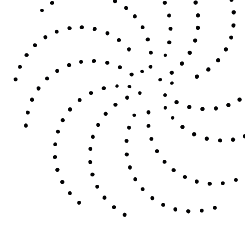


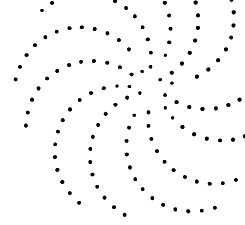
Plano de Atividades 2024





Índice

1. NOTA INTRODUTÓRIA.....	3
2. BREVE APRESENTAÇÃO DA IGAC.....	5
2.1 MISSÃO	5
2.2 VISÃO	5
2.3 LEMA	5
2.4 VALORES	5
2.5 ATRIBUIÇÕES.....	6
2.6 ESTRUTURA ORGÂNICA	6
3. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO	7
3.1 EIXOS ESTRATÉGICOS	8
3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	8
4. CRUZAMENTO ESTRATÉGICO	9
5. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	10
6. PLANEAMENTO POR UNIDADE ORGÂNICA.....	19
7. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO QUAR.....	16
7.1 OBJETIVOS OPERACIONAIS	26
7.2 PROPOSTA DE QUAR DA IGAC	27
8. PREVISÃO DE AFETAÇÃO DE RECURSOS.....	29
9. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	31



1. NOTA INTRODUTÓRIA

O estatuto e as atribuições da Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC), no contexto das múltiplas atividades que desenvolve e das atribuições que prossegue, referenciam-na como uma 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, a fiscalização e a supervisão na área do 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, bem como pela regulação das reclamações setoriais; o registo de obras literárias e artísticas; a 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, ainda, o registo dos profissionais da área da Cultura e acompanhamento da implementação do Estatuto aprovado, em 2021, para todo este setor.

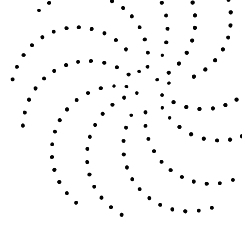
Para além destes domínios, a IGAC assume a função do controlo no âmbito da administração financeira do Estado relativamente às entidades e organismos dependentes do membro do Governo responsável pela área da Cultura.

O planeamento para 2024, enquadra-se na estratégia definida para o quinquénio 2020-2024. Mantêm-se, para 2024, 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 também no desenvolvimento das potencialidades do novo balcão digital da IGAC, procura-se uma melhoria acentuada na relação com os clientes na área dos SI-TIC, procurando sempre, e cada vez mais, uma aproximação da IGAC com os cidadãos e o aproveitamento das ferramentas digitais para aumentar a qualidade de resposta a todos aqueles que procuram os seus serviços.

O planeamento para 2024, mantém o objetivo de alargar o conhecimento interno e externo, apostando cada vez mais numa lógica de rede, que é 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, continuar uma política de exigência e de motivação 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 gestionária, de par com a aposta numa política de conciliação das vidas pessoal e profissional, envolvendo todos na estratégia e valorizando as competências pessoais. Estes fatores, são tanto mais importantes numa altura em que há que ser realista e encarar a situação muito crítica que hoje se vive no mundo, privilegiando os fatores confiança, responsabilidade e solidariedade.

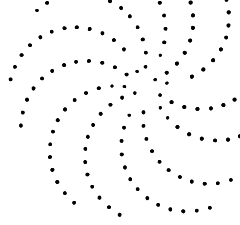
A proatividade vai continuar a ser um fator muito importante na antecipação de problemas, na busca de soluções e na resolução de questões que integram o âmbito de atribuições da IGAC, perseguindo sempre a necessidade urgente de estarmos atentos, em permanência, e encontrarmos soluções padronizadas para questões complexas, que nos devem mobilizar a todos, com uma forte motivação para contribuímos 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 de uma IGAC responsável, com identidade, sentido crítico, transparência, inovação, qualidade e altruísmo.

Estamos certos que a IGAC, em 2024, saberá uma vez mais estar à altura das circunstâncias e demonstrará a sua capacidade de intervenção na proteção dos criadores, na segurança dos espetáculos e na definição de regras e modelos que garantam a transparência, identidade e sentido crítico com todos aqueles com quem se relaciona no âmbito das suas atribuições.

O Inspetor-Geral

Luis Silveira Botelho

Luis Silveira Botelho



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.

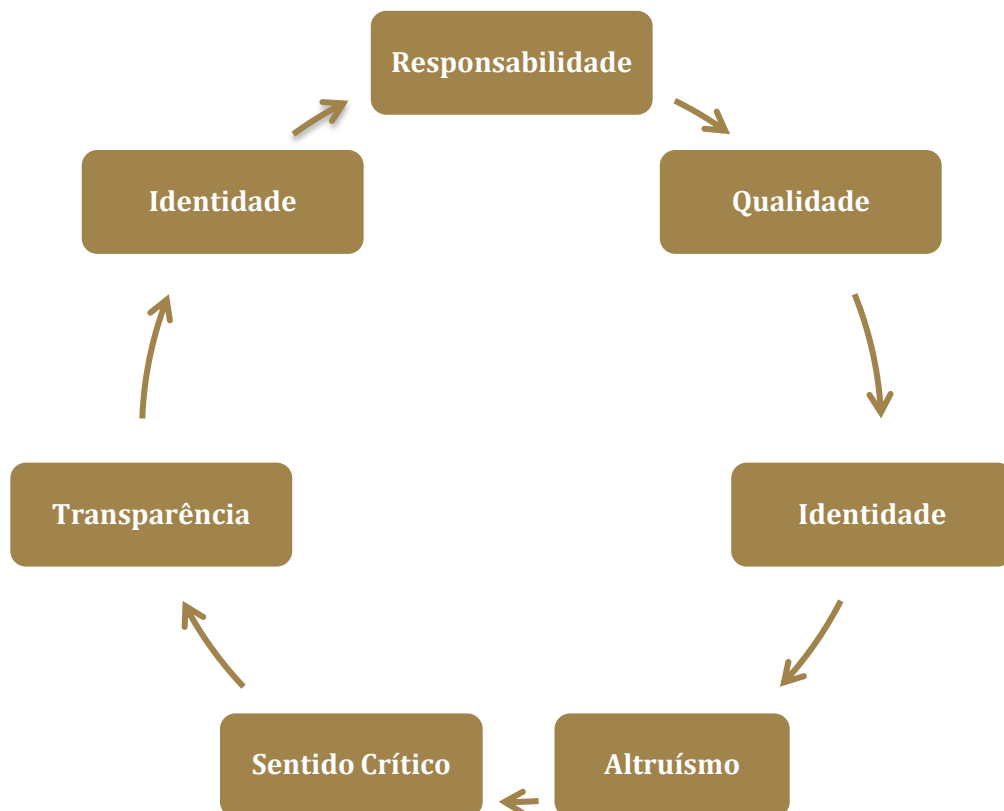
2.2 Visão

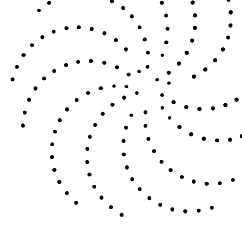
Acrescentar valor à Cultura, aos autores e aos espetáculos

2.3 Lema

Protegemos o que é@autentico

2.4 Valores



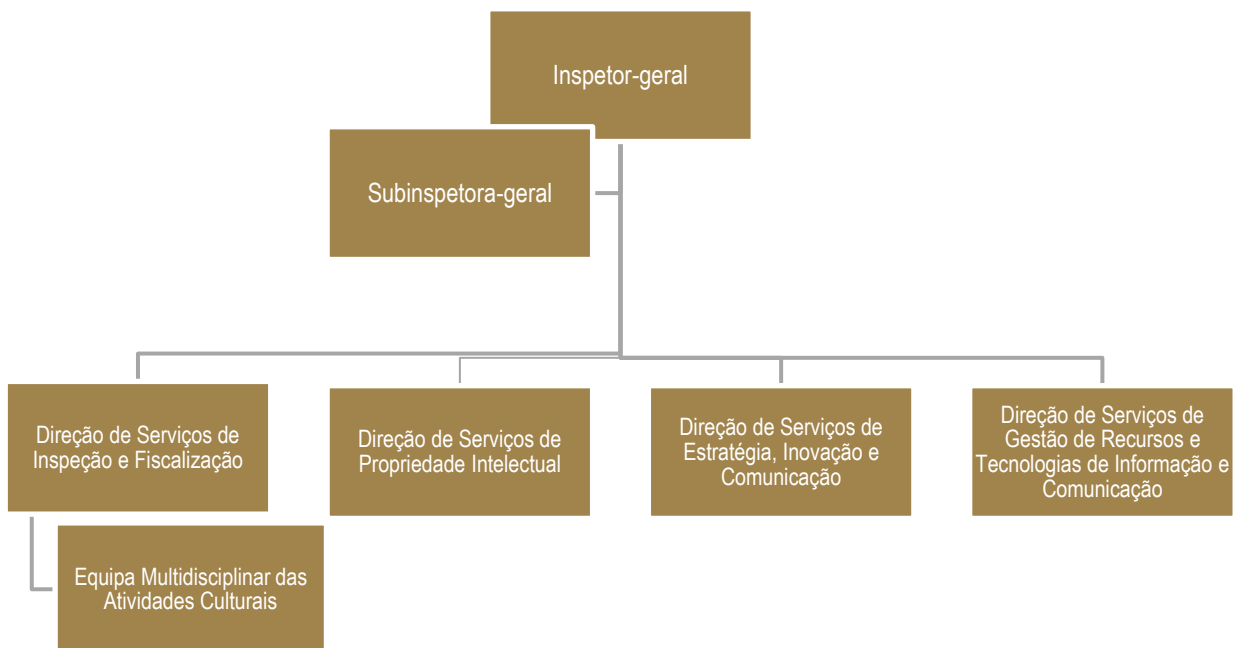


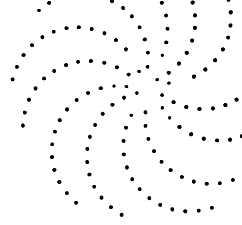
2.5 Atribuições

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 o registo dos Profissionais da área da Cultura;
- 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 Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC) apresenta para cada ciclo de gestão, o planeamento anual das atividades e dos recursos afetos que concorrem para a concretização dos Eixos e Objetivos Estratégicos (OE) e dos Objetivos Operacionais (OOP).

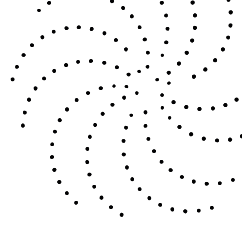
O Plano de Atividades de 2024 serve ainda para realinhar a estratégia organizacional considerando o contexto e a monitorização que foram sendo apurados ao longo do ano de 2024. É nestas perspetivas que a IGAC orienta sua ação em torno de 4 eixos estratégicos que serão o motor do plano de atividades para 2024, que aqui apresentamos.

A IGAC tem no seu Eixo Estratégico Inicial, Proteger a criação intelectual e os espetáculos, a par de Intensificar o controlo na Cultura. Na proteção da criação intelectual e da integridade dos espetáculos, as atividades a desenvolver têm foco na salvaguarda dos autores, que promovem o original e o autêntico, através de ações pedagógicas, preventivas e repressivas. Na vertente do direito de autor, este conceito assume especial relevância na proteção do direito exclusivo dos autores decidirem sobre a extensão de utilização das respetivas obras, ao mesmo tempo que permite aos titulares de direitos conexos continuarem a ser um fator de promoção das obras literárias e artísticas transportadas para o nosso conhecimento.

Importa destacar, neste último, o desenvolvimento de atividades no combate às violações do direito de autor e dos direitos conexos por via das inspeções em ambiente físico e digital e, o nível do controlo interno, intensificar o controlo na cultura, a IGAC, fomentando uma cultura de responsabilidade e de integridade, com qualidade e transparência.

Soma ainda o compromisso para 2024 de cada vez mais, aproximar a IGAC dos cidadãos. O foco na melhoria da qualidade dos serviços, passa por um maior investimento nas competências dos colaboradores, na capacidade de gestão e de inovação das atividades, explorando as tecnologias como eixos transformadores para uma AP ajustada às necessidades reais, internas e da sociedade, reposicionando-a como elemento central de um Estado democrático e social. Aproximar a IGAC dos cidadãos assenta nos esforços de melhoria na acessibilidade e qualidade dos serviços prestados.

É ambição da IGAC evoluir para a consolidação de todo um massivo processo de transformação digital para permitir, adequada e eficazmente, incrementar maior qualidade e celeridade na relação com aqueles que nos procuram para a prestação de um serviço, procurando melhorar e inovar serviços e processos internos no sentido de alavancar o rigor, a excelência, a eficácia, a eficiência e a qualidade, tanto a objetiva como a percecionada.



3.1 Eixos Estratégicos



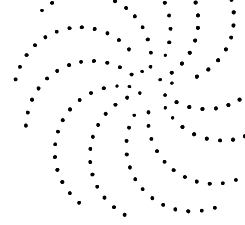
I. Proteger a criação intelectual e os espetáculos
II. Aproximar a IGAC dos cidadãos
III. Fruição digital
IV. Intensificar o controlo na Cultura

3.2 Objetivos Estratégicos

N.º	Objetivos Estratégicos
01	Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
02	Avaliação da IGAC pelos cidadãos
03	Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural
04	Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital
05	Reforçar a proteção na área do livro
06	Promover o controlo e a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística
07	Melhorar a eficiência da IGAC
08	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 2024. Paralelamente, há um conjunto de tarefas regulares que todos os anos são levadas a cabo e que são parte intrínseca da atividade da IGAC. Não obstante, a IGAC está preparada para reajustar objetivos na medida em que a realidade e as circunstâncias assim o ditarem.

O Plano de Atividades e o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) associado são instrumentos privilegiados de planeamento da execução das iniciativas assentes e suportados pelo Plano Estratégico 2020-2024.



4. CRUZAMENTO ESTRATÉGICO

Com vista à operacionalização dos 4 Eixos Estratégicos e dos 08 objetivos estratégicos para 2024 concorrem 44 atividades, conforme modelo infra:

Eixos e Objetivos Estratégicos

I – Proteger a criação intelectual e os espetáculos

- 03 | Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural
- 04 | Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital
- 07 | Melhorar a eficiência da IGAC

II – Aproximar a IGAC dos cidadãos

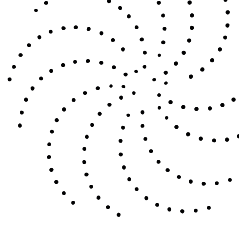
- 01 | Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
- 02 | Avaliação da IGAC pelos cidadãos
- 07 | Melhorar a eficiência da IGAC
- 08 | Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

III. Fruição digital

- 01 | Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
- 04 | Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital
- 07 | Melhorar a eficiência da IGAC

IV. Intensificar o controlo na Cultura

- 01 | Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
- 05 | Reforçar a proteção na área do livro
- 06 | Promover o controlo e a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística
- 07 | Melhorar a eficiência da IGAC



5. 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

Sendo a Administração Pública o elemento essencial na prestação de serviços públicos de qualidade, é fundamental implementar políticas e ações que promovam a eficiência, a inovação e a motivação dos profissionais.

Serviços públicos de qualidade são um importante instrumento para a redução das desigualdades e melhoria das condições de vida de todos, independentemente da sua maior ou menor riqueza pessoal ou da sua classe social.

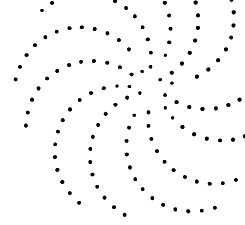
Nesta linha, um serviço público forte e capacitado é um elemento de inovação na economia facilitador da vida dos cidadãos e a sua eficácia, traduzida na sua capacidade de cumprir a sua missão, está também associada a uma utilização responsável de recursos. Neste sentido, é necessária uma abordagem holística que se traduza em instituições transparentes, que prestam contas aos cidadãos; instituições inclusivas, que garantam a acessibilidade aos serviços públicos de todas e de todos os cidadãos; e instituições inovadoras, capazes de ajustar as suas respostas à dinâmica e evolução das pessoas e da sociedade.

A prestação de um serviço público de qualidade exige uma Administração Pública de qualidade, com profissionais tecnicamente capazes, dirigentes aptos a tomar decisões complexas, exigentes e bem fundamentadas, capacidade de planeamento e de execução de políticas, que funcione em rede de forma ágil e desburocratizada.

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.

Para prosseguir esta finalidade, importa continuar a perseguir uma cultura de controlo e, neste âmbito em particular, a IGAC vai dedicar especial atenção em 2024 ao programa de cumprimento normativo na prevenção da corrupção, com a revisão, por todas as entidades na alçada da Cultura, dos planos de prevenção de riscos e códigos de conduta.

O direito dos cidadãos a um bom atendimento, deve estar alinhado com a contínua melhoria da qualidade, privilegiando a eficácia e uma satisfatória resolução das questões submetidas. Para tal,



importa criar condições para que o cliente seja encaminhado para o balcão presencial, telefónico ou online que, de forma mais acessível, célere e cómoda, permita realizar o serviço público pretendido.

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

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;

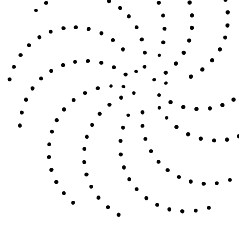
Monitorização de modelos de autoavaliação de procedimentos comuns e transversais às entidades organicamente situadas na área da Cultura;

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 Fomentar uma cultura de governação integrada
- ⊥ A02 Promover a transparência na AP
- ⊥ A03 Garantir a vigilância adequada da saúde e da segurança dos trabalhadores
- ⊥ A04 Promover a efetiva conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar
- ⊥ A05 Assegurar um atendimento telefónico mais especializado aos cidadãos
- ⊥ A06 Assegurar um atendimento telefónico mais capacitado aos cidadãos
- ⊥ A07 Aprofundar o conhecimento especializado dos trabalhadores da IGAC
- ⊥ A08 Promover a utilização dos serviços online
- ⊥ A09 Conceptualizar e disponibilizar instrumentos de apoio ao cidadão na utilização dos serviços digitais
- ⊥ A10 "Executar as ações extraordinárias e ordinárias no âmbito do controlo interno"



OE02 Avaliação da IGAC pelos Cidadãos

No âmbito do presente objetivo estratégico, pretende-se assegurar que os parceiros tenham um papel fulcral no trilhar conjunto do processo de modernização dos serviços prestados pela IGAC. Neste contexto, pretende-se, não só dar voz aos cidadãos que nos procuram, mas reconhecer a importância da sua voz para a melhoria dos serviços prestados. Por outro verso, almeja-se uma visão contemporânea em que a entidade pública se posiciona numa situação de avaliada e, como tal, equitativa em relação aos cidadãos, em contraste com uma visão clássica e ultrapassada de supremacia dos entes públicos.

Para concretização do objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A11 Promover a satisfação dos cidadãos
- ⊥ A12 Avaliar o grau de satisfação dos cidadãos

OE03 Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural

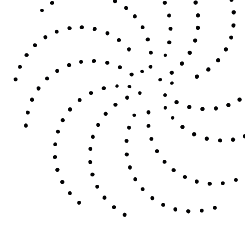
O projeto “Igac vai à Escola” implementado em 2011, vai continuar a ser aperfeiçoado e com uma divulgação mais alargada dos instrumentos pedagógicos criados, os quais permitem aos professores replicar e formar, em âmbito escolar, os seus alunos. Esta iniciativa já abrangeu sensivelmente 12000 alunos, e está hoje com uma dinâmica crescente, inovação digital e pertinência à realidade educativa atual.

O programa pedagógico “IGAC vai à escola” continua a perseguir a finalidade de sensibilizar os mais jovens para a importância económica e sócio cultural do direito de autor e traduz-se em três fases: num primeiro momento, dotar as crianças dos conceitos e valores inerentes à temática; de seguida, o “núcleo” do projeto baseia-se num jogo de cartas, com perguntas e respostas no âmbito do direito de autor e direitos conexos; por fim, as crianças realizarão projetos criativos nesta área.

Em 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 2024, replicando o conhecimento e constituindo os professores embaixadores deste projeto.

Para além destas 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 irão manter em 2024, com soluções renovadas e mais focadas numa lógica de rede.

Ainda nesta lógica de apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural, vai ser relançado o projeto “Circuito dos livros”. Após uma pausa para avaliação e reformulação, estamos prontos para reiniciar este projeto com uma nova energia e determinação.



O "Circuito dos Livros", a implementar em 2024, é uma iniciativa destinada a promover o gosto pela leitura e a disseminação do conhecimento dentro da IGAC. Com base nas trocas de livros, discussões literárias e eventos culturais, procura-se enriquecer os participantes, sensibilizando-os e motivando-os para a partilha e criação de hábitos de leitura.

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

- ⊥ A13 Aferir e Avaliar o impacto do Projeto IGAC vai à Escola
- ⊥ A14 Promover a eficácia da aplicação do IGAC vai à Escola
- ⊥ A15 Promover o conhecimento na área do direito de autor e direitos conexos
- ⊥ A16 Promoção da Iniciativa do Circuito dos Livros

OE04

Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital

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

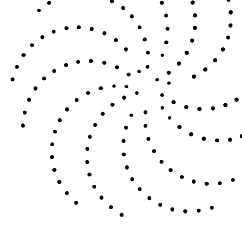
Reconhecidas as potencialidades do investimento no mundo tecnológico e o esforço de todos os operadores que intervêm no processo de divulgação e disponibilização ao público de obras e conteúdos protegidos, de par com uma regulação mais aprofundada, estará contruído caminho que possibilite o incremento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

Paralelamente, temos que estar despertos e atentos às diferentes realidades, internas e externas que vêm contribuindo para a redução do poder de compra dos consumidores, o que potencia o recurso e a disseminação de práticas ilícitas, nomeadamente ao nível da disponibilização e acesso ilícitos a obras e conteúdos protegidos. Tais práticas assumem na economia cultural uma verdadeira “cadeia alimentar” com contornos que prejudicam, fortemente, os titulares de direitos de obras e conteúdos protegidos.

Nestes termos, impõe-se assim à IGAC definir uma estratégia de atuação que concilie a manutenção de uma atuação pedagógica e preventiva, por um lado, e uma atuação de teor mais repressivo consumida em ações de inspeção e de fiscalização em ambiente físico e digital.

Nesta linha, a IGAC mantém a aposta no desenvolvimento de ações pedagógicas e preventivas, através das iniciativas como o “IGAC vai à Escola” e “IGAC Alerta”, as quais visam, respetivamente, sensibilizar os mais novos e informar os agentes culturais e económicos das obrigações legais exigíveis para a promoção de atividades culturais de natureza artística.

No combate às violações do direito de autor e dos direitos conexos, a IGAC propõe-se concretizar uma intervenção estruturada de modo a concretizar os seguintes objetivos:



- Manter a tendência de abranger um maior número de promotores de atividades culturais no território continental, em áreas geograficamente mais distantes dos grandes núcleos tradicionais da oferta cultural;
- 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 polícia criminal e as entidades públicas, através de um conjunto de ações de formação/sensibilização.

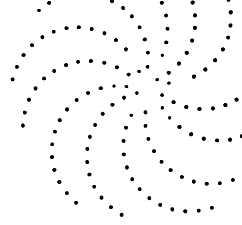
Quanto à ação inspetiva em ambiente digital, a IGAC atua em três áreas distintas:

- (i) A fiscalização da disponibilização ilícita de conteúdos protegidos em rede;
- (ii) A fiscalização das práticas promocionais no âmbito do regime jurídico do preço fixo do livro;
- (iii) A fiscalização no âmbito do regime jurídico da cópia privada.

O presente objetivo tem, entre outros desideratos, a introdução de um novo projeto de sensibilização das gerações mais novas para a temática do Direito de Autor. Na senda do projeto IGAC vai à Escola, esta novidade tem como principal intuito alargar o universo de jovens destinatários para esta dimensão atributiva da IGAC, a qual, obviamente, corresponderá na sua forma e conteúdo a uma abordagem mais profunda, mas também, crê-se, mais profícua. Tal recalibragem, não significa que se descure a dimensão registral das obras autorais que, prima facie, a IGAC assume nas competências legais. Com efeito, o que se pretende é abordar de forma mais geral esta realidade, incluindo mais novos e não descurando os menos novos.

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

- ⊥ A17 Conceptualização de materiais e operacionalização do Projeto IGAC vai à Escola - 3.º Ciclo
- ⊥ A18 Garantir o registo de obras literárias e artísticas
- ⊥ A19 Realizar inspeções em ambiente físico aos agentes económicos e culturais
- ⊥ A20 Realizar inspeções em ambiente físico aos agentes económicos e culturais
- ⊥ A21 Desenvolver ações de prevenção no âmbito do "IGAC Alerta"
- ⊥ A22 Realizar ações de fiscalização em ambiente digital a conteúdos protegidos pelo DADC
- ⊥ A23 Rever e atualizar conteúdos pedagógicos a disponibilizar novo site da IGAC nas áreas de atuação da EMAC



OE05 > Reforçar a proteção 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 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 das alterações operadas em três momentos distintos, 2000, 2015 e mais recentemente em 2021, através do Decreto-Lei n.º 216/2000, de 2 de setembro, do Decreto-Lei n.º 196/2015, de 16 de setembro e do Decreto-Lei n.º 94/2021, de 9 de novembro.

Tendo o 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.

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A24 Realizar inspeções em ambiente digital no âmbito da Lei do preço fixo do livro

OE06 > Promover o controlo e a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística

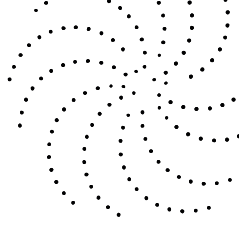
Na linha do processo de mudança da IGAC, com a adoção de novos modos de gestão, assente no aumento da produtividade e na criação de valor para o cliente, é necessário aumentar a eficiência na área da supervisão das condições de funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística, através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

Tal controlo passa pelo (i) incremento de instrumentos para, antecipadamente, determinar e monitorizar o cumprimento das obrigações legais perante a IGAC, ao nível das vistorias iniciais e inspeções periódicas em recintos fixos de espetáculos de natureza artística, (ii) bem como o aumento do número de ações de inspeção e vistoria.

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 neste setor e compreender a realidade para adaptar o regime de funcionamento dos recintos de espetáculos.

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

- ⊥ A25 Inspeccionar os recintos fixos de espetáculos de natureza artística
- ⊥ A26 Vistoriar os recintos fixos de espetáculos de natureza artística que comuniquem o seu início de funcionamento



OE07 Melhorar a eficiência da IGAC

A missão da IGAC permanecerá dirigida à sua primordial Visão - Acrescentar valor à cultura, aos autores e ao espetáculo - e 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.

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.

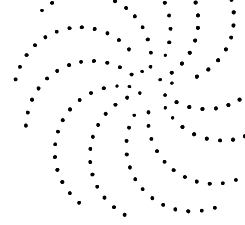
Com efeito, uma boa gestão dos sistemas de informação e comunicação asseguram ganhos de eficiência, organizacional e permitem a medição dos encargos e da performance da IGAC, contribuindo para a estruturação dos recursos de acordo com as melhores práticas de gestão.

Ainda nesta 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 das soluções 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.

Uma década volvida da entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 23/2014, de 14 de fevereiro, com alterações pontuais em 2019, importa rever o regime jurídico que o mesmo encerra. As propostas da IGAC devem ter em especial atenção as matérias que carecem de um maior aprofundamento como sejam a da acessibilidade aos espetáculos, o modelo de classificação etária ou a da regulamentação dos grandes eventos artísticos.

Noutra dimensão, a intervenção da IGAC no contexto do licenciamento e monitorização de espetáculos tauromáquicos merecerá um lugar de destaque no âmbito da sua intervenção, em especial, na articulação com a Direção-geral de Alimentação e Veterinária.

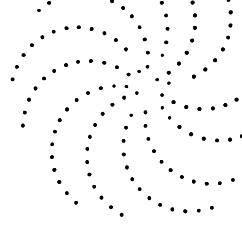


2024 será um ano de consolidação da relação da IGAC com os cidadãos no âmbito dos serviços eletrónicos disponíveis no Balcão Digital que importará uma promoção deste meio de interação, cabendo criar mecanismos que não só promovam a sua disseminação como cultivem uma cultura de confiança dos parceiros nesta forma de dirigirem à IGAC.

Ainda numa lógica de melhoria de eficiência e clareza, o programa “IGAC vai à escola” vai ter atualizações dos instrumentos pedagógicos, numa perspetiva de maior eficácia e adequação à identidade visual da IGAC. Em paralelo, assegurando a transparência dos processos e a proximidade com os clientes, será desenvolvido um relatório de avaliação do programa pedagógico que servirá não só para aferir sobre o trabalho desenvolvido no ano 2024, como também para reflexão e potencial ajuste/ evolução futura.

Para a concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A27 Propor melhorias no funcionamento dos espetáculos de natureza artística com vista à alteração do regime jurídico
- ⊥ A28 Promoção de encontros de autores
- ⊥ A29 Avaliar a eficácia do Projeto IGAC vai à Escola
- ⊥ A30 Monitorizar os relatórios dos espetáculos tauromáquicos
- ⊥ A31 Tratar as denúncias recebidas nas áreas de fiscalização da EMAC
- ⊥ A32 Promover a inovação e a partilha do conhecimento no âmbito do DADC e criação artística
- ⊥ A33 Qualificar e valorizar os recursos humanos
- ⊥ A34 Apoiar os cidadãos na transição digital
- ⊥ A35 Gerir a informação, documentação e arquivos
- ⊥ A36 Promover a celeridade e qualidade de resposta dos cidadãos
- ⊥ A37 Atualização de materiais - IGAC vai à Escola
- ⊥ A38 Garantir a participação dos trabalhadores na gestão dos procedimentos aquisitivos
- ⊥ A39 Garantir uma gestão financeira e patrimonial eficiente
- ⊥ A40 Promover a transição digital no que respeita a classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais
- ⊥ A41 Assegurar o licenciamento dos espetáculos tauromáquicos



OE08

Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

Este objetivo estratégico encerra em si mesmo, ao nível humano, um modelo de sustentabilidade 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 a uma cultura Inspiradora, Inovadora e Inclusiva.

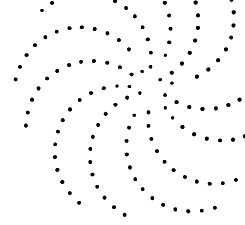
Nesta medida, o impacto do desenvolvimento da atividade organizacional sobre as suas pessoas e organismos que se encontram sob a sua esfera de influência e a adoção de práticas que contribuam efetivamente para o bem-estar das pessoas, como a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, 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:

- ⊥ A42 Potenciar a diversidade e inclusão na organização
- ⊥ A43 Promover Mostra de Autores Desconhecidos
- ⊥ A44 Promover dinâmicas organizacionais que garantam a vivência de relações de igualdade



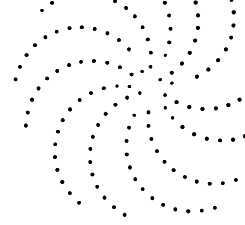
6. PLANEAMENTO POR UNIDADE ORGÂNICA

A materialização da estratégia é apresentada, de seguida, em função dos 10 objetivos estratégicos

OE01

Promover Serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A01		N.º documentos estratégicos	3	DSEIC
A02		Elaboração de relatório anual com informação estatística	90	DSEIC
A03	X	"N.º de ações de sensibilização na área de medicina no trabalho, especificamente sobre hábitos de vida saudável"	2	DSGRTIC
A04	X	% de trabalhadores em regime de teletrabalho (regime misto) com equipamentos atuais, facultados pela IGAC	80%	DSGRTIC
A05		Número de chamadas atendidas por direção	7	DSEIC; DSGRTIC; DSIF; DSPI
A06		Percentagem de chamadas atendidas	> 80% do volume recebido	DSEIC; DSPI; DSIF
A07		N.º de ações internas	7	DS; DSEIC; DSGRTIC; DSPI; DSIF; EMAC
A08		Número de iniciativas	5	DSEIC; DSGRTIC; DSPI; DSIF; EMAC



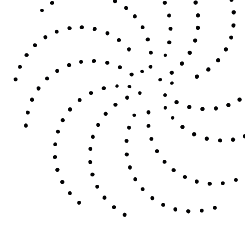
A09	Conceptualizar e disponibilizar instrumentos de apoio ao cidadão na utilização dos serviços digitais		Número de instrumentos disponibilizados	20	DSEIC; DSPI; DSIF
A10	"Executar as ações extraordinárias e ordinárias no âmbito do controlo interno		% de ações realizadas	95%	DSIF

OE02 Avaliação da IGAC dos cidadãos

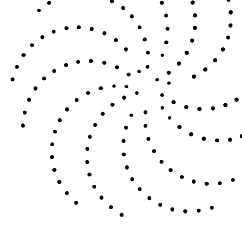
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A11		Data de elaboração do estudo anual de avaliação da satisfação dos cidadãos	30	DSEIC
A12	X	Grau de satisfação dos cidadãos e empresas com os serviços prestados pela IGAC	90%	DSEIC

OE03 Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A13		N.º alunos que realizam a atividade IGAC vai à Escola	400	DSEIC
A14		N.º de reuniões com responsáveis da aplicação do projeto IGAC vai à Escola	20	DSEIC
A15	X	N.º sessões pedagógicas	35	DS; DSPI; DSIF; DSEIC; EMAC
A16		Iniciativas promovidas pela IGAC	1	DSEIC


OE04 Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A17		Elaboração dos materiais de apoio	5	DSPI
A18		Garantir o registo de obras literárias e artísticas	100%	DSPI
A19		Realizar inspeções em ambiente físico aos agentes económicos e culturais	450	EMAC
A20		Realizar inspeções em ambiente físico aos agentes económicos e culturais	200	EMAC
A21		Desenvolver ações de prevenção no âmbito do "IGAC Alerta"	800	EMAC
A22		Realizar ações de fiscalização em ambiente digital a conteúdos protegidos pelo DADC	95%	EMAC
A23		Rever e atualizar conteúdos pedagógicos a disponibilizar novo site da IGAC nas áreas de atuação da EMAC	30/04/2024	EMAC


OE05 > Reforçar a proteção na área do livro

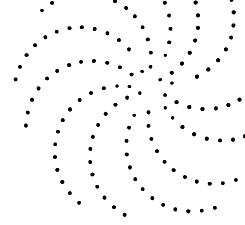
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A24		Taxa de cobertura de inspeção digital a agentes económicos para verificação no âmbito do RPFL da realização de "ocasiões" especiais de venda de livros em lojas online	95%	EMAC

OE06 > Promover o controlo e a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística

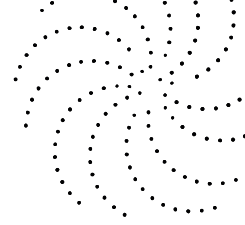
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A25	X	Nº de inspeções periódicas	160	DSIF
A26		Taxa de cobertura das vistorias iniciais realizadas	90%	DSIF

OE07 > Melhorar a eficiência da IGAC

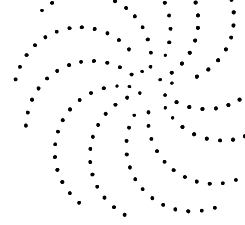
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A27		Número de reuniões realizadas	10	DS; DSPI; DSIF; DSEIC; EMAC



A28	Promoção de encontros de autores		N.º de encontros	5	DSEIC
A29	Avaliar a eficácia do Projeto IGAC vai à Escola		Avaliação anual do projeto IGAC vai à Escola	31/12/2024	DSEIC
A30	Monitorizar os relatórios dos espetáculos taumáquicos		Todos os relatórios serão alvo de monitorização	100%	DSPI
A31	Tratar as denúncias recebidas nas áreas de fiscalização da EMAC		Taxa de cobertura do tratamento das denúncias recebidas na EMAC em 2022	95%	EMAC
A32	Promover a inovação e a partilha do conhecimento no âmbito do DADC e criação artística	X	Número de ações para intensificar a cooperação institucional	40	DS; DSPI; DSIF; DSEIC; EMAC
A33	Qualificar e valorizar os recursos humanos		Nº de trabalhadores que frequentaram ações de formação (autoformação e formação proposta por dirigentes)	50	DSGRTIC
A34	Apoiar os cidadãos na transição digital		Nº de instrumentos de apoio ao cidadão para a execução dos serviços online elaborados com linguagem clara e simples	8	DSEIC
A35	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
A36	Promover a celeridade e qualidade de resposta dos cidadãos		N.º de reclamações analisadas	1200	DSEIC

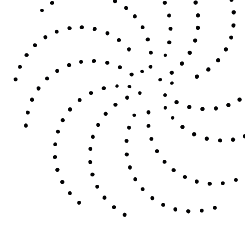


A37	Atualização de materiais - IGAC vai à Escola		N.º de materiais revistos, para melhor eficácia do projeto (inquérito de satisfação 1.º e 2.º ciclo)	6	DSEIC
A38	Garantir a participação dos trabalhadores na gestão dos procedimentos aquisitivos	X	Tempo médio de elaboração dos procedimentos aquisitivos (dias úteis)	15	DSGRTIC
A39	Garantir uma gestão financeira e patrimonial eficiente		Taxa de execução do plano anual proposto no âmbito das aquisições	80%	DSGRTIC
A40	Promover a transição digital no que respeita a classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais		Cumprir os 10 dias para responder aos pedidos de classificação	10	DSPI
A41	Assegurar o licenciamento dos espetáculos tauromáquicos		N.º pedidos corresponder ao mesmo n.º de licenciamentos	100%	DSPI



OE08 Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A42	X	N.º de iniciativas promotoras da diversidade e inclusão	10	DSEIC
A43		Reunião com entidades	5	DSEIC
A44		Publicação de artigo no âmbito do empoderamento feminino	4	DSEIC

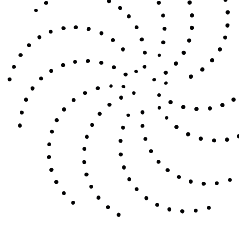


7. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - QUAR

7.1 Objetivos Operacionais

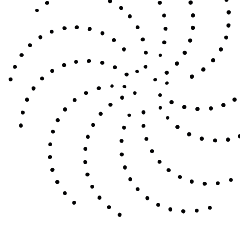
Na operacionalização da estratégia, a IGAC projeta, para o ano 2024, oito objetivos operacionais, no âmbito do QUAR, segundo os parâmetros de Eficácia, Eficiência e Qualidade.

Parâmetro de avaliação	Objetivos Operacionais	
Eficácia	1	Garantir a vigilância adequada da saúde e da segurança dos trabalhadores
	2	Garantir o controlo e a segurança dos recintos
Eficiência	3	Garantir a participação dos trabalhadores na gestão dos procedimentos aquisitivos
	4	Promover a efetiva conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar
	5	Intensificar a cooperação institucional
Qualidade	6	Promover a satisfação dos clientes
	7	Promover a educação na área do direito de autor e direitos conexos
	8	Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos



7.2 Proposta de QUAR da IGAC

Objetivos Operacionais					
Eficácia					30%
INDICADORES					
		META	Tolerância	Valor crítico	PESO
001. Garantir a vigilância adequada da saúde e da segurança dos trabalhadores					50%
1.	Nº de ações de sensibilização na área de medicina no trabalho, especificamente sobre hábitos de vida saudável	2	1	3	100%
002. Garantir o controlo e a segurança dos recintos					50%
2.	Nº de inspeções periódicas	160	20	180	100%
Eficiência					40%
INDICADORES					
		META	Tolerância	Valor crítico	PESO
003. Garantir a participação dos trabalhadores na gestão dos procedimentos aquisitivos					30%
3	Tempo médio de elaboração dos procedimentos aquisitivos (dias úteis)	1	16	100%	1
004. Promover a efetiva conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar					30%
4	% de trabalhadores em regime de teletrabalho (regime misto) com equipamentos atuais, facultados pela IGAC	80%	10%	90%	100%
005. Intensificar a cooperação institucional					40%
5	Número de ações	40	5	45	100%
Qualidade					30%
INDICADORES					
		META	Tolerância	Valor crítico	PESO
006. Promover a satisfação dos clientes					30%
6	Grau de satisfação dos cidadãos e empresas com os serviços prestados pela IGAC	90%	5%	95%	100%
007. Promover a educação na área do direito de autor e direitos conexos					40%
7	Número de ações pedagógicas	35	10	45	100%
008. Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos					30%
8	N.º de iniciativas promotoras da diversidade e inclusão	10	2	12	100%

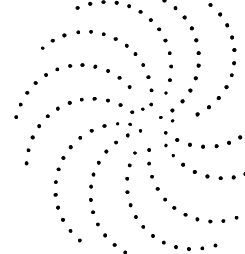


Recursos Humanos

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	56	672
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	2	18
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	18	144
Encarregado geral operacional	7	0	0
Encarregado operacional	6	0	0
Assistente operacional	5	1	5
Total		84	959

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS
Orçamento de funcionamento	€ 5 024 943,00
Despesas com Pessoal	€ 3 051 073,00
Aquisições de Bens e Serviços	€ 1 772 957,00
Outras despesas correntes	€ 45 054,00
Despesas restantes	€ 155 859,00
Orçamento de Investimento	€ 477 309,00
Outros	
Total (OF + Orçamento Investimento + Outros)	5 502 252,00 €



8. PREVISÃO DE AFETAÇÃO DE RECURSOS

O ano de 2024 foi marcado pela mudança, algo que exige um planeamento rigoroso com um pensamento estratégico quase diário e que envolve recursos humanos, pessoas.

A tarefa de ver essas pessoas felizes, capazes de dar o seu melhor e tirar o que delas as faz, as mais realizadas, foi o maior desafio.

Todas as decisões foram importantes porque todas se dirigiam a um fim único, fazer crescer a IGAC como um Organismo exemplo, e para isso temos que continuar a crescer individual e coletivamente.

Cada pormenor é importante, uma simples cadeira, um novo posto de trabalho, um sítio para estar com condições melhores e mais amigáveis, mudança de vontades, alteração de vícios e sobretudo fazer com que cada trabalhador escolha a IGAC como o seu futuro próximo.

Durante algum tempo tivemos que saber esperar pela nossa oportunidade e ter o equilíbrio emocional suficiente para saber aproveitar aquilo que nos permitiam e que podia tornar-se numa concretização de objetivos importantes ao crescimento da IGAC.

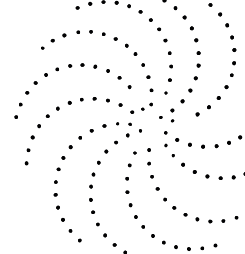
Por isso é essencial repensar numa gestão assente na mudança, sem receios de concretização e com a capacidade de aceitar que existem obstáculos no caminho, que mais tarde iremos perceber o quanto importante eles são para conseguirmos continuar a nossa evolução.

A par do crescimento dos nossos recursos, é necessário continuar a garantir a especialização nas várias áreas de intervenção, sejam elas inspetivas, fiscalizadoras, financeiras, estruturais, jurídicas ou tecnológicas, para que as diferentes atribuições da IGAC sejam garantidas de forma eficaz, eficiente e com qualidade.

Por outro lado, a continuidade da desmaterialização dos nossos serviços, bem como a digitalização de vários processos, como ainda as propostas de melhoria dos serviços que todos são convidados a participar, marca o crescimento da IGAC na melhoria dos serviços internos e externos.

Por este motivo, importa continuar a fomentar a mudança, que começou por ser física, passou pela necessidade de alterar de formas de trabalho e promoveu a evolução de novos procedimentos.

O caminho de uma nova gestão permite o aumento de competências, a rotatividade de funções, a aprendizagem de novas matérias, a vontade de adquirir novos conhecimento e aprofundar os já existentes, sem perder o principal objetivo: sermos felizes a desempenhar as nossas funções ao serviço de uma entidade que coloca em primeiro lugar as pessoas.



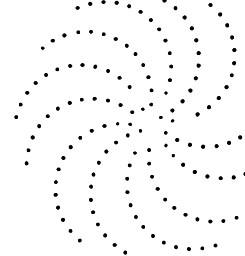
Mapa de Pessoal da IGAC

Inspetor-Geral	1
Subinspetora- Geral	1
Diretores de Serviços	4
Chefe de Equipa Multidisciplinar	1
Inspetor	14
Técnicos Superiores	40
Especialista de Informática	2
Técnico de Informática	3
Assistente Técnico	17
Assistente Operacional	1
Total	84

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	28
Diretores de Corrida	17
Médicos Veterinários	11



9. 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.