

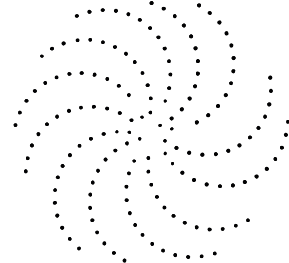


# Plano de Atividades 2022

## FICHA TÉCNICA

TÍTULO  
COORDENAÇÃO  
DESIGN GRÁFICO & EXECUÇÃO TÉCNICA

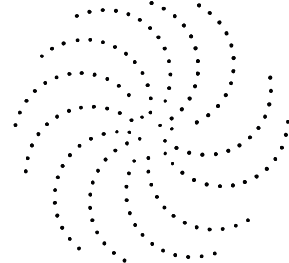
Plano de de Atividades 2022  
IGAC | Direção de Serviços de Estratégia, Inovação e Comunicação  
IGAC | Direção de Serviços de Estratégia, Inovação e Comunicação



## ÍNDICE

---

	Pág.
1. Nota introdutória	04
2. Breve apresentação da IGAC	07
2.1. Missão	
2.2. Visão	
2.3. Lema	
2.4. Valores	
2.5. Atribuições	
2.6. Estrutura Orgânica	
3. Enquadramento Estratégico	09
3.1. Eixos Estratégicos	
3.2. Objetivos Estratégicos	
4. Cruzamento Estratégico	12
5. Descrição dos Objetivos Estratégicos	13
6. Planeamento por Unidade Orgânica	26
7. Quar da IGAC	35
8. Previsão da afetação de recursos	38
9. Fatores críticos de sucesso	40



## 01 NOTA INTRODUTÓRIA

---

A Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC), no contexto das diferentes atividades e atribuições que desenvolve e prossegue, afirma-se como entidade de particular importância no quadro das políticas públicas em diferentes domínios da atividade artístico-cultural.

A ação da IGAC, a nível nacional, integra 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 de conteúdos culturais; a proteção e defesa dos consumidores e agentes económicos por via do controlo da distribuição, a autenticação de obras e conteúdos culturais e regulação das reclamações setoriais; do registo de obras literárias e artísticas, cinematográficas e audiovisuais; a autorização e fiscalização do funcionamento dos espetáculos de natureza artística e o controlo das condições técnicas e de segurança dos recintos fixos de espetáculo de natureza artística e do registo dos profissionais da área da Cultura.

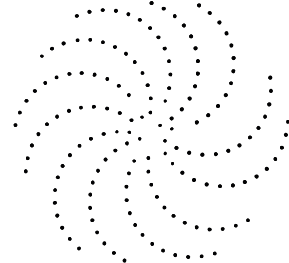
Para além destes domínios, a IGAC assume a função do controlo no âmbito da administração financeira do Estado relativamente às entidades e organismos dependentes do membro do Governo responsável pela área da Cultura.

O ano 2022, ainda que em largo período fortemente marcado pela pandemia, refletiu-se na atividade cultural e reconfigurou, em certa medida, a normal e regular atividade da IGAC, que enfrentou e procurou atenuar os efeitos da crise no setor cultural, numa diária e permanente resposta a questões e dúvidas dos agentes culturais, na articulação com a Direção-Geral da Saúde, num elevado número de reuniões com associações representativas do setor cultural e na preparação de propostas legislativas e regulamentares com vista a preparar 2022, tudo isto sem condicionar a prossecução das regulares atribuições da IGAC.

O planeamento para 2022 enquadra-se na estratégia definida para o quinquénio 2020-2024.

As perspetivas para 2022, incorporam objetivos e metas ambiciosos ao nível da proteção do direito de autor e dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística, mantendo as perspetivas pedagógica, preventiva e repressiva, e afirmando a IGAC, cada vez mais, como entidade que valoriza e projeta a dimensão social pela concretização de ações de inclusão social e cultural e na promoção do talento e da criatividade.

O reconhecimento social da propriedade intelectual continua a assumir-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, especialmente numa altura em nos confrontamos com novos paradigmas, com uma maior preponderância do consumo digital.



Nesta perspetiva, a IGAC irá concluir em 2022 vários projetos cofinanciados, dando continuidade a um processo de transformação digital, focado nos serviços online, com a desmaterialização dos procedimentos e fluxos de informação associados, aplicando o princípio de “digital por omissão”, na relação com o cidadão, as empresas, os municípios e todas as outras entidades com as quais se relaciona no âmbito das suas atribuições.

Mantém-se, em 2022, o objetivo de reduzir custos de funcionamento na linha dos últimos anos e canalizar 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.

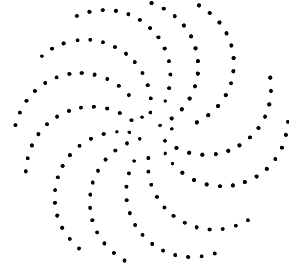
Ainda em 2022, a IGAC enfrenta o desafio de dar corpo à estratégia em ambiente digital no quadro da Lei n.º 82/2022, aprovada em novembro de 2021, bem como assume tarefas importantes no âmbito do Estatuto dos Profissionais da Cultura, onde lhe estão atribuídas as funções de registo, de presidência da Comissão de Acompanhamento para a sua implementação e a articulação com a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) no planeamento de ações inspetivas.

Por outra via, 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, reforçar uma cultura de exigência dos dirigentes e trabalhadores, visível na transparência dos processos, na 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 na valorização das competências pessoais. Neste particular, a IGAC aprovou em 2022 um novo regulamento interno com vista, também, a disciplinar o teletrabalho, que constitui uma das apostas do Governo para 2022.

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 devemos protagonizar, para estarmos mais próximos dos agentes culturais e económicos e, sem perda de rigor, sermos um elo facilitador e contributo, ainda que singelo, no relançamento da economia cultural.

Estamos cientes que o fator imprevisibilidade exige de todos nós uma capacidade singular de adaptação rápida aos acontecimentos e a possível necessidade de ajustarmos alguns dos objetivos traçados para atalhar contingências, 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.

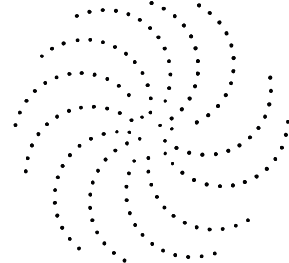
A proatividade vai ser igualmente um fator muito importante na antecipação de problemas, na busca de soluções e na resolução de questões que integram o universo de atribuições da IGAC, perseguindo sempre, a necessidade urgente de estarmos atentos e de encontrarmos soluções padronizadas para questões 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 ainda não fáceis de percorrer, no rescaldo da fase mais aguda da pandemia.

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.

O ano 2022 vai ser muito exigente e reclamar de todos particular resiliência para dar corpo e alma a todos os objetivos traçados e os trabalhadores da IGAC têm que continuar a ser mobilizadores, proativos, responsáveis e solidários, estando convictos que todos e cada qual vão ser importantes e decisivas peças na reconstrução de um puzzle que exige de todos muito esforço, ambição e muita capacidade de entrega.

Estamos certos que a IGAC estará à altura das circunstâncias e continuará a demonstrar, em 2022, a sua capacidade de intervenção no apoio à redinamização do tecido cultural, na proteção dos criadores, na implementação do Estatuto dos Profissionais da Cultura, na segurança dos espetáculos e na definição de regras e modelos que garantam a transparência, identidade e sentido crítico nas respostas a prestar aos promotores, agentes culturais e económicos e a todos com quem se relaciona no âmbito das suas atribuições.

O Inspetor-Geral



## 02 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.

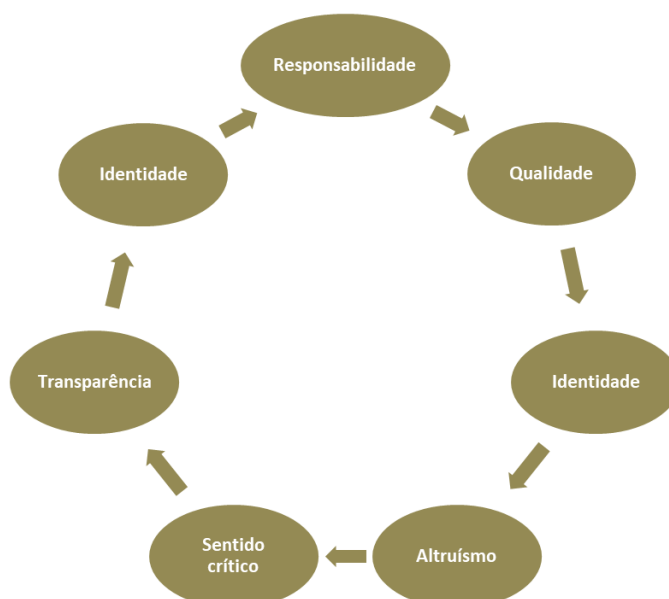
### 2.2. Visão

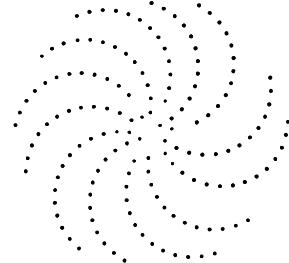
*Acrescentar valor à cultura, aos autores e ao espetáculo*

### 2.3. Lema

*Protegemos o que é Autêntico*

### 2.4. Valores



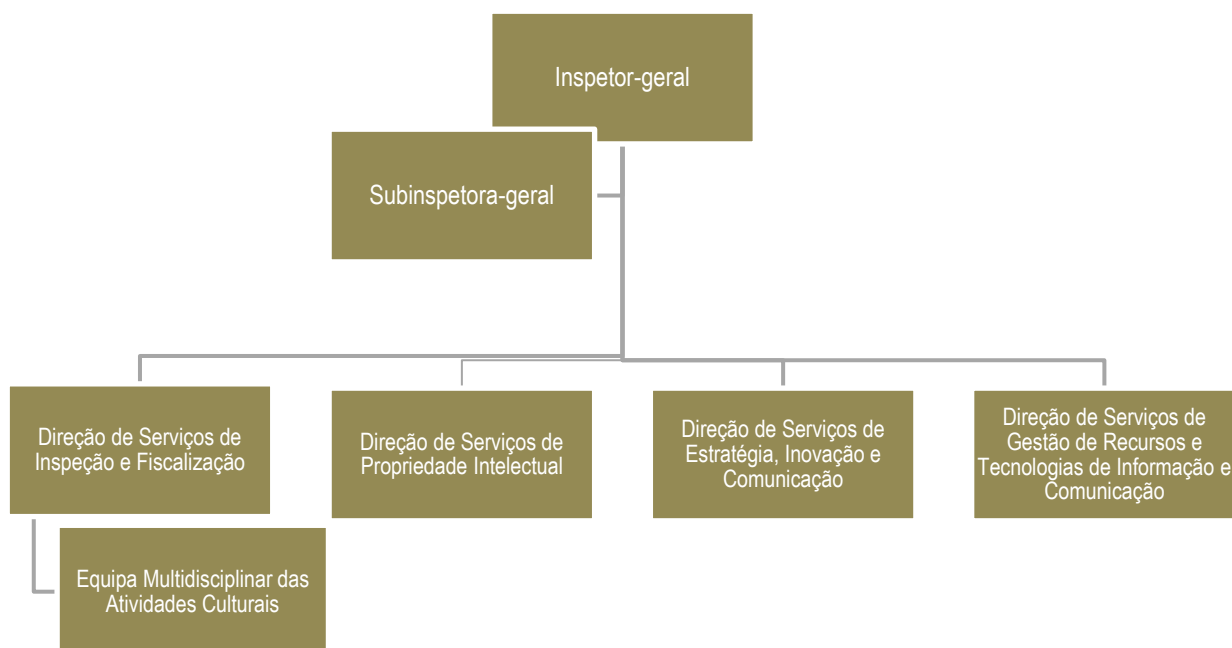


## 2.5. Atribuições

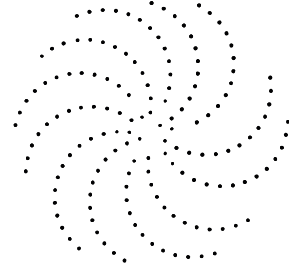
De entre as suas diferentes atribuições, destacam-se:

- 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







## 03 ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

---

A IGAC, no quadro das políticas de desenvolvimento cultural e das respetivas atribuições perspetiva, para 2022, 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.

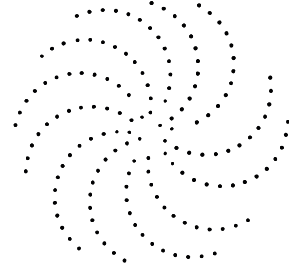
Paralelamente, no âmbito do novo quadro comunitário de apoio, a IGAC iniciou o projeto IGAC 3.0, que permitirá a conclusão do processo de implementação de serviços online.

Neste sentido o ano de 2022 marcará um novo período de mudança para a IGAC.

A procura da maior eficiência e eficácia, quer através do controlo dos custos e otimização 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 2022, fruto da excecionalidade 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 que a delapidação de obras protegidas tem um efeito perverso do ponto de vista económico e sociocultural.

Neste contexto, o planeamento para 2022, 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 2022 produz, devendo assim encarar-se a exceção como um fator de oportunidade para fazer chegar informação fidedigna e eficaz sobre a importância da defesa da autenticidade.

### 3.1 Eixos estratégicos



I Proteger a criação intelectual e os espetáculos

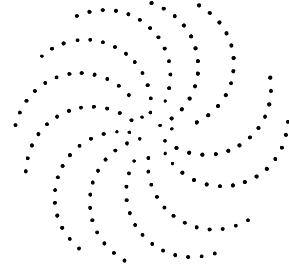
II Aproximar a IGAC dos cidadãos

III Transição digital

IV Intensificar o controlo na Cultura

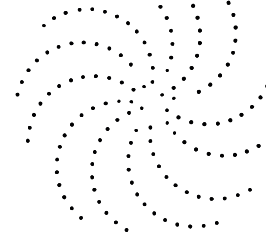
### 3.2 Objetivos estratégicos

N.º	Objetivos Estratégicos
01	Promover Serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
02	Promover a transformação digital, a modernização administrativa e a gestão em rede
03	Aproximar a IGAC dos cidadãos
04	Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural
05	Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital, com ações preventivas e repressivas
06	Reforçar a proteção dos agentes culturais na área do livro
07	Promover o controlo e a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística
08	Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos de natureza artística
09	Aperfeiçoar a execução orçamental tendo por base as necessidades aquisitivas da IGAC
10	Melhorar a eficiência da IGAC
11	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 2022, 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, conseqüentemente, 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 2022.



## 04 CRUZAMENTO ESTRATÉGICO

Para a operacionalização dos 4 Eixos Estratégicos e os 11 objetivos estratégicos para 2022 concorrem 63 Atividades, conforme modelo infra:

### Eixos e Objetivos Estratégicos

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

- OE04 | Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural
- OE05 | Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital, com ações preventivas e repressivas
- OE06 | Reforçar a proteção dos agentes culturais na área do livro
- OE07 | Promover o controlo e a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística
- OE08 | Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos de natureza artística

#### II - Aproximar a IGAC dos cidadãos

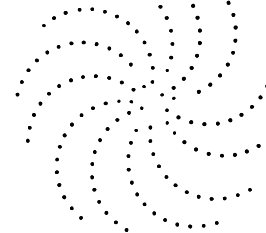
- OE01 | Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
- OE03 | Aproximar a IGAC dos cidadãos
- OE10 | Melhorar a eficiência da igac
- OE11 | Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

#### III - Transição digital

- OE02 | Promover a transformação digital, a modernização administrativa e a gestão em rede

#### IV - Intensificar o controlo na cultura

- OE01 | Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
- OE09 | Aperfeiçoar a execução orçamental tendo por base as necessidades aquisitivas da IGAC



## 05 DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---

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

OE01

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.

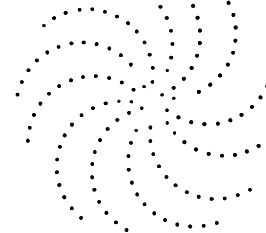
Neste particular, é sintomático contribuir para aumentar a eficácia da atividade de inspeção de gestão e assegurar a confiança dos cidadãos na gestão da Cultura.

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;



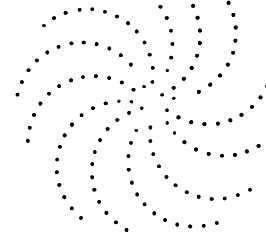
- Promoção da transparência com uma cultura de observância de valores, da boa administração e honestidade no desempenho de funções, incentivado a administração aberta, baseada em princípios éticos, assegurando o acesso da informação pública aos cidadãos em linguagem simples, correta, atempada e apelativa 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 autoavaliação 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:

- ⊥ A01 | Executar as ações extraordinárias e ordinárias aprovadas pela tutela
- ⊥ A02/A03/A03 | Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade
- ⊥ A05 | Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar
- ⊥ A06 | Disponibilizar serviços de acompanhamento dos trabalhadores no âmbito da medicina no trabalho
- ⊥ A07 | Realizar ações de formação/sessões de sensibilização para colaboradores
- ⊥ A08 | Elaborar e implementar formulário para levantamento de necessidades formativas
- ⊥ A09 | Fomentar uma cultura de governação integrada
- ⊥ A10 | Elaboração e Disponibilização de um conjunto de minutas na área dos recursos humanos

OE02

Promover a transformação digital, 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 2022, de desmaterializar serviços mediante os quais interage diariamente com os cidadãos e agentes culturais e económicos que a eles recorrem, através do novo balcão de serviços digital.

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 deslocções desnecessárias e incentivando o seu acesso de forma célere e simplificada.

A mudança de paradigma, que se antevê acentuar em 2022, exige que as tecnologias da informação se adaptem e o processamento da informação seja mais eficaz, mas também seguro.

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.

Tal desiderato deve ser devidamente monitorizado com a realização, em paralelo, à implementação, de sessões de acompanhamento com os vários utilizadores dos serviços.

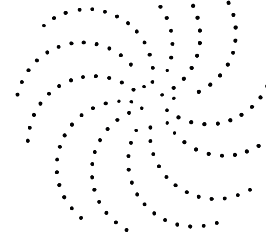
Os sistemas de informação e de comunicação, embora não constituindo a atividade *core* da IGAC, sustentam fortemente a atividade operacional, suportada por uma significativa parte de receitas próprias, determinado a necessidade de promover a sua melhoria contínua.

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

Sintomático da eficiência é o prosseguimento da aposta na desmaterialização dos serviços prestados pela IGAC que conduzirão, desejavelmente, a uma redução dos prazos de análise e resposta aos utilizadores que procuram os seus serviços.

A implementação da nova solução de gestão documental potencia uma gestão mais eficiente e acessível a todos os utilizadores, possibilitando a consulta em rede, em tempo real, bem como a melhoria da aplicação *core* da IGAC e, ainda, a disponibilização de KPIs (indicadores chave de desempenho) para análise integrada dos indicadores de negócio.

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



No portal interno, aposta-se numa modernização contínua, potenciando uma maior qualidade e eficiência.

Por conseguinte, é 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:

- ⊥ A11/A12 | Promover a visibilidade, a capacitação e o acesso
- ⊥ A13 | Implementação de sistema de gestão documental integrado com o sistema de classificação CLAV
- ⊥ A14 | Gerir a mudança no âmbito da implementação do novo SGD e balcão de serviços
- ⊥ A15 | Promover a transição digital
- ⊥ A16 | Disponibilizar os indicadores de gestão promovendo a transparência

### OE3 > Aproximar a IGAC 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.

Neste contexto, pretende-se consolidar as soluções tecnológicas disponibilizadas aos cidadãos, dando um salto de qualidade relativamente aos processos presentemente acedidos pelo público alvo, através da disponibilização do novo balcão digital de serviços.

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 2022 um momento decisivo e muito importante para potenciar a proximidade com todos os agentes que giram em torno da economia cultural.

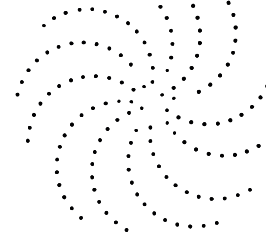
Pretende-se com este projeto aumentar a satisfação dos cidadãos com os serviços prestados, construindo e aumentando a confiança na IGAC através de processos transparentes e monitorizáveis.

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 no ciclo de gestão pela qualidade, para além do diagnóstico e da implementação, é importante uma avaliação permanente pelos gestores dos processos, pelos colaboradores e pelos cidadãos, para medir a eficiência e qualidade 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 e os clientes internos e externos, para criar as condições necessárias de antecipação das suas necessidades e expectativas nos serviços prestados ou a prestar pela IGAC.

Nesta medida, está presente o diagnóstico permanente das ameaças e oportunidades que envolvem a atividade da IGAC, para maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças, incorporando os resultados dos inquéritos de satisfação nas várias áreas de negócio, bem como as sugestões dos cidadãos, parceiros e 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 os sistemas de interação com os cidadãos através da consolidação de canais, formais ou informais, como é o caso do contacto telefónico, visando um atendimento mais capacitado aos cidadãos, para com isso contribuir de forma muito importante para melhorar a qualidade dos serviços, concretizados através das seguintes iniciativas estratégicas:

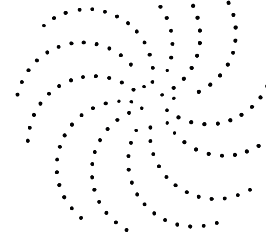
Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A17 | Evoluir as soluções tecnológicas da IGAC
- ⊥ A18 | Assegurar um atendimento telefónico mais capacitado aos cidadãos
- ⊥ A19 | Evoluir o site da IGAC em conformidade com as normas de acessibilidade e qualidade
- ⊥ A20 | Promover a transparência na AP
- ⊥ A21 | Cooperar com organismos da Cultura, públicos e parceiros institucionais
- ⊥ A22 | Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade
- ⊥ A23/A24 | Promover a satisfação dos cidadãos
- ⊥ A25 | Otimizar a gestão das reclamações setoriais
- ⊥ A26 | Avaliar o grau de satisfação dos cidadãos
- ⊥ A27 | 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 conhecimento 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 mais novo, numa fase da vida escolar em que existe mais abertura para uma simples e eficaz assimilação de conceitos.

O plano de ação tem objetivo oferecer 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.



Neste cenário, introduz-se nas crianças uma reflexão sobre estas temáticas e potencia-se a assimilação de conceitos difíceis de interiorizar para chegar a um resultado sobre a apreensão de um direito sobre as obras protegidas, da criação humana.

As ações são realizadas por trabalhadores da IGAC através da introdução, este ano, de vários novos instrumentos de natureza pedagógica que visam familiarizar e transmitir conhecimentos 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.

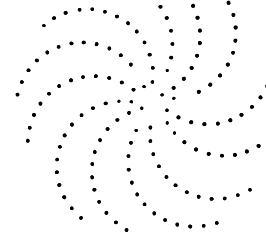
No ano de 2020 foi desenhado um modelo para ser aplicado a todo o território de Portugal continental para as escolas do ensino básico e secundário e que se pretende, numa lógica de rede, implementar em 2022.

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 entidades externas, as quais se manterão em 2022, com soluções renovadas e mais focadas numa lógica de rede.

Em 2022, 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:

- ⊥ A28 | Promover a inovação e a partilha do conhecimento no âmbito do DADC e criação artística
- ⊥ A29 | Promoção de encontros de autores
- ⊥ A30 | Criação de atividade pedagógica dirigida do ensino no âmbito da DADC
- ⊥ A31 | Facilitar o acesso ao emprego e qualificação na cultura
- ⊥ A32 | Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade



OE05

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

A proteção do Direito de Autor e dos Direitos Conexos tem assumido cada vez mais um maior desafio perante o desenvolvimento das novas tecnologias e de um conjunto significativo emergente de práticas agressivas que permitem um maior acesso à fruição de obras e conteúdos de forma ilícita.

Reconhecido o investimento do mundo tecnológico e o esforço de todos os operadores que intervêm no processo de divulgação e disponibilização ao público de obras e conteúdos protegidos, de par com uma regulação mais aprofundada, estará contruído caminho que possibilite o incremento de um clima propiciador da salvaguarda dos autores promovendo o que é original e autêntico.

Não obstante, não podendo nos alhear deste novo período que atravessamos, pois pese embora em fase ascendente de erradicação da pandemia, ao sermos confrontados com os efeitos da situação política externa. Indissociavelmente. temos de reconhecer que o poder económico das famílias continua diminuído, fator este que por si só constitui sempre uma atrativa incubadora de disseminação de práticas ilícitas de disponibilização de obras e conteúdos protegidos.

Nestes termos, impõe-se assim à IGAC definir uma estratégia de atuação que concilie a manutenção de uma atuação preventiva, por um lado, e uma atuação de teor mais repressivo consumada nas ações de inspeção e de fiscalização no âmbito das suas atribuições, neste domínio.

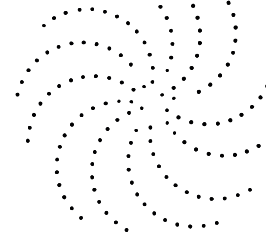
Neste sentido, a IGAC manterá a aposta no desenvolvimento de ações de carácter pedagógico e preventivo, incrementando a sua atuação, designadamente através da iniciativas Igac vai à Escola e IGAC Alerta, as quais visam sensibilizar e informar os destinatários do quadro normativo vigente; das respetivas obrigações e deveres dele decorrentes e sobretudo de como operacionalizar a observância dos referidos regimes.

No combate às violações do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, a IGAC propõe-se concretizar uma intervenção estruturada, de modo a:

- Abranger um maior número de operadores da atividade cultural no território continental em áreas geograficamente desconcentradas dos grandes núcleos tradicionais da oferta cultural;
- Avaliar o impacto da sua atuação preventiva no domínio da comunicação pública e do regime de preço fixo do livro;
- Potenciar sinergias de atuação através de uma ativa participação em ações conjuntas de inspeção no âmbito da colaboração interinstitucional;
- Disseminar conhecimento e melhor capacitar nas suas áreas específicas de atuação os órgãos de policia criminal, as forças policiais e entidades públicas, através da promoção de um conjunto de ações de formação/sensibilização.

Quanto à ação inspetiva em ambiente digital, a IGAC potencia a sua atuação sobretudo em três áreas distintas:

- (i) a fiscalização da disponibilização ilícita de conteúdos protegidos em rede;
- (ii) a fiscalização das práticas promocionais no âmbito do regime do preço fixo do livro e



(iii) a fiscalização no âmbito da cópia privada.

Em particular, no que respeita à fiscalização da disponibilização ilícita de conteúdos protegidos em rede, a IGAC passa a atuar suportada na Lei n.º 82/2021, de 30 de novembro, diploma que estabelece os procedimentos de fiscalização, controlo, remoção e impedimento de acesso (bloqueio) em ambiente digital a conteúdos protegidos pelo Direito de autor e direitos conexos e os procedimentos administrativos a adotar em caso da sua disponibilização ilícita.

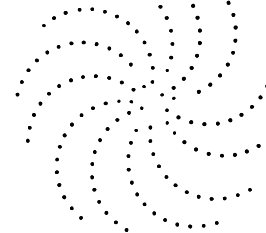
Assim, para concretização das ações referidas foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A33 | Realizar ações de inspeção externa aos agentes económicos no âmbito das atribuições da IGAC, assegurando que, pelo menos, 30% incidem em atividade realizada nas NUT II fora de Lisboa
- ⊥ A34 | Realizar ações de inspeção externa aos agentes económicos no âmbito das atribuições da IGAC, assegurando que, pelo menos, 30% incidem em atividade realizada nas NUT II fora de Lisboa
- ⊥ A35 | Avaliar o impacto das ações de inspeção no âmbito da comunicação pública de obras musicais e/ou videográficas
- ⊥ A36 | Avaliar o impacto das ações de fiscalização no âmbito do Regime do Preço Fixo do Livro
- ⊥ A37 | Tratar as denúncias recebidas nas áreas de fiscalização da EMAC
- ⊥ A38 | Desenvolver ações de formação/sensibilização junto dos órgãos de polícia criminal, forças policiais e entidades públicas
- ⊥ A39 | Desenvolver ações de prevenção no âmbito do "IGAC\_Alerta"
- ⊥ A40 | Assegurar a célere conclusão dos processos de contraordenação instaurados anualmente
- ⊥ A41 | Desenvolver ações de fiscalização em ambiente digital a conteúdos protegidos pelo DADC
- ⊥ A42 | Monitorizar o processo de supervisão da cópia privada
- ⊥ A43 | Assegurar o licenciamento dos espetáculos tauromáquicos
- ⊥ A44 | Promover o registo de obras literárias e artísticas

## OE06 > Reforçar a proteção dos agentes culturais na área do livro

A proteção dos agentes culturais na área do livro constitui um dos focos de atuação estratégica da IGAC.

Fruto das novas tecnologias e das novas realidades económico-culturais o mercado do livro e da leitura tem vindo a sofrer alguns impactos que o legislador cuidou em combater e/ou adequar por forma a criar condições para a revitalização do setor.



Consubstancia tal desiderato o novo regime do preço fixo do livro aprovado pelo Decreto-Lei n.º176/96, de 21 de setembro, que, fruto da evolução do mercado foi sendo objeto de ajustes e melhorias através do Decreto-Lei n.º 216/2000, de 2 de setembro, do Decreto-Lei n.º 196/2015, de 16 de setembro e mais recentemente, do Decreto-Lei n.º 94/2021, de 9 de novembro.

Tendo o setor do comércio do livro acompanhado a evolução do comércio eletrónico e as dinâmicas publicitárias associadas, a IGAC privilegia a sua atuação nesta área em ambiente digital, incidindo em particular, quer nos períodos promocionais específicos designados “ocasiões especiais”, quer nas condições promocionais e eventuais práticas proibidas.

Por forma a otimizar os resultados da sua atuação, a IGAC visa igualmente promover uma mais célere instrução dos processos de contraordenação instaurados nesta matéria.

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A45 | Assegurar a célere tramitação dos processos de contraordenação instaurados anualmente
- ⊥ A46 | Assegurar a célere conclusão dos processos de contraordenação instaurados anualmente
- ⊥ A47 | Desenvolver ações de inspeção digital no âmbito de violações ao Regime à Lei do Preço Fixo do Livro

OE07

Promover o controlo e a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística

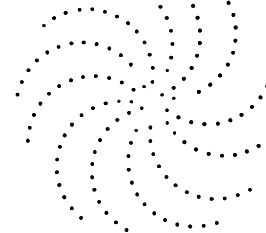
Na linha do processo de mudança da IGAC, com a adoção de novos modos de gestão, assente no aumento da produtividade e na criação de valor para o cliente, é necessário aumentar a eficiência na área da supervisão das condições de funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística, através 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:

- ⊥ A48 | Assegurar a resposta aos pedidos para autorização de realização ocasional de outras atividades.
- ⊥ A49 | Apreciar os pedidos de parecer de operações urbanísticas solicitados em matéria de recintos de espetáculos
- ⊥ A50 | Vistoriar e inspecionar os recintos fixos de espetáculos de natureza artística.



OE08

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.

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, nomeadamente ao nível da monitorização dos espetáculos de natureza tauromáquica.

Por outro verso, almejar-se-á no decurso do ano de 2022, a organização de ações de sensibilização junto dos promotores de espetáculos de natureza artística, tendo em vista a proteção dos menores.

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A51 | Desenvolver ações de sensibilização no domínio dos espetáculos de natureza artística
- ⊥ A52 | Monitorizar os relatórios dos espetáculos tauromáquicos

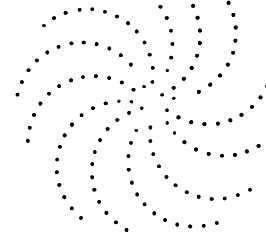
OE09

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

Os novos desafios 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 dar continuidade a esta finalidade em 2022 e no seguimento da codificação dos processos aquisitivos é essencial a divulgação, pelas várias Direções, do formulário de procedimentos aquisitivos, o que permitirá apoiar a preparação das necessidades aquisitivas a longo prazo.

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

- ⊥ A53 | Elaborar documento único para levantamento de necessidades aquisitivas
- ⊥ A54 | Otimizar a gestão das reclamações setoriais

## OE10 > 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.

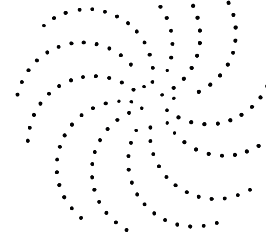
Após finalização do projeto e@autêntico em 2020, com ganhos de eficiência na interação dos cidadãos com a IGAC e através da criação de condições inovadoras ao funcionamento do mercado digital, irá ser dada continuidade à execução dos projetos What's now e IGAC 3.0.

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 a 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, o exercício de funções em regime de teletrabalho, 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:

- ⊥ A55 | Intensificar a cooperação com organismos da Cultura, públicos e parceiros institucionais
- ⊥ A56 | Evoluir a solução de gestão documental da IGAC
- ⊥ A57 | Implementar a solução tecnológica dos postos de trabalho

OE11

Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

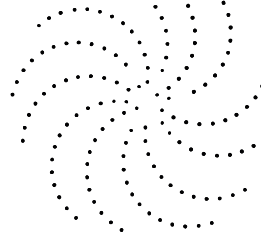
Este objetivo estratégico encerra em si um modelo de sustentabilidade humana da organização e que passa não só por um discurso interno inovador e potenciador do desenvolvimento pessoal e de atitudes positivas, mas também pela adoção de condutas e comportamentos socialmente responsáveis que abram espaço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

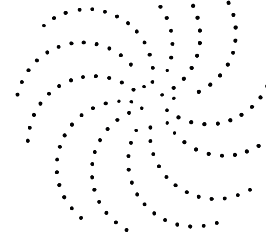
Nesta medida, a forte coesão e espírito colaborativo existente ao nível dos dirigentes são um fator que tem beneficiado expressivamente as equipas que integram cada unidade orgânica, especialmente, porque a valorização e o envolvimento dos trabalhadores de diferentes unidades orgânicas é um fator de 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 foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

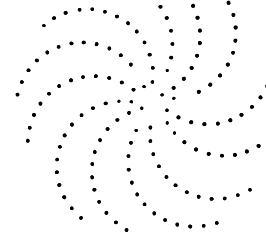
- ⊥ A58 | Gerir a informação, documentação e arquivos
- ⊥ A59 | Potenciar a Diversidade e Inclusão na organização
- ⊥ A60/A61 | Mostra de autores desconhecidos
- ⊥ A62 | Promoção de cultura agregadora e inclusiva
- ⊥ A63 | Promover dinâmicas organizacionais que garantam a vivência de relações de igualdade



## 06 Planeamento por Unidade Orgânica

A materialização da estratégia é apresentada, de seguida, em função dos 11 objetivos estratégicos

OE01 > Promover Serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados					
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)	
A1		1 - N.º de ações a realizar/n.º ações realizadas	100%	DSIF	
A2		2 - N.º reuniões para planeamento estratégico da IGAC com as unidades orgânicas	4	DS	
A3		3 - Prazo para Elaboração do PA e QUAR (2023) e envio para GEPAC	30/nov/22	DS DSEIC DSIF EMAC DSPI DSGRTIC	
A4		4 - Prazo para apresentação do Plano de Atividades aos trabalhadores da IGAC	15/05/2022	DS	
A5	X	5 - % de parecer favorável a pedidos de horários adaptados	100%	DS;DSGRTIC	
A6		6 - n.º de exames de admissão, periódicos e ocasionais	70	DSGRTIC	
A7	X	7 - % de Trabalhadores com Formação Profissional	70%	DSGRTIC	

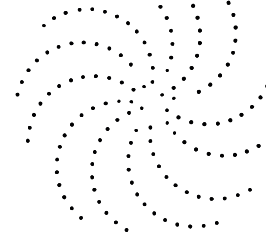


A8	Elaborar e implementar formulário para levantamento de necessidades formativas		8 - Prazo para disponibilização do formulário	01/06/2022	DSGRTIC
A9	Fomentar uma cultura de governação integrada		9 - N.º documentos estratégicos (dashboard) colocados para consulta interna	3	DSEIC
A10	Elaboração e Disponibilização de um conjunto de minutas na área dos recursos humanos		10 - Prazo para disponibilização das minutas	31/12/2022	DSGRTIC

OE02

Promover a transformação digital, a modernização administrativa e a gestão em rede

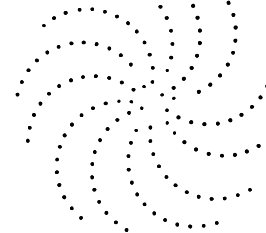
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)	
A11	Promover a visibilidade, a capacitação e o acesso		11 - N.º de sistemas informáticos/aplicacionais a modernizar e otimizar nos serviços de informação área de governo da cultura	2	DSEIC
A12	Promover a visibilidade, a capacitação e o acesso		12 - N.º de processos e serviços a desmaterializar	2	DSEIC;DSGRTIC;DSPI
A13	Implementação de sistema de gestão documental integrado com o sistema de classificação CLAV		13 - Elaboração e aprovação da TS/CLAV	100%	DSEIC
A14	Gerir a mudança no âmbito da implementação do novo SGD e balcão de serviços		14 - N.º de sessões/reuniões de acompanhamento	10	DSEIC;DSGRTIC; DSPI; DSIF; EMAC



A15	Promover a transição digital	X	15 - % de redução do tempo de análise / decisão dos pedidos de classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais	15%	DSPI
A16	Disponibilizar os indicadores de gestão promovendo a transparência	X	16 - N.º de indicadores de gestão a disponibilizar no site da IGAC	10	DSEIC;DSGRTIC;DSPI; DSIF; EMAC

OE3 > Aproximar a IGAC dos cidadãos

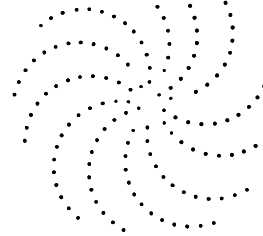
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A17	Evoluir as soluções tecnológicas da IGAC	17 - Data de conclusão do projeto IGAC 3.0	31/12/2022	DS; DSEIC; DSGRTIC; DSIF; DSPI; EMAC
A18	Assegurar um atendimento telefónico mais capacitado aos cidadãos	18 - N.º chamadas recebidas por direção/n.º chamadas atendidas por direção	90%	DSEIC; DSGRTIC; DSIF; DSPI; EMAC
A19	Evoluir o site da IGAC em conformidade com as normas de acessibilidade e qualidade	19 - Implementação de novo site da IGAC	31/12/2022	DSEIC; DSGRTIC
A20	Promover a transparência na AP	20 - Elaboração de relatório anual com informação estatística	31/03/2023	DSEIC
A21	Cooperar com organismos da Cultura, públicos e parceiros institucionais	21 - Taxa de cobertura de audições pedidas à IGAC	90%	DS
A22	Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade	22 - N.º monitorizações à execução do QUAR da IGAC	4	DSEIC
A23	Promover a satisfação dos cidadãos	23 - Data de elaboração do estudo anual de avaliação da satisfação dos cidadãos	31/01/2023	DSEIC



A24	Promover a satisfação dos cidadãos		24 - Taxa de satisfação dos cidadãos de serviços medida através de inquérito	85%	DSEIC
A25	Otimizar a gestão das reclamações setoriais		25 - N.º relatórios anuais de monitorização das reclamações setoriais tuteladas pela IGAC, a remeter à DGC	2	DSEIC
A26	Avaliar o grau de satisfação dos cidadãos	X	26 - Grau de satisfação dos cidadãos e empresas com os serviços prestados pela IGAC	80%	DSEIC
A27	Apoiar os cidadãos na transição digital	X	27 -N.º de instrumentos de apoio ao cidadão para a execução dos serviços online elaborados com linguagem clara e simples	6	DSEIC

OE4 > Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural

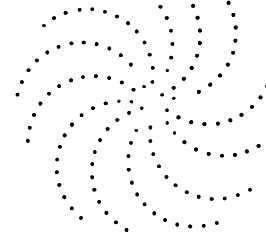
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A28		28 - N.º sessões externas realizadas na área do Direito de Autor e Direitos Conexos	10	DS;DSPI
A29		29 - N.º de encontros	2	DSEIC
A30	X	30 - N.º de instrumentos educativos / pedagógicos facultados às escolas na área do Direito de Autor e Direitos Conexos	2	DSEIC; DSPI
A31		31 - Fomentar a presença no setor da cultura em contexto de educação/formação e emprego jovem	5	DSEIC; DSPI



A32	Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da Qualidade	X	32 - N.º de sessões pedagógicas realizadas na área do Direito de Autor e Direitos Conexos	15	DSPI;DSEIC
-----	--	---	---	----	------------

**OE05** Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital, com ações preventivas e repressivas

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A33		33 - N.º total de ações realizadas	600	EMAC
A34		34 - Taxa de cobertura total NUT II fora de Lisboa	30%	EMAC
A35		35 - Data de conclusão de relatório de conformidade das ações de inspeção realizadas até 31-dez-2022, no âmbito da comunicação pública de obras musicais e/ou videográficas	31/01/2023	EMAC
A36		36 - Data de conclusão de relatório de conformidade das ações de inspeção realizadas até 31-dez-2022, no âmbito do regime do preço fixo do livro	31/01/2023	EMAC
A37		37 -Taxa de cobertura do tratamento das denúncias recebidas fiscalização da EMAC em 2022	95%	EMAC

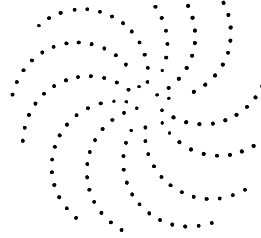


A38	Desenvolver ações de formação/sensibilização junto dos órgãos de polícia criminal, forças policiais e entidades públicas	X	38 - N.º de ações de formação/sensibilização	10	EMAC
A39	Desenvolver ações de prevenção no âmbito do "IGAC_Alerta"	X	39 - N.º de ações preventivas	750	EMAC
A40	Assegurar a célere conclusão dos processos de contraordenação instaurados anualmente		40 - Prazo de proposta de decisão	redução do prazo em 20%	DSIF
A41	Desenvolver ações de fiscalização em ambiente digital a conteúdos protegidos pelo DADC		41 - Taxa de cobertura de inspeção digital no âmbito da Lei nº 82/2022 (conteúdos protegidos pelo DADC em ambiente digital	100%	EMAC
A42	Monitorizar o processo de supervisão da cópia privada		42 -Taxa de cobertura de inspeções sem resultado das comunicações dos agentes económicos	100%	EMAC
A43	Assegurar o licenciamento dos espetáculos tauromáquicos		43 - N.º pedidos /N.º licenciamentos	100%	DSPI
A44	Promover o registo de obras literárias e artísticas		44 - N.º ações de divulgação do serviço de RO	2	DSPI

OE06

Reforçar a proteção dos agentes culturais na área do livro

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A45		45 - Prazo de proposta de decisão	redução do prazo em 20%	DSIF

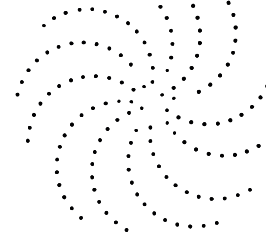


A46	Assegurar a celeridade da conclusão dos processos de contraordenação instaurados anualmente		46 - Prazo de proposta de decisão	redução do prazo em 20%	DSIF
A47	Desenvolver ações de inspeção digital no âmbito de violações ao Regime à Lei do Preço Fixo do Livro		47 - Taxa de cobertura de inspeção digital a agentes económicos para verificação no âmbito do RPFL da realização de "ocasiões" especiais de venda de livros em lojas online	100%	EMAC

OE07 OE07 | Promover o controlo e a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A48	A48   Assegurar a resposta aos pedidos para autorização de realização ocasional de outras atividades.	48 - N.º pedidos / n.º respostas	100%	DSPI
A49	A49   Apreciar os pedidos de parecer de operações urbanísticas solicitados em matéria de recintos de espetáculos.	49 - N.º pareceres pedidos / n.º pareceres emitidos	100%	DSIF
A50	A50   Vistoriar e inspecionar os recintos fixos de espetáculos de natureza artística.	50 - Taxa de cobertura das vistorias realizadas	100%	DSIF





OE08 > Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos de natureza artística

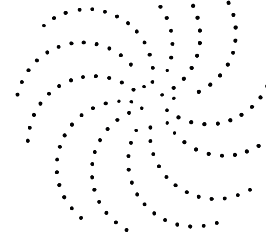
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A51	Desenvolver ações de sensibilização no domínio dos espetáculos de natureza artística	51 - N.º de ações de sensibilização junto dos promotores de espetáculos de natureza artística	5	DSPI/EMAC
A52	Monitorizar os relatórios dos espetáculos tauromáquicos	52 - Taxa de monitorização dos relatórios dos espetáculos tauromáquicos	100%	DSPI

OE09 > Aperfeiçoar a execução orçamental tendo por base as necessidades aquisitivas da IGAC

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A53	Elaborar documento único para levantamento de necessidades aquisitivas	53 - Disponibilizar o documento único para levantamento de necessidades aquisitivas	31/12/2022	DSGRTIC
A54	Otimizar a gestão das reclamações setoriais	54 - N.º relatórios de avaliação qualitativa às reclamações setoriais elaborados	2	DSEIC

OE10 > Melhorar a eficiência da IGAC

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A55	Intensificar a cooperação com organismos da Cultura, públicos e parceiros institucionais	55 - Prazo para resposta a pedidos de informação por parte dos <i>media</i> (n.º dias úteis)	1	DS

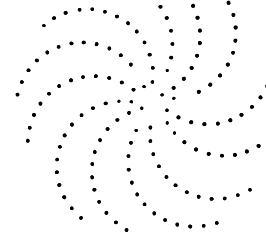


A56	Evoluir a solução de gestão documental da IGAC		56 - Levantamento dos requisitos necessários para a evolução da solução de gestão documental no âmbito do projeto WHAT'S NOW	30/11/2022	DSEIC
A57	Implementar a solução tecnológica dos postos de trabalho		57 - Data de implementação da solução tecnológica dos postos de trabalho da IGAC	30/11/2022	DSGRTIC

OE11

Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)	
A58	Gerir a informação, documentação e arquivos		58 - Periodicidade de revisão e otimização da base de dados documental, sob custódia, através da seleção de documentação para eliminação (Meta: anual)	1	DSEIC
A59	Potenciar a Diversidade e Inclusão na organização		59 - N.º de iniciativas promotoras da diversidade e inclusão	8	DSEIC
A60	Mostra de autores desconhecidos		60 - Elaboração do regulamento	31/12/2022	DSEIC
A61	Mostra de autores desconhecidos		61 - Levantamento de entidades	5	DSEIC
A62	Promoção de cultura agregadora e inclusiva		62 - Noticiar informação relevante do ponto de vista organizacional	4	DSEIC
A63	Promover dinâmicas organizacionais que garantam a vivência de relações de igualdade		63 - Publicação de artigo no âmbito do empoderamento feminino	4	DSEIC



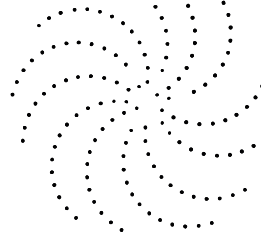
## 07 QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

---

### Objetivos Operacionais

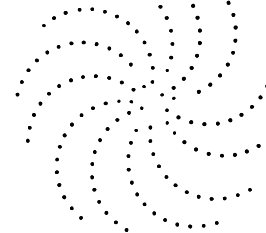
Decorrente da operacionalização da estratégia, a IGAC planeia, para o ano 2022, seis objetivos operacionais, no âmbito do QUAR, segundo os parâmetros de Eficácia, Eficiência e Qualidade.

Parâmetro de avaliação	OO	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	Disponibilizar os indicadores de gestão promovendo a transparência
	3	Promover a transição digital
	4	Reforçar o combate à violação do Direito de Autor e dos Direitos Conexos
Qualidade	5	Promover a satisfação dos clientes
	6	Promover a educação na área do direito de autor e direitos conexos



## Proposta de QUAR da IGAC

Objetivos Operacionais						
<b>Eficácia</b>						<b>20%</b>
<b>INDICADORES</b>		<b>META</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Valor crítico</b>	<b>PESO</b>	<b>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%</b>
1.	% de parecer favorável a pedidos de horários adaptados	100%	5%	125%	50%	
2.	% de trabalhadores com formação profissional	70%	2,5%	63%	25%	
<b>Eficiência</b>						<b>50%</b>
<b>INDICADORES</b>		<b>META</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Valor crítico</b>	<b>PESO</b>	<b>Observações</b>
2. Disponibilizar os indicadores de gestão promovendo a transparência						<b>50%</b>
3	Nº de indicadores de gestão a disponibilizar no site da IGAC	10	2	14	50	
3. Promover a transição digital						<b>25%</b>
4	% de redução do tempo de análise / decisão dos pedidos de classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais	15%	5%	20%	30%	
4. Reforçar o combate à violação do Direito de Autor e dos Direitos Conexos						<b>25%</b>
5	Nº de iniciativas preventivas	750	20	775	50%	
6	Nº de ações de formação/sensibilização junto dos órgãos de polícia criminal, forças policiais e entidades públicas	10	2	14	50%	
<b>Qualidade</b>						<b>30%</b>
<b>INDICADORES</b>		<b>META</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Valor crítico</b>	<b>PESO</b>	<b>Observações</b>
5. Promover a satisfação dos clientes						<b>50%</b>
7	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.
8	Nº instrumentos de apoio para a execução dos serviços online elaborados com linguagem clara e simples	6	1	8	50%	
6. Promover a educação na área do direito de autor e direitos conexos						<b>50%</b>
9	Nº de instrumentos educativos / pedagógicos facultados às escolas na área do Direito de Autor e Direitos Conexos	2	1	4	50%	
10	Nº de sessões pedagógicas realizadas na área do Direito de Autor e Direitos Conexos	15	2	20	50%	

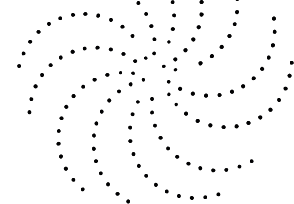


### Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	Pontuação CCAS	Quadro pessoal aprovado	Pontos planeados
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	49	588
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	2	18
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática e inspetor-adjunto)	8	23	184
Encarregado geral operacional	7		0
Encarregado operacional	6		0
Assistente operacional	5	2	5
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>915</b>

### Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS
Orçamento de funcionamento	4 241 909,00 €
Despesas com Pessoal	2 707 740,00 €
Aquisições de Bens e Serviços	1 412 444,00 €
Outras despesas correntes	48 834,84 €
Despesas restantes	88 500,00 €
Orçamento de Investimento	841 587,00 €
Outros	
<b>Total (OF+Orçamento Investimento+Outros)</b>	<b>5 083 496,00 €</b>



## 08 Previsão de afetação de recursos

---

Num ano ainda marcado por certa atipicidade e incerteza, em Portugal e no mundo, a IGAC confronta-se com um desafio muito importante, especialmente, porque os agentes culturais e económicos que deenvolvem a sua atividade debatem-se com fortes restrições que exigem pensamento estratégico e forte capacidade operacional para ir 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.

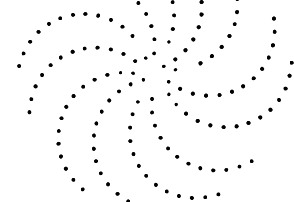
Na elaboração do presente plano, houve que repensar os processos numa nova abordagem de gestão estratégica de recursos humanos, com aposta na multidisciplinaridade e na formação interna por via da flexibilização de funções e do reforço na área tecnológica de forma a permitir um crescimento sustentável 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 intensificação do trabalho em rede e 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 fatores determinantes para a melhoria de competências e o estímulo para enfrentar os novos desafios e encarar oportunidades que irão ser uma realidade.



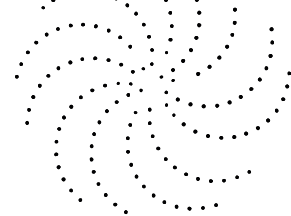
#### Trabalhadores da IGAC

Inspetor-Geral	1
SubInspetora- Geral	1
Diretores de Serviços	4
Chefe de Equipa Multidisciplinar	1
Inspetor	10
Técnicos Superiores	30
Especialista de Informática	0
Técnico de Informática	3
Assistente Técnico	19
Assistente Operacional	1
Total	70

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.

#### Representantes da IGAC

Delegados Técnicos Tauromáquicos	32
Diretores de Corrida	19
Médicos Veterinários	13



## 09 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 sua 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.