

*Aumentar Valor à Cultura, aos autores e ao espetáculo*

# PLANO DE ATIVIDADES 2020

Inspeção-Geral das Atividades  
Culturais



REPÚBLICA  
PORTUGUESA  
CULTURA



IGAC  
INSPEÇÃO-GERAL  
DAS ATIVIDADES  
CULTURAIS

# 0. Índice

---

1. Nota introdutória
2. Breve apresentação da IGAC
  - 2.1. Missão
  - 2.2. Visão
  - 2.3. Lema
  - 2.4. Valores
  - 2.5. Atribuições
  - 2.6. Estrutura Orgânica
3. Enquadramento Estratégico
4. Prospetiva da atividade em 2020
  - 4.1. Eixos Estratégicos
  - 4.2. Objetivos Estratégicos
5. Cruzamento Estratégico
6. Descrição dos Objetivos Estratégicos
7. Planeamento por Unidade Orgânica
8. Quar da IGAC
9. Previsão da afetação de recursos
10. Fatores críticos de sucesso

# 1. Nota Introdutória

---

O estatuto e as atribuições da Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC), no contexto das múltiplas atividades que desenvolve, referenciam-na como entidade que corporiza particular importância no quadro das políticas públicas de desenvolvimento cultural, em diferentes domínios.

Entre esses domínios, que abrangem todo o Portugal continental, evidenciam-se a proteção, fiscalização e supervisão na área direito de autor e dos direitos conexos, em ambiente físico e digital; a proteção de menores por via da classificação etária de obras e conteúdos culturais; a proteção e defesa dos consumidores e agentes económicos por via do controlo da distribuição, autenticação de obras e conteúdos culturais e regulação das reclamações setoriais; do registo de obras literárias e artísticas, cinematográficas e audiovisuais; da autorização e fiscalização do funcionamento dos espetáculos de natureza artística e do controlo das condições técnicas e de segurança dos recintos fixos de espetáculo de natureza artística e do registo dos profissionais do setor das atividades artísticas, culturais e de espetáculo.

Para além destes domínios, a IGAC assume a função do controlo interno no âmbito da administração financeira do Estado relativamente às entidades e organismos dependentes do membro do Governo responsável pela área da Cultura. O planeamento para 2020 enquadra-se na estratégia definida para o quinquénio 2020-2024.

Mantêm-se, em 2020, objetivos e metas ambiciosos ao nível da proteção do direito de autor e dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística, assentes em resultados de impacto que permitem avaliar o alcance das ações pedagógicas, preventivas e repressivas, mas também afirmar a IGAC como entidade que valoriza e projeta a dimensão social pela concretização de ações de inclusão social e cultural e na promoção de talentos desconhecidos.

O reconhecimento social da propriedade intelectual assume-se, neste cenário, como um desígnio estratégico fundamental na procura do equilíbrio entre o acesso e fruição culturais, com o reforço dos direitos dos criadores, através da promoção do valor cultural e socioeconómico da propriedade intelectual, que atenda à justa compensação e elevação artística dos criadores artísticos no contexto global.

Nesta perspetiva e uma vez concluídos os projetos de financiamento europeu com a finalidade de modernizar os sistemas de informação e comunicação da IGAC e melhorar a relação com os clientes na área dos SI-TIC, importa, no âmbito do novo quadro comunitário de apoio, concluir o projeto e@autentico, financiado pelo programa SAMA Portugal 2020, o qual permitirá o alargamento dos mecanismos de autenticação de obras e conteúdos culturais destinados à edição, reprodução e distribuição para o mercado nacional dos setores cinematográfico, audiovisual, videográfico e multimédia e do entretenimento.

O planeamento para 2020 mantém o objetivo da redução de custos de funcionamento na linha dos últimos anos e canaliza energias no reforço da estratégia de combate às violações da propriedade intelectual, em ambiente físico e digital, com medidas de cooperação e colaboração; medidas preventivas; medidas de sensibilização social; contributos legislativos e medidas de formação, também num apelo às administrações públicas e privadas, independentemente da sua natureza jurídica e, em especial, à sociedade civil para a importância que o tema importa, individual e coletivamente.

A melhoria na capacidade de resposta aos cidadãos, numa lógica de rede reforçada, impõe continuar a aposta decisiva na modernização, reorganização e desmaterialização dos processos produtivos, procurando facilitar o desempenho de todos os agentes culturais que procuram um serviço público mais próximo, simples e eficaz.

---

Impõe-se, também, consolidar uma cultura de exigência dos dirigentes e trabalhadores, reforçando a transparência dos processos, a produtividade e a responsabilização pelos resultados, com preocupações de rigor e moderação em toda e qualquer decisão gestonária, de par com a aposta numa política de conciliação das vidas pessoal e profissional e promovendo, também, o envolvimento na definição e prossecução da estratégia, com a valorização das competências pessoais.

Os fatores evidenciados, são tanto mais importantes numa altura em que há que ser realista e encarar a situação muito crítica que hoje vivemos, em Portugal e no mundo, como uma oportunidade de ajudar a reconstruir o tecido cultural, atentos às reconfigurações necessárias e aos novos desafios que se antevêm, para estarmos mais próximos dos agentes culturais e económicos e, sem perda de rigor, sermos um elo facilitador à redinamização da economia cultural.

Estamos cientes que o factor imprevisibilidade exige de todos nós uma capacidade singular de adaptação rápida aos acontecimentos e da possível necessidade de ajustarmos alguns dos objetivos traçados para atalhar necessidades urgentes, de forma solidária, ao encontro da rápida retoma da economia cultural, designadamente na vertente associada aos espetáculos de natureza artística que são uma fonte essencial do nosso bem-estar e da divulgação cultural, na área do livro e demais áreas que incidem na proteção da propriedade intelectual, nas vertentes do direito de autor e dos direitos conexos.

A proatividade vai ser igualmente um fator muito importante na antecipação de problemas, na busca de soluções e na resolução de questões que integram o âmbito de atribuições da IGAC, perseguindo sempre a necessidade urgente de estarmos atentos, em permanência, e de encontrarmos soluções padronizadas para questões complexas, que nos devem mobilizar a todos, com uma forte motivação para contribuirmos na estabilização dos processos de negócio em que a IGAC investe, no quadro das suas funções, e assim estarmos próximos dos cidadãos e dos agentes culturais e económicos que precisam, também da IGAC, para um novo fôlego e para reencontrar caminhos, agora com trilhos não tão fáceis de percorrer.

Para tal impõe-se uma atuação proativa, num quadro de responsabilidade, de identidade, sentido crítico, transparência, inovação, qualidade e altruísmo, incentivar e reforçar a capacidade de avaliação e controlo estratégico da administração cultural, aumentar a conformidade legal à proteção do direito de autor e dos direitos conexos e promover a inovação e partilha de conhecimento, incrementando eficiência, eficácia e qualidade na proteção da propriedade intelectual e na administração e gestão dos bens culturais.

Para dar corpo e alma a todos os objetivos traçados, mais do que nunca, os trabalhadores da IGAC têm de ser mobilizadores, proativos, responsáveis e solidários, estando convicto que todos e cada qual vão ser importantes e decisivas peças na reconstrução de um puzzle que exige de todos muito esforço, optimismo, resiliência, presença de espírito, ambição e muita capacidade de entrega. É altura da IGAC demonstrar que sabe e consegue estar à altura das circunstâncias e para tal precisamos de todos, sem exceção.

O Inspetor-Geral

## 2. Breve Apresentação da IGAC

---

### 2.1. Missão

Auditar o desempenho das entidades organicamente integradas e dependentes do membro do Governo responsável pela área da cultura, garantir a segurança dos espetáculos artísticos, proteger a propriedade intelectual, na vertente do direito de autor, e autenticar e classificar as obras e conteúdos culturais.

### 2.2. Visão

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

### 2.3. Lema

*Protegemos o que é Autêntico*

### 2.4. Valores

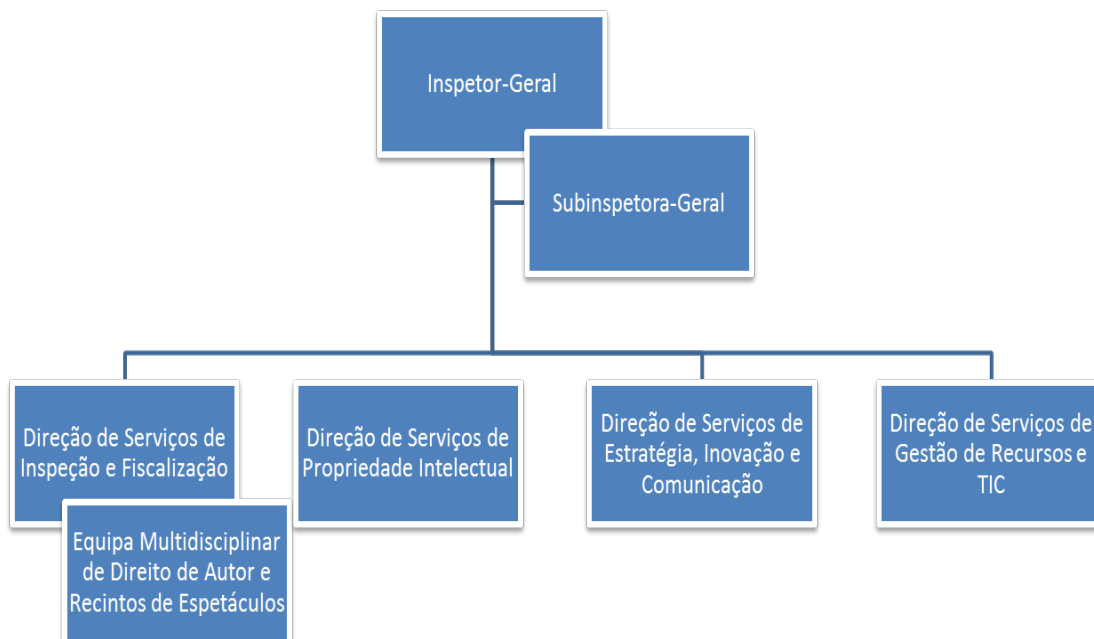


## 2.5. Atribuições

De entre as suas diferentes atribuições, destacam-se:

- Assegurar a auditoria técnica, financeira e de gestão aos serviços e organismos dependentes ou sob tutela e superintendência do membro do Governo responsável pela área da cultura;
- Assegurar a atividade de supervisão, fiscalização e monitorização na área do direito de autor, dos direitos conexos, dos espetáculos de natureza artística e dos recintos fixos destinados à sua realização;
- Assegurar o registo, a classificação e a autenticação de obras e de conteúdos culturais;
- Assegurar a certificação das atividades na área dos recintos fixos e espetáculos de natureza artística, bem como das entidades de gestão coletiva do direito de autor e dos direitos conexos, sem prejuízo das competências legalmente atribuídas a outras entidades;
- Colaborar com as autoridades judiciais e os órgãos de polícia criminal nas áreas de atividade integradas na missão da IGAC;
- Promover a proteção da propriedade intelectual, através de ações de informação junto das autoridades judiciais e de outras autoridades administrativas ou policiais, bem como da comunidade escolar, académica, científica e empresarial;
- Promover a publicitação de atos, decisões e outros instrumentos relevantes relativos ao registo, classificação e autenticação de obras e conteúdos, bem como à certificação de atividades na área do direito de autor e dos direitos conexos e dos recintos fixos e espetáculos de natureza artística.

## 2.6. Estrutura orgânica



### 3. Enquadramento Estratégico

---

A IGAC, no quadro das políticas de desenvolvimento cultural e das respetivas atribuições perspetiva, para 2020, um processo de mudança que encara com ambição, conhecendo ter pela frente importantes desafios e oportunidades, numa altura crítica que exige pensamento estratégico e forte capacidade operacional.

Desde logo, os desafios que um mundo essencialmente digital e *paperless* colocam às equipas e colaboradores da IGAC que têm de encarar com forte e motivada aposta esta transição, mas também a obsolescência de equipamentos e aplicações, que apesar de continuarem a responder positivamente, estão no limiar da sua vigência, o que torna fundamental apostar em novas soluções que acompanhem a evolução das novas tecnologias por forma a melhor responder aos desafios que a transição digital impõe e, especialmente, que o momento que vivemos exige de todos.

A alteração de paradigma tende a afastar, por completo, a tramitação em papel para lógicas residuais que a curto prazo terão tendência para desaparecer, o que coloca a IGAC num momento decisivo de acompanhar o digital, evoluir e inovar numa abordagem de *e-government*, retirando partido de todo o potencial que as tecnologias de informação oferecem às organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Nesta perspetiva, vão ser concluídos os projetos de financiamento europeu com a finalidade de modernizar os sistemas de informação e de comunicação da IGAC, aumentando a sua eficiência, simplificando e melhorando a relação com os clientes na área dos SI-TIC, designadamente através da reengenharia de processos e desmaterialização de serviços, aproximando assim a IGAC dos cidadãos e, em particular, dos agentes culturais e económicos, com benefícios para a economia cultural.

Paralelamente, no âmbito do novo quadro comunitário de apoio, a IGAC vai apresentar uma candidatura que permitirá o término do lançamento e implementação de serviços *online*.

Neste sentido o ano de 2020 marcará um novo período de mudança para a IGAC.

## 4. Prospetiva da Atividade em 2020

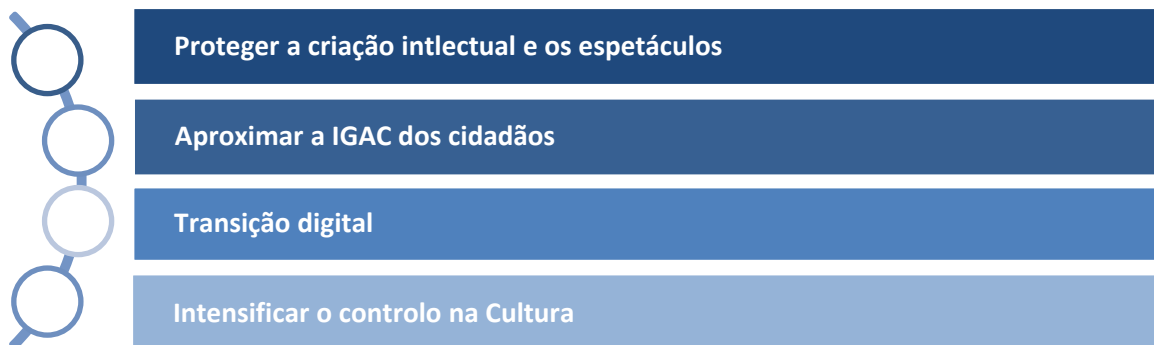
A procura da maior eficiência e eficácia, quer através do controlo dos custos e optimização dos meios, quer pela melhoria da produtividade, continuam a ser um desígnio a perseguir, em permanência.

Simultaneamente, é importante continuar a facultar aos agentes culturais e económicos meios de proteção e de defesa da propriedade intelectual, com a necessária qualidade, para que estas possam, através da inovação, desenvolver-se, criar emprego e riqueza, e reforçar a sua competitividade.

O ano 2020, fruto da excepcionalidade motivada pela crise pandémica, perscrutará novos modelos de convivência social, a reconfiguração dos espetáculos de massas, uma menor utilização dos recintos de espetáculos e um aumento do consumo *online*, o que obrigará a IGAC a investir fortemente numa lógica de pedagogia e prevenção através de instrumentos que cheguem às pessoas dando nota da importância nuclear que a proteção dos autores e dos titulares de direitos conexos assume enquanto fator de bem-estar e de preservação cultural, refletindo a delapidação de obras protegidas um efeito perverso do ponto de vista económico e sociocultural.

Neste contexto, o planeamento para 2020, enquadrando-se na estratégia definida para o quinquénio 2020-2024 que assenta nos eixos estratégicos infra referidos, tem presente as fortes repercussões que o ano 2020 acarretará, devendo assim encarar-se a excepcionalidade como um fator de oportunidade para fazer chegar informação fidedigna e eficaz sobre a importância da defesa da autenticidade.

### 4.1. Eixos estratégicos





## 4.2. Objetivos estratégicos

N.º	Objetivos Estratégicos
1	Promover Serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
2	Promover a transformação digital dos museus, monumentos e palácios nacionais e regionais, a modernização administrativa e a gestão em rede
3	Promover a qualidade e a satisfação dos cidadãos
4	Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da (educação) cultural
5	Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital, com ações preventivas e repressivas
6	Reforçar a proteção dos agentes culturais na área do livro
7	Promover a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística
8	Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos de natureza artística
9	Intensificar os níveis de desenvolvimento pessoal e de competências dos trabalhadores
10	Aperfeiçoar a execução orçamental tendo por base as necessidades aquisitivas da IGAC
11	Melhorar a eficiência da IGAC
12	Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

Na promoção de uma gestão objetiva e transparente são apresentadas as atividades e as iniciativas cuja execução foi perspectivada como prioritária para 2020, sem prejuízo da realização de todo um conjunto de tarefas, regularmente executadas e de estarmos preparados para reajustar objetivos na medida em que a realidade e as circunstâncias assim o ditarem.

O Plano de Atividades e o QUAR associado são instrumentos privilegiados de planeamento da execução das iniciativas, bem como de outros de idêntica natureza que os possam complementar ou suceder, e consequentemente da estratégia global definida no Plano Estratégico 2020-2024, bem como, num plano mais genérico, da Missão e Visão da IGAC. O QUAR identifica, calendariza e define metas anuais para as iniciativas, importância e visibilidade a serem implementadas ao longo de 2020.

## 5. Cruzamento Estratégico

---

Para a operacionalização dos objetivos estratégicos 2020 concorrem 49 iniciativas estratégicas, conforme modelo infra:

### Eixos e Objetivos Estratégicos

#### I – Proteger a criação intelectual e os espetáculos

- OE4 - Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da (educação) cultural
- OE5 - Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital, com ações preventivas e repressivas
- OE6 - Reforçar a proteção dos agentes culturais na área do livro
- OE7 - Promover a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística
- OE8 - Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos de natureza artística

#### II - Aproximar a IGAC dos cidadãos

- OE3 - Promover a qualidade e a satisfação dos clientes
- OE11 - Melhorar a eficiência da IGAC
- OE 12 – Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

#### III - Transição digital

- OE2 - Promover a transformação digital dos museus, monumentos e palácios nacionais e regionais, a modernização administrativa e a gestão em rede

#### IV - Intensificar o controlo na cultura

- OE1 - Promover Serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
- OE9 - Intensificar os níveis de desenvolvimento pessoal e de competências dos trabalhadores
- OE10 - Aperfeiçoar a execução orçamental tendo por base as necessidades aquisitivas da IGAC

## 6. Descrição dos Objetivos Estratégicos

---

Os objetivos estratégicos definidos pretendem alcançar a visão e decorrem dos quatro eixos estratégicos definidos:

OE1

Promover Serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados

Os desafios atuais com que Administração Pública se confronta exigem das organizações que prestam serviço público a adoção de boas práticas de gestão, com melhoria contínua e permanente da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, para aumentar a sua satisfação e confiança na gestão pública.

Neste contexto e na linha dos objetivos associados ao controlo estratégico da administração financeira do Estado, é fundamental continuar a fomentar uma cultura de responsabilidade e de observância das regras éticas e deontológicas através da interiorização dos valores, da sensibilização e da melhoria dos conhecimentos em matéria gestão de recursos e do conjunto das atividades em que os diferentes organismos públicos da Cultura estão envolvidos.

Neste particular, é sintomático contribuir para aumentar a eficácia da atividade de inspeção de gestão e assegurar a confiança dos cidadãos na gestão da Cultura.

Para prosseguir esta finalidade, é primordial atender a determinados fatores, como sejam mudança do paradigma de gestão por processos assente na certificação pela qualidade; a promoção da transparência através do acesso dos clientes internos e externos à informação de gestão; a promoção de uma cultura de legalidade e de responsabilidade, a criação de instrumentos que uniformizem as boas práticas de gestão de modo transversal; a promoção dos princípios da governação aberta através da desmaterialização de processos, permitindo uma maior ligação com os cidadãos e a promoção de auditorias internas que assegurem o cumprimento da eficácia, economia, eficiência e ética da gestão.

Em igual sentido, importa aumentar a eficiência na recolha de dados destinados à monitorização das obrigações legais nesta área, designadamente da publicitação de atos e instrumentos de gestão por parte dos organismos da Cultura e continuar a assegurar a avaliação e monitorização dos Planos de Gestão de Riscos e Infrações Conexas adotados pelas entidades sob dependência da área da Cultura.

Para o efeito, no âmbito do presente objetivo estratégico, pretende-se assegurar:

- Realização de auditorias de gestão para controlar a conformidade legal e a boa gestão das entidades sob a tutela ou superintendência do membro do Governo responsável pela área da Cultura;
- Promoção da identidade pessoal e profissional a partir de ideias, valores, atitudes e comportamentos identitários do grupo, reconhecidos socialmente, de forma a reforçar a consciência estratégica na área da administração financeira do Estado;
- Promoção da transparência com uma cultura de observância de valores, da boa administração e honestidade no desempenho de funções, incentivado a administração aberta, baseada em princípios éticos, assegurando o acesso da informação pública aos cidadãos em linguagem simples, correta, atempada e apelativa e a colaboração com as entidades públicas;

- Promoção da revisão contínua e o aprofundamento dos instrumentos de prevenção e combate à corrupção nas entidades sob a tutela ou superintendência do membro do Governo responsável pela área da Cultura;
- Promoção da transparência nas entidades sob a tutela ou superintendência do membro do Governo responsável pela área da Cultura através da criação de instrumentos padronizados suscetíveis de serem adotados por todas as entidades numa linguagem comum e de fácil apreensão;
- Monitorização de modelos de auto-avaliação de procedimentos comuns e transversais às entidades organicamente situadas na área da Cultura;
- Promoção da interiorização dos valores contidos nos Códigos de Ética das diferentes entidades e estimular mecanismos de controlo e acompanhamento da sua execução;
- Intensificação das auditorias ao ambiente de controlo interno procurando uniformizar mecanismos de acompanhamento e controlo ao nível das diferentes atividades em que cada organismo está envolvido.

Para concretização do objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

A17 - Executar os planos aprovados pela tutela e ações extraordinárias que venham a ser determinadas

A27 – Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade

A29 – Promover a conciliação entre a vida familiar e profissional

A30 – Promover a realização de ações de formação/sessões de sensibilização para colaboradores

A41 – Melhorar as condições de trabalho dos colaboradores através de disponibilização de informação em documentos internos

A44 – Fomentar uma cultura de governação integrada

OE2

Promover a transformação digital dos museus, monumentos e palácios nacionais e regionais, a modernização administrativa e a gestão em rede

No alinhamento com a execução das medidas Cultura inseridas no Programa Simplex ou na agenda de transformação digital da Cultura, a IGAC pretende ver ganha a aposta, em 2020, de desmaterializar serviços mediante os quais interage diariamente com os cidadãos, agentes culturais e económicos que a eles recorrem.

A realidade atual impõe, cada vez mais e provavelmente mais do que nunca, uma lógica de rede, aplicável a todos os domínios de atividade, em diferentes contextos e níveis de atendimento aos cidadãos, evitando aos cidadãos deslocamentos desnecessários e incentivando o seu acesso de forma célere e simplificada.

---

A mudança de paradigma, que se antevê acentuar significativamente em 2020, exige que as tecnologias da informação se adaptem e o processamento da informação seja mais eficaz.

A implementação adequada de novas ferramentas permitirá a concretização de programas e projetos de modernização administrativa e que as áreas *core* produzam *outputs* dirigidos à vida concreta dos agentes culturais e económicos, facilitando as atividades artísticas e redinamizando a economia cultural.

O incremento do atendimento aos cidadãos, por via da rede a vários serviços, possibilita, também, uma maior valorização do trabalho colaborativo, com a interoperabilidade como palavra de ordem, e a prestação de um bom serviço aos cidadãos e aos agentes culturais e económicos como o resultado final.

Os sistemas de informação e comunicação, embora não constituindo a atividade core da IGAC, sustentam fortemente a atividade operacional, suportada por uma significativa parte de receitas próprias, determinado a necessidade de promover a sua melhoria contínua.

Com efeito, uma boa gestão dos sistemas de informação e comunicação asseguram ganhos de eficiência, organizacional e permitem a medição dos encargos e da performance da IGAC, contribuindo para a estruturação dos recursos de acordo com as melhores práticas de gestão.

Desta forma, o investimento em soluções de gestão documental, que permitam a gestão e a partilha de informação por diversos utilizadores, possibilitando a consulta em rede, em tempo real, bem como a melhoria da aplicação core da IGAC e, ainda, a otimização dos postos de trabalho, revela-se essencial a essa mudança.

Nesta linha, a introdução de melhorias nos processos já existentes permitirá melhorar a qualidade do serviço e a satisfação dos cidadãos da IGAC.

Nos postos de trabalho da IGAC e no portal interno aposta-se, assim, numa mudança tecnológica que minimize as ineficiências que a utilização de soluções de *software* livre têm trazido à IGAC.

É, por conseguinte, uma aposta decisiva que a IGAC se propõe para dar corpo a este objetivo, fundamental à vida de muitos cidadãos e empresas que atuam e se desenvolvem na área da Cultura.

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

A21 - Desenvolver o potencial de comunicação externa da IGAC

A26 - Desmaterializar o serviço das meras comunicações prévias de espetáculos de natureza artística

A45 - Iniciar a medida Simplex #100 e- classificação de obras e autenticação digital

OE3

Promover a qualidade e a satisfação dos cidadãos

Centrados na linha estratégica definida para alcançar a visão, a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela IGAC é 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 cidadãos, sendo 2020 um momento decisivo e muito importante para potenciar a proximidade com todos os agentes que giram em torno da economia cultural.

Pretende-se com este projeto aumentar a satisfação dos cidadãos com os serviços prestados, construindo e aumentando 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.

Para além do envolvimento dos colaboradores da IGAC na definição e acompanhamento da estratégia, objetivo que se mantém desde há alguns anos, 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 cidadãos, para permitir medir a eficiência e qualidade e melhorar os processos numa perspetiva de melhoria contínua.

Sendo a satisfação dos cidadãos, a finalidade última de qualquer processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas organizações, é necessário introduzir uma nova cultura de gestão que envolva os cidadãos, internos e externos, nesse processo, para criar as condições necessárias de previsão das suas necessidades e expectativas nos serviços prestados ou a prestar pela IGAC.

Assim, está presente o diagnóstico permanente das ameaças e oportunidades que envolvem a nossa atividade, para 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 cidadãos, parceiros ou colaboradores.

Estes instrumentos de interação com os cidadãos são um momento crítico para decisões futuras sobre a qualidade dos serviços e distribuição de recursos pelos diversos serviços da organização.

Neste sentido privilegiam-se não só os sistemas de interação com os cidadãos através da abertura de canais, formais ou informais, como é o caso da gestão de reclamações que serve para medir precisamente a insatisfação dos cidadãos e com isso contribuir de forma muito importante para melhorar a qualidade dos serviços, concretizados através das seguintes iniciativas estratégicas:

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

A22 – Evoluir as soluções tecnológicas da IGAC

A23 – Promover a transparência na AP

A24 – Intensificar a cooperação com organismos da Cultura, públicos e parceiros institucionais

A29 – Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade

A31 – Promover a satisfação dos cidadãos

A38 – Otimizar a gestão das reclamações setoriais

A48 - Avaliar o grau de satisfação dos cidadãos

A49 - Apoiar os cidadãos na transição digital

OE4

Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da (educação) cultural

Destinadas a melhorar o processo de aprendizagem dos cidadãos, através da possibilidade de reflexão e de 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, é desenvolvida desde 2012 uma solução pedagógica destinada, especialmente, ao público do ensino básico, porque nesta fase da vida escolar existe mais abertura para uma simples e eficaz assimilação de conceitos.

O plano de ação tem por etapas facultar conceitos de forma simples, a criação de um desenho ou pintura pelos alunos e a aprendizagem simbólica do que se pretende ensinar, através da introdução de um elemento teatral onde se simula o furto das obras dos alunos e a sua venda a um terceiro.

Com este encadeamento introduz-se nas crianças uma reflexão sobre estas temáticas e potencia-se a assimilação de conceitos difíceis de interiorizar para chegar ao resultado sobre a existência de um direito sobre as obras da criação humana, que é protegido.

As ações são realizadas por trabalhadores da IGAC através de uma história ilustrada com os conceitos que pretendiam introduzir e assim transmitir conhecimento sobre a importância da proteção do direito de autor e dos direitos conexos.

O projeto designa-se “IGAC vai à escola”, e envolveu já cerca de 13.000 alunos, desde o seu início, em 2012.

No ano de 2019 foi desenhado um modelo para ser aplicado a todo o território de Portugal continental para as escolas do ensino básico e secundário e que se pretende, numa lógica de rede, implementar em 2020.

Para além das medidas em curso, a IGAC promove igualmente de forma sistemática, iniciativas de informação sobre o direito de autor e os direitos conexos, junto de órgãos de polícia criminal, de universidades e escolas do ensino secundário, as quais se manterão durante o ano de 2020, com soluções renovadas e mais focadas numa lógica de rede.

Em 2020, pretende-se, ainda, aumentar o nível e qualidade da informação disponível no Portal da IGAC através da publicitação de um Dicionário do Direito de Autor e dos Direitos Conexos criado pela IGAC e apostar em ferramentas pedagógicas numa lógica de rede.

Para concretização do objetivo em apreço foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

A15 – Inovar e partilhar conhecimento no âmbito do Direito de Autor e da criação artística

A46 – Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade

OE 5

Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital, com ações preventivas e repressivas

O Direito de Autor tem sentido ao longo dos anos dificuldades perante as novas tecnologias de reprodução, informação e de comunicação, realidade que hoje ganha maior acuidade. Os ordenamentos jurídicos, a nível internacional e nacional, vêm procurando adaptar a proteção do direito de autor e dos direitos conexos com respostas aptas a permitir uma adequada proteção destes direitos à lógica difusão de obras protegidas, usufruindo ao mesmo tempo das oportunidades oferecidas pelas novas técnicas e virtualidades tecnológicas.

A evolução tecnológica pode constituir uma grave ameaça à proteção dos direitos dos criadores, especialmente, porque a vertigem tecnológica avança de tal forma galopante, que por vezes assume um efeito perverso, especialmente, quando não salvaguarda os equilíbrios necessários e indispensáveis perante fórmulas de comunicação, por vezes quase em tempo real, em que qualquer pessoa, a partir de qualquer local pode produzir cópias, bastando para o efeito de dispor de uma simples infraestrutura ou equipamento.

Neste contexto, é normal que os criadores assistam, com legítima incerteza e perplexidade, ao crescente fenómeno tecnológico, sem encontrar fórmulas eficazes de compreensão ou controlo desta realidade, razão porque é muito importante perseguir o equilíbrio entre o respeito intransigente pela proteção dos criadores e o desenvolvimento tecnológico e, nesse caminho, todos temos a particular responsabilidade de construir uma mensagem dirigida ao conjunto da sociedade.

Numa altura em que a preponderância do consumo *online* é uma realidade exponencial, fruto da crise pandémica e das constricções associadas ao confinamento que hoje vivemos, é fundamental encontrar na rede soluções de afirmação do direito de autor e dos direitos conexos que contribuam para atenuar as vulnerabilidades que os desafios permanentes da evolução tecnológica, naturalmente colocam aos criadores, com medidas de natureza pedagógica, preventiva e repressiva.

É igualmente neste contexto e assente nestes pilares que deve ser planeada a estratégia da IGAC enquanto entidade pública que superintende na proteção do direito de autor e dos direitos conexos.

Num contexto tradicionalmente marcado por uma administração pública excessivamente normativa, que releva as questões centrais, há que repensar as soluções para a atividade de inspeção que integrem, também, as componentes pedagógica e preventiva na proteção do direito de autor e dos direitos conexos, avaliando os processos criativos, as novas formas de difusão, a evolução social destas matérias e adotando novas soluções organizacionais para atingir os objetivos.



---

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

O contexto socioeconómico do país determina a adoção de medidas que, por um lado esclareçam a população sobre a existência destes direitos e sua importância, por outro, previnam a sua violação. É neste sentido que a estratégia da IGAC nesta área, para além das tradicionais medidas repressivas, faz concorrer medidas preventivas e pedagógicas.

## MEDIDAS PREVENTIVAS

Nesta linha e com o objetivo de dissuadir a violação ao direito de autor e direitos conexos existe o projeto IGAC Alerta destinado a informar os agentes culturais e económicos distribuídos, geograficamente por todo o país, sobre as obrigações legais que lhes incumbem para a promoção de espetáculos de natureza artística, obviando o desconhecimento dessa necessidade e da legislação aplicável.

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 de conformidade do registo de promotor e das autorizações para a realização de espetáculos;
- Alargamento do âmbito de atuação e melhoria da informação sobre os aspetos legais que impendem sobre os promotores de espetáculos, através do exercício de ações preventivas que diminuam ilícitos nas atividades artísticas;
- Mecanismo eficaz de comunicação a promotores de espetáculos de natureza artística que anunciem, publicamente, a sua realização, identificando e monitorizando o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis.

Para 2020 as medidas preventivas centram-se na intensificação do programa IGAC Alerta, com informação à luz das alterações legislativas produzidas e numa aposta forte no estudo dos modelos produzidos em rede e formas de atuação na defesa dos titulares de direitos de autor e conexos, especialmente antevendo que os espetáculos *online* irão sobre um aumento exponencial em 2020, fruto das circunstâncias excecionais que Portugal e o mundo atravessam, com inevitável constrição dos espetáculos de massas em recintos físicos.

---

## MEDIDAS REPRESSIVAS

As medidas repressivas consistem em ações de fiscalização, em ambiente físico ou digital.

### Em ambiente físico:

As inspeções realizadas no local, por observação direta, permitem a recolha de evidências e numa visão mais alargada, aferir o grau de conformidade das violações do direito de autor e dos direitos conexos, designadamente nas seguintes áreas de atividade:

**Artes cénicas**, que abrange 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**, que abrange a exibição pública de obras cinematográficas e audiovisuais, por qualquer meio ou forma.

A inspeção no local compreende as ações planeadas e as que resultam do processo de gestão de denúncias de alegadas violações do direito de autor e dos direitos conexos.

O planeamento das inspeções no local assenta em quatro pilares:

- Abranger a totalidade das áreas objeto de inspeção;
- Abranger todo o território de Portugal continental;
- Promover a cooperação com órgãos de polícia criminal e outras organizações públicas com competência fiscalizadora, designadamente pela participação em reuniões interinstitucionais e da promoção e planeamento operacional conjuntos;
- Medir o impacto das ações preventivas e repressivas, com ações inspetivas a locais inspecionados em anos anteriores ou a promotores de espetáculos objeto de ações de prevenção no âmbito do projeto IGAC Alerta em momento anterior.

### Em ambiente digital:

As inspeções em ambiente digital permitem observar e recolher evidências, o estado da violação do direito de autor e dos direitos conexos, nas mesmas atividades, muito embora exijam diligências mais aturadas e de pesquisas complementar em relação às inspeções no local.

A inspeção em ambiente digital compreende as ações planeadas e as que resultam do processo de supervisão das violações no âmbito do direito de autor e direitos conexos através das comunicações rececionadas, por via do canal Net Alerta.

O desenvolvimento das ações de fiscalização em ambiente digital resulta de dois importantes instrumentos. Por um lado, o memorando de entendimento celebrado em 2015 e que vem sendo accionado regularmente por via do mecanismo de queixa dos representantes dos titulares de direito de autor e conexos, por outro de procedimento técnico para eventos em direto e ao vivo implementado em 2018.

Para concretização das ações referidas foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- A1 – Desenvolver ações repressivas no domínio da cópia e reprodução: violações ao Direito de Autor e Direitos Conexos (DADC)
- A2 – Desenvolver ações repressivas em matéria de espetáculos de natureza artística
- A3 – Desenvolver ações repressivas no domínio da comunicação pública de obras musicais e/ou videográficas
- A4 – Avaliar o impacto das ações repressivas no âmbito da comunicação pública de obras musicais e/ou videográficas
- A5 – Avaliar o impacto das ações repressivas no âmbito da cópia e reprodução de obras literário-científicas em reprografias
- A6 -Tratar as denúncias em matéria de espetáculos de natureza artística e do preço fixo do livro
- A7 – Desenvolver ações de prevenção no âmbito do "Igac Alerta", com informação atualizada
- A8 - Garantir que os processos de contraordenação que resultem da descriminalização da comunicação pública sejam concluídos até final de 2020
- A9 - Assegurar a célere conclusão dos processos de contraordenação instaurados anualmente
- A10 – Desenvolver ações preventivas e repressivas em ambiente digital
- A11 – Desenvolver ações preventivas em ambiente digital às meras comunicações de espetáculos de natureza artística submetidas no Portal da IGAC
- A13 – Monitorizar o processo de supervisão da cópia privada
- A14 – Monitorizar a comunicação de espetáculos de natureza artística

OE6

Reforçar a proteção dos agentes culturais na área do livro

A área do livro, nos últimos anos, enquadrou-se estrategicamente nas iniciativas consideradas no âmbito da proteção do direito de autor e dos direitos conexos, incluindo ainda a área do Preço Fixo do Livro.

Desde 2016, o Preço Fixo do Livro vem assumindo especial prioridade no sentido da proteção dos agentes económicos da área livreira, no seguimento da publicação Lei do preço fixo do livro, aprovada pelo Decreto-Lei nº 196/2015, de 16/09, que reviu profundamente o regime jurídico até em então em vigor, facilitando um mais eficaz controlo desta área.

Desde a entrada em vigor do novo regime, o editor ou importador com exclusividade, por si ou através de representante, está obrigado a comunicar à IGAC a seguinte informação:

- Semestralmente, até ao 5º dia útil dos meses de janeiro e julho, um catálogo ou uma lista completa e consolidada de preços dos seus livros efetivamente disponíveis para venda, sem o IVA, sejam novidades ou fundo de catálogo, sempre que no semestre anterior tenham sido publicadas novidades, reeditadas obras ou alterados preços. A informação prevê o título do livro, o autor, o ISBN, o mês e ano da primeira edição ou, sempre que aplicável, o mês e ano da reedição, e o preço fixado pelo editor, sem o IVA, atualizados até ao último dia do mês anterior.
- Mensalmente, até ao 5º dia útil, enviar uma lista de preços, sem o IVA, com as novidades publicadas e os títulos que foram objeto de modificações de preço no mês imediatamente anterior. Esta informação deve conter o título do livro, o autor, o ISBN, o mês e ano da reedição, e o preço fixado pelo editor, sem o IVA;
- A informação deve ser comunicada à IGAC através de meio eletrónico ou outro legalmente admissível, com uma antecedência mínima de 48 horas em relação ao seu início. Para o efeito a IGAC criou um endereço de correio eletrónico [precofixo@igac.pt](mailto:precofixo@igac.pt).

A IGAC mantém atualizada e disponível no portal a lista das iniciativas realizadas para consulta por qualquer interessado.

Para além das obrigações decorrentes do regime do preço fixo do livro, desde 2016 que vêm planeadas iniciativas que asseguram a promoção da concorrência entre os retalhistas da rede livreira, de par com ações inspetivas, em ambiente físico e digital, destinadas a assegurar que as ocasiões especiais respeitam a Lei do Preço Fixo do Livro.

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

A12 - Assegurar a célere tramitação dos processos de contraordenação instaurados anualmente

A16 - Assegurar a célere conclusão dos processos de contraordenação instaurados anualmente

A19 - Desenvolver ações repressivas *online* no âmbito de violações à Lei do Preço Fixo do Livro

A20 - Desenvolver ações repressivas nos locais físicos no âmbito da Lei do Preço Fixo do Livro

OE7

Promover a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística

Na linha do processo de mudança da IGAC, com a adoção de novos modos de gestão, assente no aumento da produtividade e na criação de valor para o cliente, é 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.

Tal controlo passa pelo incremento de instrumentos para, antecipadamente, determinar e monitorizar o cumprimento das obrigações legais perante a IGAC, quer ao nível dos pareceres sobre operações urbanísticas como ao nível das vistorias iniciais e inspeções periódicas em recintos fixos de espetáculos de natureza artística.

Por outra via, perante as mudanças significativas ocorridas nos últimos anos na área dos espetáculos de natureza artística, é necessário melhorar o conhecimento dos agentes culturais e económicos nesta área e compreender a realidade para adaptar o regime de funcionamento dos recintos de espetáculos.

Para concretização do objetivo em apreço foi definida a seguinte iniciativa estratégica:

A18 - Vistoriar e inspecionar periodicamente os recintos fixos de espetáculos de natureza artística

OE8

Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos de natureza artística

Na linha do processo de mudança da IGAC com a adoção de novos modelos de gestão assentes no aumento da produtividade e na criação de valor para o cliente, tem especial importância a proteção dos menores e dos consumidores de obras e conteúdos culturais.

Na área da gestão das reclamações relacionadas com recintos de espetáculos de natureza artística irá continuar o aprofundamento da criação de indicadores de gestão e de informação diferenciada que permitam assegurar uma melhoria da proteção de direito de autor e a segurança de recintos de espetáculos de natureza artística.

Em 2020, a IGAC disponibilizou o livro de reclamações eletrónico, medida implementada pela Direção Geral do Consumidor. Para além da gestão das reclamações, a proteção do público consumidor dos espetáculos concretiza-se ainda com a adoção de medidas repressivas no âmbito dos espetáculos tauromáquicos, bem como da respetiva monitorização.

Prevendo-se uma intensificação das reclamações eletrónicas, será elaborado um manual do reclamante adaptado às exigências da IGAC nesta matéria.

Para além da gestão das reclamações e da elaboração do manual do reclamante, que se pretende ambicioso para uma melhor e mais eficaz proteção do público consumidor dos espetáculos concretiza-se ainda com a adoção de medidas repressivas no âmbito dos espetáculos de natureza artística, bem como da respetiva monitorização

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

A40 – Desenvolver ações repressivas no domínio da atividade tauromáquica

A47 – Monitorizar os relatórios dos espetáculos tauromáquicos

OE9

Intensificar os níveis de desenvolvimento pessoal e de competências dos trabalhadores

A mutação permanente das circunstâncias e a necessidade de adaptação às novas realidades encontra no desenvolvimento de competências um pilar fundamental, em qualquer campo de atuação ou área de atividade.

Neste sentido, a capacidade das pessoas se adaptarem a ambientes novos, cada vez mais complexos e em constante transformação, exige da gestão modelos de ação e de inovação ao encontro desta realidade.

É assim uma área prioritária investir nas pessoas, incentivando atitudes e comportamentos que transmitam confiança e auto motivação, facultando elementos de conforto auto confiança através de instrumentos de formação adequada e direcionada a cada qual e conferindo maior autonomia e grau de responsabilização.

Para a concretização deste objetivo foi definida a seguinte iniciativa estratégica:

A35 – Elaboração e disponibilização de um conjunto de minutas na área dos recursos humanos

OE10

Aperfeiçoar a execução orçamental tendo por base as necessidades aquisitivas da IGAC

Os desafios atuais impõem a adoção, por parte das organizações que prestam serviço público, de boas práticas de gestão, com vista à melhoria contínua e permanente da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, visando aumentar a sua satisfação e confiança na gestão pública.

Neste contexto e na linha dos objetivos associados ao controlo estratégico da Administração Financeira do Estado, é fundamental continuar a fomentar uma cultura de responsabilidade e de observância das regras éticas e deontológicas através da interiorização dos valores, da sensibilização e da melhoria dos conhecimentos em matéria gestão de recursos humanos, materiais, patrimoniais e financeiros no conjunto das atividades em que a IGAC está investida, no quadro das suas atribuições.

Para prosseguir esta finalidade, é primordial atender a determinados fatores, como sejam mudança do paradigma de gestão – gestão por processos assente na certificação pela qualidade; a promoção da transparência através do acesso dos cidadãos internos e externos à informação de gestão; a promoção de uma cultura de legalidade e de responsabilidade, a criação de instrumentos que uniformizem as boas práticas de gestão de modo transversal; a promoção dos princípios da governação aberta através da desmaterialização de processos, permitindo uma maior ligação entre os cidadãos e a IGAC e a promoção de auditorias internas que assegurem o cumprimento da eficácia, economia, eficiência e ética da gestão.

Para concretizar esta finalidade, 2020 será um ano em que a codificação dos processos aquisitivos, com envolvimento estratégico e operacional de todas as unidades orgânicas e a criação de instrumentos de monitorização, terão um lugar especial, garantindo assim uma consciência estratégica ao mesmo tempo que

serão potenciados, mais eficazmente, mecanismos de responsabilização e monitorização de todas as atividades em função de um rigoroso levantamento de todas as necessidades envolvidas.

Assim, elegeram-se as seguintes iniciativas, as quais enquadram os indicadores e as metas associados à prossecução da estratégia:

A37 – Elaborar documento único para levantamento de necessidades aquisitivas

A39 – Otimizar a gestão das reclamações setoriais

OE11

Melhorar a eficiência da IGAC

A missão da IGAC permanecerá dirigida ao seu primordial desiderato - Acrescentar valor à cultura, aos autores e ao espetáculo - e continuará inspirada pelos desafios que se centram na gestão da mudança, associada à modernização da IGAC, ao nível dos processos e dos SI-TIC, assegurando a qualidade e eficiência dos serviços, a transparência dos processos e a proximidade com os clientes e cidadãos. Para uma maior eficiência e eficácia na sua operacionalização, o plano está desenhado de modo a promover a transversalidade de atribuições e horizontalidade de entidades passíveis de serem controladas ou avaliadas, potenciando, assim, as características diferenciadoras da IGAC.

O projeto e@autentico será finalizado em 2020, com ganhos de eficiência na interação dos cidadãos com a IGAC e através da criação de condições inovadoras ao funcionamento do mercado digital.

Este princípio orientador tem estado na origem na otimização das oportunidades que surgem no âmbito dos quadros comunitários de apoio, como foi exemplo o QREN-SAMA, que possibilitou a melhoria dos SI-TIC internos e externos, designadamente num aumento da eficiência dos sistemas de informação, de documentação, de gestão e de negócio, assim como na transformação e melhoria de canais de comunicação com os clientes, em que se incluem os serviços *online* previstos na Diretiva de Serviços.

Os sistemas de informação e comunicação, embora não constituindo a atividade core da IGAC, sustentam fortemente a atividade operacional, suportada de modo expressivo por receitas próprias, determinado a necessidade de promover a sua melhoria contínua.

Com efeito, uma boa gestão dos sistemas de informação e comunicação asseguram ganhos de eficiência, organizacional e permitem a medição dos encargos e da performance da IGAC, contribuindo para a estruturação dos recursos de acordo com as melhores práticas de gestão.

Desta forma, o investimento em soluções de gestão documental, que permitam a gestão e a partilha de informação por diversos utilizadores, possibilitando a consulta em rede, em tempo real, bem como a melhoria da aplicação core da IGAC e, ainda, a otimização dos postos de trabalho, revela-se essencial a essa mudança.

Nessa linha, a introdução de melhorias que permitam exercer um controlo imediato das denúncias e das questões colocadas à IGAC, no âmbito do processo de resposta, constituirão um incremento na eficiência associada à gestão destes processos e no aumento da satisfação dos clientes da IGAC, sendo uma das apostas para implementação de automatismo que permita melhorar a gestão do processo de resposta da IGAC.

Por outra via, a forte aposta na transição digital e na satisfação dos clientes exige redobrado esforço e empenho, razão pela qual a evolução da solução de gestão documental, a implementação de novas soluções tecnológicas nos postos de trabalho, a gestão da informação, documentação e arquivos e a intensificação da cooperação com parceiros institucionais na procura de sinergias, constituem um desígnio estratégico cujo sucesso acrescentará valor à IGAC no seu funcionamento e na relação com os cidadãos.

Para a concretização deste objetivo foi definida a seguinte iniciativa estratégica:

A25 – Intensificar a cooperação com organismos da Cultura, públicos e parceiros institucionais

A33 – Evoluir a solução de gestão documental da IGAC

A34 – Implementar a solução tecnológica dos postos de trabalho

A36 – Gerir a informação, documentação e arquivos

OE12

Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

Este objetivo estratégico encerra em si um modelo de sustentabilidade humana da organização e que passa não só por um discurso interno inovador e potenciador do desenvolvimento pessoal e de atitudes positivas, mas também pela adoção de condutas e comportamentos socialmente responsáveis que abram espaço uma cultura Inspiradora, Inovadora e Inclusiva.

Nesta medida, o impacto do desenvolvimento da atividade organizacional sobre as suas pessoas e organismos que se encontram sob a sua esfera de influência e a adoção de práticas que contribuam efetivamente para o bem-estar das pessoas, como a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, são fatores que favorecem um ecossistema público inovador que permita a organização fazer face aos desafios ao novo modelo de gestão pública de Governo Aberto.

Para reforço da coesão interna e identidade institucional, a promoção de sessões de capacitação sobre matérias que contribuam para a construção de uma cultura organizacional conciliadora são igualmente importantes para fomentar uma consciência estratégica e ao mesmo tempo inclusiva.

Nesta medida, a forte coesão e espírito colaborativo existente ao nível dos dirigentes são um fator que tem beneficiado expressivamente as equipas que integram cada unidade orgânica, especialmente, porque a valorização e o envolvimento dos trabalhadores de diferentes unidades orgânicas é um fator de bem estar, coletivo e individual, que concorre ativamente para o alcance da visão e aumento da consciência estratégica, com benefícios para os cidadãos.



Para a concretização deste objetivo foi definida a seguinte iniciativa estratégica:

A42 – Participar em sessões sobre Diversidade e Inclusão

A43 – Fomentar uma cultura conciliadora, agregadora e inclusiva

## 7. Planeamento por Unidade Orgânica

A materialização da estratégia é apresentada, de seguida, em função dos 12 objetivos estratégicos

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 - PROMOVER SERVIÇOS PÚBLICOS BEM GERIDOS, RENOVADOS E COM PROFISSIONAIS MOTIVADOS</b>					
	<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>QUAR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>UO RESPONSÁVEL</b>
A17	Executar as ações extraordinárias e ordinárias aprovadas pela tutela		N.º de ações a realizar	100%	DSIF
A27	Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade		Nº reuniões para planeamento estratégico da IGAC com as unidades orgânicas	4	DS
A28	Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade		Prazo para apresentação do Plano de Atividades aos trabalhadores da IGAC	15-05-2020	DS
A29	Promover a conciliação entre a vida familiar e profissional	x	% de parecer favorável a pedidos de horários adaptados	80%	DS;DSGRTIC
A30	Realizar ações de formação/sessões de sensibilização para colaboradores		% de Trabalhadores com Formação Profissional	60%	DSGRTIC
A41	Melhorar as condições de trabalho dos colaboradores através de disponibilização de informação em documentos internos		Manual de Acolhimento (2ª fase) e alteração do Regulamento Interno	31-12-2020	DSGRTIC
A44	Fomentar uma cultura de governação integrada		Nº documentos estratégicos (dashboard) colocados para consulta interna	3	DSEIC

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 - PROMOVER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS MUSEUS, MONUMENTOS E PALÁCIOS NACIONAIS E REGIONAIS, A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E A GESTÃO EM REDE</b>					
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>		<b>QUAR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>UO RESPONSÁVEL</b>
A21	Otimizar a comunicação externa da IGAC	x	Taxa de cumprimento do levantamento dos requisitos necessários (ao apuramento dos indicadores)	10%	DS;DSEIC;DSGR TIC;DSIF;DSPI;EMDARE
A26	Desmaterializar as meras comunicações prévias de espetáculos de natureza artística	x	Data de disponibilização do serviço no e-portugal	31-12-2020	DSEIC;DSGRTIC;DSPI
A45	Iniciar a medida Simplex #100 e- classificação de obras e autenticação digital	x	Taxa de Execução das medidas Cultura inseridas no Programa Simplex ou na Agenda de Transformação Digital da Cultura Medida #100	10%	DSEIC;DSGRTIC;DSPI

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 - PROMOVER A QUALIDADE E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>					
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>		<b>QUAR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>UO RESPONSÁVEL</b>
A22	Evoluir as soluções tecnológicas da IGAC		Data de conclusão do projeto e@autêntico	31-11-2020	DS; DSEIC; DSGRTIC; DSIF; DSPI; EMDARE
A23	Promover a transparência na AP		Elaboração de relatório anual com informação estatística	31-03-2021	DSEIC
A24	Intensificar a cooperação com organismos da Cultura, públicos e parceiros institucionais		Taxa de cobertura de audição de <i>stakeholders</i> da IGAC	20%	DS
A29	Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade		Nº monitorizações à execução do QUAR da IGAC	4	DSEIC
A31	Promover a satisfação dos cidadãos		Data de elaboração do estudo anual de avaliação da satisfação dos cidadãos	31-01-2021	DSEIC

A32	Promover a satisfação dos cidadãos		Taxa de satisfação dos cidadãos de serviços medida através de inquérito	85%	DSEIC
A38	Otimizar a gestão das reclamações setoriais		Nº relatórios anuais de monitorização das reclamações setoriais tuteladas pela IGAC, a remeter à DGC	2	DSEIC
A48	Avaliar o grau de satisfação dos cidadãos	x	Grau de satisfação dos cidadãos e empresas com os serviços prestados pela IGAC	80%	DSEIC
A49	Apoiar os cidadãos na transição digital	x	Nº de guias de apoio ao cidadão para a execução dos serviços online elaborados com linguagem clara e simples	4	DSEIC

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 - APOIAR AS ARTES, A CRIAÇÃO ARTÍSTICA E A PROMOÇÃO DA (EDUCAÇÃO) CULTURAL</b>					
	<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>QUAR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>UO RESPONSÁVEL</b>
A15	Promover a inovação e a partilha do conhecimento no âmbito do DADC e criação artística		Nº sessões externas realizadas na área do Direito de Autor e Direitos Conexos	10	DS;DSPI
A46	Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade	x	Nº de sessões pedagógicas realizadas na área do Direito de Autor e Direitos Conexos	10	DSPI

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 - PROTEGER O DIREITO DE AUTOR E OS DIREITOS CONEXOS, EM AMBIENTE FÍSICO E DIGITAL, COM AÇÕES PREVENTIVAS E REPRESSIVAS</b>					
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>		<b>QUAR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>UO RESPONSÁVEL</b>
A1	Desenvolver ações repressivas no domínio da cópia e reprodução: violações ao Direito de Autor e Direitos Conexos (DADC)		Realizar ações inspetivas repressivas em matéria de cópia e reprodução de obras literárias e artísticas em reprografias	50	EMDARE
A2	Desenvolver ações repressivas em matéria de espetáculos de natureza artística		Realizar ações inspetivas repressivas nos espetáculos de natureza artística em Portugal Continental	150	EMDARE
A3	Desenvolver ações repressivas no domínio da comunicação pública de obras musicais e/ou videográficas		Realizar ações inspetivas repressivas no âmbito da comunicação pública de obras musicais e/ou videográficas	150	EMDARE
A4	Avaliar o impacto das ações repressivas no âmbito da comunicação pública de obras musicais e/ou videográficas		Data de conclusão de relatório de conformidade das ações repressivas realizadas até 31-dez-2020, no âmbito da comunicação pública de obras musicais e/ou videográficas	31-01-2021	EMDARE
A5	Avaliar o impacto das ações repressivas no âmbito da cópia e reprodução de obras literárias e artísticas em reprografias		Data de conclusão de relatório de conformidade das ações repressivas realizadas até 31-dez-2020, no âmbito da cópia e reprodução de obras literárias e artísticas em reprografias	31-01-2021	EMDARE
A6	Tratar as denúncias recebidas em matéria de espetáculos de natureza artística		Taxa de cobertura do tratamento das denúncias recebidas em matéria de espetáculos de natureza artística, na IGAC em 2020	90%	EMDARE
A7	Desenvolver ações de prevenção no âmbito do DADC "IGACAlerta" decorrentes de alterações legislativas	x	N.º ações preventivas, relativamente aos espetáculos de natureza artística publicitados sob qualquer forma ou meio	200	EMDARE
A8	Garantir que os processos de contraordenação que resultem da descriminalização da comunicação ao público sejam conclusos até final de 2020		N.º de processos conclusos	100%	DSIF
A9	Assegurar a célere conclusão dos processos de contraordenação instaurados anualmente		Prazo de proposta de decisão	redução do prazo em 20%	DSIF
A10	Desenvolver ações repressivas e preventivas em ambiente digital		Taxa de cobertura de inspeção digital a sites com conteúdos culturais ilegais, identificados no âmbito do Memorando de Entendimento e do PPDAC	100%	EMDARE
A11	Desenvolver ações preventivas em ambiente digital às meras comunicações de espetáculos de natureza artística efetuadas no Portal da IGAC		Taxa de cobertura de inspeções preventivas em ambiente digital às meras comunicações de espetáculos de natureza não isentas, efetuadas em 2020	50%	EMDARE
A13	Monitorizar o processo de supervisão da cópia privada		(n.º global de inspeções digitais a agentes económicos de cópia privada, em 2020) / (n.º global de comunicações de agentes económicos efetuadas a AGECOP no âmbito da cópia privada, em 2020) * 100	100%	EMDARE
A14	Monitorizar a comunicação de espetáculos de natureza artística		Taxa de monitorização das comunicações eletrónicas	90%	DSEIC; EMDARE

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 - REFORÇAR A PROTEÇÃO DOS AGENTES CULTURAIS NA ÁREA DO LIVRO**

INICIATIVA ESTRATÉGICA		QUAR	INDICADOR	META	UO RESPONSÁVEL
A12	Assegurar a célere tramitação dos processos de contraordenação instaurados anualmente		Prazo de proposta de decisão	redução do prazo em 20%	DSIF
A16	Assegurar a célere conclusão dos processos de contraordenação instaurados anualmente		Prazo de proposta de decisão	redução do prazo em 20%	DSIF
A19	Desenvolver ações repressivas online no âmbito de violações à Lei do Preço Fixo do Livro		Taxa de cobertura de inspeção digital a agentes económicos para verificação no âmbito da LPFL da realização de "ocasiões" especiais de venda de livros em lojas online	100%	EMDARE
A20	Desenvolver ações repressivas no âmbito de violações à Lei do Preço Fixo do Livro		Nº ações inspetivas repressivas físicas a agentes económicos para verificação do cumprimento do regime do preço fixo do livro, no âmbito da LPFL, abrangendo todo o Portugal continental, com o mínimo de 1 ação por NUTS II	100	EMDARE

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 - PROMOVER A SEGURANÇA DOS RECINTOS FIXOS DE ESPETÁCULOS DE NATUREZA ARTÍSTICA**

INICIATIVA ESTRATÉGICA		QUAR	INDICADOR	META	UO RESPONSÁVEL
A18	Vistoriar os recintos fixos de espetáculos		Taxa de cobertura das vistorias realizadas	100%	DSIF

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 8 - REFORÇAR A PROTEÇÃO DOS MENORES E DO PÚBLICO CONSUMIDOR DE ESPETÁCULOS DE NATUREZA ARTÍSTICA**

INICIATIVA ESTRATÉGICA		QUAR	INDICADOR	META	UO RESPONSÁVEL
A40	Desenvolver ações repressivas no domínio da atividade tauromáquica		Taxa de cobertura inspetiva, no domínio dos espetáculos tauromáquicos, em Portugal continental	10	EMDARE
A47	Monitorizar os relatórios dos espetáculos tauromáquicos		Taxa de monitorização dos relatórios dos espetáculos tauromáquicos	100%	DSPI

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 9 - INTENSIFICAR OS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E DE COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES**

INICIATIVA ESTRATÉGICA		QUAR	INDICADOR	META	UO RESPONSÁVEL
A35	Elaboração e Disponibilização de um conjunto de minutas na área dos recursos humanos		Prazo para disponibilização das minutas	31-12-2020	DSGRTIC

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 10 - APERFEIÇOAR A EXECUÇÃO ORÇAMENTAL TENDO POR BASE AS NECESSIDADES AQUISITIVAS DA IGAC**

INICIATIVA ESTRATÉGICA		QUAR	INDICADOR	META	UO RESPONSÁVEL
A37	Elaborar documento único para levantamento de necessidades aquisitivas		Disponibilizar o documento único para levantamento de necessidades aquisitivas	31-12-2020	DSGRTIC
A39	Otimizar a gestão das reclamações setoriais		Nº relatórios de avaliação qualitativa às reclamações setoriais elaborados	2	DSEIC

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 11 - MELHORAR A EFICIÊNCIA DA IGAC**

INICIATIVA ESTRATÉGICA		QUAR	INDICADOR	META	UO RESPONSÁVEL
A25	Intensificar a cooperação com organismos da Cultura, públicos e parceiros institucionais		Prazo para resposta a pedidos de informação por parte dos <i>media</i> (nº dias úteis)	1	DS
A33	Evoluir a solução de gestão documental da IGAC		Levantamento dos requisitos necessários para a evolução da solução de gestão documental no âmbito do projeto WHAT'S NOW	30-11-2020	DSEIC
A34	Implementar a solução tecnológica dos postos de trabalho		Data de implementação da solução tecnológica dos postos de trabalho da IGAC (meta: Novembro 2020)	30-11-2020	DSGRTIC
A36	Gerir a informação, documentação e arquivos		Periodicidade de revisão e otimização da base de dados documental, sob custódia, através da seleção de documentação para eliminação (Meta: anual)	1	DSEIC

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 12 - FOMENTAR UMA CULTURA AGREGADORA E PARTICIPATIVA GERADORA DE AMBIENTES INCLUSIVOS**

INICIATIVA ESTRATÉGICA		QUAR	INDICADOR	META	UO RESPONSÁVEL
A42	Participar em sessões sobre Diversidade e Inclusão		Taxa de participação dos trabalhadores da IGAC em sessões sobre Diversidade e Inclusão	80%	DSEIC
A43	Fomentar uma cultura conciliadora, agregadora e inclusiva		Nº eventos institucionais comemorativos	2	GTRS



## 8. QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

---

### Objetivos Operacionais

Decorrente da operacionalização da estratégia, a IGAC planeia, para o ano 2020, cinco objetivos operacionais, no âmbito do QUAR, segundo os parâmetros de Eficácia, Eficiência e Qualidade.

Parâmetro de avaliação	N.º	Objetivos Operacionais
Eficácia	1	Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.
Eficiência	2	Assegurar o desenvolvimento e implementação das medidas da cultura previstas no programa Simplex
	3	Promover a transição digital
Qualidade	4	Promover a satisfação dos clientes
	5	Promover a educação na área do direito de autor e direitos conexos

## Proposta de QUAR da IGAC

Objetivos Operacionais						
Eficácia						20%
INDICADORES	META	Tolerância	Valor crítico	PESO	Observações	
<b>1. Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal</b>						100%
1.	% de parecer favorável a pedidos de horários adaptados	80%	5%	90%	100%	
Eficiência						50%
INDICADORES	META	Tolerância	Valor crítico	PESO	Observações	
<b>2. Assegurar o desenvolvimento e implementação das medidas da cultura previstas no programa Simplex</b>						30%
2	Taxa de Execução das medidas Cultura inseridas no Programa Simplex ou na Agenda de Transformação Digital da Cultura Medida #100	8%	1%	10%	100%	
<b>3. Promover a transição digital</b>						70%
3	Nº de processos e serviços a desmaterializar	2	1	4	60%	
4	Taxa de cumprimento do levantamento dos requisitos necessários (ao apuramento dos indicadores)	8%	1%	10%	40%	
Qualidade						30%
INDICADORES	META	Tolerância	Valor crítico	PESO	Observações	
<b>4. Promover a satisfação dos clientes</b>						80%
5	Grau de satisfação dos cidadãos e empresas dos serviços prestados pela IGAC.	80%	5%	90%	50%	A IGAC optou por não refletir um incremento no grau de satisfação dadas as circunstâncias atuais.
6	Nº de guias de apoio ao cidadão para a execução dos serviços online elaborados com linguagem clara e simples.	3	1	4	50%	
<b>5. Promover a educação na área do direito de autor e direitos conexos</b>						20%
7	Nº de sessões pedagógicas realizadas na área do Direito de Autor e Direitos Conexos	10	2	14	50%	
8	Nº ações preventivas, relativamente aos espetáculos de natureza artística publicitados sob qualquer forma ou meio	180	20	220	50%	

<b>Recursos Humanos</b>			
<b>DESIGNAÇÃO</b>	<b>Pontuação CCAS</b>	<b>Quadro pessoal aprovado</b>	<b>Pontos planeados</b>
Dirigentes - Direção Superior	20	2	40
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	5	80
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática e inspetores)	12	43	516
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9		0
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática e inspetor-adjunto)	8	24	192
Encarregado geral operacional	7		0
Encarregado operacional	6		0
Assistente operacional	5	2	10
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>76</b>	<b>838</b>

<b>Recursos Financeiros</b>	
<b>DESIGNAÇÃO</b>	<b>PLANEADOS</b>
<b>Orçamento de funcionamento</b>	3.906.426,40 €
Despesas com Pessoal	2.575.170,99 €
Aquisições de Bens e Serviços	892.420,57 €
Outras despesas correntes	48.834,84 €
Despesas restantes	390.000,00 €
<b>Orçamento de Investimento</b>	1.384.334,00 €
<b>Outros</b>	
<b>Total (OF+Orçamento Investimento+Outros)</b>	<b>5.290.760,40 €</b>

## 9. Previsão de afetação de recursos

Num ano marcado pela atipicidade, fruto da crise pandémica que assalta Portugal e o mundo, a IGAC confronta-se com um desafio muito importante, especialmente, porque os agentes culturais e económicos que envolvem a sua atividade debatem-se com uma forte constrição para a qual é essencial pensamento estratégico e forte capacidade operacional para caminhar ao encontro dos problemas emergentes.

Nesta medida, a concretização dos objetivos estratégicos propostos exigem atitude proativa e uma gestão rigorosamente planeada, assente na transparência e mobilização de todos os recursos humanos, materiais e financeiros.

Na elaboração do presente plano, houve que repensar os processos numa nova abordagem de gestão estratégica de recursos humanos, com aposta na multidisciplinaridade e na formação interna por via da flexibilização de funções e do reforço na área tecnológica de forma a permitir 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 uma elevada polivalência dos recursos humanos para assumirem todas as tarefas associadas às diferentes atribuições da IGAC, designadamente ao nível das violações do direito de autor em ambiente físico e em ambiente digital, exige soluções criativas e eficazes para fazer face ao aumento do consumo em *online*, com propensão a uma desvalorização do direito de autor e dos direitos conexos.

Exige-se, por conseguinte, maior pragmatismo e um grau de responsabilidade acrescido face às soluções tecnológicas disponíveis que reclamam um tratamento mais especializado e capaz de dar resposta aos desafios emergentes.

Por outro lado, a melhoria dos serviços nas diferentes áreas, com soluções desmaterializadas, exige formação, adaptação rápida e polivalência dos recursos.

Neste contexto, impõe-se caminho para um modelo de gestão mais flexível, através do alargamento e enriquecimento de tarefas, da criação de equipas de trabalho para operar, também em rede, com controlo e monitorização eficazes dos processos de trabalho. Potenciar 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, são factores determinantes para a melhoria de competências e o estímulo para enfrentar os novos desafios e encarar oportunidades que irão ser uma realidade.

<b>Trabalhadores da IGAC</b>	
<b>Inspetor-Geral</b>	<b>1</b>
<b>Subinspetora- Geral</b>	<b>1</b>
<b>Diretores de Serviços</b>	<b>4</b>
<b>Chefe de Equipa Multidisciplinar</b>	<b>1</b>
<b>Inspetor</b>	<b>12</b>
<b>Técnicos Superiores</b>	<b>21</b>
<b>Especialista de Informática</b>	<b>1</b>
<b>Técnico de Informática</b>	<b>3</b>
<b>Assistente Técnico</b>	<b>20</b>
<b>Assistente Operacional</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>

Para a IGAC alcançar a sua visão deve, necessariamente, concentrar os esforços de todos os dirigentes e trabalhadores no sentido de se focar nos fatores críticos de sucesso para cumprir a suma missão, sendo para tal importante:

- Recursos financeiros materiais e tecnológicos suficientes e eficientes;
- Recursos humanos capacitados e adequados à missão;
- Capacidade de adaptação e de trabalhar em equipa, em rede ou fora dela;
- Fomentar a responsabilização e a auto motivação;
- Promover e capacitar para a mudança;
- Gestão de recursos eficiente;
- Consciência estratégica e espírito colaborativo com forte sentido institucional;
- Controlo estratégico e operacional;
- Boa imagem perante os cidadãos/clientes;
- Gestão eficiente do conhecimento na área do direito de autor e dos direitos conexos;
- Sistema de comunicação eficiente e moderno.

Tendo em conta que para além das atribuições previstas no seu diploma orgânico, a IGAC tem a superintendência da atividade tauromáquica, por força do Decreto-Lei n.º 89/2014, de 11 de junho, ainda dispõe de um corpo de delegados técnicos tauromáquicos constituído por Diretores de Corrida e por Médicos Veterinários.

<b>Representantes da IGAC</b>	
Delegados Técnicos Tauromáquicos	36
Diretores de Corrida	22
Médicos Veterinários	14

## 10. Fatores críticos de sucesso

---

Para a IGAC alcançar a sua visão deve, necessariamente, concentrar os esforços de todos os dirigentes e trabalhadores no sentido de se focar nos fatores críticos de sucesso para cumprir a suma missão, sendo para tal importante:

- Recursos financeiros materiais e tecnológicos suficientes e eficientes;
- Recursos humanos capacitados e adequados à missão;
- Capacidade de adaptação e de trabalhar em equipa, em rede ou fora dela;
- Fomentar a responsabilização e a auto motivação;
- Promover e capacitar para a mudança;
- Gestão de recursos eficiente;
- Consciência estratégica e espírito colaborativo com forte sentido institucional;
- Controlo estratégico e operacional;
- Boa imagem perante os cidadãos/clientes;
- Gestão eficiente do conhecimento na área do direito de autor e dos direitos conexos;
- Sistema de comunicação eficiente e moderno.

