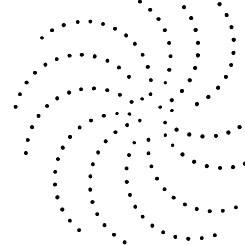


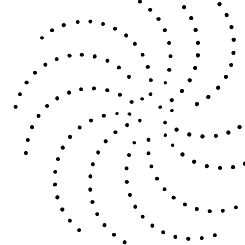
Plano de Atividades 2023





Índice

1. NOTA INTRODUTÓRIA.....	4
2. BREVE APRESENTAÇÃO DA IGAC.....	6
2.1 MISSÃO.....	6
2.2 VISÃO.....	6
2.3 LEMA.....	6
2.4 VALORES.....	6
2.5 ATRIBUIÇÕES.....	7
2.6 ESTRUTURA ORGÂNICA.....	7
3. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO.....	8
3.1 EIXOS ESTRATÉGICOS.....	9
3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	9
4. CRUZAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
5. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
6. PLANEAMENTO POR UNIDADE ORGÂNICA.....	22
7. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - QUAR.....	29
7.1 OBJETIVOS OPERACIONAIS.....	29
7.2 PROPOSTA DE QUAR DA IGAC.....	30
8. PREVISÃO DE AFETAÇÃO DE RECURSOS.....	32
9. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	34



1. NOTA INTRODUTÓRIA

No contexto das diferentes atividades e atribuições que desenvolve e prossegue, a Inspeção-Geral das Atividades Culturais (IGAC) é uma entidade com particular importância no quadro das políticas públicas em diferentes domínios da atividade artístico-cultural.

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

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

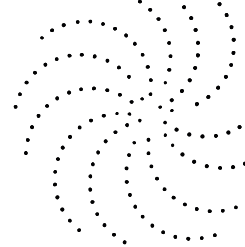
O plano de atividades para 2023, que aqui apresentamos, depois de um ano marcado pelo levantamento das restrições associadas à pandemia, refletiu-se bastante mais positivamente na atividade cultural. O planeamento para 2023 enquadra-se na estratégia definida para o quinquénio 2020-2024.

As perspetivas para 2023, incorporam objetivos e metas ambiciosos ao nível da proteção do direito de autor e dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística, mantendo as perspetivas pedagógica, preventiva e repressiva e afirmando a IGAC, cada vez mais, como uma entidade que valoriza e projeta a dimensão social pela concretização de ações de inclusão social e cultural e na promoção do talento e da criatividade.

O reconhecimento social da propriedade intelectual continua a assumir-se, neste cenário, como um desígnio estratégico fundamental na procura do equilíbrio entre o acesso e fruição culturais, com o reforço dos direitos dos criadores, através da promoção do valor cultural e socioeconómico da propriedade intelectual, que atenda à justa compensação e elevação artística dos criadores artísticos no contexto global, especialmente numa altura em nos confrontamos com novos paradigmas, com uma maior preponderância do consumo digital.

Nesta perspetiva, a IGAC irá concluir em 2023 vários projetos cofinanciados, dando continuidade a um processo de transformação digital, focado nos serviços online, aplicando o princípio de “digital por omissão”, na relação com os cidadãos, os agentes culturais, as empresas, os municípios e todas as outras entidades com as quais se relaciona no âmbito das suas atribuições.

Mantém-se, em 2023, o objetivo de reduzir custos de funcionamento na linha dos últimos anos e canalizar energias no reforço da estratégia de combate às violações da propriedade intelectual em



ambiente físico e digital, com medidas de cooperação e de colaboração; medidas preventivas; medidas de sensibilização social; contributos legislativos e medidas de formação especializada, também num apelo às administrações públicas e privadas, independentemente da sua natureza jurídica e, em especial, à sociedade civil para a importância que o tema importa, individual e coletivamente.

Em 2023, a IGAC mantém o desafio de continuar a dar corpo à estratégia em ambiente digital no quadro da Lei n.º 82/2021, de 30 de novembro, que entrou em vigor em 1 de janeiro de 2022, bem como assume tarefas importantes no âmbito do Estatuto dos Profissionais da Área da Cultura (EPAC), onde lhe estão atribuídas as funções de registo, bem como a presidência da Comissão de Acompanhamento da implementação desse estatuto, e a articulação com a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) no planeamento de ações inspetivas.

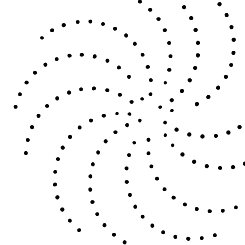
Por outra via, a melhoria na capacidade de resposta aos cidadãos, numa lógica de rede reforçada, impõe manter a aposta decisiva na modernização, reorganização e desmaterialização dos processos produtivos, procurando facilitar o desempenho de todos os agentes culturais que procuram um serviço público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

Impõe-se, também, reforçar uma cultura de exigência dos dirigentes e trabalhadores, visível na transparência dos processos, na produtividade e na responsabilização pelos resultados, com preocupações de rigor e moderação em toda e qualquer decisão gestionária, de par com a aposta numa política de conciliação das vidas pessoal e profissional e na valorização das competências pessoais.

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

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

A proatividade vai continuar a ser igualmente um fator muito importante na antecipação de problemas, na busca de soluções e na resolução de questões que integram o universo de atribuições da IGAC, perseguindo, sempre, a necessidade urgente de estarmos atentos e de encontrarmos soluções padronizadas para questões complexas, que nos devem mobilizar a todos, com uma forte motivação para contribuirmos na estabilização dos processos de negócio em que



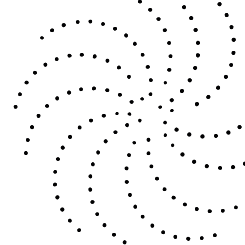
a IGAC investe, no quadro das suas funções, e, assim, estarmos próximos dos cidadãos e dos agentes culturais e económicos que precisam também da IGAC, para um novo fôlego e para reencontrar caminhos, agora com trilhos ainda não fáceis de percorrer, no rescaldo da fase mais aguda da pandemia.

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

O ano de 2023, à semelhança de 2022, vai ser muito exigente e reclamar de todos particular resiliência para dar corpo e alma a todos os objetivos traçados e os trabalhadores da IGAC têm que continuar a ser mobilizadores, proativos, responsáveis e solidários, estando convictos que. Todos e cada qual, vão ser importantes e peças decisivas na reconstrução de um puzzle que exige de todos muito esforço, ambição e muita capacidade de entrega.

Estamos certos que a IGAC estará à altura das circunstâncias e continuará a demonstrar, em 2023, a sua capacidade de intervenção no apoio à redinamização do tecido cultural, na proteção dos criadores, na implementação do Estatuto dos Profissionais da Cultura, na segurança dos espetáculos e na definição de regras e modelos que garantam a transparência, identidade e sentido crítico nas respostas a prestar aos promotores, agentes culturais e económicos e a todos com quem se relaciona no âmbito das suas atribuições.

O Inspetor-Geral



2. BREVE APRESENTAÇÃO DA IGAC

2.1 Missão

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

2.2 Visão

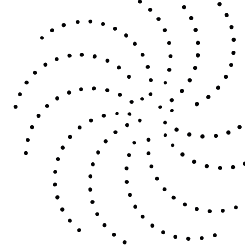
Acrescentamos valor à cultura, aos autores e ao espetáculo

2.3 Lema

Protegemos o que é@autentico

2.4 Valores



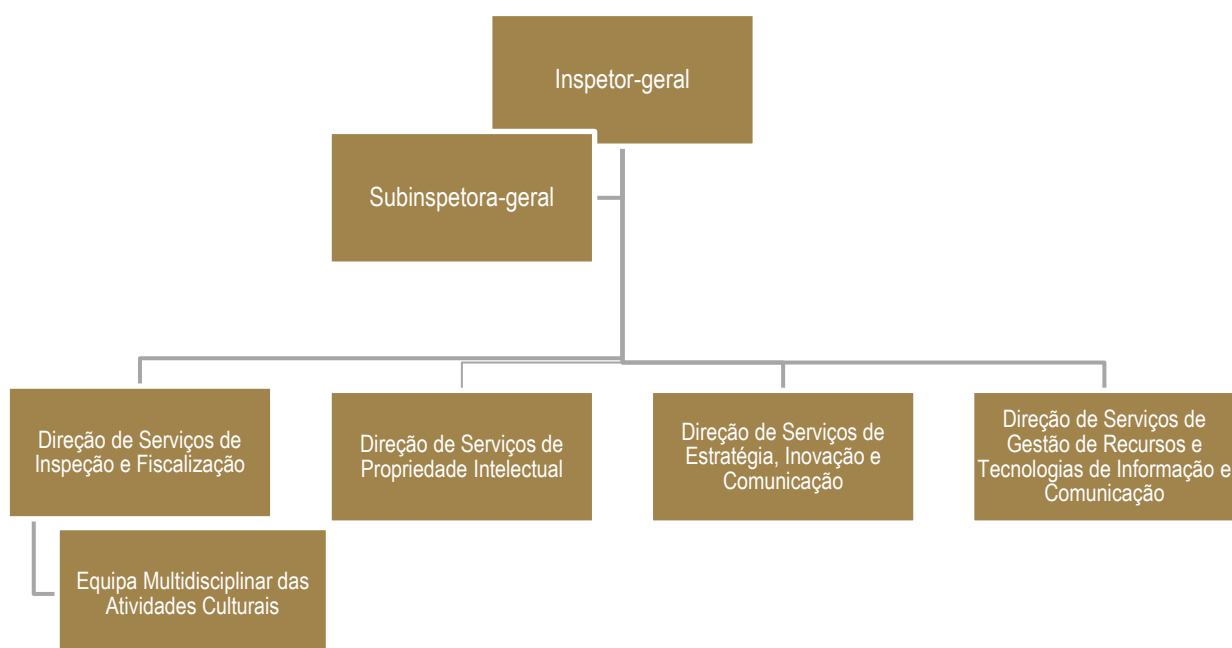


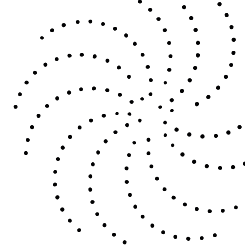
2.5 Atribuições

De entre as suas diferentes atribuições, destacam-se:

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

2.6 Estrutura Orgânica





3. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

A propriedade intelectual, sendo um conceito que exprime as criações intelectuais que nascem do espírito e do labor humano. Na vertente do direito de autor, este conceito assume especial relevância na proteção do direito exclusivo dos autores decidirem sobre a extensão de utilização das respetivas obras, ao mesmo tempo que permite aos titulares de direitos conexos continuarem a ser um fator de promoção das obras literárias e artísticas transportadas para o nosso conhecimento.

No contexto da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado da Administração Pública 2020-2023, “a inovação e a modernização devem ser transversais à Administração Pública, para uma transformação contínua dos seus processos e dos bens e serviços que presta, aumentando a sua eficiência e qualidade” na relação com os cidadãos.

O foco na melhoria da qualidade dos serviços, passa por um maior investimento nas competências dos colaboradores, na capacidade de gestão e de inovação das atividades, explorando as tecnologias como eixos transformadores para uma AP ajustada às necessidades reais, internas e da sociedade, reposicionando-a como elemento central de um Estado democrático e social.

É nestas perspetivas que a IGAC orienta sua ação em torno de 4 eixos estratégicos os quais são o motor do plano de atividades para 2023, que aqui apresentamos.

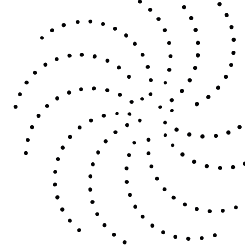
Na proteção da criação intelectual e da integridade dos espetáculos, as atividades a desenvolver têm foco na salvaguarda dos autores, que promovem o original e o autêntico, através de ações pedagógicas, preventivas e repressivas.

Importa destacar, neste eixo, o desenvolvimento de atividades no combate às violações dos direitos de autor e dos direitos conexos por via das inspeções em ambiente físico e digital.

Aproximar a IGAC dos cidadãos assenta nos esforços de melhoria na acessibilidade e qualidade dos serviços prestados.

Prosseguirá, também, focada em continuar a transformação digital para permitir, adequada e eficazmente, incrementar maior qualidade e celeridade na relação com aqueles os que nos procuram para a prestação de um serviço.

No eixo estratégico que consiste em intensificar o controlo na cultura, a IGAC pretende continuar a fomentar uma cultura de responsabilidade e de integridade, com qualidade e transparência.



3.1 Eixos Estratégicos



I. Proteger a criação intelectual e os espetáculos

II. Aproximar a IGAC dos cidadãos

III. Transição digital

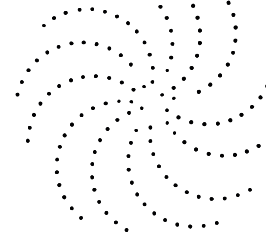
IV. Intensificar o controlo na Cultura

3.2 Objetivos Estratégicos

N.º	Objetivos Estratégicos
01	Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
02	Promover a transformação digital, a modernização administrativa e a gestão em rede
03	Aproximar a IGAC dos cidadãos
04	Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural
05	Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital
06	Reforçar a proteção na área do livro
07	Promover o controlo e a segurança dos recintos fixos de espetáculos de natureza artística
08	Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor
09	Melhorar a eficiência da IGAC
10	Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

Na promoção de uma gestão objetiva e transparente são apresentadas as atividades e as iniciativas cuja execução foi perspectivada como prioritária para 2023. Paralelamente, há um conjunto de tarefas regulares que todos os anos são levadas a cabo e que são parte intrínseca da atividade da IGAC. Não obstante, a IGAC está preparada para reajustar objetivos na medida em que a realidade e as circunstâncias assim o ditarem.

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



4. CRUZAMENTO ESTRATÉGICO

Com vista à operacionalização dos 4 Eixos Estratégicos e dos 10 objetivos estratégicos para 2023 concorrem 43 atividades, conforme modelo infra:

Eixos e Objetivos Estratégicos

I - Proteger a criação intelectual e os espetáculos

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

II - Aproximar a IGAC dos cidadãos

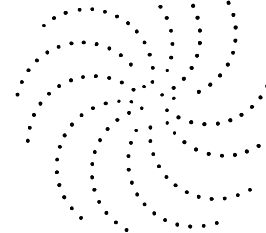
- OE01 | Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados
- OE03 | Aproximar a IGAC dos cidadãos
- OE09 | Melhorar a eficiência da IGAC
- OE10 | Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

III - Transição digital

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

IV - Intensificar o controlo na cultura

- OE01 | Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados



5. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

OE01 Promover serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados

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

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

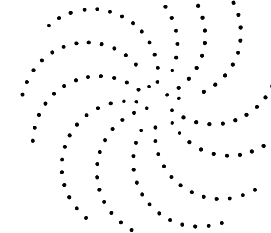
Neste particular, é sintomático contribuir para aumentar a eficácia da atividade de inspeção de gestão e assegurar a confiança dos cidadãos na gestão da Cultura.

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

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

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

- Realização de auditorias de gestão para controlar a conformidade legal e a boa gestão das entidades sob a tutela ou superintendência do membro do Governo responsável pela área da Cultura;



- Promoção da identidade pessoal e profissional a partir de ideias, valores, atitudes e comportamentos identitários do grupo, reconhecidos socialmente, de forma a reforçar a consciência estratégica na área da administração financeira do Estado;
- Promoção da transparência com uma cultura de observância de valores, da boa administração e honestidade no desempenho de funções, incentivado a administração aberta, baseada em princípios éticos, assegurando o acesso da informação pública aos cidadãos em linguagem simples, correta, atempada e apelativa e a colaboração com as entidades públicas;
- Promoção da revisão contínua e o aprofundamento dos instrumentos de prevenção e combate à corrupção nas entidades sob a tutela ou superintendência do membro do Governo responsável pela área da Cultura;
- Promoção da transparência nas entidades sob a tutela ou superintendência do membro do Governo responsável pela área da Cultura através da criação de instrumentos padronizados suscetíveis de serem adotados por todas as entidades numa linguagem comum e de fácil apreensão;
- Monitorização de modelos de autoavaliação de procedimentos comuns e transversais às entidades organicamente situadas na área da Cultura;
- Promoção da interiorização dos valores contidos nos Códigos de Ética das diferentes entidades e estimular mecanismos de controlo e acompanhamento da sua execução;
- Intensificação das auditorias ao ambiente de controlo interno procurando uniformizar mecanismos de acompanhamento e controlo ao nível das diferentes atividades em que cada organismo está envolvido.

Para concretização do objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

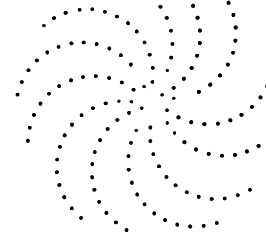
- ⊥ A01 | Executar as ações determinadas no âmbito do sistema do controlo interno
- ⊥ A02 | Adotar práticas de gestão alinhadas com os princípios da qualidade
- ⊥ A03 | Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal
- ⊥ A04 | Sensibilização dos trabalhadores no âmbito da medicina no trabalho
- ⊥ A05 | Realizar ações de formação/sessões de sensibilização para colaboradores
- ⊥ A06 | Fomentar uma cultura de governação integrada

OE02

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

No alinhamento com a execução das medidas Cultura inseridas no Programa Simplex ou na agenda de transformação digital da Cultura, a IGAC pretende ver ganha a aposta, em 2023, de desmaterializar serviços mediante os quais interage diariamente com os cidadãos e agentes culturais e económicos que a eles recorrem, através do novo balcão de serviços digital.

A realidade atual impõe, cada vez mais e, provavelmente, mais do que nunca, uma lógica de rede aplicável a todos os domínios de atividade, em diferentes contextos e níveis de atendimento aos



cidadãos, evitando deslocações desnecessárias e incentivando o seu acesso de forma célere e simplificada.

A mudança de paradigma, que se antevê acentuar em 2023, exige que as tecnologias da informação se adaptem e o processamento da informação seja mais eficaz, mas também seguro.

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

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

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

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

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

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

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

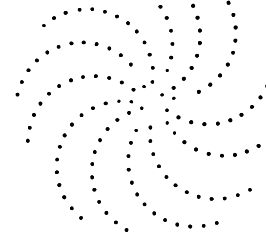
Nesta linha, a introdução de melhorias nos processos já existentes irá permitir melhorar a qualidade do serviço e a satisfação dos cidadãos da IGAC.

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

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

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A7/A8 | Promover a visibilidade, a capacitação e o acesso
- ⊥ A9 | Disponibilizar indicadores de gestão promovendo a transparência
- ⊥ A10 | Incentivar a utilização dos serviços online



OE03 > Aproximar a IGAC dos cidadãos

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

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

Mais do que o cumprimento de normas e procedimentos e da implementação de um sistema de avaliação por objetivos, a IGAC, tal como as organizações públicas, em geral, caminham no sentido de fazer corresponder o processo de qualidade à satisfação dos cidadãos, sendo 2023 um momento decisivo e muito importante para potenciar a proximidade com todos os agentes que giram em torno da economia cultural.

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

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

Para além do envolvimento dos colaboradores da IGAC na definição e acompanhamento da estratégia, objetivo que se mantém no ciclo de gestão pela qualidade, bem como para além do diagnóstico e da implementação, é importante uma avaliação permanente pelos gestores dos processos, pelos colaboradores e pelos cidadãos, para medir a eficiência e qualidade numa perspetiva de melhoria contínua.

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

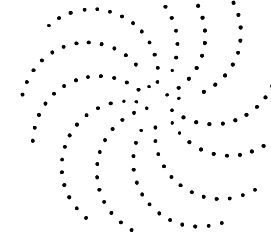
Nesta medida, temos presente o diagnóstico permanente das ameaças e oportunidades que envolvem a atividade da IGAC, por forma a maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças, incorporando os resultados dos inquéritos de satisfação nas várias áreas de negócio, bem como as sugestões dos cidadãos, parceiros e colaboradores.

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

Neste sentido privilegiam-se os sistemas de interação com os cidadãos através da consolidação de canais, formais ou informais, como é o caso do contacto telefónico, visando um atendimento mais capacitado aos cidadãos, para com isso contribuir de forma muito importante para melhorar a qualidade dos serviços, concretizados através das seguintes iniciativas estratégicas:

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A11 | Evoluir as soluções tecnológicas da IGAC
- ⊥ A12 | Assegurar um atendimento telefónico mais capacitado aos cidadãos



- ⊥ A13 | Evoluir o site da IGAC em conformidade com as normas de acessibilidade e qualidade
- ⊥ A14 | Promover a transparência na AP
- ⊥ A15 | Cooperar com entidades públicas e privadas no âmbito das atribuições da IGAC
- ⊥ A16/A17 | Promover a satisfação dos cidadãos
- ⊥ A18 | Avaliar o grau de satisfação dos cidadãos
- ⊥ A19 | Apoiar os cidadãos na transição digital

OE04 Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural

Destinadas a melhorar o processo de aprendizagem dos cidadãos, através da possibilidade de reflexão e de produção de conhecimento sobre o direito de autor e os direitos conexos e utilizando uma metodologia que, no contexto atual, permita relacionar aqueles temas com a vida, os valores da sociedade e as finalidades do conhecimento, é desenvolvida desde 2011 uma solução pedagógica destinada, especialmente, ao público mais novo, numa fase da vida escolar em que existe mais abertura para uma simples e eficaz assimilação de conceitos.

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

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

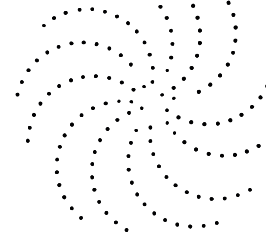
As ações são realizadas por trabalhadores da IGAC, em conjunto com os docentes, através da introdução, este ano, de vários novos instrumentos de natureza pedagógica que visam familiarizar e transmitir conhecimentos sobre a importância da proteção do direito de autor e dos direitos conexos.

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

Em 2020 foi desenhado um modelo para ser aplicado a todo o território de Portugal continental para as escolas do ensino básico e secundário e que se pretende, numa lógica de rede, implementar em 2023, replicando o conhecimento e constituindo os professores embaixadores deste projeto.

Para além destas medidas em curso, a IGAC promove, igualmente, de forma sistemática, iniciativas de informação sobre o direito de autor e os direitos conexos, junto de entidades externas, as quais se irão manter em 2023, com soluções renovadas e mais focadas numa lógica de rede.

Em 2023, pretende-se, ainda, aumentar o nível e qualidade da informação disponível no Portal da IGAC através da publicitação de um Dicionário do Direito de Autor e dos Direitos Conexos criado pela IGAC e apostar em ferramentas pedagógicas numa lógica de rede.



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

- ⊥ A20 | Promover a inovação e a partilha do conhecimento no âmbito do DADC e criação artística
- ⊥ A21 | Promoção de encontros de autores
- ⊥ A22 | Sensibilizar para o acesso ao emprego e qualificação na cultura
- ⊥ A23 | Divulgação dos instrumentos educativos/pedagógicos do projeto IGAC vai à escola
- ⊥ A24 | Promoção da Iniciativa do Circuito dos Livros

OE5

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

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

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

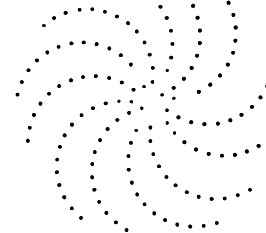
Paralelamente, temos que estar despertos e atentos às diferentes realidades, internas e externas, pois pese embora estarmos, aparentemente, na fase de término da pandemia que assolou o mundo de forma devastadora em 2020 e 2021, somos agora confrontados com os efeitos muito negativos da situação política externa.

Por esta via, assistimos ao empobrecimento das famílias com taxas de inflação há muito não vistas e com muitos fatores de incerteza sobre o futuro próximo, fatores que propiciam a disseminação de práticas ilícitas, nomeadamente ao nível da disponibilização e acesso ilícitos a obras e conteúdos protegidos. Tais práticas assumem na economia cultural uma verdadeira “cadeia alimentar” com contornos que prejudicam, fortemente, os titulares de direitos de obras e conteúdos protegidos.

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

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

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



- Manter a tendência de abranger um maior número de promotores de atividades culturais no território continental, em áreas geograficamente mais distantes dos grandes núcleos tradicionais da oferta cultural;
- Avaliar o cumprimento das obrigações legais de reporte no âmbito da distribuição de videogramas autorizados/autenticados pela IGAC;
- Potenciar sinergias de atuação através de uma ativa participação em ações conjuntas de inspeção no âmbito da colaboração interinstitucional;
- Disseminar conhecimento e melhor capacitar nas suas áreas específicas de atuação os órgãos de polícia criminal e as entidades públicas, através de um conjunto de ações de formação/sensibilização.

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

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

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

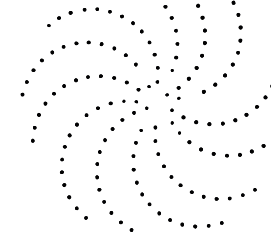
- ⊥ A25/A26 | Realizar inspeções em ambiente físico aos agentes económicos e culturais
- ⊥ A27 | Avaliar o cumprimento das obrigações legais de reporte no âmbito da distribuição de videogramas autorizados ao abrigo da Portaria n.º 15/2021, de 14 de janeiro
- ⊥ A28 | Tratar as denúncias recebidas nas áreas de fiscalização da EMAC
- ⊥ A29 | Desenvolver ações de prevenção no âmbito do "IGAC Alerta"
- ⊥ A30 | Realizar ações de fiscalização em ambiente digital a conteúdos protegidos pelo DADC

OE06 > Reforçar a proteção na área do livro

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

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

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



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

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

Para concretização deste objetivo foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas:

- ⊥ A31 | Realizar inspeções em ambiente digital no âmbito da Lei do Preço Fixo do Livro

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

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

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

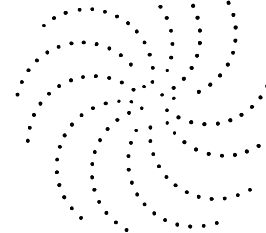
Por outra via, perante as mudanças significativas ocorridas nos últimos anos na área dos espetáculos de natureza artística, é necessário melhorar o conhecimento dos agentes culturais e económicos neste setor e compreender a realidade para adaptar o regime de funcionamento dos recintos de espetáculos.

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

- ⊥ A32 | Assegurar uma resposta aos pedidos para autorização de realização ocasional de outras atividades
- ⊥ A33 | Inspeccionar os recintos fixos de espetáculos de natureza artística
- ⊥ A34 | Vistoriar os recintos fixos de espetáculos de natureza artística que comuniquem o seu início de funcionamento

OE08 Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor

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



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

Por outro verso, ambiciona-se no decurso do ano de 2023, a organização de ações de sensibilização junto dos promotores de espetáculos de natureza artística, tendo em vista a melhoria da proteção dos menores.

Para concretização deste objetivo foi definida a seguinte iniciativa estratégica:

- ⊥ A35 | Propor melhorias no funcionamento dos espetáculos de natureza artística com vista à alteração do regime jurídico

OE09 Melhorar a eficiência da IGAC

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

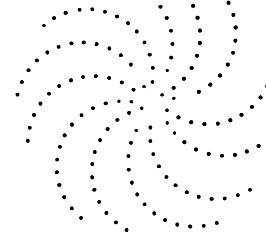
Após finalização do projeto e@autêntico e do What's Now, com ganhos de eficiência na interação dos cidadãos com a IGAC e na criação de condições inovadoras ao funcionamento do mercado digital irá ser dada continuidade ao projeto IGAC 3.0.

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

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

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

Desta forma, o investimento em soluções de gestão documental, que permitam a gestão e a partilha de informação por diversos utilizadores, possibilitando a consulta em rede, em tempo real, bem como



a melhoria da aplicação core da IGAC e, ainda, a otimização dos postos de trabalho, revela-se essencial a essa mudança.

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

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

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

- ⊥ A36 | Intensificar a cooperação com organismos da Cultura, públicos e parceiros institucionais
- ⊥ A37 | Reforçar a desmaterialização dos procedimentos e fluxos de informação associados

OE10

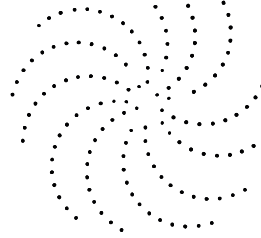
Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

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

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

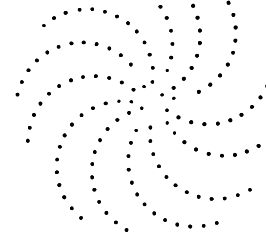
Para reforço da coesão interna e identidade institucional, a promoção de sessões de capacitação sobre matérias que contribuam para a construção de uma cultura organizacional conciliadora são igualmente importantes para fomentar uma consciência estratégica e ao mesmo tempo inclusiva.

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



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

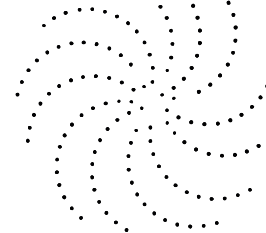
- ⊥ A37 | Gerir a informação, documentação e arquivos
- ⊥ A39 | Potenciar a Diversidade e Inclusão na organização
- ⊥ A40/A41 | Mostra de autores desconhecidos
- ⊥ A42 | Promoção de cultura agregadora e inclusiva
- ⊥ A43 | Promover dinâmicas organizacionais que garantam a vivência de relações de igualdade



6. Planeamento por Unidade Orgânica

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

OE01		Promover Serviços públicos bem geridos, renovados e com profissionais motivados			
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)	
A1		1 % de ações realizadas	95%	DSIF	
A2		2 N.º de reuniões para planeamento estratégico com as unidades orgânicas	6	DS	
A3	X	3 Taxa de pareceres favoráveis a pedidos de horários e regimes de trabalho adaptados	80%	DS; DSGRTIC	
A4		4 N.º ações de esclarecimentos	8	DSGRTIC	
A5		5 % de Trabalhadores com Formação Profissional	75%	DSGRTIC	
A6		6 N.º documentos estratégicos	3	DSEIC	

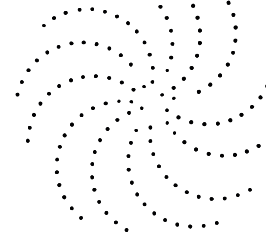


OE02 Promover a transformação digital, a modernização administrativa e a gestão em rede

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A7		7 N.º de sistemas informáticos/aplicacionais a modernizar e otimizar nos serviços de informação área de governo da cultura	2	DSEIC
A8		8 N.º de processos e serviços a desmaterializar	3	DSEIC; DSGRTIC; DSPI; DSIF; EMAC
A9		9 N.º de indicadores de gestão a disponibilizar no site da IGAC	7	DSEIC; DSGRTIC; DSPI; DSIF; EMAC
A10	X	10 Número de iniciativas de incentivo à utilização dos serviços online	5	DSEIC; DSGRTIC; DSPI; DSIF; EMAC

OE03 Aproximar a IGAC dos cidadãos

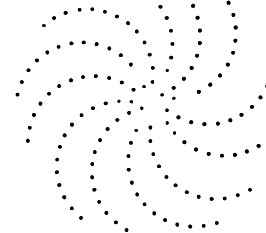
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A11		11 Data de conclusão do projeto IGAC 3.0	30/06/2023	DS; DSEIC; DSGRTIC; DSIF; DSPI; EMAC
A12		12 N.º de reclamações	<10	DSEIC; DSGRTIC; DSIF; DSPI;
A13	X	13 Data de Implementação de novo site da IGAC	30/06/2023	DSEIC; DSGRTIC
A14		14 Elaboração de relatório anual com informação estatística	31/03/2024	DSEIC



A15	Cooperar com entidades públicas e privadas no âmbito das atribuições da IGAC		15 % de cobertura de reuniões pedidas à IGAC	90%	DS
A16	Promover a satisfação dos cidadãos		16 Data de elaboração do estudo anual de avaliação da satisfação dos cidadãos	31/01/2024	DSEIC
A17	Promover a satisfação dos cidadãos		17 Taxa de satisfação dos cidadãos de serviços medida através de inquérito	90%	DSEIC
A18	Avaliar o grau de satisfação dos cidadãos	X	18 Grau de satisfação dos cidadãos e empresas com os serviços prestados pela IGAC	85%	DSEIC
A19	Apoiar os cidadãos na transição digital		19 N.º de instrumentos de apoio ao cidadão para a execução dos serviços online elaborados com linguagem clara e simples	8	DSEIC

OE04 Apoiar as artes, a criação artística e a promoção da educação cultural

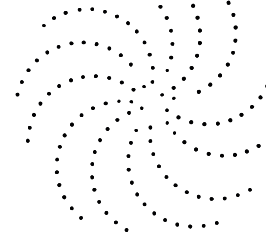
INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A20	X	20 N.º sessões externas realizadas na área do Direito de Autor e dos Direitos Conexos	25	DS; DSPI; DSIF; DSEIC; EMAC
A21		21 N.º de encontros	4	DSEIC
A22		22 N.º de presenças em iniciativas	5	DSEIC; DSPI



A23	Divulgação dos instrumentos educativos/pedagógicos do projeto IGAC vai à escola	X	23 Número de estabelecimentos de ensino em que os instrumentos educativos são divulgados	5	DSEIC; DPSI
A24	Promoção da Iniciativa do Circuito dos Livros		24 N.º de encontros	1	DSEIC

OE5 Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A25		25 N.º total de ações realizadas na NUT II - AM de Lisboa	420	EMAC
A26		26 N.º total de ações realizadas fora da NUT II - AM de Lisboa	180	EMAC
A27		27 Data de elaboração de relatório	31/03/2023	EMAC
A28		28 Taxa de cobertura do tratamento das denúncias recebidas na EMAC em 2022	95%	EMAC
A29	X	29 N.º de ações preventivas no âmbito do "IGAC Alerta"	750	EMAC



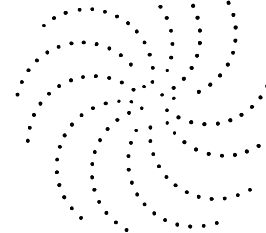
A30	Realizar ações de fiscalização em ambiente digital a conteúdos protegidos pelo DADC		30 Taxa de cobertura de inspeção digital no âmbito da Lei nº 82/2021 (conteúdos protegidos pelo DADC em ambiente digital)	90%	EMAC
-----	---	--	--	-----	------

OE06 Reforçar a proteção na área do livro

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A31		31 Taxa de cobertura de inspeção digital a agentes económicos para verificação no âmbito do RPFL da realização de "ocasiões" especiais de venda de livros em lojas online	95%	EMAC

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

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A32	X	32 Percentagem de resposta a pedidos de autorização de funcionamento	95%	DSIF
A33		33 Taxa de cobertura das inspeções realizadas	80%	DSIF
A34		34 Taxa de cobertura das vistorias iniciais realizadas	85%	DSIF

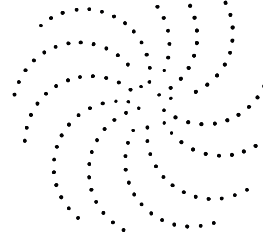


OE08 > **Reforçar a proteção dos menores e do público consumidor**

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A35		36 Número de Reuniões realizadas	10	DSEIC; DSGRTIC; DSPI; DSIF; EMAC
		Propor melhorias no funcionamento dos espetáculos de natureza artística com vista à alteração do regime jurídico		

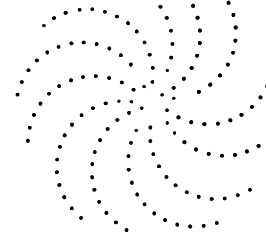
OE09 > **Melhorar a eficiência da IGAC**

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A36	X	37 Número de instrumentos/protocolos de cooperação	3	DS
A37		38 Data de conclusão da reformulação, reengenharia e integração dos serviços online	30-06-2023	DSEIC; DSGRTIC; DSPI; DSIF; EMAC
		Reforçar a desmaterialização dos procedimentos e fluxos de informação associados		



OE10 Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos

INICIATIVA ESTRATÉGICA	QUAR	INDICADOR	META	UO (responsabilidade principal)
A38		39 Periodicidade de revisão e otimização da base de dados documental, sob custódia, através da seleção de documentação para eliminação (Meta: anual)	1	DSEIC
A39	X	40 N.º de iniciativas promotoras da diversidade e inclusão	10	DSEIC
A40		41 Seleção dos participantes e dos projetos; seleção do júri	31/12/2023	DSEIC
A41		42 Reunião com entidades	5	DSEIC
A42		43 Noticiar informação relevante do ponto de vista organizacional, nomeadamente no âmbito do Direito de Autor	10	DSEIC
A43		44 Publicação de artigo no âmbito do empoderamento feminino	4	DSEIC

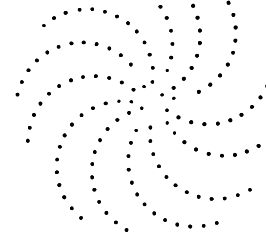


7. Quadro de Avaliação e Responsabilização - QUAR

7.1 Objetivos Operacionais

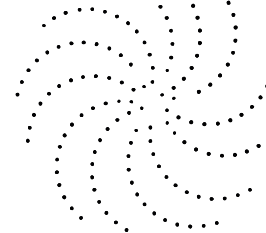
Decorrente da operacionalização da estratégia, a IGAC planeia, para o ano 2023, oito objetivos operacionais, no âmbito do QUAR, segundo os parâmetros de Eficácia, Eficiência e Qualidade.

Parâmetro de avaliação	Objetivos Operacionais	
Eficácia	1	Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal
	2	Garantir o controlo e a segurança dos recintos
Eficiência	3	Promover a transformação digital, a modernização administrativa e a gestão em rede
	4	Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital
	5	Intensificar a cooperação com organismos da cultura
Qualidade	6	Promover a satisfação dos clientes
	7	Promover a educação na área do direito de autor e direitos conexos
	8	Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos



7.2 Proposta de QUAR da IGAC

Objetivos Operacionais					
Eficácia					40%
INDICADORES					
		META	Tolerância	Valor crítico	PESO
1. Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal					60%
1.	Taxa de pareceres favoráveis a pedidos de horários e regimes de trabalho adaptados	80%	5%	85%	100%
2. Garantir o controlo e a segurança dos recintos					40%
2.	Percentagem de resposta a pedidos de autorização de funcionamento	95%	2%	97%	100%
Eficiência					20%
INDICADORES					
		META	Tolerância	Valor crítico	PESO
3. Promover a transformação digital, a modernização administrativa e a gestão em rede					40%
3	Número de iniciativas de incentivo à utilização dos serviços online	5	1	6	50%
4	Data de Implementação de novo site da IGAC	30.06.2023	n.a	30.06.2023	50%
4. Proteger o direito de autor e os direitos conexos, em ambiente físico e digital					30%
5	N.º sessões externas realizadas na área do Direito de Autor e Direitos Conexos	25	2	27	50%
6	N.º de ações preventivas no âmbito do "IGAC Alerta"	750	25	775	50%
5. Intensificar a cooperação com organismos da cultura					30%
7	Número de instrumentos/protocolos de cooperação	3	1	4	100%
Qualidade					40%
INDICADORES					
		META	Tolerância	Valor crítico	PESO
6. Promover a satisfação dos clientes					70%
8	Grau de satisfação dos cidadãos e empresas com os serviços prestados pela IGAC	85%	5%	90%	100%
7. Promover a educação na área do direito de autor e direitos conexos					20%
9	Número de estabelecimentos de ensino em que os instrumentos educativos são divulgados	5	1	6	100%
8. Fomentar uma cultura agregadora e participativa geradora de ambientes inclusivos					10%
10	N.º de iniciativas promotoras da diversidade e inclusão	10	2	12	100%

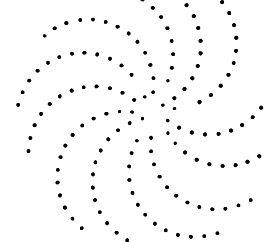


Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	Pontuação CCAS	Quadro pessoal aprovado	Pontos planeados
Dirigentes - Direção Superior	20	2	40
Dirigentes Inclui Direção Intermédia e Chefes de equipa	16	5	80
Técnico Superior Inclui Especialistas de informática e Inspetores)	12	51	612
Coordenador Técnico Inclui Chefes de secção)	9	2	18
Assistente Técnico Inclui Técnicos de informática e Inspetor-adjunto)	8	23	184
Encarregado geral operacional	7	0	0
Encarregado operacional	6	0	0
Assistente operacional	5	1	5
Total		84	939

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS
Orçamento de funcionamento	4 643 417 €
Despesas com Pessoal	2 944 138 €
Aquisições de Bens e Serviços	1 550 524 €
Outras despesas correntes	39 428 €
Despesas restantes	109 327 €
Orçamento de Investimento	478 712 €
Outros	
Total (OF + Orçamento Investimento + Outros)	5 122 129,00 €



8. Previsão de afetação de recursos

Em mais um ano marcado por certa atipicidade e incerteza, em Portugal e no resto do mundo, a IGAC confronta-se com um desafio muito importante, especialmente, porque os agentes culturais e económicos que desenvolvem a sua atividade debatem-se com fortes constricções que exigem pensamento estratégico e forte capacidade operacional para ir ao encontro dos problemas emergentes.

Nesta medida, a concretização dos objetivos estratégicos propostos exigem atitude proativa e um rigoroso planeamento, assente na transparência e na mobilização de todos os recursos humanos, materiais e financeiros.

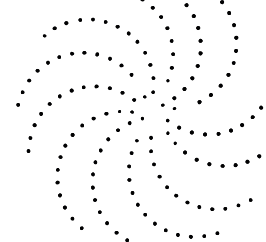
Na elaboração do presente plano, houve que repensar os processos numa nova abordagem de gestão estratégica de recursos humanos, com aposta na multidisciplinaridade e na formação interna por via da flexibilização de funções e do reforço na área tecnológica de forma a permitir um crescimento sustentável e manter o programa de desenvolvimento dos processos na linha de uma organização de qualidade.

A necessidade de garantir maior especialização dos recursos na área inspetiva e uma elevada polivalência dos recursos humanos para assumirem todas as tarefas associadas às diferentes atribuições da IGAC, designadamente ao nível das violações do direito de autor em ambiente físico e digital, exige intensificação do trabalho em rede e de soluções criativas e eficazes para fazer face ao aumento do consumo em online, propenso a maior desvalorização do direito de autor e dos direitos conexos.

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

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

Neste contexto, impõe-se continuar a potenciar o caminho para um modelo de gestão mais flexível, através do alargamento e enriquecimento de tarefas, da criação de equipas de trabalho para operar, também em rede, com controlo e monitorização eficazes dos processos de trabalho. Por outra via, potenciar a versatilidade dos trabalhadores, aumentando as suas competências para executar várias funções diferentes no contexto do respetivo posto de trabalho, bem como a rotatividade de funções, são fatores determinantes na melhoria de competências e no estímulo para enfrentar os novos desafios e encarar oportunidades que irão incorporar novas realidades.



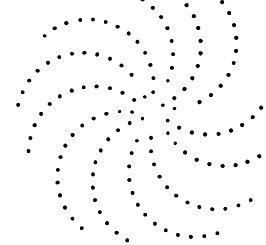
Trabalhadores da IGAC

Inspetor-Geral	1
Subinspetora- Geral	1
Diretores de Serviços	4
Chefe de Equipa Multidisciplinar	1
Inspetor	8
Técnicos Superiores	28
Especialista de Informática	1
Técnico de Informática	2
Assistente Técnico	18
Assistente Operacional	1
Total	65

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

Representantes da IGAC

Delegados Técnicos Tauromáquicos	28
Diretores de Corrida	17
Médicos Veterinários	11



9. Fatores críticos de sucesso

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

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