

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2019

INSPEÇÃO-GERAL
DAS ATIVIDADES CULTURAIS



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2019

INSPEÇÃO-GERAL
DAS ATIVIDADES CULTURAIS

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Relatório de Atividades 2019

COORDENAÇÃO

IGAC | Direção de Serviços de Estratégia, Inovação e Comunicação

DESIGN GRÁFICO & EXECUÇÃO TÉCNICA

IGAC | Direção de Serviços de Estratégia, Inovação e Comunicação

ÍNDICE

	Lista de Figuras	4
	Lista de Gráficos	4
	Lista de Quadros	5
01	Mensagem do Inspetor-Geral	6
02	Enquadramento metodológico	8
03	Sobre a IGAC...	12
	Atribuições e estrutura orgânica	12
	Visão, missão, valores e lema	14
	Operacionalização da estratégia	15
04	Sobre o planeamento de 2019... Anexo	16
	Enquadramento estratégico dos projetos / atividades	16
	Atividades em destaque	26
05	Medidas de modernização administrativa	37
06	Avaliação da execução do Plano de Atividades 2019	39
	AUTOAVALIAÇÃO	
	Avaliação do QUAR 2019	39
	Avaliação dos objetivos estratégicos	51
	Avaliação dos recursos humanos	57
	Avaliação dos recursos financeiros	60
	Avaliação do sistema de controlo interno	63
	AVALIAÇÃO EXTERNA	
	Avaliação da colaboração institucional	65
	AVALIAÇÃO FINAL	70
07	Conclusões	72
08	Anexo	73
	Anexo I - Balanço Social 2019	
	Anexo II - Estudo de Avaliação da Satisfação dos Clientes Externos 2019	

LISTA DE FIGURAS

FIG. 1 – Modelo de relatório de atividades	8
FIG. 2 – Almeida Garrett	12
FIG. 3 – Organograma da IGAC	13
FIG. 4 – Esquema de operacionalização da Estratégia da IGAC	15
FIG. 5 – Caracterização das entidades parceiras da IGAC por género, em 2019 (%)	66
FIG. 6 – Grau de utilização dos serviços fornecidos pela IGAC, em 2019 (%)	68

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁF. 1 – Taxa de conformidades e ilicitudes, em 2019 (%)	29
GRÁF. 2 – Tipologia de <i>websites</i> bloqueados, em 2019 (%)	31
GRÁF. 3 – Tipologia de <i>websites</i> rebloqueados, em 2019 (%)	31
GRÁF. 4 – Websites bloqueados de eventos desportivos em tempo real, em 2019 (%)	31
GRÁF. 5 – Concretização dos parâmetros de avaliação do QUAR, entre 2013-19 (%)	42
GRÁF. 6 – Concretização do QUAR 2019, por objetivo operacional (%)	43
GRÁF. 7 – Concretização do QUAR 2019, por indicador (%)	49
GRÁF. 8 – Execução dos Objetivos Estratégicos, em 2019 (%)	51
GRÁF. 9 – Execução dos Projetos, em 2019 (%)	51
GRÁF. 10 – Execução das Atividades, em 2019 (%)	51
GRÁF. 11 – Participação na execução da Estratégia 2019, por U.O. (%)	56
GRÁF. 12 – Participação na execução dos objetivos estratégicos de 2019, por U.O. (%)	56
GRÁF. 13 – Caracterização das entidades parceiras da IGAC por faixa etária, em 2019 (%)	66
GRÁF. 14 – Grau de satisfação do atendimento presencial, por critério, em 2019 (%)	66
GRÁF. 15 – Grau de satisfação em relação ao site, por critério, em 2019 (%)	67
GRÁF. 16 – Taxa média de satisfação por serviço procurado, em 2019 (%)	69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Matriz de correlação entre os Objetivos Estratégicos (OE) e os Eixos Estratégicos (EE)	16
QUADRO 2 – Objetivos estratégicos 2019 da IGAC, por projeto e atividade	25
QUADRO 3 – Nível de inspeção física repressiva por área e sub-área de intervenção, em 2019 (%)	28
QUADRO 4 – Nível de inspeção digital repressiva por domínio, em 2019 (%)	30
QUADRO 5 – Nível de inspeção digital preventiva por domínio, em 2019 (%)	30
QUADRO 6 – Mapa dos Objetivos Operacionais e dos Parâmetros de Avaliação do QUAR 2019	39
QUADRO 7 – Quadro de Avaliação e Responsabilização 2019	40
QUADRO 8 – Matriz de correlação entre o QUAR 2019 e o Plano de Atividades 2019	44
QUADRO 9 – Fontes de verificação do QUAR 2019	50
QUADRO 10 – Discriminação da execução dos objetivos estratégicos de 2019, por projeto e atividade (%)	52
QUADRO 11 – Distribuição dos RH por género e por cargo/carreira, em 2019 (nº trabalhadores)	58
QUADRO 12 – Recursos Humanos disponíveis na IGAC em 2019 (pontuação CCAS)	59
QUADRO 13 – Representantes locais da IGAC em 2019 (nº)	59
QUADRO 14 – Orçamento executado da IGAC, entre 2009-19 (EUR)	60
QUADRO 15 – Receitas próprias cobradas, entre 2009-19 (EUR)	61
QUADRO 16 – Recursos financeiros disponíveis na IGAC em 2019 (EUR)	62
QUADRO 17 – Concretização do QUAR 2019, por parâmetro / objectivo / indicador (%)	71

01 MENSAGEM DO INSPETOR-GERAL

A Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC) tem génese na Inspeção-Geral dos Teatros Nacionais, criada em 1836, altura em que Passos Manuel assume a direção do Governo e uma das medidas que tomou nesse mesmo ano foi encarregar, por portaria régia, o escritor e político Almeida Garrett de criar a Inspeção-Geral dos Teatros e Espetáculos Nacionais e regular os direitos autorais.

A sua fundação permitiu um olhar atento para a função inspetiva nas áreas técnica e de segurança dos recintos de espetáculo e para as matérias associadas ao direito de autor, que assim ganharam especial significado e maior dignidade normativa.

Desde então, muitas foram as alterações ao modelo de organização, com especial destaque para a integração, na IGAC das atribuições da antiga Direção-geral dos espetáculos que passou a comungar atribuições diferenciadas com múltiplas atividades de relevo e, por conseguinte, uma responsabilidade muito elevada na sua relação com os cidadãos.

Tais responsabilidades emergem no confronto diário com processos na área dos espetáculos de natureza artística onde assume funções inspetivas de natureza externa; na área do controlo interno onde assume funções de auditoria ao nível da administração financeira do Estado e na área da proteção do direito de autor e dos direitos conexos, onde valoriza a propriedade intelectual associada à proteção da criação artística nas suas diferentes perspetivas e na fiscalização do cumprimento das normas legais que lhe estão associadas.

No mesmo confronto, mas em sentido diferente, a IGAC assume a função de certificação de projetos arquitetónicos e de vistoria administrativa no terreno a recintos de espetáculos de natureza artística de todo o país, procede ao respetivo licenciamento, autentica obras e conteúdos culturais de par com a supervisão económica da propriedade intelectual, na vertente do direito de autor e dos direitos conexos, onde assume, também, função de registo de obras literárias e artísticas.

É ainda entidade reguladora no âmbito das reclamações na área dos recintos de espetáculos de natureza artística.

Na área da proteção de menores, a IGAC integra ainda entre os seus órgãos a Comissão de Classificação que classifica as obras e conteúdos culturais de acordo com escalões etários legalmente previstos e recomendáveis.

Perante esta multiplicidade de atribuições, coloca-se à IGAC o desafio diário de "Acrescentar Valor à Cultura, aos Autores e ao Espetáculo" suportada numa visão clara e de aproximação contínua aos cidadãos, também por via da qualidade e da inovação.

A atividade de 2019 e os vários processos e projetos que corporizou, procuraram evidenciar a estratégia em que apostou, nas perspetivas pedagógica, preventiva e repressiva.

Sublinho, também, o trabalho meritório desenvolvido em 2019 pelo Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social (GTRS) que continuou a apostar forte numa consciência coletiva propícia à inovação e, neste mote, para alavancar os benefícios da opção estratégica adotada em 2016, na altura da sua criação, contribuindo para aumentar a consciência estratégica da IGAC.

Em 2019, também fruto de memorando de entendimento alargado e concretizado em 2015 a que se juntou um protocolo celebrado em 2018 para os espetáculos ao vivo, a IGAC incidiu a sua atividade, também com preponderância na supervisão e controlo do direito de autor e conexos em ambiente digital, sendo de evidenciar o sucesso atingido, também a nível internacional, no bloqueio de acesso a sítios da internet que disponibilizam, ilegalmente, obras protegidas, e que constitui ao mesmo tempo um fator de dissuasão muito importante.

O instrumento que aqui se veicula, espelha a atividade de 2019, evidencia a relevância e o alcance prático da Missão da IGAC, a nível nacional, e demonstra a utilidade no serviço que presta aos cidadãos e aos clientes, nas várias áreas e domínios onde a IGAC regista, inscreve e marca a sua atuação.

Sabemos que há ainda muito para ousar e trilhar, mas também conhecemos que a riqueza de atribuições que investem a IGAC e o serviço público que presta aos cidadãos e clientes são um contributo muito importante para enriquecer e dinamizar as atividades culturais e zelar pelo equilíbrio de todas as atividades associadas à economia cultural.

Tudo isto apenas é possível com muito empenho e dedicação, daí que se impõe uma palavra muito especial para todos os trabalhadores da IGAC que, diariamente, se esforçam e se multiplicam para demonstrar que vale a pena prestar tantos e diferenciados serviços que acrescentam valor à Cultura.

O Inspetor-Geral

02 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

“O planeamento e o controlo complementam-se e são exigências recíprocas numa qualquer gestão eficiente (...)”

(Decreto-Lei nº 183/96, de 27 de setembro)

Findo o ano económico de 2019, é chegado o momento de:

- ⊥ relatar o caminho percorrido pela IGAC, em 2019;
- ⊥ identificar desvios;
- ⊥ avaliar os resultados obtidos;
- ⊥ avaliar o desempenho de cada serviço;
- ⊥ estruturar a informação considerada relevante para o futuro próximo.

Todas estas preocupações devem ser refletidas num documento único, demonstrativo da atuação do organismo – o relatório anual de atividades. Este instrumento de gestão “(...) deve discriminar os objetivos atingidos, o grau de realização dos programas e os recursos utilizados” (cf. disposto no nº 3 do artigo 1º do **Decreto-Lei nº 183/96, de 27 de setembro**) e ir de encontro ao seguinte modelo (vide FIG. 1):

FIG. 1 – Modelo de relatório de atividades

Capítulos	Tópicos
I — Nota introdutória	Breve análise conjuntural. Orientações gerais e específicas prosseguidas pelo organismo.
II — Atividades desenvolvidas e recursos humanos.	Consecução dos objetivos do plano e estratégia seguida. Desenvolvimento dos diferentes programas, projectos e actividades do plano: resultados previstos e alcançados. Actividades desenvolvidas mas não previstas no plano e resultados alcançados. Afectação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros, com inclusão de indicadores. Grau de realização dos programas de formação, com inclusão de indicadores e taxas.
III — Avaliação final	Breve análise sobre a execução global do plano e seu reflexo na articulação com o Programa do Governo. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados. Descrição dos mecanismos de participação e auscultação dos clientes internos e externos. Conclusões prospetivas.

Fonte: Anexo do Decreto-Lei nº183/96, de 27 de setembro

Considerando a Fig. 1, o presente relatório foi estruturado em torno de 4 aspetos:

- ⊥ **apresentação da IGAC** – onde se que enquadra a atividade da IGAC em termos de: estrutura orgânica, atribuições, visão, missão, valores, lema e operacionalização da estratégia adotada;
- ⊥ **apresentação da atividade da IGAC durante o ano de 2019** – enquadra as atividades e projetos nos objetivos estratégicos, dando-se a conhecer aquelas que mereceram maior destaque, tanto pela novidade como pela sua pertinência na área de negócio da instituição. Sintetizando, este ponto centra-se no objeto de avaliação: atividades e projetos previstos no Plano de Atividades 2019.
- ⊥ **avaliação da execução do Plano de Atividades 2019** – onde se apresenta a avaliação dos objetivos estratégicos e operacionais da IGAC de acordo com os resultados alcançados em termos de execução das atividades (que se desdobram em “projetos” e “atividades”, propriamente ditas). Para tal, recorreu-se ao método da autoavaliação (QUAR, Balanço Social e sistema de controlo interno) e da avaliação externa (por clientes externos da instituição, cuja descrição dos mecanismos de participação é igualmente relatada). Incluem-se ainda nesta avaliação a análise dos recursos humanos e financeiros afetos ao desenvolvimento das atividades.
- ⊥ **conclusões** – onde se elaboram as análises anteriormente efetuadas com o claro intuito de retirar ilações para o futuro. Assim, e em jeito prospetivo, esta secção acaba por converter-se numa apreciação qualitativa dos resultados alcançados.

Para além da estrutura consagrada no Decreto-Lei nº 183/96, interessa considerar que a avaliação do desempenho de cada serviço – que assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR) – é objeto de legislação específica, devendo por isso o presente relatório dar igualmente dar resposta às disposições do SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública), aprovado pela **Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro** e objeto de revisão, a qual foi consagrada no artigo 49º da **Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro**.

Assim, e para efeitos de implementação do QUAR, os objetivos operacionais da IGAC foram agrupados de acordo com seguintes os “parâmetros de avaliação” (cf. disposto no nº 1 do artigo 11º da Lei nº 66-B/2007):

- ⊥ **Objetivos de eficácia** – entendidos como medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
- ⊥ **Objetivos de eficiência** – enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;

- ⊥ **Objetivos de qualidade** – entendidos como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

Os **resultados dos objetivos operacionais do QUAR 2019** foram apresentados de acordo com o **método de cálculo da taxa de realização com referência a um valor crítico** que consta do Documento Técnico nº 1 / 2010 do GT CCAS (Grupo de Trabalho do Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços) – Rede GPEARl intitulado “**Avaliação dos serviços – linhas de orientações gerais**”, que data de 04-mar-2010. Assim, no ponto 6 do presente Relatório consta a seguinte informação:

- ⊥ **Concretização por parâmetro de avaliação** (i.e., Eficácia, Eficiência e Qualidade), cujo cálculo deriva da média ponderada dos objetivos operacionais no parâmetro:

$$\begin{aligned} \text{Concretização do parâmetro } i = & \Sigma [(\text{concretização do obj. op. A} \times \text{peso do obj. op. A no parâmetro } i) + \\ & + (\text{concretização do obj. op. B} \times \text{peso do obj. op. B no parâmetro } i) + \\ & + (\text{concretização do obj. op. ...} \times \text{peso do obj. op. ... no parâmetro } i)] \end{aligned}$$

- ⊥ **Concretização por objetivo operacional**, cujo cálculo deriva da média ponderada dos indicadores no objetivo operacional:

$$\begin{aligned} \text{Concretização do obj. op. } i = & \Sigma [(\text{concretização do indicador A} \times \text{peso do indicador A no obj. op. } i) + \\ & + (\text{concretização do indicador B} \times \text{peso do indicador B no obj. op. } i) + \\ & + (\text{concretização do indicador ...} \times \text{peso do indicador ... no obj. op. } i)] \end{aligned}$$

- ⊥ **Concretização por indicador**, cujo cálculo é feito com referência a um valor crítico associado (por convenção) a uma taxa de realização de 125%. Assim, quando a concretização do indicador $\geq 125\%$ significa “(...) que o respetivo serviço alcançou um resultado de referência no seu sector / área de atuação”¹, facilitando assim a comparação entre serviços ainda que estes possam ou não ter missões similares (*vide* GT CCAS, 2010, pg. 11).

$$\text{Concretização do ind. } i = [1 + (\text{realizado do ind. } i - \text{meta do ind. } i) \times 0,25] / (\text{superação do ind. } i - \text{meta do ind. } i)$$

Em termos conceptuais, a IGAC enquadra o conceito “iniciativa estratégica” que se distingue em: “projeto” e “atividade”, propriamente dita. Assim, considera-se:

¹ GT CCAS (2010), “Avaliação dos Serviços – Linhas de Orientação Gerais”

- ⊥ **projeto** – toda e qualquer iniciativa que segue a lógica do ciclo de gestão de um projeto, cujo tempo de vida se encontra bem definido no tempo. A aposta nos projetos tem como objetivo explorar novas oportunidades de negócio/interesse, onde se identifique algum com potencial de alavancagem.

- ⊥ **atividade** – toda e qualquer atividade que garanta o funcionamento corrente da instituição, que possa ter decorrido de um “projeto”. Nestes casos, os projetos entraram na rotina diária, passando então a integrar o leque das atividades quotidianas.

No que respeita à avaliação dos objetivos estratégicos, interessa ter presente os seguintes pressupostos:

- ⊥ os projetos e atividades encontram-se agrupados no Plano de Atividades 2019 (PA 2019) por objetivo estratégico;
- ⊥ cada projeto / atividade pode responder a vários objetivos operacionais e daí que a medição de cada projeto / atividade tenha sido efetuada com recurso à média aritmética simples dos valores de execução dos objetivos operacionais envolvidos;
- ⊥ a medição da execução de cada objetivo estratégico é feita com base na média aritmética simples dos valores de execução dos respetivos projetos e atividades;
- ⊥ existem fatores externos à organização que impossibilitaram a execução de várias atividades e projetos (como sejam: alterações legislativas, dependência operacional de parcerias). Neste sentido, apenas se pôde avaliar o que era suscetível de avaliação e daí que se tenha utilizado o termo “imputável” para frisar este aspeto.

03 SOBRE A IGAC...

A Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC), criada pelo Decreto-Lei nº 80/97, de 8 de abril, é um serviço da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, sob a dependência do membro do Governo responsável pela área da Cultura.

A sua génese remonta a 1836, ano em que, por proposta de Almeida Garrett, primeiro Inspetor-Geral dos Teatros, D. Maria II criou a Inspeção-Geral dos Teatros, dando enfoque às funções de inspeção na área dos espetáculos.

Rege-se atualmente pelo Decreto Regulamentar nº 43/2012, de 25 de maio, que aprovou a respetiva orgânica sob tutela do Ministro da Cultura.

A sua estrutura nuclear consiste numa departamentalização constituída por unidades orgânicas, com atividades diferenciadas, às quais acresce uma equipa interdisciplinar (vide FIG. 3).

Para além das atribuições previstas no seu diploma orgânico, a IGAC tem a superintendência da atividade taumáquica, por força do Decreto-Lei 89/2014, de 11 de junho e para este efeito conta com um corpo de delegados técnicos taumáticos constituído por Diretores de Corrida e por Médicos Veterinários.

Desde a última alteração, orgânica da IGAC, operada em 2012, passou a integrar, entre os seus órgãos, a Comissão de Classificação, entidade que promove a classificação etária dos espetáculos de natureza artística.

FIG. 2 – Almeida Garrett



Fonte: http://sigarra.up.pt/rep/av/pedificios/001/1006603_04.png

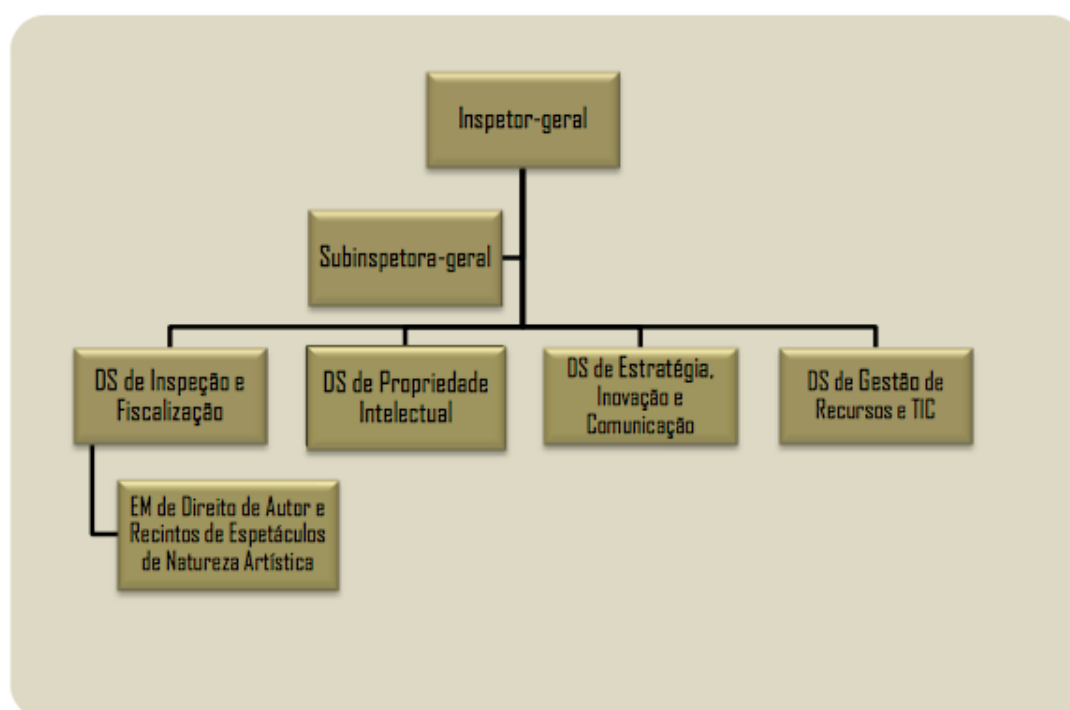
✓ ATRIBUIÇÕES E ESTRUTURA ORGÂNICA

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.

FIG. 3 – Organograma da IGAC



Fonte: Portaria n.º 140/2013, de 3 de abril

[DS – Direção de Serviços]
[EM – Equipa Multidisciplinar]

NOTA: É ainda parte integrante da IGAC o **Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social (GTRS)**, estrutura criada pelo Despacho n.º 04/IG/2016, de 26-out-2016

VISÃO

o que queremos...

Acrescentar valor à cultura, aos autores e ao espetáculo

para que existimos...

MISSÃO

Controlar e auditar os serviços e organismos dependentes ou sob tutela e superintendência do membro do Governo responsável pela área da cultura e fiscalizar e superintender na proteção do direito de autor, dos direitos conexos e dos recintos e espetáculos de natureza artística.

VALORES

no que acreditamos...



RESPONSABILIDADE na gestão
 IDENTIDADE na relação com a Comunidade
 SENTIDO CRÍTICO no reporte
 TRANSPARÊNCIA nas escolhas
 INOVAÇÃO nos conceitos e soluções
 QUALIDADE na execução
 ALTRUÍSMO nas relações interpessoais

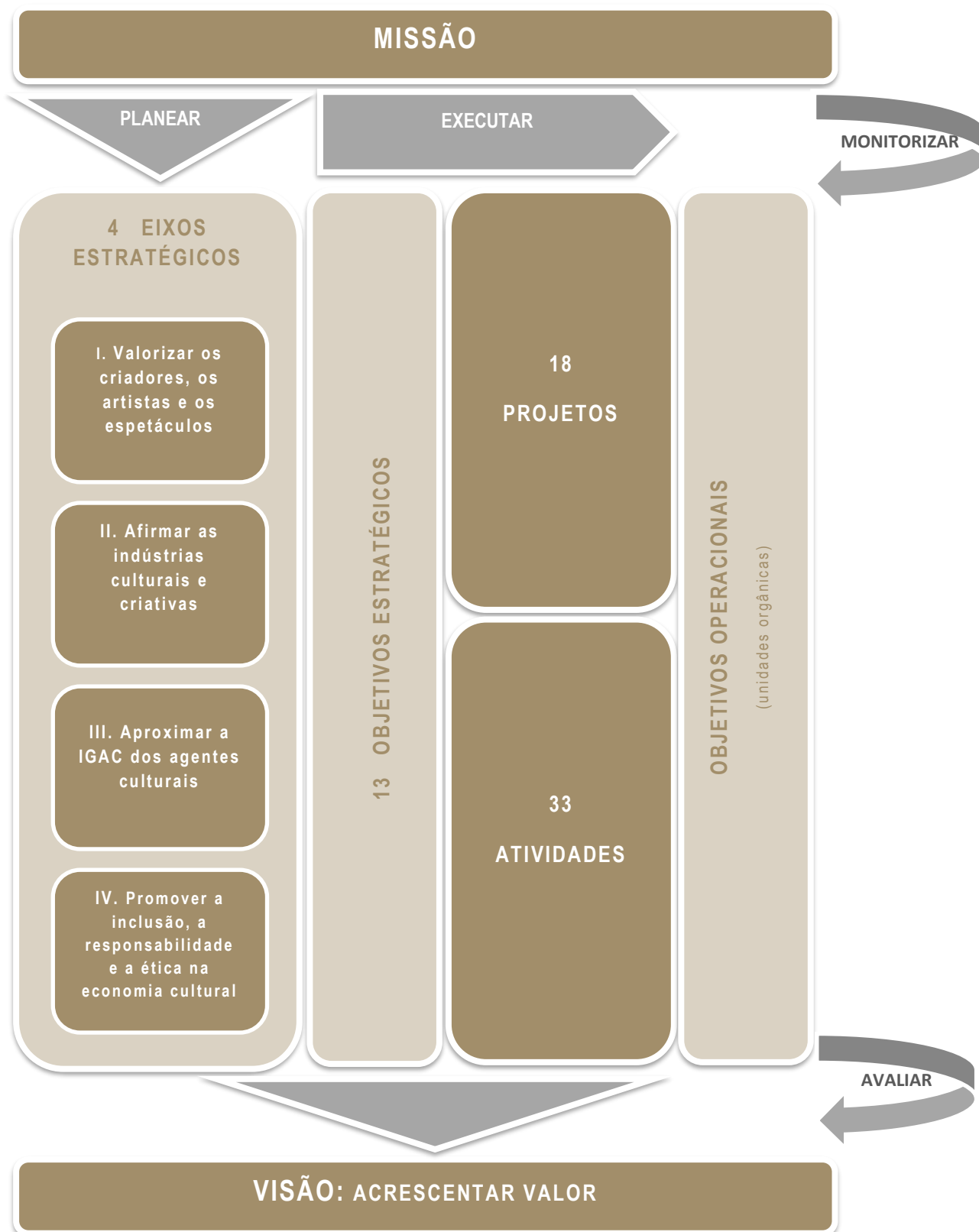
LEMA

o que nos motiva...

Protegemos o que é autêntico

✓ OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Fig. 4 – Esquema de operacionalização da estratégia da IGAC



Fonte: Plano de Atividades 2019

04 SOBRE O PLANEAMENTO DE 2019...

✓ ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO DOS PROJETOS / ATIVIDADES

Em 2019, na prossecução da sua visão, a IGAC desenvolveu atividades e projetos (*vide* QUADRO 2) no âmbito dos seguintes 13 objetivos estratégicos (OE) (*vide* QUADRO 1):

QUADRO 1 – Matriz de correlação entre os Objetivos Estratégicos (OE) e os Eixos Estratégicos (EE)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EE I	EE II	EE III	EE IV
OE 1 – Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos	•			
OE 2 – Sensibilizar e educar para o Direito de Autor e os Direitos Conexos	•			
OE 3 – Assegurar as condições de segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística	•			
OE 4 – Supervisionar os preços do setor livreiro		•		
OE 5 – Criar a rede de dados dos espetáculos		•		
OE 6 – Enriquecer a comunicação digital e promover a marca IGAC			•	
OE 7 – Investir na transformação digital dos serviços			•	
OE 8 – Promover a qualidade e a satisfação dos clientes			•	
OE 9 – Melhorar a eficiência da IGAC			•	
OE 10 – Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos				•
OE 11 – Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos				•
OE 12 – Reforçar o controlo setorial da administração financeira do Estado				•
OE 13 – Afirmar as acessibilidades na área dos espetáculos				•

Fonte: Plano de Atividades 2019

que a seguir se discriminam:

OE 1 | Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos

A definição deste objetivo estratégico assentou em medidas preventivas e pedagógicas, para além das tradicionais medidas repressivas, designadamente:

- └ AÇÕES REPRESSIVAS NO DOMÍNIO DA CÓPIA E REPRODUÇÃO: VIOLAÇÕES AO DIREITO DE AUTOR E DIREITOS CONEXOS (DADC) (A1) mediante a realização de inspeções em reprografias, distribuídas equitativamente por Portugal Continental (excetuando a AML);
- └ AÇÕES REPRESSIVAS NO DOMÍNIO DAS ARTES CÉNICAS (A2) mediante a realização de inspeções no domínio das artes cénicas, com a exceção da música ao vivo;
- └ AÇÕES REPRESSIVAS NO DOMÍNIO NOS ESTABELECIMENTOS DE DIVERSÃO NOTURNA (CDADC E ESPETÁCULOS DE NATUREZA ARTÍSTICA) (A3) mediante a realização de inspeções nos estabelecimentos de diversão noturna (CDADC e espetáculos de natureza artística);
- └ AVALIAÇÃO DO IMPACTO DAS AÇÕES REPRESSIVAS E PREVENTIVAS (IGAC ALERTA) (A4), mais concretamente das inspeções efetuadas: a recintos com espetáculos de natureza artística com infrações em Portugal Continental em 2018, a estabelecimentos de diversão noturna notificados preventivamente via IGAC Alerta em 2018 e a espetáculos de natureza artística (publicitados sob todas as formas: Internet, cartazes, ...) notificados preventivamente pelo IGAC Alerta em 2018 na Área Metropolitana de Lisboa e Lezíria do Tejo;
- └ AÇÕES DE PREVENÇÃO NO ÂMBITO DO DADC (IGAC ALERTA) DECORRENTES DE ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS (A5) relativamente a espetáculos de natureza artística publicitados sob todas as formas (e.g. Internet, cartazes, etc.);
- └ AUMENTO DA EFICIÊNCIA DA ATIVIDADE PERICIAL (A6) mediante realização de exames periciais distribuídos em 2019;
- └ MONITORIZAÇÃO DO PROCESSO DE SUPERVISÃO DAS ENTIDADES DE GESTÃO COLETIVA / OBRIGAÇÕES DAS ENTIDADES DE GESTÃO COLETIVA (A7) mediante produção de relatório;
- └ DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES REPRESSIVAS E PREVENTIVAS EM AMBIENTE DIGITAL (A8) consubstanciado na realização de inspeções digitais a sites com conteúdos culturais ilegais identificados no âmbito do Memorando de Entendimento, na inspeção digital para verificação do cumprimento da publicitação da classificação etária dos espetáculos e na análise e tratamento de violações DADC em ambiente digital;
- └ MONITORIZAÇÃO DO PROCESSO DE SUPERVISÃO DA CÓPIA PRIVADA (A9) através da inspeção a agentes económicos da cópia privada sem atividade comunicada em 2018;
- └ MONITORIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE ESPETÁCULOS DE NATUREZA ARTÍSTICA (A10) através da monitorização das comunicações eletrónicas.

OE 2 | Sensibilizar e educar para o Direito de Autor e os Direitos Conexos

Este objetivo estratégico, assente em medidas preventivas e pedagógicas no âmbito do DADC, surge para complementar o OE1. Perante uma literacia muito baixa e um contexto económico muito difícil, foi necessário adotar medidas que sensibilizem os cidadãos para a importância do direito de autor e contribuam para prevenir a sua violação. Para tal, previu-se para 2019:

- └ AÇÕES PEDAGÓGICAS NO ÂMBITO DO DADC (A11) consubstanciado: na execução do programa pedagógico “IGAC vai à Escola” (vacionado para sensibilizar os jovens do 1º e 2º ciclos do ensino básico para o valor do Direito de Autor e para outros aspetos menos perceptíveis, como é o caso do valor acrescentado da criação à economia ou ao emprego, ou seja, toda a cadeia que se alimenta e se edifica na criação), na criação de um draft para um novo modelo pedagógico;
- └ INOVAÇÃO E A PARTILHA DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DOS DADC E CRIAÇÃO ARTÍSTICA (A12) através da realização de sessões externas na área do DADC;
- └ AUMENTO DO CONHECIMENTO DO PÚBLICO DA IGAC SOBRE DADC (A13) via desenvolvimento do suporte tecnológico da “coletânea de jurisprudência” sobre DADC e criação da ferramenta para a disponibilização dos conteúdos da mesma coletânea para inserção no *website* da IGAC e sua atualização.

OE 3 | Assegurar as condições de segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística

Este objetivo estratégico surge no alinhamento com a adoção de novos modelos de gestão assentes no aumento da produtividade e criação de valor para o cliente. Assim pretende-se aumentar a supervisão da segurança dos recintos de espetáculos de natureza artística e, por outro, melhorar o conhecimento dos agentes culturais e perceber e adaptar o regime de funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística. Para tal, previu-se para 2019:

- └ AUMENTO DA EFICIÊNCIA DA FISCALIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE FUNCIONAMENTO DOS RECINTOS DE ESPETÁCULOS DE NATUREZA ARTÍSTICA (A14) através de inspeções periódicas aos recintos, cujo alvará de licença de recinto caduque até 31-dez-18 e 31-nov-2019, ou cuja abertura ao público perfaça 5 anos até essas datas, de vistorias iniciais relativamente ao total de comunicações prévias de início de funcionamento de recintos fixos de espetáculos de natureza artística e da data de conclusão do desenho do processo de desmaterialização da gestão dos recintos;
- └ AUMENTO DA EFICIÊNCIA NA ÁREA DAS OBRAS DE CONSTRUÇÃO E DE MODIFICAÇÃO NA ÁREA DOS RECINTOS DE ESPETÁCULOS DE NATUREZA ARTÍSTICA (A15) através da realização de pareceres relativos a operações urbanísticas a realizar em recintos fixos de espetáculos de natureza artística;
- └ AUMENTO DA EFICIÊNCIA RELATIVA AO PROCESSO DE ESPETÁCULOS OCASIONAIS EM RECINTOS FIXOS DE ESPETÁCULOS DE NATUREZA ARTÍSTICA (A16) através da realização de pareceres relativos a espetáculos ocasionais em recintos fixos de espetáculos de natureza artística;

- └ MELHORAMENTO DO CONHECIMENTO SOBRE AS CONDIÇÕES DE FUNCIONAMENTO DOS RECINTOS DE ESPETÁCULOS DE NATUREZA ARTÍSTICA (A17) através de sessões de esclarecimento.

OE 4 | Supervisionar os preços do setor livreiro

Este objetivo estratégico de proteção dos agentes económicos na área do Livro que, até à entrada em vigor da Lei do Preço Fixo do Livro, aprovada pelo Decreto-Lei nº 196/2015, de 16 de setembro, se encontrava integrada nas iniciativas previstas para a área da proteção do Direito de Autor e dos Direitos Conexos.

Ao prever um conjunto de mecanismos de fixação e modificação de preços por parte dos editores e livreiros (através da desmaterialização das comunicações associadas), a LPFL possibilita aos órgãos de fiscalização um controlo efetivo deste tipo de mercado. Para além das obrigações legais decorrentes do regime do Preço Fixo do Livro, foram ainda planeadas iniciativas que asseguram a promoção da concorrência entre os retalhistas. Entre essas medidas, destacam-se ações inspetivas em ambiente digital e no local destinadas a assegurar que as ocasiões especiais comunicadas eletronicamente respeitem a LPFL. Daí que a IGAC tenha planeado para 2019:

- └ MELHORAMENTO DA SUPERVISÃO DAS OCASIÕES ESPECIAIS (P1) através da criação de uma ferramenta para a gestão do preço fixo do livro;
- └ AÇÕES REPRESSIVAS NO ÂMBITO DE VIOLAÇÕES À LEI DO PREÇO FIXO DO LIVRO (A18) via inspeções digitais e físicas (em todo o Portugal Continental) para verificação da realização de “ocasiões” especiais de venda de livros;
- └ PUBLICITAÇÃO ATEMPADA DAS OBRIGAÇÕES, NO ÂMBITO DA LPFL (A19) mediante disponibilização no portal da IGAC da informação comunicada pelos espaços de venda de livros;

OE 5 | Criar a rede de dados dos espetáculos

Este objetivo estratégico surge que a IGAC tem por missão fiscalizar e superintender na proteção do direito de autor, dos direitos conexos e dos recintos e espetáculos de natureza artística, e nessa medida tornou-se necessário integrar informação relacionada com diversos processos e devido à inexistência de repositórios integrados de informação e ferramentas de exploração de informação acessíveis aos utilizadores finais obriga a extrair a informação de forma manual.. Assim, para 2019, a IGAC planeou:

- └ CRIAÇÃO DE UMA REDE DE DADOS DE INFORMAÇÃO SOBRE ESPETÁCULOS DE NATUREZA ARTÍSTICA (P2) mediante o levantamento de requisitos para a melhor solução para o desenvolvimento de uma solução tecnológica que permita criar uma rede de dados de informação sobre espetáculos de natureza artística;
- └ CRIAÇÃO DE INDICADORES DE GESTÃO ONLINE DE ESPETÁCULOS, RECINTOS, PROMOTORES E ARTISTAS (P3)

mediante o levantamento de requisitos para a melhor solução para o desenvolvimento de uma solução tecnológica que permita criar indicadores.

DE 6 | Enriquecer a comunicação digital e promover a marca IGAC

Este objetivo concretiza a estratégia de comunicação da IGAC que visa:

- Internamente: envolver os colaboradores na estratégia da organização e na construção da própria cultura organizacional;
 - externamente: assegurar a disponibilização de informação em tempo útil e real aos cidadãos e promover a governação integrada de matérias relacionadas com a violação do Direito de Autor e Direitos Conexos (e daí a aposta permanente no desenvolvimento de parcerias interinstitucionais), afirmar a posição da IGAC na sociedade e no contexto institucional, construir uma estratégia para divulgação do projeto “Marca IGAC” (que visa tornar consciente o papel de proteção daquilo que é autêntico no âmbito das atividades culturais). Para o efeito, foram propostas as seguintes iniciativas estratégicas para 2019:

- └ DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL DE COMUNICAÇÃO EXTERNA DA IGAC (P4) através da conclusão da solução gráfica da marca e@autêntico com aplicação nos vários suportes físicos e digitais, com a criação do plano de marketing estratégico para o aumento da notoriedade e promoção da marca IGAC e, por último, da conclusão do Plano de Gestão de Benefícios e para Gestão da Mudança associados ao projeto e@autêntico;
- └ MELHORAR O ACESSO DIGITAL À INFORMAÇÃO (A20) através de monitorização anual integral à atualidade da informação dos portais, levantamento anual de indicadores estratégicos da atividade da IGAC (incluindo indicadores de género), publicação anual de informação estatística, revisão anual ao catálogo de dados abertos da IGAC no portal “dados.gov”, lançamento de newsletters temáticas (nas áreas de espetáculos, recintos, pagamentos e Direito de Autor) e revisão anual à documentação disponibilizada no menu “Legislação”.
- └ INTENSIFICAÇÃO DA COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS DA CULTURA, PÚBLICOS E PARCEIROS INSTITUCIONAIS (A21), mediante conclusão do levantamento de manifestações de interesse das entidades parceiras para colaboração no projeto *business intelligence* da IGAC, participação em reuniões e fóruns de interesse para a IGAC, audição de *stakeholders* da IGAC e resposta a pedidos de informação por parte dos “media”.

DE 7 | Investir na transformação digital dos serviços

Ciente da importância da simplificação e agilização da relação com os seus clientes, a IGAC tem apostado numa contínua atualização dos seus SI-TIC, aproveitando para tal as oportunidades criadas pelos fundos estruturais. Assim, foram propostas as seguintes iniciativas estratégicas para 2019

- └ PROMOCÃO DA USABILIDADE E OTIMIZAÇÃO DO INTERFACE COM OS CLIENTES DA IGAC (PROJETO E@AUTENTICO) (P5) através da conclusão da integração da metodologia *Design Thinking* nas soluções digitais, conclusão do desenvolvimento e implementação dos módulos de autenticação / pagamentos / gestão da receita, criação da área reservada do cliente e, finalmente, concretização da transformação digital dos serviços desmaterializados e disponibilizados online aos clientes da IGAC;
- └ PROMOCÃO DA SEGURANÇA DOS SISTEMAS E DOS DADOS PESSOAIS (PROJETO E@AUTENTICO) (P6) através da conclusão do desenvolvimento de soluções de segurança dos sistemas de informação e infraestrutura que suportam os processos da IGAC, incluindo a proteção dos dados pessoais;
- └ AUMENTO DA OFERTA DE SERVIÇOS ONLINE AOS CLIENTES (PROJETO E@AUTENTICO) (P7) via desenvolvimento dos serviços online de classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais no portal da IGAC e do nº de serviços online a disponibilizar no portal da IGAC.

OE 8 | Promover a qualidade e satisfação dos clientes

À semelhança da generalidade dos organismos públicos, a IGAC caminha no sentido de fazer corresponder o processo de qualidade à satisfação dos cidadãos-clientes e daí a preocupação em tornar os processos transparentes e monitorizáveis. A adoção de um modelo de gestão por processos alinhado com as normas da Qualidade surge assim como uma opção estratégica em prol de uma cultura que envolva os clientes internos e externos, privilegiando-se meios de audição dos cliente como a gestão de reclamações. Nesse sentido, foram propostas as seguintes iniciativas estratégicas para 2019.

- └ ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO ALINHADAS COM OS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE (P8) que pressupõe reuniões para o planeamento estratégico da IGAC com as U.O., apresentação do Plano Anual de Atividades ao universo dos trabalhadores da IGAC, monitorizações à execução do planeamento estratégico da IGAC, monitorizações à execução do QUAR da IGAC, revisão do mapa de processos da IGAC, disponibilização na intranet de boas práticas adotadas por organismos da Administração Pública, setor privado e sociedade civil, o apuramento e a comunicação do total de pontos, SIADAP, acumulados por todos os trabalhadores até 31-dez-18 e obter a percentagem de trabalhadores com processamento de valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho;
- └ PROMOCÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA IGAC (A22) através de elaboração do estudo anual de avaliação da satisfação dos clientes, avaliação do sistema de gestão de elogios e sugestões no âmbito da RCM nº 22/2015, avaliação da satisfação dos clientes de serviços, medição do grau de conformidade com os prazos estabelecidos (como indicadores de qualidade da IGAC) para respotas no âmbito dos processos da IGAC e, por fim, monitorização das contas de correio eletrónico institucionais.

DE 9 | Melhorar a eficiência da IGAC

Os sistemas de informação e comunicação sustentam a atividade operacional da IGAC e daí que uma boa gestão dos mesmos assegurem ganhos de eficiência organizacional. Nesse sentido, foram definidas as seguintes ações:

- └ EVOLUÇÃO DA SOLUÇÃO DE GESTÃO DOCUMENTAL DA IGAC (P9) que passa por inclusão e/ou melhoria de *workflows* e de reporte estatístico na solução de gestão documental e a conclusão do projeto de interoperabilidade com o Portal e aplicação *core* da IGAC (projeto e@autêntico);;
- └ OTIMIZAÇÃO DA SOLUÇÃO TECNOLÓGICA DOS POSTOS DE TRABALHO – OTIMIZAÇÃO DA SOLUÇÃO DOS PT (P10) mediante desenvolvimento de modelo de SI-TIC para melhoria dos PT da IGAC;
- └ OTIMIZAÇÃO DO PORTAL INTERNO DA IGAC (P11) mediante migração de conteúdos para versão 6.2 do Liferay;
- └ OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATAÇÃO (P12) mediante aprovação de modelo de melhoria de gestão da contratação.
- └ CRIAÇÃO DE INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS (A23) através da apresentação de proposta de indicadores de gestão de recursos;
- └ GESTÃO DA INFORMAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVOS (A24) mediante revisão e otimização da base de dados documental, sob custódia, através da seleção de documentação para eliminação e transferência dos processos de recintos relativos a ambulantes, divertimentos públicos e outros espaços, para as respetivas câmaras municipais.

DE 10 | Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos

Este objetivo estratégico surge no alinhamento com a adoção de novos modelos de gestão assentes no aumento da produtividade e criação de valor para o cliente. Assim, no âmbito das reclamações setoriais pretende-se assegurar, por um lado, o desenvolvimento de indicadores de gestão e de informação diferenciada que contribua para a adoção de medidas tendenciais à proteção do Direito de Autor e segurança dos recintos de espetáculos de natureza artística e, por outro, a fiscalização de 100% dos recintos de espetáculos de natureza artística, nas atividades de Cinema e Teatro em Portugal Continental onde tenham sido detetadas irregularidades. Para tal, previu-se para 2019.

- └ OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DAS RECLAMAÇÕES SETORIAS (A25) através de reportes anuais à Direção-Geral do Consumidor e relatórios de avaliação qualitativa às reclamações setoriais;
- └ MONITORIZAÇÃO DOS RELATÓRIOS DOS ESPETÁCULOS TAUROMÁQUICOS (A26);
- └ AÇÕES REPRESSIVAS NO DOMÍNIO DA ATIVIDADE TAUROMÁQUICA (A27) mediante inspeção de praças de touros

com irregularidades detetadas e/ou reclamações setoriais rececionadas em 2018.

OE 11 | Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

Este objetivo pressupõe um novo *mindset* na forma de perspetivar os recursos humanos da organização e, consequentemente, uma inovação na própria formulação da política da responsabilidade social (nos termos da ISO 26000) que se pretende ser geradora de ambientes inclusivos, capazes de fomentar a aproximação de subculturas intergeracionais e funcionais a organização. Assim, para 2019 a IGAC reforçou o peso relativo das medidas de Responsabilidade Social:

- └ FOMENTO DE UMA CULTURA ÉTICA PARTICIPADA (P13) mediante atualização do Código de Ética, aprovação do Relatório de Combate à Corrupção de 2018 e apresentação de Plano de Combate à Corrupção de 2019;
- └ CAPACITAR E VALORIZAR AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO (P14) através de formações em Liderança Emocional e em Mentoria aos elementos do GTRS, levantamento de necessidade de formação em todas as U.O., candidatura ao SIIGEP (Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública) – Prémio à Inovação na Administração Pública e formação dos trabalhadores na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- └ CRIAÇÃO DE CONDIÇÕES PARA A FUTURA CRIAÇÃO DE UMA REDE SOCIAL PARA A CULTURA (P15) através de protocolos celebrados com entidades públicas para promover a fruição da oferta cultural por parte dos trabalhadores da IGAC e criação de um Plano Estratégico para a futura Rede Social para a Cultura;
- └ FOMENTO DE UMA CULTURA CONCILIADORA, AGREGADORA E INCLUSIVA (A28) através do lançamento do manual de acolhimento a novos trabalhadores, participação do GTRS e dirigentes em seminários sobre acessibilidades e sessões sobre liderança colaborativa; participação dos trabalhadores da IGAC em sessões sobre Diversidade e Inclusão, comemoração de eventos institucionais, participação no programa de transferência de conhecimento organizacional e intergeracional “Bastidores da IGAC” e formação ou sensibilização para dirigentes/trabalhadores sobre promoção de uma cultura organizacional conciliadora;
- └ FOMENTO DE UMA CULTURA DE GOVERNAÇÃO INTEGRADA (A29) através da criação de equipas interdepartamentais, contributos para a intranet e realização do workshop “O líder GovInt: sistémico e colaborativo” (GT GovInt “Liderança”);
- └ PROMOÇÃO DA CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL (A30) através de aprovação de solicitações de estatuto trabalhador-estudante e de jornada contínua;
- └ PROMOÇÃO DA AUTONOMIA DO TRABALHADOR ATRAVÉS DA ADOÇÃO DE MODELOS DE PRESTAÇÃO DE TRABALHO MAIS FLEXÍVEIS (QUANDO APLICÁVEL AO POSTO DE TRABALHO) (A31) através da disponibilização de acessos para efeitos de trabalho em regime não presencial.

DE 12 | Reforçar o controlo setorial da administração financeira do estado

Os desafios atuais da Administração Pública impõem a adoção de boas práticas de gestão com vista à melhoria contínua e permanente dos serviços públicos. Para tal, é fundamental na área da Cultura ter em linha de conta fatores como: gestão por processos assente na certificação pela qualidade, promoção da transparência através da disponibilização de informação de gestão a clientes internos e externos, promoção de uma cultura de legalidade e responsabilidade, promoção de princípios de governação aberta que permitam uma maior ligação entre os cidadãos e o Estado através da desmaterialização de processos e promoção de auditorias internas que assegurem uma gestão eficaz, eficiente e ética. Da mesma forma, devem ser criadas condições para garantir a monitorização das obrigações legais dos organismos culturais em matéria de publicitação de atos e instrumentos de gestão e uma avaliação consciente e profunda do Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas da Cultura. Para o efeito, foram propostas as seguintes iniciativas estratégicas para 2019:

- └ MELHORIA DA EFICIÊNCIA DA RECOLHA DE EVIDÊNCIAS DO PROCESSO DE CONTROLO SETORIAL (P16) mediante disponibilização do instrumento de recolha de evidências e instrumento de auto-diagnóstico dos organismos da Cultura relativamente às obrigações legais de publicitação;
- └ GARANTIA DA CONFORMIDADE LEGAL E DA BOA GESTÃO DAS ENTIDADES DA CULTURA E FUNDAÇÕES DE ÍNDOLE CULTURAL (A32) através da realização de ações aprovadas pela Tutela em Fundações de índole cultural;
- └ PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA NAS ENTIDADES DA CULTURA E FUNDAÇÕES DE ÍNDOLE CULTURAL (A33) mediante realização de ações aprovadas pela Tutela e através da disponibilização do Plano de Gestão de Risco e Infrações Conexas (cf. Recomendação nº 3/2015, do Conselho de Prevenção da Corrupção).

DE 13 | Afirmar as acessibilidades na área dos espetáculos

Este objetivo surge no âmbito da IGAC autonomizar a estratégia para as acessibilidades, as quais têm estado sempre presentes nas iniciativas que desenvolvemos, através ou da adoção de boas práticas na gestão de pessoas e de processos, como na partilha de conhecimento em parceria com entidades, com esta missão específica. Para o efeito, foram propostas as seguintes iniciativas estratégicas para 2019:

- └ CRIAÇÃO DOS SERVIÇOS DA IGAC NOS ESPAÇOS DO CIDADÃO (P17) através do protocolo com a AMA;
- └ CRIAÇÃO DE CONDIÇÕES PARA MELHORAR AS ACESSIBILIDADES NA ÁREA DOS ESPETÁCULOS (P18) mediante o Plano de Ação para promover as acessibilidades na área dos recintos.

QUADRO 2 – Objetivos estratégicos 2019 da IGAC, por projeto e atividade

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	PROJETOS (P) / ATIVIDADES (A)
OE 1 – Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos	A1 – Desenvolver ações repressivas no domínio da cópia e reprodução: violações ao Direito de Autor e Direitos Conexos A2 – Desenvolver ações repressivas no domínio das artes cénicas: atividade teatro A3 – Desenvolver ações repressivas no domínio nos estabelecimentos de diversão noturna (CDADC e espetáculos de natureza artística) A4 – Avaliar o impacto das ações repressivas e preventivas "IGACAlerta" A5 – Desenvolver ações de prevenção no âmbito do Direito de Autor e dos Direitos Conexos "IGACAlerta" decorrentes de alterações legislativas A6 – Aumentar a eficiência da atividade pericial A7 – Monitorizar o processo de supervisão das entidades de gestão coletiva / obrigações das entidades de gestão coletiva A8 – Desenvolver ações repressivas e preventivas em ambiente digital A9 – Monitorizar o processo de supervisão da cópia privada A10 – Monitorizar a comunicação de espetáculos de natureza artística
OE 2 – Sensibilizar e educar para o Direito de Autor e os Direitos Conexos	A11 – Desenvolver ações pedagógicas no âmbito do Direito de Autor e Direitos Conexos A12 – Promover a inovação e a partilha do conhecimento no âmbito do Direito de Autor, Direitos Conexos e criação artística A13 – Aumentar o conhecimento do público da IGAC sobre Direito de Autor e Direitos Conexos
OE 3 – Assegurar as condições de segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística	A14 – Aumentar a eficiência da fiscalização das condições de funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística A15 – Aumentar a eficiência na área das obras de construção e de modificação na área dos recintos de espetáculos de natureza artística A16 – Aumentar a eficiência relativa ao processo de espetáculos ocasionais em recintos fixos de espetáculos de natureza artística A17 – Melhorar o conhecimento sobre as condições de funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística
OE 4 – Supervisionar os preços do setor livreiro	P1 – Melhorar a supervisão das ocasiões especiais A18 – Desenvolver ações repressivas no âmbito de violações à Lei do Preço Fixo do Livro A19 – Assegurar a publicitação atempada das obrigações, no âmbito do Preço Fixo do Livro
OE 5 – Criar a rede de dados dos espetáculos	P2 – Promover a criação de uma rede de dados de informação sobre espetáculos de natureza artística P3 – Criar indicadores de gestão online de espetáculos, recintos, promotores e artistas
OE 6 – Enriquecer a comunicação digital e promover a marca IGAC	P4 – Desenvolver o potencial de comunicação externa da IGAC A20 – Melhorar o acesso digital à informação A21 – Intensificar a cooperação com organismos da cultura, públicos e parceiros institucionais
OE 7 – Investir na transformação digital dos serviços	P5 – Promover a usabilidade e otimizar o interface com os clientes da IGAC (projeto e@autentico) P6 – Promover a segurança dos sistemas e dos dados pessoais (projeto e@autentico) P7 – Aumentar a oferta de serviços online aos clientes (projeto e@autentico)
OE 8 – Promover a qualidade e a satisfação dos clientes	P8 – Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da qualidade A22 – Promover a satisfação dos clientes da IGAC
OE 9 – Melhorar a eficiência da IGAC	P9 – Desenvolver o projeto e@autentico – Medida SIMPLEX P10 – Otimizar a solução tecnológica dos postos de trabalho (otimização da solução dos PT) P11 – Otimizar o portal interno da IGAC P12 – Otimizar o processo de gestão da contratação A23 – Criar indicadores de gestão de recursos A24 – Gerir a informação, documentação e arquivos

QUADRO 2 – Objetivos estratégicos 2019 da IGAC, por projeto e atividade (cont.)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	PROJETOS (P) / ATIVIDADES (A)
OE 10 – Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos	A25 – Otimizar a gestão das reclamações setoriais
	A26 – Monitorizar os relatórios dos espetáculos tauromáquicos
	A27 – Desenvolver ações repressivas no domínio da atividade tauromáquica
OE 11 – Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos	P13 – Fomentar uma cultura ética participada
	P14 – Capacitar e valorizar as pessoas da organização
	P15 – Criar condições para a futura criação de uma rede social para a Cultura
	A28 – Fomentar uma cultura conciliadora, agregadora e inclusiva
	A29 – Fomentar uma cultura de governação integrada
	A30 – Promover a conciliação entre a vida profissional e pessoa
OE 12 – Reforçar o controlo setorial da administração financeira do Estado	A31 – Promover a autonomia do trabalhador através da adoção de modelos de prestação de trabalho mais flexíveis (quando aplicável ao PT)
	P16 – Melhorar a eficiência da recolha de evidências do processo de controlo setorial
	A32 – Assegurar a conformidade legal e a boa gestão das entidades da Cultura e Fundações de índole cultural
OE 13 – Afirmar as acessibilidades na área dos espetáculos	A33 – Promover a transparência nas entidades da Cultura e Fundações de índole cultural
	P17 – Criar os serviços da IGAC nos Espaços do Cidadão
	P18 – Criar condições para melhorar as acessibilidades na área dos espetáculos

Fonte: Plano de Atividades 2019

✓ ATIVIDADES EM DESTAQUE

Durante o ano de 2019 foi desenvolvido um conjunto de atividades que se distinguiram pela sua importância para a Estratégia da IGAC:

- ┆ Prosecução da estratégia de proteção dos criadores
- ┆ Reconhecimento externo
- ┆ Promoção das relações institucionais
- ┆ Proximidade ao cliente-cidadão
- ┆ Responsabilidade Social na estratégia organizacional

1 | Prossecução da estratégia de proteção dos criadores

[1-1] Lançamento de folhetos informativos



A IGAC lançou um conjunto de folhetos GUI@RTE que sistematizam os procedimentos essenciais para o registo de obras literárias e artísticas nas áreas do registo de obras literárias e artísticas, no averbamento de obras, no registo de nome literário ou artístico, no pedido de certidão de obras literárias e artísticas e na consulta de registos.

[1-2] Sessões de partilha do conhecimento com a sociedade

- Participação da IGAC (Inspetor-Geral Luís Silveira Botelho) no primeiro encontro Luso-Brasileiro dedicado à pirataria audiovisual. O evento reunia em Lisboa responsáveis pelo mercado audiovisual, figuras do governo e representantes dos operadores televisivos e consistiu para discutir assuntos sobre o mercado audiovisual e direitos de autor. Foi destacada a missão da IGAC no controlo e audição dos serviços e organismos dependentes da área cultural, assim como a fiscalização e a proteção do direito de autor (Grand Hotel Altis Lisboa, 11 e 12-nov-2019).



[1-3] Atuação repressiva INSPEÇÃO DE DIREITO DE AUTOR

A intervenção repressiva da IGAC consiste na fiscalização e controlo (efetuadas pela EMDARE) das atividades de importação, fabrico, produção, edição e distribuição nas áreas do DADC e dos espetáculos de natureza artística realizados em território nacional.



A atuação fiscalizadora da IGAC é acertada com outras entidades reguladoras – designadamente: ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), AT (Autoridade Tributária), SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras), PSP (Polícia de Segurança Pública), GNR (Guarda Nacional Republicana) e autoridades municipais – e incide sobre dois tipos de ambiente: Físico e Digital. Relativamente ao:

- Sobre o ambiente **Físico** a atividade da IGAC incide sobre todos os espaços onde ocorram atividades culturais, agrupadas em três domínios de intervenção – livro e Imprensa, Artes Cénicas e Audiovisual e Multimédia. Paralelamente, foi desenvolvida interação com os promotores e agentes económicos através do Programa “IGAC Alerta”.

Em 2019 a distribuição das ações repressivas físicas foi aproximadamente idêntica nos 3 domínios: (*vide* Quadro 3):

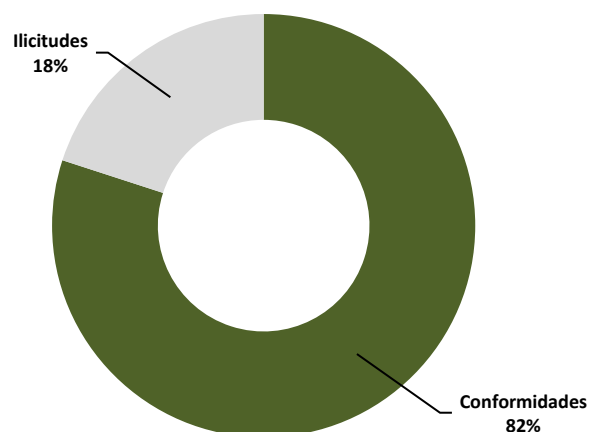
QUADRO 3 – Nível de inspeção física repressiva por área e sub-área de intervenção, em 2019 (%)

DOMÍNIOS DE INCIDÊNCIA FÍSICA REPRESSIVA	% INSPEÇÃO NO DOMÍNIO	SUB-DOMÍNIOS	% INSPEÇÃO POR SUB-DOMÍNIO
Livro e Imprensa	49%	Cópia / Reprodução	29%
		Preço Fixo do Livro	71%
Artes Cénicas	37%	Tauromaquia	8%
		Teatro	25%
		Música ao vivo	54%
		Disc-jockey (outros espetáculos de natureza artística)	3%
		Circo (outros espetáculos de natureza artística)	1%
		Dança (outros espetáculos de natureza artística)	2%
		Stand-up (outros espetáculos de natureza artística)	3%
		Karaoke (outros espetáculos de natureza artística)	4%
Audiovisual e Multimédia	14%	Cinema	26%
		Exibição Pública	6%
		Execução Pública	52%
		Cópia privada em equipamentos multimédia e informáticos	16%
TOTAL	100%		

Fonte: EMDARE, Relatório de Atividades 2019

Em 2019, e no que respeita ao panorama do incumprimento e cumprimento legal, é de salientar que a taxa de conformidade se situou nos 82%, tendo a taxa de ilicitude ficado pelos 18%, o que revela que uma grande fatia a população-alvo já conhece as suas obrigações legais na área do DADC, fruto da intensificação da atividade preventiva por parte da IGAC através do Programa IGAC Alerta e das ações de sensibilização.

- **Digital**, onde a IGAC assume o papel de entidade de supervisão setorial no âmbito do Plano Estratégico de Combate à Violação do DADC (aprovado pela RCM n.º 52-a/2014, de 29 de agosto) em ambiente digital e em conformidade com a Lei do Comércio Eletrónico (aprovada pelo Decreto-lei n.º 7/2004, de 7 de janeiro). Neste contexto, a atividade da IGAC é desenvolvida no âmbito do Memorando de Entendimento celebrado em 30-jul-2015 entre a IGAC, a DGC (Direção-Geral do Consumidor), a APRITEL (entidade representante do conjunto de operadores de telecomunicações), a MAPINET (entidade representante do conjunto de entidades representantes dos titulares de direitos), APAP (Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Comunicação e Marketing), APAME (Agência Portuguesa das Agências de Meios), APAN (Associação Portuguesa de Anunciantes) e pela Associação DNS.PT.



GRÁF. 1



Em 2019 realizaram-se 653 ações inspetivas (vide Quadro 4) no âmbito do Memorando de Entendimento, que deram lugar à determinação do bloqueio de acesso junto dos operadores de telecomunicações e subsequente participação ao Ministério Público. .

Em meio digital, registou-se a seguinte atividade inspetiva durante o ano de 2019:

QUADRO 4 – Nível de inspeção digital repressiva por domínio, em 2019 (%)

DOMÍNIOS DE INCIDÊNCIA DIGITAL REPRESSIVA	% DOMÍNIO
Usurpação de obras artísticas e literário-científicas em ambiente digital (no âmbito do Memorando de Entendimento)	78%
Anúncio de espetáculos de natureza artística	1%
Lei do preço fixo do livro (LPFL)	14%
Compensação equitativa // Cópia privada	7%

Fonte: EMDARE, Relatório de Atividades 2019

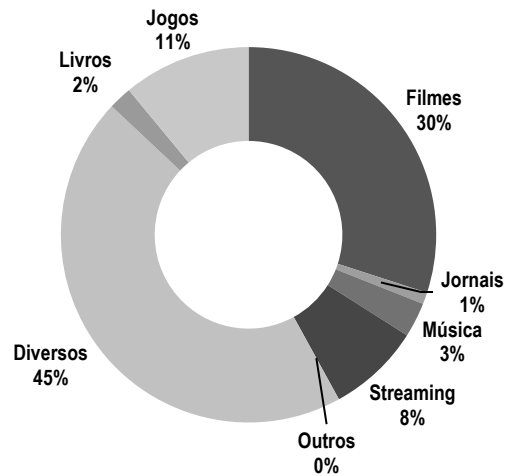
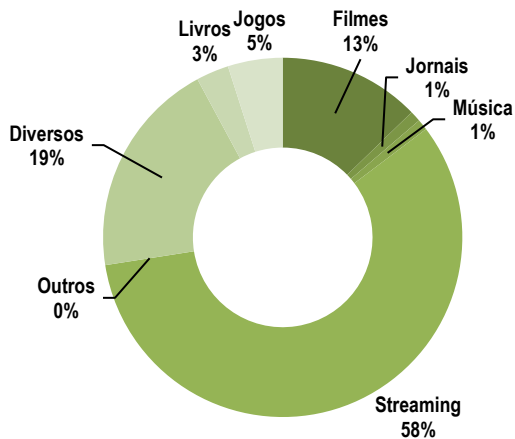
QUADRO 5 – Nível de inspeção digital preventiva por domínio, em 2019 (%)

DOMÍNIOS DE INCIDÊNCIA DIGITAL PREVENTIVA (IGAC Alerta)	% DOMÍNIO
Espetáculos de natureza artística	72%
Compensação equitativa //Cópia privada	6%
Preço Fixo do Livro	22%

Fonte: EMDARE, Relatório de Atividades 2019

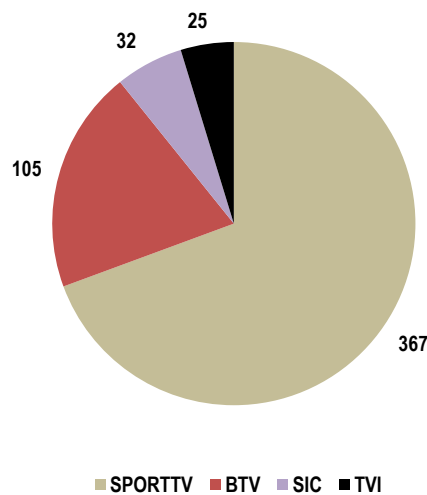
No âmbito do Memorando de Entendimento, em 2019 a IGAC pediu o bloqueio de 653 *websites* (vide Gráf. 2), e o rebloqueio (uma vez que os sites só têm um período de bloqueio de 1 ano e caso se mantenha a ilicitude é necessário a IGAC solicitar novo bloqueio) de 167 *websites* (vide Gráf. 3).

GRÁF. 2 – Tipologia de websites bloqueados, em 2019 (%) GRÁF. 3 – Tipologia de websites rebloqueados, em 2019 (%)



No âmbito da Plataforma para Proteção de Direitos de Autor e Conexos em Tempo Real (PPDAC), cujo principal objetivo é a proteção em tempo real das transmissões de eventos desportivos não autorizados na internet do sinal televisivo dos organismos de radiodifusão, foram bloqueados 529 *websites*. (vide Gráf. 4).

GRÁF. 4 – Websites bloqueados de eventos desportivos em tempo real, em 2019 (%)



976 976 687 Links bloqueados em 2019

303 115 881 Links rebloqueados em 2019

2 | Promoção das relações interinstitucionais

- **Net Viva e Segura**

A Inspeção-Geral das Atividades Culturais, à semelhança da edição anterior, integrou o júri de avaliação dos trabalhos submetidos pelos participantes, no âmbito da 2ª edição da iniciativa nacional NET VIVA E SEGURA promovida pela Deco Jovem e a Google.

Esta iniciativa demonstra a importância de participar nas redes sociais em segurança e com respeito pela privacidade de cada um e convida a comunidade educativa, com idades entre os 16 e os 22 anos, a produzir vídeos que demonstram a “Partilha com cuidado”, as “Ligações seguras” e a “Cortesia não é uma fantasia”.



- Associação da IGAC ao evento **Festa do Cinema** enquanto entidade que acrescenta valor à Cultura, aos Autores e aos Espetáculos. Este evento é promovido pela Associação Portuguesa de Empresas Cinematográficas (APEC) e realizou-se nos dias 13, 14 e 15 de maio em todas as salas de cinema portuguesas, cinematecas e auditórios, tendo uma adesão de mais de 130 mil espetadores.

Este evento envolve o público no cinema em sala, enquanto ato cultural, numa dinâmica de promoção do acesso à cultura e de respeito pelo trabalho dos criadores intelectuais associados à 7ª arte.

- **Proteger o @utêntico**

Lançamento do concurso “Proteger o @utêntico” promovido pela Inspeção-Geral das Atividades Culturais e a União de Marcas direcionado a alunos que frequentam o 9º, 10º, 11º e 12º anos de escolaridade. O Concurso visa alertar e sensibilizar para a importância da propriedade intelectual nas vertentes do direito de autor e da propriedade industrial, com uma abordagem de conceitos como a usurpação de obras literárias e artísticas e a contrafação de marcas e produtos.

- Participação da IGAC (Inspetor-Geral Luís Silveira Botelho) no painel de jurados da **6ª edição do concurso Sitestar.pt** promovido pela Associação DNS.pt e pela DECO, em parceria com a IGAC entre outros organismos (07-jun-2019, auditório da Fundação Portuguesa das Comunicações). Esta iniciativa, este ano, convida, além dos jovens (entre os 14 e os 18 anos de idade), as associações e entidades que trabalhem para o público juvenil a concorrer com as suas ideias para o desenvolvimento de *websites* com conteúdos em português e sob o domínio.pt e



a publicá-los de forma criativa e inovadora. Esta iniciativa pretende ainda que os jovens participantes assumam a responsabilidade intelectual e legal pelos trabalhos a concurso, aprendendo assim a respeitar as regras de segurança, privacidade, direitos conexos e propriedade intelectual.

- **Incentivo ao consumo de Água de Torneira**



A Inspeção Geral das Atividades Culturais efetuou uma parceria junto com a EPAL com o objetivo de sensibilizar os seus colaboradores a consumir água da torneira, no seguimento da Resolução de Conselho de Ministros nº141/2018, que promove uma utilização mais sustentável de recursos na Administração Pública, através da redução do consumo de papel e produtos de plástico.

A celebração deste projeto contou com a presença do Inspetor-Geral da IGAC Luís Silveira Botelho e da Dra. Diana Constant, Responsável de Marketing da EPAL, no passado dia 27 de junho, no Palácio Foz.

3 | Proximidade ao cliente-cidadão

[3-1] Serviços online

Atualmente a IGAC disponibiliza um total de 11 serviços online, na medida em que conta com:

- ⊥ Registo de obras literárias e artísticas;
- ⊥ Averbamento de obras (extensão do registo de conteúdo);
- ⊥ Registo de nome literário ou artístico;
- ⊥ Pedido de certidão de obras literárias e artísticas;
- ⊥ Consulta de registos;
- ⊥ Reserva de títulos;
- ⊥ Registo de promotor de espetáculos de natureza artística (mera comunicação prévia);
- ⊥ Comunicação de alteração de dados de promotor de espetáculos de natureza artística (mera comunicação prévia);
- ⊥ Comunicação de espetáculos de natureza artística (mera comunicação prévia);
- ⊥ Comunicação de espetáculos de natureza artística promovidos por promotores ocasionais.

Estes serviços resultam da desmaterialização dos processos correspondentes – integrada na estratégia de modernização administrativa encetada pela IGAC desde 2010 – com vista a uma maior autonomia e abrangência no uso dos serviços públicos, proporcionando aos autores uma maior comodidade e acessibilidade digital na sua interação com a IGAC.

4| Responsabilidade Social na estratégia organizacional

[4-1] Implementação da estratégia de responsabilidade social da organização

O ano de 2019 deu continuidade à implementação da estratégia de responsabilidade social da IGAC vertida no “Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social” (aprovado em 30-set-2017).

A importância da responsabilidade social na organização, desde a criação do Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social (GTRS) – criado pelo Despacho nº 04/IG/2016, de 26-out-2016, entretanto atualizado pelo Despacho nº 15/IG/2018, de 31-dez-2018 –, ficou patente no Plano de Atividades 2019 da IGAC.



[4-2] Visibilidade externa da estratégia de responsabilidade social da organização

Identificado como caso prático na ficha setorial “Responsabilidade Social nas entidades públicas – desafios, oportunidades e pistas de ação” do GRACE divulgada publicamente em janeiro de 2019, o “Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social” desenvolve-se em torno de 4 objetivos operacionais:

Responsabilidade Social
nas Entidades Públicas



- ∴ OBJ.1 – CAPACITAR os recursos humanos (incluindo toda a cadeia de dirigentes), sensibilizando-os e dando-lhes ferramentas para que estes possam desenvolver competências em áreas cruciais que facilitem a adição dos princípios da Responsabilidade Social nos termos da ISO 26000 (impacto a nível individual);
- ∴ OBJ. 2 – REPENSAR as práticas relacionais quotidianas com vista à participação / intervenção dos recursos humanos na construção de uma nova narrativa para a organização (impacto ao nível relacional);
- ∴ OBJ. 3 – RENOVAR a cultura organizacional através da introdução de novas práticas e comportamentos (impacto ao nível organizacional);
- ∴ OBJ. 4 – AVALIAR o impacto do investimento da organização em Responsabilidade Social através da criação

e implementação de métricas (medição dos impactos).

[4-3] Investimento na inteligência coletiva para cocriar valor público

Em 2019, e como forma de capacitar as pessoas da organização (OBJ. 1 do Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social), foram implementadas iniciativas colaborativas com outras organizações para promover a inteligência coletiva (entendida como a capacidade de um coletivo pensar e agir inteligentemente de forma em que o total seja mais do que a soma das suas partes – cf. SAUNDERS, Tom, MULGAN, Geoff (2017); “Governing with Collective Intelligence”, NESTA):

∴ DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

- em Acessibilidade com:
 - ~ **participação na ação de formação no domínio da integração de pessoas com deficiência ou com incapacidade no acesso à criação e fruição das artes em Portugal** (19-dez-2019), que contou com a intervenção da Dra. Maria Vlachou da Acesso Cultura.
- em Diversidade & Inclusão (D&I) com:
 - ~ **workshop “Conhecer e Implementar a Carta Portuguesa para a Diversidade”** (04-jun-2019), dinamizada pela Fundação Aga Khan/GTRS-IGAC e com vista a promover o desenvolvimento de práticas de Diversidade e Inclusão na organização.
- em Responsabilidade Social com:
 - ~ **participação do Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social** no contributo para o levantamento do estado da arte em Portugal em matéria de Responsabilidade Social: Divulgação do Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social no Site do ORSE (Observatório Português da Responsabilidade Social).

∴ DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

- nas áreas de negócio da IGAC com:
 - ~ a 1ª edição da **iniciativa “Bastidores da Edição: Os livros”** (10-dez-2019), um programa organizacional (aberta a todos os trabalhadores) composto por uma sessão de formação sobre a edição de um livro, efetuada pelo Grupo Bertrand.
- em Responsabilidade Social com:

- ~ **workshop “O líder GovInt: Sistémico e Colaborativo ”** (29-jan-2019), liderado por Paula Nanita e com vista a sensibilizar os trabalhadores da IGAC para as temáticas e práticas da RS (ISO 26000).

[4-4] Aposta na renovação da cultura organizacional

- Promover uma cultura de comunicação



⊥ **Magusto 2019**, que também foi partilhado com os restantes serviços do Palácio Foz, contou com uma taxa de adesão interna de 53% e uma taxa de participação de 74% dos serviços do Palácio Foz, e em que o contributo individual dos colaboradores permitiu a criação de um ambiente descontraído e animado em torno castanhas assadas.

⊥

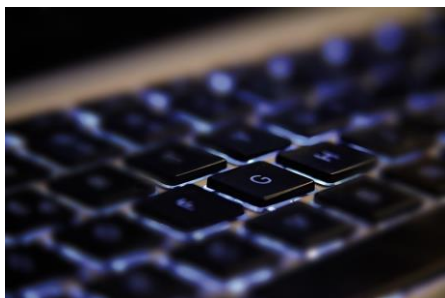
⊥ **Lanche de Natal 2019**, que acolheu todos os serviços do Palácio Foz num evento muito animado, em que houve lugar ao convívio e confraternização, boa disposição e momentos de diversão.

⊥

⊥

⊥ **Dia de Reis 2019** foi partilhado com os restantes serviços do Palácio Foz, contou com uma taxa de adesão interna de 19% e em que consistiu numa visita guiada de Reis pelo Palácio Foz.

05 MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA



O ano 2019 vem dar seguimento ao alinhamento da organização com a aposta do Governo na adesão a soluções inovadoras de transformação digital e que garantam o alinhamento com o paradigma da capacitação e do Governo Aberto - são disso exemplos: a prossecução da estratégia de transformação dos processos de classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais no âmbito do projeto comunitário “e@autentico”, bem como a captação de oportunidades em matéria de candidaturas a novos programas do SAMA 2020 – Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública.

O plano de transformação denominado Projeto e@Autentico, que visa a criação de uma marca digital IGAC, de autenticação de conteúdos culturais, constituindo uma ferramenta de política cultural, nas vertentes de tutela e proteção da propriedade intelectual adequada à evolução dos conteúdos, da tecnologia e das estratégias de mercado dos sectores criativos e da atividade económica associada sofreu novo pedido de reprogramação (4º).

O projeto e@Autentico visa:

- ⊥ desmaterializar o processo de classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais destinados a edição, reprodução e distribuição para o mercado nacional dos sectores cinematográfico, audiovisual, videográfico e multimédia e do entretenimento;
- ⊥ criar uma marca digital que permita a autenticação digital de conteúdos, precedido de um diagnóstico à situação atual, e acompanhado por medidas de sensibilização social e formação.

Para além do referido, os projetos e atividades da IGAC no âmbito da modernização administrativa e transformação digital, foram os seguintes em 2019:

- ⊥ Vertente EFICIÊNCIA
 - Conclusão do ano 1 do do projeto de interoperabilidade com o Portal e aplicação core da IGAC;
 - Conclusão do projeto para a integração da metodologia de Design Thinking nas soluções digitais a promover pela IGAC;
 - Conclusão do projeto de desenvolvimento e implementação dos módulos de autenticação, pagamentos gestão da receita e criação de área reservada do cliente;
 - Desenvolvimento de desenvolvimento do modelo SI-TIC para a melhoria dos postos de trabalho da IGAC;
 - Nova solução implementada para a gestão da receita da IGAC;
 - Aprovação do novo modelo de melhoria de gestão da contratação;

- Aprovação do Plano de Gestão de Risco e Infrações Conexas adaptado conforme o determinado na recomendação nº 3/2015 do Conselho de Prevenção da Corrupção.

└ Vertente EFICÁCIA

- Implementação do processo de supervisão da cópia privada;
- Nova solução a implementar no processo de desmaterialização da gestão dos recintos;
- Todos os promotores de espetáculos de natureza artística registados foram notificados das suas obrigações com a Reclamação Online
- Ações preventivas relativamente aos espetáculos de natureza artística;
- Reforço da proteção dos agentes económicos na área do Livro via inspeção digital e física a agentes económicos para verificação da realização de "ocasiões" especiais de venda de livros;
- Atualização e implementação do Código de Ética da IGAC;
- Apresentação e implementação do Plano de combate à corrupção de 2019;
- Criação da 1ª fase do manual de acolhimento a novos trabalhadores da IGAC;
- Apresentação de candidatura ao Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública – Prémio à Inovação na Administração Pública;

└ Vertente QUALIDADE

- O estudo de avaliação da satisfação dos clientes externos da IGAC para 2019 revelou um grau de satisfação de 88%, resultante da média aritmética da avaliação dos serviços (87%), do atendimento presencial (92%) e a satisfação com o Website da IGAC (85%).
- Levantamento de requisitos e conclusão do projeto de desenvolvimento para a melhor solução para o desenvolvimento de uma solução tecnológica que permita criar uma rede de dados de informação sobre espetáculos de natureza artística;
- Levantamento da solução gráfica da marca e@autentico;
- Desenvolvimento do plano de marketing estratégico para o aumento da notoriedade e promoção da marca IGAC;
- Desenvolvimento de newsletters temáticas melhoradas e atualizadas nas áreas dos espetáculos, recintos e direito de autor;
- O ano de 2019 deu continuidade à Responsabilidade Social na IGAC. Após aprovação do Plano de Ação Participativo para a Responsabilidade Social na IGAC em 2017, em 2019 realizaram-se as seguintes atividades em prol da melhoria do bem-estar da organização:

- cultivo do *Corporate Wellness* (bem-estar organizacional) mediante: realização do IV Magusto e da IV Festa de Natal.

6 AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES DE 2019

• AUTOAVALIAÇÃO

1 | Avaliação do QUAR 2019

Considerando os objetivos estratégicos de 2019 (*vide* Quadro 2), foram aprovados os seguintes objetivos operacionais (*vide* Quadro 6):

QUADRO 6 – Mapa dos Objetivos Operacionais e dos Parâmetros de Avaliação do QUAR 2019

PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO	%	OBJETIVO OPERACIONAL	%
Eficácia	50%	Obj. 1 Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos	30%
		Obj. 2 Supervisionar os preços no setor livreiro	30%
		Obj. 3 Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos	40%
		Obj. 4 Investir na transformação digital (ELIMINADO)	
EFICÁCIA Subtotal dos Objetivos Operacionais			100%
Eficiência	30%	Obj. 5 Melhorar a eficiência da IGAC	60%
		Obj. 6 Reforçar o controlo setorial da administração financeira do Estado	40%
EFICIÊNCIA Subtotal dos Objetivos Operacionais			100%
Qualidade	20%	Obj. 7 Criar a rede de dados dos espetáculos	40%
		Obj. 8 Enriquecer a comunicação digital e promover a marca IGAC	60%
QUALIDADE Subtotal dos Objetivos Operacionais			100%
TOTAL (parâmetros)	100%		

Findo o ano económico, constataram-se os seguintes resultados (*vide* Quadro 7) discriminados por indicador:

QUADRO 7 – Quadro de Avaliação e Responsabilização 2019

INDICADORES	META	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	EXECUÇÃO	SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	PESO	DESVIO
EFICÁCIA (40%)									
OBJETIVO OPERACIONAL 1 Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos (30%)									
1	Taxa de execução do plano de ações repressivas no âmbito das violações do DADC	90%	5%	100%	94,83%		●	100%	0%
OBJETIVO OPERACIONAL 2 Supervisionar os preços no setor livreiro (30%)									
2	Taxa de execução do plano de ações repressivas no âmbito de violações ao preço fixo do livro	90%	5%	100%	111,68%	●		100%	54%
OBJETIVO OPERACIONAL 3 Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos (40%)									
3	Taxa de participação de dirigentes em sessões de liderança colaborativa	70%	5%	80%	71,43%		●	50%	0%
4	Nº protocolos celebrados com entidades públicas para promover a fruição da oferta cultural por parte dos trabalhadores da IGAC	2	1	4	1		●	50%	0%
EFICIÊNCIA (40%)									
OBJETIVO OPERACIONAL 4 Investir na transformação digital (ELIMINADO)									
5	Nº serviços online a disponibilizar no portal da IGAC, no âmbito do projeto e@autêntico	4	2	8	ELIMINADO (Informação nº 101/DSEPAC/2019, de 10-out)				

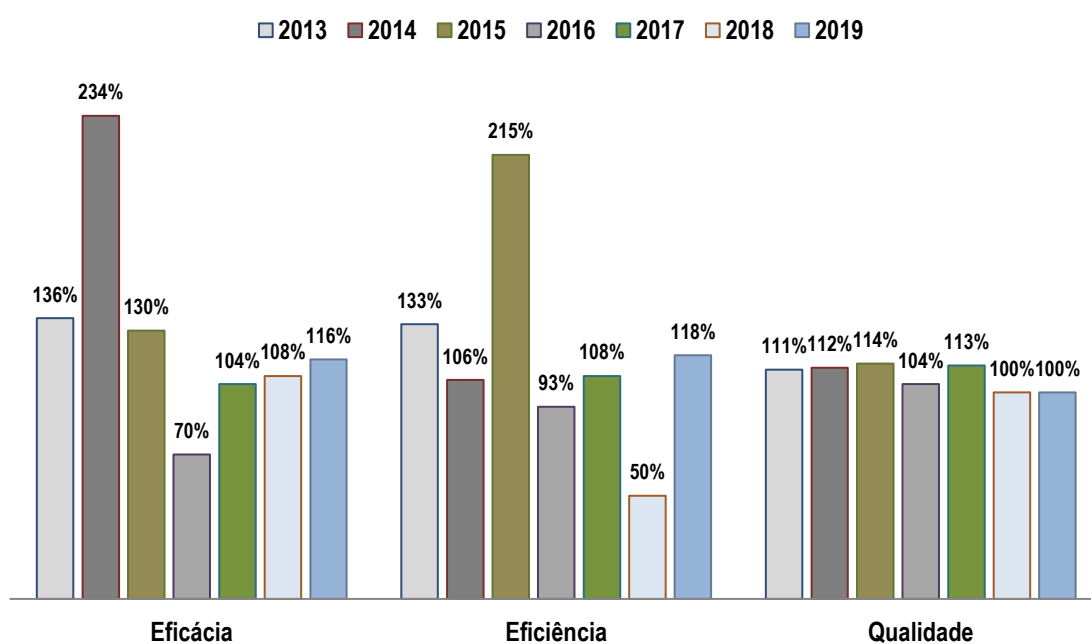
QUADRO 7 – Quadro de Avaliação e Responsabilização 2019 (cont.)

INDICADORES	META	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	EXECUÇÃO	SUPEROU	ATINGIU	NÃO ATINGIU	PESO	DESVIO
OBJETIVO OPERACIONAL 5 Melhorar a eficiência da IGAC (60%)									
6	Nº máximo de dias para definição de alteração de posicionamento remuneratório, progressões e mudança de nível com base nos pontos acumulados e não utilizados pelo trabalhador no período de proibição de valorizações remuneratórias até 31-dez-2018	90 dias		30 dias	90 dias		●	15%	0%
7	Percentagem de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho	90%		100%	100%	●		85%	25%
OBJETIVO OPERACIONAL 6 Reforçar o controlo setorial da administração financeira do Estado (40%)									
8	Taxa de cobertura de organismos da Cultura com instrumento de auto-diagnóstico relativamente às obrigações legais de publicitação	80%	5%	100%	90,91%	●		100%	14%
QUALIDADE (20%)									
OBJETIVO OPERACIONAL 7 Criar a rede de dados dos espetáculos (40%)									
9	Data para conclusão do levantamento de requisitos para a melhor solução para o desenvolvimento de uma solução tecnológica que permita criar uma rede de dados de informação sobre espetáculos de natureza artística	30-04-2019 (119 dias)	30 dias	30-07-2019	30-04-2019 (119 dias)		●	100%	0%
OBJETIVO OPERACIONAL 8 Enriquecer a comunicação digital e promover a marca IGAC (60%)									
10	Data de criação do plano de marketing estratégico para aumento da notoriedade e promoção da marca IGAC	30-09-2019 (272 dias)	30 dias	31-12-2019	30-09-2019 (272 dias)		●	100%	0%

┆ AVALIAÇÃO POR PARÂMETRO

O ano de 2019 foi marcado por um aumento dos parâmetros de Eficácia e Eficiência sendo que o de Qualidade, relativamente ao ano anterior, manteve a mesma avaliação (*vide* Gráf. 5).

GRÁF. 5 – Concretização dos parâmetros de avaliação do QUAR, entre 2013-19 (%)



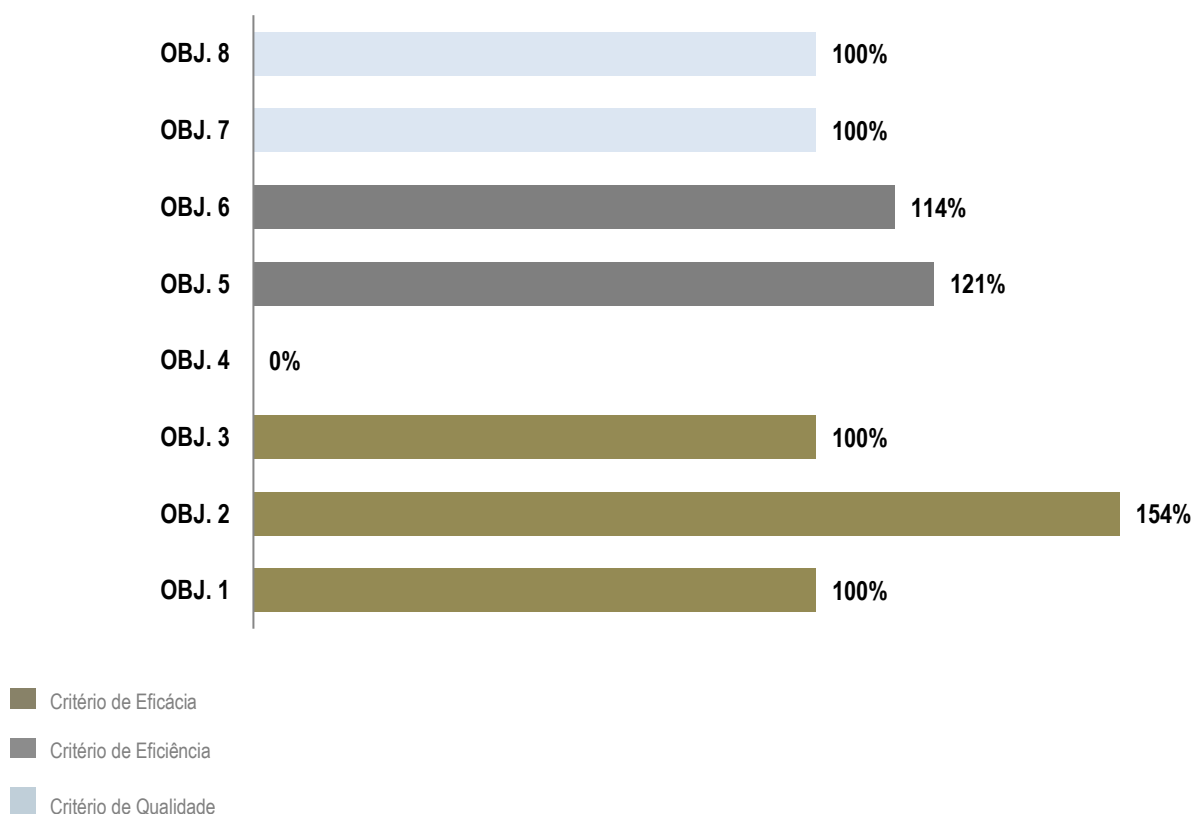
Considerando o peso relativo de cada um dos 3 parâmetros (*vide* Quadro 5), para 2019 registou-se uma taxa de realização final de 113,79% (que representa +24,76 p.p. que em 2018).

Realização Final 113,79%

┆ AVALIAÇÃO POR OBJETIVO OPERACIONAL

Decompondo cada um dos 3 parâmetros de avaliação pelos respetivos objetivos operacionais (*vide* Gráf. 6), rapidamente podemos constatar que, excetuando 1 objetivo (Informação nº 101/DSEPAC/2019, de 10 de outubro), a taxa de concretização de 100% dos objetivos $\geq 100\%$.

GRÁF. 6 – Concretização do QUAR 2019, por objetivo operacional (%)



Removendo os *outliers* (valores mínimo e máximo de, respetivamente, 0% e 154%) e o objetivo operacional eliminado (OBJ. 4), resulta uma execução média dos objetivos operacionais do QUAR de 105,83% (que representa +5,83 pontos percentuais que em 2018).

Execução Média dos Objetivos Operacionais 105,83%

Para uma melhor compreensão da execução dos objetivos operacionais (OOp), para além da análise dos desvios das metas dos objetivos do QUAR contemplados no Quadro 7, será necessário averiguar ainda quais os projetos (P) e atividades (A) que concorrem para a realização de cada um deles. Assim, considerando também o contributo do QUAR 2019 para a execução do Plano de Atividades de 2019 (*vide* Quadro 8):

QUADRO 8 – Matriz de correlação entre o QUAR 2019 e o Plano de Atividades 2019

PA 2019	QUAR 2019	OBJETIVOS OPERACIONAIS (OOp)							
		OOp 1	OOp 2	OOp 3	OOp 4	OOp 5	OOp 6	OOp 7	OOp 8
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	OE 1	A1/A2/ A3/A8/	-	-	-	-	-	-	-
	OE 2	-	-	-	-	-	-	-	-
	OE 3	-	-	-	-	-	-	-	-
	OE 4	-	A18	-	-	-	-	-	-
	OE 5	-	-	-	-	-	-	P2	-
	OE 6	-	-	-	-	-	-	-	P4
	OE 7	-	-	-	P7	-	-	-	-
	OE 8	-	-	-	-	P8	-	-	-
	OE 9	-	-	-	-	-	-	-	-
	OE 10	-	-	-	-	-	-	-	-
	OE 11	-	-	P15/A28	-	-	-	-	-
	OE 12	-	-	-	-	-	P16	-	-
	OE 13	-	-	-	-	-	-	-	-

conclui-se que:

Objetivo Operacional 1

VALORIZAR O DIREITO DE AUTOR E OS DIREITOS CONEXOS

- Enquadrado pelo **objetivo estratégico 1** (“Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos (DADC)”) do Plano de Atividades 2019;
- Avaliado pelo grau de execução de:
 - **Atividade 1** (“Desenvolver ações repressivas no domínio da cópia e reprodução: violações ao Direito de Autor e Direitos Conexos”);

- **Atividade 2** (“Desenvolver ações repressivas no domínio das artes cénicas: atividade teatro”);
- **Atividade 3** (“Desenvolver ações repressivas no domínio nos estabelecimentos de diversão noturna, CDADC e espetáculos de natureza artística”);
- **Atividade 8** (“Desenvolver ações repressivas no domínio nos estabelecimentos de diversão noturna, CDADC e espetáculos de natureza artística”);
- A junção destas atividades previa como metas de realização, no âmbito das violações do Direito de Autor e os Direitos Conexos:
 - Uma taxa de execução de 90% do plano de ações repressivas no âmbito das violações do DADC | **meta atingida** com uma taxa de execução de 94,83% (com desvio de 0%).
- Sintetizando:

Ativ. 1/2/3/8	Meta Atingida
QUAR OBJ. OP. 1	ATINGIDA

Objetivo Operacional 2

SUPERVISIONAR OS PREÇOS NO SETOR LIVREIRO

- Enquadrado pelo **objetivo estratégico 4** (“Supervisionar os preços do setor livreiro”) do Plano de Atividades 2019;
- Avaliado pelo grau de execução de:
 - **Atividade 18** (“Desenvolver ações repressivas no âmbito de violações a Lei do Preço Fixo do Livro”)
- AA18 previa como metas de realização, no âmbito da Lei do Preço Fixo do Livro:
 - Uma taxa de execução de 90% do plano de ações repressivas no âmbito de violações ao preço fixo do livro | **meta superada** com uma taxa de execução de 111,68% (com desvio + 54%).
- Sintetizando:

Ativ. 18	Meta Superada
QUAR OBJ. OP. 2	META Superada

Objetivo Operacional 3

FOMENTAR UMA CULTURA AGREGADORA E PARTICIPATIVA GERADORA DE AMBIENTES INCLUSIVOS

- Enquadrado pelo **objetivo estratégico 11** (“Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos”) do Plano de Atividades 2019;
- Avaliado pelo grau de execução de:

- **Projeto 15** (“Criar condições para a futura criação de uma rede social para a cultura”)
- **Atividade 28** (“Fomentar uma cultura conciliadora, agregadora e inclusiva”)
- O P15 propunha 2 protocolos celebrados com entidades públicas para promover a fruição da oferta cultural por parte dos trabalhadores da IGAC | **meta atingida** com 1 protocolo celebrado (com desvio de 0%).
- AA28 previa uma taxa de participação de 70% dirigentes em sessões de liderança colaborativa | **meta atingida** com taxa de participação de 71,43% (com desvio de 0%).
- Sintetizando:

Proj. 15 e Ativ. 28	Meta Atingida
QUAR OBJ. OP.	META ATINGIDA
3	

Objetivo Operacional 4

INVESTIR NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

- Enquadrado pelo **objetivo estratégico 7** (“Investir na transformação digital dos serviços”) do Plano de Atividades 2019;
- Avaliado pelo grau de execução de:
 - **Projeto 7** (“Aumentar a oferta de serviços online aos clientes (Projeto e@autentico”)
- O P7, previa a disponibilização de 4 serviços online no portal da IGAC | **objetivo operacional eliminado** (Informação nº 101/DSEPAC/2019, de 10 de outubro)
- Sintetizando:

Proj. 7	-
QUAR OBJ. OP.	ELIMINADO
4	

Objetivo Operacional 5

MELHORAR A EFICIÊNCIA DA IGAC (Nº2 DO ARTIGO 16º DA LOE 2019)

- Enquadrado pelo **objetivo estratégico 8** (“Promover a qualidade e satisfação dos clientes”) do Plano de Atividades 2019;
- Avaliado pelo grau de execução de:
 - **Projeto 8** (“Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da qualidade”)
- O P8 previa como metas de realização, no âmbito das práticas de gestão alinhadas com os princípios da qualidade
 - um nº máximo de 90 dias para definição de alteração de posicionamento remuneratório, progressões

e mudança de nível com base nos pontos acumulados e não utilizados pelo trabalhador no período de proibição de valorizações remuneratórias até 31-dez-2018 | **meta atingida** com execução em 90 dias (com desvio de 0%);

- uma percentagem de 90% trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho | **meta superada** com execução de 100% (com desvio de 25%);

- Sintetizando:

Proj. 8	Meta Superada
QUAR OBJ. OP.	META SUPERADA
5	

Objetivo Operacional 6

REFORÇAR O CONTROLO SETORIAL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO

- Enquadrado pelo **objetivo estratégico 12** (“Reforçar o controlo setorial da administração financeira do Estado”) do Plano de Atividades 2019;
- Avaliado pelo grau de execução de:
 - **Projeto 16** (“Melhorar a eficiência da recolha de evidências do processo de controlo setorial”)
- O P16 previa uma taxa de cobertura de 80% de organismos da Cultura com instrumento de auto-diagnóstico relativamente às obrigações legais de publicitação | **meta superada** com uma execução de 90,91% (com desvio positivo de 14%).
- Sintetizando:

Proj. 16	Meta Superada
QUAR OBJ. OP.	META SUPERADA
6	

Objetivo Operacional 7

CRIAR A REDE DE DADOS DOS ESPETÁCULOS

- Enquadrado pelo **objetivo estratégico 5** (“Criar a rede de dados dos espetáculos”) do Plano de Atividades 2019;
- Avaliado pelo grau de execução de:
 - **Projeto 2** (“Promover a criação de uma rede de dados de informação sobre espetáculos de natureza artística”)
- O P2 previa a data de 30-abr-2019, para conclusão do levantamento de requisitos para a melhor solução para o desenvolvimento de uma solução tecnológica que permita criar uma rede de dados de informação sobre espetáculos de natureza artística | **meta atingida** data de conclusão 30-abr-2019 (com desvio 0%).

- Sintetizando:

Proj. 2	Meta Atingida
QUAR OBJ. OP. 7	META ATINGIDA

Objetivo Operacional 8

ENRIQUECER A COMUNICAÇÃO DIGITAL E PROMOVER A MARCA IGAC

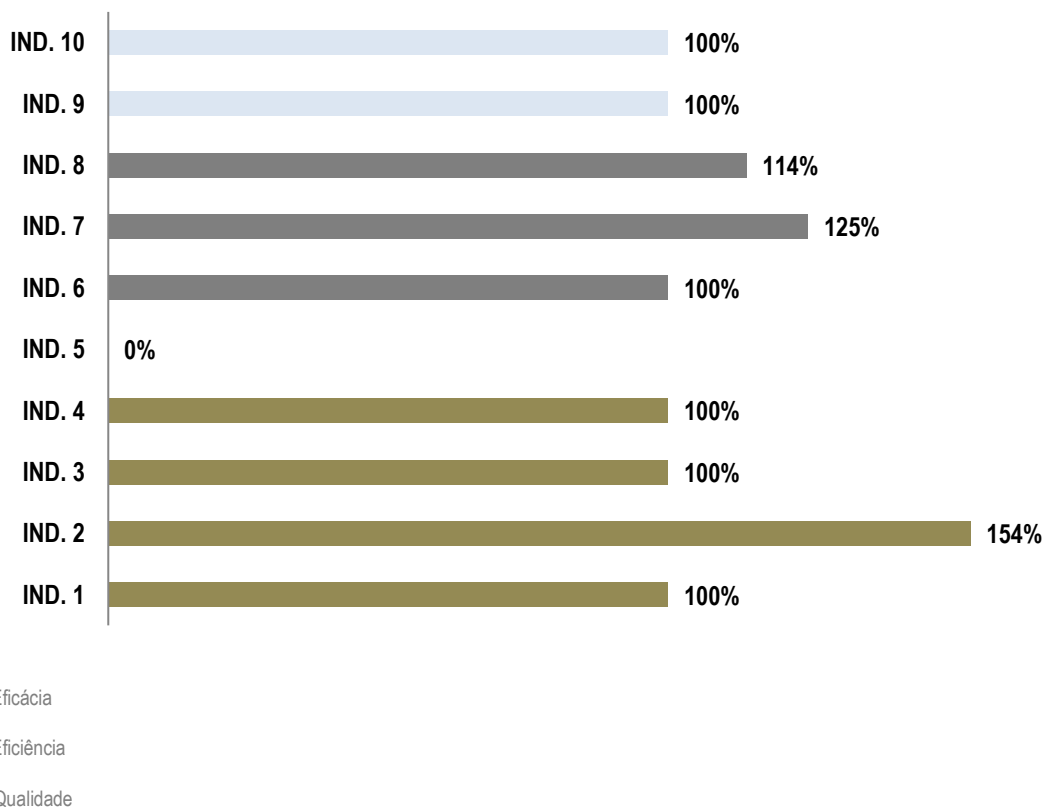
- Enquadrado pelo **objetivo estratégico 6** (“Enriquecer a comunicação digital e promover a marca IGAC”) do Plano de Atividades 2019;
- Avaliado pelo grau de execução de:
 - **Projeto 4** (“Desenvolver o potencial de comunicação externa da IGAC”)
- O P4 previa a conclusão da criação do plano de marketing estratégico para aumento da notoriedade e promoção da marca IGAC até 30-set-2019 | **meta atingida** com a conclusão a 30-set-2019 (com desvio 0%).
- Sintetizando:

Proj. 4	Meta Atingida
QUAR OBJ. OP. 8	META ATINGIDA

└ AVALIAÇÃO POR INDICADOR

Decompondo cada um dos 3 parâmetros de avaliação pelos respetivos indicadores (vide Gráf. 7), excetuando o indicador (Informação nº 101/DSEPAC/2019, de 10 de outubro), rapidamente podemos constatar que 100% dos indicadores apresenta uma taxa de concretização \geq 100%.

GRÁF. 7 – Concretização do QUAR 2019, por indicador (%)



Removendo os *outliers* (valores mínimo e máximo de, respetivamente, 0% e 154%) e o indicador eliminado (IND. 5), resulta uma execução média dos indicadores do QUAR de 104,88% (que representa +4,88 pontos percentuais que em 2018).

Execução Média dos Indicadores 104,88%

└ FONTES DE VERIFICAÇÃO DO QUAR

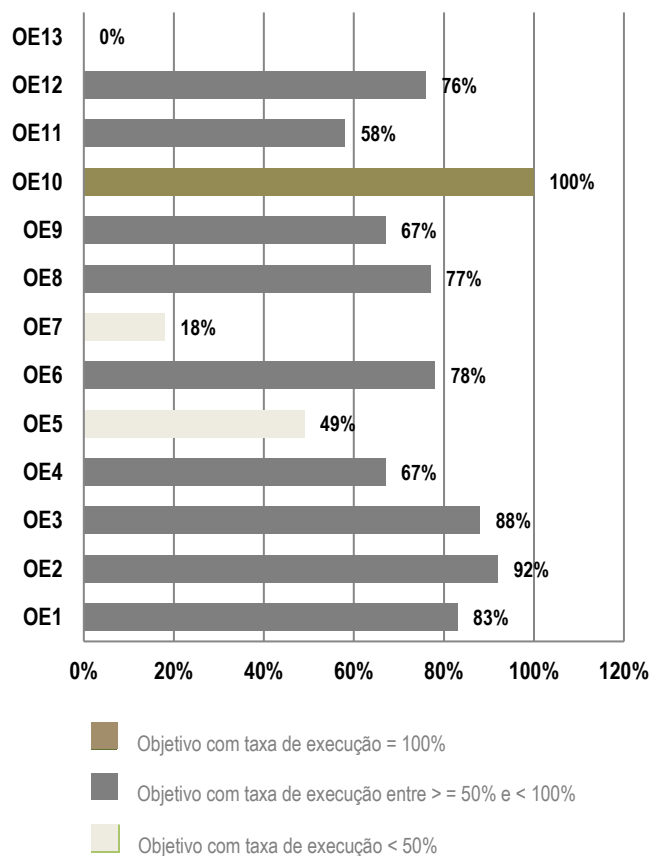
QUADRO 9 – Fontes de verificação do QUAR 2019

OBJ	INDICADOR		FONTES DE VERIFICAÇÃO
EFICÁCIA			
1	IND. 1	Taxa de execução do plano de ações repressivas no âmbito das violações do DADC	Relatório da atividade inspetiva da EMDARE - 2019
2	IND. 2	Taxa de execução do plano de ações repressivas no âmbito de violações ao preço fixo do livro	Relatório da atividade inspetiva da EMDARE - 2019
3	IND. 3	Taxa de participação de dirigentes em sessões de liderança colaborativa	Relatório de formação
4	IND. 4	Nº protocolos celebrados com entidades públicas para promover a fruição da oferta cultural por parte dos trabalhadores da IGAC	Protocolos celebrados
EFICIÊNCIA			
5	IND. 5	Nº serviços online a disponibilizar no portal da IGAC, no âmbito do projeto e@autêntico	ELIMINADO
6	IND. 6	Nº máximo de dias para definição de alteração de posicionamento remuneratório, progressões e mudança de nível com base nos pontos acumulados e não utilizados pelo trabalhador no período de proibição de valorizações remuneratórias até 31-dez-2018	Relatório de SIADAP
7	IND. 7	Percentagem de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho	Relatório de valorizações
8	IND. 8	Taxa de cobertura de organismos da Cultura com instrumento de auto-diagnóstico relativamente às obrigações legais de publicitação	Relatório de autodiagnóstico
QUALIDADE			
9	IND. 9	Data para conclusão do levantamento de requisitos para a melhor solução para o desenvolvimento de uma solução tecnológica que permita criar uma rede de dados de informação sobre espetáculos de natureza artística	Relatório de análise da fase de levantamento de manifestações de interesse do projeto "Portal dos Espetáculos"
10	IND. 10	Data de criação do plano de marketing estratégico para aumento da notoriedade e promoção da marca IGAC	Plano de marketing estratégico aprovado

2 | Avaliação dos objetivos estratégicos

A 31-dez-2019 verificou-se que, em média, o nível de cumprimento da Estratégia da IGAC, face ao Plano de Atividades para 2019, cifrou-se nos 65% (vide Gráf. 8), que representam 6 pontos percentuais acima do verificado em 2018 (59%). No entanto, se removermos as projetos e atividades não imputáveis à IGAC, a execução da Estratégia ascende a 83%. Este valor deve-se a uma execução média de 76% dos projetos (vide Gráf. 9) e 89% das atividades (vide Gráf. 10).

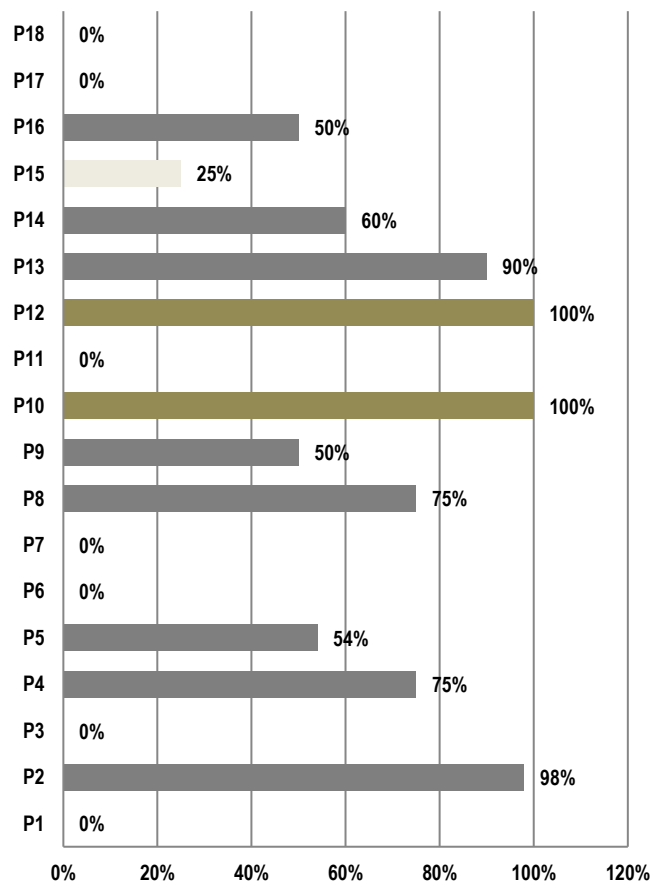
GRÁF. 8 – Execução dos Objetivos Estratégicos, em 2019 (%)



65% Execução da Estratégia planeada

83% Execução da Estratégia imputável

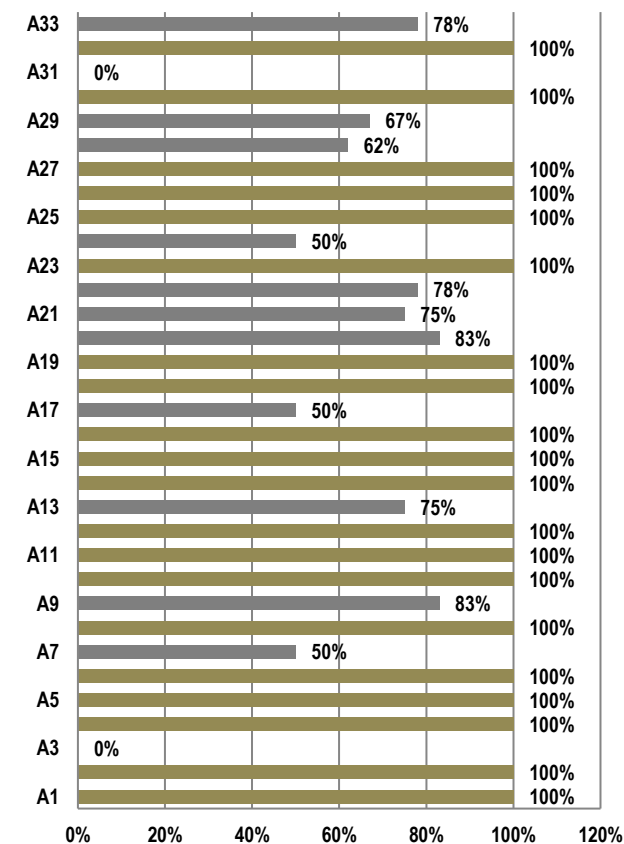
GRÁF. 9 – Execução dos Projetos, em 2019 (%)



43% Execução dos Projetos do PA 2019

76% Execução dos Projetos imputáveis

GRÁF. 10 – Execução das Atividades, em 2019 (%)



83% Execução das Atividades do PA 2019

89% Execução das Atividades imputáveis

Partindo dos resultados totais anteriormente obtidos (*vide* Gráf. 8, 9 e 10), segue a execução detalhada (por projeto e atividade) de cada um dos 13 objetivos estratégicos:

QUADRO 10 – Discriminação da execução dos objetivos estratégicos de 2019, por projeto e atividade (%)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	PROJETOS (P) / ATIVIDADES (A)	GRAU DE REALIZAÇÃO	RESPONSABILIDADE
Execução do OE 1		83%	
OE 1 - Valorizar o Direito de Autor e os Direitos Conexos (DADC)	A1 Desenvolver ações repressivas no domínio da cópia e reprodução: violações ao Direito de Autor e Direitos Conexos (DADC)	Realizado	EMDARE (100%)
	A2 Desenvolver ações repressivas no domínio das artes cénicas	Realizado	EMDARE (100%)
	A3 Desenvolver ações repressivas no domínio nos estabelecimentos de diversão noturna (CDADC e espetáculos de natureza artística)	Não Realizado	EMDARE (100%)
	A4 Avaliar o impacto das ações repressivas e preventivas "IGACAlerta"	Realizado	EMDARE (100%)
	A5 Desenvolver ações de prevenção no âmbito do DADC "IGACAlerta" decorrentes de alterações legislativas	Realizado	EMDARE (100%)
	A6 Aumentar a eficiência da atividade pericial	Realizado	EMDARE (100%)
	A7 Monitorizar o processo de supervisão das entidades de gestão coletiva / obrigações das entidades de gestão coletiva	Parcialmente Realizado (50%)	DSIF (100%)
	A8 Desenvolver ações repressivas e preventivas em ambiente digital	Realizado	EMDARE (100%)
	A9 Monitorizar o processo de supervisão da cópia privada	Parcialmente Realizado (83%)	DSIF (33%) EMDARE (67%)
	A10 Monitorizar a comunicação de espetáculos de natureza artística	Realizado	DSEIC (33%) DSPI (33%) EMDARE (33%)
Execução do OE 2		92%	
OE 2 – Sensibilizar e educar para o DADC	A11 Desenvolver ações pedagógicas no âmbito do DADC	Realizado	DSPI (100%)
	A12 Promover a inovação e a partilha do conhecimento no âmbito do DADC e criação artística	Realizado	DS (50%) DSPI (50%)
	A13 Aumentar o conhecimento do público da IGAC sobre DADC	Parcialmente Realizado (75%)	DSEIC (50%) DSGRTIC (33%) DSIF (17%)
Execução do OE 3		88%	

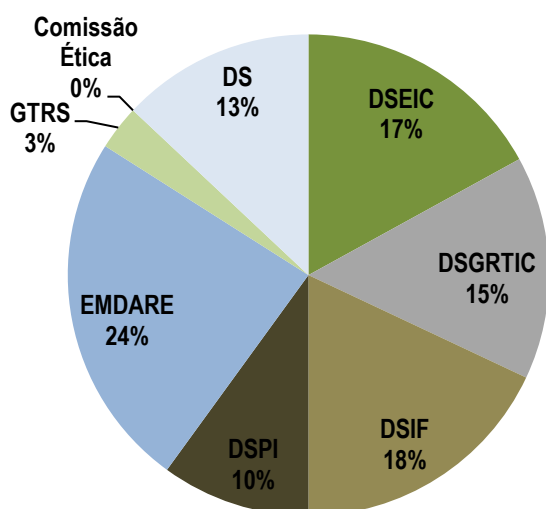
OE 3 – Assegurar as condições de segurança dos recintos fixos de espetáculos	A14 Aumentar a eficiência da fiscalização das condições de funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística	Realizado	DSEIC (17%) DSGRTIC (17%) DSIF (67%)
	A15 Aumentar a eficiência na área das obras de construção e de modificação na área dos recintos de espetáculos de natureza artística	Realizado	DSIF (100%)
	A16 Aumentar a eficiência relativa ao processo de espetáculos ocasionais em recintos fixos de espetáculos de natureza artística	Realizado	DSIF (100%)
	A17 Melhorar o conhecimento sobre as condições de funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística	Parcialmente Realizado (50%)	DSIF (100%)
Execução do OE 4		67%	
OE 4 - Supervisionar os preços do setor livreiro	P1 Melhorar a supervisão das ocasiões especiais	Não Realizado	DSEIC (33%) DSGRTIC (33%) EMDARE (33%)
	A18 Desenvolver ações repressivas no âmbito de violações a Lei do Preço Fixo do Livro	Realizado	EMDARE (100%)
	A19 Assegurar a publicitação atempada das obrigações, no âmbito do Preço Fixo do Livro	Realizado	EMDARE (100%)
Execução do OE 5		49%	
OE 5 - Criar a rede de dados dos espetáculos	P2 Promover a criação de uma rede de dados de informação sobre espetáculos de natureza artística	Parcialmente Realizado (98%)	DS (33%) DSEIC (33%) DSGRTIC (33%)
	P3 Criar indicadores de gestão online de espetáculos, recintos, promotores e artistas	Não Realizado	DS (33%) DSEIC (33%) DSGRTIC (33%)
Execução do OE 6		78%	
OE 6 – Enriquecer a comunicação digital e promover a marca IGAC	P4 Desenvolver o potencial de comunicação externa da IGAC	Parcialmente Realizado (75%)	DS (29%) DSEIC (14%) DSGRTIC (14%) DSIF (14%) DSPI (14%) EMDARE (14%)
	A20 Melhorar o acesso digital à informação	Parcialmente Realizado (83%)	DSEIC (20%) DSGRTIC (20%) DSIF (20%) DSPI (20%) EMDARE (20%)
	A21 Intensificar a cooperação com organismos da cultura, públicos e parceiros institucionais	Parcialmente Realizado (75%)	DS (80%) DSEIC (20%)
Execução do OE 7		18%	
OE 7 – Investir na transformação digital dos serviços	P5 Promover a usabilidade e otimizar o interface com os clientes da IGAC (Projeto e@autentico)	Parcialmente Realizado (54%)	DS (25%) DSEIC (25%) DSGRTIC (25%) DSPI (25%)

	P6 Promover a segurança dos sistemas e dos dados pessoais (Projeto e@autentico)		Não Realizado	DS (25%) DSEIC (25%) DSGRTIC (25%) DSPI (25%)
	P7 Aumentar a oferta de serviços online aos clientes (Projeto e@autentico)		Não Realizado	DS (25%) DSEIC (25%) DSGRTIC (25%) DSPI (25%)
Execução do OE 8			77%	
OE 8 – Promover a qualidade e satisfação dos clientes	P8 Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da qualidade		Parcialmente Realizado (75%)	DS (25%) DSEIC (17%) DSGRTIC (25%) DSIF (8%) DSPI (8%) EMDARE (8%) COMISSÃO DE ÉTICA (8%)
	A22 Promover a satisfação dos clientes da IGAC		Parcialmente Realizado (78%)	DSEIC (36%) DSIF (27%) DSPI (27%) EMDARE (9%)
Execução do OE 9			67%	
OE 9 – Melhorar a eficiência da IGAC	P9 Evoluir a solução de gestão documental da IGAC		Parcialmente Realizado (50%)	DSEIC (100%)
	P10 Otimizar a solução tecnológica dos postos de trabalho (otimização da solução dos PT)		Realizado	DSGRTIC (100%)
	P11 Otimizar o portal interno da IGAC		Não Realizado	DSEIC (100%)
	P12 Otimizar o processo de gestão da contratação		Realizado	DSGRTIC (100%)
	A23 Criar indicadores de gestão de recursos		Realizado	DSGRTIC (100%)
	A24 Criar indicadores de gestão de recursos		Parcialmente Realizado (50%)	DS (50%) DSEIC (50%)
Execução do OE 10			100%	
OE 10 – Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor de espetáculos	A25 Otimizar a gestão das reclamações setoriais		Realizado	DSEIC (100%)
	A26 Monitorizar os relatórios dos espetáculos tauromáquicos		Realizado	DSPI (100%)
	A27 Desenvolver ações repressivas no domínio da atividade tauromáquica		Realizado	EMDARE (100%)
Execução do OE 11			58%	
OE 11 – Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos	P13 Fomentar uma cultura ética participada		Parcialmente Realizado (90%)	COMISSÃO DE ÉTICA (17%) DSEIC (17%) DSGRTIC (17%) DSIF (17%) DSPI (17%) EMDARE (17%)

	P14 Capacitar e valorizar as pessoas da organização	Parcialmente Realizado (60%)	DS (17%) GTRS (67%) DSGRTIC (17%)
	P15 Criar condições para a futura criação de uma rede social para a cultura	Parcialmente Realizado (25%)	DS (25%) GTRS (50%) DSEIC (25%)
	A28 Fomentar uma cultura conciliadora, agregadora e inclusiva	Parcialmente Realizado (62%)	DS (11%) DSEIC (15%) DSGRTIC (19%) DSIF (15%) DSPI (15%) EMDARE (15%) GTRS (11%)
	A29 Fomentar uma cultura de governação integrada	Parcialmente Realizado (67%)	DSEIC (29%) DSGRTIC (14%) DSIF (14%) DSPI (14%) EMDARE (14%) GTRS (14%)
	A30 Promover a conciliação entre a vida profissional e pessoal	Realizado	DS (100%)
	A31 Promover a autonomia do trabalhador através da adoção de modelos de prestação de trabalho mais flexíveis (quando aplicável ao PT)	Não Realizado	DS (50%) DSGRTIC (50%)
Execução do OE 12		76%	
OE 12 – Reforçar o controlo setorial da administração financeira do Estado	P16 Melhorar a eficiência da recolha de evidências do processo de controlo setorial	Parcialmente Realizado (50%)	DSEIC (25%) DSGRTIC (25%) DSIF (50%)
	A32 Assegurar a conformidade legal e a boa gestão das entidades da Cultura e Fundações de índole cultural	Realizado	DSIF (100%)
	A33 Promover a transparência nas entidades da Cultura e Fundações de índole cultural)	Parcialmente Realizado (78%)	DSIF (100%)
Execução do OE 13		0%	
OE 13– Afirmar as acessibilidades na área dos espetáculos	P17 Criar os serviços da IGAC nos espaços do cidadão	Não Realizado	DS (25%) DSEIC (25%) DSGRTIC (25%) DSPI (25%)
	P18 Criar condições para melhorar as acessibilidades na área dos espetáculos	Não Realizado	DS (50%) DSIF (50%)

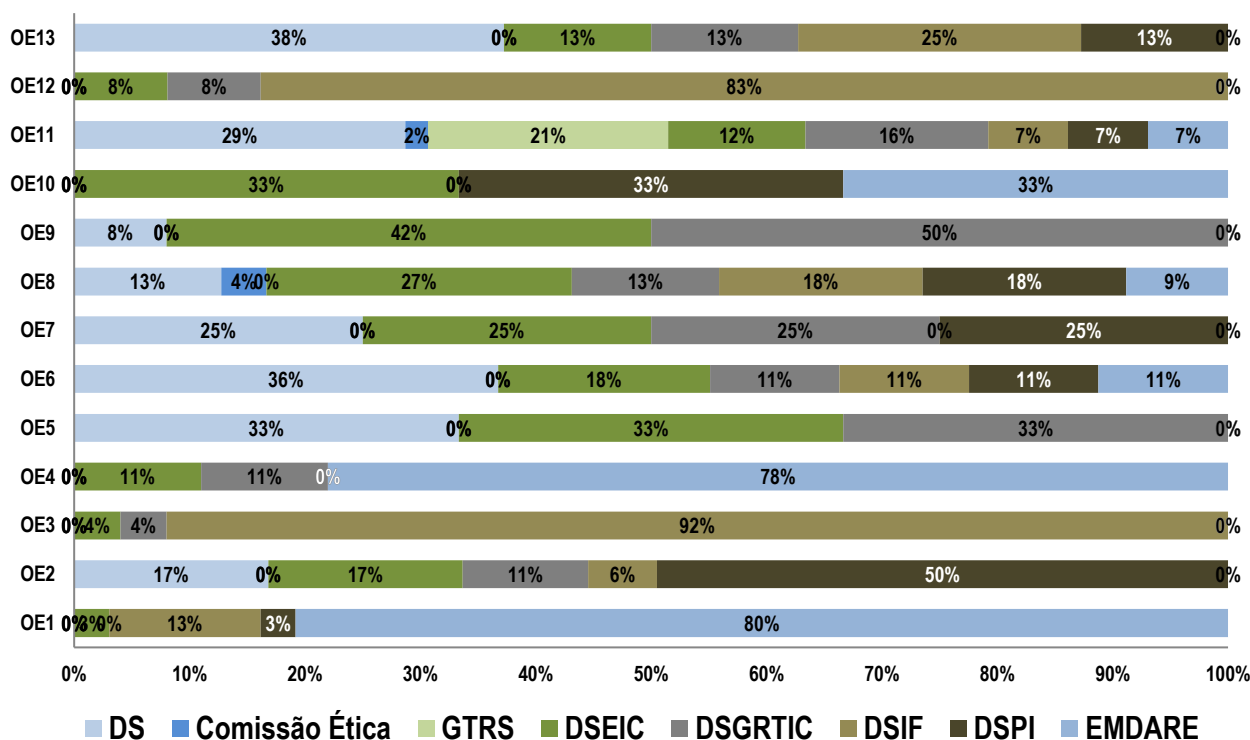
Dos resultados anteriormente apurados, no que respeita à responsabilidade por UO, conclui-se que:

GRÁF. 11 – Participação na execução da Estratégia 2019, por U.O. (%)



Em termos de participação dos serviços da IGAC na execução da Estratégia (vide Gráf. 11), evidencia-se o contributo relativo da EMDARE com 24%.

GRÁF. 12 – Participação na execução dos objetivos estratégicos de 2019, por U.O. (%)



Observando mais atentamente o contributo de cada unidade orgânica (U.O.), rapidamente se deteta que no ano de 2019 existiu uma uniformização na execução dos objetivos estratégicos do Plano de Atividades de 2019.

3 | Avaliação dos recursos humanos

Para efeitos de avaliação dos recursos humanos (RH), recorreu-se a dois instrumentos de gestão: QUAR 2019 e Balanço Social 2019. Tal avaliação incidiu sobre duas perspetivas:

- └ Política de gestão de recursos humanos adotada para 2019;
- └ Afetação prevista e real de recursos humanos.

[3-1] Política de gestão de recursos humanos adotada para 2019

Para a concretização dos objetivos estratégicos propostos é necessário uma gestão planeada e transparente dos recursos financeiros, materiais e humanos.

Numa época de enormes restrições orçamentais, as organizações repensaram a sua estratégia e os seus processos numa nova abordagem de gestão estratégica de recursos humanos, apostando na multidisciplinaridade e na formação interna.

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

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

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

[3-2] Afetação prevista e real de recursos humanos

No que respeita aos RH disponíveis para a execução das iniciativas estratégicas (ou seja, projetos e atividades) previstas no Plano de Atividades 2019, e não obstante um mapa de pessoal para 76 trabalhadores, em 31-dez-2019 a IGAC contava com um total de 63 trabalhadores (vide QUADRO 11) distribuídos da seguinte forma:

QUADRO 11 – Distribuição dos RH por género e por cargo / carreira, em 2019 (nº trabalhadores)

Grupo / Cargo / Carreira / Modalidade de vinculação em 2019	2019		TOTAL
	M	F	
Dirigentes (Direção Superior)	1	1	2
Dirigentes (Direção Intermédia e Chefes de Equipa)	0	5	5
Técnico Superior (inclui especialistas de Informática e inspetores superiores)	8	24	32
Coordenador Técnico (inclui chefes de secção)	0	3	3
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática e inspetores adjuntos)	4	15	19
Encarregado Geral Operacional	0	0	0
Encarregado Operacional	0	0	0
Assistente Operacional	1	1	2
TOTAL	14	49	63

Fonte: Balanço Social 2019 da IGAC

Em termos de pontuação CCAS, o total de RH planeados em 2019 equivale a 842 pontos CCAS (vide QUADRO 12), correspondente a +85 pontos que no ano anterior.

Analisando por grupo de pessoal, constata-se que embora se tenha programado 842 pontos – com especial enfoque nas carreiras de “Técnico Superior (inclui especialistas de Informática e inspetores superiores)” e de “Assistente Técnico (inclui técnicos de informática e inspetores adjuntos)” com, respetivamente, 528 (+96 p.p. relativamente a 2018) e 176 pontos (+16 p.p. relativamente a 2018) – verificou-se que:

QUADRO 12 – Recursos Humanos disponíveis na IGAC em 2019 (pontuação CCAS)

Meios Disponíveis						
Recursos Humanos 2018	Pontuação CCAS	Pessoal Aprovado	Pontuação Planeada	Pessoal em Funções	Pontuação Executada	Desvio CCAS
	(1)	(2)	(3) = (1)*(2)	(4)	(5) = (1)*(4)	(6) = (5)-(3)
Dirigentes (Direção Superior)	20	2	40	2	40	0
Dirigentes (Direção Intermédia e Chefes de Equipa)	16	5	80	5	80	0
Técnico Superior (inclui especialistas de Informática e inspetores superiores)	12	44	528	32	384	-144
Coordenador Técnico (inclui chefes de secção)	9	0	0	3	27	0
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática e inspetores adjuntos)	8	23	184	19	152	-32
Encarregado Geral Operacional	7	0	0	0	0	0
Encarregado Operacional	6	0	0	0	0	0
Assistente Operacional	5	2	10	2	10	0
TOTAL		76	842	63	693	-176

Fonte: QUAR 2019

- A carreira “Técnico Superior”, comparativamente com todas as outras foi aquela que apresentou maior desvio face ao previsto (vide QUADRO 12) com -144 pontos.

Em 2019, para além dos colaboradores diretos, e 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 (vide QUADRO 13).

QUADRO 13 – Representantes locais da IGAC em 2019 (nº)

Representantes da IGAC	
Delegados Técnicos Tauromáquicos	23
- Diretores de Corrida	11
- Médicos Veterinários	12

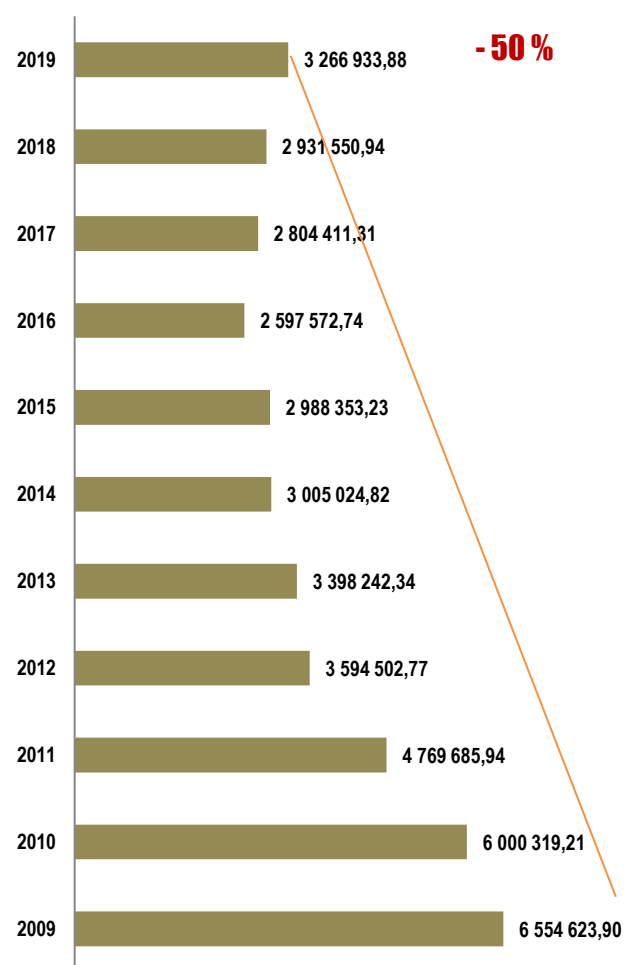
4 | Avaliação dos recursos financeiros

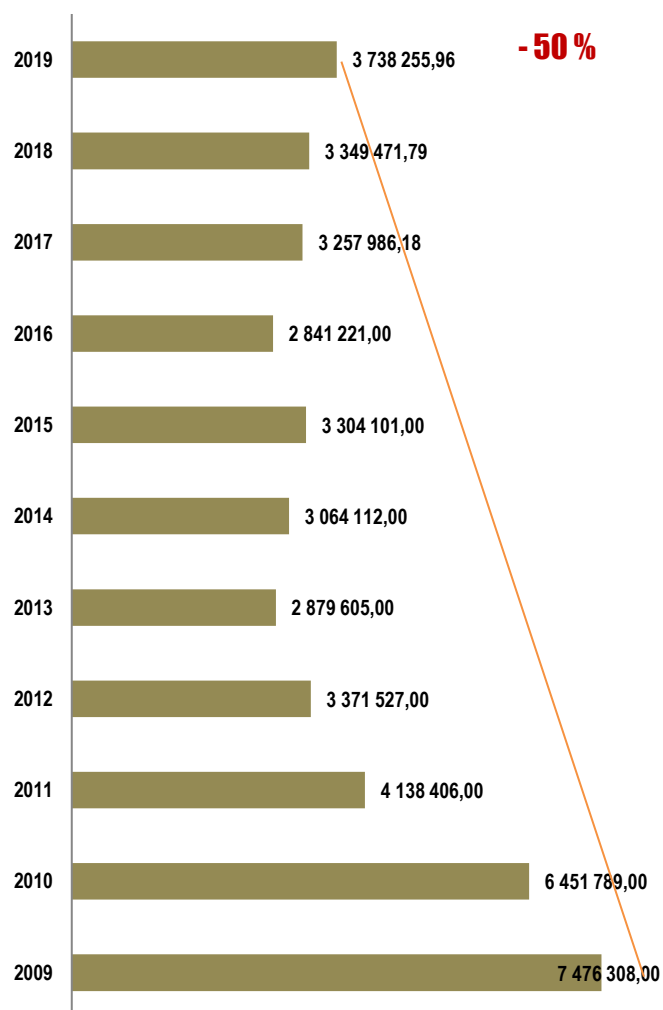
Nos últimos anos (entre 2009-19), embora com ligeiras alterações, a IGAC tem assistido a uma dupla tendência:

- redução progressiva do montante do orçamento aprovado e executado (*vide* Quadro 14);
- diminuição gradual das receitas próprias cobradas, embora nos últimos anos se tenha assistido a um tímido crescimento (*vide* Quadro 15).

QUADRO 14 – Orçamento executado da IGAC, 2009-19 (EUR)

	Dotação inicial	Dotação corrigida	Execução
2009	6.216.946,00	6.854.422,00	6.554.623,90
2010	6.788.128,00	7.249.785,00	6.000.319,21
2011	7.028.495,00	7.514.971,00	4.769.685,94
2012	5.248.105,00	4.811.419,00	3.594.502,77
2013	3.765.793,00	3.803.898,00	3.398.242,34
2014	3.548.732,00	3.692.656,00	3.005.024,82
2015	3.589.301,00	4.050.334,00	2.988.353,23
2016	3.793.846,00	3.436.006,00	2.597.572,74
2017	3.253.640,00	3.657.039,00	2.804.411,31
2018	3.750.863,00	3.533.569,00	2.931.550,94
2019	4.226.534,00	4.794.667,00	3.266.933,88





QUADRO 15 – Receitas cobradas, entre 2009-19 (EUR)

	Receita orçamentada	Previsão corrigida da receita	Receita Cobrada (*)
2009	6.216.946,00	6.216.946,00	7.476.308,00
2010	6.778.128,00	6.778.128,00	6.451.789,00
2011	7.028.495,00	7.028.495,00	4.138.406,00
2012	5.542.012,00	5.542.012,00	3.371.527,00
2013	3.771.253,00	4.086.426,00	2.879.605,00
2014	3.650.074,00	3.800.287,00	3.064.112,00
2015	3.589.301,00	4.088.389,00	3.304.101,00
2016	3.793.846,00	3.867.360,00	2.841.221,00
2017	3.253.640,00	3.559.046,00	3.257.986,18
2018	3.750.863,00	4.474.780,00	3.349.471,79
2019	4.226.534,00	4.794.667,00	3.738.255,96

(*) – inclui transição de saldos

2019

Para efeitos de execução do Plano de Atividades de 2019, o orçamento anual da IGAC contemplava (vide Quadro 16).

QUADRO 16 – Recursos Financeiros disponíveis na IGAC em 2019 (EUR)

Meios Disponíveis			Unid: EUR
Recursos Financeiros 2019	Planeados	Realizados	Desvio
1 - Orçamento de Funcionamento	3.461.211,00	3.076.019,03	-385.191,97
Despesas com Pessoal	2.359.776,00	2.279.231,28	-80.544,72
Aquisições de Bens e Serviços	985.708,00	568.377,87	-417.330,13
Outras Despesas Correntes	56.017,00	1.732,69	-54.284,31
Despesas restantes	59.710,00	226.677,19	166.967,19
2 - Orçamento de Investimento	765.323,00	150.914,85	-614.408,15
3 - Outros	0,00	0,00	0,00
TOTAL	4.226.534,00	3.226.933,88	-999.600,12

Fonte: QUAR 2019

Da análise do Quadro 16, constata-se que ficaram por realizar 23,65% (correspondente a aproximadamente 999m.€) dos recursos financeiros inicialmente alocados.

Importa salientar três aspetos:

- A **rubrica com maior realização financeira** (379,63%) é a de “Despesas restantes” (que considera despesas dos agrupamentos 4 e 7), a que se encontra alocado 1,41% do orçamento total programado e cuja execução corresponde a 7,03% do orçamento total executado;
- A **rubrica com menor realização financeira** (3,09%) é a de “Outras Despesas Correntes” (que abarca despesas do agrupamento 6), a que se encontra alocado 1,33% do orçamento total programado e cuja execução corresponde a 0,05% do orçamento total executado;
- A **taxa média de realização financeira** do orçamento de funcionamento é de 77,13%, removendo os outliers (valores mínimo e máximo).

5 | Avaliação do sistema de controlo interno

Na área do controlo interno, a IGAC tem uma atividade preponderante na auditoria e monitorização das entidades dependentes do membro do Governo responsável pela área da Cultura ao nível da administração dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais.

A ação desenvolvida está alinhada com as Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção² (CPC) donde resultam que a gestão e administração de dinheiros, valores e património públicos, seja qual for a natureza da entidade gestora - de direito público ou de direito privado, administrativa ou empresarial - deve, nos termos da Constituição da República e da lei, pautar-se por princípios de interesse geral, nomeadamente da prossecução do interesse público, da igualdade, da proporcionalidade, da transparência, da justiça, da imparcialidade, da boa fé e da boa administração.

Em 2019, no âmbito do controlo interno e da ação desenvolvida pela equipa de inspetores afetas a esta área, as auditorias centraram-se no setor fundacional e entidades sob a tutela do membro do Governo responsável pela área da Cultura. O trabalho desenvolvido centrou-se, também, nas monitorização do cumprimento das obrigações das entidades de gestão coletiva de direito de autor e dos direitos conexos.

Ainda nesta área, os planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas foram igualmente alvo de atenção face à importância que este instrumento, ao nível da gestão, deve assumir enquanto fator de interiorização e ponderação dos riscos associados à atividade de entidades com atribuições diferenciadas.

No quadro do controlo interno da IGAC, com projeção interna, a estratégia passou pela adoção das seguintes medidas:

- └ Mudança do paradigma de gestão – gestão por processos assente na certificação pela qualidade;
- └ Promoção da transparência, através do acesso dos clientes internos e externos à informação de gestão, não apenas à informação de gestão financeira e de recursos humanos, mas também à informação de negócio com a criação do boletim estatístico, de uma mudança profunda na gestão dos arquivos da IGAC, bem como da adoção de regras objetivas de recrutamento de colaboradores;
- └ Promoção de uma cultura de legalidade e de responsabilidade, incluindo a necessidade de cumprimento da obrigação de fundamentação legal das decisões administrativas e da audiência prévia dos interessados nas mesmas;
- └ Promoção da simplificação e desburocratização, através da codificação de processos, identificação rigorosa das atividades e tarefas e dos prazos para a concretização das mesmas;

² Criado pela Lei nº 54/2008, de 4 de Setembro.

- └ Promoção dos princípios da governação aberta, através da desmaterialização de processos, permitindo uma ligação direta entre os cidadãos e a IGAC, bem como da criação de caixas de correio eletrónico institucionais para as diversas áreas de negócio através das quais os clientes podem interagir com a organização;
- └ Promoção de auditorias internas que assegurem o cumprimento da eficácia, economia, eficiência e ética da gestão;
- └ Promoção, entre os trabalhadores e dirigentes, de uma cultura de responsabilidade e observação de regras éticas e deontológicas através da criação dos valores e da carta de ética da IGAC, da sensibilização e melhoria dos conhecimentos em matéria de comportamentos e riscos éticos, privilegiando o mérito e não outras formas de avaliação.

Os instrumentos adotados nesta área são particularmente importantes em organismos públicos com atribuições de inspeção e/ou de fiscalização, assumindo importância redobrada nesta inspeção geral face aos riscos existentes, decorrentes de diferentes áreas de intervenção, pluralidade de clientes e multiplicidade de qualificações.

Para o futuro para além do aprofundamento das medidas já em curso pretende-se rever o plano de gestão de riscos e infrações conexas com a participação de todos os dirigentes intermédios e trabalhadores, procurando que os Valores organizacionais sejam amplamente comungados por todos e a IGAC constitua um exemplo de entidade que absorve uma cultura de integridade.

• AVALIAÇÃO EXTERNA

6 | Avaliação da colaboração institucional

O **Estudo de avaliação de entidades parceiras** realizado em 2019 segue a metodologia de auscultação externa realizada em anos anteriores, através da qual se pretende conhecer e identificar as expectativas e requisitos dos clientes da IGAC, funcionando como inputs de deteção de áreas de melhoria.



A importância de obter *feedback* relativamente ao seu desempenho tem sido um das linhas orientadoras da IGAC, enquadrada numa política de focalização na satisfação do cliente também refletida no Plano de Atividades de 2019: materializando-se na Atividade 22 (“Promover a satisfação dos clientes da IGAC”), enquadrada pelo Eixo Estratégico III (“Aproximar a IGAC dos clientes”) e pelo Objetivo Estratégico 8 (“**Promover a qualidade e satisfação dos clientes**”).

Metodologia do Estudo

O estudo assentou num inquérito que decorreu entre 01-dez/31-dez-2019 (31 dias corridos) de onde resultou o tratamento de 101 questionários com recurso a método de amostragem não-probabilística.

O questionário online e presencial de 2019 sofreu alterações relativamente ao anterior, foram colocadas questões ao nível do grau de satisfação com os serviços online procurados, com os meios de contacto disponibilizados e com a performance geral da IGAC, enquanto que no questionário presencial foram colocadas questões ao nível do grau de satisfação com a facilidade de acesso ao atendimento, cordialidade do profissional do atendimento, confiança no procedimento e avaliação geral do atendimento.

Nas perguntas de resposta fechada foram considerados 4 níveis de apreciação – “satisfaz plenamente”, “satisfaz bem”, “satisfaz pouco” e “não satisfaz”. Em termos de análise, uma resposta positiva varia entre “satisfaz plenamente” e “satisfaz bem”.

Com vista à obtenção de uma maior taxa de resposta relativamente aos anos anteriores, optou-se por se remeter diretamente para o e-mail de 843 clientes externos da IGAC o *link* de acesso ao questionário *online*, tendo-se obtido uma taxa de resposta de apenas 11,98%.

⊥ Caracterização das entidades parceiras da IGAC

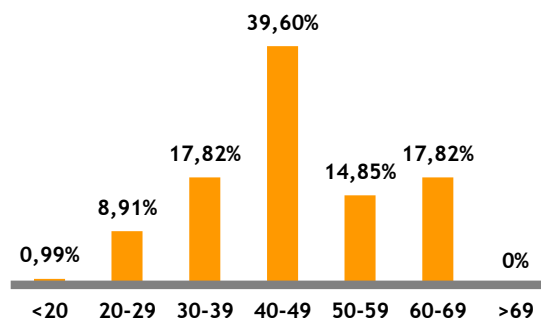
Género | predomina o feminino (53%)

FIG. 5



Faixa Etária | 30-39 anos (18%) e 40-49 anos (40%)

GRÁF. 13

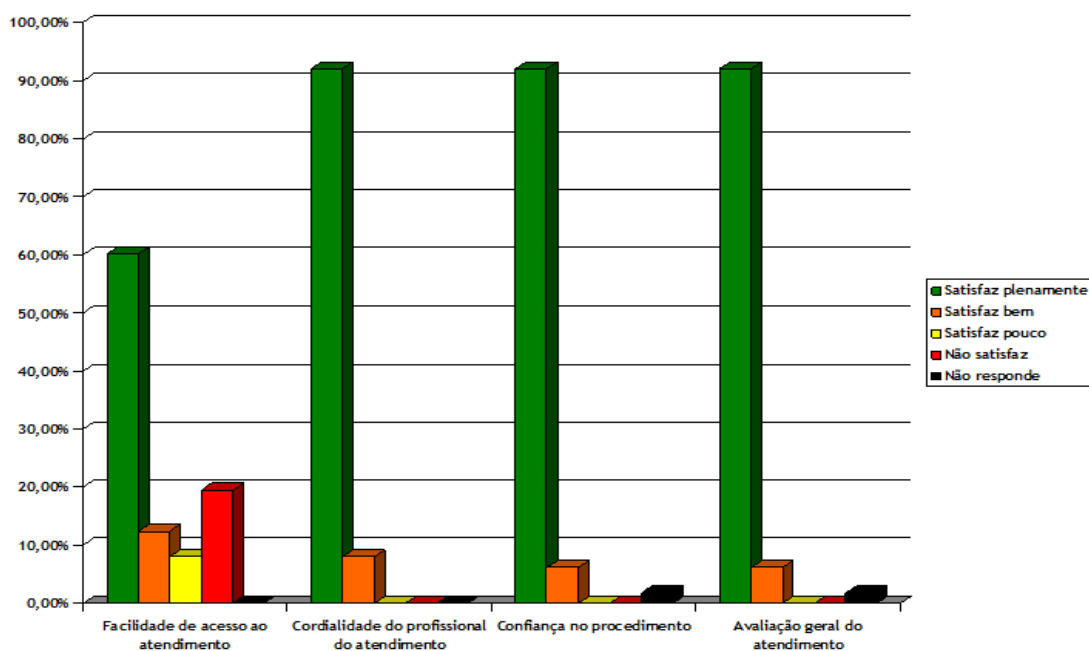


⊥ Índice de satisfação dos clientes

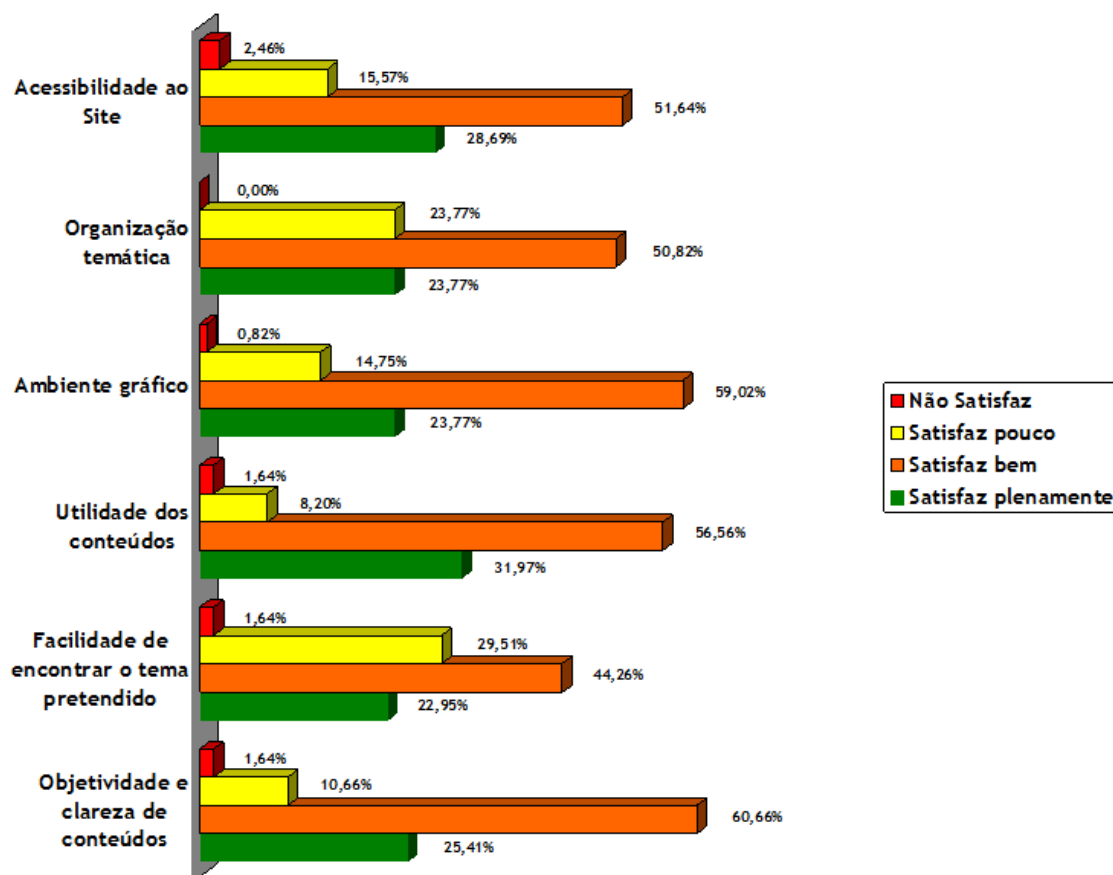
Atendimento presencial e site da IGAC

O estudo revelou em 2019 que o nível médio de satisfação com o atendimento presencial foi de 92,26% (vide Gráf. 14) e o grau de satisfação do Website da IGAC (www.igac.gov.pt) foi de 85%, superior ao verificado em 2018 (78%) (vide Gráf. 15).

GRÁF. 14 – Grau de satisfação do atendimento presencial, por critério, em 2019 (%)



GRÁF. 15 – Grau de satisfação em relação ao site, por critério, em 2019 (%)



Por serviço prestado

Em 2019, o serviço mais utilizado pelos clientes externos foi o de “**comunicação de espetáculos de natureza artística**” (que sofreu uma diminuição de 12,35 pontos percentuais face a 2018) com cerca de 45% da procura total de serviços, seguindo-se o “registo de obras literárias e artísticas (e direitos conexos)” ainda que a uma grande distância. Os restantes serviços não manifestaram expressão significativa (*vide* Fig. 6):

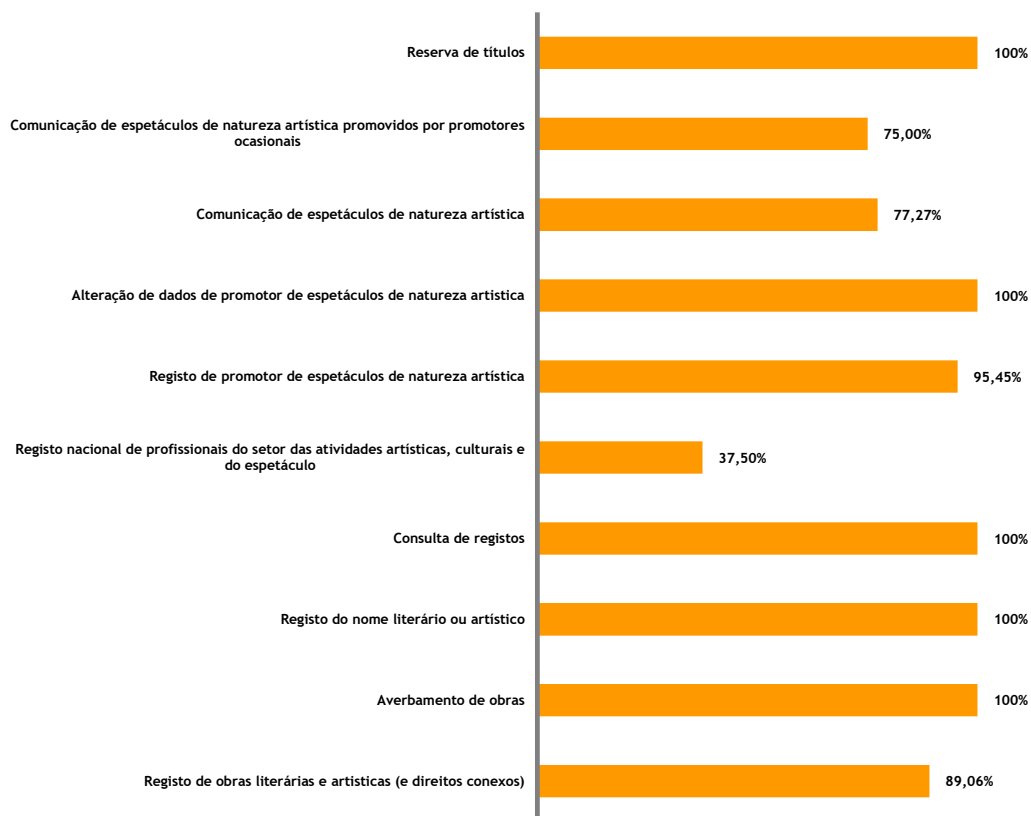
FIG. 6 – Grau de utilização dos serviços fornecidos pela IGAC, em 2019 (%)

1	Comunicação de espetáculos de natureza artística	45,08%
2	Registo de obras literárias e artísticas (e direitos conexos)	26,23%
3	Registo de promotor de espetáculos de natureza artística	9,02%
4	Comunicação de espetáculos de natureza artística promovidos por promotores ocasionais	4,92%
5	Registo nacional de profissionais do setor das atividades artísticas, culturais e do espetáculo	3,28%
6	Registo de nome literário ou artístico	2,46%
6	Consulta de registos	2,46%
6	Reserva de títulos	2,46%
9	Averbamento de obras	1,64%
10	Alteração de dados de promotor de espetáculos de natureza artística	0,82%
11	Pedido de certidão de obras literárias ou artísticas	0,00%
11	Averbamento ao registo nacional de profissionais	0,00%
-	Não respondeu	1,64%

Fonte: Estudo de satisfação de clientes externos 2019

Em termos de satisfação, destacam-se os seguintes serviços (*vide* Gráf. 16):

GRÁF. 16 – Taxa média de satisfação por serviço procurado, em 2019 (%)



Fonte: Estudo de satisfação de clientes externos 2019

⊥ a satisfação média com os serviços efetivamente procurados foi de **87,43%**.

⊥ Grau de satisfação global com a IGAC

Em termos de avaliação global da organização, o nível de satisfação alcançado cifrou-se nos 88%.

Quando conjugada esta avaliação global (88%) juntamente com a avaliação dos serviços (87%), a avaliação do atendimento presencial (92%) e a avaliação do Website da IGAC (85%), perceciona uma média de **88%**.

• AVALIAÇÃO FINAL

Apreciação quantitativa e qualitativa dos resultados alcançados

Alinhados com a estratégia definida e prosseguida pela IGAC desde 2010, os 13 objetivos estratégicos definidos pela organização para o ano de 2019 foram materializados em 51 iniciativas estratégicas (18 projetos e 33 atividades) e, a nível do QUAR, em 7 objetivos operacionais: 3 de Eficácia, 2 de Eficiência e 2 de Qualidade (tendo o objetivo operacional 4 sido eliminado em sede de reformulação do QUAR, cf. Informação de serviços nº 101/DSEPAC/2019, de 10-out-2019).

Os desafios para o ano de 2019 que passavam pela execução da estratégia delineada associados a uma previsão de 842 pontos na vertente de Recursos Humanos, com especial enfoque na carreira de “Técnico Superior”, vieram a revelar-se ambiciosos perante (1) um desvio de 144 pontos negativos face aos recursos planeados e (2) uma execução do orçamento de investimento que ficou aquém do planeado, na sequência do pedido de reprogramação financeira e física do projeto e@autêntico solicitado em 2019.

Não obstante a verificação destas condicionantes, a apreciação dos resultados permite concluir que a IGAC teve um desempenho positivo.

Assim, a concretização do Plano de Atividades 2019, conforme demonstrado nos capítulos precedentes, apresenta uma taxa de execução global de 65% mas, após remoção dos fatores não imputáveis à organização, essa mesma execução cifra-se nos 83% (sendo que a execução média dos projetos é de 76% e das atividades de 89%).

A nível do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), a realização final foi de 113,79% – o que representa um acréscimo de 24,76 p.p. face ao ano de 2018 (i.e., 89,03%).

A este resultado não é alheio o esforço de alinhamento efetuado, perante as contingências verificadas ao longo do ano, o que levou à eliminação de um indicador de QUAR.

Desta forma, a IGAC cumpre todos os objetivos operacionais, refletindo o envolvimento de dirigentes e trabalhadores na prossecução da estratégia da IGAC, sobretudo no caminho de um melhor serviço público, que é espelhado no nível de exigência do QUAR para 2019.

A garantia de que a estratégia vai de encontro às expectativas dos seus clientes é dada pelos resultados obtidos no “Estudo de Avaliação da Satisfação dos Clientes Externos 2019” onde IGAC obteve uma satisfação média dos clientes externos relativamente à IGAC aos serviços prestados e ao site da IGAC de 88%.

O quadro 17 ilustra a taxa de realização dos indicadores, dos objetivos e dos parâmetros, tendo associados os fatores de ponderação.

QUADRO 17 – Concretização do QUAR 2019, por parâmetro / objetivo / indicador (%)

REALIZAÇÃO DO QUAR (%)	PARÂMETRO	PESO DO PARÂMETRO	REALIZAÇÃO DO PARÂMETRO (%)	Nº OBJ.	PESO DO OBJ.	REALIZAÇÃO DO OBJETIVO (%)	Nº INDICADOR	PESO DO IND.	REALIZAÇÃO DO INDICADOR (%)	META	VALOR CRÍTICO	REALIZADO	
106,90%	EFICÁCIA	40%	116%	O1	30%	100%	1	100%	100%	90%	100%	94,83%	
				O2	30%	154%	2	100%	154%	90%	100%	111,68%	
				O3	40%	100%	3	50%	100%	70%	80%	100%	
							4	50%	100%	100%	200%	50%	
				O4	ELIMINADO (Informação nº 101/DSEPAC/2019, de 10-out)								
	EFICIÊNCIA	40%	118%			60%	121%	5	15%	100%	100%	33,33%	100%
								6	85%	125%	90%	100%	100%
								O6	40%	114%	7	100%	114%
	QUALIDADE	20%	100%			40%	100%	8	100%	100%	100%	73,95%	100%
								O8	60%	100%	9	100%	100%

Fonte: QUAR 2019

MENÇÃO PROPOSTA PELO DIRIGENTE MÁXIMO

Relativamente à avaliação final do desempenho dos serviços, prevê o artigo 18º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, que o “Desempenho Bom” deverá ser atribuído aos serviços que atinjam todos os objetivos, superando alguns.

Assim, considerando os resultados alcançados por este organismo, designadamente a avaliação dos objetivos integrantes do QUAR – em que todos os objetivos foram atingidos, tendo sido superados 3, propõe-se, nos termos do nº 1 da referida Lei, a atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Bom”.

07 CONCLUSÕES

O ano de 2019, ficou marcado por:

- ⊥ Aposta em estratégias inovadoras de transformação digital e que garantem o alinhamento com o paradigma da capacitação e do Governo Aberto.
- ⊥ Prossecução da estratégia de transformação dos processos de classificação e autenticação de obras e conteúdos culturais, no âmbito do programa comunitário e@autentico - estratégia integrada de combate à violação do Direito de Autor e dos Direitos Conexos;
- ⊥ Um investimento a nível da atividade inspetiva digital com o incremento de: (1) supervisão das violações no âmbito do Direito de Autor e dos Direitos Conexos – projeto NET_Alerta, (2) desenvolvimento das ações preventivas – projeto IGAC Alerta, (3) monitorização da cópia privada e da atuação crescente no setor livreiro, no âmbito da Lei do Preço Fixo do Livro.

No âmbito do Memorando de Entendimento a IGAC solicitou em 2019 o bloqueio de 653 websites, o rebloqueio de 167 websites (de conteúdos variados: filmes, música, *streaming*, jornais, livros, jogos, ...), o bloqueio de 976.976.687 *links* e o rebloqueio de 303.115.881 *links*.

- ⊥ Na vertente da inspeção física, e no que respeita ao panorama do incumprimento e cumprimento legal, é de salientar que em 2019 a taxa de conformidade situou-se nos 82%, tendo a taxa de ilicitude ficado pelos 18%, o que revela que uma grande fatia a população-alvo já conhece as suas obrigações legais na área do DADC, fruto da intensificação da atividade preventiva por parte da IGAC através do Programa IGAC Alerta e das ações de sensibilização.
- ⊥ Consolidação da política de responsabilidade social na IGAC como área estratégica da organização mediante a realização de um conjunto de iniciativas em prol da melhoria do bem-estar da organização com vista à: valorização da inteligência coletiva como recurso estratégico, reconhecimento do grau de compromisso organizacional para com a Responsabilidade Social e cultivo do *Corporate Wellness* (bem-estar organizacional).

08 ANEXO

ANEXO I – Balanço Social 2019

ANEXO II – Estudo de Avaliação da Satisfação dos Clientes Externos 2019

