



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2014 a 2017





SeCult

Zilma Gesser Nunes (Secretária de Cultura)

Rosana Cássia Kamita (Secretária Adjunta de Cultura)

Coordenadores

Ana Lúcia Moraes

Clóvis Werner

Fernanda Cordeiro Stadler

Joi Cletison Alves

Julia Simas de Oliveira Espíndola

Paulo Marino das Neves

Rosemar da Silva

Sandra Regina Velasques Pereira

Integrantes da SeCult

Amícia Parreira Martins

Avanildo Silva

Carlos Fante

Carmen Lúcia Fossari

Célia Cristina de Paulos Morais

Cristyane Cesarino da Rosa

Danúsia Schwahn

Denise de Siqueira

Elizabeth Regina Carpes Alves

Everson Antunes Costa

Fernanda Maria Cherem Luft

Francisco do Vale Pereira

Gilvan Cesár Rodrigues Costa

Hilton Fernando da Silva Pinheiro

Iracema Santos

Jeferson Pedroso

José Hamilton Hames



José Ricardo Vieira Neto
Jusara Maria Giacomelli dos Santos
Luciano Bueno de Oliveira
Marco Antônio Vieira Valente
Maris Aparecida Viana
Maurício Temochko
Michele Milis
Miriam Conceição dos Santos
Nilson José da Silva
Paulo Haase
Pompílio G. F. Neto
Roberto Tonerá
Rogéria Moreira Couto
Rose Mery de Lima
Thayse F. Cherem
Valdete Reinhardt Bilotta
Yusanã Mignoni
Zélia Regina Sabino



SUMÁRIO

MENSAGEM DA SECULT	5
1 APRESENTAÇÃO	6
2 POLÍTICA DE GESTÃO	8
3 HISTÓRICO	11
4 EMBASAMENTO TEÓRICO	14
5 METODOLOGIA	16
6 ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO	18
7 INSTITUCIONALIZAÇÃO E EXECUÇÃO	19
8 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	20
9 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
9.1 Missão	21
9.2 Visão	21
9.3 Valores	21
9.4 Diagnóstico Estratégico	22
9.5 Mapa Estratégico	23
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25
ANEXO: MATRIZ ESTRATÉGICA	



MENSAGEM DA SECULT

Não sei se a vida é curta ou longa para nós, mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das pessoas. Muitas vezes basta ser: colo que acolhe, braço que envolve, palavra que conforta, silêncio que respeita, alegria que contagia, lágrima que corre, olhar que acaricia, desejo que sacia, amor que promove. E isso não é coisa de outro mundo, é o que dá sentido à vida. É o que faz com que ela não seja nem curta, nem longa demais, mas que seja intensa, verdadeira, pura enquanto durar. Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.

Cora Coralina



1 APRESENTAÇÃO

“Metas atraentes e visão positiva e significativa do futuro oferecem um propósito e uma direção para o presente”

A Visão do Futuro
Joel Arthur Barker

A Secretaria de Cultura da UFSC apresenta-se, hoje, em 2014, como um grande desafio. Percebemos, diante de nós, muita estrada, não muito plana a ser trilhada. Contudo, temos certeza que ao caminharmos com metas bem definidas e com uma equipe unida e focada em objetivos de trabalho em prol da coletividade da nossa Universidade, chegaremos a resultados bastante promissores.

Trabalho, aqui, não se refere ao significado etimológico da palavra *tripalium*, que pode nos rememorar o antigo instrumento de tortura, mas à palavra obra, que pressupõe a construção de alguma coisa com as mãos. O filósofo Mário Cortella nos apresenta a ideia de que precisamos deixar alguma espécie de marca por onde passarmos nessa vida e por isso pergunta, na forma de um livro *Qual é a sua obra?*

Partindo dessa pergunta, podemos tentar esboçar, qual será nossa obra na SeCult?

Queremos uma equipe integrada, com pessoas companheiras e comprometidas com as metas de nossa Secretaria. Queremos um espaço físico organizado, agradável e acolhedor. Queremos desenvolver projetos que sensibilizem os gestores das instituições para que se convençam da importância da cultura na formação de uma sociedade melhor. O ideal de nosso querer é que tenhamos, em breve, uma Galeria de Arte reaberta ao público, um Departamento Artístico Cultural funcionando em plenas condições com seu Madrigal, sua Orquestra, seu Coral, seus espetáculos e suas paredes históricas remodeladas, reeditadas em sua melhor feição. No nosso ideal cabem, ainda, as Fortalezas, recebendo nossos alunos de Artes, de Biologia, de História, os jovens do Colégio de Aplicação e até os pequenos do Núcleo de Desenvolvimento Infantil. Queremos imaginar um Núcleo de Estudos Açorianos dando continuidade a suas exposições, suas festas açorianas, suas pesquisas ampliadas com um engenho vivo aberto à comunidade. Queremos, também, um presente para o nosso jovem Centro de Cultura e Eventos que completou 10 anos em 2014 e que merece uma roupagem nova



para sua festa, ainda mais se considerarmos o fato do quão acolhedor ele é. Eventos e celebrações muito importantes acontecem em suas dependências. É o local onde a comunidade se encontra com a UFSC, é o local sagrado das formaturas, dos grandes congressos, de espetáculos... Queremos um templo ecumênico renovado, onde as pessoas possam rezar, queremos um auditório da reitoria repaginado para melhor representar a história da UFSC que carrega em suas paredes, em suas poltronas... Queremos o melhor, para representarmos bem nosso papel nesse palco que ocupamos e podermos mostrar uma obra bonita para os que vierem depois de nós.

Para tanto, a equipe SeCult reuniu esforços no sentido de realizar um Planejamento Estratégico que reflita os anseios definidos em sua missão, buscando, através de propostas de ações concretas e estratégias factíveis, representar de maneira eficiente a UFSC no campo da cultura.



2 POLÍTICA DE GESTÃO

Fomentar a cultura de forma ampla, com os seus matizes da arte, por meio da produção e difusão de projetos e programas é o princípio norteador das ações da Secretaria de Cultura da Universidade Federal de Santa Catarina para o período de 2015 a 2017.

A SeCult reconhece a abrangência da noção de cultura nas suas dimensões simbólica, estética e econômica e busca, através de suas ações, sensibilizar a comunidade universitária e seus gestores da importância da cultura na formação de uma sociedade mais humanizada, contribuindo assim para uma formação pedagógica, cidadã e emancipadora mais abrangente do aluno da UFSC e o acesso de todos os seus docentes e técnico-administrativos com o contato e a fruição com a arte e a cultura, de forma universal.

Com uma proposta de integração da cultura com as atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, a SeCult tem estimulado o acesso à produção e ao empreendimento cultural, artístico e científico através de editais para a concessão de bolsas, recursos financeiros e para o uso dos espaços culturais sob sua administração. Destacamos aqui o BOLSA CULTURA, o PROCULTURA e o EDITAL ESPAÇO VIVO, voltados para a realização de eventos e/ou projetos didáticos, científicos e artísticos pelos alunos e servidores da UFSC.

O BOLSA CULTURA é um programa de bolsa de extensão vinculado às ações de arte e cultura, oferecendo através de bolsas, auxílio financeiro a estudantes de graduação, estimulando-os à participação nos projetos de Cultura da UFSC.

O PROCULTURA, Programa de Apoio às Ações de Cultura, apoia financeiramente, no todo, ou em parte, ações de cultura, propostas por servidores docentes ou técnico-administrativos, que tenham relação com o ensino, a pesquisa e a extensão universitária.

O EDITAL ESPAÇO VIVO tem por objetivo a seleção de propostas para ocupação dos espaços públicos administrados pela SeCult nas áreas de eventos acadêmicos, científicos, culturais, educacionais, religiosos e artísticos, desde que comprovada a institucionalidade do evento, a sua gratuidade e o interesse da instituição.



Outra ação importante serão os Ciclos de Palestras, projeto que permitirá, junto às unidades de ensino e seus departamentos, a aquisição, através da SeCult, de passagem, hospedagem e alimentação para palestrantes que venham promover o debate acadêmico em todas as áreas do ensino, da pesquisa e da extensão.

Garantir a preservação do patrimônio material e imaterial de caráter cultural, histórico e artístico da UFSC é outra ação de grande impacto para a SeCult. O Projeto Fortalezas da Ilha de Santa Catarina, o Núcleo de Estudos Açorianos e o Departamento Artístico Cultural, vinculados à SeCult, são determinantes deste cenário cultural. A UFSC é pioneira no gerenciamento e na preservação das fortificações militares de Santa Cruz de Anhatomirim, Santo Antônio de Ratonés e São José da Ponta Grossa, construídas pelos portugueses no século XVIII e fontes incontestáveis de conteúdo histórico na formação e desenvolvimento da Capital do Estado de Santa Catarina e celeiro inesgotável de possibilidades para o ensino, a pesquisa e a extensão universitária. O Núcleo de Estudos Açorianos atua no resgate da cultura açoriana, presente em todo o litoral de Santa Catarina, povoamento este que se estabeleceu em meados do século XVIII, vindo do Arquipélago dos Açores e da Madeira, que representou uma explosão demográfica com a definição dos padrões socioculturais presentes na região.

Ações Artísticas já estão representadas há mais de 30 anos na UFSC por meio de ações consolidadas do Departamento Artístico Cultural - DAC, em especial tratando-se dos grupos de música e de teatro, com produções e apresentações, e das diversas oficinas desenvolvidas, observado o interesse da comunidade universitária e principalmente da comunidade externa, promovendo ações de extensão, imbuídas do caráter social da instituição pública, papel importante na construção desta sociedade mais humanizada. O DAC desenvolve também o Projeto 12:30, amplamente difundido pelos discentes e também no trabalho desenvolvido pelo Coral, Madrigal e Orquestra de Câmara da UFSC.

Em se tratando de pioneirismo, a UFSC, através da SeCult, organiza e executa o Cerimonial de Formaturas de todos os seus 91 Cursos de Graduação, totalmente gratuito, garantindo aos seus alunos e familiares a participação democrática e igualitária em eventos desta natureza. Além dos eventos Técnico-Científicos que são realizados no Centro de Cultura Eventos.



Para finalizar, a SeCult acredita também ser imperativo a integração cultural com os demais Campi da UFSC, Blumenau, Araranguá, Joinville e Curitibanos, polos provenientes da expansão e consequente interiorização desta universidade e para tanto criou a Assessoria para Integração Cultural entre os Campi a fim de dotá-los dos equipamentos culturais existentes na sede, bem como manter intercâmbio de experiências culturais entre os polos.



3 HISTÓRICO

A Secretaria de Cultura da Universidade Federal de Santa Catarina foi instituída em 2008. Os projetos artístico-culturais permanentes realizados pela UFSC — alguns deles, praticamente desde a fundação da Universidade, ampliados e consolidados nas décadas seguintes, evidenciaram a atuação da UFSC no cenário cultural catarinense e foram o embrião que gerou a institucionalização do Departamento Artístico Cultural. Antes, a Secretaria era uma coordenação ligada à antiga Pró-Reitoria de Cultura e Extensão, predecessora da Secretaria de Cultura. Com autonomia, a Cultura passou a ter uma instância própria de decisão e de execução de políticas culturais no *Campus*.

Com um novo formato, a Cultura e a Arte deixaram de ser apenas uma parte da extensão e ganharam um destaque próprio na estrutura administrativa da UFSC, o que possibilitou maior agilidade e iniciativa nesta área.

A Secretaria, por meio de suas unidades culturais (DAC, Projeto Fortalezas, Núcleo de Estudos Açorianos e Centro de Cultura e Eventos), vem realizando, ao longo desses anos, uma programação variada que abrange as diversas áreas e linguagens artístico-culturais. São exposições, apresentações artísticas, festivais, exibições, atividades formativas - como palestras, seminários, cursos e oficinas, além da ampliação de incentivos a projetos e atividades culturais.

Entre 2008 e 2012, vários projetos foram concretizados. Dentre esses projetos, destacamos a “Semana Ousada de Arte”, realizada em parceria com a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Esse evento mostrou o que é criado nos cursos de artes da UFSC e UDESC, e apresentou também espetáculos inovadores da cena artística brasileira.

Os projetos de extensão Madrigal e a Orquestra de Câmara, criados em 2009 com objetivo de fomentar e difundir a música vocal e instrumental junto à comunidade, são alguns dos maiores exemplos do sucesso das ações culturais da SeCult. De lá para cá, os dois projetos já promoveram diversas apresentações. E desde então, a comunidade da UFSC vem tendo a oportunidade de se aprofundar nos conhecimentos musicais.



Mas as ações culturais promovidas pela SeCult não ficam restritas apenas à categoria musical. Desde que a Secretaria de Cultura foi criada, vem sendo desenvolvido no *Campus* um trabalho cultural de mapeamento, tendo como propósito principal o resgate e o reconhecimento das várias linguagens culturais. E aqui destacamos alguns dos importantes projetos realizados:

- Café Filosófico-literário;
- Arte e Pensamento no Século XXI;
- Festival de Música;
- UFSC 50 anos;
- UFSC - Quem faz cem anos ou +;
- Ciclo de Cafés Culturais.

Juntos, esses eventos, ao longo desses anos, incentivaram a discussão interdisciplinar sobre cultura e arte na UFSC e auxiliaram na formação cultural dos alunos, além de colaborar na formação de um público afeto à cultura em Florianópolis.

Outro ponto forte de atuação da SeCult é o apoio e as parcerias com grandes festivais realizados na Universidade. Nesses últimos anos, a UFSC foi, e vem sendo, palco do Festival Internacional de Teatro de Animação (FITA) e do Florianópolis Audiovisual Mercosul (FAM).

Em 2011, foi dado um passo importante para a institucionalização das atividades culturais, com a criação e regulamentação do programa Bolsa Cultura, importante instrumento de incentivo ao envolvimento de alunos em projetos e iniciativas de docentes na área. De forma sólida e gradual, as atividades culturais e artísticas passam a fazer realmente parte da vida dos membros da nossa comunidade, tornando-se um diferencial da UFSC.

Já em 2012, visando democratizar o processo e dar mais transparência às ações da Secretaria, foi regulamentado o processo seletivo do Procultura. A partir daí, docentes e técnicos administrativos que coordenam projetos de cultura dentro da Universidade ou que pretendem propor novas ações nesse âmbito, para obter o auxílio financeiro do Programa de Apoio a Ações de Cultura participam de uma chamada pública.

Em 2012 e 2013, a SeCult passou, de forma mais atuante, a apoiar o evento "Recepção aos Calouros" organizado pela PRAE e PROGRAD. A organização da



programação cultural do evento ficou sob a responsabilidade da Secretaria de Cultura. A iniciativa que estimula os novos alunos ao engajamento social, conscientização e participação política, contou com ampla programação. A ideia central é que calouros e veteranos tenham um caminho alternativo para a informação e o engajamento com temas pertinentes à realidade social e cultural comumente vivenciada no *Campus*.

Ao longo dos anos de existência, o Centro de Cultura e Eventos vem recebendo eventos técnico-científicos, culturais, musicais, feiras, dentre outros, fortalecendo ainda mais as atividades realizadas pela SeCult.

Desde sua implantação, a SeCult tem alcançado seus objetivos aliada à busca constante para a concretização e promoção de ações de preservação da memória e do incentivo às manifestações culturais dentro e fora da Universidade.



4 EMBASAMENTO TEÓRICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de que as organizações dispõem para auxiliar a tomada de decisões e interpretar o ambiente no qual estão inseridas. Conforme Kaplan e Beinhocker, Semler e Robbins (*apud* Kich e Pereira, 2011) o planejamento estratégico é uma das tarefas mais importantes dos gestores, pois prepara os tomadores de decisão para agirem adequadamente frente aos desafios que o ambiente impõe.

Para Robbins (1978, *apud* Kich e Pereira, 2011), o planejamento estratégico é a definição antecipada dos objetivos que se quer atingir e dos meios pelos quais serão atingidos. É a decisão sobre o quê e como fazer e quem deverá fazê-lo.

Pereira (2010, *apud* Kich e Pereira, 2011) sugere que, para a elaboração de um planejamento estratégico, deve-se seguir os seguintes passos: definição de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise dos ambientes externo e interno, questões estratégicas, estratégias em si e ações para colocá-las em prática.

A elaboração do planejamento estratégico é de fundamental importância em todas as atividades e setores, incluindo a administração pública, por ser considerado o instrumento mais adequado às necessárias parcerias. Paiva (2010, p. 199) ressalta o crescente interesse e adoção do planejamento estratégico nas esferas públicas e privadas.

Para Davenport (1998), ao controlar os ambientes interno e externo, as organizações têm condições de prever desafios e projetarem-se de forma mais eficaz sobre as oportunidades. Não basta apenas coletar, organizar e disseminar a informação. É fundamental compreendê-la sob o foco estratégico do setor no qual a instituição está inserida e sob a identidade, missão, objetivo e valores da organização. Na área cultural, muitas dessas ferramentas de gestão já são aplicadas, porém, com pouco empenho em desenvolver estratégias e exercícios contínuos de monitoração dos ambientes.

Tendo o planejamento estratégico como uma espécie de mapa, muitas vezes, as empresas ou as instituições preocupam-se apenas em atingir suas metas esquecendo-se de que para alcançá-las precisam ter amplo conhecimento de suas forças e fraquezas.



Tais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Análise SWOT) precisam ser monitoradas continuamente para alcançarem resultados significativos.

Montana e Charnov (2005) explicam que essa abordagem utiliza a opinião dos gestores da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. Para tanto, são realizadas entrevistas com os gestores e as informações obtidas são agrupadas em uma matriz. Assim, é possível ter um entendimento abrangente da organização no que se refere aos seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para elaborar o planejamento estratégico no setor cultural de uma instituição, o primeiro passo das organizações é reconhecer esta necessidade enquanto fator determinante para a conquista de oportunidades futuras, sabendo-se que os resultados não são imediatos e que requerem continuidade.



5 METODOLOGIA

Este planejamento foi construído de modo participativo, contando com a contribuição de todos os servidores lotados no Departamento Artístico Cultural (DAC), Núcleo de Estudos Açorianos (NEA), Projeto Fortalezas e demais coordenadorias ligadas diretamente à Secretaria de Cultura. As reuniões ocorreram nos meses de maio e junho de 2014.

Foi definida uma equipe estratégica da Secretaria composta pela secretária, secretária adjunta e coordenadores que realizaram uma coleta de informações voltadas para o desenvolvimento de um diagnóstico estratégico mais detalhado da real situação dos setores da SeCult e de seus ambientes externos.

Após o diagnóstico, os grupos dedicaram-se à elaboração das estratégias. Para tanto, foi utilizada a matriz SWOT (ameaças, oportunidades, forças e fraquezas), relacionando os pontos fortes e fracos da SeCult, identificando-os no contexto atual com as ameaças e oportunidades levantadas no diagnóstico estratégico. A análise também vai ser útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos, possibilitando desta forma, a visualização de caminhos alternativos para a Instituição no setor da cultura.

As reuniões foram quinzenais e, no intervalo entre a ocorrência de cada uma delas, coordenadores trabalhavam em seus setores e posteriormente apresentavam os resultados na reunião para discussão, revisão, alteração e validação coletiva. As atividades seguiram a seguinte estruturação:

Etapa 1: Apresentação do modelo do planejamento estratégico e discussão sobre cada tópico, enfatizando a importância e necessidade de planejar e de realizar o planejamento estratégico. Definidas atribuições a cada integrante da equipe.

Etapa 2: Reuniões internas de cada setor para elaboração/levantamento das demandas.

Etapa 3: Envio, pelos coordenadores, das propostas de demandas específicas.

Etapa 4: Reunião com todos os coordenadores para apresentação das propostas por setor.



Etapa 5: Junção das demandas de cada setor para apresentação do planejamento estratégico final da SeCult.

Etapa 6: Reunião com todos os servidores lotados no Departamento Artístico Cultural (DAC), Núcleo de Estudos Açorianos (NEA), Projeto Fortalezas e demais Coordenadorias ligadas diretamente à Secretaria de Cultura para apresentação do planejamento e conclusão das ações a serem realizadas durante o período de 2014-2017.

Etapa 7: Última revisão do planejamento estratégico para divulgação.



6 ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO

Para atingir os objetivos de cada dimensão, foram traçadas metas e ações que serão realizadas de modo a concretizar as estratégias e, por consequência, os objetivos.

Com a obtenção do sucesso de cada uma destas etapas, será atingido o objetivo macro, isto é, a Visão da SeCult.

A matriz que contempla todas as dimensões, desmembrada em objetivos, estratégias, metas e ações estarão contidas na forma de anexo deste plano.

O gráfico em anexo representa o quantitativo de objetivos, estratégias, metas e ações da Matriz Estratégica.



7 INSTITUCIONALIZAÇÃO E EXECUÇÃO

A Secretaria de Cultura divulgará este plano à comunidade universitária por meio de seu *site* e redes sociais.

A execução ficará sob a responsabilidade da Secretaria e os desdobramentos das metas ficarão a cargo das suas Coordenadorias. O acompanhamento de sua execução e controle das ações estratégicas será responsabilidade da equipe ligada diretamente à Secretaria de Cultura.

Para a realização deste plano, a SeCult dispõe de recursos provenientes de:

- Liberação orçamentária referente ao duodécimo da Universidade;
- Liberação do Fundo de Extensão/FUNEX oriundo da arrecadação dos projetos de extensão da UFSC.

No entanto, a soma dos referidos recursos são insuficientes para o atendimento das demandas dessa Secretaria diante da abrangência das suas ações. Com isso, a SeCult conta também com a liberação de recurso extra-matriz, a fim de poder cumprir o seu compromisso de ampliação de suas ações/projetos, bem como revigorar o panorama artístico e cultural da comunidade acadêmica.



8 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O processo de acompanhamento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico dar-se-á através de reuniões periódicas com os coordenadores dos diferentes setores da SeCult, assim como em reuniões com todos os integrantes desta Secretaria. O Planejamento Estratégico será considerado como eixo norteador das ações de todos os setores. Da mesma forma, a avaliação será um processo contínuo e norteará as alterações de estratégias de ação sempre que se considerar necessário, tendo em vista a identificação de metas e ações inexequíveis. À medida que se for implementando as ações, apontaremos a necessidade de um rastreamento e monitoramento dos resultados nos ambientes e de como está se refletindo interna e externamente. É necessário que cada setor esteja atento e empenhado no cumprimento das metas estabelecidas e na alteração de estratégias, caso os meios indicados no planejamento se mostrem ineficientes. Importante também anotar o grau de comprometimento de cada integrante das diferentes equipes que formam cada setor. Observar o envolvimento de cada um, a necessidade de treinamento ou readequação de funções, o empenho individual na busca do sucesso coletivo será uma forma de cada coordenação implementar a sua avaliação e identificar possíveis mudanças de estratégias na busca do cumprimento das metas estabelecidas.



9 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

9.1 Missão

Propiciar a construção de um espaço que potencialize a vivência e a produção de cultura, com os seus matizes da arte, ampliando a formação profissional dos alunos, promovendo a participação de toda a comunidade universitária em projetos culturais, bem como incentivando a integração da comunidade universitária com a sociedade.

9.2 Visão

Ser referência regional, nacional e internacional em Cultura, dispondo de pessoal qualificado, capacitado e comprometido com as ações culturais da UFSC.

9.3 Valores

Ética, pluralidade, sensibilidade, criatividade, diálogo, liberdade, valorização do ser humano.



9.4 Diagnóstico Estratégico

MATRIZ SWOT:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Diversidade de áreas artístico-culturais e acadêmico-científicas contempladas pelas ações/projetos da SeCult;▪ Reconhecimento da comunidade em geral, e da comunidade acadêmica em particular, pelo trabalho desenvolvido pelos setores SeCult ao longo do tempo (DAC, Projeto Fortalezas, NEA e Centro de Cultura e Eventos);▪ Conhecimento técnico e capacidade da equipe de todos os setores e reconhecimento externo;▪ Espaços físicos próprios para concretização dos planos de ação da SeCult.	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de recursos orçamentários específicos para atividades da SeCult;▪ Insuficiência de políticas de parcerias com instituições públicas e privadas visando ao reconhecimento e fomento de atividades culturais na UFSC e demais Campi;▪ Problemas de infraestrutura predial;▪ Equipe incompleta;▪ Falta de vagas nos concursos para áreas específicas da SeCult;▪ Falta de cursos de capacitação da equipe;▪ Falta de aquisição e manutenção e obsolescência de determinados equipamentos;▪ Dificuldades de comunicação interna (integração entre os setores);▪ Poucas ações de divulgação das atividades da SeCult.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Facilidade de comunicação com demais departamentos da UFSC;▪ Parcerias internas e externas com setores de áreas afins;▪ Socialização de conhecimentos adquiridos;▪ Demanda das comunidades interna e externa por ações da SeCult;▪ Visibilidade da UFSC na produção científica e cultural;▪ Valorização do intraempreendedorismo e proatividade, por parte dos servidores da SeCult.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dificuldade orçamentária de manutenção predial e de equipamentos;▪ Limitações da administração central em viabilizar os processos administrativos da UFSC;▪ Falta de consolidação da política cultural institucional;▪ Falta de segurança com monitoramento - câmeras de vigilância em pontos estratégicos;▪ Necessidade de segurança.



9.5 Mapa Estratégico

Pessoal	<ul style="list-style-type: none">❖ Realizar reuniões periódicas, fortalecendo e promovendo o constante relacionamento interpessoal e motivacional;❖ Ampliar o quadro de pessoal, garantindo e otimizando o trabalho desenvolvido pelos setores da SeCult;❖ Criar e estimular a capacitação além da oferecida pela CCP/SEGESP, de acordo com as necessidades de cada setor.❖ Tornar os servidores autônomos em suas ações;❖ Criar facilitadores de comunicação interna;❖ Padronizar meios de comunicação e atendimento.
Gestão	<ul style="list-style-type: none">❖ Acompanhamento constante do trabalho desenvolvido pelas coordenadorias;❖ Capacitar cada vez mais todos os servidores da SeCult;❖ Garantir a excelência nas ações propostas pela Secretaria.
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none">❖ Manter a conservação dos equipamentos utilizados pelos servidores, garantindo assim sua integridade e preservação;❖ Definir junto à administração universitária, prazos e fundos para manutenções constantes, evitando assim depreciação do patrimônio da UFSC;❖ Garantir por meio de contratos de manutenção o funcionamento adequado dos equipamentos;❖ Evitar desperdícios de produtos, materiais e tempo, aumentando a produtividade e consequentemente a eficiência e eficácia dos serviços.❖ Gestionar, junto aos órgãos competentes da UFSC a aquisição de materiais e equipamentos mais eficientes técnica e economicamente, evitando o desperdício de verbas públicas;❖ Realizar levantamento e encaminhar pedidos de compra de materiais de consumo e permanentes, equipamentos e mobiliário administrativos e específicos, necessários à adequação dos ambientes de trabalho dos setores da SeCult, melhorando a sua aparência, a eficiência dos serviços e o melhor acolhimento no atendimento ao público.
Relação Externa	<ul style="list-style-type: none">❖ Promover iniciativas que busquem maior aproximação e interação com a comunidade externa.❖ Criar mecanismos para diagnóstico, por parte do público envolvido, das ações e serviços sob a responsabilidade da SeCult.



10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ars et Scientia é o lema da UFSC.

A Universidade prevê que ao lado da ciência, e de forma aditiva, esteja a arte. Diante desse espírito, mantém uma Secretaria de Cultura com seus objetivos de promover cultura dentro de seus *campi*, mas também se integrando com a sociedade que a mantém. Com o objetivo de que essa Secretaria tenha clareza de seus propósitos e busque sempre melhores desempenhos, propusemos a elaboração deste Planejamento Estratégico que define nossa missão, nossa visão e os valores que norteiam as ações culturais como nosso compromisso.

A partir da identificação de nossas fraquezas e de nossas forças pudemos refletir sobre as melhores estratégias na busca da concretização das ações propostas por essa Secretaria.

Consideramos importante que este planejamento torne-se um meio eficiente de auxiliar a SeCult no cumprimento de suas metas, como também na busca da excelência em sua área de atuação.

O sucesso desse plano depende de um conjunto de ações não só dos sujeitos envolvidos diretamente com as ações da SeCult, mas também do apoio institucional, fornecendo infraestrutura e condições necessárias ao bom andamento de nossos projetos.

Queremos crer que nosso esforço em propor metas atraentes e visão positiva para um futuro próximo sejam efetivadas e que em 2017, quando da elaboração do novo Planejamento Estratégico, a nossa caminhada possa ser percebida e que tenhamos colaborado para a construção de uma universidade com maior projeção na área da cultura.



REFERÊNCIAS

BARKER, Joel Arthur. *A Visão do Futuro*. Disponível em:
http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/vis%C3%A3o_fut_joelbarker.pdf
Acesso em: 12 jun. 2014.

KICH, Juliane Ines Di Francesco, PEREIRA, Maurício Fernandes. “A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico”. *Cad. EBAPE.BR*, v.9, n.4, artigo 6, Rio de Janeiro, dez. 2011.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 5.ed. São Paulo: Futura, 1998. 316p.
MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 28. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010. 294p.

PAIVA, Maria das Graças de Menezes Venâncio. “Análise do Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (PRODETUR/NE) na perspectiva do Planejamento Estratégico”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n., p. 197-213, mar. 2010.



ANEXO: MATRIZ ESTRATÉGICA

Dimensão de Gestão e Infraestrutura

Objetivo:

- Ampliar o ambiente cultural e artístico da UFSC para aperfeiçoar a formação do ser humano.

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Integração dos campi UFSC: Florianópolis, Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Joinville.	Aprimorar as atividades culturais consolidadas na comunidade universitária.	2014-2017	<ul style="list-style-type: none">▪ Visitas aos campi;▪ Agendar visitas guiadas às Fortalezas;▪ Realizar eventos culturais em parceria com os campi;▪ Compartilhar com as comunidades dos campi as produções culturais desenvolvidas no campus da UFSC em Florianópolis;▪ Possibilitar o envolvimento e a participação das comunidades dos campi em atividades culturais promovidas pelo campus da UFSC em Florianópolis.	SeCult
Fortalecimento dos setores ligados diretamente à Secult: Coordenadorias, DAC, NEA e Projetos Fortalezas.	Fomentar a integração da Secretaria de Cultura com suas coordenadorias e suas unidades administrativas (Centro de Cultura e Eventos, DAC, NEA e Projeto Fortalezas), promovendo uma convivência harmônica e o bem-estar social do grupo.	2014-2017	Convocação dos coordenadores da SeCult para reuniões periódicas.	SeCult
Divulgação de ações/propostas através das redes sociais e dos meios de comunicação.	Fomentar as atividades que mostrem os avanços culturais realizados pela UFSC.	2014-2017	Divulgar periodicamente nos meios de comunicação e redes sociais as ações de cultura.	SeCult



Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Acompanhar/participar dos encaminhamentos referentes à criação do Centro de Artes.	Criação do Centro de Artes da UFSC	2014-2017	<ul style="list-style-type: none">▪ Reuniões com representantes dos setores envolvidos;▪ Apresentação de propostas.	SeCult – DAC
Reformas dos espaços administrados pela SeCult: Centro de Cultura e Eventos, Auditório da Reitoria, Templo Eumênico e DAC.	Conclusão das reformas nos espaços administrados pela SeCult	2014-2017	<ul style="list-style-type: none">▪ Acompanhar a tramitação e execução dos processos referentes às reformas;▪ Verificar previsões para reforma dos espaços.	SeCult e demais setores da UFSC envolvidos
Recomposição e ampliação do quadro dos servidores SeCult.	Ampliar o quadro de servidores	2014-2017	<ul style="list-style-type: none">▪ Levantamento das demandas de pessoal junto à SEGESP, das necessidades de cada espaço administrado pela SeCult;▪ Ampliar o quadro de bolsistas para suporte aos diversos projetos e ações da SeCult.	SeCult
Promover o comprometimento e a capacitação contínua do pessoal lotado na SeCult.	Reforçar o desenvolvimento individual, promovendo as potencialidades das pessoas e aprimorando a compreensão da função social do trabalho no serviço público de forma integrada com os objetivos institucionais.	2014-2017	<ul style="list-style-type: none">▪ Incentivo para o desenvolvimento individual e coletivo do pessoal lotado na SeCult;▪ Divulgação dos cursos de capacitação da UFSC;▪ Estimular e apoiar a capacitação além da oferecida pela UFSC, de acordo com a necessidade de cada setor.	SeCult
Elaborar um plano de reposição periódica e manutenção preventiva de equipamentos, veículos, embarcações e maquinário utilizados pelas diversas coordenadorias da SeCult.	Construir um plano de reposição periódica e manutenção preventiva de equipamentos, veículos, embarcações e maquinário utilizados pelas diversas coordenadorias da SeCult.	2014-2017	Elaboração, pelas coordenadorias, do plano de reposição periódica e manutenção preventiva de equipamentos, veículos, embarcações e maquinário, conforme demanda de cada unidade.	SeCult e setores envolvidos da UFSC



Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Elaborar um manual de conservação e manutenção periódica e preventiva para os edifícios e ambientes das Fortalezas.	Elaborar um manual de conservação e manutenção periódica para os edifícios e ambientes das Fortalezas	2014-2017	Elaboração do manual de conservação e manutenção periódica e preventiva para os edifícios e ambientes das Fortalezas de Anhatomirim, Rationes e Ponta Grossa.	Projeto Fortalezas
Diagnosticar a qualidade dos serviços e espaços físicos oferecidos pela SeCult.	Conhecer a qualidade dos serviços e espaços físicos oferecidos pela SeCult	2014-2017	<ul style="list-style-type: none">Realizar pesquisa de satisfação em campo com os coordenadores/organizadores dos eventos;Melhorar a prestação dos serviços oferecidos, bem como a melhoria dos espaços físicos, se necessário.	SeCult
Proposição de novos espaços para Galeria de Arte e reserva técnica.	Reativar a Galeria de Arte da UFSC.	2014-2017	<ul style="list-style-type: none">Acompanhar a disponibilidade de espaço para a Galeria de Arte, vinculado à reforma do prédio do Centro de Convivência;Verificar alternativas de espaço físico com adequação física das salas para utilização como Galeria de Arte e/ou espaço expositivo e reserva técnica.	SeCult/DAC
Implementar softwares e aplicativos para controle físico e financeiro dos projetos executados pela SeCult.	Implantar software e aplicativos para facilitar o controle físico e financeiro de projetos.	2014-2017	<ul style="list-style-type: none">Implantação de um aplicativo para controle físico e financeiro das Fortalezas (software de gerenciamento financeiro, catracas eletrônicas, controle e segurança por vídeo, etc.)Implantação de software para gerenciamentos dos projetos inscritos por meio de edital.	Projeto Fortalezas / SeTIC/ SeCult
Implementar projeto de acessibilidade	Implantar projeto de acessibilidade na SeCult e unidades, se houver necessidade	2014 - 2017	Desenvolvimento e implantação de um projeto de acessibilidade (física, auditiva, visual e informacional) para as Fortalezas de forma a atender a legislação atual e demandas do Ministério Público.	Reitoria / Projetos Fortalezas / SeCult / PROAD



Dimensão Financeira

Objetivos:

- Executar e acompanhar as atividades de controle orçamentário da SeCult.
- Informar, classificar, registrar e empenhar as despesas autorizadas de acordo com os dispositivos legais e regulamentares que regem a matéria.

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Definição de política orçamentária para as ações da SeCult.	Garantir a dotação orçamentária para a execução de atividades da Secretaria.	2014-2017	Previsão das necessidades dos setores através de reuniões periódicas de trabalho e antecipação de demandas, garantindo a dotação orçamentária necessária.	Coordenadoria de Apoio Financeiro da SeCult.
Ampliação da previsão orçamentária para execução dos editais, projetos e ações culturais.	Garantir que a dotação orçamentária seja ampliada conforme as necessidades das atividades propostas pela Secretaria.	2014-2017	Participar de reuniões com os gestores da Proplan	SeCult
Dar suporte aos eventos por meio da contratação dos serviços terceirizados de acordo com a legislação.	Garantir o suporte aos eventos por meio da contratação dos serviços terceirizados de acordo com a legislação.	2014-2017	Acompanhamento e execução das etapas necessárias (pregões, termos de referências, licitações e outros) para a realização das atividades previstas.	Coordenadoria de Apoio Financeiro da SeCult.
Participação em editais externos para captação de recursos financeiros.	Ampliar as possibilidades de investimentos financeiros na área cultural da universidade.	2014-2017	Participação em editais da área.	SeCult.

Dimensão de Ações e Políticas Culturais

Objetivos:

- Promover maior articulação com as unidades universitárias nas atividades artístico-culturais.
- Ampliar as ações da UFSC como um centro irradiador das artes e da cultura em Santa Catarina.

Objetivos	Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
	Apoio à difusão e acesso às manifestações/expressões culturais.	Fomentar as ações culturais da UFSC.	2014-2017	Apoio, proposição e desenvolvimento de projetos artístico-culturais.	SeCult
	Fomento e incentivo à cultura nas diversas áreas de conhecimento: Exatas, Biológicas, Engenharias, Saúde, Agrárias, Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes.	Ampliar a promoção de eventos culturais.	2014-2017	Divulgação das ações da SeCult, incentivando a participação da comunidade universitária nas ações propostas pela Secretaria.	SeCult
	Apoiar atividades culturais desenvolvidas na UFSC, por meio de Editais. **Exemplos: eventos culturais, encontros com escritores, publicações, festivais, mostras, exposições, oficinas, feiras...	Colaborar para a ampliação/consolidação de promoção de eventos culturais.	2014-2017	Incentivar e incrementar as atividades culturais na comunidade universitária, por meio de Editais.	SeCult
	Proposição de projetos pela própria SeCult, tais como: Ciclo de Palestras, Jornadas Temáticas, Banco de Talentos Artístico-Culturais, Aniversário da UFSC, Mostra Cultural.	Ampliar/consolidar a promoção de eventos culturais.	2014-2017	Incentivar e incrementar as atividades culturais propostas pela SeCult, de acordo com as deliberações das reuniões periódicas realizadas pelos setores da Secretaria.	SeCult
	Estabelecer e/ou fortalecer parcerias internas UFSC (PROEX, PRAE, PROGRAD, BU, TV UFSC, Editora).	Aproximar a SeCult de áreas afins, fortalecendo a Secretaria no contexto de sua atuação.	2014-2017	Estabelecimento de contratos, convênios e parcerias de interesse da Secretaria.	SeCult

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
<p>Estabelecer aproximação e parcerias com órgãos ligados à área cultural nas esferas municipal, estadual, federal e internacional (Fundação Catarinense de Cultura, Academia Catarinense de Letras, Ministério da Cultura).</p>	<p>Aproximar a SeCult de áreas afins, fortalecendo a Secretaria no contexto de sua atuação.</p>	<p>2014-2017</p>	<p>Estabelecimento de contratos, convênios, acordos de cooperação e parcerias de interesse da Secretaria, para troca de experiências e aperfeiçoamento.</p>	<p>SeCult</p>
<p>Realizar oficinas e cursos de arte para comunidade em geral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar continuidade aos projetos de oficinas e cursos de artes realizadas no DAC; ▪ Realizar oficinas para cursos de guias e condutores culturais para as Fortalezas; 	<p>2014-2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de licitação para contratação de instrutores; ▪ Definição do cronograma; ▪ Divulgação das oficinas por meio de comunicação escrita e digital; ▪ Outros procedimentos para realização das oficinas; ▪ Realização de cursos para condutores culturais (guias turístico) para as Fortalezas; 	<p>SeCult</p>
<p>Potencializar as ações do Projeto Fortalezas.</p>	<p>Fortalecer/consolidar o Projeto Fortalezas junto à comunidade em geral e à comunidade UFSC em particular.</p>	<p>2014-2017</p>	<p>Proposição e desenvolvimento de projetos que permitam a consolidação do Projeto Fortalezas.</p>	<p>SeCult/Projeto Fortalezas</p>
<p>Divulgação de ações/eventos dos setores SECULT.</p>	<p>Dar visibilidade às ações culturais desenvolvidas pela SECULT.</p>	<p>2014-2017</p>	<p>Atualização constante de meios de divulgação (sites, folders, agendas culturais...) das atividades desenvolvidas pela Secretaria.</p>	<p>SeCult</p>
<p>Realizar mostra dos trabalhos produzidos nos cursos e oficinas oferecidos pelo DAC</p>	<p>Dar continuidade à realização da Semana de Arte do DAC</p>	<p>2014-2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição do cronograma; ▪ Inscrição da Semana de Arte do DAC em editais; ▪ Divulgação na mídia digital e impressa do evento; ▪ Realização do evento 	<p>SeCult – DAC</p>

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Promover a construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) do Projeto Fortalezas	Elaboração e implementação do PPP em conjunto com Departamentos da UFSC afins ao Projeto Fortalezas.	2014/2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de encontros para a realização do PPP; ▪ Implementação do PPP. 	SeCult – Projeto Fortalezas e Departamentos afins da UFSC.
Potencializar a acessibilidade e ações do Projeto Fortalezas.	Fortalecer/consolidar o Projeto Fortalezas junto à comunidade em geral e à comunidade UFSC em particular.	2014-2017	Proposição e desenvolvimento de projetos que permitam a consolidação do Projeto Fortalezas.	SECULT/Projeto Fortalezas
Promover a manutenção, restauração e conservação das Fortalezas e do conjunto arquitetônico DAC	Preservação do patrimônio histórico-cultural da universidade.	2014-2017	Proposição e desenvolvimento de projetos que visem à preservação do patrimônio histórico-cultural da universidade.	SeCult – DAC/Projeto Fortalezas
Promover a manutenção, restauração e conservação do acervo de obras de arte da UFSC.	Projeto de preservação do patrimônio artístico da universidade.	2014-2017	Proposição e desenvolvimento de projetos de política de conservação e restauração de acervos, visando à preservação do patrimônio artístico da universidade.	SeCult – DAC
Organização e oferta de cursos referentes à cultura açoriana.	Valorização da cultura açoriana.	2014-2017	Oferta de cursos, oficinas, exposições e outras ações que contribuam para a valorização da cultura açoriana.	SeCult/NEA
Ampliar acervo bibliográfico sobre a cultura açoriana.	Disponibilizar acervo bibliográfico em quantidade e qualidade aos pesquisadores da cultura açoriana.	2014-2017	Aquisição de acervo bibliográfico referente à cultura açoriana.	SeCult/NEA.

Estratégias	Meta	Período	Ações	Responsável
Ampliar parcerias em projetos musicais com a UDESC	Dar continuidade à realização de oficinas de música.	2014-2017	Realização da oficina de música em parceria com a UDESC, mediante atuação de estagiários.	SeCult – DAC
Realizar apresentações artísticas na Concha Acústica e no Teatro da UFSC (DAC)	Dar continuidade ao Projeto 12:30	2014-2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição do cronograma; ▪ Seleção dos artistas/grupos. 	SeCult – DAC
Incentivar a produção e a difusão artístico cultural dos grupos permanentes do DAC	Dar continuidade ao trabalho dos grupos permanentes de música e de teatro do DAC	2014-2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição do projeto semestral/anual; ▪ Pesquisa, Ensaio e Produção Artística; ▪ Apresentação e Difusão. 	SeCult – DAC
Inventariar, registrar, organizar e socializar a memória das produções do DAC e do Projeto Fortalezas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar continuidade ao Projeto Arte Memória aos projetos de memória das produções artísticas do DAC. ▪ Criar projeto de memória do Projeto Fortalezas e do NEA. 	2014-2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento e produção de documentação (textos, fotos, etc.) sobre produções do DAC; ▪ Organização da documentação em local e mobiliário adequados, com condições de difusão e de ser disponibilizado como fonte de pesquisa. 	SeCult – DAC/Projeto Fortalezas
Sistematizar e difundir digitalmente as informações sobre as Fortalezas para a comunidade universitária e para a sociedade interessada.	Realizar a sistematização e a difusão digital das informações sobre as Fortalezas para a comunidade universitária e para a sociedade.	2014-2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidar, ampliar e aperfeiçoar o Banco de Dados Internacional sobre Fortificações (www.fortalezas.org) como ferramenta de sistematização e difusão dos conteúdos referentes às Fortalezas sob a gestão da UFSC ▪ Elaborar e ministrar oficinas de treinamento para uso otimizado do Banco de Dados (fortalezas.org), direcionadas ao público interno da UFSC e comunidade local, nacional e internacional. 	SeCult – Projeto Fortalezas