



Tribunal de Contas

RELATÓRIO DE AUDITORIA

N.º 29/2015

dgpc

**Direção-Geral do
Património Cultural**

Fonte. DGPC



2ª SECÇÃO

Exercícios de 2012 e 2013

Proc.º N.º 21/2014 - AUDIT



ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	2
ÍNDICE DE MAPAS	2
RELAÇÃO DE SIGLAS.....	4
SUMÁRIO EXECUTIVO	5
PRINCIPAIS CONCLUSÕES E OBSERVAÇÕES DE AUDITORIA	5
RECOMENDAÇÕES	10
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 NATUREZA E ÂMBITO	11
1.2 QUESTÕES DE AUDITORIA.....	11
1.3 METODOLOGIA.....	12
1.4 COLABORAÇÃO, CONDICIONANTES E LIMITAÇÕES	13
1.5 EXERCÍCIO DO CONTRADITÓRIO.....	13
2 CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE.....	14
3 OBSERVAÇÕES DE AUDITORIA	17
3.1 O IMPACTO DO PROCESSO DE FUSÃO	17
3.1.1 Enquadramento do processo de fusão	17
3.1.2 Estrutura organizacional	19
3.1.3 Recursos Humanos.....	20
3.1.4 Recursos Financeiros	26
3.1.5 Recursos Patrimoniais	26
3.2 EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NA PROSSECUÇÃO DA ATIVIDADE.....	29
3.2.1 Atividade desenvolvida	29
3.2.2 Indicadores de Atividade	31
3.2.3 Definição e monitorização de objetivos.....	36
3.2.4 Qualidade dos serviços prestados	39
3.2.5 Protocolos / contratos	41
3.3 FIABILIDADE DA INFORMAÇÃO PRESTADA	44
3.3.1 Avaliação do sistema de controlo interno	44
3.3.2 Demonstrações financeiras	50
3.3.3 Juízo sobre as Demonstrações financeiras	52
4 VISTA AO MINISTÉRIO PÚBLICO	53
5 DECISÃO.....	53
6 ANEXOS.....	55
6.1 EMOLUMENTOS	55
6.2 RESPONSÁVEIS PELOS EXERCÍCIOS 2012 – 2013	55
6.3 SITUAÇÃO DAS CONTAS DE ANOS ANTERIORES.....	55
6.4 ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO.....	56
6.5 FICHA TÉCNICA	56
6.6 MAPAS DE APOIO AO RELATÓRIO.....	56



ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Questões de auditoria	11
Quadro 2 – Estruturas Orgânicas antes e após a fusão	19
Quadro 3 – Pontos Fortes e Fracos do Processo de Fusão	20
Quadro 4 – Mapas de Pessoal da DGPC (2012 a 2014)	20
Quadro 5 – Trabalhadores Efetivos em 31 de Dezembro (2012 a 2014)	21
Quadro 6 – Mapas de Pessoal/ Trabalhadores Efetivos (2012-2014).....	22
Quadro 7 – Procedimentos Concursais (2014-2015).....	22
Quadro 8 – N.º de Trabalhadores e Encargos com Remunerações (2012-2014).....	23
Quadro 9 – Colaboradores no âmbito das medidas ativas de emprego do IEFP (2012 a 2014)	24
Quadro 10 – Contratos estabelecidos no âmbito das medidas ativas de emprego do IEFP - (2014).....	25
Quadro 11 – Orçamento executado antes e após fusão	26
Quadro 12 – Imóveis Transferidos e Desafetados dos Organismos Extintos	27
Quadro 13 – Encargos Correntes Antes e Após Fusão	28
Quadro 14 – Análise SWOT.....	30
Quadro 15 – Indicadores de Atividade.....	31
Quadro 16 – N.º de Visitantes aos Equipamentos Culturais da DGPC	32
Quadro 17 – Exposições Temporárias com Maior Número de Visitantes em 2013 e 2014	32
Quadro 18 – Divulgação da Atividade Desenvolvida (ano de 2013/14)	33
Quadro 19 – Receitas de Bilheteira.....	34
Quadro 20 – QUAR 2013 – Resultados.....	36
Quadro 21 – Contratos celebrados com a EIN	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – N.º de visitantes (2012-2014)	32
Gráfico 2 – Receita da DGPC (2013)	33
Gráfico 3 – Receita de bilheteira (2012-2014)	34

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa I – Questões de auditoria – Plano de obtenção de provas	57
Mapa II – Receita – Amostra	58
Mapa III – Contratos selecionados	58
Mapa IV – Questionário aos serviços dependentes	59
Mapa V – Estrutura organizacional antes e após fusão	67
Mapa VI – Medidas Ativas de Emprego (Ano de 2014)	68
Mapa VII – Imóveis Afetos à DGPC	69
Mapa VIII – Exposições Temporárias e Visitantes por Serviço Dependente - ano de 2013 e 2014.....	70
Mapa IX – Síntese do relatório de avaliação dos inquéritos de satisfação a clientes dos equipamentos culturais	71



Mapa X – Contratos celebrados com a EIN – Faturação e Recebimentos (2013-2014)	72
Mapa XI – Protocolo “Cartão Turístico – Lisboa Card” – Faturação e Recebimentos (2013-2014)	72
Mapa XII – Receita Soc. Monte da Lua, SA – Faturação e Recebimentos (2013-2014)	73
Mapa XIII – Contratos de cessão de exploração de bares/cafetarias	74
Mapa XIV – Principais sistemas de informação e gestão	75
Mapa XV – Observações sobre os documentos de prestação de contas (2013)	76
Mapa XVI – Execução orçamental da receita (2013).....	77
Mapa XVII – Execução orçamental da despesa (2013)	77
Mapa XVIII – Balanço (2013)	78
Mapa XIX – Resumo das contas em Instituições Financeiras (2012 -2013)	78
Mapa XX – Demonstração de Resultados (2013)	79



RELAÇÃO DE SIGLAS

Sigla	Designação
AP	Administração Pública
CCP	Código dos Contratos Públicos
CE	Classificação Económica
CEI	Contrato Emprego Inserção
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CIBE	Cadastro e Inventário dos Bens do Estado
CIVA	Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado
CRoSAP	Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública.
DGPC	Direção-Geral do Património Cultural
DGTF	Direção-Geral do Tesouro e Finanças
DIAP	Departamento de Investigação e Ação Penal
DL	Decreto-lei
DRLVT-MC	Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo
EIN	<i>Everything is New</i>
eSPap	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
FAQ	<i>Frequent Asked Questions</i>
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Cultural
GeRFIP	Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IGCP	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
IGESPAR	Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico I.P.
IMC	Instituto dos Museus e da Conservação I.P.
INTOSAI	<i>International Organisation of Supreme Audit Institutions</i>
ISSAI	<i>International Standards of Supreme Audit Institutions</i>
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
LOPTC	Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas
M€	Milhões de euros
m€	Milhares de euros
MC	Ministério da Cultura
MFC	Mapa de Fluxos de Caixa
MNAA	Museu Nacional de Arte Antiga
PA	Programa de Auditoria
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PDA	Personal Digital Assistant
PNA	Palácio Nacional da Ajuda
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
PPRCIC	Plano de Prevenção de Riscos e Corrupção e Infrações Conexas
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
SC	Serviços Centrais
SCI	Sistema de Controlo Interno
SD	Serviços Dependentes
SEC	Secretário de Estado da Cultura
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TC	Tribunal de Contas
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization



SUMÁRIO EXECUTIVO

Em cumprimento do Programa de Fiscalização da 2.^a Secção do Tribunal de Contas (TC) para 2014 foi realizada uma auditoria integrada à Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) com incidência principal nos exercícios de 2012 e de 2013.

No presente sumário executivo sintetizam-se as principais conclusões e observações da auditoria, bem como as inerentes recomendações, remetendo-se o seu desenvolvimento para os pontos subsequentes do presente relatório, no qual se referem os trabalhos realizados, metodologias utilizadas, apreciações efetuadas e conclusões extraídas.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES E OBSERVAÇÕES DE AUDITORIA

Item	Descrição	Conclusões e observações
3.1.2	<i>Estrutura organizacional</i>	<p>O processo de fusão dos organismos extintos (IGESPAR, IMC e DRLVT-MC) no âmbito do PREMAC resultou numa nova estrutura organizacional - a DGPC - , concretizando-se numa redução de 6 departamentos, 4 divisões e 17 Serviços Dependentes (SD).</p> <p>Os responsáveis dos SD, na sua maioria, destacam como pontos fortes, no âmbito do processo de fusão, a centralização do processo de decisão; a criação de sinergias, de novas valências técnicas e maior racionalização de recursos. Quanto aos pontos fracos, são apontados de forma mais frequente a perda de autonomia, o fundo de maneiio (FM) insuficiente e a falta de capacidade de resposta.</p>
3.1.3	<i>Recursos Humanos</i>	<p>No ano de 2013, verificou-se a redução de 39,4% dos cargos dirigentes, de nível superior e intermédio, cumprindo o estabelecido no PREMAC, no que respeita à redução global de pelo menos 15% do número de cargos dirigentes (a nível superior e intermédio).</p> <p>O total de efetivos da DGPC, em 2013, era inferior em 249 comparativamente ao conjunto dos trabalhadores afetos aos 3 organismos extintos. De salientar que 222 trabalhadores foram transferidos para as direções regionais de cultura.</p> <p>A DGPC considera necessário reforçar o mapa de pessoal em 49 postos de trabalho, não obstante terem sido abertos 31 procedimentos concursais em 2014.</p> <p>O mapa de pessoal indicia estar subdimensionado, recorrendo a Direção-Geral ao programa Contratos Emprego Inserção (101 trabalhadores em 2014) e a voluntários (cerca de 232 em 2014) para a prossecução das suas atividades, em particular nos SD.</p> <p>O total de encargos com remunerações (remuneração base e suplementos recebidos) diminuíram entre 2012/2014, verificando-se no ano de 2013 um decréscimo no valor da remuneração paga, face ao ano anterior, de cerca de 1 158 m€, o que representa, em termos relativos, uma variação de - 6,8%, e se considerados unicamente os SD de - 18,6%. Tendo agora em conta as remunerações base apuradas com a redução dos cargos dirigentes, as poupanças pós – fusão foram de cerca de 289 871 €.</p> <p>A DGPC recorre a contratos CEI, que suprem necessidades dos serviços, na sua maioria, tarefas de acolhimento e vigilância.</p> <p>O recurso a trabalhadores através de CEI, apesar de visar garantir o funcionamento dos SD, merece um juízo de censura, devendo este tipo de contratações ser objeto de resolução em articulação com a tutela.</p>



Item	Descrição	Conclusões e observações
3.1.4	<i>Recursos Financeiros</i>	<p>O valor da despesa paga em 2013 foi inferior em 6% aos valores totais despendidos em 2012 pelos organismos extintos. A redução resulta do decréscimo registado nas despesas correntes, em particular nas despesas com pessoal em - 2,2 M€. De sublinhar que não existe informação disponível, para aferir da efetiva redução de despesa na área da aquisição de bens e serviços.</p>
3.1.5	<i>Recursos Patrimoniais</i>	<p>Dos imóveis atribuídos aos organismos extintos, 56 foram desafetados (na sua maioria museus, no que respeita ao Instituto dos Museus e da Conservação, I.P. (IMC) e parcelas de terreno e prédios rústicos que pertenciam ao Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico I.P. (IGESPAR) e 55 foram transferidos para a DGPC, sendo 31 imóveis provenientes do IMC, 7 do IGESPAR e 17 da Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo (DRCLVT).</p> <p>Dos diferentes espaços afetos à DGPC e que estão abertos ao público, existem, aproximadamente, 401.865 m2 divididos por 803 espaços, sendo de assinalar a necessidade de conservação de algum desse património.</p> <p>Verifica-se que os encargos correntes após fusão são inferiores em cerca de 656 m€. Esta redução é mais significativa nas rubricas "Vigilância e segurança" (398 m€) e "Assistência Técnica" (179 m€). Salienta-se que esta análise não teve em conta os serviços contratados antes e após a fusão. Por limitação dos sistemas de informação, apenas se procedeu à comparação direta dos valores executados das respetivas rubricas orçamentais.</p> <p>Os bens imóveis e móveis afetos à DGPC encontram-se inventariados de acordo com o CIBE, obedecendo ao estipulado na Portaria 671/2000, de 17 de abril. A DGPC concebeu um sistema de informação para inventário, gestão e divulgação <i>on-line</i> de Património Cultural e Natural, denominado Matriz, incluindo o catálogo coletivo dos museus com conteúdos em permanente atualização.</p>
3.2.1	<i>Atividade Desenvolvida e</i>	<p>As principais atividades desenvolvidas pela Direção-Geral incluem a gestão de património e de museus, a investigação, o apoio a outras entidades e a gestão de bibliotecas e arquivo. Neste âmbito, a DGPC apresenta indicadores referentes, no essencial, a ações inerentes aos processos de salvaguarda e classificação de bens culturais, às obras de reabilitação, conservação e restauro de património móvel, museologia e gestão de equipamentos culturais.</p> <p>O número de visitantes dos equipamentos culturais da DGPC tem vindo a aumentar (2012-2014), sendo essa variação (9%) mais expressiva de 2012 para 2013. No ano de 2014 a afluência de visitantes foi a mais elevada dos 3 anos analisados, atingindo em dezembro um valor acumulado de 3 788 179.</p> <p>A variação positiva no número de bilhetes vendidos de 2013 para 2014 (cerca de 4%) foi consideravelmente inferior à variação verificada ao nível da receita de bilheteira (cerca de 28%). Esta situação poderá ser explicada pela alteração, em junho de 2014, das condições de ingresso nos SD, nomeadamente o aumento do preço dos bilhetes individuais em vários equipamentos culturais.</p> <p>Na linha do definido nas Grandes Opções do Plano para o ano de 2012, ocorreu ainda uma diminuição do período de aplicação do regime de gratuidade.</p> <p>As exposições temporárias efetuadas pelos SD em 2013 (111 exposições), bem como o respetivo número de visitantes (2 634 258) foi superior ao registado no ano de 2014 (105 exposições realizadas que se traduziram 2 302 010 visitas). O Mosteiro da Batalha foi o SD que obteve o maior número de visitantes em exposições temporárias naqueles anos. Constata-se também que a exposição realizada em 2013 no Palácio Nacional da Ajuda da artista Joana Vasconcelos também registou um elevado fluxo de visitantes (235 372).</p>
3.2.2	<i>Indicadores de atividade</i>	
	<i>Visitas aos equipamentos culturais</i>	
	<i>Exposições temporárias</i>	



Item	Descrição	Conclusões e observações
		<p>A DGPC tem 25 lojas no conjunto dos museus e monumentos que promovem igualmente a divulgação da entidade e comercializam <i>merchandising</i> relacionado com a imagem do património cultural. Também a publicidade efetuada, o programa de rádio “Encontros com o Património”, o <i>website</i>, os blogs dos museus, monumentos e palácios, a <i>Newesletter</i> semanal e a presença nas redes sociais, projetam a DGPC para o exterior.</p>
	<i>Divulgação da atividade</i>	<p>Com o objetivo de sensibilizar e informar o público sobre a atividade que desenvolve, a DGPC organiza encontros técnico/científicos, promove ações educativas e de formação e desenvolve um programa editorial.</p>
	<i>Receita Arrecadada</i>	<p>Em 2013 a receita da DGPC ascendeu a 36 741 592 €, representando as Transferências Correntes e a Venda de Bens e Serviços 59,4% e 28% do total, respetivamente.</p> <p>Nas Transferência Correntes incluem-se as Transferências oriundas do Orçamento do Estado, as quais financiam essencialmente despesas com pessoal, sendo que a receita própria arrecadada financia igualmente a aquisição de bens e as despesas com pessoal.</p> <p>A Venda de Bens e Serviços inclui, designadamente, a receita resultante da venda de bilhetes (8 910 785€), das vendas das lojas (502 023,01€) e a realizada com o aluguer de espaços (389 049,92€).</p>
	<i>Prosecução da atividade: ganhos e ineficiências</i>	<p>A informação disponível não permite avaliar se as atividades desenvolvidas pós-fusão são efetuadas com maior grau de eficiência. Não existem mecanismos de acompanhamento e de controlo que permitam aferir objetivamente, a eficácia, a eficiência e a economia destas decisões estratégicas.</p>
3.2.3	<i>Definição e monitorização de objetivos</i>	<p>Em 2013 o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da DGPC cumpre os requisitos legais para a sua elaboração e divulgação, evidenciando, nomeadamente, a missão do serviço, os objetivos estratégicos e operacionais, os indicadores de desempenho, grau de realização dos objetivos definidos e respetivos desvios.</p> <p>A DGPC elabora de forma participada o Plano e Relatório de Atividades, porém, em 2013, estes instrumentos de gestão não associavam as atividades e projetos aos objetivos estratégicos e operacionais definidos para o organismo, sendo desta forma mais difícil a focalização dos elementos de organização na estratégia fixada.</p> <p>A monitorização e revisão dos objetivos operacionais foi efetuada pela Direção-Geral e reportada periodicamente ao SEC.</p> <p>No que respeita aos objetivos operacionais, 45% dos responsáveis pelos SD afirmam não terem conhecimento dos mesmos e 75% desconhece os seus objetivos individuais, o que dificulta o processo de melhoria contínua das organizações que integram.</p>
3.2.4	<i>Qualidade dos serviços prestados</i>	<p>A apreciação global dos clientes dos equipamentos culturais obtida no âmbito do inquérito realizado pelos serviços da DGPC é claramente positiva, recomendando os visitantes em 96% das vezes a visita a familiares e amigos. Os resultados demonstram que, essencialmente, a acessibilidade e circulação de visitantes de mobilidade reduzida e a qualidade de informação prestada são áreas a melhorar, bem como a divulgação e promoção dos produtos vendidos em loja e a página <i>website</i> dos museus/monumentos.</p>
3.2.5	<i>Protocolos / contratos</i>	<p>No período 2012-2013 a DGPC tinha 88 protocolos em execução, celebrados, designadamente com a Marinha portuguesa, a Fundação Millenium BCP, Municípios e Instituições de Ensino Superior.</p>



Item	Descrição	Conclusões e observações
		<p>Relativamente aos contratos celebrados com a empresa <i>Everything is New</i> no período em análise, verificou-se que as exposições Joana Vasconcelos no Palácio Nacional da Ajuda (PNA) e “Rubens, Bruegehl, Lorrain. A Paisagem Nórdica do Museu do Prado” no Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) tiveram um saldo positivo, 771 260,30€ e 49 320,29€, respetivamente. O mesmo não aconteceu com a exposição “Os Saboias. Reis e Mecenas. Turim 1730-1750” que registou um saldo de – 153 132,49€.</p> <p>Ocorreram desfasamentos temporais na faturação dos valores devidos à DGPC, a qual devia ser efetuada mensalmente conforme previsto no clausulado dos contratos. O atraso na emissão da faturação contraria o estipulado no art.º 36.º do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA) e revela fragilidades no sistema de controlo interno.</p> <p>Não se obteve evidência do reporte diário da venda de bilhetes à DGPC, conforme previsto nos contratos celebrados com a empresa <i>Everything is New</i>, condicionando a supervisão e controlo da execução financeira dos mesmos.</p>
	Cessão de exploração de espaços	<p>No período de incidência da auditoria foram objeto de análise 8 contratos de cessão de exploração de cafetarias, verificando-se a existência de três que vigoravam há cinco ou mais anos.</p> <p>Salienta-se que, embora não esteja legalmente previsto um prazo máximo de vigência para este tipo de contrato, atenta a boa gestão dos dinheiros públicos, a DGPC deverá proceder a uma avaliação das condições de mercado por forma a garantir propostas mais vantajosas e que melhor sirvam o interesse público, em observância dos princípios da transparência, igualdade e concorrência, previstos no n.º 4 do art.º 1.º do Código dos Contratos Públicos (CCP).</p>
3.3.1	Acompanhamento e controlo Avaliação do sistema de controlo interno	<p>Verificou-se a insuficiência de controlo e de arquivos documentais adequados dos protocolos/contratos..</p> <p>O sistema de controlo interno é regular.</p> <p>Os manuais de procedimentos, designadamente para as principais áreas (pessoal, financeira e administrativa) à data do trabalho de campo estavam em revisão.</p> <p>A DGPC remeteu o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas ao Conselho de Prevenção da Corrupção e disponibilizou-o na sua página da INTERNET. Este Plano foi objeto de revisão no ano de 2014.</p>
	Sistemas de informação	<p>Os principais sistemas de informação de apoio à gestão existentes na DGPC são o sistema contabilístico GERFIP – Serviços de Recursos Financeiros e Orçamentais –, os sistemas de bilhética (<i>Innux Ticket</i>) e de gestão de lojas (<i>Artsoft</i>).</p> <p>Na sequência de irregularidades ocorridas na venda de bilhetes no Mosteiro dos Jerónimos e na Torre de Belém, foi efetuada uma atualização no sistema <i>Innux Ticket</i> que limitou aos responsáveis pelo <i>backoffice</i> a reimpressão e anulação de bilhetes, contudo não foram instituídos procedimentos de controlo que permitam detetar situações anómalas, designadamente rotinas automatizadas e a análise crítica da informação recolhida.</p> <p>O respetivo processo-crime foi instaurado, encontrando-se a correr os seus termos no DIAP.</p>



Item	Descrição	Conclusões e observações
3.3.2	Demonstrações financeiras	<p>No que respeita ao controlo na venda de bilhetes, salienta-se que apenas 8 dos 20 SD questionados têm equipamentos – PDA – disponíveis para utilização. Este mecanismo de controlo constitui um meio eficaz para a prevenção de situações anómalas, designadamente através da análise dos registos informáticos dos mesmos.</p> <p>A base de dados do Artsoft reside num <i>datacenter</i> localizado fora da DGPC, não tendo esta acesso direto à informação, nem estando prevista qualquer cláusula de salvaguarda para entrega de informação em caso de resolução do contrato.</p> <p>O sistema de contabilidade analítica, não obstante a existência de centros de lucro e de custo, não permite isolar, designadamente os custos indiretos por serviço, nem quantificar os custos transferidos para outras entidades no âmbito do processo de fusão, nomeadamente para as direções regionais da cultura, nem proceder a uma análise detalhada dos serviços contratados antes e após fusão.</p> <p>Aquele sistema não permite obter informação relevante para a construção de indicadores adequados, não sendo possível avaliar o impacto das decisões e não habilitando a gestão a exercícios de comparabilidade e de <i>benchmarking</i>.</p> <p>A DGPC aplica o POCP na contabilização das suas operações, tendo efetuado a sua primeira prestação de contas ao TC relativamente ao ano de 2013. A análise efetuada aos documentos de prestação de contas identificou algumas deficiências que a Direção-Geral deverá suprir, designadamente quanto à correta escrituração do mapa de fluxos de caixa e relevação contabilística das operações.</p> <p>Na área contabilística existe uma partilha de responsabilidades entre os serviços da DGPC e a eSPap, intervindo esta em diversos processos contabilísticos. Contudo, a capacidade de resposta desta entidade nem sempre propicia a celeridade dos procedimentos.</p> <p>Em 31 de dezembro de 2013, as disponibilidades da DGPC ascendiam a 4 047 914,49€, encontrando-se 4 047 822€ em instituições financeiras (95,2% no IGCP e 4,8% em outras instituições bancárias) e 92,49€ em cofre, não tendo sido observado o princípio da unidade de tesouraria do Estado, aguardando-se decisão da Secretária de Estado do Tesouro e Finanças relativamente a 2013, 2014 e 2015 para exceção do seu cumprimento.</p> <p>Na atribuição dos fundos de maneiio não se identificam os responsáveis e não existem despachos de atribuição dos fundos fixos existentes nos SD.</p> <p>No que respeita à execução orçamental da receita e da despesa no ano de 2013, a receita cobrada líquida ascendeu a 36 741 591€ e a despesa paga a 33 321 321,93€, correspondendo a taxas globais de execução orçamental de 88,4% e 84,8%.</p> <p>A DGPC registou no exercício de 2013 “Proveitos e Ganhos” no total de 32 947 674,89€ e “Custos e Perdas” no montante de 31 299 220,02€, obtendo um resultado líquido do exercício de 1 648 454,87€.</p>
3.3.3	Juízo sobre as demonstrações financeiras	<p>A apreciação final respeitante à fiabilidade das demonstrações financeiras é favorável, no sentido que a esta expressão é atribuída, no domínio da auditoria financeira, pelas normas de auditoria geralmente aceites.</p>



RECOMENDAÇÕES

Atentas as matérias tratadas e respetivas conclusões vertidas no presente relatório, recomenda-se a adoção das seguintes medidas:

À Presidência do Conselho de Ministros:

1. Diligenciar pela criação no âmbito de processos de fusão de mecanismos de acompanhamento e controlo, designadamente indicadores de desempenho que permitam aferir objetivamente a eficácia, a eficiência e a economia das decisões.

Ao Diretor-Geral do Património Cultural:

2. Reduzir, em articulação com a tutela, o recurso a trabalhadores integrados nas medidas “Contrato Emprego-Inserção”, “Contrato Inserção +” e “Contrato emprego inserção património”, prevendo no mapa de pessoal o número de postos de trabalho necessários ao desenvolvimento das atividades de carácter permanente da DGPC.
3. Promover a implementação plena do Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública.
4. Prever, na elaboração dos planos e dos relatórios de atividade, a associação das atividades e dos projetos aos objetivos estratégicos e operacionais garantindo a completa articulação entre os instrumentos de gestão.
5. Realizar procedimentos pré-contratuais relativos aos contratos de cessão de exploração de espaços, designadamente nos Museus Nacionais de Arte Antiga, Soares dos Reis e do Traje, em observância dos princípios da transparência, igualdade e concorrência.
6. Instituir procedimentos eficazes de acompanhamento e controlo dos protocolos/contratos de modo a garantir, designadamente a faturação atempada e o cumprimento do previsto no art.º 36.º do CIVA, bem como diligenciar no sentido da existência de um arquivo global atualizado.
7. Diligenciar pela interligação automática dos sistemas informáticos de apoio à cobrança da receita com o sistema contabilístico.
8. Instituir rotinas de controlo automatizado e de análise da informação residente nos sistemas informáticos de apoio à cobrança da receita minimizando a ocorrência de irregularidades.
9. Adquirir, nas situações aplicáveis, *Personal Digital Assistants* (PDA), para a validação dos bilhetes de ingresso nos SD, contribuindo para o reforço do controlo da receita cobrada.
10. Proceder ao levantamento da totalidade dos fundos fixos existentes nos SD da DGPC.
11. Diligenciar pela plena implementação do sistema de contabilidade analítica.
12. Cumprir de forma integral o POCP e as Instruções do Tribunal de Contas, no que respeita à escrituração e elaboração das demonstrações financeiras e à instrução do processo de prestação de contas.
13. Observar o princípio da unidade de tesouraria do Estado, caso não seja autorizada a exceção ao seu cumprimento.
14. Implementar um sistema automático ou mecânico de registo da assiduidade dos trabalhadores em todos os serviços da DGPC.
15. Elaborar as reconciliações bancárias mensais integralmente de forma a garantir um controlo eficaz das transações.



1 INTRODUÇÃO

1.1 NATUREZA E ÂMBITO

1. Em cumprimento do Programa de Fiscalização da 2.^a Secção do Tribunal de Contas (TC)¹ para o ano de 2014, foi realizada uma auditoria integrada à Direção-Geral do Património Cultural (DGPC).
2. Esta ação visou a análise da gestão dos recursos públicos no âmbito da DGPC, com incidência nos exercícios de 2012 e de 2013, sem prejuízo de nas situações consideradas pertinentes, se alargar o âmbito temporal a anos anteriores e/ou posteriores.
3. Centrou-se em determinadas áreas oportunamente selecionadas, constantes do Programa de Auditoria (PA), não abrangendo, por conseguinte, todo o universo organizacional. Assim, as conclusões expressas neste Relatório visam apenas aquelas áreas, não devendo ser extrapoladas para as restantes.

1.2 QUESTÕES DE AUDITORIA

4. De acordo com o art.º 55.º da Lei n.º 98/97, de 26 de agosto², foi objetivo geral da auditoria avaliar o impacto da fusão dos organismos extintos [Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico I.P. (IGESPAR), Instituto dos Museus e da Conservação I.P (IMC) e a Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo (DRLVT-MC)], no âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC), na recém-criada DGPC, bem como a eficácia e eficiência na prossecução da atividade desenvolvida e a fiabilidade da informação prestada.
5. Para o efeito foram definidos 4 níveis de questões de auditoria (cfr. Mapa I do Anexo 6.6), correspondendo o 1º nível ao objetivo geral e detalhando-se os níveis 2 e 3 no quadro seguinte:

Quadro 1 – Questões de auditoria

Nível 2	Nível 3
1. A criação da DGPC permite efetuar uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais?	1.1 É efetuada uma gestão eficaz, eficiente e mais económica dos recursos humanos?
	1.2 É efetuada uma gestão eficaz e eficiente dos recursos financeiros?
	1.3 É efetuada uma gestão eficaz e eficiente dos recursos patrimoniais?

¹ Aprovado pela Resolução do Tribunal de Contas n.º 10/2013 – 2ª Secção, de 28 de abril.

² Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas (LOPTC), alterada e republicada pelas Leis n.ºs 48/2006 de 29 de agosto e 20/2015, de 9 de março.



Nível 2	Nível 3
2. As atividades são desenvolvidas de forma eficaz, eficiente, e com qualidade, garantindo a oferta dos principais serviços prestados pelos organismos extintos e tendo em vista o cumprimento da missão da DGPC?	2.1 No âmbito da avaliação de desempenho dos serviços, foram criados os instrumentos necessários para efetuar uma correta definição, monitorização e avaliação dos objetivos?
	2.2 As atividades desenvolvidas pela DGPC estão contempladas de forma adequada nos instrumentos de gestão?
	2.3 Os procedimentos desenvolvidos pela DGPC abrangem as atividades consideradas essenciais ao cumprimento da missão, eliminando duplicações e/ou insuficiências (eventualmente existentes antes da fusão)?
3. É garantida a pertinência e a fiabilidade da informação prestada?	3.1 O sistema de controlo interno instituído é fiável e funciona de forma adequada?
	3.2 Os documentos de prestação de contas são fiáveis e divulgam a informação necessária?

1.3 METODOLOGIA

6. A metodologia utilizada seguiu as orientações constantes do Manual de Auditoria e de Procedimentos do Tribunal de Contas (TC), bem como as normas da *Internacional Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)*, *International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI)* - 1000³ e 3000⁴ - o manual de Auditoria de Resultados do Tribunal de Contas Europeu e o manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União e desenvolve-se nas fases de planeamento, execução, avaliação dos resultados/relato e anteprojetado de relatório de auditoria.
7. Em conformidade com tais métodos e técnicas de auditoria, a verificação da documentação de suporte dos valores constantes dos documentos de prestação de contas e respetivos registos contabilísticos foi feita por amostragem que pretendeu ser representativa do universo em análise.
8. Considerando as áreas de atuação da DGPC e a avaliação preliminar dos riscos inerentes e de controlo interno, a amostra incidu maioritariamente sobre a área da receita, exclusivamente receita própria, tendo-se também executado verificações nas aquisições de bens e serviços.
9. Para esse efeito foi utilizado o método não estatístico como se indica:
 - a) **Receita** – A amostra representa 38,1% do valor global da receita própria conforme detalhe apresentado no Mapa II do Anexo 6.6 tendo a seleção resultado do critério de materialidade, incidindo sobre os meses com maior volume global de receita – maio, julho e agosto - bem como sobre as classificações económicas da receita com

³ General Introduction to the INTOSAI Financial Audit Guidelines.

⁴ Implementation Guidelines for Performance Audit.



maior peso relativo, com exceção do saldo da gerência anterior. Neste âmbito foram ainda selecionados os protocolos materialmente relevantes celebrados pela DGPC⁵.

- b) **Despesa** – Foram selecionados 4 contratos de execução continuada e respetivos procedimentos concursais, conforme detalhe apresentado no Mapa III do Anexo 6.6, e as operações relativas ao fundo de maneio atribuído à tesouraria no mês com maior relevância material no conjunto da despesa realizada no exercício de 2013.
10. Foram efetuadas deslocações aos serviços dependentes (SD) Mosteiro dos Jerónimos, Torre de Belém, Palácio Nacional da Ajuda (PNA), Museu Nacional dos Coches e Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), designadamente, aos postos de bilheteira e às lojas, tendo em vista a realização de testes de procedimentos e de conformidade.
 11. No PNA, Museu Nacional dos Coches e MNAA foram ainda efetuadas verificações físicas no âmbito dos bens móveis.
 12. Foram elaborados e remetidos aos SD questionários com o objetivo de aferir a adequabilidade da sua estrutura orgânica, do nível de competências, do grau de autonomia e de meios afetos para a prossecução com eficácia, eficiência e qualidade dos respetivos objetivos e missão da DGPC (cfr. Mapa IV do Anexo 6.6). Os resultados obtidos apresentam-se nos pontos relevantes do relatório.

1.4 COLABORAÇÃO, CONDICIONANTES E LIMITAÇÕES

13. Regista-se a boa colaboração prestada pelos dirigentes e restantes trabalhadores dos diversos serviços contactados pela equipa de auditoria no decurso da ação, bem como a rápida e eficiente resposta a todas as solicitações decorrentes dos trabalhos desenvolvidos.
14. Salienta-se que os organismos extintos utilizavam sistemas contabilísticos diferentes (orçamental e patrimonial⁶), o que aliado ao facto do sistema de contabilidade analítica da DGPC não permitir obter informação habilitante, designadamente quanto ao apuramento dos custos por SD, em particular, dos indiretos, prejudicou a avaliação da eficácia do processo de fusão.

1.5 EXERCÍCIO DO CONTRADITÓRIO

15. No âmbito do exercício do direito do contraditório, consagrado nas normas previstas no art.º 13.º e n.º 3 do art.º 87.º da Lei n.º 98/97, de 26 de agosto, foi instado o atual Diretor-Geral do Património Cultural e os anteriores Diretores-Gerais, em funções no período de 1 de janeiro de 2012 a 4 de fevereiro de 2014, bem como, os diretores dos organismos extintos IGESPAR, IMC e DRLVT para, querendo, se pronunciarem sobre os factos constantes do relato de auditoria.
16. O direito de contraditório foi exercido apenas pelo Diretor-Geral em exercício, Prof. Doutor Nuno Manuel Veiga Vassalo e Silva, estando as alegações nas partes consideradas relevantes, transcritas na íntegra ou apresentadas em síntese, *em itálico*, as quais foram consideradas na elaboração dos respetivos pontos do relatório.
17. O Diretor-Geral do Património Cultural apresentou as alegações estruturadas por seis áreas organizacionais: estratégia e planeamento organizacional das atividades, recursos humanos, recursos financeiros, sistema de controlo interno e sistemas de informação.

⁵ Os protocolos foram selecionados com base na listagem disponibilizada através da resposta da DGPC ao Pedido n.º 2, Ponto 15.

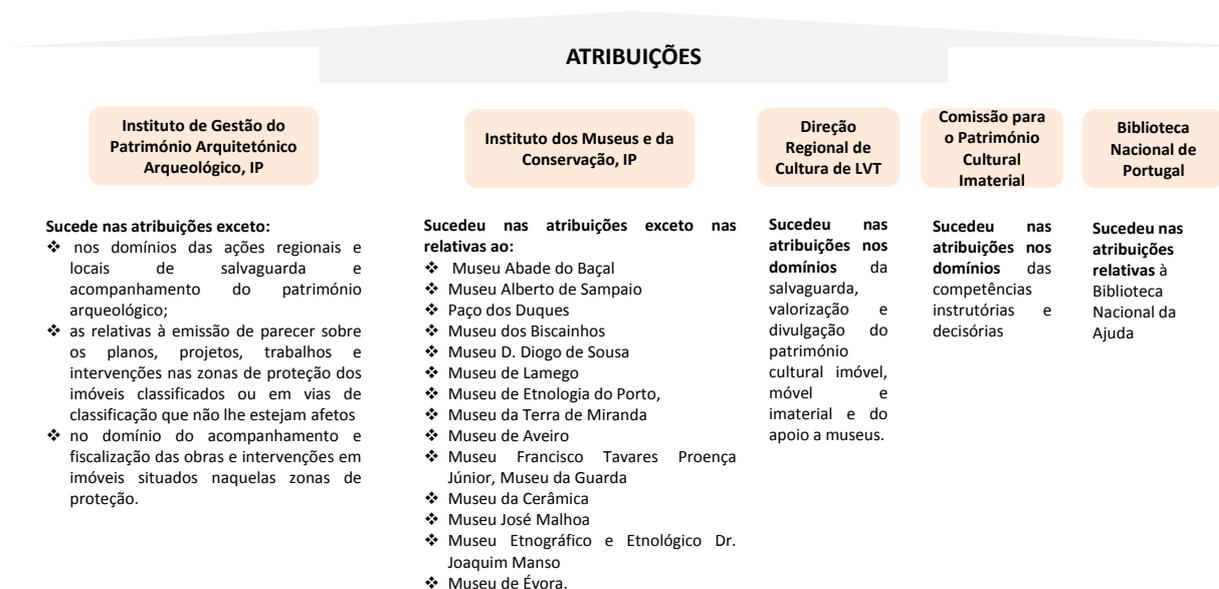
⁶ IGESPAR - contabilidade patrimonial; IMC e DRLVT – contabilidade orçamental.



2 CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE

18. A DGPC, cuja orgânica foi aprovada pelo DL n.º 115/2012, de 25 de maio, é um serviço central da administração direta do Estado, tutelado pela Presidência do Conselho de Ministros (PCM)⁷, dotado de autonomia administrativa, e, transitoriamente, de autonomia financeira, enquanto se mantiver a gestão dos projetos cofinanciados por recursos financeiros comunitários.
19. Esta Direção-Geral tem como missão “assegurar a gestão, salvaguarda, valorização, conservação e restauro dos bens que integrem o património cultural imóvel, móvel e imaterial do País, bem como desenvolver e executar a política museológica nacional.”⁸
20. A DGPC sucede nas atribuições do IGESPAR, do IMC e da DRCLVT com as exceções previstas na lei. Sucede ainda nas atribuições da Biblioteca Nacional de Portugal relativas à Biblioteca da Ajuda, a qual passou a estar integrada no PNA, e nas atribuições da Comissão para o Património Cultural Imaterial nos domínios instrutórios e decisórios, conforme se apresenta no esquema seguinte:

DGPC – Direção Geral do Património Cultural



Fonte: DL n.º 115/2012, de 25 de maio.

21. As atribuições da DGPC, consubstanciadas n.ºs n.º 2 e 3 do art.º 2º do DL n.º 115/2012, de 25 de maio, são designadamente, as seguintes:
- ✓ Inventariação, classificação, estudo, conservação, restauro, proteção, valorização e divulgação do património cultural móvel e imóvel, e também no domínio do estudo, valorização e divulgação do património imaterial;

⁷ Cfr. DL n.º 126-A/2011, de 29 de dezembro.

⁸ Cfr. n.º 1 do art.º 2.º do DL n.º 115/2012, de 25 de maio.



- ✓ Propor a classificação de bens imóveis, de interesse nacional e de interesse público, e a fixação das respetivas zonas especiais de proteção, bem como propor a classificação e realizar a inventariação sistemática e atualizada dos bens que integram o património cultural móvel e imaterial;
 - ✓ Propor e executar a política museológica nacional;
 - ✓ Elaborar planos, programas e projetos para a execução de obras e intervenções de conservação, recuperação, restauro e valorização, em imóveis do Estado classificados ou em vias de classificação;
 - ✓ Assegurar a gestão e valorização do património cultural arquitetónico e arqueológico que lhe esteja afeto;
 - ✓ Definir e difundir metodologias e procedimentos, no âmbito da salvaguarda e valorização dos bens culturais imóveis, das diversas componentes da prática museológica, da salvaguarda do património imaterial, bem como autorizar, acompanhar e supervisionar tecnicamente os projetos de intervenção em património cultural nas áreas da salvaguarda, conservação e restauro;
 - ✓ Autorizar os planos, projetos, trabalhos, alterações de uso e intervenções de iniciativa pública ou privada a realizar em imóveis classificados ou em vias de classificação;
 - ✓ Assegurar o acompanhamento do comércio de bens culturais;
 - ✓ Gerir os sistemas de informação sobre museus, bens culturais móveis e integrados e sobre intervenções de conservação e restauro;
 - ✓ Conservar, tratar e atualizar os arquivos documentais, e as bibliotecas afetas;
 - ✓ Fomentar e acompanhar a execução de atividades de cooperação com outras instituições públicas ou da sociedade civil;
 - ✓ Promover e assegurar o inventário geral do património cultural e o sistema de georreferenciação do património cultural arquitetónico e arqueológico imóvel;
 - ✓ Coordenar a aquisição de obras de arte para o Estado.
22. Pelo Despacho n.º 5686/2014, de 11 de abril, do diretor-geral do Património Cultural, foi declarado concluído o processo de fusão dos organismos extintos com efeitos reportados àquela data⁹.
23. A DGPC é dirigida por um diretor-geral, coadjuvado por quatro subdiretores gerais, cargos de direção superior de 1º e 2º grau, respetivamente¹⁰.
24. A Portaria n.º 223/2012, de 24 de julho definiu as estruturas e as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares, organizando-se a DGPC em serviços centrais (SC) e serviços dependentes (SD), conforme se apresenta:

⁹ Cfr. Despacho (extrato) n.º 5686/2014, de 11 de abril.

¹⁰ Art. 3.º do DL n.º 115/2012, de 25 de maio.



SERVIÇOS CENTRAIS¹¹

Departamento de Bens Culturais

Departamento de Museus, Conservação e Credenciação

Departamento de Estudos, Projetos, Obras e Fiscalização

Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo

SERVIÇOS DEPENDENTES¹²

Convento de Cristo

Mosteiros

- de Alcobaça;
- Jerónimos e Torre de Belém;
- Santa Maria da Vitória (Batalha)

Panteões Nacionais

- Igreja de Santa Engrácia (Lisboa) (a)
- Igreja de Santa Cruz (Coimbra)(a)

Palácios

- Nacional da Ajuda
- Nacional de Mafra
- Nacional de Queluz
- Nacional de Sintra

Museus

- Chiado/Nacional de Arte Contemporânea Casa Museu Anastácio Gonçalves
- Nacional Grão Vasco (a)(b)
- Monográfico de Conímbriga(a)
- Nacional da Música (a) (b)
- Nacional de Arte Antiga
- Nacional de Arqueologia
- Nacional do Azulejo
- Nacional dos Coches e Anexo Vila Viçosa
- Nacional de Etnologia/ Arte Popular
- Nacional de Machado de Castro
- Nacional Soares dos Reis
- Nacional do Teatro e da Dança (b)
- Nacional do Traje

a) Não constam da lista integrada na portaria que regulamenta a estrutura nuclear da DGPC¹³.
b) Denominação alterada através dos despachos n.ºs 5122/2015, 5123/2015 e 5124/2015, de 18 de maio.

25. Os departamentos e serviços dependentes são dirigidos, respetivamente, por diretores de serviços e diretores, cargos de direção intermédia de 1º grau¹⁴.

¹¹ Cfr. art.ºs 2.º a 5.º da Portaria n.º 223/2012, de 24 de julho.

¹² SD constantes do anexo I à Lei Orgânica da DGPC.

¹³ Cfr. n.º 2 do art.º 1º da Portaria n.º 223/2012, de 24 de julho.

¹⁴ Cfr. n.º 3 do art.º 1º da Portaria n.º 223/2012 de 24 de julho.



3 OBSERVAÇÕES DE AUDITORIA

3.1 O IMPACTO DO PROCESSO DE FUSÃO

3.1.1 Enquadramento do processo de fusão

26. O XVII Governo Constitucional criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)¹⁵, com o seguinte objetivo: “(...) *promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência pela simplificação, racionalização e automatização, que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afetos.*”
27. No âmbito do então Ministério da Cultura (MC), foram criados¹⁶, de acordo com as orientações gerais e especiais para a reestruturação dos ministérios, entre outros, os seguintes serviços:
- ✓ **O Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico I.P. (IGESPAR)**¹⁷, que integrou as atribuições do Instituto Português do Património Arquitectónico e do Instituto Português de Arqueologia e as relativas à salvaguarda do património classificado da Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais;
 - ✓ **O Instituto dos Museus e da Conservação I.P. (IMC)**¹⁸, que integrou as atribuições do Instituto Português de Museus e do Instituto Português de Conservação e Restauro;
 - ✓ **A Direcção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo (DRLVT)**¹⁹.
28. Por sua vez, o XIX Governo Constitucional através do DL n.º 86-A/2011, de 12 de junho, extingue o MC e integra a Secretaria de Estado da Cultura na Presidência do Conselho de Ministros (PCM)²⁰. No seu programa, o Governo assumiu a necessidade de rever o PRACE tendo em vista, nomeadamente:
- ✓ Racionalizar as despesas de funcionamento das Administrações Públicas;
 - ✓ Aumentar a eficiência da Administração Pública (AP) e reduzir os custos à medida das capacidades reais do País.
29. Com esse propósito, o Conselho de Ministros aprovou as linhas gerais do PREMAC²¹, assumindo o Governo o compromisso de, ainda em 2011, apresentar um programa de reorganização da Administração Central do Estado.

¹⁵ Cfr. Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 8 de julho.

¹⁶ Cfr. Resolução de Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 2 de abril.

¹⁷ Cfr. DL n.º 96/2007, de 29 de março.

¹⁸ DL n.º 97/2007, de 29 de março.

¹⁹ Decreto-Regulamentar n.º 34/2007, de 29 de março.

²⁰ Cfr. art.º 21.º e art.º 8.º do DL n.º 86-A/2011, de 12 de junho.

²¹ Cfr. Comunicado do Conselho de Ministros www.portugal.gov.pt (reunião de 20 de julho de 2011).



Objetivos do PREMAC

- ✓ Racionalização e redução das estruturas da Administração Central do Estado, com aumento da sua eficiência de atuação;
- ✓ Promoção de uma melhor utilização dos recursos humanos do Estado;
- ✓ Redução de pelo menos 15% no total das estruturas orgânicas dependentes de cada ministério e redução de pelo menos 15% do número de cargos dirigentes, tanto de nível superior, como de nível intermédio.

30. De salientar também que as Grandes Opções do Plano para o ano de 2012²², no que respeita às medidas prioritárias no sector da Cultura, tinham como objetivo a promoção de “(...) *um novo modelo organizacional com vista à redução dos custos para o Estado e o contribuinte, a modelos mais eficientes de funcionamento e à reavaliação do papel do Estado na vida cultural através de uma reorganização e simplificação das estruturas e das entidades tuteladas (...)*”, designadamente:

- ✓ Fusão/extinção de organismos (redução do n.º de estruturas de 16 para 11);
- ✓ Diminuição do número de cargos dirigentes de 191 para 122, o que se traduziria numa redução de despesas com pessoal na ordem dos 2,6 M€;
- ✓ Contribuição para a meta transversal de redução de efetivos na administração central em cerca de 2%, limitando-se as admissões de pessoal;
- ✓ Reorganização e racionalização das instalações de propriedade da Secretaria de Estado da Cultura, permitindo uma maior eficiência e eficácia nos recursos financeiros, humanos e logísticos e redução dos encargos de locação de imóveis, através da rescisão de contratos de arrendamento;
- ✓ Centralização das compras, nomeadamente através das aquisições agregadas na unidade ministerial de compras;
- ✓ Revisão do regime de gratuidade dos museus e património cultural, diminuindo o período da sua aplicação e alteração dos horários de funcionamento;
- ✓ Reforço do acompanhamento e monitorização da execução económica e financeira, numa base mensal, através da implementação de um sistema de suporte de informação uniformizado em todos os serviços e organismos da Secretaria de Estado da Cultura.

31. Neste contexto, o primeiro passo seria dado através do processo de preparação das leis orgânicas dos ministérios e dos respetivos serviços.

32. A nova reorganização dos serviços, organismos e outras estruturas do MC, ocorre com a integração dos mesmos na PCM²³, operada através do DL n.º 126-A/2011, de 29 de dezembro²⁴, e consequente criação da DGPC.

²² Cfr. Lei n.º 64-A/2011, de 30 dezembro.

²³ Cfr. DL n.º 126-A/2011, de 29 de dezembro.

²⁴ Aprova a lei orgânica da PCM.



3.1.2 Estrutura organizacional

33. Atendendo a que o processo de fusão criou uma nova estrutura organizacional, apresenta-se uma breve análise comparativa da estrutura orgânica atual com as dos serviços extintos.

Quadro 2 – Estruturas Orgânicas antes e após a fusão

Unidades Orgânicas	Departamentos	Divisões	Laboratório	Serv. dependentes	Total
ex- IGESPAR	5	7		5	17
ex-IMC	5	3	1	34	43
ex-DRLVT	-	2	-	-	2
Antes da Fusão	Total	10	12	39	62
Após Fusão	Total DGPC	4	8	22	35

Fonte: Resposta ao Pedido 1 - Questões 8

34. A estrutura orgânica dos 3 organismos extintos incluía, nomeadamente, 10 departamentos, 12 divisões e 39 SD. Com a criação da DGPC a estrutura orgânica foi reduzida a 4 departamentos, 8 divisões e 22 SD (Cfr. Mapa V do Anexo 6.6).

**Redução de estruturas em
6 Departamentos
4 Divisões e
17 Serviços Dependentes**

35. Da análise ao questionário efetuado aos SD, 55% dos serviços considera a estrutura adequada. No que respeita a esta matéria, entendem que a estrutura é racional, apesar de "(...) uma notória falta de capacidade de resposta, possivelmente devido à burocracia e escassez de recursos humanos (...)".

36. Ainda de acordo com os resultados obtidos, afirma-se que a "(...) a excessiva centralização de procedimentos, práticas e orgânica dos serviços centrais, condiciona a prossecução mais eficaz e eficiente dos objetivos operacionais. No entanto, ela é também o garante do desenvolvimento adequado da tramitação processual inerente e do cumprimento dos procedimentos e normativos legais, no quadro administrativo vigente (...)".

Os responsáveis dos SD, na sua maioria, entendem que é necessária maior autonomia na gestão corrente dos equipamentos culturais

37. Para uma mais adequada e atempada prestação dos serviços, os responsáveis de vários SD²⁵ afirmam necessitar de uma maior autonomia no que respeita à gestão corrente dos equipamentos culturais, nomeadamente no que se refere a pequenas reparações e manutenções e aquisição de material de baixo valor²⁶. Acrescentam também que "(...) a classificação da direção do museu como cargo de direção intermédia de 2º grau retira-lhe competências legais indispensáveis ao prosseguimento da sua atuação (...)".

38. O quadro seguinte elenca os pontos fortes e fracos do processo de fusão identificados com mais frequência na resposta ao questionário efetuado aos SD:

²⁵ Em onze dos vinte SD questionados.

²⁶ Em resposta à pergunta no questionário aos SD - "O valor do FM atribuído ao serviço é adequado?", 18 dos 20 SD entendem que não, referindo que estas aquisições são impossíveis de efetuar com recurso ao FM disponibilizado já que para além da verba disponibilizada ser claramente insuficiente, as rubricas económicas associadas são inadequadas.



Quadro 3 – Pontos Fortes e Fracos do Processo de Fusão

Pontos Fortes	Centralização de processos de decisão
	Criação de sinergias entre os diversos serviços dependentes
	Alargamento do universo de cooperação
	Novas valências técnicas
	Melhoria no apoio técnico em algumas áreas, nomeadamente, assistência informática, obras de manutenção de edifícios, resolução de situações de emergência
	Controlo direto e mais eficiente da execução financeira por parte da DGPC
	Maior racionalização de recursos materiais, financeiros e humanos
Pontos Fracos	Falta de capacidade de resposta de alguns serviços
	Perda de autonomia dos serviços dependentes
	Desarticulação entre os serviços centrais e dependentes
	Morosidade nos processos administrativos
	Fundo de maneiio insuficiente
	Centralização excessiva por parte dos serviços centrais
	Tratamento indiferenciado de museus com naturezas diferentes
	Escassez de recursos humanos e financeiros

Fonte: Questionário aos SD

3.1.3 Recursos Humanos

39. Ao comparar a evolução dos mapas de pessoal aprovados e o da DGPC, de 2012 até ao ano de 2014, verifica-se um decréscimo no número de postos de trabalho, que se acentua no ano de 2013 (pós fusão), essencialmente no que respeita aos cargos de dirigentes/coordenação, conforme se demonstra no quadro seguinte:

Quadro 4 – Mapas de Pessoal da DGPC (2012 a 2014)

Categorias	Agregado a)	DGPC			
		2012	2013	Varição	2014
Dirigente superior de 1º grau	3	1	-66,7%	1	0,0%
Dirigente superior de 2º grau	3	4	33,3%	4	0,0%
Diretores de Serviço	35	22	-37,1%	20	-9,1%
Chefe de Divisão	25	13	-48,0%	13	0,0%
Subtotal	66	40	-39,4%	38	-5,0%
Técnicos Superiores	416	366	-12,0%	311	-15,0%
Técnicos de Informática	3	3	0,0%	4	33,3%
Técnico de fotografia e rad.	5		-100,0%	4	
Especialista informático	1		-100,0%		
Coordenador Técnico	7	3	-57,1%	2	-33,3%
Assistentes Técnicos	619	472	-23,7%	423	-10,4%
Assistentes Operacionais	158	105	-33,5%	88	-16,2%
Total	1275	989	-22,4%	870	-12,0%

a) Somatório dos mapas de pessoal do IMC, IGESPAR e DRCLVT.

Fonte: Mapas de Pessoal do IGESPAR, IMC E DRLVT (ano de 2012) e mapas de pessoal de 2013 e 2014.

40. No ano pós-fusão, constata-se que ocorreu um decréscimo do número de cargos dirigentes em todas as categorias com exceção da de dirigente superior de 2º grau.



41. A redução verificada no total de cargos dirigentes foi de 39,4%, tendo superado o estabelecido no âmbito do PREMAC, no que respeita à redução global de pelo menos 15% do número de cargos dirigentes (a nível superior e intermédio). Salienta-se que a análise é efetuada com base na evolução registada nos mapas de pessoal.

Foi superado o objetivo estabelecido no âmbito do PREMAC relativo à redução global do número de cargos dirigentes em cerca de 24%

42. No ano de 2014, as categorias de técnico superior e assistente técnico registam a diminuição mais relevante, em valor absoluto, do número de postos de trabalho.

43. No ano de 2015 o mapa de pessoal aprovado foi de 855 postos de trabalho, apesar da DGPC entender²⁷ que no decurso do ano será necessário reforçar o mapa em 49 postos de trabalho, 37 dos quais para garantir o funcionamento do novo Museu dos Coches²⁸ e 12 para as novas 12 salas resultantes da expansão do Museu Nacional de Arte Contemporânea / Museu do Chiado²⁹. No que respeita a situações de aposentação a decorrer em 2015, determina o Secretário de Estado da Cultura (SEC) que se deverá seguir a regra de substituição de 5 funcionários aposentados para uma nova admissão³⁰.

Trabalhadores Efetivos

44. O número de efetivos que desempenhavam funções a 31 de dezembro nos anos de 2012 a 2014, primeiro nos 3 organismos extintos e posteriormente na DGPC, são os que se apresentam no quadro seguinte:

Quadro 5 – Trabalhadores Efetivos em 31 de Dezembro (2012 a 2014)

Organismo	Anos	N.º efetivos	Variação	
			Absoluta	Relativa
Agregado (IGESPAR+IMC+DRCLVT)	2012	1092	-	-
	2013	843	249	-22,8%
	2014	801	42	-5,0%

Fonte: Pedido DGPC n.º6, Ponto 10, mail DGPC 13/04/2015 e Balanço Social de 2013 e 2014

Nota: IGESPAR (258 efetivos) + DRCLVT (44 efetivos) + IMC (790 efetivos).

45. Ao longo dos 3 anos de análise verificou-se um decréscimo de efetivos, mais significativo em 2013, que se justifica, no essencial, com a transferência de 222 trabalhadores para as Direções Regionais de Cultura³¹. Constata-se, assim, que o número de recursos humanos afetos à DGPC é inferior ao conjunto de trabalhadores que se encontravam afetos aos organismos extintos.

Em 2013 o número de efetivos da DGPC era inferior em 249 ao conjunto de trabalhadores então afetos aos organismos extintos.

46. No ano de 2014, e considerando o número de postos de trabalho constantes do mapa de pessoal da DGPC para o desenvolvimento das suas atividades, 870 no total, e que o número de efetivos em dezembro daquele ano era de 801 trabalhadores, constata-se que existiam 69 lugares por preencher, tal como se apresenta no quadro seguinte:

²⁷ Ofício n.º 8239, de 8 de agosto de 2014, enviado pela DGPC ao Secretário de Estado da Cultura.

²⁸ 12 técnicos superiores, 33 assistentes técnicos e 4 assistentes operacionais.

²⁹ Protocolo de afetação de parte do Museu de S. Francisco aquele Museu.

³⁰ E-mail do Gabinete do Secretário de Estado da Cultura, de 21 de agosto de 2014.

³¹ Resposta ao Pedido n.º 6, Ponto 10.



Quadro 6 – Mapas de Pessoal/ Trabalhadores Efetivos (2012-2014)

Anos	Mapa de Pessoal	Efetivos a 31/12	Diferença Apurada
2012	1275	1092	183
2013	989	843	146
2014	870	801	69
2015	855	-	-

Fonte: Mapas de Pessoal do IGESPAR, IMC E DRLVT (ano de 2012) e mapas de pessoal da DGPC de 2013 e 2014; Pedido DGPC n.º6, Ponto 10, mail DGPC 13/04/2015 e Balanço Social de 2013 e 2014

47. Em 2014 foram abertos 31 procedimentos concursais, na sua maioria para a área de vigilância, que se evidenciam no quadro seguinte:

Quadro 7 – Procedimentos Concurais (2014-2015)

Carreira/Categoria	Funções	N.º de vagas
Assistente Técnico	Vigilante/rececionistas	20
	Apoio administrativo/secretariado	5
Técnico Superior	Eng.º mecânico e eletrotécnico	2
	Limpeza, telefonista/ rececionista	1
Assistente Operacional	Motorista	1
	Jardinagem	1
	Pequenas manutenções e reparações	1
Total		31

Mail da DGPC de 02/01/15 - ficheiro: "Mapa Resumo Tribunal de Contas - Concursos.docx"

48. Considerando os efetivos a 31 de dezembro de 2014, os lugares abertos através de concurso e os previstos no mapa de pessoal, a DGPC considera ainda necessário o reforço do mesmo em 49 postos de trabalho.

A DGPC considera necessário reforçar o mapa de pessoal em 49 lugares.

49. É de salientar que a DGPC entende que para o adequado cumprimento das suas atribuições, se encontra em funções um número insuficiente de trabalhadores, sendo as necessidades sentidas a este nível supridas com recurso ao programa de Contrato Emprego Inserção (CEI), 101 no ano 2014, bem como a um conjunto de cerca de 232 voluntários³², o que indicia que o quadro de pessoal da DGPC está subdimensionado³³.

50. Também 90% dos responsáveis dos SD consideram que os recursos humanos que lhes estão afetos são reduzidos, nomeadamente para as áreas de vigilância/segurança e de conservação e restauro. Acrescentam, ainda, com frequência, que os trabalhadores não têm a formação adequada para o desempenho das atividades propostas³⁴.

Para o desenvolvimento das suas atribuições a DGPC recorre ao programa CEI e ao voluntariado, indiciando um subdimensionamento do mapa de pessoal.

³² Ofício n.º 8239, de 8 de agosto de 2014, enviado pela DGPC ao Secretário de Estado da Cultura.

³³ Ofício n.º 8239, de 8 de agosto de 2014, enviado pela DGPC ao Secretário de Estado da Cultura.

³⁴ Cfr. Resposta ao questionário efetuado aos serviços dependentes – questões 3.7 e 3.8.



Remunerações auferidas pelos trabalhadores da DGPC

51. Entre os anos de 2012 e 2014 os encargos relativos a remunerações auferidas pelos trabalhadores são os que se identificam no quadro seguinte:

Quadro 8 – N.º de Trabalhadores e Encargos com Remunerações (2012-2014)

Organismos / Serviços	IGESPAR - 2012		IMC + DRLVT - 2012		Agregado - 2012		DGPC - 2013		DGPC - 2014	
	N.º de Trabalhadores	Remuneração Anual (€)								
Serviços Centrais	177	3 214 633	173	2 754 796	350	5 969 428	309	6 865 862	286	5 966 298
Serviços Dependentes	97	1 356 996	750	9 685 203	847	11 042 199	589	8 987 271	574	8 634 313
Total	274	4 571 628	923	12 439 999	1197	17 011 628	898	15 853 133	860	14 600 611
Variação (%)								-6,8%		-7,9%

Fonte: Pedido DGPC n.º6, Ponto 9.

Nota: O valor das remunerações engloba a remuneração base e os suplementos recebidos pela totalidade de trabalhadores que desempenharam funções durante o ano.

De igual modo são considerados a totalidade de trabalhadores que desempenharam funções na DGPC ao longo de todo o ano.

52. Estes encargos com remunerações (remuneração base e suplementos recebidos)³⁵ diminuíram ao longo dos 3 anos, verificando-se no ano de 2013 um decréscimo nos valores pagos, face ao ano anterior, de cerca de 1 158 m€, o que representa, em termos relativos, uma variação de - 6,8%, e, se considerados unicamente os SD, de 18,6%³⁶.

As poupanças apuradas pós – fusão nas remunerações base dos cargos dirigentes foram de 289.871 €.

53. Tendo agora em conta as remunerações base apuradas com a redução dos cargos dirigentes, as poupanças, pós – fusão, foram de cerca de 289 871 €³⁷, o que se traduz numa variação de - 17,4%.

54. Não obstante constatar-se uma real diminuição da despesa com remunerações, deverá ter em conta que a DGPC para a prossecução das suas atividades recorre a CEI, que colmatam temporariamente necessidades dos serviços, auferindo estes trabalhadores remunerações inferiores aos efetivos que desempenham funções idênticas na Direção-Geral. Esta situação fere, designadamente, o princípio da igualdade constitucionalmente previsto a que a AP está sujeita e deve promover na sua atuação.

Na prossecução das suas atividades a DGPC recorre a contratos CEI, que colmatam temporariamente necessidades dos serviços, auferindo estes trabalhadores remunerações inferiores aos efetivos desta direção-geral.

Contratos Emprego Inserção

55. De acordo com a informação prestada pela DGPC³⁸, no ano de 2014, desempenhavam funções ao abrigo de Contratos CEI 101 trabalhadores. Já anteriormente, tanto o IGESPAR como o IMC haviam recorrido àquelas contratações, conforme se demonstra no seguinte quadro:

³⁵ Estes mapas não incluem os valores do subagrupamento 01.03.00 – Despesas com o pessoal – Segurança social e as remunerações pagas através de folhas manuais de vencimentos referentes a 2012 (Cfr. e-mail da DGPC, de 16 de outubro de 2015).

³⁶ Cfr. Resposta ao Pedido n.º 6, Ponto 9. A resposta obtida incluiu nos suplementos remuneratórios verbas referentes a ajudas de custo, trabalho extraordinário, abonos para falhas e lavagem de viaturas.

³⁷ Cfr. Resposta ao Pedido n.º 6, Ponto 9. O total da remuneração base dos dirigentes no ano de 2012 era de 1.667.075 € e no ano de 2013 de 1 377 204€.

³⁸ Cfr. e-mail DGPC de 24/11/2014.



Quadro 9 – Colaboradores no âmbito das medidas ativas de emprego do IEFP (2012 a 2014)

Organismo	N.º de trabalhadores		
	2012	2013	2014
ex- IGESPAR	42		
ex-IMC	23		
DGPC		81	101
Total	65	81	101

Fonte: E-mail DGPC, de 24/11/2014 e de 7/11/2014.

56. A Portaria 128/2009, de 30 de janeiro³⁹ regulamenta, nos termos do art.º 15.º do Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de novembro, as medidas «Contrato emprego-inserção» e «Contrato emprego-inserção+», através das quais é desenvolvido trabalho socialmente necessário. De acordo com o seu preâmbulo estas medidas visam: “(...) *promover a coesão social através do emprego e da qualificação profissional. No âmbito deste processo, reveste-se de particular valor estratégico a revisão da regulamentação das medidas ativas de emprego que, em complementaridade aos instrumentos de proteção social, procuram melhorar os níveis de empregabilidade e estimular a reinserção no mercado de trabalho dos trabalhadores que se encontram em situação de desemprego.*”
57. De acordo com o disposto no seu art.º 1.º aquelas abrangem, respetivamente, os desempregados beneficiários de subsídio de desemprego ou subsídio social de desemprego (contrato emprego-inserção) e os desempregados beneficiários do rendimento social de inserção (contrato emprego-inserção +).
58. Nos termos do art.º 3.º da mencionada Portaria são objetivos do trabalho socialmente necessário:
- a) *Promover a empregabilidade de pessoas em situação de desemprego, preservando e melhorando as suas competências socioprofissionais, através da manutenção do contacto com o mercado de trabalho;*
 - b) *Fomentar o contacto dos desempregados com outros trabalhadores e atividades, evitando o risco do seu isolamento, desmotivação e marginalização;*
 - c) *A satisfação de necessidades sociais ou coletivas, em particular ao nível local ou regional.*”
59. O programa de qualificação e inserção profissional nas áreas da conservação e manutenção do património, designado por Património Ativo, criado pela Portaria n.º 33/2013, de 29 de janeiro, e que tem, entre outros, como objetivo “*enquadrar pessoas desempregadas em atividades que satisfaçam necessidades sociais ou coletivas temporárias, potenciando a sua reconversão profissional e tendo em vista a melhoria do seu perfil de empregabilidade e uma futura integração no mercado de trabalho*”, integra a medida contrato emprego inserção património.
60. São destinatários desta medida os desempregados beneficiários de subsídio de desemprego ou de subsídio social de desemprego, bem como os desempregados beneficiários do rendimento social de inserção, e desempregados não subsidiados nem beneficiários deste inscritos nos centros de emprego há pelo menos 4 meses consecutivos.
61. Podem candidatar-se às medidas previstas nas mencionadas Portarias n.ºs 128/2009, de 30 de janeiro e 33/2013, de 29 de janeiro, entre outras entidades promotoras, os serviços públicos que desenvolvam atividades no domínio do património cultural, nos termos, respetivamente do n.º 1 do art.º 4.º e n.º 2 do art.º 5.º.

³⁹ Alterada e republicada pela Portaria n.º 20-B/2014, 30 de janeiro.



62. No quadro seguinte apresenta-se o número de contratos vigentes em 2014 por tipologia:

Quadro 10 – Contratos estabelecidos no âmbito das medidas ativas de emprego do IEFP - (2014)

Contratos CEI	Número de trabalhadores	Comparticipação IEFP
Contrato emprego inserção	88	Sem participação
Contrato emprego inserção +	4	80% do valor bolsa mensal
Contrato emprego inserção património	9	100% do valor total

Fonte: Mail DGPC de 24/11/2014.

63. No caso dos contratos de emprego inserção cada trabalhador auferir uma bolsa mensal no valor de 83,84€^{40/41}, nos restantes contratos o valor é de 419,22€⁴². Recebem, ainda, um subsídio mensal de refeição e de transporte, este último quando aplicável.⁴³ A duração legal prevista para estes vínculos contratuais é de 1 ano não renovável.
64. A participação do IEFP nestas medidas ativas de emprego é variável, conforme se evidencia no quadro anterior, sendo também assegurado a estes trabalhadores um seguro de acidentes pessoais (variável de acordo com o risco associado). O valor global pago pela DGPC em 2014 no âmbito destes contratos ascendeu a 318 686€.
65. A grande maioria destes trabalhadores exerce funções nos SD da DGPC conforme resulta do Mapa VI do Anexo 6.6. As funções desempenhadas distribuíam-se, designadamente, pelas áreas de acolhimento e vigilância, limpeza, arquivo, inventariação de matérias arqueológicas e conservação e restauro.
66. No âmbito do questionário realizado, 65% dos responsáveis dos SD consideram ser imprescindível o recurso àqueles desempregados atenta à insuficiência de trabalhadores, por forma a salvaguardar as visitas em condições de segurança, tendo em conta, nomeadamente, a dimensão de alguns dos monumentos, bem como, permitir o contínuo e integral funcionamento dos SD.
67. A escassez de recursos humanos leva a que, durante o horário de abertura ao público, se verifique, amiúde, o fecho parcial de sectores de museus e monumentos ou o encerramento de lojas durante o período de almoço do responsável das mesmas.
68. Acresce que o pessoal com CEI é contratado temporariamente sendo-lhes ministrada formação, que não supre a experiência profissional, que só com o tempo se adquire no exercício de funções, com consequências negativas para a qualidade do serviço prestado.
69. Apesar do recurso a trabalhadores através de CEI visar garantir o funcionamento dos SD, merece juízo de censura a utilização deste expediente pela DGPC para suprir as suas necessidades. Assim, deverá o recurso a este tipo de contratações ser objeto de resolução em articulação com a tutela⁴⁴.

O recurso ao programa CEI é essencial à prossecução das atribuições da DGPC, em particular nos SD

⁴⁰ Cfr. nº 3 e alínea b) do n.º 5.º do art.º 13.º da Portaria nº 20-B/2014 de 30 de janeiro.

⁴¹ CEI.

⁴² Contratos de Emprego de Inserção + e Contrato Emprego Inserção Património.

⁴³ Cfr. Alíneas a) e b) do nº 1, do art.º 14.º do mesmo diploma, aplicados a todos os dias efetivos de trabalho.

⁴⁴ A Provedoria da Justiça emitiu recomendação no sentido de que as entidades beneficiárias "(...) ao celebrar um acordo de atividade ocupacional que se materializa na ocupação efetiva de um posto de trabalho, no qual aquele trabalhador desempenha as mesmas funções que o funcionário que está ao seu lado, apenas com a diferença deste último ter um vínculo jus-laboral, afigura-se-me inaceitável." Recomendação n.º 4/B/2004, de 23 de março de 2004, a propósito dos Programas Ocupacionais previstos na Portaria n.º 192/96, de 30 de maio.



70. Em **sede de contraditório**, o Diretor-Geral informa que “ (...) *irá proceder à redução progressiva do número de CEI e CEI+ nos próximos anos, redução esta que terá como contrapartida o aumento, em igual número, de postos de trabalho a inscrever anualmente no mapa de pessoal do organismo, de acordo com as prioridades definidas superiormente e em articulação com a tutela.*”

3.1.4 Recursos Financeiros

71. No que respeita aos recursos financeiros apresenta-se o quadro comparativo do orçamento executado antes e após fusão, atendendo à informação disponibilizada pela DGPC:

Quadro 11 – Orçamento executado antes e após fusão

Unidade: Euro

CE	Agrupamentos	Orçamento Executado		Variação	
		Antes da fusão	Depois da fusão	Valor	%
		2012	2013		
01.00.00	Despesas com pessoal	21 683 579,00	19 463 965,48	-2 219 613,52	-10,2%
02.00.00	Aquisição de bens e serviços correntes	8 781 659,00	7 951 438,07	-830 220,93	-9,5%
03.00.00	Juros e outros encargos	0,00	10 196,09	10 196,09	-
04.00.00	Transferências correntes	2 728 237,00	1 936 273,93	-791 963,07	-29,0%
06.00.00	Outras despesas correntes	201 538,00	382 834,77	181 296,77	90,0%
07.00.00	Aquisição de bens de capital	2 045 350,00	3 576 613,59	1 531 263,59	74,9%
		35 440 363,00	33 321 321,93	-2 119 041,07	-6,0%

Fonte: DGPC - Resposta ao Ponto 10 do Pedido n.º 1

72. Verifica-se que o valor da despesa paga em 2013 foi inferior em 6% aos valores despendidos em 2012 pelo conjunto dos organismos extintos. A redução resulta do decréscimo registado nas despesas correntes, em particular nas despesas com pessoal, menos 2,2 M€, correspondendo a -10,2%, em termos percentuais.

73. Salienta-se que não se detém informação disponível que permita aferir, designadamente, se o conjunto de bens e serviços antes e após a fusão é similar, pelo que esta redução de despesa deverá ser interpretada tendo em conta esta condicionante.

3.1.5 Recursos Patrimoniais

Bens imóveis

74. A DGPC tem 55 imóveis, identificados no Mapa VII do Anexo 6.6, tendo 31 imóveis sido transferidos do IMC, 7 do IGESPAR e 17 da DRCLVT. Foram desafetados dos organismos extintos 56 imóveis, na sua maioria museus, no que respeita ao IMC e parcelas de terreno e prédios rústicos que pertenciam ao IGESPAR, conforme se indica no quadro seguinte:



Quadro 12 – Imóveis Transferidos e Desafetados dos Organismos Extintos

Organismo	Imóveis	
	Desafetados	Transferidos DGPC
IMC	16	31
IGESPAR	40	7
DRCLVT		17
Total	56	55

Fonte: Pedido n.º6, ponto 11; Decreto-Lei n.º 115/2012, de 25 de maio; Relatório de Atividades de 2013.

75. Os bens imóveis afetos à DGPC encontram-se inventariados de acordo com o Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE), obedecendo nomeadamente ao estipulado nos art.ºs 17.º e 18.º da Portaria n.º 671/2000, de 17 de abril.
76. Dos diferentes imóveis afetos à DGPC e que têm abertura ao público, existem, aproximadamente, 401.865 m2 divididos por 803 espaços que incluem salas, igreja, claustros e jardins⁴⁵.
77. É de assinalar o mau estado de conservação de muito do património cultural afeto à DGPC. A título exemplificativo, destacamos o elevado estado de degradação do edifício do picadeiro real afeto ao Museu Nacional dos Coches e do conjunto sineiro do Palácio Nacional de Mafra, que inclui 120 sinos fundidos em bronze, cujo peso oscila entre as doze toneladas e os 2,7 Kg dos sinos de alto timbre⁴⁶. Foram entretanto lançados procedimentos pré-contratuais para a reabilitação dos carrilhões e torres sineiras daquele Palácio⁴⁷.
78. Estes e outros restauros irão beneficiar e realçar a importância de um património cultural de valor incalculável que tem sido negligenciado ao longo de décadas, principalmente pela ausência de recursos financeiros para o seu restauro.
79. No que respeita ao Pavilhão D. Maria I do Palácio Nacional de Queluz⁴⁸ e ao Palácio da Cidadela de Cascais⁴⁹, a respetiva administração é efetuada conjuntamente pela DGPC e pela Secretaria – Geral da Presidência da República. Nos Palácios Nacionais da Ajuda e de Queluz, a DGPC assegura a sua utilização pela Presidência da República nos casos de cerimónias protocolares no domínio da representação externa do Estado e de cerimónias solenes presididas pelo Chefe de Estado⁵⁰.
80. Salienta-se ainda que a gestão dos Palácios Nacionais de Queluz e Sintra foi atribuída à sociedade de capitais públicos Parques de Sintra Monte da Lua em Setembro de 2012⁵¹.
81. No âmbito do processo de fusão, a gestão de património próprio por parte da DGPC transitou para a Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF). De notar também, que esta Direção-Geral deixou ainda de estar representada no Conselho Geral dos Parques de Sintra Monte da Lua, S.A.⁵²

⁴⁵ Cfr. Ofício n.º 8239, de 8 de agosto de 2014, enviado pela DGPC ao Secretário de Estado da Cultura.

⁴⁶ Cfr. "O conjunto sineiro de Mafra" de Prof. Doutor João Soeiro de Carvalho, Diretor do Departamento de Musicologia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (Universidade Nova de Lisboa).

⁴⁷ Portaria n.º 696-A/2015, de 17 de setembro.

⁴⁸ Residência oficial dos chefes de Estado estrangeiros em visita oficial.

⁴⁹ Residência de verão do Presidente da República.

⁵⁰ Cfr. art.º 10.º do DL n.º 115/2012, de 25 de maio.

⁵¹ Cfr. art. 2.º do DL n.º 205/2012, de 31 de agosto .

⁵² Cfr. resposta ao Pedido n.º 6, ponto 5.



Bens móveis

82. Os bens móveis encontram-se inventariados de acordo com o CIBE⁵³ estando identificados através de etiquetas cuja numeração é sequencial no conjunto da DGPC. Contudo, os bens transitados do IGESPAR e do IMC mantêm os códigos anteriores.
83. A DGPC concebeu um sistema de informação de referência nacional para inventário, gestão e divulgação *on-line* integrados de Património Cultural (móvel, imóvel e imaterial) e Natural, denominado Matriz. Este sistema inclui o MatrizNet⁵⁴ a partir da qual é disponibilizado na internet o catálogo coletivo *on-line* dos museus que integram a Rede Portuguesa de Museus, com conteúdos em permanente atualização.
84. O quadro seguinte compara os principais custos correntes inerentes à gestão dos recursos patrimoniais da DGPC em 2013, com o somatório das mesmas rúbricas referentes aos três organismos extintos no ano de 2012.

Quadro 13 – Encargos Correntes Antes e Após Fusão

Unidade: Euro

Rúbricas Económicas	Ano 2013	Ano 2012					Total	Ano 2012/2013 Diferença
	DGPC	IGESPAR	IMC		DRLVT			
			SD	SC				
02.01.04 Limpeza e higiene (Aq. de bens)	42 454	7 993	4 495	24 801	100	37 389	5 066	
02.02.02 Limpeza e higiene (Aq. de serviços)	795 362	79 346		640 194	9 764	729 304	66 058	
02.02.01 Encargos das instalações	1 369 183	199 294	24 105	1 236 480	7 861	1 467 740	-98 557	
02.02.09 Comunicações.	506 285	218 906	246	323 136	15 163	557 451	-51 166	
02.02.18 Vigilância e segurança	1 801 404	793 476	3 117	1 402 919		2 199 512	-398 107	
02.02.19 Assistência técnica	194 872	82 117	6 059	281 324	4 587	374 087	-179 216	
Total	4 709 560	1 381 132	38 021	3 908 854	37 476	5 365 483	655 922	

Fonte: Mapas de Fluxos de Caixa de 2012 e 2013 (DGPC, IGESPAR, IMC e DRLVT).

Nota: Só foram considerados os pagamentos dos SC do IMC referentes ao ano de 2012

85. Consta-se que os encargos correntes referidos são inferiores após a fusão dos organismos em cerca de 656 m€. As reduções mais significativas verificam-se nas despesas referentes à “Vigilância e segurança” (398 m€) e na “Assistência Técnica” (179 m€).
86. Salieta-se que esta análise consiste apenas na comparação direta dos valores executados das respetivas rubricas orçamentais, uma vez que, por limitação dos sistemas de informação, o sistema de contabilidade analítica não permite isolar os custos indiretos por serviço. Também não é possível quantificar os custos transferidos para outras entidades, nomeadamente para as direções regionais da cultura, nem proceder a uma análise detalhada dos serviços contratados antes e após fusão.

⁵³ Cfr. Portaria n.º 671/2000, de 17 de abril A inventariação dos bens móveis foi efetuada pela empresa Deloitte no ano de 2013.

⁵⁴ Tutelada da Direção-Geral do Património Cultural, das Direções Regionais de Cultura do Norte, Centro e Alentejo e da Parques de Sintra – Monte da Lua, SA.

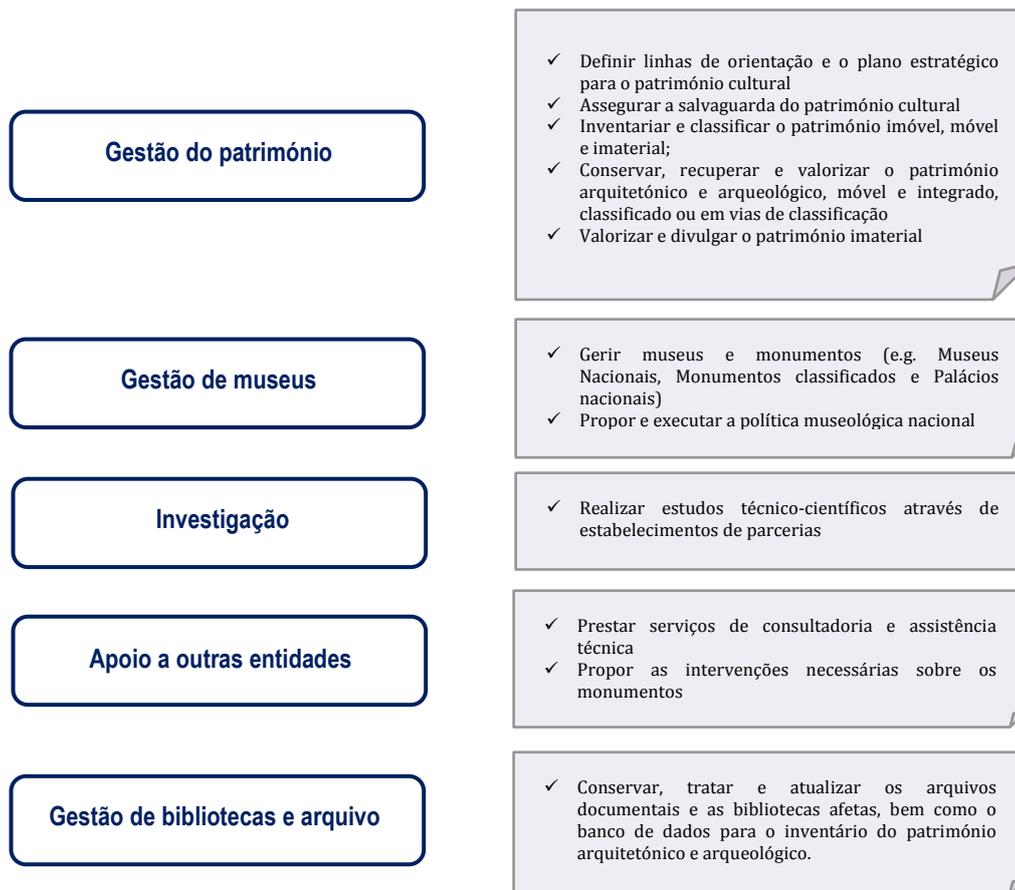


3.2 EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NA PROSSECUÇÃO DA ATIVIDADE

3.2.1 Atividade desenvolvida

Caraterização da atividade

87. As principais atividades desenvolvidas pela DGPC⁵⁵ são as seguintes:



88. A DGPC também atua, nomeadamente, nas áreas de programação cultural e pedagógica, relacionamento com o setor do turismo, autarquias, mecenato e associações de defesa do património e dos museus⁵⁶.

⁵⁵ Atendendo à informação constante na lei orgânica - DL n.º 115/2012, de 25 de maio e da página eletrónica.

⁵⁶ Cfr. Relatório de Atividades de 2013.



Análise SWOT

89. Através da metodologia SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - são identificadas as forças e fraquezas do organismo; as oportunidades e ameaças do meio envolvente; e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes (forças) estão de acordo com os fatores críticos de sucesso a organização está num ponto ótimo.

90. A análise SWOT realizada pela gestão de topo DGPC⁵⁷ é a que se apresenta:

Quadro 14 – Análise SWOT

Análise SWOT		ASPETOS	
		Positivos	Negativos
Ambiente	Interno	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competências da gestão nos domínios da qualidade, economia, eficácia e eficiência; - Estilo de liderança de proximidade; - Situação financeira e orçamental equilibrada; - Autonomia administrativa e financeira; - Qualidade reconhecida dos equipamentos culturais sob gestão; - Quota de mercado na área do património; - Gama de produtos de cariz comercial; - Qualidade dos serviços culturais (exposições, concertos, congressos); - Qualidade dos produtos editoriais; - <i>Mix</i> de preços praticados altamente concorrenciais; - Política de comunicação; - Notoriedade da marca património; - Elevados níveis de satisfação dos utentes; - Elevada especialização dos recursos humanos nos fatores críticos de desempenho; - Capacidade de retenção dos recursos humanos. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de informação; - Estrutura organizacional; - Dimensão e pulverização dos processos da DGPC; - Cultura organizacional; - Insuficiência de recursos humanos; - Estado de conservação dos imóveis; - Inexistência de planeamento estratégico de recursos humanos.
	Externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do turismo a nível mundial; - Portugal está na moda; - Recuperação das economias nacionais e europeias; - Redução da taxa de desemprego; - Baixa inflação; - Fraca pressão dos fornecedores; - Fraca pressão dos clientes; - Fraca competição / rivalidade entre agentes culturais. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legislação e procedimentos impostos, na área financeira; - Legislação e procedimentos impostos, ao nível da área dos recursos humanos (envelhecimento do pessoal / desajustamento do mapa de pessoal); - Legislação e procedimentos, por ela impostos, ao nível da área das compras e património; - Sucessivas reformas do Estado (2/3 em 9 anos); - Sucessivas mudanças de tutela (10 em 12 anos); - Sucessivas mudanças do Diretor Geral (3 em 2 anos); - Permanente foco dos <i>Stakeholders</i>; - Algumas áreas de potencial risco médio / elevado ao nível da matriz da corrupção e infrações conexas.

Fonte: DGPC

⁵⁷ A qual mereceu a concordância do Diretor-Geral, em 3 de dezembro de 2014.



3.2.2 Indicadores de Atividade

91. Os indicadores de atividade das principais áreas de atuação desenvolvida na DGPC nos anos de 2012 e 2013 são os que se apresentam no quadro seguinte:

Quadro 15 – Indicadores de Atividade

Atividades desenvolvidas	Anos	
	2012	2013
N.º de exposições temporárias	123	111
N.º de atividades pedagógicas	6.166	5.774
Prestação de serviços – levantamento fotográfico e cedência de imagens	5.735	11.268
Orientação e acolhimento de investigadores e estagiários e participação em projetos de investigação	139	182
Preparação e lançamento de empreitadas de imóveis afetos	43	103
Acompanhamento de cedência temporária de bens móveis	5.300	3.500
Bens incorporados nas coleções	676	345
Museus credenciados na Rede Portuguesa de Museus	0	14
Certidões emitidas no âmbito do exercício do direito de preferência	1.900	2.000
Propostas de classificação de imóveis	166	170
Propostas de criação de ZEP's (Zonas Especiais de Proteção)	93	100
Bens patrimoniais com intervenção ao nível da conservação e restauro	2.500	2.185
Realização, promoção e participação em congressos, seminários e outras ações de formação	12	163
Publicações	59	36
Pareceres emitidos	3.853	3.807
Pedidos analisados	3.370	3.480
Número de visitantes	3.323.914	3.624.328
Receitas de bilheteira (€)	7.816.859	8.910.785
Novos artigos de <i>merchandising</i>		1.625
Novos fornecedores de consignação de produtos de <i>merchandising</i>		121

Fonte: Ofício DGPC n.º 8239, de 8 de agosto de 2014 e Resposta ao Pedido n.º 6, Pontos 3 e 6.

92. Os indicadores apresentados são referentes, no essencial, a ações inerentes aos processos de salvaguarda e classificação de bens culturais, às obras de reabilitação e conservação do património imóvel, ações de conservação e restauro de património móvel, museologia e gestão de equipamentos culturais (mais de duas dezenas).
93. Dada a importância estratégica que detém nas atividades desenvolvidas e nas receitas cobradas pela DGPC, são analisados, com maior grau de detalhe, os indicadores referentes ao número de visitantes aos equipamentos culturais, exposições temporárias efetuadas por SD nos anos de 2012 e 2013, a divulgação da atividade desenvolvida e a receita arrecadada.



Visitas aos Equipamentos Culturais

94. No quadro seguinte constata-se que desde o ano de 2012 o número de visitantes aos equipamentos culturais da DGPC tem vindo a aumentar, sendo essa variação mais expressiva de 2012 para 2013.

Quadro 16 – N.º de Visitantes aos Equipamentos Culturais da DGPC

Ano	N.º de visitantes												Total	Variação
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
2012	133 415	179 214	233 750	336 243	347 411	300 767	349 405	434 962	368 471	289 561	188 373	162 342	3 323 914	-
2013	137 180	165 758	281 016	350 211	424 163	341 722	363 944	511 912	360 265	304 283	198 278	185 596	3 624 328	9,0%
2014	169 760	190 616	295 878	358 511	418 079	331 255	381 015	485 238	394 234	354 370	228 622	180 601	3 788 179	4,5%

Fonte: DGPC Pedido n.º6, Ponto n.º3.

95. A afluência de visitantes é substancialmente superior nos meses de maio, julho, agosto e setembro, com especial destaque para o mês de agosto. Em 2014, ano de maior afluência de público foram 3 788 179 os visitantes aos equipamentos culturais da DGPC.

Gráfico 1 – N.º de visitantes (2012-2014)



Fonte: Resposta ao Pedido n.º 6, Ponto 3.

Exposições Temporárias

96. As exposições temporárias efetuadas pelos SD no ano de 2013 foram 111 e as visitas realizadas nesse âmbito de 2 634 258. No ano seguinte foram realizadas 105 exposições que se traduziram em 2 302 010 visitas concretizadas (Mapa VIII do Anexo 6.6).

97. De acordo com o quadro seguinte, o SD com maior número de visitantes a exposições temporárias efetuadas nos dois últimos anos foi, destacadamente, o Mosteiro da Batalha. A exposição realizada em 2013 no Palácio Nacional da Ajuda da artista Joana Vasconcelos também registou um elevado fluxo de visitantes (235 372).

Quadro 17 – Exposições Temporárias com Maior Número de Visitantes em 2013 e 2014

Ano	Serviço Dependente	Exposições Temporárias	N.º visitantes
2013	Mosteiro da Batalha	Emílio Biel e o Mosteiro da Batalha	248.120
	P. N. da Ajuda	Joana Vasconcelos no Palácio da Ajuda	235.372
	Mosteiro da Batalha	Mário Lopes - Escultura	208.273
	Mosteiro dos Jerónimos	Manuel José Herigoyen - Vida e Obra	94.395
	M. N. de Arte Antiga	Rubens, Brueghel e Lorrain. A Paisagem Nórdica do Museu do Prado	80.032
2014	Mosteiro da Batalha	Milagre (um olhar sobre os Painéis de S. Vicente)	279.289
	Mosteiro da Batalha	5ª Essência - Exposição de Arte	192.655
	Palácio Nacional de Mafra	Exposição bibliográfica "Os Países representados na ARRE"	93.859
	M. N. de Arte Antiga	Esplendores do Oriente. Jóias de Ouro da Antiga Goa	91.203
	M. N. de Arte Antiga	Luca Giordano. Êxtase de S. Francisco	81.055

Fonte: DGPC Pedido n.º6, ponto n.º6.

Siglas: P.N.: Palácio Nacional; M.N.: Museu Nacional

Divulgação da Atividade

98. A DGPC procura sensibilizar e informar o público sobre as atividades que desenvolve, nomeadamente no que respeita à importância do património cultural na sociedade contemporânea e à programação dos museus, monumentos e palácios.
99. A DGPC tem 25 lojas⁵⁸ no conjunto dos museus e monumentos que promovem a divulgação da entidade e comercializam *merchandising* relacionado com a imagem do património cultural e as publicações e guias de apoio à visita.
100. A comunicação efetuada integra, nomeadamente, a organização de encontros técnico/científicos, a promoção de ações educativas e de formação e o desenvolvimento de um programa editorial vocacionado para diferentes áreas de especialidade e públicos⁵⁹. O *website*⁶⁰ e blogs dos museus, monumentos e palácios, a Newsletter semanal e a presença nas redes sociais, projetam igualmente a DGPC para o exterior.
101. É também um importante veículo de comunicação, o programa de rádio da TSF “Encontros com o Património”, semanalmente no ar desde 2008, e a publicidade efetuada, nomeadamente, através da televisão. Os custos associados a estas comunicações, financiados através do projeto Rede do Património Cultural estão evidenciados no quadro seguinte:

Quadro 18 – Divulgação da Atividade Desenvolvida (ano de 2013/14)

		Unidade: euro
Rádio	Encontros com o Património TSF - 2013/14	4 145
	Publicidade RTP 1 - ano de 2013	691
Televisão	Publicidade RTP 2 - ano de 2013	123
	Publicidade TVI - ano de 2013	4 478
Total		9 437

Fonte: Mail DGPC de 18 de novembro de 2014

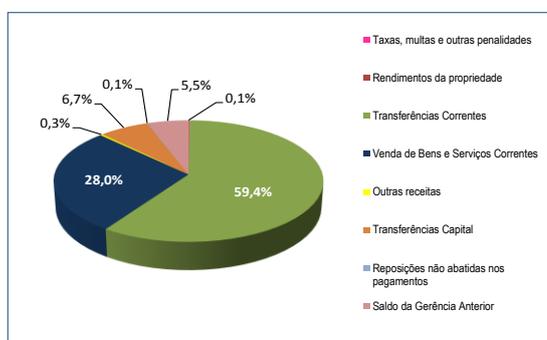
Receita arrecadada

102. No âmbito da atividade desenvolvida em 2013 pela DGPC a receita total ascendeu a 36 741 592€ incluindo o saldo da gerência anterior. A receita proveniente de Transferências Correntes e da Venda de Bens e Serviços Correntes são as materialmente mais relevantes conforme se demonstra seguidamente:

Gráfico 2 – Receita da DGPC (2013)

Designação	Valor (€)	%
Taxas, multas e outras penalidades	34 198	0,1%
Rendimentos da propriedade	15	0,0%
Transferências Correntes	21 820 498	59,4%
Venda de Bens e Serviços Correntes	10 283 651	28,0%
Outras receitas	124 029	0,3%
Transferências Capital	2 447 321	6,7%
Reposições não abatidas nos pagamentos	22 115	0,1%
Saldo da Gerência Anterior	2 009 765	5,5%
Total	36 741 592	100,0%

Fonte: DGPC – Mapa de controlo orçamental 2013



⁵⁸ A loja do Museu de Etnologia está cedida à Imprensa Nacional Casa da Moeda, através de um designado Acordo de Parceria (cfr. Resposta ao Pedido n.º 5, Ponto 6).

⁵⁹ Roteiros, Catálogos, Monografias, Estudos, Normas, Ensaios (nas áreas da História da Arte, do Património, da Conservação e Restauro, da Arqueologia, da Etnologia e dos Inventários) e revistas de caráter periódico (Revista Património e a Revista Portuguesa de Arqueologia.).

⁶⁰ www.patrimoniocultural.pt

103. Nas Transferência Correntes inclui-se as Transferências oriundas do Orçamento do Estado, as quais financiam essencialmente despesas com pessoal, sendo que a receita própria arrecadada financia igualmente a aquisição de bens e as despesas com pessoal.
104. Na Venda de Bens e Serviços inclui-se, designadamente, a receita resultante da venda de bilhetes (8 910 785€), das vendas das lojas (502 023,01€) e a realizada com o aluguer de espaços (389 049,92€). A receita de bilhética representa, em 2013, 86,7% do total daquele Capítulo de receita e 24,3% do total global arrecadado do ano de 2013.
105. No que respeita à venda de bilhetes no período 2012-2014, a receita ascendeu a 11 445 m€ em 2014, a mais elevada dos 3 anos analisados, sendo o mês de agosto o que mais contribuiu para o total da receita apurada (representando 14%) e o de fevereiro o que menos receita arrecadou (4%).

Quadro 19 – Receitas de Bilheteira

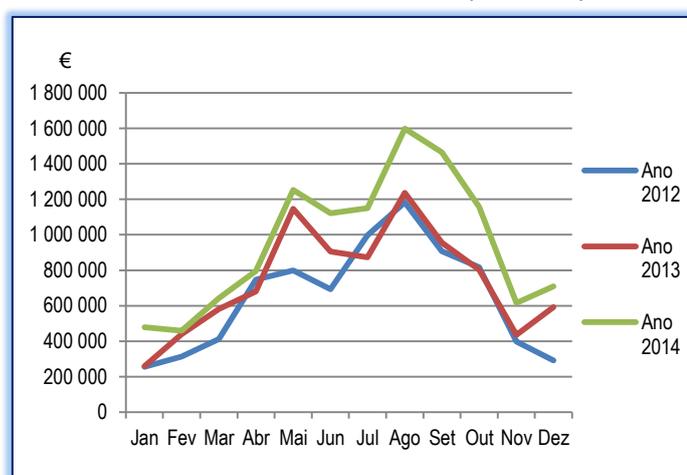
(Unidade: €)

Ano	Receita de Bilheteira												Total	Variação
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Ano 2012	256 020	313 564	411 479	747 394	799 121	693 674	997 336	1 183 582	907 698	816 746	398 238	292 005	7 816 859	-
Ano 2013	258 578	439 484	580 936	679 841	1 146 945	905 883	873 699	1 236 592	956 226	803 586	436 119	592 895	8 910 785	14,0%
Ano 2014	478 098	458 138	641 629	795 533	1 252 591	1 121 959	1 150 034	1 599 077	1 466 073	1 157 241	616 194	708 730	11 445 296	28,4%

Fonte: DGPC Pedido n.º 6, Ponto n.º 3.

106. A. variação positiva no número de bilhetes vendidos de 2013 para 2014 (cerca de 4%) foi consideravelmente inferior à variação verificada ao nível da receita de bilheteira (cerca de 28%). Esta situação poderá ser explicada pela alteração, em junho de 2014, das condições de ingresso nos SD, nomeadamente o aumento do preço dos bilhetes individuais em vários equipamentos culturais⁶¹.

Gráfico 3 – Receita de bilheteira (2012-2014)



Fonte: Resposta ao Pedido n.º 6, Ponto 3.

107. Ainda, no âmbito daquela alteração, e na linha do definido nas Grandes Opções do Plano para o ano de 2012, ocorreu ainda uma diminuição do período de aplicação do regime de gratuidade, restringindo-se as entradas gratuitas ao 1º domingo de cada mês.

⁶¹ Cfr. Despacho Conjunto n.º 6474/2014, de 12 de maio de 2014, publicado em Diário da República, 2ª Série n.º 95, de 14 de maio.



Prosecução da atividade: ganhos e ineficiências

108. Atendendo ao processo de fusão importa aferir eventuais ganhos de eficiência na prossecução da atividade desenvolvida pela DGPC, tendo esta identificado as principais mais-valias no âmbito daquele processo.
109. Esta Direção-Geral deixou de se pronunciar, nos termos da lei, sobre planos, projetos, trabalhos e intervenções de iniciativa pública ou privada a realizar nas zonas de proteção dos imóveis classificados ou em vias de classificação, tendo esta atribuição sido transferida para as Direções Regionais de Cultura, nas suas áreas de atuação geográfica⁶².
110. Após a fusão foram eliminadas diversas atividades efetuadas por mais do que um organismo que passaram a ser exercidas de forma articulada entre o Departamento de Museus, Conservação e Credenciação e o Departamento de Estudos, Projetos, Obras e Fiscalização, ambos da DGPC.
111. De acordo com a DGPC, o processo de fusão contribuiu para colmatar ou minorar ineficiências em duas grandes áreas: gestão e obras⁶³.
112. Na área da gestão destaca-se "(...) o conhecimento que um dos serviços fundidos tinha ao nível do GeRFIP (...), na gestão de stocks e compras (...) minorou o tempo de [espera] dos clientes internos e aumentou o nível de serviço. Também ao nível da gestão comercial com uma nova dinâmica e agressividade nas vendas com o estabelecimento de novas parcerias de consignações e pagamento a tempo e horas aos fornecedores, política que se estendeu a todas as outras áreas de pagamentos e que nos permitiu liquidar o passivo consolidado e reganhar a confiança de alguns fornecedores (...)"⁶⁴.
113. Na área das Obras, o IGESPAR possuía um Departamento de Projetos e Obras composto por uma equipa de profissionais da arquitetura e engenharia (em várias especialidades) com prática de intervenção em património edificado. Assim, a DGPC ganhou a experiência para poder intervir no património ao nível do projeto, da fiscalização, dos concursos, etc. ⁶⁵
114. Não obstante a informação disponibilizada, a mesma nem sempre é suficiente para concluir que as atividades desenvolvidas são efetuadas com maior grau de eficiência ou para concretizar outros benefícios decorrentes da fusão.
115. Salienta-se a importância de em qualquer processo de fusão se criarem mecanismos de acompanhamento e controlo, designadamente indicadores de desempenho que permitam aferir objetivamente a eficácia, a eficiência e a economia destas decisões estratégicas.

Dada a inexistência de, designadamente, indicadores de desempenho, a informação disponível nem sempre permite aferir se as atividades desenvolvidas pós-fusão são efetuadas com maior grau de eficiência.

⁶² Cfr. resposta ao Pedido n.º 6, ponto 5.

⁶³ Cfr. resposta ao Pedido n.º 6, ponto 5.

⁶⁴ Cfr. e-mail DGPC de 17 de julho de 2015.

⁶⁵ Cfr. e-mail DGPC de 17 de julho de 2015.



3.2.3 Definição e monitorização de objetivos

Quadro de Avaliação e Responsabilização

116. A DGPC elaborou o QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização - de acordo com o art.º 10.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro⁶⁶, tendo em conta a missão do organismo⁶⁷ e os três objetivos estratégicos definidos:

- ✓ OE1: Gerir, estudar, salvaguardar, conservar e divulgar o património cultural;
- ✓ OE2: Estabelecer parcerias de cooperação nacionais e internacionais;
- ✓ OE3: Realizar uma correta gestão dos recursos através de metodologias de gestão que promovam a legalidade, qualidade e a eficiência.

117. Sendo a gestão da organização baseada na fixação de objetivos em toda a sua estrutura, foram definidos e divulgados objetivos operacionais de eficácia, eficiência e qualidade bem como os respetivos indicadores de desempenho e fontes de verificação, metas a atingir e meios disponibilizados para a respetiva concretização⁶⁸.

118. Respeitando a transparência no processo de avaliação nas restantes fases do ciclo de gestão, a monitorização dos objetivos operacionais foi efetuada pela DGPC e reportada periodicamente ao SEC, designadamente, o ponto de situação do cumprimento dos objetivos definidos para os serviços, bem como a justificação para a existência de eventuais desvios. Por vezes, foram anexadas evidências documentais do cumprimento dos objetivos (ex: faturas, fotografias, entre outros). A revisão dos objetivos do serviço foi aprovada pelo SEC, após parecer prévio do GEPAC (Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Cultural)⁶⁹.

119. O QUAR referente a 2013 foi objeto de publicação na página eletrónica da DGPC⁷⁰, onde se evidencia os resultados obtidos face aos objetivos definidos.

120. Para os 18 objetivos operacionais foram definidas 19 metas para a avaliação do seu cumprimento. Relativamente aos resultados obtidos, 12 metas foram superadas, 6 atingidas e uma não atingida, como se resume no quadro seguinte:

Quadro 20 – QUAR 2013 – Resultados

Objetivos Operacionais / Indicadores	Meta 2013	Resultado	
EFICÁCIA			
01. Estabelecer parcerias de consignação relativamente a artigos a comercializados nas lojas da DGPC, com entidades públicas ou privadas			
N.º de parcerias estabelecidas	119	124	Superado
02. Realizar intervenções de salvaguarda e valorização dos Monumentos Património da Humanidade afetos à DGPC (TB, MJ, MA, MB e CC)			
N.º de intervenções realizadas	15	19	Superado
03. Inaugurar durante o 1º trimestre exposições em Museus, Palácios e Monumentos afetos à DGPC			
N.º de exposições	2	4	Superado

⁶⁶ Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

⁶⁷ Assegurar a gestão, salvaguarda, valorização, conservação e restauro dos bens que integrem o património cultural imóvel, móvel e imaterial do País, bem como desenvolver e executar a política museológica nacional.

⁶⁸ Cfr. n.º 1 do art.º 11.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

⁶⁹ Cfr. Resposta ao Pedido n.º 2, Ponto 17 e art.º 5.º, Portaria n.º 223/2012, de 24 de julho.

⁷⁰ Cfr. n.º 5 do art.º 10.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.



Objetivos Operacionais / Indicadores	Meta 2013	Resultado	
EFICIÊNCIA			
04. Reduzir os gastos da rubrica de conservação de bens, face ao orçamento aprovado			
% de redução face ao orçamento aprovado	7%	22,1%	Superado
05. Reduzir os gastos da rubrica de vigilância e segurança, face ao orçamento aprovado			
% de redução face ao orçamento	18%	24,84%	Superado
06. Uniformizar os sistemas de bilhética			
Prazo global para a implementação do sistema	120 dias	120	Atingido
07. Uniformizar os sistemas de gestão das lojas da DGPC			
Prazo global para a implementação do sistema	140 dias	140	Atingido
Objetivos Operacionais / Indicadores	Meta 2013	Resultado	
QUALIDADE			
01. Implementar o Programa Rede de Mosteiros Património da Humanidade			
N.º de ações de programação	12	11	Não atingido
N.º de encontros técnico científicos	2	2	Atingido
02. Realizar ações de divulgação e difusão do património cultural, nos domínios de competência da DGPC			
N.º de ações de divulgação e difusão do património cultural	33	37	Superado
03. Disponibilizar, <i>on-line</i>, FAQs sobre o acesso aos Monumentos, Museus e Palácios afetos à DGPC			
N.º de FAQs a disponibilizar	45	55	Superado
04. Instruir processos de candidatura à credenciação de museus			
N.º de processo de credenciação	10	14	Superado
05. Realizar reuniões e ações de formação para os Museus da Rede Portuguesa de Museus			
N.º de reuniões e/ou ações de formação	3	3	Atingido
06. Prestar serviços de apoio e consultadoria técnica a Museus da Rede Portuguesa de Museus			
N.º de ações de apoio/consultadoria	6	6	Atingido
07. Prestar serviços de consultadoria científica e técnica no domínio da conservação e restauro dos bens culturais móveis			
N.º de ações de apoio de consultadoria	18	18	Atingido
08. Participar em projetos multidisciplinares (estudo/ conservação de bens culturais de reconhecido valor histórico, artístico, técnico ou científico) que constituam referências da atividade de salvaguarda e conservação do património cultural móvel (envolvendo Universidades, Laboratórios e outros centros de investigação)			
N.º de projetos participados	5	7	Superado
09. Apoiar a formação e desenvolvimento de ações de divulgação na área de conservação e restauro			
N.º de ações de formação e desenvolvimento / estágios orientados	8	12	Superado
10. Atualizar e validar os planos de segurança interna em Monumentos inscritos na lista do Património Mundial, Museus e Palácios			
N.º de planos de segurança atualizados e validades	8	12	Superado
11. Reforçar a comunicação interna e a partilha de boas práticas técnicas através da realização de ações de sensibilização e formação abordando temas diretamente relacionados com as competências do DEPOF			
N.º de ações de sensibilização e formação	20	24	Superado

Sigla: DEPOF – Departamento de Estudos, Projetos, Obras e Fiscalização



121. O QUAR de 2014 e de 2015 foi aprovado pelo SEC em 9 de maio de 2014⁷¹ e em 31 de julho de 2015, respetivamente⁷².
122. Para cada serviço da DGPC o plano operacional deve conter, os objetivos a atingir⁷³, os planos de ação para a sua execução⁷⁴, os resultados esperados, o calendário das realizações, os responsáveis e a previsão dos recursos necessários. Quando assim não acontece, a monitorização e a avaliação dos resultados é de difícil concretização.
123. Os resultados do questionário aos SD⁷⁵ confirmam o atrás exposto, já que 45% dos responsáveis dizem não terem sido definidos objetivos operacionais para o serviço que dirigem e os restantes remetem, na maioria, para as leis que fundamentam a existência destas instituições⁷⁶ e para o Plano de Atividades de 2013, no que respeita à definição de algumas linhas de ação estratégica.
124. De acordo com a informação prestada pela DGPC "(...) Só em 2014, após conclusão do processo de recrutamento e seleção conduzido pela CRESAP [Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública], são nomeados em regime de comissão de serviço os dirigentes superiores da DGPC e definidos os seus primeiros objetivos, pelo que só a partir desta data estão reunidas as condições para a formalização e alinhamento de objetivos, operacionais e individuais, referentes às unidades orgânicas da DGPC e respetivas chefias."⁷⁷
125. Não obstante o referido pela DGPC, a definição de objetivos deve ocorrer, designadamente, no começo do exercício de funções de qualquer cargo dirigente.⁷⁸
126. No âmbito do mesmo questionário constata-se que em fevereiro de 2015, apesar do anteriormente relatado, 75% dos dirigentes dos SD não conhece os objetivos individuais que lhe foram definidos.
127. Para que, a todo o tempo, os trabalhadores estejam empenhados em processos de melhoria contínua das organizações que integram, é essencial que conheçam de forma clara e inequívoca os seus objetivos visto que só assim é possível reforçar o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços.
128. **Em sede de contraditório**, informa o Diretor-Geral que "*Foi criado pelo Despacho n.º 51/GDG/2014, de 01/DEZ, um grupo de trabalho responsável pela elaboração do Plano Estratégico da Direção-Geral do Património Cultural para o período 2015-2020, cujos resultados serão apresentados a Direção até ao final do mês de Novembro de 2015 (...). Com a entrega do relatório final por parte do grupo de trabalho (...) os objetivos estratégicos e respetivas ações servirão de base de partida para a definição da carta de missão dos seus dirigentes superiores de 1.º e 2.º grau, do QUAR e concomitantemente do Plano de Atividades e Orçamento da Direção-Geral do Património Cultural, sem prejuízo do seu reflexo na definição dos objetivos no âmbito do SIADAP 2 e 3.*"

75% dos dirigentes dos SD não conhece os objetivos individuais.

⁷¹ Cfr. Resposta ao Pedido n.º 2, Ponto 17.

⁷² Cfr. página eletrónica da DGPC www.patrimoniocultural.pt.

⁷³ Acordados entre o responsável do serviço e o Diretor-Geral.

⁷⁴ Designadamente os projetos a desenvolver e a quantificação da atividade corrente.

⁷⁵ Efetuado em fevereiro de 2015.

⁷⁶ O DL n.º 96/2007 de 29 março - norma já revogada através do art. 16.º do DL n.º 115/2012, de 25 de maio; Lei-Quadro dos Museus, aprovada pela Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto; Lei de Bases do Património Cultural, aprovada pela Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro.

⁷⁷ Cfr. Resposta ao Pedido 6, Ponto 7.

⁷⁸ Cfr. art.ºs 36.º e 66.º da Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de dezembro, alterados pelo art.º 49.º da Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro (Lei do Orçamento do Estado de 2013).



Plano e Relatório de Atividades

129. A DGPC elaborou de forma participada o Plano e Relatório de Atividades de 2013, confirmando-se no âmbito do questionário aos SD que todos os dirigentes afirmaram contribuir para a elaboração daqueles documentos. Estes instrumentos de gestão não associam as atividades e projetos planeados/desenvolvidos com os objetivos estratégicos e operacionais definidos, sendo desta forma mais difícil a focalização dos elementos da organização na estratégia fixada.

Em 2013 o PA e o RA não associam as atividades e os projetos aos objetivos estratégicos e operacionais.

130. No que respeita ao alinhamento dos objetivos operacionais com a missão da DGPC, de acordo com os resultados do mesmo questionário, 70% dos responsáveis considera que aqueles estão total ou parcialmente alinhados, porém, tal não se verifica da análise do Plano e Relatório de Atividades.

131. Em **sede de contraditório** esclarece o Diretor-Geral que “*A adoção por parte da Direção deste fio condutor [relatório final do grupo de trabalho criado através do Despacho n° 51/GDG/2014, de 01/DEZ] permite que a ação da Direção-Geral do Património Cultural, em prol da sua missão e respetivas atribuições, esteja enquadrada de forma integrada e coerente pelos vários instrumentos de planeamento aos seus vários níveis, permitindo uma melhor monitorização e controlo da atividade desenvolvida (...).*”

132. O Plano de Atividades de 2014 revela uma maior preocupação em descrever as atividades a desenvolver, objetivos e metas a atingir, entidades envolvidas e recursos afetos⁷⁹.

3.2.4 Qualidade dos serviços prestados

133. A qualidade dos serviços prestados pela DGPC é aqui aferida através dos questionários dirigidos aos SD, preparados pela equipa de auditoria, e dos inquéritos de satisfação a clientes dos equipamentos culturais, elaborados pela DGPC, cujas conclusões seguidamente se apresentam.

Questionários aos serviços dependentes

134. Os SD consideram que o processo de fusão do IMC, IGESPAR e DRLVT na atual DGPC não teve impacto relevante nas vertentes de qualidade de serviço prestado, na oferta e promoção de serviços e na satisfação dos visitantes, atendendo a que 60%, 50% e 85%, respetivamente, dos dirigentes, entende que não houve alterações naquelas áreas.

⁷⁹ O Relatório de Atividades de 2014 à data do trabalho de campo não estava disponível.

Inquérito de satisfação a clientes dos equipamentos culturais

135. A DGPC efetuou inquéritos de satisfação com o objetivo de conhecer os níveis de satisfação dos visitantes⁸⁰, sobre os serviços prestados nos equipamentos culturais⁸¹. Procurou-se caracterizar os visitantes, avaliar a sua opinião como utilizadores do espaço, dos recursos disponibilizados e dos serviços prestados.

136. Os visitantes são maioritariamente adultos do sexo feminino com idades compreendidas entre os 25 e os 49 anos. O público nacional visita com maior frequência os museus, ao passo que o público estrangeiro prefere visitar os monumentos, na sua maioria classificados pela UNESCO como Património Mundial⁸². Do total de inquiridos, cerca de 79% visitaram pela 1ª vez o equipamento cultural e 11% visitam-no uma vez por ano.

137. O Mapa IX do Anexo 6.6 sintetiza o grau de satisfação dos clientes dos equipamentos culturais no que respeita, nomeadamente, à visita ou percurso, à qualidade dos serviços prestados e à apreciação global da visita efetuada.

138. No que respeita às visitas efetuadas, os clientes dos equipamentos culturais destacam o interesse dos temas da exposição/monumento e a facilidade de visibilidade das obras / espaços. Quanto à qualidade dos serviços prestados, é destacado o bom acolhimento na bilheteira e o conforto e limpeza das instalações.

Os resultados dos inquéritos destacam, como ponto forte, designadamente, o interesse dos temas, a visibilidade das obras/espaços e o bom acolhimento

A acessibilidade e circulação de visitantes de mobilidade reduzida e a qualidade de informação prestada são identificadas como áreas a melhorar.

139. Os resultados do inquérito demonstram que, essencialmente, a acessibilidade e circulação de visitantes de mobilidade reduzida e a qualidade de informação prestada (áudio guias, sinalética, etc.) são ainda áreas a melhorar. Os produtos vendidos em loja e a página de *website* dos museus / monumentos devem ser mais divulgados e promovidos, já que em ambas as situações cerca de 55% dos visitantes não revelam interesse e/ou conhecimento sobre a matéria.

140. É o Museu Nacional Machado de Castro que, com maior frequência, apresenta melhores resultados no inquérito de satisfação, a Torre de Belém é, em 8 das 12 questões colocadas, o equipamento cultural que obtém resultados inferiores.

141. É fundamental que, no âmbito desta análise, os resultados sejam considerados tendo em conta a natureza, as especificidades de cada equipamento cultural e o modelo de gestão das atribuições que foram cometidas aos SD.

142. Em conclusão, a apreciação global à satisfação dos clientes dos equipamentos culturais é claramente positiva, recomendando os visitantes em 96% das vezes a visita aos equipamentos culturais a familiares e amigos.

⁸⁰ Com base em dados recolhidos entre 15 de julho e 15 de outubro de 2012. O inquérito foi distribuído de forma aleatória e apresentou fundamentalmente perguntas fechadas e de respostas rápidas, utilizando uma escala métrica de 1 (valor mínimo) e de 5 (valor máximo) e a opção não sabe/não responde. Tendo em conta a tipologia de bilhetes selecionados, a população de estudo foi de 2.448.610 visitantes (cerca de 77% do total de visitantes). Foi definida uma margem de erro de 5% e um intervalo de confiança de 95%, que se traduziu numa amostra necessária de 8.721. inquéritos

⁸¹ Convento de Cristo de Tomar, Mosteiro dos Jerónimos, Torre de Belém, Mosteiro Santa Maria da Vitória (Batalha), Mosteiro de Alcobaça, Panteão Nacional, Palácio Nacional da Ajuda, Palácio Nacional de Mafra, Museu Nacional do Azulejo, Museu Nacional dos Coches e Núcleo de Vila Viçosa, Museu Nacional de Etnologia, Museu de Arte Popular, Museu Nacional do Teatro, Museu Nacional do Traje, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu do Chiado/Museu Nacional de Arte Contemporânea e Casa Museu Anastácio Gonçalves, Museu Nacional de Arqueologia, Museu da Música, Museu Nacional Machado de Castro, Museu Monográfico de Conímbriga, Museu Nacional Soares dos Reis e Museu de Grão Vasco.

⁸² Exceção feita para Museu Nacional dos Coches, Museu Nacional do Azulejo e Museu Nacional de Arqueologia.



3.2.5 Protocolos / contratos

143. No período 2012-2013 vigoravam 88 contratos/protocolos celebrados pela DGPC⁸³ com diversas entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, que visaram a colaboração com vista à identificação, reconhecimento, conservação, segurança, restauro, valorização e divulgação do património cultural no âmbito das competências da DGPC.⁸⁴
144. Destaca-se, designadamente, a colaboração entre a DGPC e outras entidades públicas, como a Marinha Portuguesa⁸⁵ com a finalidade de, por exemplo, conservar em meio aquático peças provenientes de achados arqueológicos feitos na Praça D. Luís I em Lisboa e posterior guarda, após adequado tratamento, numa área reservada para aquele espólio no Torreão Poente do edifício da ex-Fábrica Nacional da Cordoaria (Cordoaria Nacional).
145. De salientar também alguns protocolos celebrados com municípios – Mafra, Lisboa e Alcobaça - com vista a, nomeadamente, instalar o Museu da Musica no Palácio Nacional de Mafra, promover e reabilitar a Sé de Lisboa e colaborar no lançamento de concurso público para instalação de uma unidade hoteleira de 5 estrelas no Mosteiro de Alcobaça.
146. Regista-se, também, a acentuada colaboração com o ensino superior, designadamente, na avaliação do mérito científico dos projetos de investigação arqueológica feita por técnicos destas instituições de ensino, bem como, na possibilidade dos seus alunos poderem fazer estágios curriculares ou frequentarem instalações dos SD a fim de lhes serem ministradas aulas.
147. Entre os protocolos com entidades privadas não pode deixar de se fazer referência ao mecenato de empresas privadas com vista à recuperação de património imóvel, sendo de destacar os celebrados com a Fundação Millenium BCP, para recuperação da Capela das Abertas do MNAA, e com a CIMPOR – Cimentos de Portugal, SGPS, para a reabilitação da charola do Convento de Cristo em Tomar.
148. Em síntese, pode-se concluir que a DGPC interage de forma ativa, quer com a sociedade civil, quer com instituições públicas e privadas em cumprimento das suas atribuições.
149. Foram selecionados para análise, no âmbito da arrecadação da receita própria, os contratos celebrados com a empresa *Everything is New*, com a Associação de Turismo de Lisboa e procedeu-se à verificação do cumprimento das obrigações legais previstas no art.º 2.º do DL n.º 205/2012, de 31 de agosto, relativas à afetação da exploração dos imóveis à sociedade Parques de Sintra – Monte da Lua, SA.

Contratos celebrados com a *Everything is New*

150. No período de incidência da auditoria foram celebrados três contratos entre a DGPC e a empresa *Everything is New* (EIN) cujo objeto era a cedência temporária de espaços no Palácio Nacional da Ajuda (PNA) e no Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), SD da DGPC, sintetizando-se no quadro seguinte as cláusulas essenciais:

⁸³ Cfr. resposta ao Pedido n.º 2, Ponto 15.

⁸⁴ Sendo esta matéria competência própria do Diretor-Geral nos termos da al. p) do n.º 1 do art.º 4.º do DL n.º 115/2012, de 25 de maio.

⁸⁵ Cfr. Protocolo n.º 20 celebrado entre a DGPC e a Marinha em 21 de junho de 2012.



Quadro 21 – Contratos celebrados com a EIN

Exposições	Artista Joana Vasconcelos	Rubens, Bruegehl, Lorrain. A Paisagem Nórdica do Museu do Prado	Os Saboias. Reis e Mecenas. Turim 1730-1750
Local	PNA	MNAA	MNAA
Data do contrato	31/01/2013 28/02/2013 Adenda	01/11/2013	30/04/2014
Financiador	Atelier Joana Vasconcelos ITERARTIS EIN	EIN	EIN
Montagem e desmontagem	EIN	DGPC	DGPC
Seguro	EIN	DGPC / EIN	DGPC / EIN
Vigilância da exposição	DGPC	EIN / DGPC	EIN / DGPC
Produção do catálogo	EIN	DGPC	DGPC
Contratação de pessoal extra	EIN	EIN	EIN
Ponto de venda de merchandising	EIN	EIN	EIN
Exploração de cafetaria	EIN	-	-

Fonte: Contratos celebrados com a EIN

151. No que respeita à execução financeira dos contratos/protocolos celebrados com a EIN, e de acordo com a informação prestada pela DGPC, as exposições Joana Vasconcelos no PNA e “*Rubens, Bruegehl, Lorrain. A Paisagem Nórdica do Museu do Prado*” no MNAA tiveram um saldo positivo, 771 260,30€ e 49 320,29€, respetivamente. O mesmo não aconteceu com a exposição “Os Saboias. Reis e Mecenas. Turim 1730-1750” que registou um saldo negativo de 153 132,49€⁸⁶. Atendendo ao contratualmente previsto, a receita arrecadada pela DGPC foi de 179 307,02€, 63 496,28€ e de 22 667,40€, respetivamente (cfr. Mapa X do Anexo 6.6).
152. No caso das exposições que registaram saldos positivos, tendo em conta o orçamento executado, a data em que foi atingido o *breakeven point*, ou seja, o equilíbrio financeiro, ocorreu em 24 de junho de 2013 e em 27 de março de 2014⁸⁷, para a exposição da artista Joana Vasconcelos e Rubens e Bruegehl, Lorrain - A Paisagem Nórdica do Museu do Prado -, respetivamente.
153. Da análise efetuada conclui-se, ainda, que ocorreram desfasamentos temporais na faturação dos valores devidos à DGPC (cfr. Mapa X do Anexo 6.6), a qual devia ser efetuada mensalmente conforme previsto no clausulado dos contratos.
154. O atraso na emissão da faturação pela Direção-Geral contraria o estipulado no art.º 36.º do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA) revela fragilidades no sistema de controlo interno.
155. De salientar, também, que não existe evidência de que a DGPC tenha obtido o reporte diário da venda de bilhetes, conforme previsto nos contratos celebrados com a empresa *Everything is New*.
156. Identificaram-se, igualmente, situações de desfasamento temporal na emissão de faturação por parte dos serviços da DGPC, no que respeita às receitas relativas ao “Cartão Turístico de Lisboa – Lisboa Card”⁸⁸ e às resultantes da exploração do Palácio Nacional de Queluz e do Palácio Nacional de Sintra afeta à sociedade Parques de Sintra – Monte da Lua, SA⁸⁹.

Ocorreram desfasamentos temporais na emissão da faturação dos valores devidos à DGPC.

⁸⁶ Cfr. Resposta ao Pedido n.º 5, Pontos 1, 2 e 3.

⁸⁷ Apuramento sem patrocínios (Cfr. Resposta ao Pedido n.º 5, Pontos 1 c) e 2 d)).

⁸⁸ Cfr. Aditamento ao protocolo “Cartão Turístico de Lisboa”. A gestão do Lisboa Card está atribuída à Associação Turismo de Lisboa.

⁸⁹ Cfr. Mapa XI e Mapa XII do Anexo 6.6.



Cessão de exploração de espaços de restauração /cafetaria

157. No período de incidência da auditoria foram objeto de análise 8 contratos relativos à cessão de exploração de espaços de restauração/cafetaria, apresentando-se uma caracterização sumária dos mesmos no Mapa XIII do Anexo 6.6.
158. Os museus nacionais têm espaços de restauração/cafetaria abertos ao público cuja exploração é feita por entidades selecionadas através de procedimentos pré-contratuais promovidos pela DGPC⁹⁰, tendo-se verificado que em três situações vigoravam contratos há cinco ou mais anos, concretamente nos Museus Nacionais Soares dos Reis, Teatro e Traje⁹¹.
159. Embora não esteja legalmente previsto um prazo máximo de vigência para este tipo de contratos e atenta a boa gestão dos dinheiros públicos, a DGPC deverá proceder a uma avaliação das condições de mercado por forma a garantir propostas mais vantajosas e que melhor sirvam o interesse público, promovendo a abertura de procedimentos pré-contratuais nos casos indicados, em observância dos princípios da transparência, igualdade e concorrência, previstos no n.º 4 do art.º 1.º do CCP. Por outro lado, recomendam as boas práticas, em matéria de contratação pública, que se limitem os prazos de vigência dos contratos, por forma a obstar-se à sua duração prolongada.
160. De notar que, relativamente aos Museus Nacionais Soares dos Reis, cujo procedimento ficou deserto⁹², e Arte Antiga, a DGPC informou que irá proceder-se, oportunamente, à abertura de procedimentos pré-contratuais.
161. Informou, também, que no Museu Nacional de Etnologia não existia, à data⁹³, nenhuma entidade a explorar o espaço e no Museu Monográfico de Conímbriga foi celebrado contrato, com carácter sazonal, com outro adjudicatário, em 15 de maio de 2015, por um período de 138 dias.
162. Ainda no que respeita aos Museus Nacionais Soares dos Reis, Conímbriga, Arte Antiga e Traje, a insuficiência dos documentos⁹⁴ disponibilizados não possibilitou a caracterização das situações contratuais vigentes, tendo o Diretor-Geral em **sede de contraditório**, informado que a DGPC procederá à avaliação prévia dos contratos que vigoram há cinco ou mais anos “ (...) *em termos de condições de mercado e qualidade dos serviços prestados, sendo que, face aos resultados apurados (...) e reiterado “ (...) que procederá, sempre que tal se justificar do ponto de vista legal e económico, ao lançamento de novos procedimentos com vista a concessão da exploração dos espaços de cafetaria e restauração existentes, nomeadamente os sedeados no Museu Nacional do Traje, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Monográfico de Conímbriga. (...)”*

⁹⁰ Anteriormente à criação da DGPC os contratos de cessão de exploração comercial de espaços de restauração eram celebrados pelo Instituto Português do Património Cultural a quem sucedeu o Instituto Português de Museus, criado pelo DL n.º 278/91, de 9 de agosto, e posteriormente pelo Instituto dos Museus e da Conservação IP criado pelo DL n.º 97/2007 de 29 de março.

⁹¹ Por *e-mail* da DGPC, de 5 de maio de 2015.

⁹² Ajuste direto n.º 1 DGPC.179.14.

⁹³ Por *e-mail* da DGPC, 16 de julho de 2015.

⁹⁴ Apesar de solicitadas, em sede de contraditório, cópias dos despachos de adjudicação e dos contratos celebrados com os atuais cessionários dos Museus Nacionais Soares dos Reis, Arte Antiga, Conímbriga e Traje e do despacho final relativo ao procedimento com referência ao ajuste direto n.º 1 DGPC.179.14, os mesmos não foram remetidos.



163. Por último, esclareceu que *“No que respeita ao Novo Museu Nacional dos Coches foi celebrado em 15/ABR/2015 o contrato de concessão de exploração da gelataria (...), encontrando-se em fase de elaboração o relatório preliminar da concessão de exploração da cafetaria do museu.”*

164. Não obstante o exposto, a DGPC deverá proceder, a curto prazo, à abertura de procedimentos pré-contratuais para a cessão de exploração de espaços de restauração/cafetaria nos Museus Nacionais Arte Antiga, Soares dos Reis e Traje, atenta a ausência de clarificação das situações contratuais dos cessionários daqueles espaços, decorrente da escassez dos documentos disponibilizados no âmbito da auditoria.

Acompanhamento e controlo dos protocolos e contratos celebrados pela DGPC

165. Relativamente aos procedimentos de controlo instituídos para efeitos de monitorização e acompanhamento da execução dos protocolos e contratos celebrados, a DGPC informou que *“(...) foi solicitado⁹⁵, a todos os Diretores de Monumentos, Palácios e Museus, o preenchimento [de um mapa], para se poder ter uma noção dos Protocolos/ Acordos de Parceria, real e mais atual, (...) que estão em vigor e que têm, ou deversem ter, implicações financeiras. Com base nos elementos que nos foram facultados irá ser implementado um controlo ativo, por parte da área da contabilidade, área da receita, sobre os efeitos financeiros dos mesmos. Quanto à área da despesa tal não se coloca uma vez que a DGPC não tem em vigor qualquer tipo de iniciativas deste género, ou seja, que a este nível impliquem despesa.”⁹⁶*

166. A DGPC não apresentou evidência da informação recolhida através do procedimento indicado, conforme solicitado em **sede de contraditório**, pelo que se mantém a conclusão de insuficiência de controlo e da ausência de arquivos documentais adequados nesta área, salientando-se que a situação carece de avaliação e monitorização, tendo em vista a implementação de procedimentos de controlo eficazes e a constituição de arquivos documentais organizados.

3.3 FIABILIDADE DA INFORMAÇÃO PRESTADA

3.3.1 Avaliação do sistema de controlo interno

167. A avaliação do sistema de controlo interno apoia-se em dois elementos principais, o ambiente de controlo, o qual integra a cultura de gestão da entidade auditada e a forma como os responsáveis visualizam o controlo interno e a sua importância para a organização, e os procedimentos de controlo interno instituídos.

168. Neste âmbito, quanto ao ambiente de controlo evidencia-se, designadamente, a criação de uma unidade de auditoria interna e, quanto à instituição de procedimentos de controlo interno, destaca-se a designação de interlocutores nos SC para apoio aos SD no controlo da receita própria.

⁹⁵ Na sequência do Pedido n.º 5 do Ponto 10 a).

⁹⁶ Cfr. Resposta ao Pedido n.º 5, Ponto 10 a).



Sistema de informação de apoio à gestão

169. A gestão dos sistemas de informação na DGPC está a cargo da Divisão de Documentação, Comunicação e Informática, apresentando-se um breve resumo dos mesmos no Mapa XIV do Anexo 6.6.
170. Dos sistemas de informação de apoio à gestão existentes na DGPC destacam-se o sistema contabilístico GERFIP – Serviços de Recursos Financeiros e Orçamentais –, o sistema de bilhética (Innux ticket) e de gestão de lojas (Artsoft).
171. O GERFIP foi concebido para utilização dos serviços da Administração Pública, tendo a DGPC optado pela modalidade de partilha de serviços, abrangendo as áreas orçamental, financeira, de gestão patrimonial, de aquisição de bens e serviços e de vendas e distribuição, tendo por base o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP).
172. O sistema Innux Ticket, interligado com o GERFIP, suporta a venda de bilhetes e assegura o controlo de *backoffice*, encontrando-se instalado em todos os SD, com exceção do núcleo de Vila Viçosa.
173. De salientar que na sequência de irregularidades ocorridas na venda de bilhetes (cfr. (cfr. §§ 186 a 194), foi efetuada uma atualização no sistema Innux Ticket que limitou⁹⁷ aos responsáveis pelo *backoffice* a reimpressão e anulação de bilhetes, não tendo sido instituídos procedimentos de controlo que permitam detetar situações anómalas, designadamente rotinas automatizadas e a análise crítica da informação recolhida.
174. Também em julho de 2014 foi apresentado o relatório final de uma auditoria efetuada a esta aplicação informática pela Universidade do Minho⁹⁸, que concluiu, nomeadamente, o seguinte:
- ✓ O sistema é eficaz no que respeita à venda de bilhetes e à criação dos correspondentes registos informáticos;
 - ✓ A configuração instalada não garante que os bilhetes vendidos correspondem aos visitantes a quem é dado acesso aos monumentos e museus;
 - ✓ O controlo de admissões está orientado para a verificação das entradas e não para prevenir e detetar eventuais irregularidades por parte dos funcionários responsáveis pela venda de bilhetes e pelo controlo de admissões. Por outro lado, não é efetuada a exploração da informação constante da base de dados de modo a identificar padrões de afluência de visitantes que possam servir de base à construção de indicadores que detetem eventuais situações anómalas.
 - ✓ Os equipamentos dos postos de venda não têm instalações mecânicas robustas de proteção de acesso à aplicação, à base de dados e ao sistema operativo. Não foram ativados mecanismos de registo (designados *logs*) das principais operações sobre a base de dados e a confidencialidade das senhas de acesso não é mantida pelos operadores da aplicação.
175. Ainda em matéria de controlo, cabe salientar que apenas 8 dos SD tem disponível para utilização equipamentos para validação e controlo dos bilhetes - *Personal Digital Assistant* (PDA) -, concretamente os serviços que integravam o IGESPAR. Entende-se que este mecanismo de controlo constitui ainda um meio eficaz para a prevenção de situações anómalas, designadamente através da análise dos registos informáticos dos mesmos.

⁹⁷ O início da implementação ocorreu a partir de 7 de abril de 2014 (cfr. *e-mail* da DGPC, de 19 de novembro de 2014 da Divisão de documentação, comunicação e informática).

⁹⁸ Cfr. Relatório final da Universidade do Minho — Serviços de Consultadoria técnica de auditoria à aplicação informática de venda de bilhetes da DGPC.



176. De acordo com os resultados obtidos no questionário aos SD, relativamente ao sistema *Innux Ticket*, 90% dos dirigentes considera que o mesmo é de fácil utilização, 50% que existe uma boa disponibilidade do mesmo e cerca de 60% classifica como bom e célere a qualidade da assistência técnica.
177. Destaca-se ainda que, no que respeita ao mecanismo de alerta e de relato de irregularidades da DGPC, o mesmo foi aprovado pela Comissão Nacional de Proteção de Dados, “(...) encontrando-se para despacho superior a aprovação dos procedimentos a implementar em matéria de segurança lógica e física do sistema, bem como o texto introdutório a disponibilizar a todos os interessados na página eletrónica da DGPC, a partir da qual qualquer cidadão poderá relatar qualquer situação que entenda menos correta por parte dos serviços deste organismo público (...).”⁹⁹
178. Quanto ao ERP Artsoft consiste num sistema de gestão de *stocks* que dá suporte à atividade das lojas afetas à DGPC, o qual se encontra igualmente interligado com o GERFIP.
179. A manutenção deste sistema informático é efetuada por uma empresa externa, estando os dados integralmente armazenados num *datacenter* fora da DGPC. Salienta-se que, a Agência para a Modernização Administrativa (AMA) recomendava que contratualmente se contemplasse que o adjudicatário garantisse o fornecimento de uma cópia da base de dados no final da vigência do contrato, caso a DGPC entendesse não proceder à sua renovação. Contudo, tal salvaguarda não foi prevista no contrato.
180. No âmbito do mencionado questionário aos SD, quanto ao sistema Artsoft, 55% dos dirigentes considera que o mesmo é de fácil utilização, entendendo 45% que os trabalhadores não têm a formação necessária para a sua utilização eficaz. Por sua vez, a maioria classifica como regular a disponibilidade e 70% como boa e célere a qualidade da assistência técnica.

Pontos fortes e fracos do sistema de controlo interno

181. No âmbito do levantamento do sistema de controlo interno destacam-se os seguintes pontos fortes e fracos:

PONTOS FORTES

Organização geral e prestação de contas

- Existência de uma unidade de auditoria interna e do respetivo manual de procedimentos;¹⁰⁰
- Partilha de serviços com a eSPap no âmbito dos registos contabilísticos, da elaboração das reconciliações bancárias e do encerramento da conta de gerência;

Sistemas de informação

- Os sistemas informáticos InnuxTicket e Artsoft estão implementados em todos os SD;
- A informação registada ao nível das bases de dados locais do InnuxTicket é migrada automaticamente para a base de dados central;
- Restrição da funcionalidade de anulação e reimpressão de ingressos aos operadores do sistema de bilhética;

⁹⁹ Cfr. resposta ao Pedido n.º 6, Ponto 8 g).

¹⁰⁰ Aprovado em 6 de outubro de 2014. O mesmo foi disponibilizado à equipa em resposta ao Pedido n.º 6, Ponto 8.



Receita própria

- Aprovação e publicação do regulamento de utilização de espaços com indicação dos valores a cobrar (Despacho n.º 8356/2014;
- Existência de interlocutores nos SC para efeitos de validação e controlo da receita reportada pelos SD;
- Recolha de valores no Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém realizada por empresa de segurança;

Património

- Existência de base de dados para inventariação e verificações físicas do património material dos museus

Pessoal

- Segregação de funções entre a inserção de dados relativos aos trabalhadores, o processamento dos vencimentos e o pagamento;

Aquisição de bens e serviços

- Os processos de aquisição de bens e serviços encontravam-se bem organizados e documentados;

PONTOS FRACOS

Organização geral e prestação de contas

- Sistemas de informação não integrados, concretamente no que respeita à área de pessoal e de arrecadação de receita com o sistema contabilístico;
- Ausência de implementação plena do sistema de contabilidade analítica, não obstante a existência de centros custos/lucros;
- Os manuais de procedimentos, designadamente para as principais áreas (pessoal, financeira e administrativa) à data do trabalho de campo estavam em revisão;¹⁰¹

Sistemas de informação

- Ausência de um plano de contingência na área dos sistemas de informação;
- A base de dados do Artsoft reside num *datacenter* localizado fora da DGPC sob responsabilidade de uma empresa externa, não tendo a Direção-Geral acesso direto e autónomo à informação, bem como não se encontra prevista qualquer cláusula de salvaguarda para entrega de informação em caso de resolução do contrato;
- Inexistência de PDA em todos os monumentos, museus e palácios para validação dos bilhetes emitidos;
- Ausência de procedimentos de controlo ao nível do InnuxTicket, designadamente a instituição de rotinas automatizadas e análise da informação recolhida prevenindo a ocorrência de irregularidades;

Disponibilidades / Tesouraria

- Inexistência da completa segregação de funções entre a contabilidade e tesouraria, estando atribuídas funções de faturação e controlo de receita própria à Tesoureira, designadamente a validação e controlo da receita gerada em SD e a emissão de faturas relativas, nomeadamente, a bilhetes de grupo e ao protocolo celebrado com o Turismo de Lisboa;
- Ausência de despachos de atribuição de fundos fixos de caixa nos SD fixando montantes e identificando os responsáveis;
- Na atribuição dos fundos de maneo aos SD não são identificados nominalmente os respetivos responsáveis;
- As reconciliações bancárias não são integralmente efetuadas com adequada periodicidade mensal.

¹⁰¹ Existiam alguns manuais desatualizados, designadamente o manual de procedimentos – Gestão de existências, Gestão de Imobilizado, bem como alguns despachos orientadores em algumas matérias (Cfr. Resposta ao Pedido n.º 1, Ponto 5). Por despacho do Diretor-geral, de 6 de janeiro de 2015, foi criado um grupo de trabalho responsável pela elaboração de procedimentos e de controlo Interno da Área da Receita. (Cfr. Resposta ao Pedido n.º 6, Ponto 8 c)).



Receita própria

- Existência de trabalhadores contratados através do IEFP a exercer funções na área da cobrança da receita;
- Existência de trabalhadores a desempenhar funções de atendimento nas lojas sem atribuição de *passwords* individuais para o registo das operações;
- Utilização da *password* de acesso ao BackOffice nos SD por mais do que um trabalhador;
- A receita da venda de ingressos arrecadada na Torre de Belém, diariamente guardada no cofre do Mosteiro dos Jerónimos, é de novo transportada para a Torre de Belém para entrega ao Grupo 8.

Património

- Ausência de articulação entre os SC e os SD no que respeita à inventariação do património;
- Inexistência da relação de bens em cada sala;
- No inventário dos bens móveis da DGPC e no que respeita aos originalmente afetos ao ex-IGESPAR, não consta a identificação da localização;
- Não se obteve evidência da execução de contagens periódicas dos bens inventariados;

Pessoal

- Ausência de sistemas automatizados de controlo da assiduidade na maioria dos SD¹⁰², sendo nestes casos o registo efetuado em livro de ponto;
- O regulamento de horário de trabalho não está aprovado;

182. A DGPC remeteu o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC) ao Conselho de Prevenção da Corrupção e disponibilizou o mesmo na sua página da INTERNET.

183. O plano foi objeto de revisão no ano de 2014¹⁰³, tendo sido aprovado pelo Diretor-geral em 9 de dezembro¹⁰⁴. Informaram ainda os serviços que foram também iniciadas ações de divulgação e sensibilização do mesmo junto dos trabalhadores da DGPC¹⁰⁵.

184. Da avaliação efetuada conclui-se que o sistema de controlo interno é **regular**¹⁰⁶.

185. Em **sede de contraditório**, o Diretor-Geral apresentou as suas alegações sobre a avaliação do sistema de controlo interno, destacando-se as seguintes observações:

- ✓ *“A Direção-Geral do Património Cultural toma nota dos pontos fracos e das conclusões e observações identificadas pelo Tribunal de Contas relativamente aos sistemas de informação, sendo que os mesmos serão objeto da necessária reflexão por parte dos serviços responsáveis pela conceção, implementação, controlo e monitorização desses sistemas, particularmente no que concerne à necessidade de elaborar e operacionalizar um plano de contingência, a aquisição de mais PDA (para os locais em que tal seja possível (...)) para a validação dos bilhetes e ao eventual reforço de procedimentos de análise e de controlo ao nível do InnuxTicket, para além dos já implementados ao nível dos dirigentes dos serviços dependentes e do Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo.”;*

¹⁰² O controlo de assiduidade é automatizado no Convento de Cristo, MNAA, Museu Nacional Soares dos Reis e Museu Nacional do Traje. Cfr. Ficheiro DGPC: “Listagem dos serviços – relógio de Ponto”, em 11 de julho de 2014.

¹⁰³ Cfr. Resposta ao Ponto 16 do Pedido n.º 1.

¹⁰⁴ Cfr. Despacho n.º 51-A/GDG/2014.

¹⁰⁵ Cfr. Resposta ao Pedido n.º 6 Ponto 8, alínea h).

¹⁰⁶ Nos termos do manual de auditoria e procedimentos do TC, o SCI pode ser bom, regular ou deficiente.



- ✓ No âmbito do reforço do sistema de controlo interno, “*A Unidade de Auditoria Interna (...) prevê a implementação, a três anos, de um conjunto de medidas (...)*” das quais se salientam o Mecanismo de Alerta e de Relato de Irregularidades (cfr. 177) e o Pacto de Integridade¹⁰⁷;
- ✓ “*Relativamente a necessidade de dar estrito cumprimento ao princípio da segregação de funções entre a tesouraria e a contabilidade, a situação detetada pelo Tribunal de Contas encontra-se em fase de resolução tendo em consideração que a Direcção-Geral do Património Cultural lançou no corrente mês procedimentos concursais para o recrutamento de três postos de trabalho para as áreas da despesa, receita e tesouraria, tentando colmatar, assim, a manifesta carência de recursos humanos nestas áreas*”;
- ✓ “*No que respeita ao controlo automatizado de assiduidade dos trabalhadores do organismo, (...) o Regulamento Geral de horário de Trabalho da Direcção-Geral do Património Cultural foi validado por Despacho do Senhor Secretario de Estado da Cultura de 23/DEZ/2014, tendo sido objeto de publicação no Diário da República, 2ª Serie, nº 70, de 10/ABR/2015, encontrando-se previsto o lançamento do procedimento para aquisição do software e respetivo equipamento para o primeiro trimestre de 2016 (...)*”.

Inquérito para apuramento das irregularidades na venda de bilhetes

186. A DGPC remeteu ao TC, em 24 de março de 2014, um ofício com a cópia do relatório final de um processo de inquérito, instaurado¹⁰⁸ pelo Subdiretor-Geral da DGPC com competência na área, com vista a apurar irregularidades ocorridas na venda de bilhetes no Mosteiro dos Jerónimos e na Torre de Belém, que se traduziram no desvio do montante de 152 345€, para proveito próprio de alguns trabalhadores.

187. Na sequência daquele relatório, por despacho do Subdiretor-Geral de 17 de março de 2014, foram instaurados processos disciplinares a 13 trabalhadores, tendo o processo de inquérito, nos termos do mesmo despacho, constituído a fase de instrução dos mesmos.¹⁰⁹

188. O relatório final do procedimento disciplinar foi objeto de despacho pelo Diretor-Geral da DGPC¹¹⁰, o qual decidiu:

- ✓ a aplicação da pena de despedimento de 12 trabalhadores, com exceção de 1 que já se encontrava aposentado;
- ✓ a reposição de um total de 152 345€;
- ✓ o envio de cópia do Processo Disciplinar à Procuradoria-Geral da República;
- ✓ o envio de cópia do Processo Disciplinar ao TC.

189. Para efeitos de reposição, os serviços da DGPC enviaram em outubro de 2014 ao respetivo Serviço de Finanças da área de residência de cada um dos trabalhadores, guias de reposição para arrecadação do valor global de 152 345€.

¹⁰⁷ Instrumento desenvolvido pela Transparência Internacional para ajudar os governos, as empresas e a sociedade civil no combate à corrupção na área dos contratos públicos. Consiste num processo que inclui um acordo entre um governo, ou um departamento governamental (referido como a Autoridade) e todos os concorrentes a um contrato do sector público. Fonte: www.transparency.org

¹⁰⁸ Em 11 de novembro de 2013.

¹⁰⁹ Dez dos procedimentos foram instaurados com suspensão preventiva de funções, não se verificando tal suspensão em três dos procedimentos um pelo facto de uma trabalhadora se encontrar aposentada e dois por já não exercerem funções na DGPC à data do despacho, mas sim na Direcção Regional de Cultura do Alentejo desde 1 de setembro de 2012 e no Instituto Geográfico Português desde 1 de julho de 2011.

¹¹⁰ Despacho n.º 42/GDG/2014, de 29 de setembro



190. No entanto, a DGPC começou a ser citada, em finais de outubro de 2014, para contestar providências cautelares intentadas por 10 trabalhadores¹¹¹ nos Tribunais Administrativos e Fiscais com vista à suspensão da eficácia do ato administrativo.
191. A Direção-Geral informou¹¹², que, na sequência do provimento das respetivas providências cautelares 8 trabalhadores foram reintegrados ao serviço, tendo sido colocados noutros SD, em funções que não envolvam contacto com valores monetários e/ou venda.
192. Mais informou que os trabalhadores intentaram as respetivas ações administrativas especiais (ações principais), as quais foram objeto de contestação tempestiva por parte da DGPC¹¹³ e que apenas um dos trabalhadores repôs o montante de 7 896,89€.
193. Acrescentou ainda que foram implementadas as seguintes medidas para evitar a ocorrência futura de situações irregulares similares às detetadas no Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém:
- *“Foi adquirida e instalada, após desenvolvimento específico, uma funcionalidade de inibição de reimpressão de bilhetes;*
 - *Foram dadas instruções, verbais, aos Dirigentes para, dentro das limitações em R.H. que se sentem, rodarem o mais possível, os trabalhadores com funções de venda e validação de bilhetes;*
 - *Foram dadas instruções, verbais, aos dirigentes para que os trabalhadores com funções de venda de bilhetes induzissem os visitantes aos pagamentos com cartões, situação mais cara mas mais segura, em vez de numerário, pois dessa forma os valores são de imediato creditados nas nossas contas do IGCP;*
 - *Foram dadas instruções, verbais, aos dirigentes para “apareceram” mais vezes junto das bilheteiras.”*
194. Quanto ao processo-crime, o mesmo encontra-se em investigação de acordo com a informação prestada pelo DIAP¹¹⁴.

3.3.2 Demonstrações financeiras

195. A DGPC aplica o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) na contabilização das suas operações, tendo efetuado a sua primeira prestação de contas ao Tribunal relativamente ao ano de 2013, nos termos da Instrução n.º 1/2004. Os documentos foram remetidos por via eletrónica, observando o disposto no n.º 1 da Resolução n.º 2/2009, de 3 de dezembro.
196. Na área contabilística existe uma partilha de responsabilidades entre os serviços da DGPC e a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP (eSPap), intervindo esta, designadamente ao nível dos registos patrimoniais, processamento de vencimentos, na elaboração das reconciliações bancárias e nos procedimentos de encerramento da conta de gerência. Verificou-se que no âmbito do processo partilhado com a eSPap a capacidade de resposta da entidade nem sempre promove a celeridade na execução dos processos.
197. A DGPC informou que tem o sistema de contabilidade analítica implementado a 100%¹¹⁵, tendo-se verificado que efetivamente existem centros de custos e centros de lucro definidos, contudo, e concretamente no que respeita à despesa por serviço, o sistema não disponibiliza a informação de forma direta, o que na prática não configura a implementação plena da contabilidade analítica.

¹¹¹ Foram objeto de despedimento 12 trabalhadores, dois dos quais deixaram de trabalhar na DGPC pelo que apenas 10 interuseram providências cautelares da decisão de despedimento da DGPC.

¹¹² Por correio eletrónico de 7 de abril de 2015 em resposta ao Pedido n.º 6 ponto n.º 4 al. d) e de 23 de abril.

¹¹³ Em resposta ao Pedido n.º 6 do ponto 4 al. a).

¹¹⁴ Cfr. Ofício do DIAP de 25 de agosto de 2015 (Proc.º n.º NUIPC n.º 830/14.6JFLSB – 9ª Secção).

¹¹⁵ Cfr. resposta ao Pedido n.º 2, Ponto 14.



198. Salienta-se que a informação obtida através do sistema de contabilidade analítica deveria apoiar a gestão, contribuindo para a construção de indicadores adequados, possibilitando nos casos de fusão e reestruturação de estruturas organizacionais avaliar o impacto de tais decisões, habilitando exercícios de comparabilidade e *benchmarking*.
199. No âmbito da análise efetuada aos documentos de prestação de contas identificaram-se algumas divergências de valores, apresentando-se um resumo em anexo (cfr. Mapa XV do Anexo 6.6).
200. Salienta-se que atendendo ao processo de fusão, se procedeu à análise da transição dos saldos de gerência finais dos organismos extintos, à data de 31.12.2012, para a DGPC (1/1/2013), tendo-se identificado uma divergência de 76 150,28€ com o saldo de gerência inicial. A DGPC esclareceu que não se encontravam refletidos nos mapas da DRCLVT e do IMC, os montantes de 3 101,50€ e de 73 035,48€, respetivamente, e que 13,30€ correspondiam a saldo de duas contas de ex-organismos que deram origem ao IGESPAR (cfr. Mapa XV do Anexo 6.6).
201. No que respeita à execução orçamental da receita e da despesa no ano de 2013, a receita cobrada líquida ascendeu a 36 741 591€ e a despesa paga a 33 321 321,93€, correspondendo a taxas globais de execução orçamental de 88,4% e 84,8%, respetivamente (cfr. Mapa XVI do Anexo 6.6).
202. As “Transferências correntes” (21 820 497,63€) e a “Venda de Bens e Serviços Correntes” (10 283 650,71€) representam 87,4% do total da receita cobrada líquida. Por sua vez as “Despesas com Pessoal” (19 463 965,48€) e “Aquisição de Bens e Serviços” (7 951 438,07€) são os agrupamentos que registam o maior volume de despesa, cerca de 82,3% do total.
203. Quanto à situação financeira da DGPC, no exercício de 2013 o valor do Ativo líquido ascendia a 36 836 499,98€, o Passivo a 22 010 940,36€ e os Fundos Próprios a 14 825 559,62€ (cfr. Mapa XVIII do Anexo 6.6).
204. Em termos de estrutura destacam-se as rubricas “Bens de domínio público” e “Conta no tesouro, depósito em instituições financeiras e caixa” representando 74,2% e 11% do Ativo líquido, respetivamente. No Passivo, os “Acréscimos e diferimentos” correspondem a 90,7% do total, destacando-se o volume de subsídios ao investimento e de remunerações a pagar, os quais ascendem a 17 216 M€ e 2 475 M€, respetivamente¹¹⁶.
205. Em 31 de dezembro de 2013, as disponibilidades da DGPC ascendiam a 4 047 914,49€, encontrando-se 4 047 822€ em instituições financeiras (95,2% no IGCP e 4,8% em outras instituições bancárias) e 92,49€ em cofre, não tendo sido observado o princípio da unidade de tesouraria do Estado, aguardando-se decisão da Secretária de Estado do Tesouro e Finanças relativamente a 2013, 2014 e 2015 para exceção do seu cumprimento.
206. A Direção-Geral detinha 47 contas no IGCP, 34 na CGD e 1 no Millennium BCP, num total de 82 contas, existindo, àquela data 3 contas no IGCP e 16¹¹⁷ na CGD com saldo nulo, bem como 1 conta na CGD com saldo negativo¹¹⁸ (cfr. Mapa XIX do Anexo 6.6).
207. No ano de 2013 foram encerradas 26 contas do IMC (15¹¹⁹ na CGD e 11¹²⁰ no IGCP) e 4¹²¹ do IGESPAR no IGCP. Também em 2014 foram encerradas 23¹²² contas na CGD e 3¹²³ no IGCP.

¹¹⁶ Cfr. Anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados 2013 (p. 21).

¹¹⁷ Destas 15 contas foram encerradas em 2014 Resposta DGPC Pedido n.º 2 Ponto n.º 32 (Of.º 72/DPGC/2014) e Pedido n.º 7 Ponto 10 e 12.

¹¹⁸ Esta conta foi encerrada em 2014 (Cfr. DGPC Pedido n.º 2 Ponto n.º 32 (Of.º 72/DPGC/2014).

¹¹⁹ Cfr. resposta Pedido n.º 2, Ponto 32 (Of.º 139/DPGCRFP/13).

¹²⁰ Cfr. resposta Pedido n.º 2, Ponto 32 (Of.º 133/DPGCRFP/13).

¹²¹ Cfr. resposta Pedido n.º 2, Ponto 32 (Mapa controlo 2013).

¹²² Cfr. resposta Pedido n.º 2, Ponto 32 (Of.º 72/DPGC/2014).

¹²³ Cfr. resposta Pedido n.º 2, Ponto 32 (Of.º 90/DPGCRFP/14).



208. Em **sede de contraditório**, informa o Diretor-Geral, “*No que concerne a gestão de disponibilidades e na sequência de uma auditoria da Inspeção-geral de Finanças ao cumprimento do princípio da unidade de tesouraria do Estado¹²⁴, a Direcção-Geral do Património Cultural, após despacho do Senhor Secretário de Estado da Cultura de 31/AGO/2015, solicitou em 01/OUT/2015 junto do IGCP, EPE que fosse autorizado pela Senhora Secretária de Estado do Tesouro e Finanças o pedido de dispensa desse princípio em 2015 e a relevação da ausência desse mesmo pedido de dispensa nos anos de 2013 e 2014 (Vide Anexo I). A Direcção-Geral do Património Cultural continua a aguardar resposta ao pedido formulado.*”
209. Ainda no que respeita às disponibilidades, cabe salientar que os fundos fixos existentes nos SD não se encontram formalmente atribuídos pelo que os montantes e os respetivos responsáveis não estão definidos, situação que urge corrigir.
210. Tendo a DGPC solicitado o levantamento dos fundos fixos existentes nos SD, ainda que não formalizados, o Diretor-Geral, em **sede de contraditório**, envia a relação dos mesmos à data, informando que se irá proceder em Janeiro de 2016 à formalização e constituição dos mesmos conforme proposto pelo Tribunal.
211. Refira-se que da lista remetida ao Tribunal não constam os valores relativos à totalidade dos fundos fixos existentes nos SD da DGPC, designadamente os respeitantes ao Mosteiro do Jerónimos e à Torre de Belém, utilizados para facilitar as transações em numerário, situações que devem ser regularizadas.
212. Nos extratos da CGD, à data de 31.12 de 2013 e de 2014, constam 74 ações da INTERHOTEL com o valor de 419,16€, as quais, conforme informa a DGPC, não se encontram relevadas contabilisticamente por lapso. Acrescentam ainda que as mesmas não possuem atualmente valor estando a aguardar resposta da CGD¹²⁵.
213. Relativamente à situação económica, a DGPC registou no exercício de 2013 “Proveitos e Ganhos” no total de 32 947 674,89€ e “Custos e Perdas” no montante de 31 299 220,02€, obtendo um resultado líquido do exercício de 1 648 454,87€. Destacam-se as “Transferências e subsídios correntes obtidos” e as “Despesas com pessoal”, por representarem mais de 60% do total dos proveitos e custos operacionais, respetivamente (cfr. Mapa XX do Anexo 6.6).

3.3.3 Juízo sobre as Demonstrações financeiras

214. Das análises efetuadas e apenas na exata medida das mesmas é possível concluir:

- a) As operações examinadas, com as exceções constantes deste relatório (cfr. item 3.2.5), são legais e regulares;
- b) O sistema de controlo interno é regular (cfr. parágrafo 184);

Nesta medida, a apreciação final respeitante à fiabilidade das demonstrações financeiras é favorável no sentido que a esta expressão é atribuído, no domínio da auditoria financeira, pelas normas de auditoria geralmente aceites.

¹²⁴ Os serviços integrados do Estado promovem a sua integração na rede de cobranças do Estado, prevista no regime da tesouraria do Estado, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 de junho, alterado pelas Leis n.ºs 3-B/2000, de 4 de abril, e 107-B/2003, de 31 de dezembro, mediante a abertura de contas bancárias junto do IGCP, E. P. E., para recebimento, contabilização e controlo das receitas próprias. Cfr. n.º 6 dos art.ºs 124.º e 123.º da Lei do Orçamento para os anos de 2013 e 2014, respetivamente.

¹²⁵ Cfr. resposta Pedido n.º 2, Ponto 32 (Of.º 90/DPGCRFP/14).



4 VISTA AO MINISTÉRIO PÚBLICO

Foi dada vista do processo à Procuradora-Geral Adjunta, nos termos e para os efeitos do n.º 5 do art.º 29.º da Lei n.º 98/97, de 26 de agosto, na redação dada pela Lei n.º 48/2006, de 29 de agosto.

5 DECISÃO

Pelo exposto, os Juizes do Tribunal de Contas decidem, em subsecção da 2.ª Secção, o seguinte:

1. Aprovar o presente relatório, nos termos da al. a) do n.º 2 do art.º 78.º da Lei n.º 98/97, de 26 de agosto.
2. Notificar todos os responsáveis ouvidos no âmbito do contraditório, com o envio de cópia do relatório.
3. Enviar um exemplar do presente relatório ao Ministro da Cultura e à Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa.
4. Remeter o relatório e respetivo processo à Procuradora-Geral Adjunta neste Tribunal, nos termos e para os efeitos do n.º 4.º do art.º 54.º e n.º 2 do art.º 55.º, todos da Lei n.º 98/97, de 26 de agosto.
5. No prazo de 180 dias deverá o Diretor-Geral informar o Tribunal sobre o seguimento dado às recomendações formuladas, e ainda sobre as diligências efetuadas e os desenvolvimentos ocorridos que visem reduzir o recurso a trabalhadores integrados nas medidas “Contrato Emprego-Inserção”, “Contrato Inserção +” e “Contrato emprego inserção património”.
6. O Diretor-Geral do Património Cultural deverá ainda remeter, oportunamente, ao Tribunal, a seguinte documentação probatória:
 - ✓ Até 31 de Janeiro de 2016, o relatório final do grupo de trabalho responsável pela elaboração do Plano Estratégico da DGPC para o período 2015-2020, bem como o manual de procedimentos e de controlo interno na área da receita elaborado pelo grupo de trabalho designado para o efeito;
 - ✓ Contratos de cessão de exploração de espaços de cafetaria e restauração respeitantes, designadamente, aos Museus Nacionais Soares dos Reis, Traje, Arte Antiga e Coches que vierem a ser celebrados;
 - ✓ Autorização da Senhora Secretária de Estado do Tesouro e Finanças do pedido de dispensa do princípio da unidade de tesouraria relativamente ao ano de 2015 e da “*relevação da ausência desse mesmo pedido de dispensa nos anos de 2013 e 2014*”;
 - ✓ Despacho(s) de constituição de todos os fundos fixos existentes nos SD da DGPC.
7. Após as notificações e comunicações necessárias, divulgar em tempo oportuno o relatório pelos órgãos de comunicação social e pela internet.
8. Emolumentos a pagar pela DGPC: 17 164,00€ (cfr. Anexo 6.1).



Tribunal de Contas, em 3 de dezembro de 2015

Fui presente

A Procuradora-Geral Adjunta

O Juiz Conselheiro Relator,

(António José Avérous Mira Crespo)

Os Juizes Conselheiros,

(José Luís Pinto Almeida)

(João Manuel Macedo Ferreira Dias)



6

ANEXOS

6.1 EMOLUMENTOS

Nos termos do disposto no n.º 1 do art.º 10.º do Regime Jurídico dos Emolumentos do Tribunal de Contas, aprovado pelo DL n.º 66/96, de 31 de maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 139/99, de 28 de agosto, e Lei n.º 3-B/2000, de 4 de abril, são devidos os seguintes emolumentos:

DESCRIÇÃO	BASE DE CÁLCULO			VALOR (€)
	Custo Standard a)	Unidade Tempo	Receita Própria/lucros	
Acções fora da área da residência oficial	119,99 €			
Acções na área da residência oficial	88,29 €	566		49 972,14
1% s/Receitas Próprias			9 917 940,00	99 179,40
1% s/Lucros.....				
Emolumentos calculados				49 972,14
Emolumentos Limite máximo (VR)				17 164,00
Emolumentos a pagar				17 164,00

a) Cfr. Resolução n.º 4/98 - 2ª Secção

6.2 RESPONSÁVEIS PELOS EXERCÍCIOS 2012 – 2013

Nome	Cargo	Período
Elísio Costa Santos Summavielle	Diretor (DGPC)	15 de fevereiro a 8 de novembro de 2012
Isabel Alexandra Rodrigues Cordeiro	Diretor (DGPC)	9 de novembro de 2012 a 4 de fevereiro de 2014
João Carlos Pires Brigola	Diretor (ex-IMC)	1 de janeiro a 14 de fevereiro de 2012
João Mário Soalheiro Costa	Diretor (ex-DRCLVT)	1 de janeiro a 18 de outubro de 2012
Luís Filipe da Costa Torres Capaz Coelho	Diretor (ex-IGESPAR)	1 de janeiro a 14 de fevereiro de 2012

6.3 SITUAÇÃO DAS CONTAS DE ANOS ANTERIORES

Em cumprimento da Resolução do Tribunal de Contas n.º 9/91 – 2.ª Secção, de 15 de maio, a situação das contas das gerências anteriores é a seguinte:

Anos / organismos	2011			2012		
	IGESPAR	IMC	DRCLVT	IGESPAR	IMC	DRCLVT
N.º da Conta	252 4752 19174	4947	1322	6390	3812	7657
Situação	Montantes validados	Montantes validados	Montantes validados	Montantes validados	Montantes validados	Montantes validados

Fonte: Sistema GENT e GESPRO



6.4 ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO

Volume	Descrição	Folhas
I	Plano Global de Auditoria, Programa de Auditoria e Relato	1 a 149
II	Legislação e Outros	150 a 272
III	Conta de Gerência e Fundos de Maneio	273 a 544
IV	Pedidos n.º 1, 2 e 4	545 a 678
V	Pedido n.º 5 – Protocolos e Contratos	679 a 834
VI	Pedido n.º 5 – Protocolos e Contratos (cont.)	835 a 1022
VII	Pedidos n.º 6 e 7	1023 a 1103
VIII	Questionários aos Serviços Dependentes e Inquérito de Satisfação a Clientes	1104 a 1339
IX	Contratos Emprego Inserção	1340 a 1465
X	Inquérito às Irregularidades na Venda de Bilhetes MJ e TB	1467 a 1618
XI	Contraditório	1619 a 1730

6.5 FICHA TÉCNICA

Nome	Categoria	Qualificação Académica
Coordenação Geral/Supervisão		
Maria de Luz Carmesim Faria	Auditora-Coordenadora	Licenciatura em Economia
Coordenação da Equipa		
Anabela Santos	Auditora-Chefe	Licenciatura em Direito
Equipa de Auditoria		
Filomena Rolo	Consultora	Mestrado em Administração e Políticas Públicas
José Paulo Louro	Técnico Verificador Superior Principal	Licenciatura em Direito
Teresa Maduro	Técnico Verificador Superior de 2ª Classe	Licenciatura em Gestão

6.6 MAPAS DE APOIO AO RELATÓRIO

Ver páginas seguintes.



Mapa I – Questões de auditoria – Plano de obtenção de provas

Nível 1: Questão de auditoria		
Qual o impacto da fusão dos organismos extintos (IGESPAR, IMC e DRLVT), no âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC), na recém criada DGPC?		
Nível 2	Nível 3	Nível 4
1. A criação da DGPC, permite efetuar uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais? [se comparado com a gestão de recursos no IGESPAR, IMC, DRCLVT-MC e Biblioteca Nacional de Portugal (Ajuda)]	1.1 É efetuada uma gestão eficaz, eficiente e mais económica dos recursos humanos?	1.1.1 Houve uma redução de pelo menos 15% do número de cargos dirigentes, tanto de nível superior, como de nível intermédio? 1.1.2 O número de recursos humanos afetos à DGPC é inferior ao conjunto dos trabalhadores afetos ao IGESPAR, IMC, DRCLVT e Biblioteca Nacional de Portugal (Ajuda) [à data das respetivas extinções]? 1.1.3 Foram apuradas poupanças com as diminuições de estruturas e de cargos dirigentes? 1.1.4 O mapa de pessoal é adequado às atribuições da DGPC? 1.1.5 Após o processo de fusão procedeu-se à abertura de concursos? Quais?
	1.2 É efetuada uma gestão eficaz e eficiente dos recursos financeiros?	1.2.1. O Orçamento afeto em 2013 à DGPC é inferior à soma dos orçamentos afetos ao IGESPAR, IMC, DRCLVT e Biblioteca Nacional de Portugal (Ajuda) em 2012? 1.2.2 Existe um sistema de monitorização de impactos financeiros que reflita esta reorganização? 1.2.3 Como é aplicada a receita própria?
	1.3 É efetuada uma gestão eficaz e eficiente dos recursos patrimoniais?	1.3.1 O espaço físico ocupado pela DGPC é inferior ao ocupado pelo IGESPAR, IMC, DRCLVT e Biblioteca Nacional de Portugal (Ajuda) [à data das respetivas extinções]? 1.3.2 Os atuais custos relacionados, nomeadamente, com encargos com instalações, limpeza e higiene, comunicações, assistência técnica, vigilância e segurança na DGPC são inferiores ao somatório desses mesmos custos nos organismos extintos? 1.3.3 Os bens imóveis e móveis classificados afetos à DGPC encontram-se inventariados de acordo com os normativos legais aplicáveis?
2. As atividades são desenvolvidas de forma eficaz, eficiente, e com qualidade, garantindo a oferta dos principais serviços prestados pelos organismos extintos e tendo em vista o cumprimento da missão da DGPC?	2.1 No âmbito da avaliação de desempenho dos serviços, foram criados os instrumentos necessários para efetuar uma correta definição, monitorização e avaliação dos objetivos?	2.1.1 Foi elaborado o QUAR (de acordo com a Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro), tendo sido definidos os objetivos estratégicos e operacionais? 2.1.2 Estes objetivos foram divulgados, monitorizados e, se necessário, revistos? 2.1.3 Foram corretamente definidos indicadores, metas e fontes de verificação? 2.1.4 É possível aferir quais os resultados obtidos face aos objetivos definidos?
	2.2 As atividades desenvolvidas pela DGPC estão contempladas de forma adequada nos instrumentos de gestão?	2.2.1 A informação constante nos instrumentos de gestão é completa e fiável? 2.2.2 O PA e RA são utilizados como instrumentos de apoio à gestão, permitindo, nomeadamente comparar as atividades planeadas/realizadas e a respetiva monitorização?
	2.3 Os procedimentos desenvolvidos pela DGPC abrangem as atividades consideradas essenciais ao cumprimento da missão, eliminando duplicações e/ou insuficiências (eventualmente existentes antes da fusão)?	2.3.1 Verificaram-se ganhos de eficiência na prossecução das atividades desenvolvidas para os SC? 2.3.2 Verificaram-se ganhos de eficiência na prossecução das atividades desenvolvidas para os SD? 2.3.3 Face aos organismos extintos, foram eliminados procedimentos duplicados e colmatadas as insuficiências sentidas?
3. É garantida a pertinência e a fiabilidade da informação prestada?	3.1 O sistema de controlo interno instituído é fiável e funciona de forma adequada?	3.1.1 Os dados disponibilizados através dos sistemas de informação são necessários, suficientes e fiáveis? 3.1.2 São elaborados manuais de procedimento das principais áreas? 3.1.3 Foi elaborado o Plano de Gestão dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas? 3.1.4. Os procedimentos de controlo instituídos na área da receita, nomeadamente a arrecadada pelos SD, no âmbito da bilhética, das lojas e da cedência de espaços é o adequado? 3.1.5 A aplicação informática de registo de vendas de bilhetes adequada?
	3.2 Os documentos de prestação de contas são fiáveis e divulgam a informação necessária?	3.2.1 Os documentos de prestação de contas estão de acordo com os normativos aplicáveis? 3.2.2 As demonstrações financeiras refletem de forma integral e adequada a situação patrimonial da entidade? 3.2.3 A descentralização contabilística efetuada através da Partilha de Serviço com a ESPAP é adequada e responde oportunamente às necessidades da DGPC?



Rina Cruz

Mapa II – Receita – Amostra

Cl. Econ.	Descrição	Euro		
		Universo (1)	Amostra (2)	% (3)=(2)/(1)
04.00.00	Taxas, multas e outras penalidades	34 198,35	9 686,35	28,3%
05.00.00	Rendimentos da propriedade	15,28	3,95	25,9%
06.00.00	Transferências correntes	1 795 506,54	1 437 092,05	80,0%
06.01.01	Públicas	622 717,60	421 087,93	
06.01.02	Privadas	345 401,90	193 500	
06.03.07	Serviços e fundos autónomos	822 504,12	822 504	
06.07.01	Instituições sem fins lucrativos	4 882,92		
07.00.00	Venda de bens e serviços correntes	10 283 650,71	3 947 007,02	38,4%
07.01.03	Publicações e impressos	340 952,61	146 262	
07.01.08	Mercadorias	502 023,01	300 346	
07.01.99	Outros	25 990,21		
07.02.00	Serviços			
07.02.01	Aluguer de espaços e equipamentos	389 049,92	227 081	
07.02.02	Estudos pareceres projetos e consultadoria	1 702,03		
07.02.08	Serviços sociais, recreativos, culturais e de desporto (a)	8 919 096,56	3 254 297	
07.02.99	Outros	4 405,69		
07.03.00	Rendas			
07.03.99	Outras	100 430,68	19 020	
08.00.00	Outras receitas correntes	124 028,96	33 091,03	26,7%
08.01.01	Prémios, taxas por garantias de risco e de diferenças de câmbio	873,01		
08.01.99	Outras	123 155,95	33 091,03	
15.00.00	Reposições não abatidas nos pagamentos	22 114,59	721	3,3%
16.00.00	Saldo da gerência anterior	1 987 680,24		
Total da receita própria		14 247 194,67	5 427 601,12	38,1%

(a) Serviços sociais, recreativos, culturais e de desporto». — Abrange as receitas resultantes da utilização de piscinas, museus e bibliotecas e a cedência, a título oneroso, dessas mesmas instalações para a realização de certames e manifestações de carácter desportivo, social, cultural e recreativo (cfr. DL n.º 26/2002, de 14 de fevereiro - Aprova os códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas.

Fonte: Mapa de Fluxos de Caixa e Mapas mensais da receita arrecadada

Mapa III – Contratos selecionados

Entidade	Objeto
Grupo 8	Recolha de valores no Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém
Projectime	Aquisição de serviços de manutenção do <i>software</i> da bilhética
Compulab	Aquisição de licenciamento Artisoft serviços de implementação assistência técnica e atualização permanente <i>datacenter</i> e alojamento de dois servidores
Mafalda Ramos	Avença

Fonte: DGPC - Resposta ao Pedido n.º 2, Ponto 12.



Mapa IV – Questionário aos serviços dependentes

Objetivo do Questionário: Aferir a adequabilidade da estrutura orgânica, do nível de competências, do grau de autonomia e dos meios afetos aos serviços dependentes (SD) para a prossecução com eficácia, eficiência e qualidade dos respetivos objetivos e missão da DGPC.

O presente questionário é confidencial, a informação recolhida será utilizada exclusivamente para os fins indicados não sendo identificado o serviço dependente.

Identificação do serviço dependente:

Identificação do responsável pelo serviço dependente:

Data de início de funções no serviço dependente:

1. Processo de fusão

1.1. Como classifica o impacto decorrente da fusão do IMC, IGESPAR e DRLVT na atual DGPC nas seguintes vertentes:

- Qualidade dos serviços prestados
- Oferta e promoção de serviços
- Satisfação dos visitantes
- Celeridade nos processos de gestão corrente
- Gestão dos recursos humanos
- Gestão dos recursos financeiros

Negativo	Neutro	Positivo

1.2. O processo de fusão conduziu a alterações significativas nos objetivos operacionais definidos para o serviço?

Sim Justifique: _____

Não _____

1.3. A estrutura orgânica da DGPC é a adequada ao cumprimento dos objetivos operacionais do serviço?

Sim
Não Justifique: _____

1.4. Quais os efeitos ao nível da gestão corrente dos serviços em consequência do processo de fusão?



1.5. Identifique os principais pontos fortes e pontos fracos do processo de fusão?

Pontos fortes	Pontos fracos
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Gestão e avaliação de desempenho:

2.1. Foram definidos objetivos operacionais para o serviço que dirige?

Sim Quais? _____

Não

2.2. Enquanto responsável pelo serviço foram-lhe definidos objetivos individuais?

Sim Quais? _____

Não

2.3. Foi responsável pela definição dos objetivos para os seus colaboradores?

Sim
Não



2.4. Como classifica o nível de alinhamento dos objetivos operacionais definidos para o serviço com a missão da DGPC?

Totalmente alinhados	<input type="checkbox"/>
Parcialmente alinhados	<input type="checkbox"/>
Parcialmente não alinhados	<input type="checkbox"/>
Não alinhados	<input type="checkbox"/>

2.5. Foram definidos indicadores de desempenho para avaliação de cada um dos objetivos fixados?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

2.6. É efetuada a monitorização dos objetivos operacionais definidos para o serviço por parte DGPC?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

2.7. Se respondeu Sim à questão anterior, qual a periodicidade da monitorização?

Trimestral	<input type="checkbox"/>	Qual? _____
Semestral	<input type="checkbox"/>	
Outra	<input type="checkbox"/>	

2.8. É elaborado o Plano e Relatório de Atividades do serviço?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

2.9. É solicitada informação pelos serviços centrais da DGPC para efeitos de elaboração do Plano e Relatório de Atividades?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

3. Organização e funcionamento:

Autonomia

3.1. As competências delegadas pelo diretor-geral da DGPC¹²⁶ são adequadas para a gestão do serviço sob sua responsabilidade?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

¹²⁶ Despacho n.º40/GD/2013, de 13 de setembro.



3.2. Se respondeu Não à questão anterior, que outras competências considera necessárias para uma gestão mais adequada do serviço?

Recursos financeiros

3.3. Elabora a proposta de orçamento do serviço?

Sim
Não

3.4. Se respondeu Não à questão anterior, indique se é solicitada informação pelos serviços centrais da DGPC para efeitos de elaboração do orçamento?

Sim
Não

3.5. O valor do fundo de maneiio atribuído ao serviço é adequado?

Sim
Não

Justifique: _____

3.6. No âmbito do processo de prestação de contas anual é solicitada informação pelos serviços centrais da DGPC?

Sim
Não

Recursos humanos

3.7. Os recursos humanos afetos ao serviço são adequados?

Sim

Não

São insuficientes
Não têm formação adequada
Outras

Quais? _____

Justifique: _____



3.8. No caso de ter considerado que os recursos humanos são insuficientes, indique as áreas em que tal ocorre?

- Loja
- Bilheteira
- Segurança/Vigilância
- Serviços administrativos
- Outros

Quais? _____

3.9. Qual o número de trabalhadores contratados ao abrigo dos Contratos de Emprego e Inserção (CEI) à data de 31 de dezembro de 2014?

3.10. Quais as funções desempenhadas pelos trabalhadores contratados ao abrigo dos contratos CEI?

- Atendimento Loja
- Atendimento Bilheteira
- Segurança/Vigilância
- Área administrativa
- Outras

Quais? _____

3.11. Os trabalhadores contratados ao abrigo dos CEI são imprescindíveis ao funcionamento do serviço que dirige?

Sim Justifique: _____

Não

4. Sistemas informáticos de apoio à arrecadação e cobrança de receita própria - (Innux Ticket e Artsoft)

Sistema informático - Innux Ticket

4.1. O sistema é fácil de utilizar?

- Sim
- Não

4.2. Os trabalhadores têm a formação necessária para uma utilização eficaz do sistema?

- Sim
- Não

4.3. Quais os trabalhadores que têm acesso ao *backoffice*?



4.4. O serviço utiliza os relatórios pré-definidos existentes no sistema?

Sim Quais? _____

Não

4.5. No caso de ter respondido SIM à questão anterior, considera que os relatórios são adequados às necessidades do serviço?

Sim
Não Justifique: _____

4.6. Como classifica a disponibilidade do sistema?

Muito boa	<input type="checkbox"/>
Boa	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Fraca	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

4.7. Como classifica o apoio prestado na resolução de problemas técnicos do sistema?

<u>Serviços centrais</u>		<u>Empresa Projet Time/Innux Ticket</u>	
Muito bom	<input type="checkbox"/>	Muito bom	<input type="checkbox"/>
Bom	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Fraco	<input type="checkbox"/>	Fraco	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>

4.8. Como classifica a celeridade da assistência técnica na resolução de problemas do sistema?

<u>Serviços centrais</u>		<u>Empresa Projet Time/Innux Ticket</u>	
Muito célere	<input type="checkbox"/>	Muito célere	<input type="checkbox"/>
Célere	<input type="checkbox"/>	Célere	<input type="checkbox"/>
Oportuna	<input type="checkbox"/>	Oportuna	<input type="checkbox"/>
Demorada	<input type="checkbox"/>	Demorada	<input type="checkbox"/>
Muito demorada	<input type="checkbox"/>	Muito demorada	<input type="checkbox"/>

4.9. Quais os procedimentos adotados para o controlo da receita arrecadada com a venda de bilhetes?



4.10. No caso de dispor de *Personal Digital Assistants* (PDA) utiliza a informação registada pelos mesmos para efeitos de controlo das entradas no monumento/museu/palácio?

Sim
Não

Justifique:

Sistema informático - Artsoft

4.11. O sistema é fácil de utilizar?

Sim
Não

4.12. Os trabalhadores têm a formação necessária para uma utilização eficaz do sistema?

Sim
Não

4.13. O serviço utiliza os relatórios pré-definidos existentes no sistema?

Sim

Quais?

Não

4.14. No caso de ter respondido SIM à questão anterior, considera que os relatórios são adequados às necessidades do serviço?

Sim
Não

Justifique:

4.15. Como classifica a disponibilidade do sistema?

Muito boa
Boa
Regular
Frac
Insuficiente



4.16. Como classifica o apoio prestado na resolução de problemas técnicos do sistema?

Empresa Compulab

Muito bom	<input type="checkbox"/>
Bom	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Fraco	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

4.17. Como classifica a celeridade da assistência técnica na resolução de problemas do sistema?

Empresa Compulab

Muito célere	<input type="checkbox"/>
Célere	<input type="checkbox"/>
Oportuna	<input type="checkbox"/>
Demorada	<input type="checkbox"/>
Muito demorada	<input type="checkbox"/>

4.18. Quais os procedimentos adotados para o controlo da receita arrecadada nas lojas?

Identificação do responsável pelo preenchimento do questionário (caso não seja o responsável pelo serviço dependente):

Comentários / sugestões que entenda por conveniente:



Rina Cruz

Mapa V – Estrutura organizacional antes e após fusão

Organismo	(31/12/12)			(01/01/13)
	IGESPAR, I.P	IMC	Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo	DGPC
Serviços Centrais	Direção Departamento de Salvaguarda Divisão de Salvaguarda do Património Arquitetónico Divisão de Arqueologia Preventiva e de Acompanhamento Divisão de Arqueologia Náutica e Subaquática Departamento de Inventário, Estudos e Divulgação Divisão de Estudos patrimoniais e Arqueociências Divisão de Inventário, Documentação e Arquivo Departamento de Projetos e Obras Divisão de Projetos e Execução de Obras Divisão de Controlo e Fiscalização Departamento Jurídico e de Contencioso Departamento de Gestão	Direção Departamento de Museus Divisão de Museografia Departamento de Património Móvel Departamento de Património Imaterial Divisão de Documentação Fotográfica Divisão de Documentação e Divulgação Departamento de Conservação e Restauro Laboratório de Conservação e Restauro José de Figueiredo Departamento de Gestão	Divisão de Serviços dos Bens Culturais Divisão Administrativo-Financeiro	Direção Divisão de Documentação, Comunicação e Informática Divisão Comercial Departamento dos Bens Culturais Divisão de Salvaguarda do Património Arquitetónico e Arqueológico Divisão do Património Imóvel, Móvel e Imaterial Departamento de Museus, Conservação e Credenciação Divisão de Museus e Credenciação Laboratório José de Figueiredo Departamento de Estudos, Projetos, Obras e Fiscalização Divisão de Execução de Obras e Fiscalização Departamento de Gestão, Planeamento e Controlo (a) Divisão de Planeamento, Gestão, Controlo, Rec. Financeiros e Patrim. Divisão de Recursos Humanos, Expediente e Arquivo
Serviços Dependentes	Convento de Cristo Mosteiro de Alcobaça Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém Mosteiro de Santa Maria da Vitória (Batalha) Panteão Nacional	Museu do Chiado Museu Nacional de Etnologia Museu Grão Vasco Museu Monográfico de Conímbriga Museu da Música Museu Nacional de Arqueologia Museu Nacional de Arte Antiga Museu Nacional do Azulejo Museu Nacional Machado de Castro Museu Nacional dos Coches Museu Nacional Soares dos Reis Museu Nacional do Teatro Museu Nacional do Traje e da Moda Palácio Nacional da Ajuda Palácio Nacional de Mafra Palácio Nacional de Queluz Palácio Nacional de Sintra Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves Museu Abade Baçal Museu Alberto Sampaio Museu de Arte Popular Museu de Aveiro Museu dos Biscaínhos Museu da Cerâmica Museu de Etnológico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso Museu Etnografia do Porto Museu de Évora Museu Francisco Tavares Proença Júnior Museu da Guarda Museu José Malhoa Museu de Lamego Museu D. Diogo de Sousa Museu da Terra de Miranda Paço dos Duques		Convento de Cristo Mosteiro de Alcobaça Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém Mosteiro de Santa Maria da Vitória - Batalha Panteão Nacional Museu do Chiado / Museu Nacional de Arte Contemporânea / Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves Museu Nacional de Etnologia / Museu de Arte Popular Museu Grão Vasco b) Museu Monográfico de Conímbriga Museu da Música b) Museu Nacional de Arqueologia Museu Nacional de Arte Antiga Museu Nacional do Azulejo Museu Nacional de Machado de Castro Museu Nacional dos Coches Museu Nacional de Soares dos Reis Museu Nacional do Teatro b) Museu Nacional do Traje Palácio Nacional da Ajuda Palácio Nacional de Mafra Palácio Nacional de Queluz Palácio Nacional de Sintra

a) O Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo resulta da fusão dos Departamentos de Gestão do IGESPAR, I.P. e IMC, I.P.(cfr. Resposta Pedido n.º 6 Ponto 5)

b) Denominação alterada através dos despachos n.ºs 5122/2015, 5123/2015 e 5124/2015, de 18 de maio.

Fonte: Resposta ao Pedido n.º 1 - Ponto 8



Mapa VI – Medidas Ativas de Emprego (Ano de 2014)

Serviço Dependente / Centrais	N.º de Colaboradores	Função	Tipo de contrato	(em euros)	
				Valor mensal	Total anual
Mosteiro da Batalha	7	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	1 580	18 955
	1	Serviços educativo			
	3	Acolhimento e vigilância			
Mosteiro de Alcobaça	1	Serviços educativo	Contrato emprego inserção	991	12 365
	1	Jardineiro			
	1	Arquivista			
Mosteiro dos Jerónimos / Torre de Belém	1	Polivalente	Contrato emprego inserção	3 982	49 188
	13	Acolhimento e vigilância			
	1	Serviços educativo			
Museu Nacional de Arte Antiga	9	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	1 989	24 533
Museu Nacional de Arqueologia	6	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	1 793	22 184
	1	Inventário/digitalização			
	4	Acolhimento e vigilância			
Museu de Grão Vasco	1	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção +	1 819	22 277
	1	Conservação e restauro de madeiras			
	4	Conservação e restauro das ruínas			
Museu Monográfico de Conímbriga	4	Inventário de matérias arqueológicas	Contrato emprego inserção	3 078	38 642
	4	Acolhimento e vigilância			
	4	Acolhimento e vigilância			
Panteão Nacional	2	Limpeza	Contrato emprego inserção	2 027	24 973
	1	Manutenção			
	1	Serviço educativo			
Convento de Cristo	1	Arquivista/Inventário	Contrato emprego inserção +	1 182	14 433
	1	Serviço educativo			
	1	Serviço educativo			
Museu Nacional de Arte Contemporânea - Museu do Chiado	6	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	1 314	16 207
Museu Nacional Machado de Castro	8	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	1 715	21 175
Museu Nacional dos Coches	2	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	419	5 182
Museu Nacional do Azulejo	4	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	851	10 565
Palácio Nacional de Mafra	3	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	521	6 556
Palácio Nacional da Ajuda	5	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	1 047	12 929
Departamento de Bens Culturais	1	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção património	1 090	13 279
	1	Arquivista / inventário			
Museu Nacional do Traje	1	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção +	216	2 660
Museu Nacional de Etnologia	1	Acolhimento e vigilância	Contrato emprego inserção	209	2 584
TOTAL	101			25 821	318 686

Fonte: Mail DGPC de 24/11/2014.



Mapa VII – Imóveis Afetos à DGPC

Denominação do imóvel afeto à DGPC	Organismo de Origem
Prédio urbano - Mosteiro dos Jerónimos	IGESPAR
Prédio urbano - Torre de Belém	IGESPAR
Edifício do Museu Nacional Machado de Castro	IMC
Prédio urbano -Mosteiro de Santa Maria da Vitória	IGESPAR
Edifício do Museu Nacional de Arte Antiga	IMC
Prédio urbano -Palácio Nacional da Ajuda	IMC
Prédio urbano -Convento de Cristo	IGESPAR
Prédio urbano -Mosteiro de Alcobaça	IGESPAR
Prédio urbano -Igreja de Santa Engrácia (Panteão Nacional)	IGESPAR
Prédio urbano - Mosteiro de S. Cruz (Panteão Nacional)	IGESPAR
Convento de Jesus, em Setúbel	DRCLVT
Edifício da Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves	IMC
Edifício do Museu de Arte Popular (edifício pavilhão da "Secção da Vida Popular")	IMC
Museu do Chiado (antigo Convento de S. Francisco)	IMC
Museu do Chiado -Casa Museu Manuel Mendes	IMC
Museu Nacional Machado de Castro	IMC
Museu Nacional de Machado de Castro - Quartel da Sofia	IMC
Museu Nacional de Machado de Castro 1 - apartamento	IMC
Museu Nacional de Machado de Castro 2 - garagem	IMC
Museu Monográfico Conimbriga	IMC
Museu Monográfico Conimbriga -C. Carlos Silvestre 1	IMC
Museu Monográfico Conimbriga -C. Carlos Silvestre 2	IMC
Museu Monográfico Conimbriga-Castellum Alcabideque	IMC
Museu Monográfico Conimbriga-Casa dos Arcos	IMC
Museu Nacional Grão Vasco	IMC
Museu Nacional de Soares dos Reis (Palácio das Carrancas)	IMC
Museu Nacional Soares dos Reis - Casa - M. Fernando de Castro - Imovel 1	IMC
Museu Nacional Soares dos Reis - Casa - M. Fernando de Castro - Imovel 2	IMC
Museu Nacional dos Coches (Edifício do Antigo Picadeiro Real de Belém)	IMC
Museu Nacional dos Coches / Anexo de Vila Visoça	IMC
Museu Nacional da Música	IMC
Edifício do Museu Nacional do Azulejo (antigo Convento da Madre de Deus)	IMC
Edifício do Museu Nacional do Teatro e da Dança (Palácio do Monteiro Mor)	IMC
Museu Nacional do Traje	IMC
Museu Nacional de Arqueologia	IMC
Edifício do Museu Nacional de Etnologia	IMC
Palácio Nacional de Mafra	IMC
Igreja Matriz Golegã -Igreja N. Sra. Conceição	DRCLVT
Sé Patriarcal de Lisboa	DRCLVT
Igreja de Santa Clara, em Santarém	DRCLVT
Arco da Rua Augusta	DRCLVT
Capela de S. Jerónimo / Ermida do Restelo, em Lisboa	DRCLVT
Igreja de S. Vicente de Fora, em Lisboa	DRCLVT
Fortaleza de Abrantes / Castelo de Abrantes	DRCLVT
Igreja e Cláustro do Convento de S. Francisco, em Santarém	DRCLVT
Igreja de S. Agostinho (ou da Graça), em Santarém	DRCLVT
Ruínas do Castelo de Alcanede, em Santarém	DRCLVT
Lapa da Bugalheira	DRCLVT
Villa lusitana - romana (VillaCardillio), em Torres Novas	DRCLVT
Igreja da Atalaia, em Vila Nova da Barquinha	DRCLVT
Igreja de S. Julião (Matriz), em Setúbal	DRCLVT
Lab. Física Rei D. Carlos - sala Serenins	IMC
Lab. de Conservação e Restauro José Figueiredo	IMC
Túmulo de Fernão Rodrigues Redondo, (anexo à Igreja de S. Nicolau, em Santarém)	DRCLVT
Igreja de S. Vicente, em Abrantes	DRCLVT

Fonte: Pedido n.º6, ponto 11; Decreto-Lei n.º 115/2012, de 25 de maio; Relatório de Atividades de 2013.

Notas: A gestão do Convento de Jesus, foi transferida por protocolo para a Câmara Municipal de Setúbal.

A gestão do Arco da Rua Augusta foi transferida por protocolo para a Câmara Municipal de Lisboa

Foi estabelecido um protocolo de utilização da Fortaleza de Abrantes com a Câmara Municipal.

Foi estabelecido um protocolo de utilização da Igreja e Cláustro do Convento de S. Francisco e da

Igreja de S. Agostinho com a Câmara Municipal de Santarém.



Mapa VIII – Exposições Temporárias e Visitantes por Serviço Dependente - ano de 2013 e 2014

Serviço Dependente	Ano de 2013		Ano de 2014	
	N.º de exposições	N.º de visitantes	N.º de exposições	N.º de visitantes
C.M. Dr. Anastácio Gonçalves	1	5718	2	7.589
M. Arte Popular	4	12.229	5	17.298
MNAC-M. do Chiado	15	120.506	8	64.345
M. N. Grão Vasco	2	40.152	7	30.840
M. Monográfico de Conimbriga	2	38.506	1	6.023
M. N. da Música	5	18.213	3	15.435
M. N. de Arqueologia	6	122.296	4	175.924
M. N. de Arte Antiga	15	631.258	12	527.625
M. N. do Azulejo	6	69.644	4	157.576
M. N. do Coches	0		0	
MNC- Núcleo de Vila Viçosa	0		0	
M. N. de Etnologia	0		2	10.478
M.N. de Machado de Castro	5	80.679	6	62.514
M. N. de Soares dos Reis	10	107.168	10	56.523
M. N. do Teatro e da Dança	7	107.455	4	51.386
M. N. do Traje	6	56.485	7	31.141
P. N. da Ajuda	2	285.742	3	22.207
P. N. de Mafra	4	138.563	10	372.754
Convento de Cristo	4	93.111	1	22.996
Mosteiro de Alcobaça	6	5.822	5	9.035
Mosteiro da Batalha	2	456.393	2	471.944
Mosteiro dos Jerónimos	2	128.841	2	121.335
Panteão Nacional	6	77.792	7	67.042
Torre de Belém	1	37.685	0	0
Total	111	2.634.258	105	2.302.010

Fonte: DGPC Pedido n.º6, ponto n.º6.

Siglas: C.M. - Casa-Museu; M. - Museu; M.N. - Museu Nacional; MNAC - Museu Nacional de Arte Contemporânea; MNC Museu Nacional dos Coches; P.N. - Palácio Nacional;

Nota: Em 2013 não foram apurados o número de visitantes em 10 das exposições efetuadas, nomeadamente uma no Mosteiro de Alcobaça e Museu Nacional de Soares dos Reis, três no Museu de Arte Contemporânea - Museu do Chiado e no Museu Nacional do Azulejo e duas no Museu Nacional do Teatro.

Em 2014 não foram apurados o número de visitantes em 8 das exposições efetuadas, nomeadamente 4 no Museu Nacional Soares dos Reis, uma nos Museus Nacionais do Teatro, do Azulejo e do Traje e ainda no Mosteiro de Alcobaça.



Rina Cruz

Mapa IX – Síntese do relatório de avaliação dos inquéritos de satisfação a clientes dos equipamentos culturais

Questões efetuadas	Classificação		Equipamentos culturais			
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Melhor Resultado	%	Pior Resultado	%
Visita ou percurso dentro do museu, monumento ou palácio						
Interessa do tema da exposição / monumento	56,0%	31,7%	Museu Nacional Machado de Castro	97,4%	Museu de Arte Popular	60,4%
Facilidade de visibilidade das obras / espaços (iluminação, proximidade)	51,0%	34,0%	Panteão Nacional	96,4%	Mosteiro de Alcobça	64,5%
Facilidade e adequação do percurso de exposição / zona de circulação	44,9%	35,8%	Palácio Nacional da Ajuda	92,6%	Torre de Belém	62,0%
Qualidade da informação prestada (áudio guias, sinalética ou painéis informativos)	34,4%	31,1%	Museu Nacional do Teatro	87,7%	Torre de Belém	17,1%
Acessibilidade e circulação dentro do espaço a visitantes de mobilidade reduzida a)	32,1%	20,2%	Museu da Música	83,6%	Torre de Belém	5,0%
Qualidade dos serviços prestados						
Qualidade do atendimento na bilheteira (bom acolhimento)	58,0%	21,1%	Museu Nacional Machado de Castro	96,4%	Torre de Belém	18,3%
Conforto e limpeza das instalações	61,6%	23,3%	Panteão Nacional	97,1%	Mosteiro de Alcobça	48,7%
Qualidade no atendimento na loja b)	41,4%	19,0%	Museu de Arte Popular	94,4%	Torre de Belém	25,8%
Representatividade dos produtos que se vendem na loja c)	24,4%	24,5%	Museu de Arte Popular	82,7%	Torre de Belém	20,3%
Informação prestada no website do Museu / Monumento d)	16,4%	15,1%	Museu da Música	58,3%	Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves	22,2%
Apreciação Global						
Prazer pessoal e aprendizagem	49,1%	35,7%	Museu Nacional Machado de Castro	68,9%	Torre de Belém	19,3%
Nível de satisfação global	49,4%	36,9%	Museu Nacional Machado de Castro	98,4%	Torre de Belém	53,2%
Recomendaria a visita a familiares e amigos? (Sim / Não)				Sim ≥ 95,5%		

Fonte: Relatório de Avaliação dos Inquéritos de Satisfação a Clientes dos Equipamentos Culturais da DGPC (entregue em 20/11/2014).

- a) 24,3% não sabe ou não responde
- b) 31,9% não sabe ou não responde.
- c) 55,2% não sabe ou não responde.
- d) 55,9% não sabe ou não responde.



Mapa X – Contratos celebrados com a EIN – Faturação e Recebimentos (2013-2014)

Unidade: Euro

Exposição	Faturação					Pagamentos da EIN			Observações	
	N.º	Data	Período	Descrição	Valor (c/IVA)	Valor total (c/IVA)	N.º	Data		Valor
Artista Joana Vasconcelos PNA 22/03 A 25/08/2013	1495000390	07/06/2013	23/03 a 31/05/2013	Ced. de espaços	32 932,33	42 080,12	2250002242	17/07/2013	42 080,12	O valor da fatura inicial era de 44 886,18€ através de nota de crédito foi corrigido em (- 2 806,06€) Alínea c) da cláusula 4.ª e Alínea f) da cláusula 6.ª do contrato
				H. Extraordinárias	9 147,79					
	1495000504	19/07/2013	1/6 a 30/06/2013	Ced. de espaços	11 416,54	13 617,76	2250003575	18/09/2013	13 617,76	
				H. Extraordinárias	2 201,22					
	1495000656	13/09/2013	1/7 a 31/07/2013	Ced. de espaços	11 416,54	13 736,07	2250007291	13/11/2013	13 736,07	
			H. Extraordinárias	2 319,53						
1495000657	13/09/2013	1/8 a 25/08/2013	Ced. de espaços	12 294,74	15 008,06	2250007292	13/11/2013	15 008,06		
			H. Extraordinárias	2 713,32						
1495000986	16/12/2013	Após equilíbrio financeiro	Ced. de espaços		94 865,02	2250014507	19/12/2013	94 865,02	Alínea g) da cláusula 6.ª	
Total Exposição Artista Joana Vasconcelos									179 307,02	
Rubens, Brueghel, Lorrain. A Paisagem Nórdica do Museu do Prado MNA 3 /12/2013 a 6/04/2014 (a)	1495002036	19/12/2014	3/12/2013 a 6/04/2014	Compensação receita bilheteira	35 623,53	2250000355	16/02/2015	35 623,53	N.º 2 da cláusula 10.ª	
	1495002035	19/12/2014	Após equilíbrio financeiro	Compensação receita bilheteira	27 872,75	2250000354	16/02/2015	27 872,75	50% da receita apurada após equilíbrio financeiro n.º 3 da cláusula 10.ª	
Total Rubens, Brueghel, Lorrain. A Paisagem Nórdica do Museu do Prado									63 496,28	
Os Saboias. Reis e Mecenas MNA 17/05 a 28/09/2014	1495002037	19/12/2014	-	Compensação receita bilheteira	22 667,40	2250000356	16/02/2015	22 667,40	N.º 1 da cláusula 10.ª	
					265 470,71				265 470,71	

Fonte: DGPC - Resposta ao Pedido n.º 5 Ponto 1, 2 e 3

Mapa XI – Protocolo “Cartão Turístico – Lisboa Card” – Faturação e Recebimentos (2013-2014)

Unidade: Euro

N.º	Data	Faturação			Valor total (c/IVA)	Pagamentos da EIN			Observações
		Período	Descrição	Valor total (c/IVA)		N.º	Data	Valor	
1495000351	29/05/2013	1º Trimestre 2013	Comparticipação Lisboa Card	86 164,45	2250001492	31/05/2013	86 164,45	Nos termos da cláusula 2.ª do protocolo, o produto da comercialização do Lisboa Card é distribuído trimestralmente.	
1495000673	17/09/2013	2º Trimestre 2013		165 881,12	2250016216	31/12/2013	165 881,12		a)
1495000911	25/11/2013	3º Trimestre 2013		166 055,19	2250000053	29/01/2014	166 055,19		
1495001069	13/02/2014	4º Trimestre 2013		122 813,73	2250000888	31/03/2014	122 813,73		
Total 2013				540 914,49	Total 2013		540 914,49		
1495001349	19/05/2014	1º Trimestre 2014	Comparticipação Lisboa Card	104 386,53	2250002241	24/06/2014	104 386,53		
1495001618	13/08/2014	2º Trimestre 2014		214 319,48	2250011237	19/09/2014	214 319,48		
1495002001	05/12/2014	3º Trimestre 2014		242 888,98	2250014623	30/12/2014	242 888,98		
1495002104	22/01/2015	4º Trimestre 2014		184 498,17	2250000794	10/03/2015	184 498,17		
Total 2014				746 093,17	Total 2014		746 093,17		

a) A transferência bancária ocorreu em 14/01/2014

Fonte: DGPC - Resposta ao Pedido n.º 5 Ponto 7 b)



Mapa XII – Receita Soc. Monte da Lua, SA – Faturação e Recebimentos (2013-2014)

Unidade: Euro

Faturação				Pagamentos Monte da Lua			Observações	
N.º	Data	Descrição	Valor total (c/IVA)	N.º	Data	Valor		
1495000528	31-07-2013	Renda variável 10% 5/9/2012 a 31/12/201 Renda Fixa 20% jan a jun 2013 (1º e 2º Trimestre)	253.691,49	2250002676	30-08-2013	253.691,49 (a)	Nos termos dos n.os 3, 4 5 e 6 do art.º 2.º do DL 205/2012, de 31 de agosto: Pela afetação da exploração dos imóveis referidos no n.º 1, a Parques do Monte da Lua entrega anualmente à DGPC 20 % do valor correspondente ao da receita de bilheteiras e lojas, obtida em 2011 na exploração daqueles imóveis. O valor é entregue em quatro prestações trimestrais, até ao dia 20 do mês seguinte ao fim de cada trimestre.	
1495000994	23-12-2013	Renda fixa 20% jul a set 2013 (3º Trimestre)	201.629,67	2250016217	31-12-2013	201.629,67		
1495001023	14-01-2014	Renda fixa 20% out a dez 2013 (4º Trimestre)	95.208,01	2250000344	05-02-2014	95.208,01		
1495001485	18-06-2014	Renda fixa 20% jan a jun 2014 (1º e 2º Trimestre)	231.762,75	2250009529	01-08-2014	231.762,75		
1495001514	25-06-2014	Renda variável 10% 01/01/2013 a 31/12/2013	107.455,26	2250009530	01-08-2014	107.455,26	A Parques do Monte da Lua entrega, ainda, anualmente, à DGPC o montante correspondente a 10 % do valor que exceder a receita de bilheteira e lojas obtida na exploração daqueles imóveis relativa ao exercício do ano anterior. O valor é apurado no final do exercício e entregue à DGPC até ao dia 15 de fevereiro do ano seguinte.	
1495001979	28-11-2014	Renda fixa 20% jul a set 2014 (3º Trimestre)	201.629,67	n.d	18-12-2014	201.629,67		
1495002077	08-01-2015	Renda fixa 20% out a dez 2014 (4º Trimestre)	95.208,01	2250000047	23-01-2015	95.208,01		
Total			1.186.584,86	Total			1.186.584,87	

(a) A transferência foi efetuada em 07/08/2013

Fonte: DGPC - Resposta ao Pedido n.º 5 Ponto 5 c)



Mapa XIII – Contratos de cessão de exploração de bares/cafetarias

Nº	Serviço dependente	Objecto	Data Contrato	Termo do Contrato	Adendas/Renovações Data	Cessionário	Valor	Observações
1	MUSEU NACIONAL DE SOARES DOS REIS	Concessão do direito à exploração de um Bar / Cafeteria / Esplanada do museu.	27-04-2004	27-05-2014	Concessão pelo prazo de 24 meses estando prevista no contrato a sua renovação por períodos sucessivos de 24 meses.	Takoa- Actividades de Restauração Unipessoal, Lda.	150,00 euros mensais	O DG autorizou, em 24/04/2014, a abertura de procedimento de ajuste direto com consulta a 9 entidades. A DGPC informou, em 14 maio de 2015, que este procedimento ficou deserto, e que se procederá à abertura de outro.
2	MUSEU NACIONAL DO AZULEJO	Concessão do direito à exploração da cafeteria do museu.	01-09-2014	01-08-2018	A concessão pelo prazo de 24 meses com possibilidade de renovação por mais 24 meses, num total de 4 anos.	SHJL- restauração Unipessoal, Lda.	1 906,50 euros mensais	Foram enviadas cópias do despacho de abertura de procedimento de ajuste direto com consulta a 4 entidades, caderno de encargos, minuta de contrato, relatório final, proposta de adjudicação e contrato.
3	MUSEU NACIONAL MACHADO DE CASTRO	Concessão do direito à exploração da cafeteria do museu.	07-09-2011	07-09-2021	A concessão pelo prazo de 10 anos com possibilidade de renovação por períodos sucessivos de 3 anos.	Quinta das Lágrimas - Sociedade Imobiliária e de Construção, Lda.	841,66 euros mensais	Foram enviadas cópias do despacho de abertura do procedimento de concurso público, caderno de encargos, relatório final, proposta de adjudicação e do contrato.
4	MUSEU NACIONAL DO TEATRO	Concessão do direito à exploração da cafeteria do museu.	14-06-2005	14-06-2017	A concessão pelo prazo de 3 anos com possibilidade de renovação por períodos sucessivos de 3 anos. Foi renovado em: 14-06-2008, 14-06-2011 e 14-06-2014	José Miguel Leal de Jesus	378,71 euros mensais	Foram apenas enviadas cópias do DR do anúncio do concurso público, caderno de encargos, contrato e renovações.
5	MUSEU NACIONAL DO TRAJE	Concessão do direito à exploração do estabelecimento de restauração e bebidas sito no Parque do Monteiro Mor.	1984			Matelis-Restaurantes, Lda.	100.000\$00 mensais em 1992	Foi apenas enviada a proposta apresentada pelo atual cessionário no concurso para a adjudicação do espaço de restauração, datada de 10-08-1984 e um ofício do Instituto Português de Museus de 3-12-92, em que se informava que se entraria em contacto com a cessionária para a assinatura de um novo e formal contrato de concessão.
6	MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA	Concessão do direito à exploração do restaurante do museu.						Foram apenas enviadas cópia do DR com o anúncio do concurso público, programa e caderno de encargos, minuta de contrato, 3 atas do júri do concurso. De acordo com a ata n.º 3 foi selecionada a proposta apresentada pela Matelis, Lda. No entanto, na minuta do contrato consta como concessionária a SHJL, Lda., concorrente preterida. A DGPC informou, em 14 maio de 2015, que se procederá à abertura de novo procedimento.
7	MUSEU MONOGRÁFICO DE CONIMBRIGA	Concessão do direito à exploração do estabelecimento de cafeteria / restaurante do museu.	15-09-2013	15-09-2014	Concessão pelo prazo de um ano não estando prevista no contrato a sua renovação	Sónia Patrícia Soares Manaia das Neves	799,50 euros mensais	Foram, apenas, enviadas cópias do despacho da abertura de procedimento de ajuste direto com convite a 4 entidades, programa e caderno de encargos, minuta de contrato, projeto de decisão final e decisão de adjudicação e contrato. A DGPC informou, em 16/07/2015 d, que este contrato cessou tendo sido celebrado outro com novo adjudicatário, em 15 de maio de 2015, por um período de 138 dias, com carácter sazonal.
8	MUSEU NACIONAL DE ETNOLOGIA	Concessão do direito à exploração da cafeteria do museu.	10-05-2004	09-05-2005	Concessão pelo prazo de um ano não estando prevista no contrato a sua renovação	Maria Manuela da Silva Leitão Gouveia	249,40 euros mensais.	A DGPC informou, em 16/07/2015, que não existia, à data, nenhuma entidade a explorar o espaço.

Fonte: DGPC - Contratos de concessão exploração ; Resposta ao Pedido n.º 5 Ponto 9 e e-mails da DGPC de 5 e 14 de maio e 16 de julho de 2015



Rina Cruz

Mapa XIV – Principais sistemas de informação e gestão

ÁREA	DESIGNAÇÃO	DESCRIÇÃO
Património Imóvel:	ULISSES	Sistema de Informação para pesquisa de património arquitetónico e arqueológico classificado / em vias de classificação.
	ENDOVÉLICO	Sistema de Informação para pesquisa de Sítios Arqueológicos.
Património Móvel:	Matriz 3.0	Sistema de Informação para inventário, gestão e divulgação on-line de património cultural (móvel, imóvel e imaterial) e natural
	MatrizNet	Catálogo coletivo dos 35 museus dependentes da Secretaria de Estado da Cultura (publicado na internet utilizando o S.I. Matriz 3.0)
	MatrizPix	Sistema de Informação para inventário e gestão das coleções fotográficas da DGPC e dos 35 museus dependentes da Secretaria de Estado da Cultura
	SIBMCI	Sistema de Informação dos Bens Móveis Classificados e Inventariados para gestão da informação de bens culturais móveis sujeitos a proteção legal
Património Imaterial:	Matriz PCI	Sistema de Informação de suporte ao «Inventário Nacional do Património Cultural Imaterial», no âmbito deste, à proteção legal de PCI, de forma desmaterializada (este sistema constitui versão do S.I. Matriz 3.0)
Sistemas de Gestão	biblio.NET	Sistema integrado de gestão de bases de dados bibliográficos que dá suporte às bibliotecas afetas à DGPC
	Bibliobase -	Antigo sistema de gestão de base de dados, encontra-se em migração para o biblio.NET
	GeRFIP	Sistema de Gestão de Recursos Financeiros de apoio as atividades de gestão financeira e orçamental dos órgãos e serviços da Administração Pública
	ARTSOFT	Sistema de Gestão de Stocks que dá suporte às lojas afetas à DGPC com ligação ao GeRFIP
	Homebanking -	Sistema de gestão de pagamentos - on-line.
	Rci	Sistema gestão de descontos para a segurança social - on-line.
	Sigo	Sistema de informação e gestão orçamental – on-line
	SRH	Sistema de gestão Recursos Humanos - on-line para processamento de remunerações
	Sic	Plataforma financeira de recursos humanos (vencimentos) – on-line.
	Pess98	Base de dados de pessoal (Access)
	Innux Ticket/POS	Sistema de venda de bilhetes e controlo de BackOffice dos vários serviços afetos à DGPC com ligação ao GeRFIP.
	Outros	Digitarq
Quidgest		Gestão de correspondência e módulo financeiro (só histórico)
CTT		Geração de guias de entrega de correspondência

Fonte: Informação da DGPC: Ficheiro “Inventário e Sistemas de Informação DGPC (2)”.

*Rita Cruz*

Mapa XV – Observações sobre os documentos de prestação de contas (2013)

- A. Na transição de saldos de gerência dos organismos extintos para a DGPC identificou-se uma diferença de 76 150,28€, no quadro seguinte apresenta-se o detalhe e os esclarecimentos da Direção-Geral:

Unidade: Euro

Entidade	MFC Saldo Final 31.12.2012	MFC Saldo Inicial 01.01.2013	Diferença	Observações
IGESPAR	1.832.269,68	1.832.282,98	13,30	13,30 correspondem a duas contas bancárias referentes a ex-organismos que deram origem ao IGESPAR, que a DGPC teve conhecimento através do pedido de certidão de saldos à CGD, tendo aquelas contas sido consideradas na migração dos saldos, em GeRFIP.
IMC	687.650,14	760.685,62	73.035,48	73 035,48€ correspondem a saldos de gerência dos SD do IMC que na prestação de contas de cada serviço não estavam refletidos.
DRLVT	9.782,57	12.884,07	3.101,50	3 101,50€ correspondem a 645,81€ relativos a saldos de gerência de 2012, receitas próprias, e 2 455,69€ relativos a cauções, os quais não se encontravam registados no modelo 2.
Total	2.529.702,39	2.605.852,67	76.150,28	

Fonte: DGPC - Ofício n.º 62/DPGCRFP/2015, de 12 de maio

- B. Considerando o Mapa de Fluxos de Caixa incluído na prestação de contas relativa ao ano de 2013, a demonstração numérica da conta é a seguinte:

Unidade: E

01 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2013					
Recebimentos		Pagamentos			
Saldo de abertura		2 605 852,67	Despesa da gerência	39 125 107	
Operações orçamentais (a)	2 372 434,40		De operações orçamentais (e)	33 321 321,93	
Importâncias recebidas para entrega a terceiros (b)	233 418,27		Importâncias entregues a terceiros (f)	5 803 785,31	
Receita da gerência		40 567 169,06	Saldo de encerramento	4 047 914	
Operações orçamentais (c)	34 731 826,48		De operações orçamentais	3 420 269,89	
Importâncias recebidas para entrega a terceiros (d)	5 835 342,58		Importâncias a entregar a terceiros	627 644,60	
	Total	43 173 021,73		Total	43 173 021

Fonte: DGPC - Mapa de Fluxos de Caixa - 2013

Verifica-se, assim, que o mapa de fluxos de caixa está indevidamente escriturado quanto às operações orçamentais e de tesouraria (O.T.), atendendo ao facto de que as operações orçamentais não incluem o saldo de gerência anterior entregue nos cofres do Estado (362 669,06€), encontrando-se o mesmo registado nas importâncias a entregar a terceiros (O.T.) conforme se demonstra:

Apuramento do saldo de encerramento

Saldo de operações orçamentais (a) + (c) – (e) = 3 782 938,95€

Saldo de operações de tesouraria (b) + (d) – (f) = 264 975,54€



C. O Mapa de controlo orçamental da receita e da despesa remetidos ao Tribunal apresentam divergências com o Mapa 31 da Conta Geral do Estado. Esclarecendo a DGPC que “Os valores indicados no mapa da Conta Geral do Estado, correspondem ao reporte da DGPC relativos à Execução Orçamental a Conta de Gerência, efetuado o seu reporte no SIGO a 7 de maio de 2014. Tendo sido pedido a prorrogação da entrega da CG, nesta data encontrava-se em elaboração a Conta. (...)”

As divergências de valores prendem-se com valores identificados aquando da finalização da reconciliação bancária, no caso da receita e com o registo de despesas bancários e reposições não abatidas nos pagamentos no caso da despesa, respetivamente.

Mapa XVI – Execução orçamental da receita (2013)

Unidade: Euro

Código	Designação	Ano 2013				
		Previsões Corrigidas	Receita Cobrada Líquida	Estrutura	Grau de Execução	Receita por cobrar
04.00.00	Taxas, multas e outras penalidades	85 000,00	34 198,35	0,1%	40,2%	0,00
05.00.00	Rendimentos da propriedade	500,00	15,28	0,0%	3,1%	0,00
06.00.00	Transferências Correntes	24 742 507,00	21 820 497,63	59,4%	88,2%	0,00
07.00.00	Venda de Bens e Serviços Correntes	11 553 228,00	10 283 650,71	28,0%	89,0%	252 469,65
08.00.01	Outras receitas	156 703,00	124 028,76	0,3%	79,1%	57 377,82
10.00.00	Transferências Capital	2 958 218,00	2 447 320,96	6,7%	82,7%	0,00
15.00.00	Reposições não abatidas nos pagamentos	20 000,00	22 114,59	0,1%	110,6%	0,00
16.00.00	Saldo da Gerência Anterior	2 043 518,00	2 009 765,34	5,5%	98,3%	0,00
Total		41 559 674,00	36 741 591,62	100,0%	88,4%	309 847,47

Fonte: DGPC - Mapa de controlo orçamental da receita - 2013

Mapa XVII – Execução orçamental da despesa (2013)

Unidade: Euro

Código	Designação	Ano 2013				
		Previsões Corrigidas	Despesa Paga	Estrutura	Grau de Execução	Compromissos por Pagar
01.00.00	Despesas com o pessoal	21 291 357,00	19 463 965,48	58,4%	91,4%	552,52
02.00.00	Aquisição de bens e serviços	10 700 524,00	7 951 438,07	23,9%	74,3%	325 551,52
03.00.00	Juros e outros encargos	12 000,00	10 196,09	0,0%	85,0%	250,00
04.00.00	Transferências correntes	2 281 141,00	1 936 273,93	5,8%	84,9%	20 864,87
05.00.00	Subsídios	3 205,00	0,00	0,0%	0,0%	0,00
06.00.00	Outras despesas correntes	548 292,00	382 834,77	1,1%	69,8%	131 775,20
07.00.00	Aquisição de bens de capital	4 440 528,00	3 576 613,59	10,7%	80,5%	128 262,59
Total		39 277 047,00	33 321 321,93	100,0%	84,8%	607 256,70

Fonte: DGPC - Mapa de controlo orçamental da despesa - 2013

*Rita Cruz*

Mapa XVIII – Balanço (2013)

Unidade: Euro

Ativo Líquido			Fundos Próprios e Passivo		
	2013	%		2013	%
Imobilizado			Fundos Próprios e Passivo		
Bens de domínio público	27 342 435,82	74,2%	Património	16 840 952,19	113,6%
Imobilizações corpóreas	1 593 104,56	4,3%	Reservas	39 954,12	0,3%
Circulante			Resultados transitados	-3 703 801,56	-25,0%
Existências	2 117 775,43	5,7%	Resultado líquido do exercício	1 648 454,87	11,1%
Dívidas de terceiros - Curto prazo	482 345,01	1,3%	Total dos Fundos Próprios	14 825 559,62	40,2%
Instituições Financeiras e caixa	4 047 914,49	11,0%	Passivo		
Acréscimos e diferimentos			Provisões para riscos e encargos	1 052 983,03	4,8%
	1 252 924,67	3,40%	Dívidas a terceiros - Curto prazo	991 469,69	4,5%
Total do Activo Líquido			Acréscimos e diferimentos	19 966 487,64	90,7%
	36 836 499,98	100,0%	Total do Passivo	22 010 940,36	59,8%
			Total dos Fundos Próprios e do Passivo	36 836 499,98	100,0%

Fonte: DGPC - Balanço 2013

Mapa XIX – Resumo das contas em Instituições Financeiras (2012 -2013)

Unidade: Euros

Entidade	IGCP		CGD		Millenium BCP		Total
	Nº Contas	Valor	Nº Contas	Valor	Nº Contas	Valor	
31.12.2012							
IGESPAR	19	1 812 986,52	2	19 283,16	0	0,00	1 832 269,68
IMC	5	586 790,90	45	99 570,34	1	1 288,90	687 650,14
DRLVT	1	9 782,57	0	0,00	0	0,00	9 782,57
Total	25	2 409 559,99	47	118 853,50	1	1 288,90	2 529 702,39
01.01.2013							
DGPC	54	2 485 696,97	43	118 866,80	1	1 288,90	2 605 852,67
c/ saldo nulo	8	0,00	6	0,00	0	0,00	0,00
Total	62	2 485 696,97	49	118 866,80	1	1 288,90	2 605 852,67
31.12.2013							
DGPC	44	3 854 609,15	17	193 477,69	1	709,56	4 048 796,40
c/ saldo nulo	3	0,00	16	0,00	0	0,00	0,00
C/saldo negativo	0	0,00	1	-974,40	0	0,00	-974,40
Total	47	3 854 609,15	34	192 503,29	1	709,56	4 047 822,00

Fonte: DGPC - Mapa de decomposição de saldos de abertura e encerramento do MFC

Resposta Pedido n.º 2 Ponto 32 e Pedido n.º 7 Ponto 10 e 12



Mapa XX – Demonstração de Resultados (2013)

Unidade: Euro

Custos e Perdas			Proveitos e Ganhos		
	2013	%		2013	%
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas - Matérias	281 922,47	0,9%	Vendas e prestações de serviços	9 883 741,57	30,0%
Fornecimentos e serviços externos	7 164 550,06	22,9%	Impostos e taxas	34 198,35	0,1%
Custos com pessoal	20 467 870,04	65,4%	Proveitos suplementares	336 261,34	1,0%
Transferências e subsídios correntes concedidos e prestações sociais	1 934 261,79	6,2%	Transferências e subsídios correntes obtidos	20 535 727,53	62,3%
Amortizações do exercício	1 264 782,05	4,0%	Outros proveitos e ganhos operacionais	1 008 029,91	
Provisões do exercício	3 428,24				
Outros custos e perdas operacionais	87 336,95	0,3%			
Custos Operacionais	31 204 151,60	99,70%	Proveitos Operacionais	31 797 958,70	96,51%
Custos e perdas financeiras	52 364,92	0,17%	Proveitos e ganhos financeiros	888,33	0,0%
Custos Correntes	31 256 516,52	99,86%	Proveitos Correntes	31 798 847,03	96,51%
Custos e perdas extraordinários	42 703,50	0,1%	Proveitos e ganhos extraordinários	1 148 827,86	3,5%
Custos Totais	31 299 220,02	100,0%	Proveitos Totais	32 947 674,89	97%
Resultado Líquido do exercício	1 648 454,87	5,0%			
	32 947 674,89				

Fonte: DGPC - Demonstração de Resultados 2013