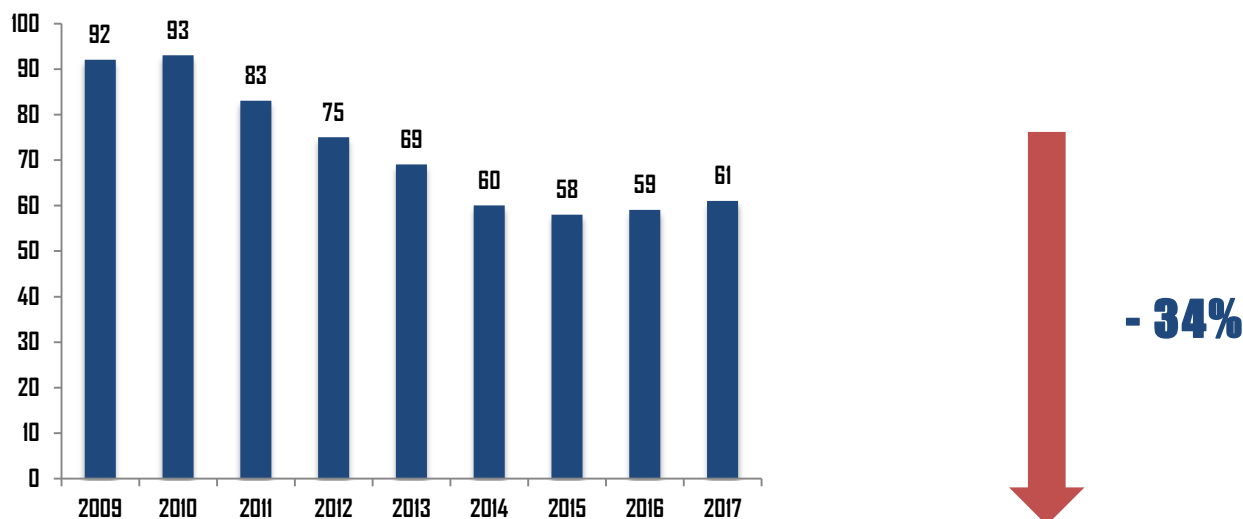
- Adesão ao Grupo de Trabalho “Laboratório de Práticas” (liderada pela Fundação Aga Khan).
- Adesão à Rede RSO PT – Rede de Responsabilidade Social das Organizações.
- Colaboração do GTRS-IGAC na elaboração da ficha setorial da Responsabilidade Social nas Entidades Públicas intitulada “Responsabilidade Social nas entidades públicas – desafios, oportunidades e pistas de ação”, publicada pelo GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial).
- Criação do Grupo do Serviços Residentes do Palácio Foz.
- Participação no grupo de trabalho técnico da área governativa da Cultura para a construção da “Estratégia Nacional para a Igualdade e Não-Discriminação 2018-30”.
- Participação no grupo de trabalho técnico da área governativa da Cultura para a construção da “Estratégia Nacional para o Voluntariado”.
- Criação da “Academia IGAC” que pretende desenvolver um plano integrado de capacitação dos colaboradores internos em prol das competências necessárias (empreendedorismo, participação, ...) para a adoção eficiente e eficaz do modelo de gestão pública de Governo Aberto.

### **A desenvolver em colaboração com o Grupo de Trabalho “Liderança” do Fórum para a Governação Integrada**

- Desenvolvimento de um programa de bem-estar interno com as pessoas da organização e de outros organismos da Administração Pública.
- Transposição do espírito do SIIGeP (Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública), designadamente o “Direito ao Desafio”, para dentro da IGAC através de lançamento de concurso interno para apresentação e dinamização de projetos inovadores pelos próprios trabalhadores.
- Desenvolvimento da dimensão pedagógica, melhoria da gestão e acompanhamento e consolidação dos conteúdos da iniciativa “Bastidores da IGAC”, de forma a que futuramente possa ser dinamizado junto de outros públicos.
- Revisão de práticas internas de forma a estender a preocupação pela responsabilidade social às entidades que se encontram sob a esfera de influência da IGAC (e.g. averiguação de boas práticas de RS nos organismos culturais auditados e recintos de espetáculos vistoriados – DSIF).
- Avaliação do impacto do GTRS mediante estudo da Felicidade Corporativa / definição de indicadores de bem-estar interno.



## III – Recursos: R. humanos



### Principais Indicadores

Indicadores/ano	2014	2015	2016	2017
RH planeado	71	64	67	68
RH executado	60	58	59	61
Encargos	2.367.466,00€	2.021.181,00€	2.139.940,00€	2.211.943,00€
Taxa Tecnicidade	58%	60%	61,02%	59,01%
Taxa de dirigentes	10%	10%	10%	9,84%
Taxa de feminização	75%	76%	76,27%	78,68%
Idade Média	52 anos	54,60 anos	51,88 anos	51,80anos
Taxa admissão	15%	14%	15,25%	14,70%
Taxa saída	22%	17%	11,86%	14,70%
Taxa de Presença	83,84%	69,28%	83,42%	83,95%

Estes indicadores evidenciam que a IGAC fica sempre aquém do planeado na execução dos postos de trabalho adequados à estratégia, muito em função da falta de recursos financeiros para assegurar o pagamento das remunerações.

Por outro lado, a média etária dos trabalhadores - 50 anos, poderá criar obstáculos à necessária transformação digital da IGAC.

Em termos genéricos a política de gestão de RH adaptou-se às significativas restrições orçamentais, que obrigaram as organizações a repensar a sua estratégia e os seus processos numa nova abordagem de gestão estratégica de recursos humanos, apostando na multidisciplinaridade e na formação interna e especificamente no período em análise na necessidade de alinhar a estratégia da gestão de recursos humanos à mudança do sistema de gestão da IGAC.

Através da flexibilização de funções e do reforço do número de trabalhadores na área de fiscalização e inspetiva a IGAC poderá obter um crescimento sustentável e manter o programa de desenvolvimento dos processos na linha de uma organização de qualidade.

A necessidade de garantir uma maior especialização dos recursos na área inspetiva e de fiscalização e uma elevada polivalência dos inspetores superiores para assumirem todas as tarefas associadas ao serviço inspetivo, designadamente ao nível das violações do direito de autor em ambiente físico e em ambiente digital, aconselha um reforço de técnicos e inspetores superiores na área inspetiva, com funções e um grau de responsabilidade acrescidos face à evolução tecnológica que exige um tratamento mais especializado e diferente grau de responsabilidade.

Nessa medida, a IGAC caminhará para um modelo de gestão mais flexível, através do alargamento e enriquecimento de tarefas, da criação de equipas de trabalho, cujos membros assumam o controlo sobre os processos de trabalho. Aproveitar a polivalência dos trabalhadores, aumentando as suas competências para executar várias funções diferentes no contexto do respetivo posto de trabalho, bem como a rotatividade de funções, é determinante para a melhoria de competências e o estímulo dos trabalhadores.

A estratégia assenta nos seguintes fatores:

- **Previsão dos recursos humanos necessários/disponíveis e análise dos desequilíbrios**

Foi aprovado um mapa de pessoal com as atividades necessárias à prossecução da estratégia da IGAC e planeado o processo de recrutamento e seleção para assegurar os Recursos Humanos necessários ao cumprimento da missão e objetivos da IGAC.

A análise dos desequilíbrios entre as necessidades futuras e os recursos efetivos foi alterada ao longo de 2015, por força das restrições financeiras decorrentes da quebra de receitas próprias, a maior fonte de financiamento da IGAC.

As necessidades foram supridas através do recurso à mobilidade entre serviços.

Em setembro de 2014 a IGAC foi objeto de um processo de centralização de algumas tarefas inerentes à gestão de recursos humanos e financeiros na Secretaria-geral da Presidência do Conselho de Ministros, o que inviabilizou mais uma vez a estabilidade de recursos humanos para as atividades necessárias à prossecução da estratégia da IGAC.

- **Promoção da mobilidade interna**

Fomentaram-se processos de mobilidade na carreira e nos postos de trabalho que, para além da motivação dos trabalhadores, permitiram avaliar a adequação entre as competências existentes e os postos de trabalho necessários ao desenvolvimento da estratégia, incluindo os que exijam maior responsabilidade e, bem assim, enriquecer a experiência profissional dos trabalhadores.

Em 2015 manteve-se a política de mobilização funcional no posto de trabalho e permitiu-se alguma rotatividade pontual de trabalhadores, ou em acompanhamento de equipas de inspeção e de fiscalização.

A mobilidade funcional dentro do serviço permitiu ainda melhorar a perceção dos trabalhadores para o trabalho em conjunto e a respetiva capacidade para se adaptarem às mudanças do ambiente da organização.

Promoveu-se, igualmente, a mobilidade interna de outros serviços, que apesar de ter sido anulada pela saída de trabalhadores por mobilidade, ainda assim, permitiu assegurar um enriquecimento das experiências profissionais nas equipas onde esses elementos foram integrados.

- **Desenvolvimento de competências**

Face ao desafio proposto no plano estratégico, foi necessário estabelecer um plano para o desenvolvimento de competências dos trabalhadores e dirigentes, tendo em vista melhorar o potencial humano e as competências necessárias ao conjunto de atividades estratégicas da IGAC.

Por conseguinte, para 2015 foram estabelecidas e executadas as seguintes iniciativas estratégicas: o “aumento das competências dos recursos humanos nas vertentes de gestão de procedimentos, tecnológica, estratégica e ética “ (atividade 26) e a “promoção do envolvimento dos recursos humanos na estratégia da IGAC” (atividade 27).

À semelhança do ano anterior, neste sétimo ano de gestão privilegiou-se o recurso à formação interna, ministrada no Palácio Foz, bem como a autoformação.

#### ▪ Acompanhamento do desempenho

O processo de planeamento ocorreu em articulação com os dirigentes e, de modo informal com os trabalhadores, uma vez que atualiza mas mantém os pressupostos estratégicos já definidos para 2013.

Os objetivos dos trabalhadores para 2013 e 2014 foram contratualizados após aprovação do QUAR, em 2013 e reformulados após a aprovação do QUAR para 2015.

Procedeu-se à comunicação formal da estratégia a todos os trabalhadores da IGAC.

#### ▪ Reconhecimento e recompensa

Foi adotada uma estratégia de reconhecimento informal através de práticas de testemunho de aprovação e de estima quotidianas ou regulares, as quais se prevê que surtam efeito na motivação das equipas e envolvimento dos colaboradores numa estratégia diferente para a IGAC.

#### ▪ Bem-estar no trabalho

Conscientes do valioso contributo dos trabalhadores para a estratégia da IGAC, e face à dispersão orgânica e funcional dos trabalhadores distribuídos por vários andares do edifício, à falta de gestão de arquivo que determinava a ocupação dos espaços livres com material acessório e à total inadequação da gestão do material a periciar, o qual ocupava parte significativa das salas ocupadas pela IGAC, foi necessário continuar o investimento no processo de mudança e do bem-estar dos colaboradores.

Nesse sentido, manteve-se o esforço de concluir os processos de gestão do arquivo e de gestão do material a periciar, com a deslocalização dos arquivos e do material do Palácio Foz para locais que oferecem garantias de fiabilidade e segurança.

Com estes processos assegurou-se melhores condições de trabalho aos peritos da IGAC e aos restantes trabalhadores, porquanto os locais de arquivo estão agora limpos, ordenados e fáceis de consultar.

Em 2015 manteve-se a política de gestão dos tempos de trabalho e de conciliação da vida familiar com a vida profissional, sobretudo permitindo horários de trabalho adaptados à vida familiar, apesar de, nos postos de trabalho onde se verificam maiores ausências ao serviço por motivo de doença, haver um maior esforço por parte dos trabalhadores que os substituem, incluindo dirigentes.

### Avaliação de SIADAP

A IGAC assegurou o planeamento, monitorização e avaliação do SIADAP, do QUAR, dos dirigentes e dos trabalhadores.

Para além do envolvimento das partes interessadas no desenvolvimento da estratégia e do planeamento, procedemos a um diagnóstico da organização, que também é atualizado, à definição dos objetivos estratégicos em função da missão e da visão, à avaliação dos resultados e à redefinição da estratégia em função dos resultados.

A contratualização dos objetivos e competências dos trabalhadores é precedida do seu envolvimento e anualmente é feita uma apresentação formal da estratégia, objetivos, indicadores e metas.

O quadro infra contém uma súmula dos principais resultados das avaliações dos trabalhadores nos biénios:

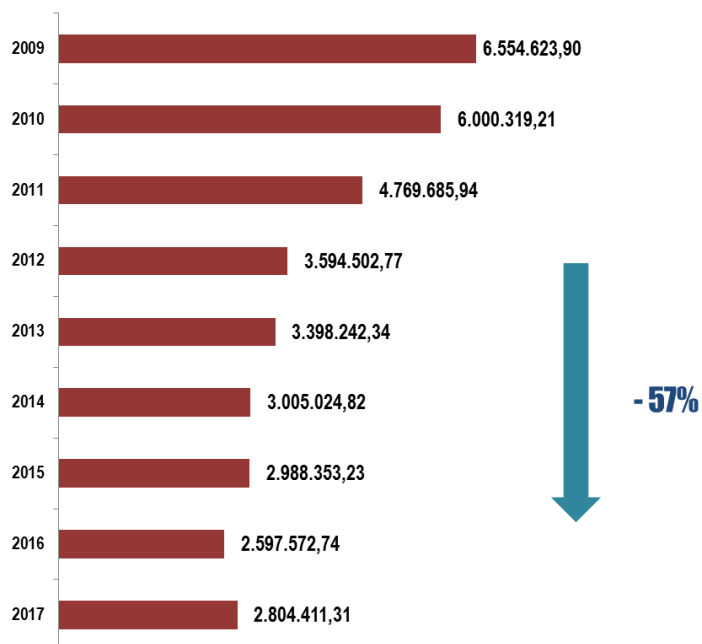
n.º/anos	2013/2014	2015/2016
Trabalhadores avaliados	51	46
Trabalhadores relevantes	13	12
Trabalhadores excelentes	1	2



## III – Recursos: R. financeiros

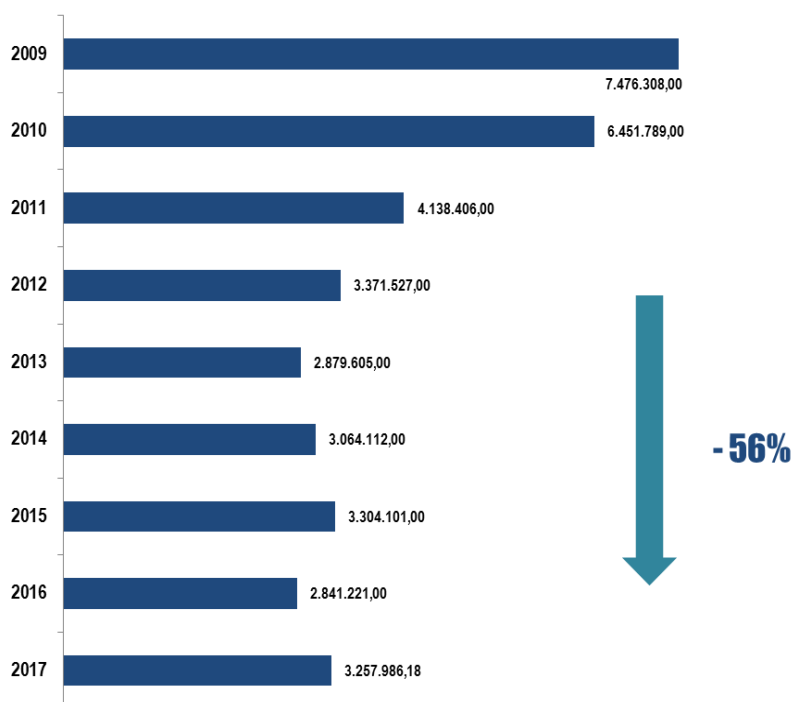
Orçamento executado (últimos 9 anos)

	Dotação inicial	Dotação corrigida	Execução
2009	6.216.946,00	6.854.422,00	6.554.623,90
2010	6.788.128,00	7.249.785,00	6.000.319,21
2011	7.028.495,00	7.514.971,00	4.769.685,94
2012	5.248.105,00	4.811.419,00	3.594.502,77
2013	3.765.793,00	3.803.898,00	3.398.242,34
2014	3.548.732,00	3.692.656,00	3.005.024,82
2015	3.589.301,00	4.050.334,00	2.988.353,23
2016	3.793.846,00	3.436.006,00	2.597.572,74
2017	3.253.640,00	3.657.039,00	2.804.411,31



Receitas cobradas (últimos 9 anos)

	Receita orçamentada	Previsão corrigida da receita	Receita Cobrada (*)
2009	6.216.946,00	6.216.946,00	7.476.308,00
2010	6.778.128,00	6.778.128,00	6.451.789,00
2011	7.028.495,00	7.028.495,00	4.138.406,00
2012	5.542.012,00	5.542.012,00	3.371.527,00
2013	3.771.253,00	4.086.426,00	2.879.605,00
2014	3.650.074,00	3.800.287,00	3.064.112,00
2015	3.589.301,00	4.088.389,00	3.304.101,00
2016	3.793.846,00	3.867.360,00	2.841.221,00
2017	3.253.640,00	3.559.046,00	3.257.986,18

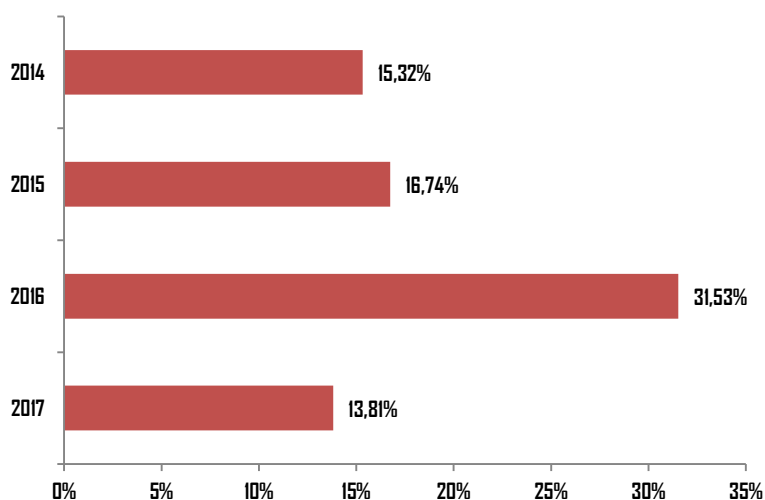




O orçamento da IGAC é financiado por receitas próprias e por receitas gerais, para uma parte das despesas com pessoal.

A redução das receitas próprias, a impossibilidade de recorrer a receitas gerais para financiar as despesas da IGAC, e o impacto das medidas de modernização administrativa determinaram a redução do orçamento de funcionamento da IGAC.

#### Desvio orçamental (2014-17)



O desvio orçamental deveu-se à diminuição da cobrança de taxas resultantes pela grave crise económica que atingiu o país e às mudanças tecnológicas na disponibilização digital de conteúdos, a qual não foi compensada pelo reforço de transferências de verbas do orçamento de Estado.



## IV - Iniciativas de índole pessoal, em representação da IGAC

A definição das responsabilidades de natureza principal, na coordenação de processos, em linha com o despacho de delegação de competências na gestão dos recursos, na inovação e comunicação, na estratégia, na gestão do processo de perícias e do processo de gestão de reclamações setoriais, passa essencialmente pela concretização dos seguintes desafios:

### Designer da organização

Apesar da IGAC não assumir formalmente a incorporação do design na sua organização, acontece que as práticas adotadas na gestão de recursos e na construção do projeto de modernização da IGAC assumiram uma verdadeira configuração de design organizacional, enquanto solução para os desafios da gestão, a curto e longo prazo.

A equipa de inovação da IGAC constituiu-se como uma verdadeira equipa de designers que constroem e construíram valor para a organização, assumindo atitudes que ajudaram a ajustar a visão dos colaboradores para a estratégia definida.

O processo de design passou pelo planeamento e coordenação integrada e estratégica da definição dos serviços prestados, da melhoria dos espaços físicos e da comunicação:

1. O design dos serviços ou produtos que a IGAC presta aos clientes, com engenharia de processos, integrando a experiência dos colaboradores e novas metodologias de desenho dos processos como o *design thinking*.
2. A melhoria dos espaços físicos, com a adaptação das equipas aos espaços da IGAC numa lógica de processo, e de libertação dos arquivos físicos, com enormes restrições face à estrutura construtiva do Palácio Foz.
3. O design da informação, através dos projetos de gestão da informação e de conhecimento.
4. A construção de uma rede interdisciplinar para a troca de informações e ideias na organização.
5. O design social da IGAC, através do projeto de responsabilidade social que foi reorientado para uma mudança profunda dos colaboradores da IGAC para no futuro se poder abrir para questões sociais mais amplas, envolvendo valores éticos, emocionais e humanitários.
6. A marca [e@autentico](#) que permitirá para além da criação de uma identidade para aqueles que na sua atividade (autores, criadores, promotores, gestores de estabelecimentos de venda de obras protegidas, gestores de recintos de espetáculos de natureza artística e outros onde estes se realizam, canais de distribuição digital de obras, entre outros) contribuem para proteger o direito de autor e os direitos conexos uma enorme campanha de comunicação que atinja a sociedades no seu todo.
7. Em 2018 o design da identidade da IGAC.
8. A criação do cartão de artistas para os profissionais de espetáculos registados na IGAC.

Enquanto coordenadora coube-me a coordenação deste processo de design do novo sistema de gestão da IGAC.

Esta tarefa permitiu-me conhecer com profundidade e desenhar todos os processos da IGAC e, em consequência, acompanhar diretamente as equipas multidisciplinares de desenvolvimento acrescentando a visão de quem conhece num todos, os processos e respetivas interligações.

Numa futura reconfiguração da estrutura orgânica da IGAC poderia adotar-se formalmente esta filosofia de integração do design organizacional no ambiente organizacional, operacional e estratégico.

**Neste âmbito e com maior destaque:**

1. Criação, planeamento e execução dos projetos financiados por fundos europeus:
  - Aviso n.º 1/2010 - Modernização administrativa da IGAC, para o desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas de suporte à modernização administrativa, a disponibilização de serviços com tecnologias multicanal para atendimento e/ou comunicação e promoção da interoperabilidade e a implementação de um sistema de gestão assente das normas da qualidade, o qual foi concluído, apesar de ter sido proposta a respetiva revogação em 2012, com um investimento global de € 1.315.634,76, com posterior redução para € 621.290,00.
  - Aviso n.º 2/2010 - projeto [e@autentico](#), para melhorar a performance tecnológica da IGAC, adequando-a às necessidades actuais e aos requisitos dos seus clientes, que incluía a desmaterialização do processo de autenticação e classificação dos conteúdos culturais, procurando a adequação aos desafios do mercado, nomeadamente, através da criação de uma marca digital IGAC e da certificação e autenticação digital, aprovado com um investimento global superior a € 1M, e revogado em 2012.
  - Aviso 01/SAMA2020/2015 - recandidatura do projeto e@autentico, em copromoção com a Imprensa Nacional Casa da Moeda, inscrito no âmbito da Agenda Portugal Digital » Área estratégica 1 - Acesso à banda Larga e ao Mercado Digital » Medida 1.4 – Combate à violação do direito de autor e dos direitos conexos, aprovado um investimento global de €1.020.656,53.
  - Aviso 02/SAMA2020/2017 - projeto “Portal de Espetáculos - Ferramenta cultural de governação integrada”. Este projeto, inovador na vertente de transformação digital, que se afirma como o grande desafio aos Serviços Públicos, consiste na criação de um portal para disponibilização online de dados gerados pela atividade da IGAC (designadamente informação sobre: recintos, espetáculos e promotores de espetáculos de natureza artística), aprovado com um investimento global de €828.653,38.
2. Coordenação da estratégia da IGAC.
3. Coordenação da codificação e desmaterialização de todos os serviços da IGAC
4. Coordenação e execução da melhoria dos espaços da IGAC:
  - Redução do espaço de arquivo na IGAC, em 342m<sup>2</sup>.
  - Redução e realocação das equipas no espaço utilizado no Palácio Foz.
  - Relocação de 2.510 metros lineares de arquivo físico para um armazém em Palmela (5.577 contentores).
  - Devolução de 319 pastas de arquivo para as autarquias.
  - Organização de 12.000 pastas de arquivo do processo de gestão de perícias.
  - Organização do arquivo do processo de controlo de recintos fixos de espetáculos de natureza artística.
5. Criação e motivação do projeto de responsabilidade social da IGAC.
6. Partilha de conhecimento na área da proteção do direito de autor e dos direitos conexos e dos espetáculos de natureza artística e recintos de espetáculos de natureza artística, salientando-se:
  - Desenvolvimento de 14 sessões de formação nos estabelecimentos prisionais do país, entre outras ações de sensibilização.
  - Gestão dos protocolos nesta área.
  - Simplificação da linguagem e da imagem dos instrumentos de comunicação com os clientes através da criação de *ebooks* setoriais.



## V – Competências e Resultados

### Competências:

O perfil de competências dos dirigentes superiores incluía liderança, a visão estratégica, a representação externa e a gestão.

O desafio atual da gestão pública e em particular o que vivemos na IGAC determina a capacidade de saber alinhar os trabalhadores e dirigentes com a estratégia a alcançar, pelo que um dirigente deve ter a capacidade de inovar, mas a plenitude do seu papel na organização exige ainda, criatividade, capacidade de prever o futuro, a compreensão organizacional, o trabalho em equipa e em parceria, as relações interpessoais, a comunicação e qualidades pessoais como a capacidade arriscar, a autoconfiança, a consciência ética e os valores.

Estas competências de liderança, de visão estratégica e de gestão estão evidenciadas nos resultados da carta de missão, dos vários relatórios de atividade, nos relatórios de satisfação dos clientes e dos parceiros institucionais referidos ao longo deste relatório.

A representação externa esteve a cargo do dirigente máximo, mas a coordenação das equipas de consultores externos do projeto de modernização, igualmente uma forma de representação externa, foram asseguradas com sucesso ao longo destes anos.

No topo da lista, e a título de autoavaliação, as cinco competências que me definem como gestora são a capacidade de inovar, a capacidade de prever o futuro, a compreensão organizacional, a autoconfiança e a capacidade de arriscar.

### Resultados:

Em função dos níveis de sucesso obtidos nos parâmetros de avaliação com superação de 45,5% dos indicadores de eficácia; 100% dos indicadores de eficiência e 100% dos indicadores de qualidade, e face, ainda, ao cumprimento/superação de 27% dos indicadores de eficácia, os objetivos contratualizados na carta de missão foram superados e as competências demonstradas.

## OBJETIVOS DE EFICÁCIA

### RESULTADO GLOBAL DO PARÂMETRO:

- **11 indicadores (73,3% do total de indicadores)**
- **45,5%: 5 indicadores totalmente superados, ao longo de todos os anos**
- **27,3%: 3 indicadores com superações e cumprimentos, ao longo de todos os anos**
- **9%: 1 indicador superado e com um incumprimento, devidamente justificado**
- **2 indicadores não avaliáveis, por motivos devidamente justificados**

### 1. Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente preventiva

#### Indicador 1

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>SUPERADO (todos os anos)</b>	Meta	10%	40%	60%	70%	80%
	Resultado	68% Supera	75% Supera	70% Supera	80% Supera	

#### Indicador 2

<b>SUPERADO (2 anos)</b>	Meta	1	2	2	2	2
<b>CUMPRIDO (3 anos)</b>	Resultado	1 Cumpre	3 Supera	2 Cumpre	2 Cumpre	3 Supera

#### Indicador 3

<b>SUPERADO (2 anos)</b>	Meta			30%	40%	50%
<b>CUMPRIDO (3 anos)</b>	Resultado			85% Supera	40% Cumpre	

#### Indicador 4

<b>NÃO AVALIÁVEL</b>	Meta			30%/até mês 11	70%/até mês 11	
	Resultado			n.a.	n.a.	

#### Indicador 5

<b>SUPERADO (todos os anos)</b>	Meta	2	4			
	Resultado	3 Supera	5 Supera			

#### Indicador 6

<b>NÃO AVALIÁVEL</b>	Meta		10%	60%	90%	
	Resultado		n.a.	n.a.	n.a.	

#### Indicador 7

<b>SUPERADO (2 anos)</b>	Meta		80%	90%	90%	
<b>NÃO CUMPRIDO (1 ano, devidamente justificado)</b>	Resultado		100% Supera	25,62% Não cumpre	100% Supera	

### 2. Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente repressiva

#### Indicador 8

<b>SUPERADO (todos os anos)</b>	Meta	16%	20%	25%	30%	50%
	Resultado	33,5% Supera	71,15% Supera	67,10% Supera	205,6% Supera	

#### Indicador 9

<b>SUPERADO (todos os anos)</b>	Meta		100%, até mês 11	A aferir, em função dos resultados	A aferir, em função dos resultados	A aferir, em função dos resultados
	Resultado		164% Supera	108% Supera	200% Supera	

#### Indicador 10

<b>SUPERADO (todos os anos)</b>	Meta		18%	36%	54%	72%
	Resultado		64,2% Supera	82,1% Supera	92,8% Supera	

### 4. Promover a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística

#### Indicador 11

<b>SUPERADO (2 anos)</b>	Meta		30%	60%	75%	90%
<b>CUMPRIDO (1 ano)</b>	Resultado		55% Supera	80,55% Supera	68,63% Cumpre	

## OBJETIVOS DE EFICIÊNCIA

### RESULTADO GLOBAL DO PARÂMETRO:

- 2 indicadores (13,3% do total de indicadores)
- 100%: 2 indicadores totalmente superados, ao longo de todos os anos

#### 5. Simplificar e melhorar a relação com os clientes na área dos SI-TIC

##### Indicador 12

SUPERADO (todos os anos)	Meta	20%	60%	70%	80%	90%
	Resultado	50,5% Superado	100% Supera			

#### 6. Aumentar a eficiência da atividade pericial

##### Indicador 13

SUPERADO (todos os anos)	Meta		- 10%	- 12%	- 15%	- 20%
	Resultado	Valor de referência: 26.677,47€, em 2014	-24,39% Supera	-57,04 Supera	-64,04% Supera	

## OBJETIVOS DE QUALIDADE

### RESULTADO GLOBAL DO PARÂMETRO:

- 2 indicadores (13,3% do total de indicadores)
- 100%: 2 indicadores totalmente superados, ao longo de todos os anos

#### 7. Promover a qualidade e a satisfação dos clientes

##### Indicador 14

SUPERADO (todos os anos)	Meta	79%	79%	81%	83%	85%
	Resultado	81% Supera	90% Supera	84% Supera	92% Supera	

#### 8. Promover a qualidade e a satisfação, no âmbito do Projeto de Responsabilidade Social da IGAC, contribuindo para aumentar o conhecimento sobre a atividade da IGAC

##### Indicador 15

SUPERADO (todos os anos)	Meta	80%	80%	83%	85%	85%
	Resultado	85% Supera	n.a. 92% Supera		91% Supera	



## VI - Conclusões prospetivas / Desafios

Na área do Direito de Autor e dos Direitos Conexos e tendo por referência o posicionamento futuro da IGAC em linha com a estratégia que vem sendo desenvolvida, com impacto internacional assinalável junto dos congéneres europeus, designadamente ao nível da pedagogia, prevenção e da fiscalização em ambiente digital onde Portugal está hoje, na primeira linha, pretende-se que a IGAC continue a assumir um papel de vanguarda, e desenvolva medidas integradas e eficazes que alcancem todos os setores da sociedade, educando, prevenindo e reprimindo.

Estão hoje reunidas condições para a IGAC reforçar a sua intervenção nesta área junto da comunidade educativa, juntos dos agentes culturais e operadores económicos, da academia, em suma, da sociedade em geral, pois beneficia hoje de um relacionamento particular de proximidade que a posiciona como um ator privilegiado para construir pontes, alargar acordos e ser decisiva na sensibilização de toda a sociedade para esta temática.

Pretende-se que nos anos 2019 e seguintes, fruto da implementação da marca e@autentico, reforce e consolide, em grau elevado, a apreensão e o reconhecimento da importância do Direito de Autor e Direitos Conexos, enquanto fator decisivo para a diminuição dos ilícitos, o aumento da consciência social e económica, a criação intelectual, a qualidade da oferta cultural.

O reforço da capacidade digital e serviços mais próximos dos clientes nesta área serão certamente um fator potenciador da estratégia.

Ao nível do controlo interno pretende-se reforçar uma cultura de integridade com especial incidência em instrumentos de boa práticas, de natureza transversal, que potenciem maior consciencialização da entidades dependentes do membro do Governo para a área da Cultura para a importância decisiva que o reforço da transparência e observância dos valores éticos assumem numa gestão pública mais eficaz e próxima dos cidadãos.

### Algumas medidas/desafios concreto, na área do Direito de Autor e Conexos:

- Intensificar a articulação e cooperação internacional no combate às violações de direito de autor e conexos em ambiente digital.
- Concluir o projeto 01/SAMA2020/2015 - projeto e@autentico, que permitirá uma maior aproximação aos clientes através da desmaterialização dos processos de autenticação e classificação.
- Aplicação do novo selo de autenticação
- Criação da marca coletiva e@autentico
- Criar um modelo consolidado de sensibilização para a área do direito de autor e dos direitos conexos, para ser desenvolvido em todas as regiões do país, através de embaixadores dos autores e dos artistas, segundo instrumentos e formação adequada a desenvolver pela IGAC.
- Acompanhar e participar ativamente nas ações que decorrem do protocolo "Fiscalização de uma só vez".
- Acompanhar e propor soluções legislativas e regulamentares que reforcem a proteção dos criadores intelectuais.

### Na área do Controlo interno:

- Intensificar ações transversais, em parceria com a SGPCM, para fomentar uma cultura de integridade ao nível de todas as entidades dependentes do membro do Governo responsável da área da Cultura.
- Criar novos instrumentos de boas práticas e de gestão dos recursos para reforço da transparência e ética na gestão pública.

- Investir em novas temáticas de auditoria, designadamente nas áreas da formação profissional e da normalização contabilística.
- Promover ações de formação das entidades sob a dependência do membro do Governo responsável da área da Cultura em matéria de ambiente de controlo interno e gestão de recursos.
- Rever e atualizar a cartografia de risco da área da Cultura tendo presentes as alterações legislativas, designadamente na área da contratação pública.
- Simplificar a recolha de informação dos organismos da cultura e contribuir para criar indicadores de desempenho da cultura.

#### **Na área da transformação digital**

- Concluir o projeto 02/SAMA2020/2017 “Portal de Espetáculos - Ferramenta cultural de governação integrada”.

#### **Na área do reconhecimento externo**

- Criar a marca IGAC, projeto já em curso, que permitirá consolidar a identidade da IGAC, através da sua essência, e do que a distingue das demais organizações que atuam no sector e criar a imagem que permita o nosso reconhecimento externo.
- Criar a REDE DE PROFISSIONAIS DE ESPETÁCULOS, através da utilização do cartão de artistas registados na IGAC - Registo dos profissionais do sector das atividades artísticas, culturais e de espetáculo – RNPSAACE.



#### **Na área da responsabilidade social**

- Criar e promover os indicadores de felicidade na IGAC.
- Criar a rede de responsabilidade social da Cultura.



## Anexos: critérios de avaliação

Grau de cumprimento						
Objetivos de Eficácia	Superação		Cumprimento		Incumprimento	
<b>Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente preventiva</b>						
Indicador 1	2014	20%	2014	10%	2014	0%
	2015	50%	2015	40%	2015	30%
	2016	70%	2016	60%	2016	50%
	2017	80%	2017	70%	2017	60%
	2018	90%	2018	80%	2018	70%
Indicador 2	2014	2	2014	1	2014	0
	2015	3	2015	2	2015	1
	2016	3	2016	2	2016	1
	2017	3	2017	2	2017	1
	2018	3	2018	2	2018	1
Indicador 3	2014		2014		2014	
	2015		2015		2015	
	2016	35%	2016	30%	2016	25%
	2017	45%	2017	40%	2017	35%
	2018	55%	2018	50%	2018	45%
Indicador 4	2014		2014		2014	
	2015		2015		2015	
	2016	30%, mês 10	2016	30%, mês 11	2016	30%, mês 12
	2017	70%, mês 10	2017	70%, mês 11	2017	70%, mês 12
	2018		2018		2018	
Indicador 5	2014	3	2014	2	2014	1
	2015	5	2015	4	2015	3
	2016		2016		2016	
	2017		2017		2017	
	2018		2018		2018	
Indicador 6	2014		2014		2014	
	2015	15%	2015	10%	2015	5%
	2016	70%	2016	60%	2016	50%
	2017	100%	2017	90%	2017	70%
	2018		2018		2018	
Indicador 7	2014		2014		2014	
	2015	85%	2015	80%	2015	70%
	2016	95%	2016	90%	2016	80%
	2017	95%	2017	90%	2017	80%
	2018		2018		2018	

**(Continuação)**

Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente repressiva						
Indicador 8	2014	20%	2014	16%	2014	10%
	2015	25%	2015	20%	2015	15%
	2016	30%	2016	25%	2016	20%
	2017	35%	2017	30%	2017	25%
	2018	55%	2018	50%	2018	40%
Indicador 9	2014		2014		2014	
	2015	100%, mês 10	2015	100%, mês 11	2015	100%, após mês 11
	2016		2016		2016	
	2017		2017		2017	
	2018		2018		2018	
Proteger o direito de autor e os direitos conexos – Vertente pedagógica						
Indicador 10	2014		2014		2014	
	2015		2015	18%	2015	15%
	2016		2016	36%	2016	30%
	2017		2017	54%	2017	50%
	2018		2018	72%	2018	65%
Promover a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística						
Indicador 11	2014		2014		2014	
	2015	35%	2015	30%	2015	25%
	2016	65%	2016	60%	2016	50%
	2017	80%	2017	75%	2017	65%
	2018	95%	2018	90%	2018	80%
Grau de cumprimento						
Objetivos de Eficiência	Superação		Cumprimento		Incumprimento	
Simplificar e melhorar a relação com os clientes na área dos SI-TIC						
Indicador 12	2014	25%	2014	20%	2014	10%
	2015	65%	2015	60%	2015	50%
	2016	75%	2016	70%	2016	60%
	2017	85%	2017	80%	2017	70%
	2018	95%	2018	90%	2018	80%
Aumentar a eficiência da atividade pericial/redução de custos						
Indicador 13	2014		2014		2014	
	2015	-12%	2015	-10%	2015	-7%
	2016	-15%	2016	-12%	2016	-19%
	2017	-18%	2017	-15%	2017	-10%
	2018	-25%	2018	-20%	2018	-15%

**(Continuação)**

Grau de cumprimento						
Objetivos de Qualidade	Superação		Cumprimento		Incumprimento	
<b>Promover a qualidade e a satisfação dos clientes</b>						
Indicador 14	2014	81%	2014	79%	2014	70%
	2015	81%	2015	79%	2015	70%
	2016	83%	2016	81%	2016	75%
	2017	85%	2017	83%	2017	78%
	2018	87%	2018	85%	2018	80%
<b>Promover a qualidade e a satisfação, no âmbito do Projeto de Responsabilidade Social da IGAC, contribuindo para aumentar o conhecimento sobre a sua atividade</b>						
Indicador 15	2014	85%	2014	80%	2014	70%
	2015	85%	2015	80%	2015	70%
	2016	88%	2016	83%	2016	73%
	2017	90%	2017	85%	2017	75%
	2018	90%	2018	85%	2018	75%

