

## GESTÃO POR RESULTADOS: A EXPERIÊNCIA DAS OFICINAS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DA FUNARTE

Marcelo Gruman<sup>1</sup>

**Resumo:** O artigo trata da gestão das oficinas de capacitação profissional levadas a cabo pelo Centro Técnico de Artes Cênicas – CTAC, setor constituinte do Centro de Artes Cênicas da Fundação Nacional de Artes – FUNARTE, órgão vinculado ao Ministério da Cultura, responsável, no âmbito do governo federal, pelo desenvolvimento de políticas públicas de fomento às artes visuais, música, teatro, dança e circo. Argumenta que o sucesso das oficinas é devido a uma gestão voltada para os resultados e não para os processos. Resgata, para tanto, algumas ideias referentes à administração pública burocrática e gerencial, bem como traz exemplos de planejamento estratégico aplicado às ações desenvolvidas pelo MinC e, especificamente, pela FUNARTE.

**Palavras-chave:** Funarte. Oficinas de capacitação profissional. Gestão por resultados. Administração pública gerencial. Burocracia.

**Abstract:** The article deals with the management of professional workshops carried out by the Technical Center for the Performing Arts, a branch of the National Foundation for the Arts of the Brazilian Ministry of Culture. It argues that the success of such an activity is due to its management for results. To support the argument, the article brings some ideas referred to the concepts of bureaucratic and managerial public administration and examples of strategic planning applied to actions developed by FUNARTE.

**Keywords:** Funarte. Professional workshops. Management for results. Managerial public administration. Bureaucracy.

### Introdução – o papel da administração pública

O escritor mineiro Fernando Sabino descreveu magistralmente, na crônica *Cem cruzeiros a mais*, o périplo de um indivíduo que, tendo recebido certa quantia a mais de um Ministério, queria devolvê-la aos cofres públicos. Primeiro, depois de esperar pacientemente na fila, viu o guichê ser fechado justamente na sua vez, porque estava na hora do cafezinho do funcionário. No dia seguinte, ao conseguir, finalmente, ser atendido, ouviu do funcionário que estava no lugar errado, pois ali era a “pagadoria”, devendo o incauto indivíduo encaminhar-se à “recebedoria”. Na “recebedoria”, o funcionário informou que apenas o chefe poderia resolver o caso, mas o chefe já havia

---

<sup>1</sup> Antropólogo, especialista em Gestão de Políticas Públicas de Cultura. É, atualmente, Administrador Cultural no Centro Técnico de Artes Cênicas – CTAC da Fundação Nacional de Artes – FUNARTE. e-mail: [marcelogruman@gmail.com](mailto:marcelogruman@gmail.com).

ido embora, portanto, a resolução do caso foi novamente adiada para o dia seguinte. No terceiro dia, após meia hora de espera, nosso personagem ouviu do chefe da seção que seria necessário redigir um ofício “historiando o fato e devolvendo o dinheiro” e dar entrada na solicitação no setor de protocolo. Eis o desfecho do caso, para desgosto do protagonista e prejuízo ao erário público: “Saindo dali, em vez de ir ao protocolo [...] o honesto cidadão dirigiu-se ao guichê onde recebera o dinheiro, fez da nota de cem cruzeiros uma bolinha, atirou-a lá dentro por cima do vidro e foi-se embora” (SABINO, 1979, p. 29).

A crônica de Fernando Sabino fala, de forma caricatural, dos empecilhos que a burocracia impõe ao cidadão comum, em seu cotidiano, até mesmo quando este cidadão quer fazer um favor ao Estado e, conseqüentemente, ao funcionário que o atendeu, seu representante, a autoridade formalmente nomeada para tratar daquele assunto específico. Na realidade, a saga malsucedida descrita na crônica subverte a definição típica ideal de burocracia weberiana, segundo a qual a administração burocrática “é a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor, confiabilidade, intensidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefa” (WEBER, 1998, p. 145). No modelo weberiano, o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição, derivando deste axioma as três principais características da burocracia: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

O desfecho tragicômico de *Cem cruzeiros a mais* pode ser explicado pela falência do modelo preconizado pela administração pública burocrática no Brasil, alvo de inúmeras críticas por parte de estudiosos, políticos e, talvez a parte mais interessada, a sociedade civil, obrigada a lidar quase que diariamente com as exigências do aparelho estatal. Dentre as principais críticas estão o impacto da prescrição estrita de tarefas sobre a motivação dos empregados; resistência às mudanças; desvirtuamento dos objetivos provocado pela obediência acrítica às normas; abuso da senioridade como critério para a promoção funcional, fomentando senso de integridade e corporativismo entre os funcionários, causando destacamento dos interesses dos destinatários/clientes dos serviços da organização. A impessoalidade levada ao pé da letra pode levar a organização a não dar atenção a peculiaridades das necessidades individuais. Será que o

funcionário da “pagadoria” não seria capaz de intervir junto à “recebedoria”, de forma a acelerar o processo? Esta é a questão: o foco é no processo, não nos resultados.

Por sua vez, a administração pública gerencial, pensada a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, sob a orientação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, em 1995, funda-se na ideia de que o controle deve ser exercido sobre os resultados, não mais nos processos, tornando a administração pública mais eficiente e voltada para a cidadania. Há uma mudança na compreensão da expressão “interesse público”, inicialmente identificado com a afirmação do poder do Estado, relegando a segundo plano os conteúdos das políticas públicas. Na administração pública gerencial, interesse público relaciona-se ao interesse da coletividade e não com o aparato do Estado. Aqui, o cidadão é contribuinte de impostos e cliente dos seus serviços.

É a partir das premissas da administração pública gerencial, sobretudo a tríade planejamento-resultado-avaliação sistemática, que as ações do Ministério da Cultura e, em particular, do Centro Técnico de Artes Cênicas da Funarte devem ser pensadas.

### **O planejamento da Cultura**

Os resultados positivos de determinada política pública só podem ser alcançados a partir de um planejamento estratégico, e este planejamento estratégico só pode ser elaborado a partir de diagnósticos e estudos prospectivos. O programa ou ação governamental devem ser avaliados sistematicamente com vistas à determinação de sua eficiência (menor relação custo/benefício), eficácia (grau em que o programa atinge seus objetivos e metas), efetividade (efeitos positivos no ambiente externo em que interveio), sustentabilidade (capacidade de continuidade dos efeitos benéficos alcançados pelo programa) e relevância de seus objetivos. A avaliação é realizada por meio de indicadores, que quantificam os resultados obtidos na aplicação de critérios previamente selecionados, confirmando ou não o alcance das metas predeterminadas.

O planejamento implica um plano. Em 2010, foram publicadas as metas do Plano Nacional de Cultura para os dez anos seguintes. Na sua apresentação, a ex-ministra Ana de Hollanda deixou clara qual a visão de longo prazo para a Cultura.

**Sustentabilidade** e, portanto, **planejamento**, são algumas palavras-chave da atual gestão do Ministério da Cultura. Significa pensar lá na frente, no futuro, a partir das bases do presente. Foi com esse intuito

que colocamos em discussão as **metas** do Plano Nacional de Cultura (PNC), que hoje apresentamos. São propostas para a próxima década. [...] As metas que nascem agora começaram a ser geradas no Seminário Nacional Cultura para Todos, em 2003, primeiro passo para o envolvimento dos cidadãos na **avaliação** e direcionamento das políticas culturais. Portanto, se temos 53 metas a nos guiar para a próxima década, é porque um dia abrimos espaço e ouvimos a sociedade na **formulação** da política pública para a cultura. (PCN, 2011, p. 9, grifos meus)

Para os objetivos deste artigo, é importante destrinchar a meta 18 do PNC, que preconiza o aumento, em 100%, no total de pessoas qualificadas anualmente em cursos, oficinas, fóruns e seminários, em conteúdo de gestão cultural, linguagens artísticas, patrimônio cultural e demais áreas da cultura. As ações devem, prioritariamente, alcançar regiões de vulnerabilidade social e cultural do país, de forma descentralizada e equitativa, e trabalhar com agentes facilitadores comunitários e regionais. Segundo o PNC, a qualificação de gestores governamentais e não governamentais, artistas, técnicos e indivíduos atuantes na área da cultura “proporciona mais qualidade aos equipamentos culturais e às formas de difusão da cultura, assim como promove condições para a sua sustentabilidade” (PCN, 2001, p. 9). De acordo com a meta 18, o MinC e suas vinculadas capacitavam anualmente, até o ano de 2010, cerca de quinze mil pessoas, em cursos, oficinas, fóruns e seminários. O indicador criado para avaliar a meta é, exatamente, a média anual de pessoas qualificadas em relação à média de aferida em 2010.

No final de 2012, foi assinado um Acordo de Desempenho entre o MinC e a Fundação Nacional de Artes, órgão vinculado ao Ministério da Cultura, responsável, no âmbito do governo federal, pelo desenvolvimento de políticas públicas de fomento às artes visuais, música, teatro, dança e circo, no âmbito do Programa de Pactuação de Desempenho, para o ano de 2013. No Acordo, a Funarte compromete-se a, entre outras coisas, a observar os objetivos governamentais setoriais para a Cultura (metas do PNC), desenvolver esforços no sentido de introduzir melhorias em sua gestão interna e construir e disponibilizar indicadores que permitam aferir o impacto destas medidas sobre a eficiência de sua gestão. Coube à Funarte, para o ano de 2013, a tarefa de capacitar 1.000 pessoas em oficinas de artes cênicas, através de parcerias com as secretarias de Estado e Município, ministradas por profissionais com reconhecido saber, de preferência onde há carência de profissionalização na área de atuação.

O que se segue é a análise dos dados referentes ao Centro Técnico de Artes Cênicas – CTAC da FUNARTE, setor do Centro de Artes Cênicas, responsável pela realização de oficinas de capacitação técnica, nas diversas áreas componentes da infraestrutura cênica. Os dados analisados cobrem o período de 2011-2013 e fornecem subsídios para uma avaliação do alcance da ação, a partir das metas preconizadas pelo Plano Nacional de Cultura, de modo mais amplo, e do desempenho acordado entre o MinC e a Funarte.

### **O Centro Técnico de Artes Cênicas – breve histórico**

Na década de 1960, o Serviço Nacional de Teatro (SNT) passa a contar com uma oficina de carpintaria teatral que produz cenários para importantes montagens de espetáculos. Este galpão-oficina funciona na Rua do Lavradio, no centro da cidade do Rio de Janeiro, em um sobrado do século XIX, com dois pavimentos e 450m<sup>2</sup> de área útil. Em 1986, totalmente reformado pelos próprios técnicos do então Instituto Nacional de Artes Cênicas, foi transformado em uma moderna oficina de cenotécnica e cenografia, equipada para atividades didáticas e produtivas, batizada de *Oficina Pernambuco de Oliveira*, em homenagem ao importante cenógrafo e professor.

Com as reformas institucionais da década de 1980, e a partir do I Encontro Nacional de Cenógrafos, Cenotécnicos e Arquitetos Cênicos, realizado em 1987, do qual participaram profissionais de 14 Estados brasileiros, novas avaliações sobre a necessidade de um centro de referência na área de infraestrutura das artes cênicas foram realizadas. Como ampliação desta ideia, surge o Centro Técnico de Artes Cênicas – CTAC, primeira instituição brasileira que tem como objetivo específico o resgate, a reciclagem, a organização e a difusão de conhecimentos técnicos nas áreas de arquitetura cênica, cenografia, cenotécnica, iluminação cênica, indumentária, produção e administração teatral, dentre outras. Sua importância firma-se tendo em vista que a inexistência de cursos de formação regulares, programas de treinamento e literatura específica em português, reverbera numa grande carência de recursos humanos, fazendo com que a profissionalização na área técnica das artes cênicas se configure de forma precária, uma vez que até então estes conhecimentos eram repassados apenas pela prática.

Ao longo de sua existência, o CTAC torna-se referência

em todo o Brasil e na América Latina. Além do Desenvolvimento de Recursos Humanos, atua também na área de Consultoria Técnica a reformas e construção de casas de espetáculos. Firma-se, então, como Coordenação da Fundação Nacional de Artes, responsável por atender a demanda de todo o território nacional, no que concerne à capacitação e reciclagem de profissionais e técnicos, compilação e difusão de conhecimentos da área e assessoramento na construção e reforma de espaços voltados à prática cultural.

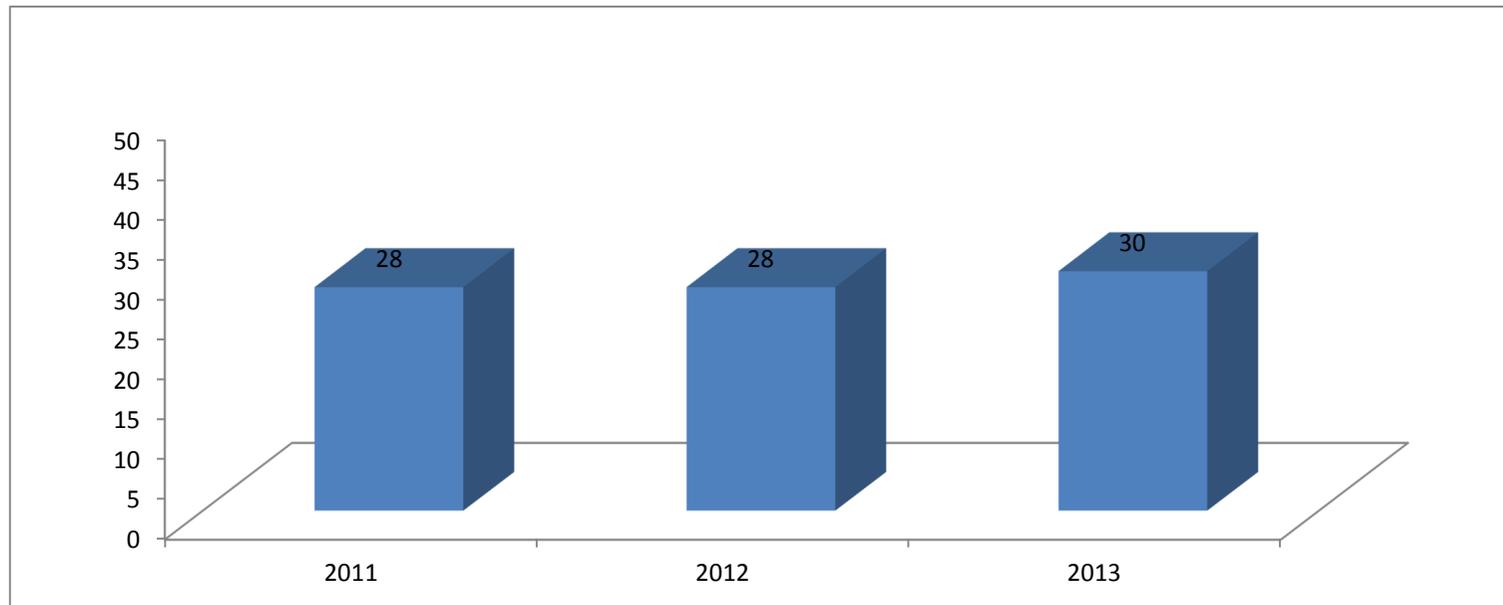
À Coordenação do Centro é atribuído o gerenciamento do atendimento à demanda interna da Fundação Nacional de Artes referente às áreas estruturais das artes cênicas bem como à demanda externa de profissionais, estudantes e entidades públicas e privadas. Esta gestão otimiza resultados por ser realizada por profissional da área (iluminador, arquiteto cênico, cenógrafo ou cenotécnico), com profundo conhecimento sobre o mercado e sobre as necessidades de funcionamento e de materiais para a realização das atividades na área técnica das artes.

Suas atribuições consistem ainda na coordenação de atividades de capacitação e reciclagem de recursos humanos (de nível técnico e superior), em âmbito nacional, decidindo, junto à Direção Executiva, sobre questões de atendimento à demanda de cursos, oficinas e seminários; coordenação da produção e difusão de conteúdo relacionado à pesquisa, resgate, organização de informações; coordenação do programa de equipamentos de iluminação para espaços voltados às artes cênicas em todo o território nacional; supervisão da emissão de pareceres técnicos, em processos encaminhados para a captação de recursos via renúncia fiscal (PRONAC), relacionados à reforma e à construção de espaços cênicos; prestação de consultoria técnica a espaços cênicos, em todo o território nacional, no que concerne a iluminação cênica, arquitetura cênica e mecânica cênica. Como subáreas da infraestrutura das artes cênicas estão: adrecista, administrador teatral, cenotécnico, cenógrafo, chapeleiro, costureira de vestimentas e/ou indumentárias, eletricista cênico, figurinista, iluminador cênico, maquiador, operador de luz, operador de som, pintor artístico cenográfico, peruqueiro e sonoplasta.

### **As oficinas de capacitação profissional do CTAC**

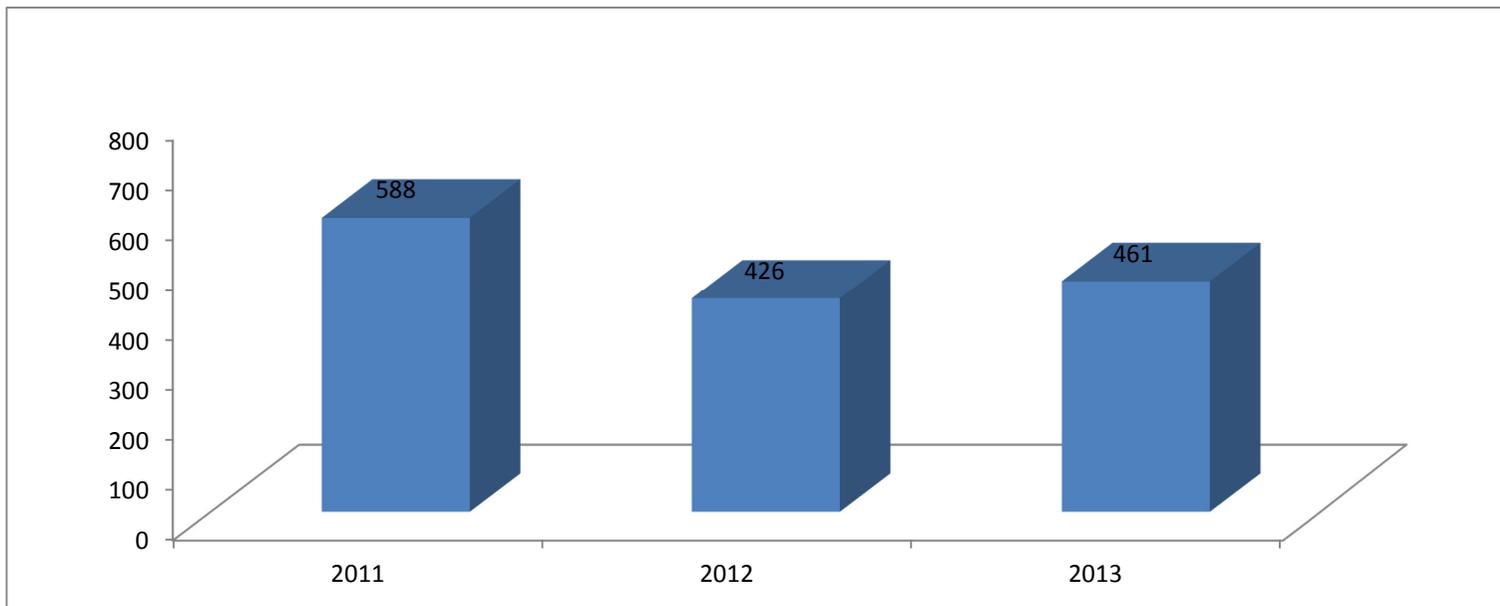
A valorização dos profissionais do chamado *backstage*, além de contribuir para o resgate e o desenvolvimento específico da área, permite o intercâmbio técnico de informações através da troca de experiências e relatos. Assim, no desenrolar desta metodologia, ao mesmo tempo em que as oficinas de capacitação descentralizam conhecimentos no campo das artes cênicas, amplia o raio de alcance das ações da Fundação Nacional de Artes, através da disseminação de saberes. Eis alguns resultados:

**Tabela 1. OFICINAS – POR ANO**



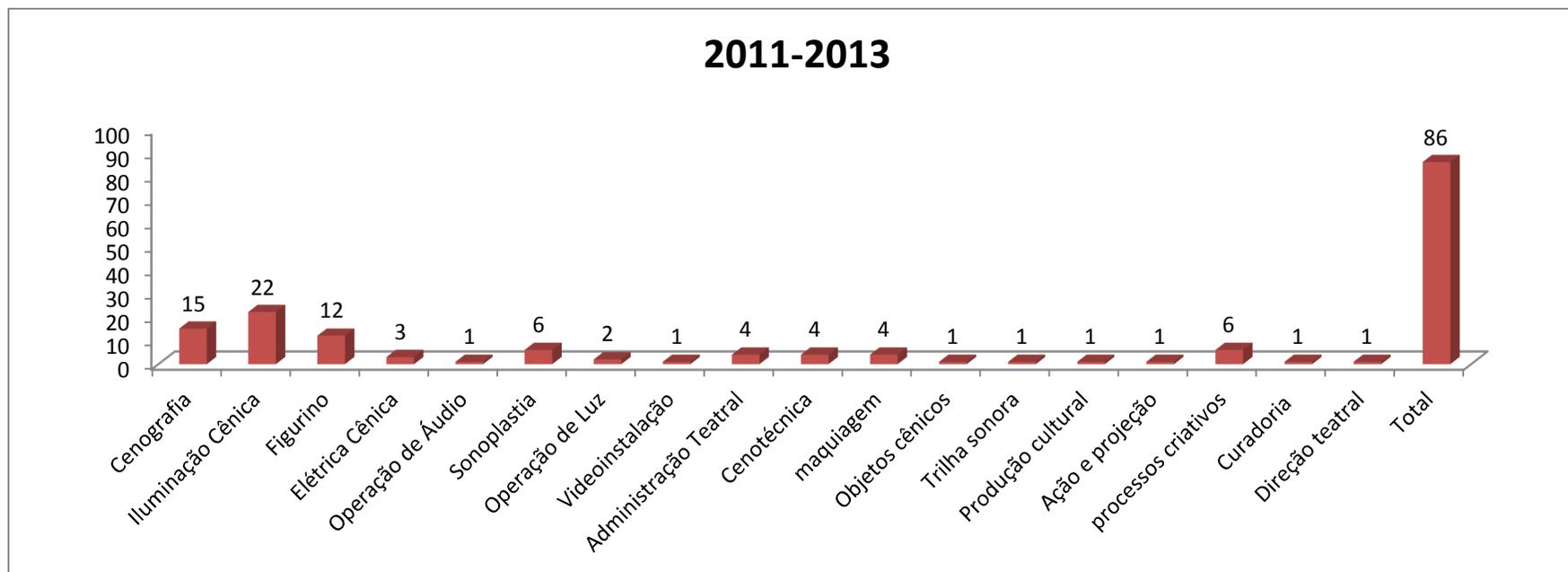
Apesar dos sucessivos contingenciamentos orçamentários (leia-se: corte de verba), o CTAC conseguiu manter o número de oficinas oferecidas nos três anos em análise. Levando-se em consideração que as oficinas atendem a demandas de todo o país, fica clara a necessidade de aumento significativo na oferta desta ação. Os gestores trabalham, portanto, segundo a velha lógica do cobertor curto, incapaz de cobrir todo o corpo, ao mesmo tempo, o que, no caso das oficinas, significa incapacidade de atender a todas as regiões do país, apropriadamente. Questão: deve-se privilegiar, por conta dos limites de verba, Estados que tradicionalmente apresentam grande demanda por capacitação profissional, como os da região sudeste, ou deve-se privilegiar Estados com menor demanda, mas carentes de profissionais gabaritados, como a região norte?

**Tabela 2. OFICINAS – POR NÚMERO DE CAPACITADOS**



Observamos uma queda acentuada no número de capacitados, entre 2011 e 2012 (cerca de 25%), apesar do número de oficinas ter permanecido inalterado, e uma retomada no número de capacitados, entre 2012 e 2013. É importante diagnosticar o porquê de um número menor de profissionais ou futuros profissionais ter procurado as oficinas, de modo a reestruturar a sua gestão para alcançar maior eficiência. É possível que a demanda de profissionais para as áreas em que as oficinas foram oferecidas tenha diminuído sensivelmente entre um ano e outro? Podemos imaginar que a divulgação não tenha sido bem realizada? Há outros fatores que podem explicar a variação negativa? Por outro lado, as oficinas do CTAC contribuíram com quase metade da meta prevista para a Funarte, no que se refere à capacitação de profissionais em oficinas, cursos e seminários, excluindo-se as oficinas oferecidas pelas áreas de teatro, dança, circo, música e artes visuais.

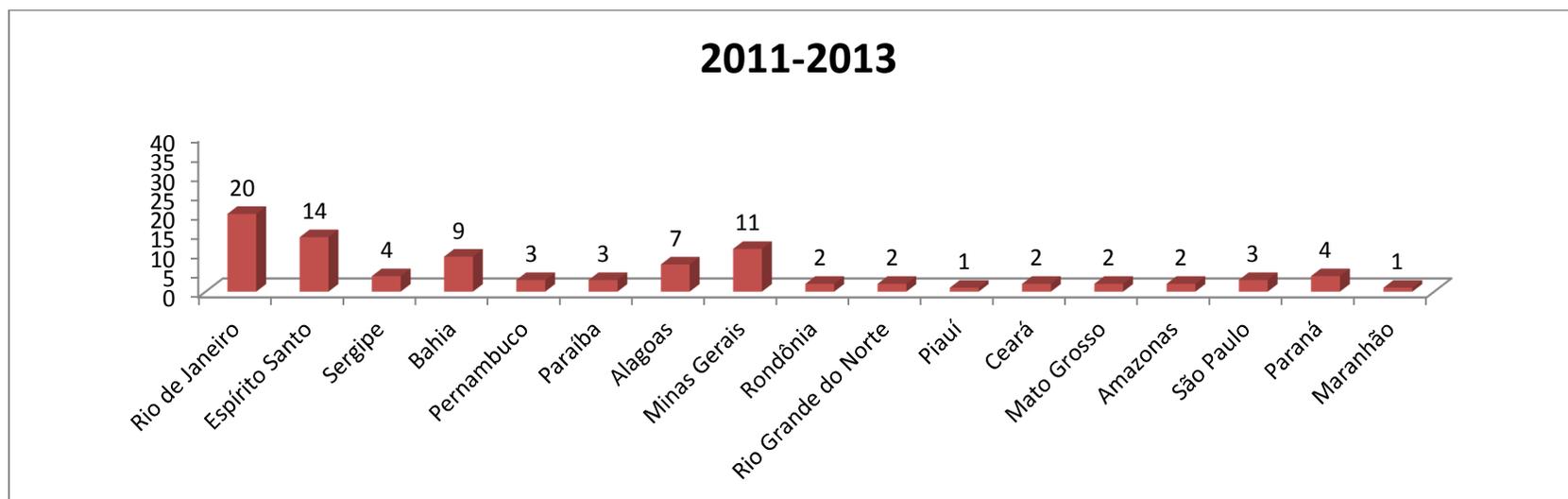
**Tabela 3. OFICINAS – POR ÁREA**



Além das tradicionais áreas de infraestrutura cênica em que o CTAC atua e que apresentam demanda permanente de profissionais capacitados, como cenografia, iluminação cênica, figurino, administração teatral, sonoplastia e maquiagem, foram oferecidas oficinas que estabelecem pontes, diálogos entre diferentes linguagens. Este foi o caso da Oficina de Desenvolvimento de Processos Criativos, realizada em 2013, nas cidades do Rio de Janeiro, Barra Mansa, Belo Horizonte e Diamantina, um projeto laboratorial com interesse por artes híbridas, voltado para a autonomia dos artistas, focado em diálogos multidisciplinares e no processo da criação que explorem o papel do artista no panorama sociopolítico atual e da plateia como parte e agente modificador do evento performático-teatral. Foram utilizadas mídias e tecnologias

de baixo custo (celulares, smartphones, computadores, câmeras) como ferramentas de execução da performance e formas de documentação do processo.

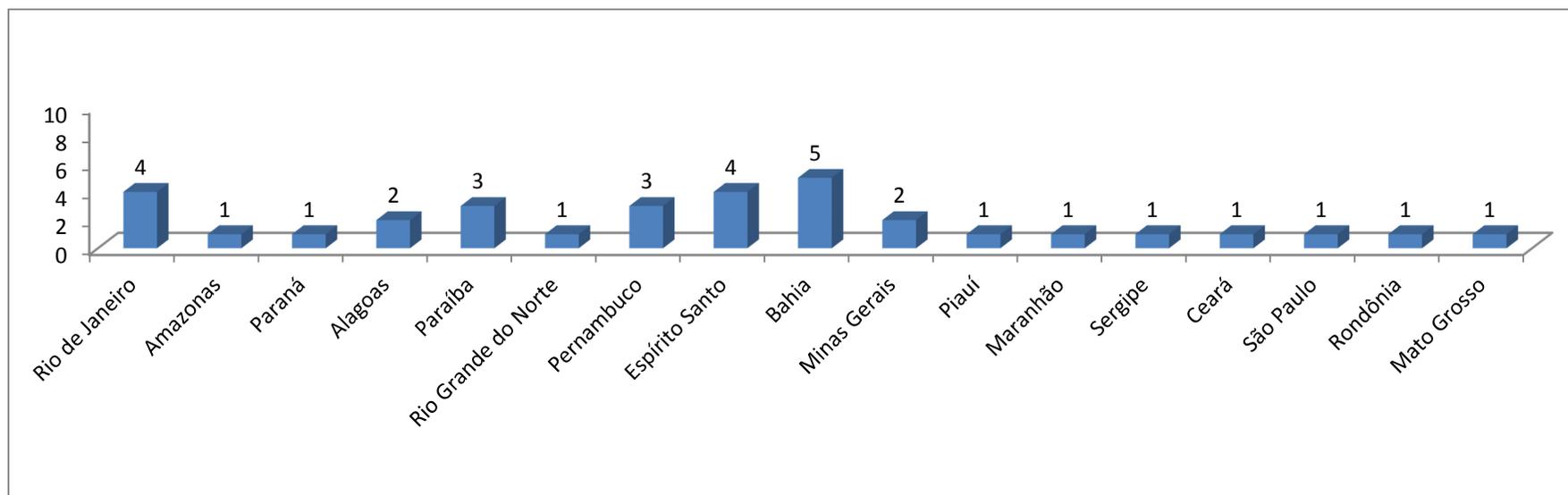
**Tabela 4. OFICINAS – POR ESTADO**



Quando somamos o número de oficinas oferecidas entre os anos de 2011 e 2013, verificamos que mais da metade delas ocorreu nos Estados da região sudeste, sobretudo Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais. O Estado de Minas Gerais, que ofereceu o menor número de oficinas no sudeste, ofertou mais oficinas que a Bahia, Estado nordestino que mais recebeu ações de capacitação profissional. Na região sul, apenas o Estado do Paraná realizou oficina no triênio em análise, o mesmo acontecendo no Estado do Mato Grosso, na região centro-oeste e, na região norte, nos Estados do Amazonas e Rondônia. O quadro mostra um desequilíbrio regional acentuado, no entanto, se observarmos a evolução anual dos números, verificamos que a diretriz orientadora das ações da Funarte, relativas à descentralização ou interiorização das ações e programas em favor de regiões carentes de profissionais, vem sendo implantada, na medida do possível, lembrando sempre a “lógica do

cobertor”. No ano de 2013, todos os Estados do nordeste foram contemplados com, ao menos, uma oficina de capacitação (Maranhão e Piauí, pela primeira vez), graças à diminuição da oferta na região sudeste. Foram realizadas oficinas em 17 dos 26 Estados brasileiros.

**Tabela 5. OFICINAS – MUNICÍPIOS POR ESTADO**



A descentralização das ações e programas não deve se restringir ao âmbito estadual. É importante um processo de municipalização das oficinas de capacitação profissional, quer dizer, que sejam realizadas para além das capitais, em municípios de pequeno e médio portes, que ajam como ponto focal a partir do qual seja tecida uma rede de parceiros institucionais. Desta forma, dá-se oportunidade a quem dificilmente teria condições de deslocar-se de seu município até a capital do Estado, muitas vezes a centenas de quilômetros de distância, e permite-se uma maior abrangência territorial, democratizando o acesso a este serviço cultural fundamental para a inserção no mercado de trabalho. O Estado da Bahia

realizou nove oficinas entre 2011 e 2013, distribuídas em cinco municípios; Paraíba e Pernambuco realizaram três oficinas no período, cada uma em um município diferente.

## **Conclusão – avaliação dos resultados**

Neste artigo, tive por objetivo apresentar alguns dados relativos às oficinas de capacitação profissional do Centro Técnico de Artes Técnicas da Funarte, a partir dos quais a avaliação da política institucional direcionada a esta ação deve ser empreendida, de modo a torná-la mais eficiente, voltada para resultados concretos. Algumas considerações são importantes:

1º: A quantidade de oficinas oferecidas é insuficiente para o atendimento da demanda, uma vez que a atuação da Funarte se dá em âmbito federal. Se fôssemos dividir as trinta oficinas oferecidas no ano 2013 para cada unidade da federação, além do Distrito Federal, teríamos como resultado apenas uma oficina de capacitação técnica por Estado. Os contingenciamentos orçamentários dificultam a elaboração da política institucional, na medida em que a execução do planejamento passa a não depender única e exclusivamente dos gestores públicos, mas de acordos políticos.

2º: A realização de oficinas de capacitação técnica depende do estabelecimento de parcerias com os poderes públicos, estadual ou municipal, seja na parte logística, cedendo espaços físicos para que o oficineiro desenvolva suas atividades, seja como contrapartida financeira, custeando passagens e hospedagem do oficineiro, caso este venha de outra cidade/Estado.

3º: É fundamental que haja equilíbrio entre a quantidade de profissionais capacitados de modo a cumprir a meta estabelecida pelo Plano Nacional de Cultura (aspecto quantitativo), e a necessidade de descentralizar a ação institucional em prol de regiões carentes deste serviço, bem como ofertas de novas modalidades de oficina, com abordagens inovadoras. É possível que o número de capacitados em regiões carentes seja menor do que aquele de capacitados em grandes cidades, por conta da demanda, mas se deve ter em mente que o profissional capacitado nesta região tradicionalmente pouco atendida passa a ser um multiplicador de conhecimento.

4º A experiência do CTAC mostra que, na prática, a demanda reprimida em regiões pouco atendidas pelas oficinas de capacitação técnica resulta em número mais do que satisfatório de capacitados, muitas vezes maior do que aquele de capacitados em oficinas oferecidas em capitais como Rio de Janeiro, Vitória e Belo Horizonte (por exemplo, as oficinas realizadas em Manaus).

5º: É imperativo desburocratizar o processo de contratação dos oficinairos. O CTAC foi obrigado a elaborar um Manual do Oficinairo para facilitar o preenchimento de quase uma dezena de documentos, rotina que reproduz o anacronismo da preocupação com os processos em vez dos resultados. Por conta destes entraves burocráticos, o planejamento dos gestores das oficinas deve incluir um período de duas semanas para o envio e o recebimento correto da documentação, prevendo-se as dificuldades e erros encontrados pelos profissionais.

6º: O alcance das metas previstas no Plano Nacional de Cultura depende, paralelamente à infraestrutura tecnológica adequada, de uma cultura organizacional que enfatize a produção, o armazenamento e avaliação de informações das ações institucionais. Apenas desta forma será possível elaborar um planejamento estratégico. Valores como eficiência e eficácia devem informar os processos rotineiros de trabalho, e as ações não podem ser interpretadas como um fim em si mesmo, mas como um meio a partir do qual a avaliação é feita. Caso contrário, estaremos diante de dados, números sem significado social.

Diz a sabedoria popular que, se a vida nos dá um limão, devemos fazer uma limonada. No caso das oficinas de capacitação profissional, significa que, apesar da pouca verba disponível para o atendimento da grande demanda, a atuação institucional deve pautar-se pela gestão de resultados. Ou seja, deve enfatizar a descentralização territorial dos recursos, democratizando o acesso ao serviço cultural, paralelamente ao cumprimento da meta objetiva acordada entre Ministério da Cultura e Funarte, a partir do previsto no Plano Nacional de Cultura.

Muito mais cômoda para os gestores seria a organização das oficinas em municípios onde já há público cativo, mas, se isto ocorresse, reproduziríamos o estigma do funcionário público que pendura o paletó na cadeira pela manhã e só volta no final do expediente, o estigma da bur(r)ocracia que não arregaça as mangas e não põe a mão na massa, mas que apenas cumpre as formalidades administrativas necessárias para a elaboração do relatório de atividades a ser entregue no final do ano.

A administração pública federal deve atender às demandas do cidadão, afinal, o cliente sempre tem razão.

## **Referências**

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Metas do Plano Nacional de Cultura**. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2011.

SABINO, Fernando. Cem cruzeiros a mais. In: \_\_\_\_\_. *A companheira de viagem*. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 27-29

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília, 1998.