

## Princípios de Bom Governo

### Regulamentos internos e externos a que a empresa está sujeita

Encontra-se em vigor o Regulamento Interno previsto no artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 160/2007, de 27 de abril, aprovado por despacho do Secretário de Estado da Cultura, em 22 de outubro de 2007.

A Autoridade para as Condições de Trabalho validou o regulamento interno em 22 de novembro de 2007, tendo o seu texto sido distribuído em mão a cada um dos colaboradores do OPART em dezembro de 2007. Seguiu-se a nomeação dos responsáveis de 1.ª linha que entraram em funções, tal como o regulamento interno em vigor, a 1 de janeiro de 2008.

Está-se neste momento a proceder à sua revisão e atualização.

Em termos substantivos, o Regulamento Interno do OPART consagra a autonomia de ambas as identidades artísticas (TNSC e CNB), cada qual dotada do seu diretor artístico.

Os diretores artísticos estão investidos de todos os necessários poderes de superintendência na produção, programação, comunicação e projetos educativos, domínios indispensáveis para o desempenho das suas respetivas competências como garante da coerência, da excelência artística e da imagem que dela se projeta nacional e internacionalmente.

As áreas de suporte (Administrativo-Financeira, Recursos Humanos, Jurídica, Património, Sistemas de informação, etc.) encontram-se, por seu turno, concentradas de forma a melhor servir toda a organização, independentemente da identidade artística.

Estão neste momento em curso a revisão dos Regulamentos Internos da Orquestra Sinfónica Portuguesa e do Coro do Teatro Nacional de São Carlos. Pretende-se adequar estes instrumentos de organização laboral a uma realidade profissional que evoluiu bastante desde o tempo em que foram aprovados, tornando assim algumas das suas disposições obsoletas. Também o regime laboral dos técnicos adstritos ao trabalho de palco tem sido alvo de persistentes negociações com os trabalhadores do setor, com vista a uma flexibilização do horário de trabalho, mais condizente com as exigências do trabalho artístico.

O código de ética para o OPART foi concebido em 2008, integrando normas de conduta e princípios de governação, para além dos valores da empresa:

Confiança // Inovação // Orientação para a comunidade // Eficiência

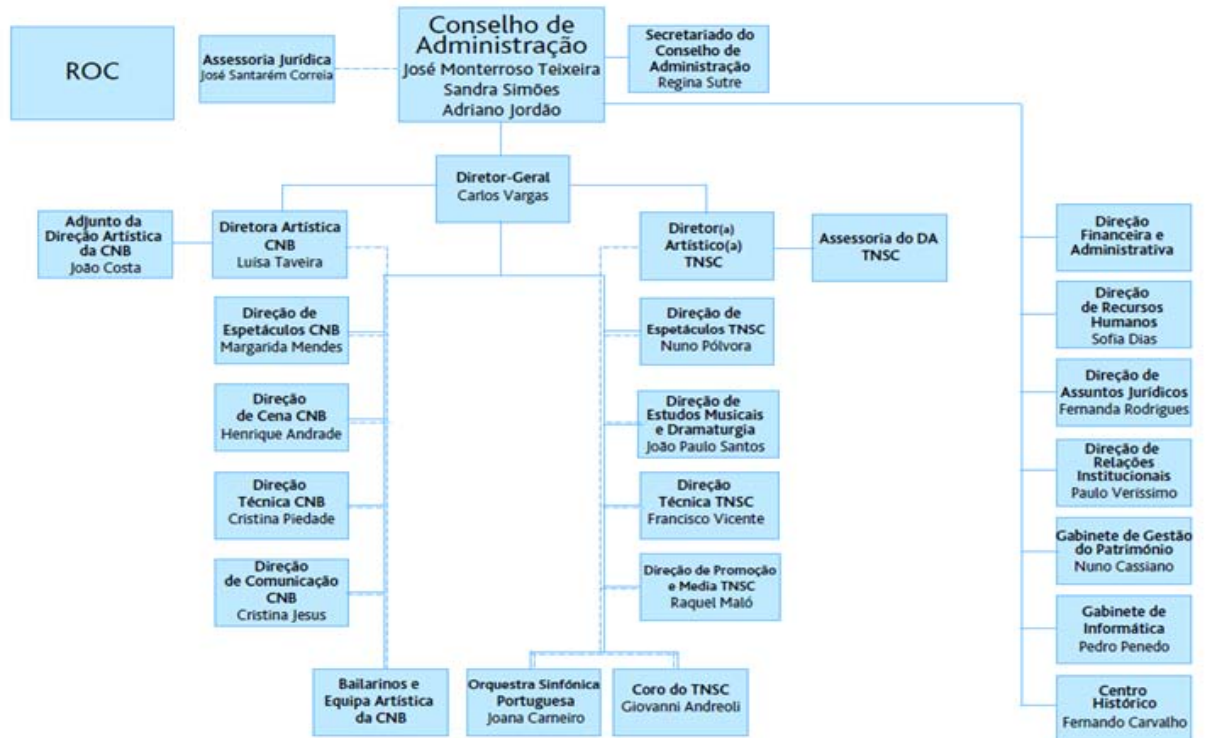
Aprovado o código de ética, em 2009 procedeu-se à sua divulgação e distribuição junto de todos os colaboradores do OPART, para além de ter sido disponibilizado no sítio da empresa na Internet.

Desde Dezembro de 2009, encontra-se implementado o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do OPART, que prevê e descreve o sistema de controlo de riscos relevantes para a empresa: [www.OPArt.pt/ Estatutos e Regulamentos/Plano Anticorruptão](http://www.OPArt.pt/Estatutos_e_Regulamentos/Plano_Anticorruptao).

O Organigrama da empresa, elaborado no mandato 2007-2010, foi sendo alterado ao longo do tempo, carecendo da devida comunicação interna e externa. Contudo, não tendo sido atualizado o Regulamento Interno da Estrutura Orgânica do OPART, E.P.E, este está a ser revisto, o que gerará alterações ao organigrama.

O organigrama existente, reflete a estrutura até à data de 25/02/2016.

## Organigrama



## Transações relevantes com entidades relacionadas

Não existem transações relevantes com entidades relacionadas, com exceção da transferência para o OPART do montante de indemnização compensatória prevista no n.º 5 do artigo 2.º dos seus estatutos.

## Outras transações

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº18/2008, de 29 de Janeiro, o OPART passou a aplicar o referido normativo legal à contratação pública.

Não existem transações que tenham ocorrido fora de mercado nem existe registo de fornecedores que representem mais de 5% dos fornecimentos e serviços externos com valor superior a 1M€.

## Análise de sustentabilidade da empresa nos domínios económico, social e ambiental

### Ano 2014

A manutenção dos padrões de excelência de ambas as entidades artísticas é exclusivamente garantida pelo critério e opções dos diretores artísticos que, nos termos da lei, são nomeados pelo Governo. Neste contexto, as programações artísticas do Teatro Nacional de São Carlos e da Companhia Nacional de Bailado são da exclusiva responsabilidade dos respetivos diretores artísticos.

A estrutura orgânica da OPART, E.P.E., integra obrigatoriamente o Diretor Artístico do Teatro Nacional de São Carlos (TNSC), nomeado por despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da cultura. Acontece que, desde 2013, que o TNSC encontra-se sem Diretor Artístico, tendo sido contratado, em 2014, um consultor artístico, o qual, por motivos de incompatibilidade profissional, viu-se obrigado a solicitar a rescisão do seu contrato, tendo, contudo, sido programada a temporada até julho de 2015.

Não tendo havido qualquer nomeação para esse cargo, na eventualidade de um risco, real ou apenas razoavelmente potencial, de colapso da atividade de apresentação de espetáculos por falta de diretor artístico, entendeu-se ser dever do Conselho de Administração adotar medidas aptas a, subsidiariamente, colmatar as faltas e riscos advenientes da persistência da situação de vacatura do cargo de diretor artístico.

O decréscimo de financiamento por parte do Estado, colocou esta organização em difícil situação de sustentação financeira da sua atividade: com o aumento dos custos de produção artística e a manutenção nos seus quadros de cerca de 400 trabalhadores, têm sido apresentados resultados com um acentuado passivo financeiro.

Por outro lado, cumulativamente às questões financeiras, desde 2010, as constantes alterações das Administrações, que desde essa data contam já 9 (nove), e o facto de, desde 2013, não existir Diretor Artístico para o TNSC, provocaram uma evidente instabilidade interna, que se traduziu na ausência de uma programação e temporadas que deveriam refletir um projeto artístico coerente; ausência de uma liderança; diluição dos procedimentos e regras criados no mandato 2007-2010; na quase anulação do projeto organizacional criado nesse mesmo mandato; na ausência de uma visão própria, de uma política com linhas de orientação estratégica bem definidas e alinhadas com um quadro de objetivos com metas quantificáveis; na alteração da estrutura orgânica sem o correspondente desenho e comunicação interna; na ausência de um sistema adequado de controlo interno, entre outros.

Considere-se a evolução da estrutura da oferta (n.º de espetáculos) da Companhia Nacional de Bailado, que, a partir do ano 2011 e até 2013, registou uma quebra de 19% (passou de 57 para 46). Do lado da procura, o número de espetadores registou um acréscimo, para o mesmo período de tempo, na ordem dos 8% (passou de 26.892 para 29.040).

No que diz respeito ao Teatro Nacional de São Carlos, a evolução da oferta e da procura nas temporadas lírica e sinfónica teve um comportamento de retração, que se justifica pelo corte significativo efetuado na temporada, motivado pelo corte na IC. Este corte traduziu-se numa descida no número de espetáculos, no período de 2011 a 2013, de 29% (de 99 para 70). Do mesmo modo, do lado da procura, esta redução orçamental também se fez sentir. Dos 38.525 espetadores de produções líricas e de produções sinfónicas em 2011, passou-se para 29.978, em 2013, ou seja uma quebra de 22%.

Relembremos que a redução da IC a partir de 2011 e conseqüente reformulação da temporada, bem como o impacto da situação económica do País no rendimento disponível, são as principais razões explicativas deste decréscimo. Também passou a ser frequente o recurso, por parte do público, à modalidade «bilhete de última hora».

De salientar o fato do OPART desenvolver, ainda, uma série de outras atividades que extravasam a esfera da programação artística e cuja existência assume um papel de grande relevância na missão de serviço público do OPART, nomeadamente, o acolhimento de produções externas no TNSC e no TC, visitas aos seus teatros, *ateliers* do programa educativo e ensaios gerais abertos ao público e/ou de caráter solidário, em que a receita angariada reverte para uma instituição que opera no terceiro setor.

Desta forma, podemos avaliar o OPART de um modo mais abrangente, tendo em conta todos os beneficiários<sup>1</sup> das suas atividades complementares.

É essa avaliação que tentou-se passar a fazer no R&C 2014. Em 2014, a CNB apresenta 148 espetáculos, vs. os 46 de 2013, e 60.304 espectadores vs. 29.040 em 2013. Da mesma forma, em 2014, o TNSC apresenta 90 espetáculos, vs. os 70 de 2013, e 65.496 espectadores vs. 29.978 em 2013.

- **Vertente económica**

É possível afirmar que, no domínio económico, tendo como base de gestão o financiamento atribuído pelas tutelas, dificilmente se poderá falar de sustentabilidade numa empresa como o OPART, E.P.E.. O fato de prosseguir objetivos e obrigações de serviço público condiciona, por exemplo, o preço dos bilhetes e entre o seu valor de venda e o custo real, decorrente dos custos de produção de um espetáculo, existe um diferencial que não é compensável através do montante da indemnização atribuída anualmente.

O Decreto-Lei n.º 160/2007 estabelece que «o OPART sucede automática e globalmente ao Teatro Nacional de São Carlos e à Companhia Nacional de Bailado, continuando a personalidade jurídica destes, conservando a universalidade dos bens, direitos e obrigações, integrantes da sua esfera jurídica no momento da transformação» (n.º 1 do artigo 10.º). Ante o exposto, o balanço de abertura apresentava uma situação líquida de 1,5 M euros, incluindo a totalidade do saldo orçamental proveniente do orçamento das duas entidades, no valor de 7,1 M euros. Desta forma, até ao final do ano 2007 (julho a dezembro) só ficaram libertos para o financiamento das despesas de funcionamento do OPART 1,5 M euros, originando um resultado de -7,6 M euros e uma situação líquida negativa de -4,1 M euros.

Este contexto exigia um aumento urgente de capital que colocasse o OPART numa situação financeira mais estável e garantisse um capital próprio positivo.

A Direção-Geral do Tesouro e Finanças reconheceu, na sua análise ao Relatório de Gestão e Contas de 2007, que o «facto de não ter ocorrido o saneamento financeiro das entidades antecessoras desta empresa, antes da sua constituição, condicionou a obtenção de melhores resultados...» e, conseqüentemente, o despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da cultura que aprova o Relatório e Contas de 2007 determina que o conselho de administração do OPART deve apresentar um plano de reestruturação financeira que vise conferir à entidade a «necessária sustentabilidade económica e financeira».

O plano de reestruturação pedido foi entregue em outubro de 2008, prevendo um aumento de capital de 4 M euros, a realizar de forma faseada até 2010 – 2 M euros em 2008, 1 M euros em 2009 e 1 M euros em 2010. Apesar de não ter havido uma aprovação formal do plano apresentado, em 2008, nos termos do referido documento, foi realizado um aumento de capital de 2 M euros, elevando o capital estatutário da entidade para 4 M euros. O primeiro ano completo de funcionamento do OPART – 2008 – acabou, assim, com um resultado equilibrado (38 m euros).

O ano de 2009 contou com uma indemnização compensatória líquida igual à de 2008 (18,3 M euros) para fazer face a um aumento de custos de estrutura decorrente dos custos com

---

<sup>1</sup> **NOTA:** Por comodidade de linguagem denominamos por «público», os beneficiários de todas as iniciativas do OPART.

peçoal – resultantes dos aumentos salariais e do vencimento de diuturnidades resultantes dos contratos de trabalho celebrados no passado. Dessa forma e para não repercutir estes aumentos de forma negativa nos orçamentos destinados à produção, o resultado apresentado foi de 568 m euros negativos (para 666 m euros negativos orçamentados).

A existência do OPART tem sido marcada pela instabilidade e incerteza do ponto de vista económico e financeiro, geradas pelo atraso, ou inexistência, dos contratos-programa, que desde 2009 não são celebrados, e a decorrente instabilidade a nível da sua tesouraria.

Esta situação permanente condiciona a capacidade de negociação da empresa e obriga-a a adiar decisões estratégicas e de investimento. Como se sabe, as temporadas decorrem entre setembro de um ano e junho do ano seguinte, o que significa que aquando do anúncio das temporadas (normalmente em abril/maio), não se conhece com rigor o valor do orçamento disponível para a sua execução. Foi este facto que levou a que, em 2011, a temporada anunciada, para 2011-2012, tivesse que ser reformulada: o pressuposto inicial de que a IC se iria manter face aos anos anteriores não se verificou. Conforme referido, foi comunicado em outubro que a IC iria sofrer um corte significativo, o que obrigou ao cancelamento de produções previstas e à devolução do valor dos bilhetes entretanto já vendidos.

No que diz respeito à Indemnização Compensatória (IC), nos últimos anos, esta sofreu drásticas reduções na ordem dos 22% em termos brutos e 27% em termos líquidos de IVA, quando comparamos com o ano de 2010.

Há a salientar que, desde 2011, é-nos concedido um apoio à Programação, proveniente do Fundo de Fomento Cultural, exatamente para fazer face à redução da IC, uma vez que esta apenas passou a cobrir os custos fixos com a estrutura. O aumento efetuado em 2014, mas com reflexos em 2015, resulta da necessidade de se concretizar uma Programação e Temporada estável e que pretende solidificar a nossa missão e serviço público.

Não obstante, e tendo presente a necessidade de aproximação às metas anunciadas, implementou-se uma estratégia de redução de custos operacionais sustentada na revisão dos orçamentos de produções, em junho, e na abordagem a todos os fornecedores no sentido de negociar reduções de custos.

A preocupação constante do OPART em otimizar a sua estrutura de funcionamento geral, racionalizando os gastos com a sua estrutura fixa, não permitiu contudo a desejada canalização de recursos para a atividade artística, conforme comprova a repartição dos custos pelos grandes agrupamentos, com a Programação a apresentar um peso de aproximadamente 15%. Estes reduzidos valores prendem-se com a redução da indemnização compensatória, em cerca de 27%, de 2010 para 2014, líquida de IVA, obrigando a uma redução de cerca de 56%, face a 2010, do valor realizado na Programação.

Um dos objetivos essenciais do CA e da Direção Artística deve ser a promoção de um equilíbrio saudável dos fluxos monetários, procurando uma maior adequação entre o momento da despesa e a sua receita, não obstante as contingências muito específicas da atividade artística, a par do cumprimento dos prazos estipulados no programa “Pagar a Tempo e Horas” para com terceiros, permitindo alcançar a imagem de credibilidade que o OPART deve almejar. A atividade artística tem a particularidade de grande parte dos custos incorrerem antes da estreia dos espetáculos, pelo que, é essencial a libertação das tranches das indemnizações compensatórias e subsídio do FFC atempadamente. O OPART encerrou o ano com um prazo médio de pagamentos a fornecedores de 47 dias, ultrapassando a meta dos 30 dias do programa “Pagar a Tempo e Horas”, devido a dificuldades de tesouraria.

Em 2013, foi celebrado um empréstimo de médio e longo prazo, entre o Estado Português e o OPART, no montante de 900.000€, e com o objetivo de fazer face a despesas correntes inadiáveis, resultantes de acréscimo de custos com remunerações. O Orçamento de Despesas com Pessoal para 2013, cumprindo o previsto na LOE 2013 e diretrizes superiores para a elaboração do orçamento de Pessoal, não contemplava o pagamento de subsídio de férias, medida esta, entretanto, considerada inconstitucional por Acórdão do Tribunal Constitucional, pelo que o OPART viu-se perante uma insuficiência de Tesouraria. Em informação n.º



1569/2013 de 9 de dezembro, a Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) salientou que o empréstimo teria de ser a médio e longo prazo, uma vez que não seria possível ao OPART reembolsar o valor até final de 2013, referindo, ainda, que essa mesma dificuldade colocar-se-ia em 2014, uma vez que na proposta do Plano de Atividades e Orçamento para 2014, bem como no carregamento do OE 2014, esta despesa não havia sido contemplada, pois estes documentos já haviam sido elaborados e submetidos, antes da concessão de autorização e da formalização do empréstimo.

Assim, a DGTF propunha o reembolso do empréstimo em 2015 e que deveria ser contemplado este reembolso no OE 2015, pressupondo-se que a IC de 2015 seria acrescida nesse montante. Ora, tal não aconteceu, apesar de na proposta de Orçamento da DGTF esta estar a contemplar uma receita proveniente do OPART relacionada com a amortização do empréstimo e respetivos juros. Sem o reforço da IC de 2015, o OPART não teve condições de incluir no seu orçamento este reembolso, pois isso poria em causa a atividade do OPART.

Foi possível concluir o exercício de 2014 com um resultado de 239.711,52€ ou seja, acomodando razoavelmente o corte da IC, mas sem evitar que os recorrentes problemas de tesouraria subsistam.

#### **• Responsabilidade Social**

O OPART tem vindo a desenvolver iniciativas de colaboração com entidades externas com o intuito de promover atividades de carácter social que permitam, por esta via, uma maior acessibilidade da comunidade aos espetáculos desenvolvidos, bem como criar condições de incentivo que permitam um contacto direto com o mundo artístico. A promoção da acessibilidade é, assim, encarada como uma componente fundamental para a igualdade de oportunidades no acesso à oferta cultural.

No cumprimento da sua missão de serviço público e, reforçando o compromisso feito relativamente à criação de condições de acessibilidade à cultura, o OPART continuou a sua oferta de atividades artísticas de acesso gratuito, da qual se destacam os Concertos no Foyer do TNSC de entrada livre.

Os estágios realizados no OPART assumem-se como um instrumento de desenvolvimento de competências técnicas e pessoais, fundamentais a uma adequada transição para a vida ativa, visando complementar a qualificação preexistente com a formação e experiência prática em contexto laboral. Dessa forma, assume que o estabelecimento e a consolidação de parcerias com instituições públicas é fundamental, sendo que a identificação e a abordagem de novos parceiros a envolver no programa de estágios é um objetivo a ser aprofundado. No ano de 2014 o OPART acolheu 58 estagiários.

Na sequência da criação e implementação de um Programa de Voluntariado no ano de 2012, como parte integrante de uma política de Recursos Humanos, esta tem registado bastante aceitação e participação perante a sociedade civil, o que é refletido pelo número de voluntários que acolhemos. No ano de arranque, 2012, acolhemos apenas 4 voluntários. Porém, no decurso de 2014, contamos com a colaboração de 16 pessoas, que até ao momento, maioritariamente continuam a colaborar nesta entidade.

Assim, pretende-se que este Programa de Voluntariado continue em crescimento, proporcionando continuamente aos voluntários os benefícios de formação cultural e de desenvolvimento de competências e ainda, a sua integração em projetos institucionais de referência, tendo sempre por base os princípios base deste programa: participação, solidariedade, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência.

Na vertente interna da organização, uma das linhas de atuação na política de gestão de recursos humanos do OPART consiste na promoção da igualdade de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres, tendo-se mantido um nível adequado na equidade entre homens e mulheres no universo laboral, conforme já registado em anos anteriores.

Por outro lado, o OPART tenta adotar, na medida do possível, posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus trabalhadores e colaboradores.

#### • Responsabilidade Ambiental

Existem e estão instituídas práticas relativas ao tratamento diferenciado dos resíduos produzidos pelos dois Teatros geridos pelo OPART.

Tem praticado um conjunto de medidas que visam otimizar a eficiência energética (utilização gradual de lâmpadas de baixo consumo energético, sistema de ar condicionado e ou aquecimento desligados fora das horas de expediente)

### Avaliação do cumprimento dos princípios de bom governo

O OPART cumpriu, de uma forma geral, os princípios de bom governo definidos no Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, que se lhe adequam.

Ao longo de todo o relatório e contas 2014, e com especial destaque no relatório do Governo Societário, em anexo ao R&C 2014, são abordados os Princípios de Bom Governo e respetivo grau de cumprimento.

Após a criação, em 2008, do sítio de internet do OPART (<http://tnsc.pt/OPArt/>), procedeu-se à manutenção e actualização permanente da informação no site consoante foi sendo aprovada. Lá encontra-se disponível toda a informação relacionada com a missão, os objectivos, a identificação dos membros dos órgãos sociais, os regulamentos e toda a informação financeira histórica da empresa.

### Código de Ética

O código de ética para o OPART foi concebido em 2008, dele constando as normas de conduta e princípios de governação, para além de ficarem definidos os valores da empresa:

- Confiança
- Inovação
- Orientação para a comunidade
- Eficiência

Aprovado o código de ética, em 2009 procedeu-se à sua divulgação e distribuição entre todos os colaboradores do OPART, para além de ter sido disponibilizado no sítio da empresa na Internet.

[Código de Ética da OPART](#)