



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

*Modelo de Gestão em Serviços Públicos: O  
Caso do Centro Interpretativo de Miróbriga*

*Sílvia Raquel dos Ramos Nunes*

Orientação: Professor Doutor Paulo Resende da  
Silva

Coorientação: Dr.<sup>a</sup> Maria Manuela de Deus

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Sector Público Administrativo*

Relatório de Estágio

Évora, 2017



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

*Modelo de Gestão em Serviços Públicos: O  
Caso do Centro Interpretativo de Miróbriga*

*Sílvia Raquel dos Ramos Nunes*

Orientação: Professor Doutor Paulo Resende da  
Silva

Coorientação: Dr.<sup>a</sup> Maria Manuela de Deus

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Sector Público Administrativo*

Relatório de Estágio

Évora, 2017

## Dedicatória

*“É sempre prudente olhar em frente, mas é difícil olha para mais longe do que pode ver-se”*

Sir Winston Churchill

Dedico este relatório às pequenas, Matilde Nunes e Safira Jerónimo.

## **Resumo**

O relatório é o reflexo do estágio curricular no âmbito do mestrado em Gestão, especialização Setor Público e Administrativo, realizado no Centro interpretativo de Miróbriga, pertencente à Direção Regional de Cultura do Alentejo.

O objetivo deste relatório será o complementar da formação teórica com a componente prática e aplicar competências teóricas adquiridas através das unidades curriculares.

No relatório ocorre inicialmente um capítulo introdutório sobre a organização colhedora e as suas valências. Seguidamente ocorre uma explicação do plano de estágio e das atividades realizadas. Posteriormente existe um capítulo de enquadramento teórico e, por fim, um capítulo de discussão, onde é feita uma análise do estágio tendo em atenção a teoria conhecida e ao conhecimento adquirido através da observação presencial.

**Palavras-chave:** Gestão; Modelos Organizacionais; Património Arqueológico

## **Abstract**

### ***Management Model in Public Services: The Case of the Miróbriga Interpretive Center***

The report is the reflex of the curriculum stage in regards of the master's degree in Managing, Administration Public Sector specialization, done in the Miróbriga Interpretive Center, belonging to the Alentejo's Culture Regional Direction. This report's objective will be to complement the theoretical teaching with the practical component and to apply the theoretical competences acquired through the curricular units. There is in the beginning of the report an introductory chapter about the collection organization and its valences. It is followed by one explain the planning of the stage and the activities done. Afterwards there is a chapter of the theoretical context and, lastly, there is a chapter of discussion, where it is done an analysis of the stage taking into account the knows theory and t he knowledge acquired through the observation.

**Keyword:** Management; Organizational Models; Archeological Heritage.

## **Agradecimentos**

Quero agradecer ao meu orientador na Universidade de Évora, o Professor Doutor Paulo Resende Silva, por toda a disponibilidade.

À Direção Regional de Cultura do Alentejo, por aceitarem o meu pedido. Um especial agradecimento à minha coorientadora, Dr.<sup>a</sup> Manuela de Deus, por toda a disponibilidade, apoio e conselhos que me deu durante todo o período. Também um agradecimento à equipa do Centro Interpretativo de Miróbriga, pela sua disponibilidade permanente.

Aos meus pais e amigos que sempre me apoiaram neste fase.

# ÍNDICE

Índice de Figuras.....	8
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. Apresentação da Organização Acolhedora .....	13
2.1. Sítio Arqueológico de Miróbriga.....	13
2.2. Centro Interpretativo de Miróbriga .....	15
3. Plano de estágio .....	20
3.1.Descrição do Estágio .....	21
3.1.1. Caracterização e Contextualização .....	22
3.1.2. Modelos de funcionamento da organização .....	24
3.1.3. Modelos de gestão abordados noutros espaços patrimoniais.....	34
3.1.3.1. Ruínas romanas de Tróia .....	34
3.1.3.2. Parques de Sintra – Monte da Lua S.A. (PSML), .....	37
3.1.4. Análise da documentação para colaborar na elaboração de uma candidatura a apresentar na QREN;.....	41
3.1.5. Análise da documentação necessário para a realização de um contrato de arrendamento da cafetaria do Centro Interpretativo de Miróbriga e realização dos respetivo contrato	43

3.1.6.	Análise Estatística de visitantes ao Centro Interpretativo de Miróbriga, desde a sua origem.....	47
3.1.7.	Participação e/ou realização de atividades no local .....	51
4.	Enquadramento Teorico .....	52
5.	Discussão e reflexão sobre o Estágio .....	57
6.	Conclusões finais .....	60
7.	BibLIOGRAFIA .....	62
8.	ANEXOS.....	65
4.	Anexo 1 .....	65
5.	Anexo 2 .....	67
6.	Anexo 3 .....	68
7.	Anexo 4 .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1: Planta do Centro Interpretativo de Miróbriga .....	18
Figura n.º 2: Gráfico representativo da percentagem de visitantes entre 2001 e 2014 ao Centro Interpretativo de Miróbriga.....	48

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

CCDR – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CIC – Comissão Interministerial de Coordenação

DGPC – Direção Geral do Património Cultural

DRC – Direções Regionais de Cultura

DRCALEN – Direção Regional de Cultura de Alentejo

DGARTES – Direção-Geral das Artes

FEADER – Fundo Europeu Agrícola e Desenvolvimento Rural

FEAMP – Fundo Europeu para Assuntos Marítimos e Pescas

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE – Fundo Social Europeu

ICN – Instituto de Conservação da Natureza

IGESPAR – Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico I.P.

IMC – Instituto dos Museus e Conservação, I.P.

IPA – Instituto Português de Arqueologia

IPPAR – Instituto Português do Património Arquitectónico

PAC – Política Agrícola Comum

PCP – Política Comum das Pescas

PNR – Programa Nacional de Reformas

PREMAC – Plano de Redução e Melhoria de Administração Central

PSML – Parques de Sintra – Monte da Lua

PROAlentejo – Programa Operacional Regional do Alentejo

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração

Pública

## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório é o reflexo da prática no âmbito do mestrado de Gestão de Sector Público e Administrativo após a realização do estágio curricular no Centro Interpretativo de Miróbriga. O referido mestrado tinha como opções a orientação a nível curricular e a nível prático, que consistia na realização das unidades curriculares e a realização de um estágio curricular de 840 horas. O objetivo do estágio seria a realização de um trabalho de teor prático na entidade acolhedora, onde possam ser postos em prática as competências e conhecimentos teórico-práticos adquiridos, bem como adquirir novos conhecimentos no novo contexto prático. Este estágio foi realizado no Centro Interpretativo de Miróbriga, que por sua vez, esta dependente da Direção Regional de Cultura do Alentejo. O principal objetivo do estágio seria perceber como é feita a administração de uma organização pública, e os pareceres que esta tem de transmitir.

A temática aborda é pouco desenvolvida nas agendas de investigação contemporâneas em Portugal. O tema está relacionado com o meu passado académico e possibilita adquirir novos conhecimentos em contexto laboral.

A metodologia aplicável será um estágio curricular que cumpre determinados parâmetros presentes no plano de estágio. Este plano de estágio tinha como principais pontos a caracterização e contextualização do Centro Interpretativo de Miróbriga, afeta à Direção Regional de Cultura do Alentejo, de modo a perceber o modelo de funcionamento das mesmas. Outro dos pontos abordados foi a pesquisa sobre outros modelos de gestão nomeadamente, as Ruínas Romanas de Tróia – Troiaresort e o Parque de Sintra – Monte da Lua S.A. O objetivo era realizar uma comparação entre estes e o Centro Interpretativo de Miróbriga. O plano de estágio tinha também como objetivo o desenvolvimento do trabalho que iria, mais tarde, culminar na elaboração de uma candidatura ao Programa Portugal 2020, a análise da documentação necessária para o arrendamento de um espaço do Centro Interpretativo e a análise estatística dos visitantes do espaço desde a sua criação. Ao longo do estágio, pretendia-se, também, realizar ou participar na realização de outras tarefas e funções que fazem parte das funções da entidade de acolhimento. Por fim, pretendesse uma proposta para o modelo de gestão no enquadramento do sector público. O relatório teve também como

metodologia a análise de documentos legais que faziam cumprir as normas da entidade e uma observação presencial diária no Centro Interpretativo de Miróbriga

O Centro Interpretativo de Miróbriga tem em seu domínio o sítio arqueológico de Miróbriga, um local de destaque há vários anos, classificado desde a década de 40 como imóvel de interesse público, Miróbriga é classificado como uma cidade do período romano, possuidora de infra-estruturas interessantes que não são visíveis noutra local perto da região. Um local que com o passar dos tempos foi referenciado, tendo um maior destaque a partir de 2001, ano da inauguração do Centro Interpretativo. Este foi criado na sequência de um programa idealizado na década de 90, “ Itinerários Arqueológicos do Alentejo e Algarve”, tendo como principal objetivo o estudo, recuperação e divulgação de um conjunto de sítios arqueológicos. O Centro Interpretativo de Miróbriga tinha também como objetivo a investigação e requalificação do espaço, tornando-o visitável.

O Centro Interpretativo de Miróbriga é administrado pela DRCALEN, composta pela Direção de Serviços e Bens Culturais e pela Divisão de Recursos Humanos e Financeiros. A DRCALEN segue vários decretos-lei alterados aos longos dos anos, onde estão presentes várias normas que levam a um sistema hierárquico e burocrático. Um modelo com algumas diferenças dos presentes nas Ruínas Romanas de Tróia e na Parques de Sintra – Monte da Lua S.A. As Ruínas Romanas de Tróia fazem parte do grupo privado IMOAREIA, actualmente pertence ao grupo SONAE Turismo, este possui uma gestão pouco burocrática e muito autónoma. O Parques de Sintra – Monte da Lua S.A. é composto por uma parceria de várias entidades públicas e privadas, uma sociedade que gere o património público. Este tem vários objetivos para cumprir de acordo com as normas presentes nos decreto-lei, mas a gestão é feita de acordo com um modelos diferente da gestão pública, é mais descentralizado e com alguma autonomia.

Perante a sociedade o património arqueológico é uma área cada vez menos abordada. No caso de Miróbriga é visível uma evolução nos anos 80/90 e posteriormente uma estagnação do local desde a construção do Centro Interpretativo de Miróbriga, pois infra-estruturas arqueológicas que estão cada vez mais degradadas, as atividades realizadas tem pouca adesão e o número de visitantes tem diminuído ao longo dos tempos. Este relatório pretende demonstrar os aspectos e particularidades que levaram a estes acontecimentos, dar a conhecer um sistema onde mudar ou cuidar dos espaços é algo delicado, mostrar o tipo de gestão que é feita e a sua burocratização.

A mudança é algo fundamental para a evolução de uma organização de qualquer área, seria agradável existir uma aposta também nos espaços destinados à cultura e ao lazer, como é o caso deste local.

O presente relatório de estágio dispões de uma apresentação da organização acolhedora, onde esta a apresentado o sítio arqueológico de Miróbriga e uma explicação sobre a criação do Centro Interpretativo de Miróbriga. Apresenta as conclusões retiradas através da realização do plano de estágio

Posteriormente, é apresentado um enquadramento teórico, onde é feita uma abordagem acerca da gestão pública e modelos organizacionais.

Por fim, encontrasse a discussão onde é feita uma relação entre a componente teórica e prática apreendida no decorrer do estágio. Visto que este capítulo coincidia com o ponto 7 do plano de estágio, este último foi apresentado na discussão. Estão também presentes algumas sugestões de melhorias para a gestão do centro interpretativo de Miróbriga.

## 2. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ACOLHEDORA

### 2.1. Sítio Arqueológico de Miróbriga

O sítio arqueológico de Miróbriga é atualmente classificado como uma antiga cidade romana. Esta encontra-se no sudoeste de Portugal, entre as serras de Grândola e do Cercal do Alentejo, a oeste encontra-se Sines uma cidade costeira. Miróbriga localiza-se no distrito de Setúbal, concelho e freguesia de Santiago do Cacém, atualmente sob direção da Direção Regional da Cultura do Alentejo, tendo como responsável do local a Dr. Maria Manuela de Deus, desde 2012.

Na década de 40, este sítio arqueológico, ainda apelidado de Castelo Velho foi classificado como Imóvel de Interesse público, pelo decreto n.º 30:762, de 20 de Setembro de 1940 (Anexo 1). Neste é referido que no distrito de Setúbal, concelho de Santiago do Cacém, a área do antigo “Castelo Velho”, as ruínas da cidade romana, pertencentes à Herdade dos chãos Salgados ficou classificada como Imóvel de Interesse público. Em 1991, é estabelecida a Zona Especial de Proteção, pela portaria n.º 1135/91 (Anexo 2). Nesta portaria é demonstrada a planta anexada do território referido como Zona Especial de Proteção das Ruínas Romanas de Miróbriga. A referida portaria faz também alusão ao Decreto-Lei n.º 59/80, 3 de Abril, que menciona a posição da Secretaria de Estado da Cultura e a sua representação no Estado Português. No artigo 9.º, do respetivo decreto-lei são referidas as competências do Instituto Português do Património Cultural (IPPC), que de uma forma geral deve ser a conservação, proteção e salvaguarda do património português e desenvolver organismos de valorização do património cultural.

Posteriormente, sucedeu ao IPPC o Instituto Português do Património Arquitetónico (IPPAR), pelo Decreto-Lei n.º 106-F/92, de 1 de Junho, criado com o intuito de *“salvaguarda e a valorização de bens que, pelo seu interesse histórico, artístico ou paisagístico, integram o património cultural arquitectónico e arqueológico do País.”*, referente à Estação Romana dos Chãos Salgados (Miróbriga). No Decreto-Lei n.º 120/97, de 16 de Maio, estão referidas algumas alterações na estrutura do IPPAR o sítio arqueológico, onde é apelidado de Estação Arqueológica de Miróbriga.

Após a criação do Centro Interpretativo de Miróbriga, começou a existir um registo detalhado de todas as visitas realizadas.

Miróbriga é reconhecida como uma cidade romana desde o século XVI, foi reconhecida pelo humanista André de Resende, que a identificou como *Merobriga*, a partir do autor latino Plínio (Vale, 2010). O Humanista refere a existência de uma torre, um aqueduto e uma fonte, mas que até hoje ainda não foram encontrados. Plínio, nos seus escritos, faz referência a *Merobriga* como uma povoação costeira entre o Tejo e o Algarve, e os *oppida stipendiariorum*<sup>1</sup> entre os quais nomeou *Mirobriguenses qui celtici cognominantur* (Barata, 2001). Não se sabe ao certo se esta é a *Merobriga* retratada, apenas se sabe que foi a única cidade romana, perto do mar, encontrada entre o Algarve e o Tejo, até o contrario provado é a assim que esta cidade se vai designar.

Ao longo dos séculos, ocorreram campanhas de escavação. As primeiras remontam a 1801, realizadas por D. Frei Manuel do Cenáculo, Bispo de Beja e, posteriormente, Bispo de Évora. Em 1914, José Leite de Vasconcellos realizou uma campanha de escavação, este refere a existência de muralhas de uma fortificação, que poderia ser um casto proto-histórico, que foi romanizado (Vale,2010). Defende que, posteriormente, *Merobriga* seria um *oppidum* (Vale, 2010), isto é, a principal povoação da área com os locais administrativos do Império Romano.

Entre 1922 e 1948, João Gualberto da Cruz e Silva, fez sondagens arqueológicas na zona das termas, parte do fórum e no hipódromo. Defende uma ocupação pré-romana de fundação céltica, que terá ocorrido desde o século V a.C., esta região terá sido ocupada por Roma desde o século II a.C. e ocupação total desde o século I d.C. Cruz e Silva defende que *Merobriga* seria um *ordo decurionum*, isto é, uma Assembleia ou Senado local. Defende que o templo da cidade romana de Miróbriga era dedicado a Esculápio, o Deus da medicina e da cura mitológica.

Na década de 40 e 50, a Direção Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais convida os arqueólogos Afonso do Paço e Maria de Lourdes Costa Artur a desenvolverem trabalhos arqueológicos em Miróbriga. Foi também na década de 40, que Miróbriga foi classificado como Imóvel de Interesse Público. Em 1959, Miróbriga sofreu as intervenções arqueológicas dirigidas por D. Fernando de Almeida. Estas campanhas de escavação ocorreram até à década de 70, sobretudo, no *fórum*, nas termas, na ponte e no hipódromo. D. Fernando de Almeida realizou também vários restauros nas zonas das termas e do *fórum*.

---

<sup>1</sup> Os povoados fortificados indígenas que pagavam um tributo a Roma - o estipêndio - e que beneficiavam da sua proteção, entre os quais refere *mirobriguensis* que se apelidavam célticos – Tradução livre

Em 1981, ocorreu um projeto de cooperação internacional, “The Mirobriga Project”, dirigido pelos arqueólogos David Soren e William Biers das Universidades de Missouri-Columbia e Arizona, respetivamente, tendo a participação portuguesa de José Olívio Caeiro e Carlos Tavares da Silva. Neste projeto foram estudadas e registadas as zonas do fórum, termas, zona habitacional e hipódromo. Esta equipa concluiu que Miróbriga possui um aglomerado habitacional da Idade do Bronze, sendo as termas e o hipódromo de origem romana, num período mais tardio.

Na década de 90, ocorreu o “ Projeto de Valorização de Miróbriga”, este centrou-se na manutenção, restauro e criação de infra-estruturas de apoio aos visitantes. Ocorreu um Acordo entre a Secretaria de Estado da Cultura e a Secretaria de Estado do Turismo, em 1994, que levou à construção do Centro Interpretativo de Miróbriga inaugurado em 2001.

Actualmente as ruínas romanas de Miróbriga fazem parte da Direção Regional de Cultura do Alentejo. Esta é denominada como um serviço com administração direta do Estado e com uma administração autónoma.

## **2.2. Centro Interpretativo de Miróbriga**

O actual Centro Interpretativo de Miróbriga surgiu na sequência de um programa idealizado na década de 90. Até este período, os edifícios utilizados como recepção e espaço de exposição era uma capela e outro edifício junto à mesma. O programa “Itinerários Arqueológicos do Alentejo e Algarve” desenvolveu em simultâneo vários projetos de Acolhimento e Interpretação de Sítios, com o fim de desenvolver e valorizar cada um destes sítios. Este programa tinha como objetivos:

1. “*Estudar, recuperar e divulgar um conjunto de sítios arqueológicos (...)*” (IPPAR, 2001), usufruir os recursos naturais de cada local para promover o turismo no mesmo;
2. Aumentar o conhecimento dos visitantes relativamente ao património local, demonstrar a necessidade de salvaguarda e proteção do património.

O “Itinerários Arqueológicos do Alentejo e do Algarve” teve início em 1994 e envolveu técnicos de diferentes áreas. As entidades principais envolvidas neste projeto foram o Ministério da Cultura, o Instituto Português do Património Arquitectónico e da Secretaria de Estado do Turismo e o Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo,

originando o “Programa de Acções Estruturantes” (IPPAR, 2001), com o objetivo da criação de centros interpretativos. Foram idealizados vários programas de funcionamento, critérios de informação e de programação, foram comparados os vários acontecimentos que estavam a ocorrer simultaneamente. A forma de gerar o programa teve como foco principal o visitante, isto é, procurava transmitir todo o conhecimento técnico e científico do local e o do seu contexto. O programa pretendia a existência de uma harmonia entre o sítio existente e a nova construção, sendo que esta última deveria ter sempre valores de modernidade, tornando o espaço mais apelativo e atual aos olhos dos visitantes, adaptando a cultura local ao espaço de visita e para além do património existente na região.

Na década de 90, no decorrer da realização dos programas ocorreram várias outras ações nos sítios arqueológicos, entre ações de aquisição, ações de investigação e estudo, ações de limpeza e restauro, projetos de arquitetura e paisagismo, projetos de requalificação de visitas, realização de materiais de divulgação, em vários idiomas e formatos.

O programa em causa, realizado antigo IPPAR tinha como princípios “Conhecer/investigar, Proteger/Conservar e Valorizar/Divulgar” (IPPAR, 2001), neste âmbito e para tentar promover o Turismo Cultural foram criadas estruturas de acolhimento, interpretação, qualificação, percursos de visita e divulgação em vários suportes. Em determinados sítios arqueológicos é possível a reutilização dos espaços de forma a garantir a dignidade e o funcionamento dos mesmos sem o danificar. Nestes casos é necessário a salvaguarda, a conservação, o restauro e a valorização dos sítios. Para estes casos o IPPAR projectou programas a médio e longo prazo, para o resgate dos monumentos ou sítios arqueológicos:

- Programa “Itinerários Arqueológicos do Alentejo e Algarve”, que possuía uma colaboração entre o IPPAR e o ex-Fundo de Turismo;
- Programa de Valorização dos imóveis arqueológicos afetos ao IPPAR;
- Outros pequenos programas, normalmente em colaboração com as autarquias ou outras entidades.

Em Portugal, a aquisição dos sítios arqueológicos surgiu de várias formas (compra direta, expropriação, doação, contratos de comodato, aluguer), cada local tem as suas necessidades, uns necessitam de uma intervenção de emergência ou outros apenas de valorização. Existem diferentes locais, com diferentes características que levam a

diferentes necessidades. Os centros interpretativos e de acolhimento surgem com o objetivo de dar ao local um espaço que possa ser utilizado e que gere conhecimento aos visitantes, “ *A instalação de centros explicativos e de acolhimento impõe-se sempre que existam preexistências que possam acolher um conjunto de material informativo, que capacite o visitante a perceber o lugar e as sucessivas fases de transformação que passou (...), encaminhando-o.*” (IPPAR, 2001).

O “Projeto de Valorização de Miróbriga” iniciou-se na década de 90, pois foi designado como um dos que iria integrar o protocolo entre a Secretária de Estado da Cultura e a Secretária de Estado do Turismo, “Itinerários Arqueológicos do Alentejo e Algarve” (IPPAR, 2001). Os Centros de Acolhimento e Interpretação, neste projeto, têm maioritariamente as mesmas características, isto é, a receção, a sala de exposições, pequeno auditório, cafetaria, salas de trabalho e um laboratório, este último tem como principal objetivo apoiar os trabalhos arqueológicos a desenvolver no local e sítio de acolhimento aos visitantes.

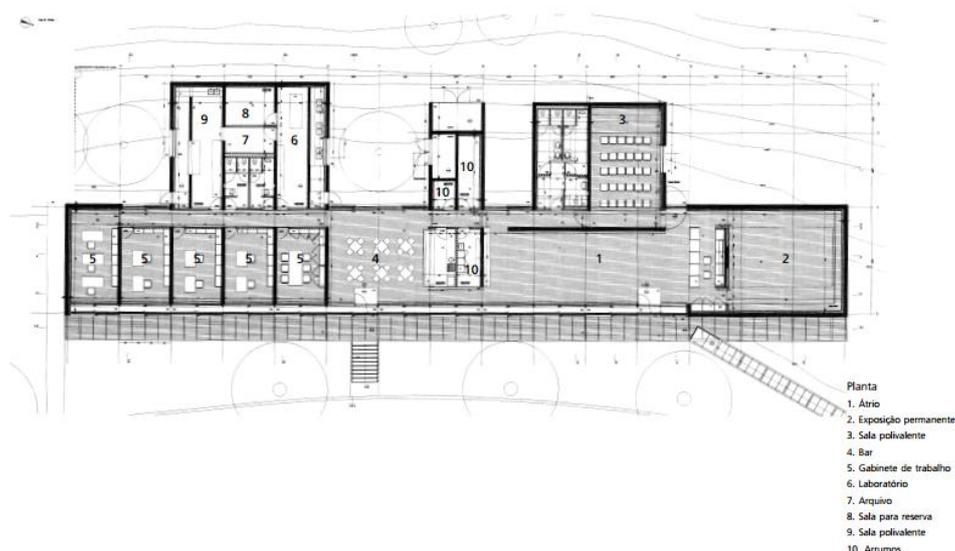
Relativamente ao edifício, este foi construído de raiz, possuindo uma planta idealizada para o local, pela Arquitecta Paula Santos. O Centro Interpretativo de Miróbriga foi inaugurado em 2001, após a realização de um acordo entre o Ministério da Cultura, o Instituto Português do Património Arquitectónico e da Secretaria de Estado do Turismo, e do Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.

O Centro Interpretativo de Miróbriga é composto por uma sala de Receção com loja, uma sala de exposições, uma sala polivalente para exposições temporárias ou conferências, um espaço de cafetaria/bar, gabinetes e um laboratório. A receção fica na entrada do edifício e destina-se a receber e encaminhar os visitantes. A sala de exposições, funciona na prática como um museu, onde estão expostas algumas das peças encontradas nas escavações realizadas no sítio arqueológico, parte destes artefactos encontram-se dentro de vitrinas com uma iluminação que favorece a sua visualização. Algumas das peças encontram-se num local de destaque, com uma lente que favorece a sua visão pormenorizada. O museu contém informação e com desenhos do próprio sítio arqueológico, que ajudam a perceber a que área das ruínas romanas pertence cada uma das peças expostas. Existem também legendas dos artefactos, com informação sobre a designação da peça e a cronologia que ajudam o visitante a perceber a sua utilidade. Os textos da exposição e as legendas estão apenas em português, mas caso existam visitantes de outras nacionalidades são-lhes entregues folhas de sala com a mesma descrição em inglês, francês ou espanhol.

O espaço destinado à cafetaria ou bar é composto por uma zona de copa e pelo espaço para os visitantes e clientes e possui alguns equipamentos. A cafetaria comunica com a recepção e a zona dos gabinetes de trabalho e está encerrado, sendo por vezes, utilizado em congressos, conferências ou outros eventos que ocorram no edifício do centro interpretativo.

Os gabinetes de trabalho foram criados com o objectivo de receber os técnicos e de receber investigadores que desenvolvesse trabalhos relacionados com o Sítio. Presentemente, utilizados pelos colaboradores do sítio arqueológico e um dos gabinetes é destinado à Liga dos Amigos de Miróbriga, uma organização sem fins lucrativos destinada à valorização do local. Um dos gabinetes foi projectado como sala de desenho e outro funciona como sala de reuniões.

O laboratório estava inicialmente destinado à limpeza, conservação e restauro e das peças encontradas ao longo das escavações feitas em Miróbriga como em outros locais, funcionando como apoio para outras entidades da região na área da conservação e restauro. Por diversas razões, entre elas a inexistência de recursos técnicos da área da conservação e restauro que garantissem o funcionamento do laboratório, parte do equipamento foi utilizado noutra laboratório afecto à Direção Regional de Cultura do Alentejo e actualmente, este espaço é utilizado para limpeza, lavagem e tratamento e estudo dos materiais exumados nas escavações, sem a componente específica da conservação e restauro.



**Figura n.º 1 – Planta do Centro Interpretativo de Miróbriga**

Fonte: (Coor) IPPAR (2001), Património Estudos, n.º 1, Lisboa: IPPAR, p.43

De uma forma geral e atendendo aos espaços projectados, os objectivos de constituição do Centro interpretativo e de Acolhimento, focam-se investigação e conservação do sítio arqueológico, na promoção turística e divulgação e sensibilização, tanto para o visitante generalista como para a comunidade escolar.

Esta está sob administração da Direção Regional de Cultura do Alentejo integrado no Secretário de Estado da Cultura. A DRCALEN sofreu uma evolução ao longo dos anos. Actualmente, subdivide-se em Divisão de Recursos Humanos e Financeiros e Divisão do Serviços e Bens Culturais, que trabalham em concordância com outras entidades culturais pertencentes à DGC.

A DRCALEN tem como base da sua administração o Decreto-Lei 114/2012, de 25 de maio, que tem como missão a criação de acessos aos bens culturais, a realização de atividades e fiscalização dos bens e serviços da área da cultura.

### 3. PLANO DE ESTÁGIO

Para a realização do estágio, foi inicialmente idealizado um plano de trabalho, para 840 horas, pela responsável do sítio arqueológico e do Centro Interpretativo de Miróbriga, a Dr. Maria Manuela de Deus, em conformidade com a Universidade de Évora. O plano de estágio curricular no âmbito do Mestrado de Gestão - Setor Público Administrativo tem como título “O Modelo de gestão do Centro Interpretativo de Miróbriga” e realizado entre o dia 6 de outubro de 2014 e o dia 8 de março de 2015 consistindo no seguinte cronograma:

<b>Cronograma</b>					
<b>Atividade</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro/Março</b>
<b>1</b>					
<b>1.1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>					
<b>3.1</b>					
<b>3.2</b>					
<b>4</b>					
<b>5</b>					
<b>6</b>					
<b>7</b>					
<b>8</b>					

#### **Atividades:**

1. Caracterização e contextualização
  - 1.1. Pesquisa sobre o funcionamento do Centro Interpretativo de Miróbriga no contexto da orgânica da Direção Regional de Cultura do Alentejo e desta no âmbito do Secretário de Estado da Cultura;
2. Tomar conhecimento dos modelos de funcionamento da organização, através dos diplomas legais e através da observação da Divisão de Recursos Humanos e Financeiros da Direção Regional da cultura, junto do respetivo diretor;
3. Pesquisa sobre os modelos de gestão abordados noutros espaços patrimoniais:
  - 3.1. Deslocação às ruínas romanas de Tróia para reconhecimento do modelo de gestão privado – Troiaresort;

- 3.2. Deslocação ao Parque de Sintra – Monte da Lua S.A. (PSML), parceria entre público e privado;
4. Análise da documentação para colaborar na elaboração de uma candidatura a apresentar no QREN;
5. Análise da documentação necessário para a realização de um contrato de arrendamento da cafetaria do Centro Interpretativo de Miróbriga e realização dos respetivo contrato.
6. Análise Estatística de visitantes ao Centro Interpretativo de Miróbriga, nos últimos 10 anos, se possível;
7. Discussão da proposta de modelo de gestão no enquadramento do sector público;
8. Participação e/ou realização de atividades no local.

### **3.1.Descrição do Estágio**

Para compreender o modelo de gestão, a organização e o funcionamento do quotidiano da instituição foi necessário realizar o levantamento dos diplomas legais que a enquadram do ponto de vista orgânico e que regem a sua actividade. Compilou-se, ainda, informação relativa a outros documentos como os instrumentos de gestão interna.

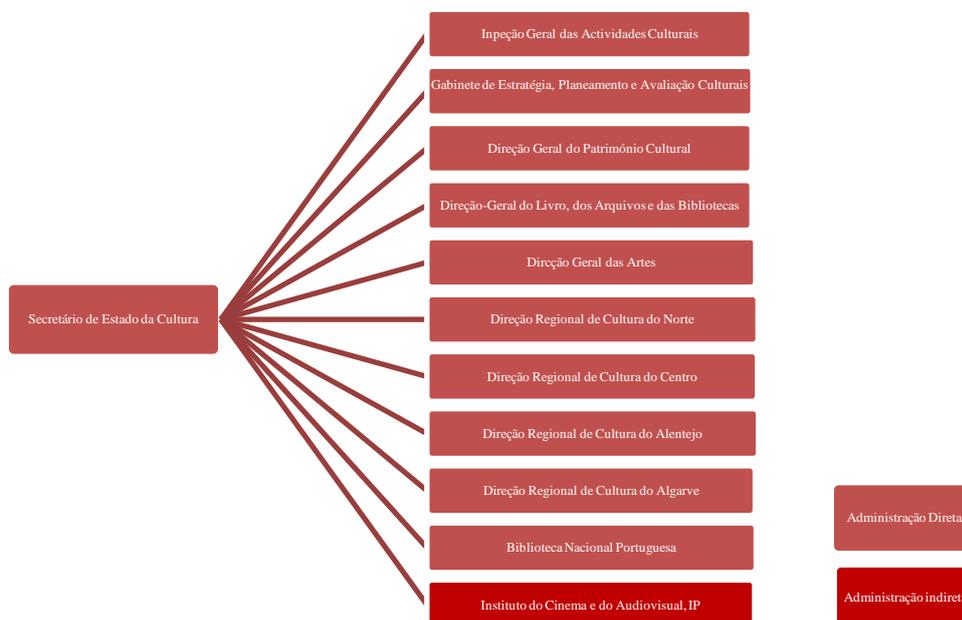
Os documentos analisados neste âmbito foram:

- Portaria n.º 373/2007 de 30 de Março de 2007
- Despacho n.º 10970/2010, 2 de julho de 2010
- Decreto-Lei n.º114/2012, 25 de Maio de 2012
- Decreto - Regulamentar n.º 34/2007, de 29 de Março
- Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infracções Conexas 2010
- Manual de Controlo Interno
- Plano de Atividades de 2014
- Plano geral de atuação nas Ruínas Romanas de Miróbriga

É a partir destes documentos que se infere o modelo de gestão vigente, procedendo-se à sua caracterização e contextualização e à apresentação do modelo.

### 3.1.1. Caracterização e Contextualização

Relativamente ao primeiro ponto, pretendia-se entender o enquadramento do Centro Interpretativo de Miróbriga, perante as entidades a que pertence. Atualmente o referido Centro Interpretativo está sob a Direção Regional de Cultura do Alentejo, que faz parte do Secretário de Estado da Cultura, no XIX Governo Constitucional. Na imagem seguinte pode verificar-se as organizações que constituem o Secretário de Estado e a administração direta ou indireta que constituem.



No governo português, a cultura, integra-se na Presidência do Conselho de Ministros, sendo esta pasta dirigida, em 2014, pelo Secretário de Estado, Jorge Barreto Xavier.

O governo português idealizou objetivos relativamente à cultura, sendo de destacar:

- A simplificação das estruturas do Estado relativas à cultura da visão do interesse público;
- Valorizar o papel da cultura e envolver os cidadãos na criação da mesma, de forma a criar uma melhor qualidade de vida;
- Proteger o património material e imaterial;
- Promover a educação cultural em toda a sociedade;
- Apoiar os negócios digitais e soluções de licenciamento que permitem o acesso à cultura;

- Apoiar e incentivar a criação artística em todas as áreas.

A área que irá ser abordada é a Direção Regional de Cultura do Alentejo. Esta apresenta-se como um serviço administrativo direto do Estado, tendo autonomia administrativa. A DRCALEN tem a sua sede em Évora e atua nos distritos de Beja, Évora, Portalegre e em quatro concelhos do distrito de Setúbal (Alcácer do Sal, Grândola, Santiago do Cacém e Sines). Esta organização estruturada pela Portaria n.º 373/2007 de 30 de Março de 2007, ocorreu uma reorganização, na sequência de uma reestruturação na Administração Pública, realizada pelo XVII Governo Constitucional. Em 2010, ocorreram novas alterações estruturais na Direção Regional da Cultura do Alentejo, com o objetivo de criar maior qualidade e eficiência passando a parte de gestão de recursos humanos e financeiros para a Divisão de Recursos Humanos e Financeiros (Despacho n.º 10970/2010, 2 de julho de 2010).

Em 2012, deu-se uma nova reforma na Administração Pública, alterando a missão das Direções Regionais de Cultura e, por sua vez, alterando a estrutura interna. Estas alterações partiram do XIX Governo Constitucional que estabeleceu o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC). Este tinha como princípio levar a mudanças administrativas que tornassem mais eficiente e eficaz a administração pública, reduzindo os seus custos. Neste novo plano as Direções Regionais do Norte, Centro, Alentejo e Algarve permaneceram. A Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo foi extinta, passando este território para a administração da Direção-Geral do Património Cultural.

A Direção Regional de Cultura do Alentejo rege-se pela lei orgânica, Decreto-Lei n.º 114/2012, de 25 de Maio dirigida a todas as Direções Regionais de Cultura, sendo que todas estas sucedem nas atribuições do IGESPAR, I.P. “(...) *relativas às ações regionais e locais de salvaguarda e acompanhamento do património arqueológico, da emissão de parecer sobre os planos, projetos, trabalhos e intervenções nas zonas de proteção dos imóveis classificados ou em vias de classificação e respetivo acompanhamento e fiscalização, exceto nas zonas de proteção dos imóveis afetos à DGPC;*” (Decreto-Lei n.º 114/2012, 25 de Maio de 2012).

O Centro Interpretativo de Miróbriga e o sítio arqueológico está na dependência direta da Direção Regional de Cultura do Alentejo, isto é, o sítio tem uma pessoa responsável mas o modelo de gestão vem da DRCALEN, desta forma o sítio arqueológico ou o Centro Interpretativo não possui autonomia.

### **3.1.2. Modelos de funcionamento da organização**

O Decreto-Lei n.º 114/2012, de 25 de maio, onde esta presente o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), identifica as Direções Regionais de Cultura que têm como missão a criação de acessos aos bens culturais, auxiliar as suas atividades, realizadas anualmente, e fiscalizar os bens e serviços da área da cultura, defender a salvaguarda, a valorização e a divulgação do património cultural móvel, imóvel e imaterial, e apoiar os museus. O Decreto-Lei n.º 114/2012, de 25 de maio refere que cabe à Direção Regional de Cultura acompanhar todas as atividades culturais e ceder apoio aos organismos da Presidência do Conselho de Ministros (PCM) na área da cultura e à Direção-Geral das Artes (DGARTES), propor à Direção Geral do Património Cultural planos regionais para a salvaguarda e estudo do património arquitectónico e arqueológico e outros projetos de conservação, restauro e valorização. Deve também apoiar a realização dos planos diretores municipais, auxiliar a DGPC na elaboração de estudos de impacte ambiental, dos planos de pormenor de salvaguarda e de reabilitação urbana, emitir parecer sobre estes plano e projetos de trabalhos, fiscalizar e acompanhar os trabalhos arqueológicos, bem como a realização dos respetivos relatórios. As DRC devem apoiar a inventariação de ações culturais individuais ou coletiva, têm também o dever de apoiar os museus integrados na Rede Portuguesa de Museus.

O artigo 3.º, refere a existência de um diretor regional que possui direitos sobre os bens imóveis e móveis classificados de interesse público no que diz respeito à identificação, reconhecimento, conservação, segurança, restauro, valorização e divulgação do património cultural que lhe esteja afeto, com autorização prévia do membro do Governo responsável pela área da cultura. O diretor regional tem também o dever de delegar tarefas, desde que não envolvam habilitação para a prática de atos administrativos de classificação ou inventariação. Nos termos da lei, tem o poder de autorizar o acesso gratuito aos monumentos e sítios, mediante justificação fundamentada, bem como a autorização da tomada de imagens dos espaços. Cabe a este diretor seleccionar um substituto quando necessário, seguindo o anexo presente neste decreto-lei, tal como se refere o artigo 8.º.

O artigo 4.º aborda o tipo de organização interna. Refere que “A *organização interna das DRC obedece ao modelo de estrutura hierarquizada.*” (Decreto-Lei n.º 114/2012, de 25 de maio de 2012).

No artigo 5.º referente às receitas, onde diz que as receitas da entidade são provenientes de dotações do Orçamento de Estado, as DRC dispõe de outras receitas vindas pelos serviços dependentes ou pelos bens imóveis afetos, por doações, heranças ou legados, através de taxas, prestação de serviços ou cedência temporária do espaço.

O artigo 6º é referente às despesas, que resultam dos encargos dos procedimentos necessários.

O artigo 7.º que diz respeito à afetação do património e à intervenção regional e local no domínio arqueológico, afetação ou desafetação da gestão de bem imóvel classificado à DRC é realizada pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da cultura, presente também na Portaria n.º 829/2009, de 24 de Agosto de 2009.

O artigo 9.º refere os poderes de autoridade, onde as funções dos dirigentes das DRC gozam dos poderes de autoridade do Estado presentes na lei de bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural.

O artigo 10.º refere-se à isenção de licenças e taxas, pois as obras realizadas por parte das DRC, nos imóveis afetos a eles estão isentos de licenciamento, de autorização ou pagamento de taxas.

O artigo 11.º refere-se as sucessões atribuídas nas DRC, onde do IGESPAR, I.P. sucede-lhe as ações regionais e locais de salvaguarda e acompanhamento do património arqueológico, a emissão de pareceres sobre os planos, projetos e trabalhos nas zonas de proteção dos imóveis afetos à DGPC, o mesmo acontece com o IMC, I.P. relativo aos museus afetos à organização.

O artigo 12.º faz alusão aos critérios de seleção do pessoal, onde determina os critérios gerais e abstratos de seleção necessários ao prosseguimento das atribuições das DRC, onde existe a distinção do desempenho dos funcionários em dois institutos, o IGESPAR, I.P. e o IMC, I.P.

A DRCALEN é composta pela Divisão de Recursos Humanos e Financeiros (DRHF) em articulação com a Divisão de Serviços dos Bens Culturais (DSBC) sendo que esta possui um vínculo ao Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, I.P., tendo a DSBC como objetivos a definição e classificação dos bens culturais imóveis, salvaguarda e valorização dos mesmos. A DSBC possui a

responsabilidade sobre as intervenções a realizar nos respetivos bens culturais e também assegurar as medidas de salvaguarda e valorização do património arqueológico e arquitetónico, coordenar quaisquer medidas tomadas sobre os bens imóveis, garantir a manutenção dos depósitos arqueológicos e executar atividades de prospecção, inventário, registo e fiscalização das actividades realizadas pelo IGESPAR, I.P.

A Divisão de Recursos Humanos e Financeiros está destinada a contribuir para a eficiência e qualidade dos serviços, à gestão dos recursos humanos, de forma a identificar as necessidades profissionais de cada um dos colaboradores, de fazer cumprir normas relativas às condições de higiene, saúde e segurança no trabalho, responsabilizar-se pelos processos de acidentes ou doenças e todo o bem-estar dos colaboradores. Deve elaborar um plano de atividade anual e outros planos de gestão estratégica relacionados com as atividades, garantir o fundo de maneo, os vencimentos e outros abonos dos colaboradores. Deve também coordenar a gestão das lojas dos diferentes sítios arqueológicos, fazendo referência aos *stocks* e bilheteiras dos mesmos, tal como assegurar o bom funcionamento do sistema operacional informático de suporte à gestão financeira, gestão de recursos humanos e circulação de informação. A divisão é responsável pelos cadernos de encargos relacionados com as intervenções arqueológicas e com as candidaturas aos quadros comunitários. É também a divisão responsável pelo sistema de avaliação de desempenho e a elaboração do balanço social.

Para auxiliar o cumprimento destas normas, a DGRALEN dispõe de vários instrumentos de gestão. Relativamente à avaliação de desempenho, a Direção Regional de Cultura do Alentejo como entidade pública que é, utiliza o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

A Direção Regional de Cultura do Alentejo, como organismo integrante da Direção da Cultura, como missão o acompanhamento das acções relativas à salvaguarda, valorização e divulgação do património arquitetónico e arqueológico e apoio dos museus, segundo o art.º2.º n.º1 do Decreto - Regulamentar n.º 34/2007, de 29 de Março. No n.º 2 do referido Decreto-Regulamentar, esta presente que as Direções Regionais devem: assegurar o acompanhamento das atividades e a fiscalização das estruturas apoiadas pelo Ministério da Cultura; Apoiar agentes, estruturas, projetos e ações de carácter não profissional nos domínios artísticos e da cultura tradicional; gerir os monumentos, conjuntos e sítios que lhe forem afetos e assegurar as condições para a sua posse pelo público; emitir parecer sobre planos, projetos, trabalhos e intervenções de iniciativa pública ou privada com impacto arqueológico; submeter à aprovação do

IGESPAR, os processos de licenciamento em imóveis classificados ou em vias de classificação, bem como nas respetivas zonas de proteção.

Como medidas de controlo interno, foi realizado o Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infracções Conexas, exigido pelo Conselho de Prevenção de Corrupção, a todas as entidades gestoras de dinheiros públicos, valores ou património público a realização de um Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infracções Conexas, em 2009. A realização deste plano tinha como principais objetivos aumentar o controlo interno nas atividades que eram desenvolvidas na organização e sensibilizar internamente para o fenómeno da corrupção. Os resultados deste plano devem ser apresentados anualmente, para se perceber o grau de sucesso do plano implantado.

A Direção Regional da Cultura do Alentejo selecionou as atividades suscetíveis ao risco de corrupção ou infracções conexas. Para a realização deste plano os riscos foram classificados como três níveis de acordo com o grau de probabilidade de ocorrência e gravidade.

Na identificação dos riscos de corrupção por unidade orgânica foram identificadas as principais atividades, os riscos identificados, o grau de risco e a/as medida/as preventivas. Na actividade “Instruir e emitir pareceres vinculativos sobre propostas, estudos e projetos e trabalhos de construção, demolição, conservação, remodelação, restauro, reutilização, criação ou transformação de zonas verdes e movimento de terras” foram identificados como riscos: Corrupção passiva para ato ilícito; tráfico de influência; que leva a um grau de risco moderado, tendo como medidas preventivas a publicação um “Manual de boas práticas” onde estão os para a emissão de pareceres, foi também criada a rotatividade de trabalhadores e realizada uma Declaração de interesses. Outra atividade identificada foi “Executar projetos e obras, acompanhado e fiscalizando a sua execução física e financeira”, foi identificado como risco os conflitos de interesse por parte do detentor de direito e a participação económica em negócios, como um grau de risco fraco. Para esta atividade foram tomadas como medidas de prevenção: separação dos procedimentos; consulta de vários fornecedores; esclarecimento sobre como proceder quando ocorre conflito de interesses. Na atividade “Executar as tarefas administrativas relativas à gestão de recursos humanos”, como identificado o risco de abusos de poder, com o grau fraco, sendo edificada como medida de prevenção a nomeação de diferentes trabalhadores para cada concurso. Na atividade “Promover a execução do sistema de avaliação de desempenho” foi também identificado como risco o abuso de poderes com um grau fraco, selecionada

como medida preventiva a execução de um controlo interno, tendo um relação com o desempenho profissional. A atividade “Instruir os processos de cobrança e arrecadação de receitas e à realização de despesas e executar o respetivo ciclo”, tendo com risco o pagamento indevido, com um grau de risco fraco, foi realizada como medida de prevenção a verificação a cada mês pela divisão dos movimentos processados. Na Atividade “Contratação Pública: assegurar a aquisição de bens e serviços em articulação com a IMC”, foram identificados como riscos os desvios da entrega pelos fornecedores dos bens ou serviços e a participação económica no negócio, como um grau de risco fraco, sendo definido como medida preventiva uma maior gestão informática dos processos de aquisição e *stock* de produtos e uma rotatividade por parte dos trabalhadores. Na atividade de “Coordenar a gestão das lojas, respetivos *stocks* e bilheteiras do património imóvel afeto”, foi identificado como risco a inexistência do registo das receitas, por falta de emissão ou anulação dos recibos ou o não recebimento de valor correspondente ao recibo emitido, como um risco de grau moderado, sendo criada como medida preventiva a gestão informatizada das lojas. Na atividade de “Acompanhar e avaliar as atividades, bem como a fiscalização das estruturas apoiadas pelo Ministério da Cultura”, foi identificado como risco beneficiar determinadas entidades, com grau de risco fraco, tendo sido tomada como medida preventiva um maior controlo administrativo, através da redação de atas de reunião da Comissão de avaliação e publicação das mesmas. Por último, na atividade “Apoiar agentes, estruturas, projectos e acções de carácter não profissional nos domínios artísticos e da cultura tradicional”, foi definido como risco como a desigualdade de apoio financeiro pontual a agentes ou estruturas, com um grau de risco fraco, tendo sido realizado como medida de prevenção a publicação no website da DRCA os apoios que esta financeira.

No referido plano está também definido que caso exista alguma destas infrações, sendo a corrupção um crime público, existira uma denúncia às autoridades. Se existir suspeita de atos de corrupção, a denúncia deverá ser reportada ao superior hierárquico, que deverá remeter imediatamente participação à entidade competente para instaurar o respetivo processo disciplinar, dando conhecimento ao Ministério Público. Nestes casos deve existir uma especial atenção para a verificar se a situação é ou não um acto de corrupção, pois caso não seja, não é necessário a denuncia as autoridades.

No presente plano estava também disposto uma calendarização para a realização de algumas das medidas, durante ao ano de 2010, ano em que seria aprovado o respetivo plano.

Neste Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infracções Conexas 2010 estão em anexo um glossário cada tipo de infração que podem ser realizadas, uma carta ética do serviço, onde esta presente cada um dos princípios que os funcionários devem cumprir (Princípio do Serviço Público, Princípio da Legalidade, Princípio da Justiça e Imparcialidade, Princípio da Igualdade, Princípio da Proporcionalidade, Princípio da Colaboração e Boa Fé, Princípio da Informação e Qualidade, Princípio da Lealdade, Princípio da Integridade) e também uma Declaração de compromisso relativa a incompatibilidades, impedimentos e escusa, onde estão presentes os dados pessoais de cada funcionário, a sua função e a declaração de conhecimento dos códigos que devem cumprir.

A Direção Regional de Cultura do Alentejo utiliza também, internamente, um Manual de Controlo Interno, que auxilia os colaboradores da Divisão de Recursos Humanos e Financeiros. Este manual foi realizado com o intuito de definir os métodos e procedimentos de controlo interno destinados aos colaboradores da DRCALEN, como é referido no artigo 1.º. Como o artigo 2.º refere, este manual delibera os princípios gerais da gestão da DRCALEN e das suas Unidades Orgânicas, isto é, administrativa, financeira, orçamental, contabilística, patrimonial, aquisição de bens e serviços e empreitadas

No artigo 3.º está presente o objetivo deste manual, que consiste nos procedimentos de controlo interno da organização, isto é, as receitas, as despesas, as operações de tesouraria, o cadastro e o inventário dos bens, bem como todos os procedimentos específicos de cada unidade orgânica.

O artigo 4.º refere-se às definições de funções de controlo e nomeação dos seus responsáveis, definindo a identificação das responsabilidades funcionais, os circuitos obrigatórios dos documentos e das suas verificações e o cumprimento dos princípios da segregação de funções, designadamente para proteger a separação entre o controlo físico e os procedimentos dos registos.

O artigo 5.º refere-se à identificação dos documentos escritos que integram os processos administrativos, pois todos os despachos, informações e documentos contabilísticos, devem identificar os trabalhadores que os subscvem, bem como a qualidade em que o realizam.

No artigo 6.º destinado aos princípios, regras e procedimentos, faz-se referência à necessidade de observação dos princípios orçamentais, contabilísticos e patrimoniais, tal como os procedimentos deliberados em sede de Orçamento Geral de Estado.

O artigo 7.º refere-se aos princípios orçamentais, isto é, à elaboração e execução do orçamento da DRCALEN e das suas Unidades Orgânicas, tendo como princípios orçamentais:

1. Princípio da anualidade, isto é, os montantes previstos no orçamento são anuais, considerando o ano civil;
2. Princípio da plenitude: unidade e universalidade, isto é, o orçamento é único e deve constar nele todas as receitas e despesas;
3. Princípios do equilíbrio: o orçamento prevê cobrir todas as despesas;
4. Princípio da especificação: o orçamento tem de ter a descrição de todas as receitas e despesas;
5. Princípios da não compensação: as receitas e despesas são descritas integralmente. Sem qualquer tipo de deduções;
6. Princípio da não consignação: o produto de quaisquer receitas não pode ser afeto à cobertura de determinadas despesas.

O artigo 8.º aplica-se aos princípios contabilísticos, que devem demonstrar a situação financeira, os resultados e a execução do orçamento da Direção Regional da Cultura do Alentejo:

- a) Princípios da entidade contabilística, que constitui a entidade contabilística da DRCALEN que deve elaborar e apresentar contas de acordo com o orçamento de estado anual e o respetivo Decreto-lei de execução orçamental;
- b) Princípio da continuidade, entende-se que a organização opera numa duração ilimitada;
- c) Princípio da consciência, refere que a entidade não modifica as suas políticas contabilísticas. Caso o faça e a alteração leve a efeitos relevantes deve ser referido nas demonstrações financeiras;
- d) Princípio da especialização, as receitas e os custos são declarados quando recebidos e incluídos nas demonstrações financeiras;
- e) Princípio do custo histórico, estes baseiam-se nos custos de aquisição ou produção;
- f) Princípio da prudência, refere que na realização das contas existe atenção na sua realização, para que não existam reservas ocultas ou gastos excessivos;

- g) Princípios da materialidade, as demonstrações financeiras devem apresentar todos os elementos relevantes para avaliações ou decisões pelos utentes interessados;
- h) Princípio da não compensação, de forma geral não se deve compensar os saldos de contas ativas com contas passivas (balanço), de contas de custos com contas de proveitos (demonstração de resultados), e contas de despesa com contas de receitas (mapas de execução orçamenta).

O artigo 9.º relativo à violação do manual de procedimentos, caso exista uma violação do mesmo, o infrator responde diretamente aos responsáveis dos serviços, sem prejuízo de posterior responsabilidade pessoal e disciplinar.

O artigo 10.º faz referência às alterações e casos omissos, atribuídos formalmente ao responsável da DRCALEN para análise e decisão sobre a alteração dos mesmo.

O artigo 11.º refere-se à realização de despesas públicas, estas só podem ser realizadas mediante autorização e verificação de todos os requisitos da lei. Assim para a realização de despesas é necessário a autorização das entidades que detêm essa competência, para tal a despesa tem de ser previamente submetida e a aprovação e cumprir todas as formalidades legais previstas no regime de realização de despesas públicas.

O artigo 12.º aborda a execução financeira, relativos à despesa e à contabilidade, sendo que dos documentos de despesa só são válidos:

1. Fatura, um documento de suporte contabilístico emitido pelo vendedor ou prestador de serviço que tenha descrito o tipo de serviço realizado;
2. Uma declaração de despesas onde esteja indicado o nome do declarante e respetivo número de identificação fiscal, tipo de serviço prestado, data e assinatura legível;
3. Recibo, um documento de suporte contabilístico de confirmação dos dados referidos na fatura e comprovativo de documento;
4. Requisição, um documento de suporte contabilísticos em que conste o número sequencial, identificação orgânica, identificação da empresa, quantidade pretendida preço unitário e preço total e assinatura de quem tiver competência delegada para o efeito.

O artigo 13.º refere-se à cobrança de receitas próprias não consignadas, em que estas devem ser cobradas, a qualquer título e devem ser classificadas de acordo com a classificação em vigor.

O artigo 14.º refere a gestão do fundo de maneiio, destinado às despesas que devem ser pagas de imediato tem uma verba destinada. O fundo de maneiio deve ser utilizado exclusivamente para casos urgentes, os responsáveis são informados deste facto.

Em geral todas as despesas devem ser processadas pelo GERFIP, com o pagamento realizado por transferência para o NIB do fornecedor, enquanto o fundo de maneiio fica destinado aos pagamentos diretos e em numerário.

No artigo 15.º está referido o arquivo da documentação, todos os documentos, relativos ao setor contabilístico, devem ser arquivados para uma melhor consulta ou fiscalização. Os documentos relativos às despesas devem ser organizados primeiramente por rubricas e classificações económicas e, dentro destas, por ordem cronológica organizada separadamente em relação a cada PAP, mediante a aprovação deste PAP.

Em suma, este Manual de Controlo Interno baseia-se nas normas contabilísticas que a DRCALEN deve respeitar nos seus procedimentos. Este manual foi realizado a partir da legislação aplicável, nomeadamente:

- Lei n.º 8/90, de 20 de Fevereiro – Bases da Contabilidade Pública
- DL n.º 155/92, de 28 de Julho – RAFE – Regime de Administração Financeira do Estado
- DL n.º 275 – A/93, de 9 de Agosto – Regime da Tesouraria do Estado
- Instrução n.º 2 do Tribunal de contas (Diário da República, I Série n.º 52, de 3 de Março)
- Lei n.º 91/01, de 20 de Agosto – Enquadramento Orçamental
- Circular n.º 1225 Série A da DGO
- Lei 66 B/2012, de 31 de dezembro
- Decreto Lei n.º 36, de 11 de março de 2013

Na sequência deste manual, a Direção de Cultura do Alentejo foi aconselhada pelo Conselho Coordenador do Sistema Nacional de Controlo Interno, presente do Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de Junho, a criar um modelo coerente para que as entidades consigam realizar os seus princípios de actuação, criar uma melhor coordenação e gestão dos recursos na gestão de controlo. Este modelo tem como objetivo criar uma harmonia no controlo interno das entidades públicas, de forma a proteger os seus

interesses financeiros. Este conselho, em 2014, sugeriu algumas alterações no Manual de Controlo Interno da DRCALEN e também a criação de manuais para cada tipo de função, isto é, cada um dos cargos deveria ter um manual da sua função.

Ainda como instrumento de gestão a DRCALEN realiza, anualmente, um Plano de Atividades. No ano de 2014, as atividades destinadas para o sítio arqueológico de Miróbriga consistia num projeto de candidatura ao QREN, com o objetivo do Restauro das Ruínas Romanas de Miróbriga.

Neste âmbito foi realizado um Plano geral de atuação nas Ruínas Romanas de Miróbriga (Anexo 3), realizado pela responsável do sítio arqueológico e Centro de Interpretativo de Miróbriga a Dr.<sup>a</sup> Maria Manuela de Deus. Neste estão incluídos todos os projetos e prioridades para o Centro Interpretativo. Este plano destaca a necessidade da existência de parcerias de trabalho, relativas à organização de documentação e da conservação. O Plano Geral de Atuação destaca como prioridades a conservação e restauro das estruturas arqueológicas, a realização de uma candidatura aos fundos comunitários, onde deve estar incluído a recolha de informação sobre os trabalhos arqueológicos feitos anteriormente, os locais que necessitam de uma intervenção prioritária e também a conservação de determinados locais. No núcleo museológico a prioridade seria as condições de conservação dos ferros, pois estão a degradar-se com passar dos tempos. Relativamente à investigação é necessário organizar o espólio e a documentação referente aos trabalhos de escavação anteriores e a publicação de alguns dos trabalhos, bem como a realização de parcerias com pessoas individuais ou empresas que auxiliassem na divulgação e dinamização do espaço. É também necessário a organização da documentação, existir uma definição de documentação gráfica e fotográfica das Ruínas Romanas de Miróbriga, os desenhos de campo e atualização do inventário de materiais.

Outro dos objetivos do plano era a cooperação com o Serviço Educativo do Museu Municipal, o desenvolvimento de atividades a comemoração do Dia Internacional dos Museus e Sítios, promover atividades com crianças, no âmbito de Centro de Estudos e visitas guiadas escolares e não escolares.

A loja do Centro Interpretativo tinha como objetivo a realização de *merchandising* e a ideia da proposta de venda de produtos relacionados com o sítio ou parcerias com artesanos locais.

Existem também projetos de dinamização do espaço para a realização de eventos que envolvam a prática desportiva através de parcerias com associações locais, a

realização de um evento gastronómico romano com restaurante local e em parceria com o Turismo do Alentejo, realizar uma atividade com a temática equestre. No que diz respeito à divulgação, é referido a utilização das redes sociais e do website da DRCALEN e através elaboração de folhetos.

Relativamente à manutenção do espaço, foi destacada a candidatura aos fundos comunitários para intervenções pontuais no Centro Interpretativo, na capela, na Casa da Barra Azul, no armazém e na adega, a verificação da eficiência energética para o edifício, a manutenção dos caminhos e drenagens de águas, a retirada de árvores que estão em risco de queda e a limpeza do edifício designado como adega e pavilhão. É necessário também assegurar a segurança do espaço através da verificação de vedação e sinalização para os visitantes na zona das *tabernae* e do *forum*.

São estes os documentos de suporte para a gestão do Centro Interpretativo de Miróbriga bem como da DRCALEN, com o objetivo de estruturar a organização.

### **3.1.3. Modelos de gestão abordados noutros espaços patrimoniais**

O Centro Interpretativo de Miróbriga faz parte de uma entidade pública, logo tem normas muito restritas, possui pouca autonomia e é hierarquizada. No decorrer desta observação foi decidido como um dos objetivos no plano de estágio a verificação dos modelos de gestão de dois outros locais, um deles as Ruínas Romanas de Tróia, que pertence a um grupo privado, Troiaresort, e o Parque de Sintra – Monte da Lua S.A. que deriva de uma parceria entre várias entidades públicas e privadas.

Nesta sequência foi realizada uma visita às Ruínas Romanas de Tróia onde em conversa com a responsável do sítio, foram esclarecidos muitos métodos. Relativamente à Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A. não foi possível a visita, a realização da pesquisa foi feita através dos documentos legais apresentados no website da PSML.

#### **3.1.3.1. Ruínas romanas de Tróia**

Para a análise do modelo de gestão seguido nas ruínas romanas de Tróia e para enquadramento sobre a estação arqueológica foi analisada bibliografia e documentação relevante e foi efectuada uma deslocação ao local para uma conversa com a arqueóloga responsável, Doutora Inês Vaz Pinto.

As ruínas romanas de Tróia são conhecidas desde o século XVI, pelo humanista André de Resende. No século XVIII, D. Maria I, enquanto princesa, foi a primeira pessoa a fazer uma intervenção nas mesmas. Estas ruínas são consideradas património nacional desde 16 de junho de 1910, mas o território em que se encontram pertence ao privado IMOAREIA – Investimentos Turísticos, SPGS, S.A., atualmente ao Grupo Sonae. Até 2005, as ruínas estiveram sob a gestão da administração central do Estado, à data o IPPAR. Dada a passagem da estação arqueológica para gestão privada, e face à importância do local, classificado património nacional, foi criado, em junho de 2005, um protocolo entre entidades do Estado e a entidade privada que detinha este território, “O Protocolo entre o Instituto Português do Património Arquitectónico (IPPAR), o Instituto Português de Arqueologia (IPA) e a IMOAREIA – Investimentos Turísticos, SPGS, S.A. sobre o sítio arqueológico de Tróia”. Ao IPPAR compete a salvaguarda e valorização das zonas de proteção, enquanto ao IPA compete a autorização e fiscalização da realização de trabalhos arqueológicos, à IMOAREIA compete a realização de obras de recuperação e restauro do património arqueológico das Ruínas Romanas de Troia, tal como consta no contrato estabelecido entre a IMOAREIA e o Estado Português em 2000. A IMOAREIA tinha a competência de conservar, manter e valorizar o sítio arqueológico de Tróia, tendo o IPAAR e o IPA responsabilização de fiscalizar e apoiar estes trabalhos. Competia também à IMOAREIA, suportar todos os custos do sítio arqueológico e os rendimentos resultantes das visitas turísticas ou de outras ações próprias realizadas no sítio Arqueológico de Tróia.

No protocolo foi também referido a existência de uma Comissão Científica constituída por um Presidente, um Coordenador Geral dos Trabalhos Arqueológicos que seria designada pelo IPPAR, um Coordenador dos Trabalhos de Conservação e Restauro e um Coordenador para o Ambiente designado pela IMOAREIA, e pelos responsáveis das intervenções de campo. A Comissão científica tem como funções orientar, supervisionar e coordenar os trabalhos a realizar no sítio arqueológico de Tróia de acordo com o referido protocolo.

Este protocolo com a duração de seis anos. Após este período realizou-se uma adenda ao mesmo. Esta adenda foi realizada pela IMOAREIA – Investimentos Turísticos, S.G.P.S, S.A. e o Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, I.P. (IGESPAR), que deriva da união do IPPAR e do IPA. O IGESPAR ficou responsável pelas atividades designadas no protocolo para o IPPAR e o IPA, relativamente à Ruínas Romanas de Tróia, tal como a IMOAREIA aceitou continuar a

cumprir as obrigações que lhe tinham sido designadas no protocolo, em relação às respetivas ruínas, até todos os trabalhos de urbanização e construção relativos à área turística da ONUP 4 de Tróia estarem terminadas.

Na adenda ocorreram também algumas alterações relativamente à comissão científica, onde o Coordenador Geral de Trabalhos Arqueológicos fica com a responsabilidade da gestão corrente do sítio arqueológico e coordena todas as suas ações, de acordo com todos os poderes que a Comissão científica lhe conceder. Relativamente aos especialistas designados pelas entidades para a Comissão Científica, o IGESPAR tem o poder de designar dois especialistas, enquanto a IMOAREIA pode designar um especialista.

Relativamente à administração, as Ruínas Romanas de Tróia, estão integradas na Sonae Turismo, que por sua vez, pertence à Sonae Capital. Estas ruínas são consideradas um centro de custo e devem justificar todos os seus procedimentos.

As Ruínas Romanas de Tróia possuem em campo três profissionais, uma coordenadora a arqueóloga Doutora Inês Vaz Pinto e duas arqueólogas Dr.<sup>a</sup> Patrícia Brum e a Dr.<sup>a</sup> Patrícia Magalhães. As Intervenções em Tróia são acompanhadas pela Comissão Científica, em tudo o que diz respeito à componente arqueologia e ao ambiente, e no que refere aos aspetos de gestão corrente do espaço são orientadas pelo Diretor de Troia Resort. O sítio arqueológico recebe anualmente um orçamento e o pagamento mensal de vencimento de todas as funcionárias. O orçamento é integralmente gerido pela coordenadora do sítio arqueológico e destina -se a todas as atividades a realizar ou despesas de preservação e cuidado do espaço, que suportam como energia, equipa de jardinagem que se assegura por parte da limpeza do sítio arqueológico e segurança. Estas equipas são selecionadas pelo Troia Resort e a coordenadora do espaço, tem autonomia para aceitar ou selecionar outras equipas para o espaço. Para além do financiamento anual possuem também as receitas da bilheteira ou de atividades culturais que realizem. Todas as suas receitas são destinadas apenas ao sítio arqueológico.

A coordenadora do espaço possui autonomia para decidir as atividades a realizar, o seu período de duração/realização, o preçário das atividades ou artigos dispostos para venda. Relativamente a despesa ou compras que a coordenadora realize pode fazê-lo sem qualquer pedido, devido ao orçamento que é estipulado anualmente, com exceção se o valor de compra exceder os cinco mil euros, nesses casos é necessário a realização e aceitação de um pedido de compra por parte do Diretor do Troia Resort.

Relativamente ao controlo por parte da Troia Resort, existe uma plataforma onde são registadas todas as despesas, mediante fatura, por parte das Ruínas Romanas de Tróia, para que todos os interessados possam aceder. Existe uma avaliação dos funcionários consoante os seus objetivos e o cumprimento dos mesmos, existindo prémios de desempenho. Estes objetivos são impulsionados pela estratégia da Sonae, no caso das ruínas romanas de Tróia foi aplicado o programa “Keep performance Education”, para que as funcionárias se mantenham motivadas para a realização dos objetivos. Anualmente é feito o relatório de atividades e o plano de atividades para o ano seguinte.

### **3.1.3.2. Parques de Sintra – Monte da Lua S.A. (PSML),**

Sintra é caracterizado pela sua beleza monumental e natural, a UNESCO classificou-a como património mundial. Devido à fragilidade de alguns monumentos que possuíam, várias entidades reuniram-se para tentar resolver esse problema, de modo a recuperar e valorizar o património histórico e natural de Sintra, entre elas: a Câmara Municipal de Sintra, o Instituto da Conservação da Natureza, o Instituto Português do Património Arquitectónico e a Direcção-Geral das Florestas. Para uma melhor gestão financeira, de recursos e de serviços necessários seria mais adequado uma entidade detentora de uma estrutura empresarial. Esta sociedade de capital público seria subscrita pelo Estado, através do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, pelo Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território, pelo Instituto da Conservação da Natureza (ICN), pelo Ministério da Cultura, através do Instituto Português do Património Arquitectónico (IPPAR) e pela Câmara Municipal de Sintra, sendo então criado através do decreto-Lei n.º 215/2000, de 2 de Setembro que formalizou a Sociedade Parques de Sintra — Monte da Lua, S. A. Neste decreto-lei é apresentado o objetivo da sociedade como a de recuperar, requalificar e revitalizar a área

No plano de trabalho do Relatório de estágio, pretendia-se uma visita à Parques de Sintra – Monte da Lua para conhecer detalhadamente o funcionamento do espaço e o seu modelo de gestão. Ao longo do tempo, chegou-se à conclusão que o modelo de gestão utilizado na gestão do espaço é diferente de todos os outros modelos utilizados pelo governo português na gestão de um espaço cultural. Propôs-se fazer uma análise através dos documentos existentes no website do local e fazer uma comparação deste

modelo com o modelo de gestão utilizado pela DRCALEN na discussão deste relatório de estágio.

A sociedade Parques de Sintra - Monte da Lua tem o direito de utilizar e administrar todos os bens de domínio público que forem anexados ao projeto e tem um parecer nas obras realizadas nas áreas designadas como património mundial, mas que não estão afetadas à sociedade. No decreto-Lei n.º Decreto-Lei n.º 215/2000, de 2 de Setembro, encontra-se os Estatutos da Sociedade Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A. referindo a sua sede em Sintra, o seu tempo de duração como indeterminado, o objetivo, os participantes e as suas ações, direitos, obrigações, os órgãos sociais e a sua composição, isto é, a assembleia geral, o conselho administrativo e o fiscal único. Neste, estão também anexados todo o património afetado à sociedade.

A sociedade Parques de Sintra — Monte da Lua, S. A., é referida no Decreto-Lei n.º 292/2007, de 21 de Agosto como uma “(...) entidade responsável pela recuperação, requalificação e revitalização, gestão, exploração e conservação de algumas áreas do património histórico e natural de Sintra, importa dar um novo impulso à dinâmica desta sociedade.”. Neste Decreto-Lei foi formalizada uma mudança de acionistas, os quais: o Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I. P.; o Turismo de Portugal, I. P.; o Instituto dos Museus e da Conservação, I. P. Neste ano são também anexados à sociedade o Palácio Nacional da Pena, o Palácio de Monserrate e o Palácio de Seteais.

Em 2012, o Decreto-Lei n.º 205/2012, de 31 de Agosto formalizou a atribuição da gestão do Palácio Nacional de Sintra e do Palácio Nacional de Queluz a Parques de Sintra — Monte da Lua, S. A. A Escola Portuguesa Arte Equestre que estava delegada à Fundação Alter Real, que por sua vez, fazia parte da Companhia das Lezírias, transferiu a preservação do património genético animal da raça lusitana à Parques de Sintra.

O Decreto-Lei n.º 205/2012, de 31 de agosto, veio reformular mais uma vez os acionistas, passando os direitos dos acionistas do Estado a serem exercidos pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças, através do membro do governo responsável pela área das finanças. Os direitos do Instituto da Conservação da Natureza e Florestas, I.P. e do Turismo de Portugal, I.P. são exercidos pelos órgãos de gestão responsável pelos mesmos.

A Parques de Sintra - Monte da Lua tem um Conselho de Administração composto por três vogais executivos. Esta empresa tem como objetivo a recuperação, requalificação e revitalização do património e a sua sustentabilidade económica. Um

dos pontos forte deste local é o turismo, existe um grande investimento na recuperação e divulgação do património de modo a cativar mais turistas, seja pela procura de novos produtos/serviços turísticos, pela apostar na informação e comunicação através das TIC, pelo desenvolvimento de políticas de manutenção e de proteger da paisagem. A monitorização da satisfação do visitante é também uma importante medida adotada, pois os visitantes são uma das principais receitas da empresa.

A Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A., caracteriza-se por uma sociedade anónima de capitais públicos, sujeita ao pelo regime jurídico do sector empresarial do Estado.

A PSML possui vários instrumentos de gestão adequados a entidades públicas: Plano de Atividades e Orçamento; Relatório de Gestão; o Manual de Controlo Interno.

O Manual de Controlo Interno foi realizado em 2014 e inclui várias regras que estabelecem os princípios e os procedimentos do controlo interno da Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A. de forma a apoiar a gestão de recursos do local. No referido documento estão descritos todos os tipos de documentos aceites na empresa e o procedimento que se deve tomar com os mesmos, descreve o procedimento necessário para a aquisição de bens e serviços, tendo como base o Código de Contratos Públicos presente o Decreto-Lei 18/2008, de 29 de Janeiro, sendo que todas as decisões são tomadas pelo Conselho de Administração. No capítulo seguinte, referente à gestão de recursos humanos, o Manual de Controlo Interno que incide no processo de recrutamento, atribuída a responsabilidade pelo processo aos recursos humanos, mas a responsabilidade decisória compete ao Conselho de Administração. O capítulo seguinte aborda a gestão financeira, onde refere as formalidades exigidas no pagamento de despesas e outros pagamentos de serviços, e de como a recolha dos valores deve ser efetuada. Aborda todos os procedimentos contabilísticos e as suas formalidades. O último capítulo aborda a gestão comercial, este destina-se a todos os locais onde existe venda de produtos ou serviços, isto é, lojas, cafés e bilheteiras.

Em Fevereiro de 2014, foi também atualizado o Plano de Prevenção de Risco de Gestão (incluindo riscos de corrupção e infrações conexas). Este Plano de Prevenção de Risco de Gestão foi criado em 2009 e tinha como objetivo de informar os profissionais de todas as normas e procedimentos éticos. De uma forma geral o documento apela aos colaboradores que cumpram corretamente as suas funções de forma, leal e profissional, pensando nos valores da empresa, apela à discricão e ilegítima a divulgação de informação da empresa para o exterior.

O Plano de Prevenção de Risco de Gestão divide-se em três partes: 1) caracterização da empresa; 2) áreas do potencial risco de corrupção e medidas de prevenção; 3) controlo e monitorização do plano. No primeiro ponto, existe uma explicação da empresa, os atuais acionistas, as principais propriedades da PSML. Os órgãos sociais da empresa são o Conselho de Administração, que integra um Presidente e dois vogais executivos, um Fiscal Único e a Mesa da Assembleia Geral.

No capítulo seguinte do documento foi identificado as áreas onde existia uma maior probabilidade de ocorrer situações de corrupção e infrações conexas: contratação pública; gestão comercial; recursos humanos; e na gestão financeira. Neste são identificados todos os procedimentos internos para colmatar os riscos de corrupção e medidas de prevenção a tomar.

Relativamente à contratação pública a empresa segue os procedimentos descritos no Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, presente no Código de Contratos Públicos, como já referido anteriormente.

Na gestão comercial as medidas de prevenção de corrupção subdividem-se em: 1) bilheteira; 2)cafetaria e lojas; 3) aluguer de espaços e serviços conexos; e 4) comercialização de produtos florestais. Nestes existem o registo das atividades através do sistema informático e, posteriormente, a verificação por parte da Direção do Conselho Administrativo e Financeiro. Na gestão comercial foram identificados como principais riscos de corrupção as relações entre os colaboradores e os clientes, e entre os colaboradores e os fornecedores. Como medidas de prevenção a utilização de um sistema informático que regista todos os procedimentos.

Na área de gestão de recursos humanos foram selecionados como situações de risco os processos de recrutamento e os critérios de seleção que após propostos pelos Recursos Humanos são aprovados pela Administração. As relações entre o responsável hierárquico e o colaborador e entre os avaliadores de desempenho e os colaboradores. Como medidas de prevenção foram identificadas a necessidade de não existir qualquer tipo de relação familiar ou afetivo entre os candidatos e o recrutador, a justificação da contratação de cada colaborador após o período experimental.

Relativamente à Gestão Financeira foram identificados como procedimentos internos que podem levar a situações de risco, a supervisão de procedimentos contratuais, onde todos os documentos de procedimentos internos devem ser devidamente registados e apresentados à Direção Administrativa e Financeira. Nesta área os riscos de corrupção a existência de relações entre colaboradores ou entre

colaboradores e fornecedores. As medidas de prevenção tomadas são relativas à verificação de autorizações e validações de documentos de despesas ou processamento de ordenados e realização de auditorias externas.

O último ponto deste Plano de Prevenção de Riscos de Gestão aborda o Controlo e monitorização do Plano, que se sub-divide em dois pontos: 1) Responsáveis envolvidos na gestão do plano; 2) Mecanismos de controlo e monitorização do plano. O primeiro refere que é da responsabilidade da Administração a elaboração do referido plano e resume também as diferentes áreas e as suas responsabilidades. O segundo ponto relativo ao Mecanismo de Controlo e monitorização do plano, destaca-se a necessidade da existência de meios de comunicação internos e externos que auxiliam na identificação de infrações que possam ocorrer e da necessidade da existência do livro de reclamações em todos os locais de venda da empresa, de acordo com o CPC e na elaboração do relatório anual de execução do plano.

A PSML tem como missão proteger, recuperar, requalificar, conservar, investigar e divulgar os recursos naturais e culturais na zona de Paisagem Cultural de Sintra, mas nunca deixando de parte a sua responsabilidade social e ambiental. A PSML tem uma preocupação com a sociedade, integra colaboradores com mobilidade reduzida, coopera com Cooperativas para a educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados, possui também um protocolo (“Património Gera Inclusão”) com a Direção Geral dos Serviços Prisionais, onde os/as reclusas em final de pena e em Regime Aberto Voltado ao Exterior trabalham na PSML. A Parques de Sintra tem atenção à reciclagem, reutilização, redução do consumo energético e utilização de energias renováveis, procura promover atividades de mobilidade sustentável, preservar e recuperar a biodiversidade local e sensibilizar os visitantes para esta necessidade. Não é apenas um local turístico, é um local que procura preservar o património cultural e o natural da zona.

#### **3.1.4. Análise da documentação para colaborar na elaboração de uma candidatura a apresentar na QREN;**

Um dos pontos do Plano de Estágio era a análise da documentação necessário para a realização de uma candidatura ao QREN, que em 2014 deixou de existir. Esta análise de documentação passou a ser para a realização dos programas estruturais no âmbito do Programa Portugal 2020 e Alentejo 2020.

Um dos principais objetivos do Centro Interpretativo de Miróbriga é a conservação e valorização do sítio arqueológico, e só posteriormente, o investimento de escavações que ponham a descoberto outras áreas de antiga cidade romana de Miróbriga. Para cumprir este objetivo são necessários recursos humanos e financeiros, que a DRCALEN não dispõe no momento, devido às restrições financeiras e aos montantes em causa. Anteriormente, já tinha sido elaborada uma candidatura ao QREN, qual não foi apresentada por motivos financeiros. Neste ano de 2014, pretendia-se começar a trabalhar na revisão do projecto existente realizar uma candidatura no âmbito do novo quadro comunitário.

O objetivo, no âmbito do estágio começou-se a acompanhar a documentação que começou a ser divulgada sobre o Portugal 2020 foi realizada a análise do Portugal 2020 através do seu programa. Trata-se de um Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia surgiu depois de várias negociações e adoção dos Regulamentos Comunitários para os Fundos Europeus da Política de Coesão, da Política Agrícola Comum (PAC), da Política Comum das Pescas (PCP) e da Política Marítima Integrada (PMI), FEDER, FSE, FEADER, DEAMP e Fundo de Coesão, que irá decorrer entre os anos de 2014 e 2020.

Em Miróbriga uma das áreas que foi ponderada está relacionada com equipamento energético, pelo que foi ponderada, uma candidatura mais destinada ao ambiente e sustentabilidade. O Centro Interpretativo de Miróbriga possui um vasto espaço com várias funcionalidades, mas nenhum destes espaços, esta a disponibilizar algum rendimento financeiro (até ao momento). As faturas de eletricidade do local são bastante elevadas, e um dos objetivos seria amenizar estas faturas de alguma forma. O edifício do Centro Interpretativo de Miróbriga (construída em 2001) esta também com alguns problemas nas infra-estruturas. Um outro espaço, apelidado de Casa da Barra Azul, uma casa habitacional integrado na zona protegida necessita também de algumas remodelações.

A intervenção mais urgente em Miróbriga está relacionada com a conservação das estruturas arqueológicas, a requalificação do circuito de visita e a comunicação com o público, o que justifica a elaboração de uma candidatura aos fundos comunitários para a conservação e valorização da própria cidade romana de Miróbriga. As chuvas, a erosão e outros agentes de degradação tem vindo a destruir continuamente alguns edifícios que compõe o sítio arqueológico, sendo para a responsável do espaço, Dr.<sup>a</sup> Maria Manuela de Deus, para a própria Direção Regional da Cultura do Alentejo um grande problema,

mas não existe financiamento para o resolver, face às verbas em questão e ao número de imóveis que estão afetos à Direção Regional em todo o território do Alentejo. Surgiu então a ideia da candidatura para resolver o problema. Após a leitura dos princípios e dos eixos da estratégia 2020, chegou-se à conclusão que a aprovação da candidatura apenas para a valorização e restauro do sítio arqueológico poderia não ter enquadramento no novo quadro comunitário e seria de uma aprovação muito difícil.

A realização de obras na designada Casa da Barra Azul também era importante para uma melhor utilização dos espaço, pois poderia servir de alojamento das equipas de escavação arqueológica, uma vez que se pretende voltar a escavar no local, através de parcerias com uma Universidade. Além das escavações, poderia acolher pessoas ou projetos de atividades que possam ser realizadas no local.

Dado que existem várias áreas em que é necessário intervir, tornava-se importante começar a perceber quais as linhas de financiamento viáveis, que projectos poderiam ser apresentados a cada linha e de que forma poderiam ser articulados entre si

Ao longo dos meses, foi-se visualizando as candidaturas abertas, no Balcão 2020, no website do Portugal 2020, porém, até março de 2014, não saiu nenhum dos formulários de candidatura destinada ao ambiente e as energias renováveis, nem documentação relevante para a candidatura na área do património cultural, de modo que no âmbito do estágio não foi possível participar no processo de elaboração e formalização de uma candidatura.

### **3.1.5. Análise da documentação necessário para a realização de um contrato de arrendamento da cafetaria do Centro Interpretativo de Miróbriga e realização dos respetivo contrato**

Um dos objetivos do Plano de Estágio era agrupar a documentação necessária para o arrendamento de um dos espaços do Centro Interpretativo de Miróbriga. Este local dispõe de um espaço de cafetaria, que actualmente não tem qualquer utilização. Para tal procedeu-se à análise detalhada de dois documentos o Decreto-Lei 280/2007, de 7 de agosto e o Código de Contratos Públicos.

O Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto, que aprova o regime jurídico do património imobiliário público foi alterado pela Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro, pela Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro, pela Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro, pelo Decreto-Lei n.º 36/2013, de 11 de março, e pela Lei n.º 83-C/2013, de 31 de

dezembro, demonstra as modificações que têm ocorrido na legislação de forma a melhorar a acessibilidade e transparência do regime do património imobiliário público. Neste Decreto-Lei estão presentes os princípios da gestão do património imobiliário, associados à administração e as normas de gestão aplicadas a bens imóveis pertencentes ao Estado e aos institutos públicos. Esta gestão é marcada pelo rigor, eficiência, transparência, simplificação e de leve ação.

O Sítio Arqueológico de Miróbriga está classificado como um Imóvel de Interesse Público, logo na caracterização do decreto-lei, enquadra-se no regime jurídico de bens imóveis de domínio privado do Estado, que está retratado no capítulo III do referido decreto-lei. Neste capítulo, estão também contemplados aspectos desde a aquisição ou arrendamento do bem imóvel, à administração e ao arrendamento do bem imóvel do Estado.

Relativamente ao arrendamento do bem imóvel do Estado existem três possibilidades: a cedência de utilização; o arrendamento de Imóveis do Estado; e a constituição do direito de superfície. Estas três terão de respeitar a noção de administração do local, que refere a capacidade de entender a conservação, valorização e rendibilidade, do bem imóvel, tendo em atenção os interesses públicos e a racionalização dos recursos disponíveis.

No que se refere à cedência de utilização presente nos artigos 53.º a 58.º do Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto, refere que a administração dos imóveis de domínio privado do Estado pode ser cedida a título de preçário, para fins de interesse público, necessitando de autorização do membro do Governo responsável pela área das finanças. O valor a pagar pelas entidades aos serviços do Estado é determinado por avaliação promovida pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças, que deve ter em conta as despesas com a conservação e manutenção dos imóveis, sendo que as despesas e encargos com a conservação e a manutenção, estas despesas são da responsabilidade do cessionário. Para a realização deste procedimento deve ser feito um pedido de cedência à Direção-Geral do Tesouro e Finanças. No despacho da autorização deve estar referidas as condições da cedência, incluindo o início e o fim de interesse público pela mesma. Esta cedência é formalizada por um auto de cedência e aceitação onde ficam explícitas as condições, sendo este auto realizado pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças. É a esta última que pertence a responsabilidade de fiscalização do cumprimento por parte do cessionário. Caso exista algum incumprimento das condições de cedência ou manutenção, esta deve ser comunicado ao membro do Governo

responsável pela área das finanças e o cessionário deve abandonar o imóvel num prazo de 30 dias, não tendo direito a indemnização. O incumprimento das condições de cedência dá à Direção-Geral do Tesouro e Finanças o direito de recorrer ao meio previsto no artigo 76.º, que se refere ao despejo, caso o cessionário não desocupe o imóvel no prazo de 90 dias a contar da notificação feita é sujeito ao despejo, este é determinado pelo membro do Governo responsável pela área das finanças ou da tutela, consoante se trate de imóvel do Estado ou de instituto público. A Direção-Geral do Tesouro e Finanças pode pedir a desocupação do imóvel pelo cessionário, devendo ser comunicado com uma antecedência mínima de 120 dias.

O arrendamento do imóvel de Estado, esta presente nos artigos 59.º ao 66.º, refere que os bens imóveis do domínio privado do Estado podem ser arrendados mediante autorização do membro do Governo responsável pelas finanças. Para o procedimento de arrendamento de imóveis segue-se os artigos 108.º e seguintes, que dizem respeito ao modo como a avaliação do imóvel é realizada pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças. A realização deste procedimento é feita por hasta pública ou negociação, com publicação prévia de um anúncio, presente nos artigos 86.º a 95.º e nos artigos 96.º a 104.º, realizados pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças. Pode também ser feito por ajuste direto, feito pelo membro do governo responsável pela área das finanças, nas seguintes situações:

- a. Quando o valor de renda anual é inferior a 7500 euros;
- b. Quando não tenham sido expostas propostas no procedimento por negociação;
- c. Quando a praça da hasta pública tenha ficado sem respostas;
- d. Quando o arrendatário faz parte do sector público administrativo ou empresarial do Estado;
- e. Quando o arrendatário é pessoa coletiva de utilidade pública e o imóvel se destina diretamente à realização dos seus fins por um período determinado;
- f. Por motivos de interesse público, devidamente fundamentado

O valor da renda e as condições de arrendamento são realizados pelo membro do governo responsável pela área das finanças, tendo por base a proposta da Direção-Geral do Tesouro e Finanças.

O Estado pode cessar o contrato de arrendamento, sem a necessidade de uma ação jurídica, quando os bens imóveis se destinam ao funcionamento dos serviços do

Estado ou outros fins de interesse público. Quando uma denúncia é feita cabe à Direção-Geral do Tesouro e Finanças notificar o arrendatário, tendo este 120 dias para deixar o bem imóvel. Se o arrendatário não o abandonar fica sujeito à execução dos termos do n.º 3 do artigo 76.º, referente ao despejo, efetuado pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças, podendo existir recurso às autoridades policiais competentes. Pode também surgir a desocupação do prédio, no decorrer de uma denúncia por motivo de interesse público, o que dá ao arrendatário o direito a uma indemnização correspondente a uma renda por cada mês de antecipação relativamente ao termo previsto no contrato, com um limite de 12 rendas.

Relativamente ao pagamento de renda pode ser antecipado por um período não superior a dois terços do prazo do contrato, mediante autorização do membro do Governo responsável pela área das finanças. Durante o período de antecipação, o Estado não pode denunciar os contratos de arrendamento, exceto de existir a devolução das rendas antecipadas.

Por último, no que se refere ao direito de superfície, presente nos artigos 67.º a 72.º, diz respeito aos direitos de superfície sobre os bens imóveis de domínio privado do Estado, por não serem considerados fins de interesse público e não ser conveniente a sua alienação. Na realização do direito de superfície devem ser fixados o prazo de direito de superfície, o valor da superfície, os termos de pagamento e o início e a conclusão de eventuais construções no imóvel. Para este procedimento é, primeiramente, necessário a autorização por parte do membro do Governo responsável pela área das finanças, seguido de um processo de hasta pública, de negociação, através de publicação prévia do anúncio ou ajuste direto. O procedimento escolhido deve ser o mais adequado para a salvaguarda dos interesses públicos e sob realização do membro do Governo responsável pela área das finanças, após proposta fundamentada da Direção-Geral do Tesouro e Finanças. Deve estar presente na constituição o prazo estabelecido e não pode ser alongado, salvo convenção em contrário. Pode existir uma transmissão, mas fica sujeita à autorização do membro do Governo responsável pela área das finanças. O superficiário tem direito a indemnização pela extinção do direito de superfície quando esta determinado no contrato.

Em suma, pode verificar-se que o mais adequado para a situação do Centro Interpretativo de Miróbriga seria o contrato de arrendamento, com o respetivo inventário do espaço e o Código de exploração que contém os direitos e deveres das partes relativas à exploração da cafetaria do Centro Interpretativo de Miróbriga. Para

saber o procedimento adequando, por parte da DRCALEN para a realização deste arrendamento ocorreu uma visita de trabalho ao Gabinete de Apoio ao Empresário, da Câmara Municipal de Santiago do Cacém. Neste local fomos informados que seria necessário a DRCALEN entregar ao arrendatário a credencial de cedência de espaço, fornecido pela Câmara Municipal de Santiago do Cacém.

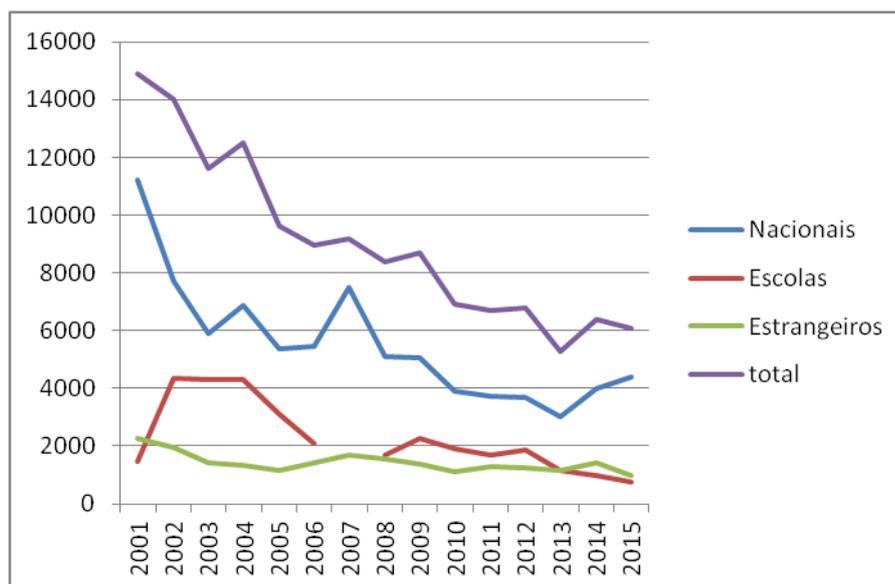
Desta forma procedeu-se à elaboração do Caderno de Encargos (Anexo 4) para a realização do referido arrendamento, tendo como base o Caderno de Encargos para a Concessão da Exploração da Cafeteria do Castelo de Elvas. No Caderno de Encargos realizado estava presente as clausulas, com as respetivas condições e o inventário de todos os objetos presentes do espaço da cafeteria e áreas comuns.

### **3.1.6. Análise Estatística de visitantes ao Centro Interpretativo de Miróbriga, desde a sua origem**

Neste ponto o objetivo era analisar os visitantes ao Centro interpretativo de Miróbriga entre os anos de 2001, data que foi construído, e 2014. O registo dos visitantes das Ruínas de Miróbriga é efectuado no atendimento do centro interpretativo, num programa informatizado de emissão de bilhetes e de venda de produtos da loja que é comum à Direção Regional de Cultura do Alentejo. O registo dos bilhetes é feito de acordo com as diversas categorias definidas categorias de visitantes, de reduções e de isenções dos valores de ingresso definidos no normativo legal em vigor (visitantes nacionais, estrangeiros, infantis, reformados, bilhetes de grupo, etc.). Apesar de esta variedade de possibilidades, a análise estatística feita habitualmente na DRC envolve apenas três grandes grupos: visitantes nacionais, visitantes estrangeiros e público escolar.

No âmbito do estágio foi realizada a análise estatística do número de visitantes de Miróbriga desde 2001, data em que foi construído o Centro Interpretativo de Miróbriga até ao ano de 2014. Esta análise centra-se sobretudo no número total de visitantes nacionais e estrangeiros, e da evolução que sofreu ao longo dos tempos, foram também abordadas as visitas feitas pelas escolas.

A análise estatística é relevante para conhecer o número de visitantes, saber que públicos estão a diminuir, em que percentagem, para a elaboração deste trabalho foram consultados os registos nos processos em arquivo e solicitada informação à Divisão de Recursos Humanos e Financeiros.



**Figura n.º 2 – Gráfico representativo de visitantes entre 2001 e 2014 ao Centro Interpretativo de Miróbriga**

Em 2001, o número total de visitantes foi de 14919, entre eles 11218 visitantes nacionais, 2255 visitantes estrangeiros e 1446 visitantes por parte de escolas. Em 2002, o número total de visitantes foi um pouco menor, 14018, 7709 portugueses, 1949 visitantes estrangeiros e 4360 provenientes das escolas. No ano seguinte, o número total de visitantes foi de 11617, em que 5894 foram nacionais, 1426 estrangeiros e 4297 por parte de escolas. Em 2004, os visitantes nacionais foram 6878, os estrangeiros 1316 e as visitas escolares de 4314, o que deu um total de 12508 visitantes. Em 2005, o número total de visitantes foi de 9617, sendo que 5361 destes foram portugueses, 1168 estrangeiros e 3088 foi público escolar. Neste ano ocorreu uma grande descida por parte dos visitantes escolares.

Em 2006, registam-se 8957 visitas ao sítio arqueológico de Miróbriga, sendo 5466 visitantes nacionais, 1413 estrangeiros e 2078 indivíduos no âmbito de visitas escolares, assinalando-se, novamente, uma acentuada descida nesta categoria de visitantes. Em 2007 existe um lapso no registo de visitantes, na medida em não há registo das visitas escolares. Da análise do Figura 2, verifica-se um pico acentuado e anormal no número de visitantes nacionais (7480), o que revela que as visitas escolares foram registadas na categoria dos visitantes nacionais. Assim, o total de visitantes em 2007 foi de 9173, sendo 1693 estrangeiros e presume-se que o número de visitantes nacionais e de estudantes se tenha mantido mais ou menos idêntico ao de 2006, a ver

pela linha de tendências da Figura 2. No ano seguinte, ocorreu uma pequena diminuição de visitantes, sendo o número total de 8376, onde 5122 são de nacionalidade portuguesa, 1562 estrangeiros e 1692 visitantes por parte de escolas. Em 2009, registam-se 8699 visitantes, 5043 por parte dos visitantes nacionais, 1388 visitas de estrangeiros e 2268 por parte das escolas. Em 2010, ocorreu uma descida relevante do número de visitantes, o total de visitantes foi de 6940, menos 759 do que no ano anterior, onde 3901 são portugueses, 1122 estrangeiros e 1917 visitantes escolares. Em 2011, o número total de visitantes foi de 6702, onde 3708 foram portugueses, 1297 foram visitantes estrangeiros e 1697 visitas escolares. Em 2012, o número total de visitantes foi de 6774, 3668 são de nacionalidade portuguesa, 1242 visitantes de outras nacionalidades e 1864 visitas escolares. Em 2013, o número de visitantes foi de 5286, o número mais baixo destes 13 anos de análise, onde 3004 são visitantes de nacionalidade portuguesa, 1144 de outras nacionalidades e 1138 de visitas escolares. Em 2014, o número total de visitantes sofreu um pequeno aumento, sendo o número total de 6377, os quais 3984 foram visitantes de nacionalidade portuguesa, 1412 de outras nacionalidades e apenas 981 visitantes por parte de escolas.

Da análise da Figura 2 e de um modo geral pode verificar-se um pico no ano de inauguração do centro (2001), seguido de uma tendência geral de diminuição do número de visitantes, com algumas oscilações ao longo destes dez anos. A existência de um número elevado de visitantes quando um equipamento é aberto ao público, ou reaberto após um projeto de requalificação ou de valorização, é uma realidade frequente em equipamentos culturais, quer sejam, museus, centros interpretativos, castelos, etc. e está relacionada com o facto de ser uma novidade e de ser objeto de maior divulgação em órgãos de comunicação social.

Entre 2005 e 2007, o número de visitantes oscilou mas manteve-se em torno dos 9000 visitantes. A partir de 2006, os números começaram a descer, principalmente em 2010, onde o número total de visitantes descer dos 7000.

Ao fazer uma comparação entre os visitantes nacionais e os visitantes estrangeiros ao longo destes anos, pode verificar-se que ambos diminuíram, mas os visitantes nacionais, que são o principal público das ruínas, tiveram uma descida mais acentuada. Em 2001, o número de visitantes nacionais foi de 11218, em 2002 desceu para 7709, em 2006 para os 5466 e em 2010 para os 3901, oscilando em torno deste valor até 2014. O número de visitantes estrangeiros sofreu várias alterações ao longo dos anos, mas mantém-se mais regular. Em 2001, o número de visitantes estrangeiros

foi de 2255, até 2005 as suas visitas diminuíram até chegar aos 1168 indivíduos. Ao longo dos anos os valores dos visitantes estrangeiros foram variando entre os 1693, em 2007, e 1122, em 2010, o número mais baixo de visitantes. Comparativamente, houve uma diminuição de ambos os grupos de visitantes, porém foi muito mais acentuada no número de visitantes portugueses. Nesta descida constante ocorreu um ano de aumento para todos os visitantes, o ano de 2007, por outro lado, o ano de 2010 foi o que se registou uma descida mais acentuada no número de visitantes, sendo que em 2013 e 2014 registaram-se valores maiores de visitantes estrangeiros.

Relativamente às visitas por parte das escolas, estas também representam uma parte significativa do número de visitas. Em 2003, o número de visitantes das escolas foi de 4297, ocorreu uma diminuição acentuada até 2006 com 2078. Ao longo dos anos tem diminuído, com apenas 981 visitantes de escolas em 2014. Embora estes valores tenham vindo a diminuir ao longo dos anos, ainda é um número de visitantes bastante significativo para o Centro Interpretativo de Miróbriga.

Em suma, o número de visitantes do Centro Interpretativo de Miróbriga sofreu algumas evoluções. O número de visitantes nacionais, no decorrer dos anos situou-se entre os 50% e 75%, enquanto os visitantes estrangeiros entre os 9% e os 27%.

Em 2001, o ano de abertura do Centro Interpretativo de Miróbriga teve o maior número de visitantes, tendo a vir diminuindo ao longo dos anos. A diminuição de visitantes é mais acentuada nos nacionais, sobretudo a partir de 2009, talvez devido ao anúncio da crise económica e que se reflectiu tanto ao nível das famílias (o tipo de turista que mais procura o Alentejo) como das instituições escolares. Esta diminuição é mais amena nos visitantes estrangeiros, que ao longo dos anos teve pouca variância.

Miróbriga possui baixas verbas financeiras o que torna a realização de atividades ou de divulgação do local mais difíceis. Uma das soluções que poderia auxiliar Miróbriga a criar ou alterar o modelo de gestão que é regido seriam parcerias públicas ou privadas. Estas parcerias poderiam ser feitas com as instituições públicas ou privadas, como restaurantes ou hotéis auxiliariam Miróbriga na criação de atividades ou divulgação dos mesmos para os consumidores. Mas para existir estas parcerias seria necessário o apoio da DRCALEN, o sistema burocrático implantado não facilita neste tipo de iniciativas.

Deveria existir mais autonomia por parte da responsável pelo Centro Interpretativo de Miróbriga, isso ajudaria o sítio a ter mais dinamismo e, por sua vez, existiria mais motivação para a realização de tarefas por parte de todos os funcionários. Deveria ser

um modelo feito um pouco à semelhança no que existe em Parques de Sintra – Monte da Lua, tendo em consideração as dimensões e diversidades dos dois locais.

### **3.1.7. Participação e/ou realização de atividades no local**

Entre os meses de outubro e março, ocorreram algumas atividades no sítio arqueológico de Miróbriga e respetivo Centro interpretativo. Em todas as atividades realizadas no Centro Interpretativo existe a participação dos colaboradores do mesmo, tendo em conta a formação de cada um.

Entre 21 de outubro e 31 de Outubro de 2014, ocorreu uma pequena escavação na ponte romana para interpretação e registo. Esta escavação ocorreu devido ao desmoronamento de parte da ponte, à cerca de dois anos, para a realização do restauro da mesma. Foi retirada a estrutura que desmoronou e realizado o registo da mesma, através de fotografia e desenho, eu, juntamente com um dos colaboradores e a responsável pelo sítio arqueológico participamos na realização destes trabalhos. Posteriormente, foi realizada o restauro por uma empresa privada.

Ao longo dos meses ocorreram várias visitas guiadas ao espaço das ruínas romanas de Miróbriga e ao Centro Interpretativo, por parte de várias escolas da região do litoral alentejano e outras no distrito de Setúbal. São usual estas visitas ao longo do ano letivo, são visitas guiadas realizadas pelos colaboradores do sítio arqueológico, onde é feita uma explicação de cada um dos locais, tendo sempre uma linguagem e explicação adaptada ao ano letivo de cada grupo.

#### 4. ENQUADRAMENTO TEORICO

Ao falarmos de uma organização, privada ou pública, a sua gestão deve cumprir determinados fatores de desempenho, controlo e planeamento. Nestas organizações deve existir uma relação entre o planeamento, a organização, a liderança e o controlo, que auxiliam o desenvolvimento e a compreensão de todo o processo que a gestão envolve. Ao falar da gestão de uma organização não se pode deixar de parte os fatores internos e externos da mesma, pois estes vão influencia-la, como refere Patrícia Moura e Sá (LISBOA, 2011).

Ao longo do tempo a gestão sofreu várias alterações. O que levou à criação de vários modelos. O século XIX ficou marcado por várias mudanças sociais, científicas e, sobretudo, tecnológicas. Foi a partir desta época que um grupo de pensadores surgiu com o conceito da gestão como uma ciência, designada de Abordagem Clássica. Esta abordagem o desperdício e a falta de eficiência. Na abordagem clássica a perspetiva principal defendia os trabalhadores deveriam se especializar apenas numa função e todos juntos trabalhavam para o bom funcionamento da organização. Era um conceito de gestão direcionado para os resultados finais, para uma maior eficiência realizada através de regras.

Taylor defendia que uma organização deveria definir as suas normas e *standards*, pois era uma forma de controlo. Defendia que para uma boa gestão era essencial determinar o melhor modo de realizar cada tarefa, determinar o funcionário adequado a cada tarefa “(...) *formá-lo, ensiná-lo e desenvolver as suas competências* (...)” (LISBOA, 2011), deveria existir cooperação entre os colaboradores, para que o trabalho funcionasse sempre seguindo a mesma ordem. Taylor referiu que para uma maior produtividade era necessário encontrar a melhor forma de executar uma tarefa (“the one best way”), pois iria gerar um maior rendimento. Mas para um melhor funcionamento era necessária a existência de coordenação entre os trabalhadores, cabia à gestão encontrar a forma de controlar as tarefas realizadas por cada um, e fazer com que existisse ligação entre elas, levando a uma maior eficiência. Para Taylor o controlo era a peça principal, criando o modelo de supervisão para facilitar o processo.

Posteriormente, Fayol destacou a administração das organizações. De acordo com este, a administração tinha de ser responsável pelo traçar do caminho da organização, pretendia organizar, orientar e coordenar os trabalhadores e fazer cumprir

as normas e os objetivos da organização. Fayol defendia duas funções específicas para os gestores, a especialização e a coordenação. Para isto, a organização deveria estar dividida por departamentos. Estes possuíam diretores e supervisores dos trabalhadores, eram os supervisores que transmitiam as informações dos trabalhadores aos diretores, e vice-versa. A organização era gerida de forma hierárquica.

Max Weber defendia a burocratização e o mecanicismo como as melhores formas de gestão numa organização, “(...) *mecanismos racionais, impessoais e científicos de organização.*” (Moura e Sá, 2011). Weber defendia um sistema formal de regras, que garantiam a disciplina necessária para a estabilidade da organização. Era fundamental a racionalidade da organização, as atividades seriam geridas de acordo com uma lógica científica de modo a fazer cumprir os objetivos. Existia uma clara divisão do trabalho, que levava à responsabilidade do trabalhador e a uma maior eficiência no seu trabalho, devido à especialização do mesmo. Para Weber o ponto principal para a eficiência da organização, era conseguir identificar e analisar as diferentes atividades e dirigi-las, combinar harmoniosamente as atividades através de uma hierarquia de colaboradores.

No século XX, foi iniciada a revolução dos direitos dos trabalhadores através do desenvolvimento da sociologia e da psicologia. Mayo teve destaque nesta área, sendo reconhecido como “(...) *fundador e Líder do movimento das relações humanas, tendo contribuído significativamente para o desenvolvimento de várias áreas na gestão, como o comportamento organizacional e a gestão de recursos humanos.*” (Moura e Sá, 2011). Mayo foi também um dos primeiros a aplicar os conceitos e a metodologia da psicologia numa organização. A abordagem psicológica ou escola comportamental surgiu, na década de 50, a como resultado dos movimentos das relações humanas.

Mary Parker Follet foi também uma das pioneiras das relações humanas dentro das organizações. Follett defendia que “(..) *uma pessoa não deve dar ordens a outra, mas ambas devem concordar e obedecer aos requisitos da situação*” (Moura e Sá, 2011). De acordo com Follett, a resolução de um problema deve ter a intervenção de diferentes intervenientes, deve existir uma inter-relação entre todos estes. Defendia que todos os gestores deveriam manter uma boa relação com todos os subalternos e faze-los intervir na resolução dos problemas. Poderiam existir conflitos, mas estes levavam também a uma integração, entre as duas posições opostas. Mas para existir uma harmonia entre os dois opositores era necessário a comunicação. Para Mary Parker Follett a partilha de experiências entre gestores e trabalhadores podia desenvolver as

suas capacidades, algo semelhante ao atual *empowerment* ou ao *benchmarking* (Moura e Sá, 2011)

Ainda com esta abordagem mais humana, Chester Barnard defendia as relações humanas, ao destacar processos interpessoais e a estrutura informal das organizações. Defende que os gestores têm a função de manter a comunicação com os trabalhadores e motiva-los, de forma a manter os objetivos globais. Barnard apresenta a importância das relações de cooperação entre os gestores e investidores, parceiros, clientes ou *stakeholders*. Uma forma de perceber o ambiente externo e adaptar o ambiente interno à realidade exterior, como Patrícia Moura Sá refere (Lisboa, 2011).

Na década de 50, Maslow defendia que a motivação humana “(...) *é um fenómeno complexo organizado em torno de um conjunto de cinco níveis de necessidades.*” (Lisboa, 2011). A partir deste pensamento formou uma pirâmide que organizava estes cinco níveis. Na base da pirâmide encontrava-se as apelidadas necessidades primárias, isto é, as que determinavam o comportamento do indivíduo, só quando este estiver satisfeita será possível passar ao nível superior. Este só é importante depois das necessidades básicas estarem asseguradas. McGregor também desenvolveu uma teoria de motivação, a Teoria X e Y, onde defendia que os gestores deveriam criar uma identidade e um compromisso para a organização. Para McGregor quando um gestor não atinge o sucesso é porque os pressupostos que o guiam estão incorretos, foi então que criou duas teorias baseadas em pressupostos opostos, uma baseia-se na visão negativa do Homem (Teoria X) e a outra conduz a uma posição positiva (Teoria Y).

A referência à liderança surge também no século XX, onde Fayol se destacou. Surgiram algumas características que distinguiam os líderes, como a inteligência, a autoconfiança, a honestidade a integridade, a vontade de realizar e o conhecimento do negócio. Nos estudos que se foram realizando a liderança destaca-se sempre pelas atitudes e comportamentos de cada líder. Mintzberg destacou também importância da liderança na organização, “ *A good part of the work of managing involves doing what specialists do, but in particular ways that make use of the manager’s special contacts, status, and information.* ” (Mintzberg. 2009)

A gestão de uma organização necessita da interação de vários elementos que devem relacionar-se entre si, de modo a criar um bom desenvolvimento para com a organização. Esta requer dar respostas ao presente e uma preparação do futuro para que possam ser úteis. Necessitam de uma constante atualização com o meio exterior, que leva à evolução de acordo com as oportunidades ou necessidades, sendo sempre estes

dependentes dos objetivos estratégicos e operacionais, anteriormente definidos pela organização. As organizações devem possuir a capacidade de aproveitar as oportunidades dar resposta às necessidades. Como Arminda Neves refere (Neves, 2002), é importante relacionar a gestão da organização de administração pública com o ambiente, para isso é necessário identificar determinados parâmetros, tais como:

- “Saber o sistema e os objetivos de intervenção da organização, para saber a sua tendência à evolução e sua habilidade para mudança. Deve ter em atenção a população-alvo ou os problemas de cada área e ter como objetivo o desenvolvimento estratégico da organização no presente e no seu futuro.
- Todas as mudanças têm uma finalidade, estas têm uma necessidade nos sistemas ou subsistemas tendo em atenção os objetivos estratégicos da organização. É a missão da organização;
- Como a organização deve desempenhar os objetivos propostos pela finalidade da mesma. Nesta deve ter em atenção as intervenções que realiza, dando destaque à experiência e avaliação da eficácia, novo conhecimento, novas expectativas e políticas superiores definidas. A partir daqui devem surgir resultados que a organização deve propor realizar, tendo sempre em atenção os objetivos operacionais.
- Deve existir sempre um alvo, isto é, *com quem*. Esta questão é de destacar no setor da administração pública, pois poucas vezes consegue desempenhar a missão sozinha. Esta questão vai dar destaque as relações externas da organização.
- As relações institucionais estão sempre presentes, pois nenhuma organização pública é totalmente independente
- A organização caracteriza-se também pelo seu contexto externo, que tem influência na estrutura interna da mesma.” (Neves,2002, p. 50)

Ao longo dos tempos existiu uma evolução da gestão a vários níveis, nomeadamente as questões relacionadas com os recursos humanos, a motivação e a liderança, é natural as organizações acompanharem essa evolução. Para isso é necessário ter em atenção se é viável a evolução no quadro da organização, nos modelos de gestão, culturais e organizacionais.

Na gestão pública, foi desenvolvido um novo paradigma que pretendia a análise dos problemas e a utilização das suas capacidades para a resolução dos problemas, de modo

a existir uma adaptação e evolução. A organização deve evoluir consoante o ambiente externo e reconhecer tanto as oportunidades como as ameaças, deve determinar uma estratégia a pensar no futuro da organização, tendo em atenção as políticas da mesma. A organização deve possuir um sistema diretivo, onde os dirigentes dos diferentes níveis e todos os colaboradores possam contribuir para a definição de objetivos, para a avaliação e para o dinamismo da organização, de forma a estimular o desenvolvimento pessoal e a evolução profissional, através do acesso à informação e ao conhecimento, deve existir uma descentralização das responsabilidades, de modo a tornar-se mais acessível e rápida na prestação de serviços, possuindo um forte mecanismo de comunicação. Deve existir uma partilha de recursos de forma a torna-los mais rentáveis.

## **5. DISCUSSÃO E REFLEXÃO SOBRE O ESTÁGIO**

A gestão pública é visível uma evolução, embora mais lenta que na gestão privada. No que diz respeito à motivação e liderança, estas são mais visíveis na gestão privada. Estes conceitos ainda não estão muito presentes na gestão pública.

Muitos destes aspetos não são identificados no Centro Interpretativo de Miróbriga, embora seja um sítio arqueológico classificado como imóvel de interesse público desde os anos 40, e de sempre teve alguma adesão e desperta interesse junto da população, não sofreu alterações. Somente na década de 90 se iniciou um processo de alteração e adaptação do local ao presente. O programa “Itinerários Arqueológicos do Alentejo e Algarve” levou a uma evolução do espaço arqueológico, promovendo o estudo e visibilidade do sítio arqueológico. Este projeto tinha como objetivo a criação de um circuito de visita com informação explicativa para os visitantes e conservação e restauro das peças e criação de infra-estruturas de apoio ao visitante. Foi inaugurado em 2001 através de uma parceria entre o Secretariado de Estado da Cultura e o Secretariado de Estado do Turismo, realizado em 1994.

Um dos espaços de Centro Interpretativo é destinado a um bar ou cafetaria que está interligado com os outros espaços do Centro Interpretativo de uso restrito. A partir da proposta de arrendamento, sendo que os espaços estão todos interligados é delicado determinar o espaço específico do arrendamento. Existe o objetivo de fechar o espaço específico da cafetaria através da construção de infra-estruturas, por parte da responsável do Centro Interpretativo de Miróbriga, mas a Direção Regional de Cultural do Alentejo não dispõe de verbas para este fim. A limpeza dos espaços comuns e casas de banho tornou-se outra problemática, pois a limpeza do Centro Interpretativo esta destinada às funcionárias da mesma. Caso o espaço da cafetaria fosse arrendado, não seria correto a realização da limpeza por parte das mesmas a todo o local, visto que os utilizadores podem não ser visitantes do Centro Interpretativo de Miróbriga.

Existe no Centro interpretativo e de Acolhimento de Miróbriga um pequeno espaço museológico composto por uma exposição permanente. Esta possui artefactos arqueológicos com a sua explicação e imagens das Ruínas Romanas de Miróbriga. Os artefactos estão colocados em vitrinas completamente fechadas na sala, também existe peças de maiores dimensões numa plataforma colocada no chão. Existe dentro das vitrinas espaços destinados a peças de ferro, mas neste espaço encontram-se apenas as

imagens das mesmas, pois o ambiente da vitrina não é o mais adequado para artefactos em metal, lavando rapidamente à sua oxidação. O espaço museológico é um local escuro, algumas das peças colocadas nas vitrinas estão numa altura mediana, onde crianças e pessoas de estatura baixa não conseguem visualizar a peça na sua totalidade. No suporte da exposição encontram-se peças de destaque colocadas em cima das anteriores, onde pessoas de baixa estatura não conseguem visualizar a peça com pormenor. Este espaço museológico mantém a mesma exposição desde a abertura do centro interpretativo. O facto da exposição ser permanente desde a sua abertura não é uma mais-valia para o Centro Interpretativo. Miróbriga dispõe de vários artefactos arqueológicos e de diferentes épocas, mas os visitantes só conhecem os que estão expostos desde a abertura, o que não os motiva para mais visitas ao local. Embora Miróbriga disponha de variados artefactos, mas o espaço para os colocar à disposição dos visitantes escasseia. As vitrinas que existe possuem placas informativas sobre as peças da exposição permanente e não é possível a sua remoção. Deveria ser possível a sua substituição, tal como a das peças, para que se pudessem colocar novas peças ou existir um outro espaço destinado a exposições temporárias, seria uma forma de cativar visitantes periodicamente a Miróbriga para a visualização de “novas” peças.

Relativamente ao sítio arqueológico, necessita de uma intervenção no âmbito da conservação, as chuvas e a erosão do terreno estão a degradar gradualmente as estruturas arqueológicas. As placas informativas que indicam o percurso e os determinados locais a ver deveriam ser substituídas, pois a sua visualização já se torna difícil. A própria infra-estrutura do Centro Interpretativo e de Acolhimento possui problemas nas janelas e telhado que deveriam ser reparados, mas não existe verba para nenhum destes problemas.

No que diz respeito à comunicação dentro da organização, o Centro interpretativo dispõe de um programa com ligação em rede à Direção Regional de Cultura do Alentejo onde é possível verificar todas acções realizadas, desde venda dos bilhetes, reservas, vendas de produtos e *stocks*. Um sistema simples e de fácil acesso de ambas as partes.

Em casos de pedidos de serviços ou pedidos de verbas não existe qualquer autonomia por parte do Centro Interpretativo, tudo tem é decidido na DRCALEN e, em alguns casos, pela DGC. Este modelo deveria seguir as normas da DGC e dos conceitos de gestão pública o que torna o assunto mais problemático. Os decretos-leis pelo qual a DRC se rege são bastante específicos e tornam o sistema muito burocrático, o que em

relação à gestão esta cada vez mais desatualizado, pois pretende-se uma gestão pública mais descentralizada, onde ocorra mudança com o objetivo de se adaptar ao ambiente e à missão e manter ou criar relações institucionais.

Miróbriga possui baixas verbas financeiras o que torna a realização de atividades ou de divulgação do local mais difíceis. Uma das soluções que poderia auxiliar Miróbriga a criar ou alterar o modelo de gestão que é regido seriam parcerias públicas ou privadas. Estas parcerias poderiam ser feitas com as instituições públicas ou privadas, como restaurantes ou hotéis auxiliariam Miróbriga na criação de atividades ou divulgação dos mesmos para os consumidores. Mas para existir estas parcerias seria necessário o apoio da DRCALEN, o sistema burocrático implantado não facilita neste tipo de iniciativas.

Nas organizações deve existir planeamento, organização, liderança, motivação e controlo, alguns destes aspetos são visíveis em Miróbriga, como o Plano Geral de atuação, Plano de Atividades, Plano de controlo Interno e Plano de Gestão de Risco e Corrupção. Mas relativamente à liderança e à motivação não estão muito presentes em Miróbriga. Como já foi referido o Centro Interpretativo de Miróbriga é regido por diversas normas e deve respeitar várias regras que não são flexíveis, um sistema burocrático que não há como evitar. O local possui uma pequena equipa e bastante específica para cada função, a responsável do Centro Interpretativo não pode estar no local todos os dias devido a outros trabalhos aplicados pela DRCALEN, os seus superiores poucas vezes vão ao sítio o que faz com o local não tenha um verdadeiro líder, não existe uma figura permanente que equilibre o local. Este aspeto vai ter influência também na motivação, os funcionários limitam-se a fazer o seu trabalho sem grande entusiasmo e interesse em melhorar, pois veem todas as dificuldades como problemas que não se podem resolver.

É um sistema burocrático regido por decretos-lei e documentos planeados de auxílio à gestão não existe qualquer autonomia por parte dos funcionários ou da responsável do local. Um modelo bastante diferente que acontece nas Ruínas Romanas de Tróia ou na Parques de Sintra – Monte da Lua, que embora tenha várias normas a seguir existe autonomia em algumas atividades.

Deveria existir mais autonomia por parte da responsável pelo Centro Interpretativo de Miróbriga, isso ajudaria o sítio a ter mais dinamismo e, por sua vez, existiria mais motivação para a realização de tarefas por parte de todos os funcionários.

## 6. CONCLUSÕES FINAIS

O Estágio no Centro Interpretativo de Miróbriga foi um período de grande aprendizagem quer profissional, quer pessoal.

O objetivo principal da realização do estágio era a aplicação de conhecimentos e competências adquiridas ao longo das unidades curriculares do mestrado Gestão de Setor Público Administrativo e a aprendizagem de novas práticas e competências e aprendizagens, esse objetivo foi bem sucedido pois foi possível a aplicação de vários pontos teóricos na prática do Centro Interpretativo de Miróbriga.

Este estágio permitiu um conhecimento próximo da DRCALEN e de todas as suas valências. Foi fácil o acesso a toda a informação necessária, devido ao website e também à disponibilidade dos funcionários da DRCALEN, embora seja um local hierarquizado onde a gestão é feita de forma bastante descentralizada.

Relativamente aos objetivos do plano de estágio ocorreram algumas dificuldades e nem todos os pontos foram totalmente concretizados, nomeadamente a visita à Parques de Sintra – Monte da Lua S.A., não foi possível visita ao espaço devido ao falta de tempo. O ponto que correspondia à análise de documentos necessários para uma candidatura ao Programa Portugal 2020, também não foi concretizada com total êxito, foram vistos alguns dos documentos necessários e alguns dos procedimentos a tomar, mas não possível a realização da candidatura pois a abertura das candidaturas à mesma ocorreu algum tempo depois da finalização do estágio. Na realização de outras tarefas ocorreu sempre um acompanhamento permanente, mas com a possibilidade de autonomia na sua realização e uma preocupação com o bem-estar. Existiu uma boa integração com os funcionários permanentes e uma entre-ajuda com todos.

Neste estágio foi visível a dificuldades que os funcionários defrontam, devido à falta de autonomia da entidade e sobretudo, do financiamento limitado que possui. Existem vários projetos e atividades para a melhoria ou divulgação do espaço, como a restauração das infra-estruturas ou da Casa da Barra Azul, mas não existe financiamento para o fazer. A falta de financiamento é um dos grandes problemas do Centro Interpretativo de Miróbriga.

De uma forma geral, o estágio possibilitou um maior conhecimento de como é feita a gestão pública, dos problemas e dificuldades que surgem, da burocracia que existe na tomada de decisões, da inexistência de vários recursos humanos, financeiros e logísticos

para a realização de tarefas necessárias para a salvaguarda, valorização e divulgação do espaço, de como a gestão do Centro Interpretativo é feita sem uma coordenação permanente. Neste estágio foi possível verificar a aplicação do conhecimento adquirido em determinadas unidades curriculares e de observar algumas características da gestão, que não estão bem aplicadas no Centro Interpretativo de Miróbriga.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Ballat, J. & Tresserras, J. (2007). *Gestión del Patrimonio: Valor y Uso*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- Barata, M. (2001), Coleção Roteiros da Arqueologia Portuguesa – Miróbriga Ruínas Romanas, n. 7, Lisboa: IPPAR.
- Cordeiro, I. (2013). Património Cultural e Museus: práticas e perspetivas de gestão integrada – o plano nacional. *Al-Madan*, II série, n.º 18, p. 115-119.
- IPPAR (Coor) (2001), Património Estudos, n.º 1, Lisboa: IPPAR, p.43-52
- Vale, F.(Coor) (2010). *Miróbriga – O Tempo ao Longo do Tempo, História e Historiografia Investigação em Miróbriga*. Santiago do Cacém: Câmara Municipal de Santiago do Cacém, 2010.
- Decreto n.º 30:762 de 26 de Setembro de 1940 do Ministério da Educação Nacional, Direção Geral do Ensino Superior e das Belas Artes. Diário da República: I Série, no 225. Retirado de <https://dre.pt/application/dir/pdf1s/1940/09/22500/11601161.pdf> em 13 Outubro de 2014
- Decreto-Lei n.º 106-F/92 de 1 de Junho 1992. Diário da República: I Série-A, n.º 126- 1-6-1992. Retirado de <https://dre.pt/application/file/410237> em 21 de Outubro de 2014
- Decreto-Lei n.º 292/2007 de 21 de Agosto de 2007. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. Diário da República: 1ª série, n.º 160. Retirado de [https://www.parquesdesintra.pt/wp-content/uploads/2013/12/Decreto-Lei-n.%C2%BA-292\\_2007.pdf](https://www.parquesdesintra.pt/wp-content/uploads/2013/12/Decreto-Lei-n.%C2%BA-292_2007.pdf) em a 22 de Novembro de 2014
- Decreto-Lei n.º 114/2012 de 25 de maio de 2012. Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República: 1.ª série, n.º 102. Retirado de [http://www.patrimoniocultural.pt/static/data/dgpc\\_enquadramento\\_legal/dl114\\_2012\\_drcs.pdf](http://www.patrimoniocultural.pt/static/data/dgpc_enquadramento_legal/dl114_2012_drcs.pdf) em 3 de Dezembro de 2014
- Decreto-Lei n.º 205/2012, de 31 de agosto. Ministério da Agricultura, do Mar do Ambiente e do Ordenamento do Território. Diário da República: 1ª

- Série, n.º 169. Retirado de [https://www.parquesdesintra.pt/wp-content/uploads/2013/12/Decreto-Lei-n.%C2%BA-205\\_2012.pdf](https://www.parquesdesintra.pt/wp-content/uploads/2013/12/Decreto-Lei-n.%C2%BA-205_2012.pdf) a 24 Novembro de 2014.
- Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de Agosto. Regime Jurídico do Património Imobiliário Público. Acedido. Retirado de [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=933&tabela=leis&so\\_miolo](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=933&tabela=leis&so_miolo) a 4 de Fevereiro de 2014
  - Decreto-Lei n.º 48/2011, de 1 de Abril 2011. Presidência do Conselho de Ministros. Diário Da República: 1ª Serie, n.º 65. de 2014. Retirado de [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1337&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1337&tabela=leis) a 13 de Fevereiro
  - Despacho n.º 26 059/2007 de 14 de Novembro de 2007. Direcção Regional de Cultura do Alentejo. Diário da República: 2.ª Série, n.º 219. Retirado de <https://dre.pt/application/dir/pdf2sdip/2007/11/219000000/3304933050.pdf> a 14 Outubro de 2014
  - Despacho n.º 10970/2010 de 2 de Julho de 2010. Direcção Regional de Cultura do Alentejo. Diário da República: 2.ª série, n.º 127. Retirado de [http://www.culturaalentejo.pt/multimedia/File/PDF/documentos\\_oficiais/despacho\\_n\\_10970\\_2010.pdf](http://www.culturaalentejo.pt/multimedia/File/PDF/documentos_oficiais/despacho_n_10970_2010.pdf) a 14 de Outubro de 2014.
  - Decreto-Lei n.º 215/2000 de 2 de Setembro de 2000. Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território. Diário da República: 1ª série, n.º 203. Retirado de [https://www.parquesdesintra.pt/wp-content/uploads/2013/12/Decreto-lei-n.%C2%BA-215\\_2000.pdf](https://www.parquesdesintra.pt/wp-content/uploads/2013/12/Decreto-lei-n.%C2%BA-215_2000.pdf) a 20 de Novembro de 2014
  - Gameiro, J. (2013). Património Cultural e Museu: perspectivas locais. *Al-Madan*, II série, n.º18, p. 120-122.
  - Garrigós, R. (1998). *La gestión y el gestor del Patrimonio Cultural*. Murcia: Editorial KR, p.-1771-212; 237-244.
  - Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto de 2004. Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses. Diário da República: 1ª Serie – A, n.º 195. Retirado de [http://www.patrimoniocultural.pt/static/data/museus\\_e\\_monumentos/credenciacao\\_de\\_museus/lei\\_dos\\_museus.pdf](http://www.patrimoniocultural.pt/static/data/museus_e_monumentos/credenciacao_de_museus/lei_dos_museus.pdf) a 8 de Agosto de 2016.

- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berret-Koehler Publisher's Inc. Pp. 43-98
- Moura e Sá, P. *Teorias organizacionais*, in (Coor) Lisboa, J. (2011) *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto, Vida Económica – Editorial, SA, p. 49-124.
- NEVES, Arminda (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho Lda., p. 47-54;56-98.
- Portaria n.º 1135/91 de 5 de Novembro de 1991 da Presidência do Conselho de Ministros, Secretaria de Estado da Cultura. Diária da República: I Série – B, n.º 254. Retirado de [http://www.base-geral.com/pt/dr1/diploma-apresentar.asp?diploma=1135\\_\\_\\_Portaria%5EPortaria&ano=1991](http://www.base-geral.com/pt/dr1/diploma-apresentar.asp?diploma=1135___Portaria%5EPortaria&ano=1991) a 13 Outubro de 2014.
- Portaria n.º 373/2007 de 30 de Março de 2007. Diário da República: I Série, n.º64. Retirada de <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2007/03/06400/20142015.PDF> a 13 Outubro de 2014.
- Portaria n.º 227/2012 de 3 de Agosto de 2012. Presidência do Conselho de ministros e Ministério das Finanças. Diário da República: 1.ª série, n.º 150. Retirado de [http://www.culturante.pt/fotos/editor2/portaria\\_n.%C2%BA\\_227\\_2012\\_de\\_30\\_de\\_agosto\\_\\_estrutura\\_nuclear\\_das\\_direcoes\\_regionais\\_de\\_cultura.pdf](http://www.culturante.pt/fotos/editor2/portaria_n.%C2%BA_227_2012_de_30_de_agosto__estrutura_nuclear_das_direcoes_regionais_de_cultura.pdf) a 17 outubro de 2014.
- Portugal 2020 – Acordo de Parceria, de Julho de 2014. Retirado de [https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/1.%20AP\\_Portugal%202020\\_28julho.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/1.%20AP_Portugal%202020_28julho.pdf)
- . Tugures, F. & Planas, R. (2006). *Introducción al patrimonio cultural*. Gijón: Ediciones Trea, S.L., p. 79-111.

## 8. ANEXOS

### 4. Anexo 1

Decreto 30:762

1160

I SÉRIE — NUMERO 225

Usando da faculdade conferida pelo n.º 4.º do § 1.º do artigo 10.º da referida Carta Orgânica e nos termos do § 2.º da mesma disposição:

O Ministro das Colónias decreta e eu promulgo o seguinte:

Artigo único. São isentos de direitos e demais imposições aduaneiras, na colónia de Angola, os materiais a importar que se destinem ao monumento a D. Afonso Henriques, que vai ser erigido na cidade de Luanda.

Publique-se e cumpra-se como nêle se contém.

*Para ser publicado no «Boletim Oficial» da colónia de Angola.*

Paços do Governo da República, 26 de Setembro de 1940. — ANTONIO OSCAR DE FRAGOSO CARMONA — *António de Oliveira Salazar* — *Francisco José Vieira Machado*.

#### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NACIONAL

Direcção Geral do Ensino Superior  
e das Belas Artes

##### Decreto n.º 30:762

Nos termos dos artigos 2.º, 24.º e 30.º do decreto n.º 20:985, de 7 de Março de 1932, e do n.º 5.º do § 1.º do artigo 21.º do Regimento da Junta Nacional da Educação, aprovado pelo decreto-lei n.º 26:611, de 19 de Maio de 1936;

Usando da faculdade conferida pelo n.º 3.º do artigo 109.º da Constituição, o Governo decreta e eu promulgo o seguinte:

Artigo 1.º São classificados monumentos nacionais os seguintes imóveis:

##### Distrito de Braga

Concelho de Barcelos — Chafariz monumental existente no pátio do extinto convento anexo à Igreja de Vilar de Frades, já classificada de monumento nacional pelo decreto de 16 de Julho de 1910.

##### Distrito de Faro

Concelho de Portimão — Estação arqueológica descoberta na Quinta da Abicada, freguesia de Mexilhoeira Grande.

##### Distrito do Funchal

Concelho do Funchal:

Palácio de S. Lourenço, residência de governadores.

Igreja e todas as dependências existentes do Mosteiro de Santa Clara.

Igreja de S. João Evangelista.

Casa da Alfândega.

##### Distrito de Lisboa

Cidade de Lisboa — Capela de S. Jerónimo, existente na cerca da Casa Pia de Lisboa.

Concelho de Oeiras — Palácio dos Marquesses de Pombal, abrangendo o jardim, casa de pesca e cascata junta.

Concelho de Tôrres Vedras:

Monumento funerário, eneolítico, do Barro.

Gruta artificial da época calcolítica, aberta em argila, compacta, existente no lugar de Ermigeirã.

##### Distrito de Portalegre

Concelho de Portalegre — Dois claustros existentes no convento anexo à Igreja de S. Bernardo de Portalegre, já classificada como monumento nacional.

Concelho de Elvas — Muralhas e obras anexas da praça de Elvas.

##### Distrito do Pôrto

Concelho de Amarante — Igreja do Gatão, incluindo as pinturas murais a fresco que a decoram.

Art. 2.º São classificados imóveis de interesse público os seguintes:

##### Distrito de Braga

Concelho de Esposende — Dez sepulturas de inumação descobertas no lugar do Monte, freguesia de S. Paio de Antas.

Concelho de Guimarães — Frescos existentes no Convento de S. Francisco.

Concelho de Póvoa de Lanhoso — Estrada lusitano-romana situada na estrada para o Castelo da Póvoa de Lanhoso.

##### Distrito de Coimbra

Concelho de Arganil — Túmulo de Mateus da Cunha, existente na Igreja de Pombeiro.

##### Distrito de Faro

Concelho de Tavira — Igreja da Misericórdia.

##### Distrito do Funchal

Cidade do Funchal:

Casa de D. Mécia.

Igreja da Encarnação.

Capela de Nossa Senhora da Nazaré.

Capela de S. Paulo.

Capela do Espírito Santo.

Paço episcopal e capela anexa.

Palácios da Torre Bela, dos Cônsules e dos Ornelas.

Fortes de S. João Baptista, do Ilhéu e de Santiago.

Concelho da Calheta — Capela dos Reis Magos, do Estreito da Calheta.

Concelho de Câmara de Lóbos — Igreja do Campanário.

Concelho de Machico:

Igreja matriz.

Capela dos Milagres.

Capela de S. Roque.

Fortes de Santo Amaro e de S. João.

Concelho de Ponta do Sol — Igreja matriz.

Concelho da Ribeira Brava — Igreja matriz.

Concelho de Santa Cruz:

Igreja matriz.

Capela da Mãe de Deus, do Caniço.

##### Distrito de Lisboa

Cidade de Lisboa:

Capela do antigo Convento dos Cardais, sita na Rua Eduardo Coelho, 1.

Dois salas do primeiro andar do prédio n.º 90 da Rua Cecílio de Sousa.

Concelho de Loures — Palácio da Mitra, em Santo António do Tojal, com os seguintes anexos: a antiga igreja, o chafariz monumental, o aqueduto e ainda o pombal existente na quinta do Palácio, com os seus azulejos decorativos, e o portão que dá entrada directa à

quinta e se encontra à direita e um pouco distanciado da igreja.

Concelho da Lourinhã — Três grutas, assim descritas:

Gruta principal, a 80 metros à esquerda da estrada de S. Bartolomeu a Reguengo Grande, em pedreiras e terrenos pertencentes à «Tia Lisandra» e em frente do casal de Manuel Moleiro.

2.ª gruta, em frente da primeira, mas do lado direito da estrada confinante com o referido casal.

3.ª gruta, na mesma estrada, antes da povoação de Reguengo Grande, junto a uns casarios a que chamam Reguengo Pequeno. É conhecida por Lapa do Reguengo Pequeno.

#### Distrito de Santarém

Concelho de Ferreira do Zêzere:

Igreja matriz da freguesia das Areias.

Torre de Dornes.

Ruínas da Torre da Murta.

Capela de S. Pedro de Castro.

Igreja da freguesia do Beco.

#### Distrito de Setúbal

Concelho de Santiago do Cacém — A área do Castelo Velho, com as ruínas da cidade romana adjacente descobertas na herdade dos Chãos Salgados, subúrbios de Santiago do Cacém.

#### Distrito de Viana do Castelo

Concelho de Monção — Capela de S. Sebastião, na igreja matriz.

#### Distrito de Vila Real

Concelho de Sabrosa — Cemitério lusitano-romano, situado na Quinta da Relva, freguesia de Provesende.

#### Distrito de Viseu

Concelho de Sernancelhe — Igreja de Ferreirim.

Art. 3.º São inventariados os seguintes móveis:

#### Distrito de Braga

Concelho de Póvoa de Lanhoso — Três braceletes de ouro da época proto-histórica, aparecidos no Monte da Senhora do Pilar.

#### Distrito do Funchal

Pia baptismal do século XVI, em estilo mudéjar, existente na Igreja de Ponta do Sol.

Escultura em madeira representando a Adoração dos Reis Magos, com treze figuras em alto relevo, século XVI, existente na capela dos Reis Magos, do Estreito da Calheta.

Janela da Casa de Colombo, que se conserva num jardim particular da cidade do Funchal, obra manuelina recolhida quando a Câmara Municipal mandou demolir a propriedade do flamengo João Esmeraldo, onde se diz ter habitado Colombo.

#### Pinturas sobre madeira:

Painel de Santiago, colocado no altar-mor da Igreja do Socorro, do Funchal.

Triptico da sacristia da mesma Igreja.

Painel dos Apóstolos, da mesma sacristia, que se encontra colocado por debaixo do triptico.

Três painéis (S. Paulo, S. Pedro e Santo André), que se conservam na sacristia da Igreja de S. Pedro, do Funchal.

Três painéis (Anunciação, Natividade, Santa Ana e S. Joaquim), da Igreja Nova de S. Martinho, do Funchal (colocados numa capela do lado da epístola).

Painel (emblema de Cristo), da capela particular da Nossa Senhora da Consolação, do Funchal.

Triptico (descida da Cruz), da Igreja da Ribeira Brava, na parede lateral esquerda da capela-mor.

Painel (adoração dos Magos), na parede lateral esquerda do corpo da mesma Igreja.

Painel de Nossa Senhora do Amparo, no altar do mesmo nome da Sé do Funchal.

#### Distrito de Lisboa

Pequena peça de artilharia, de bronze, da época de D. Manuel I, pertencente a Manuel Marques, Limitada, estabelecidos em Lisboa, na Avenida 24 de Julho, 8-B, 1.º

Parte de uma fonte de pedra representando cabeças de rei e de rainha, com as divisas esfera armilar e camaroeiro, pertencente a José Pinto Leite.

Publique-se e cumpra-se como nele se contém.

Paços do Governo da República, 26 de Setembro de 1940. — ANTONIO OSCAR DE FRAGOSO CARMONA — António de Oliveira Salazar — Mário de Figueiredo.



## 6. Anexo 3

### **Plano geral de actuação nas Ruínas Romanas de Miróbriga, Santiago do Cacém.**

1. Desde o início das funções de responsabilidade na gestão do Sítio arqueológico de Miróbriga, há cerca de 2 anos, e atendendo às características do local, um Museu de Sítio e um Centro Interpretativo que do ponto de vista conceptual está mais próximo de um Museu do que de um Centro Interpretativo, que a actuação tem sido enquadrada por um conjunto de aspectos teóricos.
2. **A actuação tem procurado ser flexível**, aproveitar e adaptar as dinâmicas locais e as propostas que nos são apresentadas às exigências do sítio, procurar parcerias de trabalho, trabalhar no sentido da documentação, organização da informação e da conservação tendo em vista as circunstâncias actuais, de falta de recursos humanos e financeiros, **tendo como pano de fundo, os domínios que do ponto de vista conceptual considero que devem orientar o funcionamento de um equipamento cultural com as características de Miróbriga:** investigação, conservação de materiais e de estruturas arqueológicas (preventiva e interventiva), documentação, comunicação com o público, divulgação, segurança, dinamização e manutenção de edifícios e equipamentos e aproximação à população e entidades locais.
3. Neste sentido, foi elaborado **um plano geral de actuação, que é um documento de trabalho aberto, que vai sendo actualizado sempre que se justifique e que inclui acções em curso e propostas em preparação ou em vista**, do qual damos conhecimento superior da versão mais recente.

### **Ruínas Romanas de Miróbriga**

Plano geral de actuação

(versão 19 Nov. 2014)

#### **Conservação e Restauro**

- Estruturas arqueológicas
  - Revisão da candidatura ao QREN - **Urgente**

- Recolha de informação sobre anteriores trabalhos de escavação e de conservação e restauro
- Levantamento de campo de necessidades e medições
- Definição de ações pontuais/prioridades de intervenção a realizar até avanço da candidatura
  - Ponte: a iniciar execução
  - Conduta geral das termas oeste, muro sul das termas este, *suspensurae* das termas este, *tabernae* de acesso ao fórum: pedir propostas de intervenção e orçamento a Nova Conservação enquanto estiverem em Miróbriga e pedir a outras empresas
- Acções preventivas e de monitorização que requerem uma intervenção de conservação e restauro mais alargada: sinalizar a zona dos frescos de modo a impedir que os visitantes lhes toquem?; colocação de gesso em algumas fissuras de forma a monitorizá-las
- Acções de conservação que possam ser feitas com apoio das autarquias locais (p. ex: recuperação de muro restaurado por Fernando de Almeida no hipódromo e reparação de muro de contenção de terras nas ruínas)

Meios/parcerias: DRC: conservação e restauro, arqueologia, engenharia e arquitectura.  
Junta Freguesia de SCSCSBS

➤ Núcleo museológico

- Monitorização das condições ambientais para conservação dos ferros

Meios/parcerias: conservação e restauro – Helena Vaz, CAOCMB

**Investigação**

➤ Para definir um plano geral de investigação e procurar futuras parcerias, é imprescindível organizar em primeiro lugar o espólio e a documentação dos trabalhos anteriores e publicá-los (no caso dos trabalhos mais recentes e sempre que houver condições para tal por parte dos responsáveis pelas intervenções):

- Colaboração com David Soren, co-responsável pelas escavações feitas na década de 1980 por uma equipa luso-americana, na publicação dos resultados dos trabalhos na zona do fórum:
  - Contactar com Carlos Tavares da Silva e Dra. Joaquina Soares, do Museu de Arqueologia e Etnografia do Distrito de Setúbal (MAEDS), onde se encontram os materiais
  - Elaborar um plano de estudo e publicação

- compilar informação relativa aos estatuto dos materiais que se encontram no MAEDS, com vista à sua recuperação, na medida em que pertencem à DRCA
- Organizar o serviço para que o inventário, registo e descrição dos materiais seja feita em Miróbriga

Parcerias: David Soren (Universidade Missouri), Carlos Tavares da Silva (MAEDS), Manuela de Deus e José Raul Tiago (DRC Alentejo)

- Lavagem, organização e inventário dos materiais que se encontram em Miróbriga, resultantes das escavações de Felix Teichner, agora da Universidade de Marburg, realizados na 1ª década de 2000: primavera de 2015; Estudo e publicação dos resultados dos trabalhos de escavação  
Parcerias: Trabalho a realizar por equipa de Felix Teichner à qual poderemos dar apoio através, por exemplo, da cedência de alojamento
- Estudo de materiais por parte de José Carlos Quaresma, em caso de atribuição da bolsa pós-doc  
Parcerias: Articular com estudo de materiais dos trabalhos de Félix Teichner e apoio da DRC (a definir)

Outros projetos e/ou parcerias:

- Análise de canalizações de chumbo, no âmbito de doutoramento sobre canalizações de chumbo de diversas cidades romanas;
- Repto para estudo do material anfórico em reserva no Centro Interpretativo e no Museu Municipal
- Registos de arquitectura de Filomena Barata (registos fotográficos)
- Estudo/investigação de materiais associado a ações de divulgação/exposição  
Parceria: Helena Simões (voluntária), Manuela de Deus (DRC) e desafio a lançar a outras pessoas
- Projeto de valorização/dinamização hipódromo de Rui Fragoso
  - Definir envolvimento da DRC no projeto
  - Desenvolver o projeto em articulação

Parcerias: Rui Fragoso (smile et Culture ou Arqueo Museum?) e DRCA

### **Documentação**

- Organização da documentação gráfica e fotográfica das ruínas
- Desenhos de campo das estruturas não documentadas

- Desenho em autocad dos registos gráficos selecionados

Meios: José Raul Tiago (JRT), coordenação Manuela de Deus (MD)

- Recolha e compilação da informação sobre os trabalhos anteriormente realizados
- Compilação de estudos e publicações

Meios: pesquisa MD (processos DRC e DGPC) colaboração JRT

- Organização dos espaços de reserva de materiais

Meios: JRT, coordenação MD

- Informatização e actualização do inventário de materiais

Meios/parcerias: À falta de meios para desenvolver este trabalho, seria importante fazer uma candidatura, por exemplo ao programa Património Ativo (proposta de apresentação de candidatura já apresentada no início de 2014 e que será retomada/reformulada em 2015)

### **Educação**

- Colaboração com Serviço Educativo do Museu Municipal:

- Actividade em Miróbriga no DIMS para 2015
- Ponderação de oficina de pintura a fresco

Meios/parcerias: Maria da Fé Saúde e Charles (MMSC) e MD

- Apoio a propostas de actividades como a de Helena Simões nas férias da Páscoa e de Verão de 2014, no âmbito de estágio no Centro de Estudos Alpha

Meios/parcerias: cedência espaço da capela

- Visitas guiadas a escolas e grupos não escolares

Meios: Todos os funcionários (José Raul Tiago, Perpétua Guerreiro, Florbela Costa e Manuela de Deus), estagiários (Sílvia Nunes entre Outubro de 2014 e Março 2015) e voluntária (Helena Simões)

- Colaboração com a Escola: já houve um primeiro contacto com uma professora da escola C+S para se pensar em actividades em colaboração

### **Exposição/Comunicação Público**

- Colaboração com CMSC (Museu) para exposição sobre os trabalhos promovidos por Frei Manuel do Cenáculo no concelho, prevista para 30 de Novembro, mas que terá de ser adiada (câmara ainda não respondeu formalmente à nossa proposta, o que impediu o comprometimento com as instituições que cederiam temporariamente materiais e documentos): reunião a realizar em finais de Novembro/inícios de Dezembro após a qual se poderá continuar o trabalho de:
  - Pesquisa e de seleção de bens a expor está praticamente realizado
  - Procura de apoio mecenático para seguros
  - Redacção de conteúdos

Meios/parecerias: MD (DRC), Fernanda Vale e José Matias (MMSM), Biblioteca Pública de Évora e Museu de Évora

- Projeto de destaque de peça trimestralmente, inicialmente online (facebook e sítio internet DRC) e se houver condições no centro interpretativo

Meios: proposta de Helena Simões (voluntária) coord. MD. A iniciar em 2015

### **Loja**

- Diversificação de merchandising
  - Concepção e/ou produção interna

Meios: Fátima Dias Pereira (DRC)

- Proposta de contratos de consignação para venda de outros produtos relacionados com o sítio, ex: vinho Vale das Éguas com referência ao hipódromo (proposta não viabilizada)
- Desafio apresentado a ceramista para produção de imagem de figuras romanas (ainda não executado)

Parcerias: produtores locais, artesãos

### **Cafetaria**

- Está em análise de possibilidade de exploração da cafetaria em articulação com empresa de restauração local
  - Análise dos aspectos formais e legais inerentes
  - Arranjo de equipamento avariado em caso de concretização da parceria

Parceria: Nuno Canudo (restaurante Solar do Canudo) e DRC (MD, Hugo Porto, João Pires, Luís Ramalho)

### **Dinamização**

- Apoio e autorização de solicitações para realização de diversos tipos de eventos: apresentação planos/projetos autarquia e da CIMAL, Encontro Escritores Lusofonia (previsto para 15 de Novembro – cancelado), eventos desportivos que aliam a prática de Desporto à sensibilização para o património

Parcerias: Autarquias, Associações locais (desportivas e culturais), outras associações, Liga de Amigos do Sítio Arqueológico de Miróbriga (LASAM)

- Proposta de restaurante local para realização de evento relacionado com gastronomia romana a ter lugar no fórum de Miróbriga em 2015
- Acompanhamento e colaboração no trabalho desenvolvido pela Turismo do Alentejo sobre Turismo Equestre com vista à eventual dinamização do fórum para actividades relacionadas com temática equestre

### **Divulgação**

- Divulgação atividades no facebook e site DRC
- Proposta para concepção interna e pedido de apoio para impressão de folhetos (ERT) para divulgação de Miróbriga junto de alojamentos e outras entidades locais/regionais (em fase de finalização)
- Autorização da DRC para obtenção de imagens por outras entidades públicas para fins de promoção da região

### **Manutenção edifícios/equipamentos**

- Revisão candidatura ao QREN
- Definição de prioridades de intervenção pontuais até avanço de candidatura: centro interpretativo, capela, casa da barra azul (ou dos investigadores), armazém e adega
- Eficiência energética dos edifícios
  - Já foi solicitado apoio à CMSC, nomeadamente um engenheiro electrotécnico

### **Manutenção do espaço das ruínas**

- Manutenção de caminhos e drenagens (condutas e leito da ribeira)
- Necessidade de abate de árvores que estão em perigo de cair e provocar danos nas estruturas
- Necessidade de desmatação de vegetação alta por motivos de conservação de estruturas e do espaço e por razões de segurança contra incêndios  
Meios/parcerias: Já foi solicitado apoio à CMSC
- Limpeza e organização dos edifícios designados Adegas e Pavilhão  
Meios: JRT e MD

### **Segurança**

- No espaço das ruínas: sinalização/vedação das zonas com perigo de derrocada para os visitantes (*tabernae* a este do fórum); evitar acesso a cobertura com fibrocimento;
- No centro: ver junto do DSRHF quando voltamos a ter alarme (estava previsto para Setembro 2014)

A Arqueóloga

  
(Manuela de Deus)

## **7. Anexo 4**

### **Caderno de Encargos para a exploração da cafetaria do Centro Interpretativo de Miróbriga**

#### **CLÁUSULA 1.<sup>a</sup>**

##### **Caderno de Encargos**

- 1 - O Caderno de Encargos contém as cláusulas a incluir no contrato a celebrar.
- 2- O Caderno de Encargos integra as normas de exploração (ANEXO III) que são estabelecidas também no interesse dos utentes do serviço a explorar.
- 3 – O Caderno de encargos contém, ainda, a relação dos bens que integram e estão afetos à concessão (ANEXO II).

#### **CLÁUSULA 2.<sup>a</sup>**

##### **Especificações**

A instalação, exploração e funcionamento da cafetaria obedece ao previsto no Decreto-Lei n.º48/2011, de 1 de Abril e Portaria n.º215/2011, de 31 de Maio.

#### **CLÁUSULA 3.<sup>a</sup>**

##### **Contrato**

- 1 - O contrato de arrendamento é celebrado por escrito, **após as negociações com anúncio prévio, através de ajuste direto.**
- 2 - O contrato é composto pelo respetivo clausulado contratual.
- 3 - O contrato a celebrar integra ainda os seguintes elementos:
  - a) Os suprimimentos dos erros e das omissões do Caderno de Encargos identificados **pelos concorrentes**, desde que esses erros e omissões tenham sido expressamente aceites pelo órgão competente para a decisão de contratar;
  - b) Os esclarecimentos e as retificações relativos ao Caderno de Encargos;
  - c) O presente Caderno de Encargos;
  - d) A proposta adjudicada;
  - e) Os esclarecimentos sobre a proposta adjudicada prestados pelo adjudicatário.

4 - Em caso de divergência entre os documentos referidos no número anterior, a respetiva prevalência é determinada pela ordem pela qual aí são indicados.

#### **CLÁUSULA 4.<sup>a</sup>**

##### **Objeto do arrendamento**

O arrendamento tem por objeto a exploração de uma cafetaria do Centro Interpretativo de Miróbriga, na área assinalada no Anexo I.

#### **CLÁUSULA 5.<sup>a</sup>**

##### **Estabelecimento do arrendamento**

1 - O estabelecimento do arrendamento é composto pelos bens móveis e imóveis afetos àquela e pelos direitos e obrigações destinados à realização do interesse público subjacente à celebração do contrato.

2 - Para efeitos do disposto no ponto anterior, consideram-se afetos ao arrendamento todos os bens existentes até à data de celebração do contrato, assim como os bens a criar, construir, adquirir ou instalar pelo arrendatário em cumprimento do mesmo, que sejam indispensáveis para o adequado desenvolvimento das atividades concedidas, independentemente de o direito de propriedade pertencer ao contraente público, ao arrendatário ou a terceiros.

3 - Estão afetos ao arrendamento, designadamente:

a) Os equipamentos, máquinas, aparelhagem e respetivos acessórios e outros bens constantes do anexo II ao presente caderno de encargos.

b) As obras, equipamentos e outros bens que venham a ser realizados e implantados, deverão no final do arrendamento reverter para o contraente público.

4 - Consideram-se abrangidos por cláusula de transferência, para efeitos do contrato de arrendamento, os bens constantes do anexo II ao presente caderno de encargos.

5 - O arrendatário elaborará e manterá permanentemente atualizado e à disposição da, ou de quem for por ele indicado, um inventário dos bens referidos no n.º 2, bem como dos direitos que integram o arrendamento, que mencionará, nomeadamente, os ónus e encargos que sobre eles recaiam.

6 - O arrendatário só pode alienar ou onerar bens afetos ao arrendamento mediante autorização do contraente público, que se presume ter sido concedida findo o prazo de 60 dias a contar do pedido, devendo ser salvaguardada a existência de bens funcionalmente aptos à prossecução daquelas atividades.

## **CLÁUSULA 6.<sup>a</sup>**

### **Regime do risco**

- 1 - O arrendatário assume expressa, integral e exclusivamente a responsabilidade pelos riscos inerentes durante o prazo da sua duração, exceto quando o contrário resulte do presente caderno de encargos ou do contrato.
- 2 - Em caso de dúvida sobre a limitação ou repartição do risco do arrendatário, considera-se que o risco corre integralmente por conta deste.

## **CLÁUSULA 7.<sup>a</sup>**

### **Financiamento**

- 1 - O arrendatário é responsável pela obtenção dos financiamentos necessários ao desenvolvimento de todas as atividades que integram o objeto do contrato, de forma a garantir o exato e pontual cumprimento das suas obrigações.
- 2 - Com vista à obtenção dos financiamentos necessários ao desenvolvimento das atividades concedidas, o arrendatário pode contrair empréstimos, prestar garantias e celebrar com as entidades financiadoras os demais atos e contratos que consubstanciam as relações jurídicas de financiamento.
- 3 - Não são oponíveis, ao contraente público, quaisquer exceções ou meios de defesa que resultem das relações contratuais estabelecidas pelo arrendatário nos termos do número anterior.

## **CLÁUSULA 8.<sup>a</sup>**

### **Prazo e termo do arrendamento**

1. O arrendamento terá como prazo de duração de 6 meses a contar da data da assinatura do contrato de arrendamento.
2. Findo o prazo inicial do arrendamento, poderá o mesmo ser renovado, por períodos sucessivos de um ano, desde que requerido pelo arrendatário com a antecedência mínima de 90 dias contados a partir do termo do período inicial ou da renovação.

## **CLÁUSULA 9.<sup>a</sup>**

### **Forma**

O arrendatário, pessoa singular, coletiva ou agrupamento, deve manter, ao longo de todo o período de duração do arrendamento, a sua forma originária, nos termos da legislação aplicável.

#### **CLÁUSULA 10.<sup>a</sup>**

##### **Outras atividades**

1 - O arrendatário pode desenvolver atividades que não estejam previstas no contrato, se complementares ou acessórias das que constituem o objeto principal do contrato e caso seja expressamente autorizado pelo proprietário.

3 – Considera-se tacitamente concedida a autorização se não for recusada, por escrito, no prazo de trinta dias a contar da data da respetiva solicitação.

#### **CLÁUSULA 11.<sup>a</sup>**

##### **Manutenção do estabelecimento de arrendamento**

1 - O arrendatário obriga-se, durante a vigência do contrato de arrendamento a expensas suas, a manter o estabelecimento de arrendamento em bom estado de conservação e perfeitas condições de utilização e de segurança, diligenciando para que o mesmo satisfaça plena e permanentemente o fim a que se destina.

2 - O arrendatário deve respeitar, no mínimo, os padrões de qualidade, de segurança e de comodidade exigidos por lei.

#### **CLÁUSULA 12.<sup>a</sup>**

##### **Obtenção de licenças e autorizações**

1 - Compete ao arrendatário requerer, custear, obter e manter em vigor todas as licenças e autorizações necessárias ao exercício das atividades integradas ou de algum modo relacionadas com o objeto do contrato, observando todos os requisitos que a tal sejam necessários.

2- O arrendatário deverá informar, de imediato, o contraente público no caso de qualquer das licenças a que se refere o número anterior lhe serem retiradas, caducarem, serem revogadas ou por qualquer motivo deixarem de operar os seus efeitos, indicando, desde logo, que medidas tomou ou irá tomar para repor tais licenças em vigor.

#### **CLÁUSULA 13.<sup>a</sup>**

##### **Poder de direção do contraente público**

Sem prejuízo do disposto nos artigos 302.º a 304.º do Código dos Contratos Públicos, o poder de direção do contraente público compreende as seguintes faculdades:

- a) Dirigir o modo de execução das prestações;
- b) Fiscalizar o modo de execução do contrato;
- c) Modificar unilateralmente as alterações respeitantes ao conteúdo e ao modo de execução das prestações previstas no contrato, por razões de interesse público;
- d) Aplicar as sanções previstas para a inexecução do contrato;
- e) Resolver unilateralmente o contrato.

#### **CLÁUSULA 14.ª**

##### **Acesso ao estabelecimento de arrendamento e aos documentos do arrendatário**

1 - O arrendatário deve facultar ao contraente público, ou a qualquer entidade por este nomeada, livre acesso a todo o estabelecimento do arrendamento, bem como aos documentos relativos às instalações e atividades objeto do arrendamento, incluindo os registos de gestão utilizados, estando ainda obrigado a prestar, sobre todos esses elementos, os esclarecimentos que lhe sejam solicitados.

2 - O arrendatário deve disponibilizar, gratuitamente, ao contraente público, todos os projetos, planos, plantas e outros elementos, de qualquer natureza, que se revelem necessários ou úteis ao exercício dos direitos ou ao desempenho de funções atribuídas pela lei ou pelo contrato de arrendamento.

#### **CLÁUSULA 15.ª**

##### **Fiscalização pelo contraente público**

1 - Sem prejuízo do disposto nos artigos 302.º, 303.º e 305.º e 306.º do Código dos Contratos Públicos, o contraente público pode ordenar a realização de ensaios, testes ou exames, na presença de representantes do arrendatário, que permitam avaliar as condições de funcionamento e as características do equipamento, sistemas e instalações respeitantes ao arrendamento, correndo os respetivos custos por conta do arrendatário.

2 - As determinações do contraente público, emitidas ao abrigo dos seus poderes de fiscalização são imediatamente aplicáveis e vinculam o arrendatário, devendo este proceder à correção da situação, diretamente ou através de terceiros, correndo os correspondentes custos por sua conta.

#### **CLÁUSULA 16.ª**

##### **Obrigação de informação do arrendatário**

Para além do disposto nas alíneas a) e b) do artigo 414.º do Código dos Contratos Públicos, ao longo de todo o período de vigência do contrato de arrendamento, o arrendatário obriga-se a prestar prontamente, as informações complementares ou adicionais que lhe sejam solicitadas pelo contraente público.

#### **CLÁUSULA 17.ª**

##### **Reclamações dos utentes**

- 1 - O arrendatário obriga-se a ter à disposição dos utentes do estabelecimento livro destinado ao registo de reclamações.
- 2 - Os livros destinados ao registo de reclamações podem ser visados periodicamente pelo contraente público.
- 3 - O arrendatário deve enviar ao contraente público, com a periodicidade fixada no contrato de arrendamento, as reclamações registadas, acompanhadas das respostas dadas aos utentes e dos resultados das investigações e demais providências que porventura tenham sido tomadas.

#### **CLÁUSULA 18.ª**

##### **Cedência, oneração e alienação**

- 1 - É interdito ao arrendatário ceder, alienar ou por qualquer modo onerar, no todo ou em parte, o arrendamento ou realizar qualquer negócio jurídico que vise atingir ou tenha por efeito, mesmo que indireto, idênticos resultados.
- 2 - Os negócios jurídicos referidos no número anterior são inoponíveis ao contraente público.

#### **CLÁUSULA 19.ª**

##### **Cessão da posição contratual pelo arrendatário**

- 1 - Sem prejuízo das limitações legalmente estabelecidas, o arrendatário pode ceder a sua posição contratual no âmbito do contrato de arrendamento, desde que previamente autorizado pelo contraente público.
- 2 - A cessão de posição contratual referida no número anterior depende da apresentação pelo arrendatário ao contraente público dos documentos de habilitação relativos ao potencial subcontratado que sejam exigidos ao cedente na fase da formação do contrato em causa.

## **CLÁUSULA 20ª**

### **Remuneração do contraente público**

O valor base mínimo mensal deverá ser pago pelo concessionário à Direção Regional de Cultura até ao dia 08 de cada mês a que respeita.

## **CLÁUSULA 21.ª**

### **Remuneração do arrendatário**

O arrendatário é remunerado através das receitas provenientes da exploração.

## **CLÁUSULA 22.ª**

### **Garantias a prestar no âmbito do contrato**

1 - Pode não ser exigida a prestação de caução se o adjudicatário apresentar seguro da execução do contrato a celebrar, emitido por entidade seguradora, que cubra o respetivo preço contratual, ou declaração de assunção de responsabilidade solidária com o adjudicatário, pelo mesmo montante, emitida por entidade bancária, desde que essa entidade apresente documento comprovativo de que possui sede ou sucursal em Estado membro da União Europeia, emitido pela entidade que nesse Estado exerça a supervisão seguradora ou bancária, respetivamente.

2 - Se o arrendatário não cumprir as suas obrigações legais ou contratuais, o contraente público, pode considerar perdida a seu favor a caução referida no n.º 1, independentemente de decisão judicial ou arbitral, nos termos do artigo 296.º do Código dos Contratos Públicos.

3 – O contraente público obriga-se a promover a liberação da caução, nos termos do disposto no artigo 295.º do Código dos Contratos Públicos.

## **CLÁUSULA 23.ª**

### **Responsabilidade pela culpa e pelo risco**

O arrendatário responde, nos termos da lei geral, por quaisquer prejuízos causados a terceiros no exercício das atividades que constituem o objeto do arrendamento, pela culpa ou pelo risco.

## **CLÁUSULA 24.ª**

### **Responsabilidade por prejuízos causados por entidades contratadas**

1 - O arrendatário responde ainda, nos termos gerais da relação comitente/comissário, pelos prejuízos causados por entidades por si contratadas para o desenvolvimento de atividades compreendidas no arrendamento.

2 - Constitui especial dever do arrendatário garantir e exigir a qualquer entidade com que venha a contratar que promova as medidas necessárias para salvaguarda da integridade dos utentes e do pessoal afeto, devendo ainda cumprir e zelar pelo cumprimento dos regulamentos de higiene e segurança em vigor.

### **CLÁUSULA 25.ª**

#### **Sanções contratuais**

1 - Sem prejuízo da possibilidade de sequestro ou resolução do contrato de arrendamento nos termos do artigo 333.º do Código dos Contratos Públicos, o contraente público pode, com observância do procedimento previsto nos n.ºs 1 e 2 do artigo 325.º e no artigo 329.º do Código dos Contratos Públicos, aplicar multas em caso de incumprimento pelo arrendatário das suas obrigações, incluindo as resultantes de determinações do contraente público emitidas nos termos da lei ou do contrato.

2 - O montante das multas varia, em função da gravidade da falta e do grau de culpa, nos termos dos artigos anteriormente referidos.

3 - Se o arrendatário não proceder ao pagamento voluntário das multas que lhe forem aplicadas no prazo de 30 dias, contraente público pode utilizar a caução para pagamento das mesmas.

### **CLÁUSULA 26.ª**

#### **Resgate**

1 – O contraente público pode resgatar o arrendamento, por razões de interesse público, após o decurso do prazo de dois anos.

2 - O resgate é notificado ao arrendatário com, pelo menos, 6 meses de antecedência.

3 - O resgate determina a reversão dos bens do contraente público afetos ao arrendamento, bem como a obrigação de o arrendatário entregar àquele os bens abrangidos, nos termos do contrato, por cláusula de transferência.

### **CLÁUSULA 27.ª**

#### **Resolução pelo contraente público**

1- Sem prejuízo dos fundamentos gerais de resolução do contrato de arrendamento e do direito de indemnização nos termos gerais, o contraente público pode resolver o contrato quando se verifique:

- a) Desvio do objeto do arrendamento;
- b) Cessaçãõ ou suspensãõ, total ou parcial, pelo arrendatário da execuçãõ ou exploraçãõ, sem que tenham sido tomadas medidas adequadas à remoçãõ da respetiva causa;
- c) Recusa ou impossibilidade do arrendatário em retomar o arrendamento na sequênciã de sequestro;
- d) Repetiçãõ, apõs a retoma do arrendamento, das situações que motivaram o sequestro;
- e) Ocorrênciã de deficiênciã grave na organizaçãõ e desenvolvimento pelo arrendatário das atividades concedidas, em termos que possam comprometer a sua continuidade ou regularidade nas condições exigidas pela lei e pelo contrato;
- f) Obstruçãõ ao sequestro;
- g) Sequestro do arrendamento pelo prazo máximo permitido pela lei ou pelo contrato.

2 - Nos casos em que esteja previsto, em acordo entre o contraente público e as entidades financiadoras, o direito destas de intervir no arrendamento nas situações de iminênciã de resoluçãõ da mesma pelo contraente público, esta apenas pode ter lugar depois do contraente público notificar a sua intençãõ às entidades financiadoras.

3 - Sem prejuízo da observânciã do procedimento previsto nos nºs 1 e 2 do artigo 325.º do Cõdigo dos Contratos Pùblicos, a notificaçãõ ao arrendatário da decisãõ de resoluçãõ produz efeitos imediatos, independentemente de qualquer outra formalidade.

4 - A resoluçãõ do contrato determina, além dos efeitos previstos no contrato, a reversãõ dos bens do contraente público afetos ao arrendamento, bem como a obrigaçãõ de o arrendatário entregar àquele os bens abrangidos, nos termos do contrato, por cláusula de transferênciã.

## **CLÁUSULA 28.ª**

### **Caducidade**

1 - O contrato de arrendamento caduca quando se verificar o fim do prazo previsto, extinguindo-se as relações contratuais existentes entre as partes, sem prejuízo das disposições que, pela sua natureza ou pela sua letra, se destinem a perdurar para além daquela data.

2 – O contraente público não é responsável pelos efeitos da caducidade do contrato de arrendamento nas relações contratuais estabelecidas entre o arrendatário e terceiros.

### **CLÁUSULA 29.<sup>a</sup>**

#### **Domínio público do Estado e reversão de bens**

1 - No termo do arrendamento, reverterem gratuita e automaticamente para o contraente público todos os bens e direitos que integram o arrendamento, livres de quaisquer ónus ou encargos, obrigando-se o arrendatário, dentro de um prazo razoável fixado, a entregá-los em bom estado de conservação e funcionamento, sem prejuízo do normal desgaste do seu uso.

2 - Caso o arrendatário não dê cumprimento ao disposto no número anterior, o contraente público promove a realização dos trabalhos e aquisições que sejam necessários à reposição dos bens aí referidos, correndo os respetivos custos pelo arrendatário e podendo ser utilizada a caução para os liquidar no caso de não ocorrer pagamento voluntário e atempado dos montantes debitados pelo outorgante.

3 - Os bens referidos no n.º 4 da cláusula 6.<sup>a</sup> são transferidos para a arrendatário, nos termos do contrato de arrendamento, livres de quaisquer ónus ou encargos, no termo do prazo de vigência do contrato.

### **CLÁUSULA 30.<sup>a</sup>**

#### **Regime de exploração**

1 - O estabelecimento do arrendamento é explorado em regime de serviço público, de forma regular, contínua e eficiente, nos termos fixados no contrato de arrendamento e em conformidade com as disposições legais aplicáveis.

2 - O arrendatário deve adotar, para efeitos do ponto anterior, os melhores padrões de qualidade disponíveis, nos termos previstos no contrato de arrendamento.

3 - O regime de serviço público determina que o acesso ao estabelecimento de arrendamento, bem como o uso dos respetivos serviços e equipamentos, só pode ser recusado ou retirado a quem não satisfaça ou viole as disposições legais aplicáveis, salvo estipulação contratual em contrário.

4 - O arrendatário não pode, em qualquer circunstância, discriminar ou estabelecer diferenças de tratamento entre utentes, nos termos previstos nas disposições legais aplicáveis e no contrato de arrendamento.

5 - Caso o objeto do arrendamento envolva a realização de obras, aplicar-se-á o disposto para o arrendamento de obras públicas, com as devidas adaptações.

### **CLÁUSULA 31.<sup>a</sup>**

#### **Foro Competente**

Para resolução de todos os litígios decorrentes do contrato fica estipulada a competência do Tribunal Administrativo e Fiscal de, com expressa renúncia a qualquer outro.

### **CLÁUSULA 32.<sup>a</sup>**

#### **Comunicações e notificações**

1 - Sem prejuízo de poderem ser acordadas outras regras quanto às notificações e comunicações entre as partes do contrato, estas devem ser dirigidas, nos termos do Código dos Contratos Públicos, para o domicílio ou sede contratual de cada uma, identificados no contrato.

2 - Qualquer alteração das informações de contato constantes do contrato devem ser comunicadas à outra parte.

### **CLÁUSULA 33.<sup>a</sup>**

#### **Contagem dos prazos**

Os prazos previstos no contrato são contínuos, não se suspendendo aos Sábados, Domingos e dias feriados.

### **CLÁUSULA 34.<sup>a</sup>**

#### **Legislação aplicável**

O contrato é regulado pela legislação portuguesa, em particular pelo Código dos Contratos Públicos.

## **Anexo I**

### **Mapa**

## **Anexo II**

(lista de equipamentos afetos ao contrato de arrendamento)

### **Inventario**

#### Cafeteria:

- Balcão em inox com 7 portas, 3 das portas frigoríficas - 430x80x120 cm
- Bancada em inox com pia e torneira, com 5 portas de madeira e 3 prateleiras
- Armário com 5 portas de madeira e 8 prateleiras
- 1 Iluminação teto com 4 lâmpadas fluorescentes
- 2 Holofotes de parede
- 6 Mesas redondas de 75 Cm
- 1 Mesa quadrada
- 18 Cadeiras
- Extintor 2KG BC CO2
- 2 Cinzeiros de Pé Cilindro 65cm
- Termoacumulador

#### Corredor:

- 2 Iluminações de Teto
- 1 Extintor 6KG ABC PÓ

#### Arrecadação pequena:

- Prateleira em madeira
- Iluminação Teto

Arrecadação grande:

- Armário em Madeira 2 portas - 290x40x300 cm
- Iluminação de teto

Espaço exterior/ passadiço

- 3 Papeleira Cilíndrica

Instalações Sanitárias

Casa de banho dos senhores:

- 1 Lavatório com torneira
- 1 Saboneteira
- 1 Papeleira
- 1 Recolhe papeis
- 1 Espelho
- 1 Conjunto sanita e autoclismo
- 1 Porta papel inox
- 1 Caixotes de lixo de plástico
- 1 Piaçaba plástico
- 2 Iluminações de teto
- 

Casa de banho das senhoras:

- 2 Lavatórios com torneira
- 2 Saboneteiras
- 1 Porta toalhas
- 1 Recolhe papeis
- 1 Espelho
- 2 Conjunto de sanitas com autoclismo
- 2 Piaçabas de Plástico
- 2 Caixotes de lixo de plástico
- 2 Porta papel em inox

- 2 Iluminações de teto

#### Casa de banho dos deficientes

- 1 Lavatório com torneira
- 1 Conjunto de sanita e autoclismo
- 1 Saboneteira
- 1 Papeleira
- 1 Recolhe papeis
- 1 Espelho
- 1 Conjunto sanita e autoclismo
- 1 Porta papel inox
- 1 Caixotes de lixo de plástico
- 1 Piaçaba plástico
- 2 Varões de apoio a deficientes
- 1 Iluminação (Avariada)

### **Anexo III**

#### **Código de exploração que contém os direitos e deveres das partes relativas à exploração da cafetaria do Centro Interpretativo de Miróbriga**

O contrato de arrendamento do serviço público é estabelecida em regime de exclusivo relativamente às atividades integradas no seu objeto e em conformidade com as seguintes condições:

1. São da responsabilidade do arrendatário, o pagamento de eletricidade, telefone, seguros devidos, bem como outros custos inerentes à exploração da Cafetaria/Snack-Bar.
2. A prestação financeira a entregar à contraente público, pelo exclusivo da exploração da Cafetaria/Snack-Bar, será indicada na proposta pelo concorrente, observado o valor mínimo anual de mil e oitocentos euros (a que acrescerá o IVA).

3. A prestação financeira a pagar pela arrendatário, pelo exclusivo da exploração, será paga em prestações mensais entregues até ao dia 8 de cada mês, onde se incluirá o valor respeitante ao pagamento da eletricidade.
4. A referida Cafetaria/Snack-Bar destinar-se-á exclusivamente ao exercício da indústria hoteleira, nos termos da respetiva legislação em vigor.
5. O arrendatário deverá evitar a emissão de lixos e cheiros provenientes da confeção dos alimentos na Cafetaria/Snack-Bar e zonas anexas.
6. O horário de funcionamento coincide parcialmente com o horário de abertura do Centro Interpretativo, sem prejuízo de, mediante acordo, ser fixado horário distinto.
7. Os encargos decorrentes do horário da cafetaria após o encerramento ao público do Centro Interpretativo de Miróbriga, nomeadamente em matéria de segurança, serão suportados pelo arrendatário.
8. A segurança e controle do público frequentador da cafetaria são da exclusiva responsabilidade do concessionário.
9. O arrendatário utilizará todos os móveis e utensílios que se encontrem na Cafetaria e que constem de uma relação, apresentada em anexo, elaborada em duplicado e assinada por ambas as partes, encontrando-se um exemplar em poder de cada uma delas.
10. A Direção Regional de Cultura do Alentejo fornecerá o mobiliário existente.
11. As louças, talheres, material de queima e de frio, deverão ser fornecidos pelo arrendatário, com prévio acordo da Direção Regional de Cultura do Alentejo e sujeito às condições técnicas disponíveis no edifício.
12. Qualquer outro equipamento ou material, incluindo o de carácter gráfico, introduzido na Cafetaria deverá merecer a aprovação prévia da Direção Regional de Cultura do Alentejo.
13. A Direção Regional de Cultura do Alentejo poderá verificar, sempre que o entenda por conveniente, a existência e o estado destes bens.
14. A assistência técnica, incluindo as reparações necessárias da aparelhagem elétrica e ainda do equipamento fornecido pela Direção Regional de Cultura do Alentejo, ficará a cargo do arrendatário. Nenhuma avaria poderá manter-se sem reparação imediata, salvo caso de força maior, devidamente justificado.

15. O arrendatário não poderá introduzir qualquer alteração no mobiliário, apetrechamento, e decoração da Cafeteria ou na área que lhe esteja afeta, sem prévia aprovação do respetivo projeto pela Direção Regional de Cultura do Alentejo, dada por escrito, sob pena de reposição integral, correndo por sua conta todas as despesas, sem prejuízo de outra indemnização a que porventura houver lugar.
16. Será permitida a existência de música ambiental, desde que a sua reprodução esteja enquadrada legalmente e não colida com o bem-estar dos utentes.
17. O arrendatário não poderá fazer quaisquer obras na área que lhe esteja afeta sem prévia aprovação do respetivo projeto pela Direção Regional de Cultura do Alentejo, dada por escrito, sob pena de reposição integral, correndo de sua conta todas as despesas, sem prejuízo de outra indemnização a que porventura houver lugar.
18. As tabelas de preços serão as acordadas e deverão estar afixadas em local visível e com tratamento gráfico aprovado pela Direção Regional de Cultura do Alentejo.
19. O arrendatário poderá contratar o pessoal necessário para assegurar um serviço de qualidade, sendo-lhe imputáveis os respetivos encargos.
20. O arrendatário deverá cuidar, com o maior zelo, da qualidade da confeção e do serviço prestado, do arrumo e decoração da Cafeteria e áreas afetas, da boa ordem do serviço, da ausência de ruídos, mantendo ambiente de hospitalidade e disciplina no espaço que lhe está afeto.
21. A manutenção e limpeza das instalações dos espaços da cafeteria, arrecadação e corredores, ficarão a cargo do concessionário que se obriga a mantê-las em perfeito estado de higiene, conservação e segurança, devendo utilizar detergentes apropriados a cada tipo de material.
22. A manutenção e limpeza das instalações sanitárias .....
23. A cafeteria disporá de 18 lugares sentados, acrescidos de 30 lugares, igualmente sentados, correspondentes à esplanada.