

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO

THEATRO MUNICIPAL DE SÃO PAULO

O Cavaleiro da Rosa
16, 19, 21, 23
18:30 JUN - 2004
17 JUN - 1804

Der Rosenkavalier
RICHARD STRAUSS

 THEATRO
MUNICIPAL

 ODEON
INSTITUTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO

THEATRO MUNICIPAL DE SÃO PAULO





SUMÁRIO

4 **UM THEATRO, MÚTIPLAS FACES**

8 **CARTAS**
O CAMINHO ATÉ O APLAUSO
ANTES DO ABRIR DAS PORTAS

10 **UMA NOVA IDENTIDADE PARA UMA CASA SECULAR**

16 **O FUTURO DO MUNICIPAL**
GESTÃO E SUSTENTABILIDADE
PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA
PRAÇA DAS ARTES
MEMÓRIA
DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICO E COMUNICAÇÃO

30 **COMO CHEGAR LÁ**

38 **UM FIM QUE É TAMBÉM UM COMEÇO**

40 **EXPEDIENTE**

UM THEATRO, MÚLTIPLAS FACES

EM ATIVIDADE HÁ MAIS DE CEM ANOS,
A INSTITUIÇÃO ABRIGA ATUALMENTE
SEIS GRUPOS ARTÍSTICOS, ACERVO, UMA CENTRAL
DE PRODUÇÕES E A PRAÇA DAS ARTES



▼
1911

INAUGURAÇÃO DO
THEATRO MUNICIPAL
DE SÃO PAULO,
EM 12 DE SETEMBRO

▼
1935

É CRIADO O
QUARTETO DE CORDAS,
QUE HOJE FAZ PARTE
DO MUNICIPAL

▼
1936

CONCEBIDO
POR MÁRIO DE
ANDRADE, ENTRA
EM ATIVIDADE
O CORAL PAULISTANO

▼
1939

É FUNDADO O CORO
LÍRICO, VOLTADO AO
REPERTÓRIO DA ÓPERA

▼
1949

A SINFÔNICA
MUNICIPAL,
CRIADA NOS
ANOS 1920,
JUNTA-SE AO
THEATRO

▼
1968

SURGE O BALÉ
DA CIDADE,
COM O NOME
DE CORPO
DE BAILE

▼
1990

NASCE A
ORQUESTRA
EXPERIMENTAL
DE REPERTÓRIO

▼
2009

CENTRAL TÉCNICA
DE PRODUÇÕES
GANHA SEDE NO
BAIRRO DO PARI

▼
2012

É INAUGURADA
A PRAÇA DAS
ARTES, ANEXA
AO PRÉDIO
DO MUNICIPAL

Para boa parte dos paulistanos o Theatro Municipal de São Paulo é sobretudo um edifício imponente. Mas ele é bem mais que isso. Inaugurada em 12 de setembro 1911, a instituição hoje se constitui num complexo que abrange também a Praça das Artes, seis corpos artísticos e uma central técnica de produções que a ela foram se aglutinando ao longo de mais de um século.

O prédio, com projeto de Ramos de Azevedo e dos italianos Cláudio Rossi e Domiziano Rossi, foi construído para que São Paulo tivesse um espaço à altura de

receber os principais espetáculos líricos que circulavam pela Europa – não por acaso, a arquitetura se inspirava na Opéra Garnier, de Paris. Porém, sua importância para a cidade logo o transformou em palco de manifestações artísticas locais – incluindo a famosa Semana de Arte Moderna de 1922.

A tendência ganhou força com a criação de corpos artísticos ligados ao Municipal,

numa política de estímulo para que a capital paulista não se limitasse a receber músicos estrangeiros. Ao longo das décadas, ao Theatro foram se juntando o Quarteto de Cordas da Cidade de São Paulo, o Coral Paulistano Mário de Andrade, o Coro Lírico, a Orquestra Sinfônica Municipal, o Balé da Cidade e a Orquestra Experimental de Repertório.

Esses vários grupos vão abrigar-se em breve sob um mesmo cenário, a Praça das Artes, um espaço com projeto arquitetônico moderno e premiado, inaugurado em 2012, anexo ao prédio do Municipal. Concebida para ser a sede e o local de ensaio dos corpos artísticos, ela também conta com a Escola de Dança

FOÇO INICIAL ERAM ÓPERAS, MAS SUA IMPORTÂNCIA CRESCEU A PONTO DE O THEATRO SEDIAR SEMANA DE 1922



(fundada em 1940, transferida para a Praça das Artes em 2012) e a Escola Municipal de Música (fundada em 1969, transferida para a Praça das Artes em 2013).

Outra parte do complexo fica desde 2009 concentrada no bairro do Pari, na Central Técnica de Produções Artísticas Chico Giacchieri. Lá são produzidos novos acervos e guardados e restaurados, por exemplo, os figurinos e cenários de óperas e balés já realizados no Municipal.

A Fundação Theatro Municipal (FTM), uma instituição de direito público ligada à Secretaria Municipal de Cultura, é a responsável por toda essa estrutura, além de gerenciar diretamente as escolas municipais de dança e música. O Complexo Theatro Municipal¹ é administrado, com base num termo de colaboração firmado com a FTM, por uma organização da sociedade civil – desde setembro de 2017, o Instituto Odeon.

1. Neste documento, a expressão Complexo Theatro Municipal refere-se à estrutura formada pelo prédio histórico do Theatro, pela Praça das Artes, pela Central Técnica de Produções, pelos corpos artísticos e pelos acervos históricos e musicais. O termo "Theatro Municipal" e suas variantes ("Municipal", "Theatro") estão sendo usados com esse mesmo sentido, a não ser quando há indicação em contrário.

O CAMINHO ATÉ O APLAUSO

CARLOS GRADIM

DIRETOR-PRESIDENTE DO INSTITUTO ODEON

Não se coloca clave de sol numa planilha. Bemóis e sustenidos não aparecem numa calculadora. Não é possível gerir a arte em sua dimensão estética nem controlar o modo como ela opera no campo do sensível. Porém, é indispensável administrar com eficiência e transparência os muitos processos que se desenrolam fora do palco, até resultarem em concertos, óperas, balés, recitais.

O Instituto Odeon, organização social que desde setembro de 2017 é a entidade gestora do Theatro Municipal de São Paulo, acredita que o monitoramento por meio de indicadores é fundamental para assegurar que espaços culturais essencialmente públicos atinjam sua função em plenitude. É o que temos feito no Museu de Arte do Rio (MAR) há mais de cinco anos e o que estamos iniciando no Municipal.

Acreditamos no uso responsável do dinheiro público, em soluções em rede e em diálogos. Buscamos novas fontes de receita e novos públicos. Empenhamo-nos diuturnamente em praticar a execução coesa e coerente, a prestação de contas, acreditando que essa conduta será um legado para o Municipal.

Este planejamento estratégico é a expressão dessas crenças. Baseados em discussões críticas e escuta ampla, definimos – e explicitamos nesta publicação – os elementos que servirão de bússola para fazer do Theatro um patrimônio aberto à sociedade e à diversidade.

Resistimos e nos reinventamos sempre para levar à população o melhor da produção clássica. Temos na democracia cultural e no pleno acesso do público grandes valores. Nosso fazer artístico e nossa gestão amparam-se na certeza de que, sem arte, é barbárie.

Só com eficiência e transparência é que se pode assegurar que as claves de sol, os bemóis e os sustenidos continuem provocando experiências artísticas transformadoras e despertando uma profusão de emoções imensuráveis.

ANTES DO ABRIR DAS PORTAS

TATYANA RUBIM

DIRETORA-EXECUTIVA DO THEATRO MUNICIPAL

Estar à frente da gestão de um equipamento significa atentar para suas dimensões mais amplas: práticas de gestão, programações, capital humano, ações, legados e tantos outros aprendizados acumulados. Valemo-nos disso para que equívocos não se repitam e o futuro tenha a execução adequada. Dedicar-se a implantar culturas gerenciais, com visão de longo prazo, considerando a evolução de processos, a implantação de projetos para atingimento de metas e monitoramento de resultados é um traço da atuação do Instituto Odeon. E o planejamento estratégico do Theatro Municipal de São Paulo é fruto desse pensamento.

Um planejamento estratégico – com suas metas, seus objetivos e projetos – pode parecer algo distante das experiências vivenciadas pelos espectadores. Não é. Ao decidir olhar seriamente para o longo prazo, o Theatro abre mais possibilidades para buscar a qualidade, a conexão com o público, a inovação. Não foi por acaso que os diretores dos nossos grupos artísticos colaboraram tão intensa e criativamente com este processo. A eles, e demais colaboradores que se envolveram, faço especial agradecimento.

Queremos que o Municipal se torne um Theatro de portas sempre abertas – ao diálogo com o público, à troca de experiências com o setor cultural. Transparência é a palavra-chave.

Entre tantos momentos de construção de uma gestão artística, nada mais sublime que ver as portas se abrirem, as pessoas circularem pelo átrio, percorrendo os espaços internos, guardando sua expectativa para o que está por vir. É ver o resultado da arte, desenvolvida cotidianamente por todos os corpos artísticos, virar encantamento aos olhos dos nossos expectadores.

Nosso compromisso é que o Municipal, como espaço público, preste contas continuamente, de modo proativo. Mesmo quando as portas literais estiverem cerradas, as metafóricas permanecerão abertas para o público.

UMA NOVA IDENTIDADE PARA UMA CASA SECULAR

O THEATRO MUNICIPAL DEFINE PUBLICAMENTE SEU PROPÓSITO, SUA MISSÃO, SUA VISÃO E SEUS VALORES, NUM PROCESSO COLABORATIVO QUE ENVOLVEU ENTREVISTAS, PESQUISA DOCUMENTAL, GRUPOS DE DISCUSSÃO E ESCUTA INTERNA





BALÉ DA CIDADE | ANATOMIA

Uma instituição multifacetada como o Theatro Municipal de São Paulo requer uma diretriz, um norte, para que as ações de seus diversos corpos e a programação de seus diferentes palcos não resultem num conjunto desconexo, ou mesmo conflitante. Por isso, o Municipal agora tem, de modo explícito, sintético e público, uma identidade clara, que se traduz em propósito, missão, visão e valores.

Por meio de uma abordagem raramente usada em instituições culturais no Brasil, promoveu-se uma escuta ampla, aprofundada e múltipla, buscando respostas tangíveis a uma questão primordial: “Que Theatro Municipal a cidade deseja e de que Theatro ela precisa hoje?”. Orientada por resultados, a metodologia incluiu entrevistas com gestores públicos, especialistas, agentes culturais, conselheiros, artistas, empresários e patrocinadores. Englobou também pesquisas sobre outros teatros de ópera do Brasil e do mundo, relatórios, balanços, prestações de conta e textos do Theatro, além de grupos de discussão e pesquisa respondida por aproximadamente 200 colaboradores de diversas áreas, tanto da Fundação

Theatro Municipal quanto do Instituto Odeon, incluindo muitos que já trabalhavam na instituição antes do início da gestão atual.

O processo tornou evidente a demanda por um novo Municipal, intensamente conectado à cidade que o financia – uma cidade muito diferente daquela do início do século passado: mais dinâmica, mais plural, mais complexa, com programação cultural mais diversificada, mas também com uma população muito maior. Mesmo com toda a multiplicidade de perspectivas entre os consultados, foi possível chegar a alguns pontos de convergência importantes:

▼

PROPÓSITO
PROMOVER ACESSO A
EXPERIÊNCIAS ARTÍSTICAS
ÚNICAS PARA TODOS.

É desse propósito que nascem a missão e a visão estipuladas para o Theatro. Na missão, destacam-se a relação com a cidade e as áreas artísticas relacionadas ao Municipal.

▼

MISSÃO
CRIAR EXPERIÊNCIAS
CULTURAIS
TRANSFORMADORAS
PARA TODOS NAS
EXPRESSÕES DE DRAMA,
MÚSICA E DANÇA, EM
SINTONIA COM
A SOCIEDADE.

Dessa forma, trata-se de produzir e proporcionar experimentações e vivências que tenham impacto para além de um grupo restrito, o que enfatiza o caráter de democratização do acesso: uma instituição de todos (porque pública) e para todos. O cumprimento dessa missão será o esteio para que o Theatro Municipal de São Paulo venha a se tornar o que propõe sua visão:

▼

VISÃO
REFERÊNCIA COMO
ORGANISMO CAPAZ
DE SE CONECTAR
ÀS COMPLEXIDADES
DA SOCIEDADE, DAS ARTES
E DO INDIVÍDUO.

VALORES



CUMPRIR A MISSÃO SÓ SERÁ POSSÍVEL COM AÇÃO ANCORADA EM VALORES SÓLIDOS E COMPARTILHADOS

Na visão, está pressuposta a ideia de que o Theatro está inserido num contexto maior e é parte importante dele. Além disso, é uma instituição viva, um "organismo" em constante evolução. Uma transformação que se dá em diálogo constante com a sociedade, e em particular com o universo das artes em que atua, dando especial destaque para as linguagens artísticas de seus corpos. Essa relação deve levar em conta a multiplicidade e a diversidade de aspectos do mundo contemporâneo, incluindo seus conflitos.

É um trabalho desafiador. Embora o Theatro seja um dos equipamentos culturais mais famosos da cidade, ele ainda tem dificuldade de atrair alguns grupos muito representativos da sociedade. A dimensão dessa tarefa – e, claro, a própria importância do Municipal – exige que a ação de seus gestores e colaboradores esteja ancorada em valores sólidos e claros. Da essência do Theatro – ser um bem cultural de todos – é que deriva o conjunto de cinco valores aqui definidos.

Assim, porque é de todos ele deve ser gerido com **transparência e eficiência** pela Secretaria Municipal de Cultura, pela Fundação Theatro Municipal e pelo Instituto Odeon, organização da sociedade civil (OSC). Porque é de todos, deve ser pautado por **democratização e diversidade**, atraindo novos públicos, inclu-

sive de perfis que pouco costumam frequentá-lo. Porque é de todos, precisa prezar pela **evolução e potência artística**, fazendo jus à qualidade que se espera do principal espaço cultural da Prefeitura, de suas orquestras, seus corais, seu quarteto e seu balé. Porque é de todos (e por ser, há mais de 100 anos, sustentado pelos contribuintes paulistanos), deve tratar seu passado com zelo e seu futuro com

ousadia. Deve cuidar de seu acervo, preservando-o e eventualmente recorrendo a ele para propor novos temas ou abordagens renovadas, além de disponibilizá-lo ao público. Em outras palavras, deve estar conectado à **memória e contemporaneidade**. Porque é de todos, e porque está ligado a duas escolas públicas (Escola Municipal de Música e Escola Municipal de Dança) e abriga um acervo rico em insumos para pesquisa, deve praticar e promover **reflexão e formação**.



O FUTURO DO MUNICIPAL

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APONTA AS ÁREAS A SEREM PRIORIZADAS PARA QUE O THEATRO CUMPRA SUA MISSÃO E ELEGE OS INDICADORES QUE VÃO MONITORAR O PROCESSO AO LONGO DOS PRÓXIMOS ANOS



Para que o Theatro Municipal cumpra sua missão e siga em busca de sua visão, é necessário que escolha uma trilha clara e predefinida, sintetizada num objetivo geral. O amadurecimento das discussões ao longo do planejamento deu origem à seguinte formulação para esse objetivo:

▼
TORNAR O THEATRO MUNICIPAL DE SÃO PAULO REFERÊNCIA NA CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS ARTÍSTICAS RELEVANTES (NAS ÁREAS DE DRAMA, MÚSICA E DANÇA), RECONHECIDAS E ACESSADAS POR UM PÚBLICO DIVERSO E RENOVADO, COM APOIO DA E EM SINTONIA COM A SOCIEDADE, DE MANEIRA TRANSPARENTE E SUSTENTÁVEL.

Como saber se o Municipal está de fato caminhando corretamente para concretizar esse objetivo? Foram estabelecidos três indicadores globais. Um deles é a satisfação do público com o Theatro, uma maneira de verificar se seu conteúdo, sua estrutura e seus serviços estão satisfazendo tanto os novos visitantes como os assíduos. Outro, a quantidade de público, que aponta se as experiências artísticas estão de fato chegando a um número maior de pessoas. O terceiro, a quantidade de novos frequentadores, para avaliar se as atividades estão atraindo quem antes não vinha ao Municipal.



INDICADOR	META 2019	META 2020	META 2021
Índice de Satisfação (NPS ¹)	65	65	75
Quantidade de público do Complexo Theatro Municipal	200.000	205.000	215.000
Quantidade de novos frequentadores	LB + 10%	LB + 21%	LB + 33%

1. Net Promoter Score (NPS) do Theatro Municipal

LB: Linha de base será definida pelos resultados de 2018

Para que o Theatro tenha êxito em cumprir seu propósito e atinja os resultados pretendidos, foram identificadas prioridades institucionais que se encontram reunidas em cinco áreas estratégicas:

- ▼
- ## ÁREAS ESTRATÉGICAS
- GESTÃO E SUSTENTABILIDADE
 - PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA
 - PRAÇA DAS ARTES
 - MEMÓRIA
 - DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICO E COMUNICAÇÃO

Cada uma das áreas estratégicas tem um objetivo geral e um conjunto de objetivos específicos. Estes servem de norte para conceber projetos, cujos resultados serão monitorados por indicadores também estabelecidos durante o planejamento estratégico. Dessa forma, será possível acompanhar o quão perto o Theatro está de cumprir cada um dos objetivos traçados.

GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

GARANTIR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO COMPLEXO THEATRO MUNICIPAL POR MEIO DE UMA GESTÃO RECONHECIDA POR SUA EFICIÊNCIA, TRANSPARÊNCIA E ORIENTAÇÃO PARA O PÚBLICO, E QUE SEJA CAPAZ DE AMPLIAR AS FONTES DE RECEITA DA INSTITUIÇÃO E DE RESSIGNIFICAR SUAS PARCERIAS COM A SOCIEDADE.

A organização da sociedade civil responsável pela gestão do Theatro tem o dever de buscar e zelar pela sustentabilidade financeira, pois essa é a premissa para que o Municipal possa cumprir seu propósito.

A sustentabilidade financeira não deve estar exclusivamente atrelada aos repasses de recursos pelo poder público municipal: é necessário ampliar parcerias, patrocínios e apoios junto a outras esferas da sociedade que permitirão diversificar as fontes de receita e desenvolver novos produtos. Para que a sociedade se sinta motivada e atraída a contribuir com as atividades do Theatro, é indispensável que haja confiança na gestão da instituição; por isso, eficiência e transparência são mandatórias.

A busca pela eficiência exige, no nível interno, implementar processos bem estruturados e institucionalizar controles e, no nível externo, manter trabalhos conjuntos com instituições que atuem em áreas de interesse do Municipal e engajar-se junto a elas em defesa de interesses comuns. Por isso, foram identificadas prioridades voltadas a essas diferentes perspectivas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Delimitar e comunicar a governança interna e externa de forma a garantir a institucionalização e a continuidade de práticas e controles.
- ▶ Ampliar, diversificar e consolidar as fontes de receita para garantir a sustentabilidade do Theatro.
- ▶ Ser eficiente e transparente, garantindo que as áreas-fins do Theatro alcancem seus objetivos.
- ▶ Aderir a e atuar em redes oficiais de interesse estratégico do setor cultural, para se engajar com agentes e instituições na defesa das causas ligadas ao Theatro.
- ▶ Otimizar recursos por meio de parcerias com instituições que atuem em áreas relacionadas às atividades do Theatro.

INDICADORES DE RESULTADO

INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021
Índice de governança ¹	75%	80%	85%
Montante de captação e geração de receitas ²	R\$ 7.560.000,00	R\$ 7.920.000,00	R\$ 8.334.900,00
Índice de transparência do site do Theatro Municipal ³	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório
Índice de clima organizacional ⁴	50%	60%	75%
Grau de cumprimento das metas do termo de colaboração	Ótimo	Ótimo	Ótimo

1. Critérios de apuração: metodologia GIFE

2. A meta pode oscilar proporcionalmente à eventual variação do repasse previsto no termo de colaboração

3. Critérios de apuração: metodologia da Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo

4. Critérios de apuração: metodologia Great Place to Work

PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA

OFERECER E MEDIAR CONTEÚDOS E PERFORMANCES DE EXCELÊNCIA E RELEVÂNCIA QUE: DIALOGUEM COM A SOCIEDADE, SEJAM APRESENTADOS EM UMA AGENDA CONSTANTE E, A PARTIR DE UM CONCEITO ARTÍSTICO, AMPLIEM OS SIGNIFICADOS DA EXPERIÊNCIA DO PÚBLICO.

Não é por acaso que muitos afirmam que o Theatro Municipal é o palco mais nobre de São Paulo: a instituição é composta de alguns dos grupos artísticos mais reconhecidos da cidade. Mas sua importância só se concretiza quando se traduz em apresentações à população – ou seja, quando a Orquestra Sinfônica Municipal, o Balé da Cidade, o Quarteto de Cordas, o Coral Paulistano, o Coro Lírico e a Orquestra Experimental de Repertório vão ao palco (mais exatamente: aos palcos), buscando sempre a melhor conexão com o público.

Por isso, a programação artística é uma das áreas estratégicas do planejamento. Um requisito essencial é que ela, como dito acima, se concretize, que os palcos do Municipal estejam ocupados com as expressões artísticas que constam da missão do Theatro: drama, música e dança (não é à toa que ele é conhecido como a “Casa da Ópera” de São Paulo). Mas os corpos artísticos que compõem o Municipal devem apresentar-se também em outros locais, até para cumprir de forma mais adequada o objetivo global de atingir um público diverso.

Porém, sobretudo num equipamento cultural de referência, não basta à programação ser recorrente: ela tem de ser de qualidade – “de excelência e relevância”, como diz o objetivo da área de programação. O objetivo menciona ainda diálogo com a sociedade, o que pressupõe estar atento aos debates mais urgentes do mundo atual.

Finalmente, fazer uma programação constante não pode significar distribuir eventos aleatoriamente pelo calendário anual. Para fortalecer sua identidade, o Theatro precisa que seus diversos corpos artísticos – e seus diversos palcos – estejam alinhados em torno de um conceito que dê coesão à pluralidade cultural que oferece.

Os objetivos específicos e indicadores dessa área são os detalhados no quadro a seguir:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Construir e aplicar temática(s) de programação com relevância artística, histórica e social que dê coerência à pluralidade da programação do Theatro Municipal e dialogue com a sociedade.
- ▶ Oferecer e mediar conteúdos e performances de excelência, pautados também por um caráter de experimentação, que potencializem as capacidades técnicas e deem visibilidade aos corpos artísticos.
- ▶ Estabelecer programação recorrente e constante nos diversos palcos do Complexo Theatro Municipal e com potencial de circulação fora deles.

INDICADORES DE RESULTADO

INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021
Quantidade de atividades programáticas do Complexo Theatro Municipal	LB	LB + 5%	LB + 10%
Quantidade de dias com atividades programáticas	235	240	265
Quantidade de linhas de programação recorrente	10	12	14
Índice de consolidação de temática de programação	100%	100%	100%

LB: Linha de base será definida pelos resultados de 2019

PRAÇA DAS ARTES

POSICIONAR A PRAÇA DAS ARTES NO CIRCUITO CULTURAL COMO PARTE DO COMPLEXO THEATRO MUNICIPAL E COMO ESPAÇO DE CONVIVÊNCIA DA CIDADE, POR MEIO DE PROGRAMAÇÃO QUE APROXIME A SOCIEDADE DAS LINGUAGENS ARTÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO. AMPLIAR SUA FUNÇÃO DE FORMAÇÃO E SUPORTE ÀS ATIVIDADES DO THEATRO.

Um Teatro Municipal revigorado não pode prescindir de seu braço mais novo, a Praça das Artes, inaugurada em 2012. Não pode prescindir, especialmente, do potencial representado pela Praça das Artes, cuja própria arquitetura dispensa barreiras com a rua, com o Vale do Anhangabaú. Essa ausência de barreiras físicas pode ajudar a eliminar barreiras simbólicas ao acesso à cultura.

Como a própria estrutura da Praça, os objetivos envolvem tanto o público externo quanto o interno. Para os visitantes, ela pode ser palco de manifestações artísticas que conversem com as produções do Municipal, tornando-o mais poroso à sociedade.

Para o público interno, a Praça das Artes serve como local de apoio aos corpos artísticos. Ela foi planejada para receber os ensaios, tornando-a espaço privilegiado de intercâmbio entre esses grupos e as escolas lá sediadas. A construção da Praça das Artes naquele lugar específico visou justamente propiciar essas trocas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Aproximar e mediar a relação da população da cidade com as linguagens de drama, música e dança por meio de programação cultural na Praça das Artes.
- ▶ Fazer a Praça das Artes ser conhecida na cidade de São Paulo e percebida pela sociedade e pelo setor cultural como espaço relacionado ao Teatro Municipal.
- ▶ Ativar a Praça das Artes como ambiente de convivência e colaboração entre os corpos artísticos e as escolas.

INDICADORES DE RESULTADO

INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021
Quantidade de atividades programáticas na Praça das Artes	50	70	90
Quantidade de público das atividades programáticas da Praça das Artes	LB + 5%	LB + 15%	LB + 40%

LB: Linha de base será definida pelos resultados de 2018

MEMÓRIA

CONSTRUIR UMA POLÍTICA DE MEMÓRIA QUE APROXIME A POPULAÇÃO DA INSTITUIÇÃO, TENDO COMO PONTO DE PARTIDA A HISTÓRIA DO THEATRO E DA CIDADE DE SÃO PAULO, E QUE CONTRIBUA PARA PRODUÇÃO, PROGRAMAÇÃO, CRIAÇÃO DE CONTEÚDOS E PESQUISA.

Como uma das instituições culturais mais antigas de São Paulo, o Theatro Municipal acumulou milhares de elementos que precisam ser tratados e geridos – ou seja, organizados, restaurados quando necessário e disponibilizados ao público. Dada a importância do Theatro e de sua história, essa gestão é uma tarefa que se justifica por si só. Mas há mais razões para que Memória tenha sido apontada como uma área fundamental do planejamento estratégico.

Muitos dos figurinos e dos cenários guardados no acervo do Municipal podem ser reaproveitados em novas produções, ainda que em alguns casos adaptações venham a se mostrar necessárias. Fazer do reaproveitamento uma prática constante ajuda a reduzir custos de certos conteúdos, sobretudo das óperas.

Além disso, a riqueza histórica e a diversidade do material têm potencial para atrair o interesse de grupos específicos como pesquisadores e outras instituições culturais, bem como do público em geral. E, como história não é só passado, o registro de processos criativos e produções deve ser política permanente, de modo que ações futuras possam se inspirar em estratégias e peças do presente.

Os objetivos específicos para a área de Memória preveem a adoção dessa perspectiva mais ampla.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Garantir a perpetuidade do conhecimento artístico da instituição, documentando e sistematizando o registro dos processos criativos e das produções.
- ▶ Atender às necessidades dos corpos artísticos do Municipal, otimizando a produção, facilitando coproduções e propondo temáticas.
- ▶ Gerar novos produtos, conteúdos e experiências que dialoguem com os diversos públicos e fortaleçam os vínculos das pessoas com a história do Municipal e da cidade de São Paulo, a partir de uma política de ativação da memória.
- ▶ Posicionar o Municipal como instituição aberta à consulta e à realização de pesquisas pelos vários públicos (escolas, pesquisadores, instituições culturais e outros).

INDICADORES DE RESULTADO

INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021
Percentual de registro do processo criativo de produções	100%	100%	100%
Quantidade de produtos gerados pela ativação da memória	2	3	4
Quantidade de atendimentos do arquivo e acervos ao público	LB	LB + 10%	LB + 21%

LB: Linha de base será definida pelos resultados de 2019

DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICO E COMUNICAÇÃO

ATRAIR E RETER NOVOS PÚBLICOS E FIDELIZAR OS ATUAIS FREQUENTADORES DO THEATRO A PARTIR DE UMA CULTURA ORIENTADA POR CONHECER, ENTENDER E SE RELACIONAR COM O CLIENTE. CONSTRUIR UMA IMAGEM POSITIVA DO THEATRO, COMO BEM DE TODOS E COMO REFERÊNCIA POR SUA POTÊNCIA ARTÍSTICA.

 objetivo geral do Theatro Municipal, registrado neste documento, pressupõe que ele crie expressões culturais relevantes e reconhecidas, o que fica a cargo da programação artística, mas também que essas expressões sejam acessadas “por um público diverso e renovado” e “em sintonia com a sociedade”. Portanto, o vínculo estreito com o público, que garantiu o protagonismo do Theatro em momentos históricos da cidade, é parte crucial da sua nova identidade. Por isso Desenvolvimento de Público e Comunicação está entre as áreas estratégicas do planejamento.

Os objetivos específicos da área preveem implantar uma cultura de conhecer e se relacionar constantemente com quem já vai ao Municipal e, simultaneamente, atrair e manter novos frequentadores. Mais ainda, o intuito é engajar as pessoas e os parceiros nas causas do Theatro, o que só será possível se ele se comunicar de forma eficiente com a população, fortalecendo sua imagem e sua reputação.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Atrair e reter novos e diversos públicos, de modo a refletir a pluralidade da sociedade entre os frequentadores do Theatro e ampliar a acessibilidade.
- ▶ Fidelizar e se relacionar com os públicos atuais para fortalecer continuamente a instituição Theatro Municipal.
- ▶ Gerar percepção de valor para produtos, atividades e serviços do Theatro por meio de uma cultura orientada para o cliente, voltada a conhecer, entender e se relacionar com os públicos.
- ▶ Engajar a sociedade, estabelecendo comunicação constante e proativa, capaz de difundir imagem positiva do Theatro, como bem de todos e como referência por sua potência artística.

INDICADORES DE RESULTADO

INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021
Quantidade de assinantes	1.260	1.385	1.525
Índice de recorrência de frequentadores ¹	LB	LB + 10%	LB + 21%
Grau de acessibilidade do Complexo Theatro Municipal	Bom	Ótimo	Ótimo
Proporção de notícias positivas sobre o Complexo Theatro Municipal ²	LB + 3%	LB + 6%	LB + 9%

1. LB: Linha de base será definida pelos resultados de 2019

2. LB: Linha de base será definida pelos resultados de 2018

COMO CHEGAR LÁ

O planejamento estratégico do Theatro Municipal de São Paulo estabeleceu claramente a identidade da instituição: seu propósito, sua missão, sua visão e seus valores. Estabeleceu também, após a construção coletiva em seu processo de elaboração, as prioridades que a instituição tem até 2021, descritas por meio dos objetivos gerais e específicos. A avaliação do cumprimento dos objetivos será feita por meio da comparação entre as metas estipuladas e os resultados obtidos nos indicadores.

Mas como fazer com que os objetivos sejam implementados na realidade diária do Theatro?

O Instituto Odeon criou, adaptou ou deu continuidade a uma série de projetos para alcançar os objetivos firmados neste planejamento. Sendo assim, cada área estratégica tem um conjunto de projetos que, quando executados, possibilitarão o alcance de seus respectivos objetivos.

Cada projeto tem um planejamento preliminar que contempla o que será feito, o que não será feito, quais as etapas e seus prazos e quais os custos necessários. Já foram designadas também as lideranças e áreas responsáveis pela gestão de cada um deles.

Apresentamos, a seguir, uma breve síntese dos projetos elaborados em cada área estratégica.

RESUMO DOS PROJETOS

ÁREA ESTRATÉGICA: GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

AMPLIAÇÃO, DIVERSIFICAÇÃO E RESSIGNIFICAÇÃO DE FONTES DE FINANCIAMENTO

Desafio | Ampliar as fontes de financiamento do equipamento – em especial de suas atividades –, contribuindo para a sustentabilidade financeira do Complexo Theatro Municipal. Deve ser explorado todo o potencial atual de geração de receita, mas novos arranjos devem ser construídos, incluindo desenvolvimento de novos produtos. Para além da ampliação das fontes de receita, deve-se buscar ressignificar essas fontes e suas parcerias com a sociedade.

ATUAÇÃO EM REDE

Desafio | Ganhar força institucional é o principal objetivo deste projeto. Além disso, visa otimizar custos e tempo de produção e fomentar a circulação do acervo – com eventual fonte de receita e por meio de compartilhamento de experiências, tecnologias, informações sobre gestão, metodologias e padronizações de mercado. Pretende, ainda, contribuir para o desenvolvimento de competências artísticas e de gestão das equipes por meio de intercâmbio profissional; e para o reposicionamento do Theatro Municipal no mercado nacional e internacional, superando o desgaste da gestão passada e as perdas de descontinuidade de gestões. Consequentemente, proporcionará uma contribuição para o realinhamento do Brasil nesse mercado.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÃO DE GESTORES E LÍDERES

Desafio | Ampliar as competências da equipe de gestores – inclusive por meio da integração entre os profissionais que atuam na gestão e nos segmentos técnicos e artísticos – com o objetivo de facilitar processos institucionais e gerar eficiência institucional.

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE GRADES INTELIGENTES DE PLANEJAMENTO

Desafio | Instaurar um processo que organize e sistematize o planejamento das ações e projetos ligados à programação com a devida antecedência, aumentando a eficiência e evitando desperdício e retrabalho ao longo do ano. Além de contribuir para um melhor clima intra e entre áreas, ampliar a eficiência e aumentar o valor percebido, inclusive, das ferramentas ou da metodologia de gestão aplicadas.

DISSEMINAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DA CULTURA DE GESTÃO POR RESULTADOS

Desafio | Aumentar o impacto, engajar as equipes com os projetos propostos e potencializar os resultados do planejamento estratégico do Theatro Municipal por meio da disseminação de informações sobre o planejamento e seus resultados a todas as equipes do Theatro. Contribuir para disseminar a cultura de gestão por resultados.

ESTRUTURAÇÃO DE ÁREAS: DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICO E NEGÓCIOS

Desafio | Estruturar as áreas de Desenvolvimento de Público e de Negócios no sentido de atender as demandas do novo consumidor. Aumentar a qualidade da prestação de serviços do Theatro à luz das necessidades desse equipamento e de seu público. Desenvolver novos produtos, contribuindo com a diversificação de fontes de receita do Theatro e sua sustentabilidade.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTRANET

Desafio | Construir ferramentas de comunicação intrainstitucional que proporcionem a disseminação de informações e a transformação do conhecimento individual em coletivo. Apoiar a disseminação da cultura organizacional.

GOVERNANÇA AMPLIADA PARA GESTÃO DO TMSP: DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE FLUXOS

Desafio | Estabelecer e implementar uma governança ampliada da gestão do Theatro Municipal entre os entes envolvidos, e tratar as questões que não foram abarcadas no termo de colaboração, dirimindo questões institucionais e riscos da gestão. A governança visa a integrar os entes de maneira a fortalecer o Municipal, deixando-lhe também um legado institucional.

ÁREA ESTRATÉGICA: PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA

100 ANOS DA SEMANA DE ARTE MODERNA

Desafio | Posicionar o Theatro Municipal como centro das comemorações do centenário da Semana de Arte Moderna de 1922, criando, em 2020, estrutura para atendimento das demandas específicas do período de comemoração desta efeméride. Neste contexto, criar uma programação relevante, bem como integrar programação de outras instituições.

FLUXO PARA DEFINIÇÃO DE TEMÁTICA DA PROGRAMAÇÃO

Desafio | Dar coerência à pluralidade da programação, de maneira a dialogar com a sociedade, trazendo relevância artística, histórica e social para a programação do Complexo Theatro Municipal. Essa temática pode ser redefinida anualmente ou ser plurianual.

MAPEAMENTO DE NOVOS PALCOS INTERNOS

Desafio | Incrementar o número de atividades oferecidas à população, diminuindo internamente a sensação de sobrecarga de uso do palco principal do Theatro Municipal.

PLANO DE CIRCULAÇÃO EXTERNA DA PROGRAMAÇÃO

Desafio | Contribuir para divulgação e reverberação da imagem do Complexo Theatro Municipal (incluindo corpos artísticos), fomentando um projeto de circulação desses corpos pelo Brasil – em especial pela cidade e estado de São Paulo.

SISTEMATIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE CONSULTAS INTERNAS PARA DEFINIÇÃO DA PROGRAMAÇÃO

Desafio | Ampliar a participação, contribuição e representatividade de cada corpo artístico na definição da programação, mesmo quando não tem representantes diretos no Núcleo Artístico. Contribuir para aumentar a sinergia e integração, sempre que possível, entre os corpos e suas programações.

ÁREA ESTRATÉGICA: PRAÇA DAS ARTES

ARTICULAÇÃO POLÍTICA PARA IMPLANTAÇÃO DA IDENTIDADE DA PRAÇA

Desafio | Alinhar com a Fundação Teatro Municipal o papel da Praça das Artes, à luz deste planejamento estratégico, e sua contribuição para o fortalecimento da imagem institucional do Complexo Teatro Municipal, principalmente, ampliando sua função de formação e suporte às atividades do Teatro. Disseminar, por fim, as bases que irão fomentar uma programação ampla e integrada do Complexo.

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PROGRAMÁTICO DA PRAÇA DAS ARTES

Desafio | Inserir a Praça das Artes no mapa cultural de São Paulo, desenvolvendo e promovendo uma programação na Praça que tenha sinergia ou reverbere o que está sendo produzido no Teatro Municipal. Contribuir para que seja ampliado o entendimento pelo público de que Praça e Teatro são parte de um mesmo complexo.

ÁREA ESTRATÉGICA: MEMÓRIA

DISPONIBILIZAÇÃO DO ACERVO AO PÚBLICO

Desafio | Contribuir com a valorização e a divulgação da história do Teatro Municipal e da cidade de São Paulo; aproximar a população da instituição e posicionar-se como espaço aberto à consulta.

ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE ACERVO DO TMSP

Desafio | Aproximar a população do Complexo Teatro Municipal, garantindo a perpetuação de seu conhecimento artístico e histórico, por meio da elaboração e implantação de uma política de gestão de acervo e memória da instituição, de modo a contribuir com um legado para gestões futuras.

PROGRAMA DE ATIVAÇÃO DO ACERVO

Desafio | Promover o acervo e a memória do Teatro Municipal como difusores de conteúdo para o Teatro, contribuindo, inclusive, para sua programação. Fortalecer o vínculo das pessoas com a história do Teatro e da cidade de São Paulo.

SISTEMATIZAÇÃO DE PRÁTICAS E PROCESSOS DE REGISTRO DE CRIAÇÃO/PRODUÇÃO

Desafio | Ampliar o acesso e compartilhamento de acervo e produções com outras instituições do setor e reduzir riscos associados ao registro e à documentação do acervo produzido.

ÁREA ESTRATÉGICA: DESENVOLVIMENTO DE PÚBLICO E COMUNICAÇÃO

AMIGOS DO TMSP

Desafio | Implementar o programa de relacionamento Amigos do Teatro Municipal de São Paulo que visa impulsionar visibilidade e reputação, e auxiliar no bom posicionamento institucional do Complexo Teatro Municipal. O foco do relacionamento é nas pessoas que acreditam e querem ter um engajamento diferenciado com o Teatro, atuando por vezes como “embaixadoras” das suas causas. Como contrapartida, serão oferecidas experiências diferenciadas e alguns produtos exclusivos aos participantes. No longo prazo, além de ampliar o relacionamento com o público, também deve contribuir para diversificar as fontes de renda do Teatro Municipal.

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL TMSP

Desafio | Contribuir para o aumento do conhecimento do público sobre o Teatro Municipal para além da divulgação da sua programação. Considerando que a existência do Teatro Municipal já é amplamente conhecida em São Paulo e no Brasil, o foco será em seu posicionamento e sua imagem e em aumentar a boa reputação. Será tratada a divulgação institucional do Teatro Municipal, se valendo de sua postura social, reputação e posicionamento, por meio de campanhas de comunicação. O projeto também tem como objetivo divulgar o Teatro em outros países, para contribuir com a ampliação da sua rede de parceiros, recolocando o Teatro no eixo das grandes instituições internacionais.

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO BRANDBOOK DO TMSP

Desafio | Registrar a essência da marca em todas as suas instâncias para que esta seja compreendida e se mantenha em foco, seja qual for o profissional ou empresa que venha a se engajar nela. Assim, orientar os discursos da marca do Theatro Municipal com o seu público consumidor, bem como para atrair novos públicos que se identifiquem com sua linguagem e contribuir para fortalecer a reputação institucional.

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO NOVO SITE

Desafio | Este projeto tem como objetivo criar uma relação mais estreita entre o público, o conteúdo digital e físico do Complexo Theatro Municipal de São Paulo. Além de aumentar a acessibilidade para todos, o site se tornará ainda mais atrativo e democrático para que mesmo quem ainda não tenha visitado os espaços – e independentemente de sua vivência/experimentação digital – possa criar com eles uma relação virtual.

EDUCAÇÃO TMSP

Desafio | Contribuir para o desenvolvimento de público do Theatro Municipal. Potencializar e ampliar as possibilidades de experiências nas visitas educativas do Theatro, agregando atividades artísticas e de formação para o público em geral e atividades de formação para equipe. Ser reconhecido por esse tipo de experiência na cidade de São Paulo.

ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE ACESSIBILIDADE DO TMSP

Desafio | Ampliar a participação da sociedade nas atividades do Complexo Theatro Municipal, por meio de melhorias estruturais (físicas), disponibilização de ferramentas e proposição de práticas inclusivas na programação.

FIDELIZAÇÃO DE PÚBLICO PARA O TMSP

Desafio | Reter e fidelizar o público do Theatro Municipal por meio de estratégias de comunicação, engajamento e relacionamento. Atrair novos públicos, por meio da escuta constante das demandas emergentes da sociedade, com temas relevantes e linguagem próxima e acessível. Gerar insumos para contribuir com a definição da programação.

PESQUISAS TMSP

Desafio | Conhecer, com mais profundidade e proximidade, perfil e satisfação do público com as atividades realizadas e corpos artísticos, realizando periodicamente pesquisas com o público do Theatro Municipal e da Praça das Artes. Fomentar uma cultura interna de olhar para o público, ampliar e melhorar continuamente o relacionamento com seus frequentadores.

PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO MONITORAMENTO DE DIVERSIDADE DO PÚBLICO DO COMPLEXO THEATRO MUNICIPAL

Desafio | Implementar o monitoramento da diversidade de público do Theatro Municipal para que os diferentes conjuntos de dados coletados sejam capazes de apoiar o desenvolvimento de uma visão cada vez mais estratégica frente ao desafio de atrair público diversificado ao Municipal. Este objetivo deve ser cumprido por meio da utilização de tecnologias que eliminem a necessidade de pesquisas tradicionais e abordagem presencial de visitantes e públicos do Theatro.

SINALIZAÇÃO INTERNA DO TMSP

Desafio | Gerar melhor acolhimento e recepção do público, por meio do desenvolvimento e implantação de um projeto de sinalização para o Complexo Theatro Municipal. Ampliar o grau de autonomia das pessoas nos espaços, e ser de fácil manutenção e reposição. Um projeto de sinalização adequado deve garantir, principalmente, os preceitos da conservação do patrimônio (tombado).

VIZINHOS DO TMSP

Desafio | Fomentar e estabelecer parcerias com instituições e grupos locais no intuito de valorizar a criatividade, os saberes do território e a produção de conhecimento/discursos de forma colaborativa. Nesse sentido, produzir junto aos parceiros locais os significados que conformam a relação cotidiana com o território, sentimento de pertencimento, bem como o imaginário de seus moradores e frequentadores. Sendo uma instituição pública, as ações de educação do Theatro Municipal devem fomentar a ocupação de seus espaços por sua população, abarcando sobretudo seu território e sua diversidade cultural. Implantar um programa de relacionamento com as empresas e pessoas que ficam próximas ao Theatro Municipal e Praça das Artes.

UM FIM QUE É TAMBÉM UM COMEÇO

A elaboração deste planejamento estratégico mobilizou, com graus variados de intensidade, mais de 250 pessoas. Diversas entrevistas, pesquisas e reuniões foram feitas para se definir qual rumo o Theatro Municipal deve tomar para se tornar uma referência na criação de experiências artísticas relevantes e transformadoras, para um público diverso e renovado.

Os insumos colhidos ao longo desse percurso foram processados e organizados para ganhar forma neste documento. Ele torna públicos os objetivos que o Municipal está assumindo com a sociedade e permite que esta acompanhe e monitore seus passos, dando concretude ao compromisso de transparência que deve ser uma de suas marcas.

Assim, esta publicação é a conclusão de um processo e o começo de outro. O desafio maior, agora, consiste em implantar as estratégias aqui descritas. O Theatro Municipal de São Paulo, como já foi dito e repetido, é de todos. Dessa forma, todos estão convidados a participar dos novos rumos desse patrimônio da cidade.

EQUIPE GESTORA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO THEATRO MUNICIPAL DE SÃO PAULO

Eder Campos • PRESIDENTE DO CONSELHO ODEON
 Alexis Vargas • CONSELHEIRO ODEON
 Bruno Pereira • CONSELHEIRO ODEON
 Emília Paiva • CONSELHEIRA ODEON
 Carlos Gradim • DIRETOR-PRESIDENTE DO INSTITUTO ODEON
 Tatyana Rubim • DIRETORA-EXECUTIVA DO THEATRO MUNICIPAL
 Jimmy Keller • DIRETOR DE OPERAÇÕES DE FINANÇAS DO INSTITUTO ODEON
 Maria Clara Castro • ASSESSORA DA PRESIDÊNCIA
 Ingrid Melo • GERENTE DE PLANEJAMENTO E PROJETOS
 Hannah Drumond • GERENTE DE COMUNICAÇÃO
 Roberta Kfuri • GERENTE DE OPERAÇÕES

EQUIPE INSTITUTO ODEON / THEATRO MUNICIPAL DE SÃO PAULO**CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO ODEON**

Eder Campos • PRESIDENTE
 Bruno Pereira
 Edmundo de Novaes Gomes
 Eloisa Elena Gonçalves
 Emília Paiva
 Flavio Alcoforado
 Iran Almeida Pordeus
 Renato Beschizza
 Mônica Moreira Esteves Bernardi • CONSELHO FISCAL

DIRIGENTES

Carlos Gradim • DIRETOR-PRESIDENTE DO INSTITUTO ODEON
 Ana Carolina Lara • DIRETORA DE PROJETOS E CONFORMIDADES DO INSTITUTO ODEON
 Jimmy Keller • DIRETOR DE OPERAÇÕES E FINANÇAS DO INSTITUTO ODEON
 Tatyana Rubim • DIRETORA-EXECUTIVA DO THEATRO MUNICIPAL DE SÃO PAULO

Roberto Minczuk • DIRETOR MUSICAL E MAESTRO DA ORQUESTRA SINFÔNICA MUNICIPAL DE SÃO PAULO
 Ismael Ivo • DIRETOR ARTÍSTICO DO BALÉ DA CIDADE DE SÃO PAULO
 Mário Zaccaro • REGENTE TITULAR DO CORO LÍRICO
 Naomi Munakata • REGENTE DO CORAL PAULISTANO
 Jamil Maluf • MAESTRO TITULAR DA ORQUESTRA EXPERIMENTAL DE REPERTÓRIO
 Marcelo Jaffé • VIOLISTA DO QUARTETO DE CORDAS

EQUIPE

Abrahão Lindson Granjense de Lima Saraiva • Ademir da Costa Silva • Adriana de Oliveira Clis Mamone • Adriana Magalhães • Adriana Schincariol Vercellino • Adriano Costa Chaves • Adriano José de Mello • Aelson Lima de Souza Oliveira • Alberto Mota Kanji • Alejandro Andrés Aldana • Alessandro de Oliveira Rodrigues • Alessandro Bean Gismano • Alex Flôres de Souza • Alex Sandro Nunes Pinheiro • Alexandre Bialecki • Alexandre Fontainha Ficarella • Alexandre Greganyck • Alexandre Zappellini De León • Aline Silva Machado • Alzira Campiolo da Silva • Amanda Costa de Sena • Ana Beatriz Nunes de Lima • Ana Carolina Moojen Sant'Anna • Ana Flávia Garcia da Costa • Anderson Brenner • Anderson Victor Vieira Silva • Andre Fontainha Ficarella • André Luccas • Andre Moro Silva • André Teruo Yamaoka Rosalem • Andréa Cristina Vilella • Andréa de Araújo Campos • Andréia Cristina de Abreu • Anibal Marques • Antonia Cardoso da Fonseca • Antonio Adilson Carvalho Junior • Antonio Carlos Queiroz Britto • Ariany Damaso Vidal • Ary Alves de Souza Lima Junior • Aymée Elisa Alcântara Ferreira Wentz • Beatriz de Castro Ramos • Beatriz Oliveira Santos Cunha • Berenice Barreira • Betina Clara Stegmann • Brian Christopher Fountain • Bruna Aghazarian • Bruno Costa de Luna Cardoso • Bruno de Almeida Gregório • Bruno Eduardo Rodrigues Silva • Bruno Silva Farias • Camila Barrientos Ossio • Camila de Oliveira Ribeiro • Camila Téo da Silva • Carla Carolina Souza Campinas Ferreira • Carlos Marcelo Nogueira Barboza • Carlos Nunes dos Santos Junior • Carlos Roberto Avila • Carolina Franco Cavalheiro • Carolina Ricardo • Caroline Jadach Oliveira Lima • Cassio Mendes Antas • Celeste Aparecida Moraes do Carmo • César Simão de Sousa • Cláudia Muniz Arcos • Cláudia Neves Pinto • Claudio Antonio Silva Guimarães • Claudio Nunes Pinheiro • Cleber Fantinatti • Daniel Botelho • Daniel de Souza Filho • Danilo Augusto Valle • Danilo Nery • Danior Agostinho Carreira • Davi Marcio Gomes Marcondes • Débora Cristina da Silva Bastos • Dênia Beatriz Oliveira Campos • Denis Yoshio Ono Kageyama • Dimas Luiz do Carmo • Diógenes Gomes da Silva • Diogo Maia Santos • Djavan Caetano Alexandrino dos Santos • Domingos Lunes Elias • Douglas Herval Ponso • Edgar Montes Leite • Edival Dias • Eduardo Cordeiro dos Santos Junior • Eduardo Machado de Brito Nascimento • Eduardo Paniza • Eduardo Pinho Camargo Barbosa • Eduardo Pontes Madeira • Eduardo Roberto Bicudo Trindade • Eduardo Simões de Góes • Elaine Christina Paim Uchôa Martorano • Elaine Moraes de Oliveira Latuf • Elayne Caser • Eliane Vieira de Aquino • Emiliano Brescacin • Eric Gomes da Silva • Eric Schafer Licciardi • Erika Ishimaru • Erika Mendes Belmonte • Ermelindo Terribele Sobrinho • Estevan Danielli Pelli Fonseca de Oliveira • Evelyn de Almeida Carmo • Fabian Nogueira Pita Figueiredo • Fabiana Luzia Silva Ikehara • Fabiana Stigliani de Lavor • Fabiana Vieira Rezende • Fabio Dias da Rocha • Fabio Giaretta Chamma • Fabio Lombardi Brucoli • Fabio Pinheiro • Fabio Roberto Diniz Ferreira • Fábio Roberto Elias • Felipe Alexandre Fontinele Evangelista • Felipe Augusto da Costa • Fernanda Bueno da Silva • Fernanda do Val Amorim • Fernanda Raphael Malta • Fernando Almeida Antonio • Fernando Augusto Guimarães • Fernando de Brito Machado • Fernando de Castro Ferreira • Fernando Henrique Travassos da Rosa • Fernando Marques Arão • Fernando Miranda Azambuja • Francisco José Ayres Zagatto Krug • Francisco Xavier da Silva • Gabriel Barone Ramos • Gabriel Cardoso Vieira • Gabriela Pereira Ayer de Oliveira • Geralda Cristina França da Conceição • Gilmar de Oliveira Ayres • Gilzane Castellan de Almeida • Graziela Sanches Nunes • Grécia Catarina Gonçalves da Costa Santos • Guilherme Galdino Borges • Guilherme Pires Rosa • Hannah Rodrigues Drumond • Harrison Luis Gavioli de Lara • Heitor Hideo Fujinami • Helena Piccazio Ornelas • Heloísa Rodrigues de Mello Junqueira • Huang Shu Ying Chen • Hugo Ksenhuk • Hully Dias Ferreira • Hye Kyung Hong Kim • Igor Augusto Ferreira de Oliveira • Igor Vieira Oliveira • Indhyra Gonfio Barboza • Ingrid Arthur Vieira de Melo • Isabel Rodrigues Martins • Isabela Maylart • Ivaildo Bezerra Lopes • Ivani Rodrigues Umberto • Ivo Barreto de Souza • Jacy Guarany Cunha Santos • Jalmir Amorim da Conceição • Jan Szot • Jang Ho joo • Jennifer Kathryn Campbell • Jéssica Camille Wyatt • Jéssica Fadul Machado Rossini • João André Blasio • João Carlos Malatian • João Vithor Alves Feitosa Pianco • Joel Silva de Souza • John Walter Spindler • Jonas Pereira Soares • Jonatas dos Santos Ribeiro • Jose Fernando de Mattos • José Gentil Genoval Duque • José Helder de Almeida Savir • Jose Hilton de Oliveira Junior • José Jessé Vieira • José Maria Pereira Cardoso Filho • Josue Alves Gomes • Joung Keun Lee • Juliana Bicalho Campos Valadares • Juliana de Andrade e Silva • Juliana de Carvalho Starling • Julie Laiz Endo Cupini • Justino Enedino dos Santos Filho • Karen Feldman • Karina Cristina Lopes • Katia Novaes Rocha • Katia Pereira de Souza Sampaio • Keila de Moraes • Keith Ribeiro Jesus Soares • Larissa Lacerda de Oliveira e Souza • Larissa Lima da Paz • Laryssa Alvarazi Moraes • Laura Lourenço de Oliveira • Leandro dos Santos Lima • Leandro José da Silva • Leonardo Amadeo Pace • Leonardo Hoehne Peres Polato • Leonardo Magalhães Muniz • Lidia Schaffer • Lígia Silveira Monteiro Borges • Liliana Chiriack • Liliane Alexandra de Oliveira Lima • Lindinalva Margarida Celestino • Lucas da Silva Lopes • Lucia Mesanelli Peterlevitz Stopiglia • Luciana de Aguiar Crepaldi • Luciana de Souza Bernardo • Luciano Goes Silveira • Ludimila de Carvalho Moraes • Luiz Alberto da Cruz • Luiz Antonio Doné • Luiz Carlos Lemes • Luiz Cesar Pinheiro de Oliveira • Luiz Felipe Valente Crepaldi • Luiz Ricardo Serralheiro • Magda Paino Pace • Magno Bissoli Siqueira • Magno Wagner Oliveira Masseno •

EQUIPE

Maíra Andrade Scarello • Maíra de Barros Ferreira • Manuel Rodrigues Gomes Júnior • Mara Dalva de Alvarenga • Marcel Anselmé Lima • Marcello Vannucci • Marcelo Augusto Ramos Santos • Marcelo Luiz Frosino • Marcelo Vieira de Camargo • Márcia da Silva Santos Costa • Marcia Regina Fernandes Costa • Marcio José do Nascimento Filho • Marcio Marangon Martins • Marcio Shoiti Ito • Marco Antonio de Jesus Neves • Marcos Antonio Motta • Marcos Aragoni • Marcos Fokin • Marcos Mincov Barbero • Marcos Ribeiro da Silva Carvalho • Marcus Vinicius Moura Loureiro • Margarete Cristina Loureiro • Maria Angelica Nunes Feital • Maria Antonieta Bastos Soares • Maria Aparecida de Mello • Maria Auxiliadora de Souza Gonçalves de Oliveira • Maria Cecília Moita • Maria Clarice Lima Rodrigues • Maria Cristina Poles • Maria de Fátima da Silva Souza • Maria do Socorro Lima da Silva • Maria Eduarda Leitão Canabarro Henriques • Maria Elisa Peretti Pasqualini • Maria Elisabeth Ratzersdorf • Maria Eugênia Melo de Carvalho • Maria Fernanda Zagatto Krüg de Arruda Ribeiro • Maria Gabriel Martins • Maria José da Silveira • Maria Luisa Breda de Figueiredo • Maria Regina Tavares Lucatto • Mariana Amaral dos Santos • Mariana Catherine Bonzanini • Marim Alves Meira • Marina Andrade Giunti • Marisa Bucoff • Marivanda Batista Cerqueira • Marivone Pereira Caetano • Marizilda Hein Ribeiro • Marly Jaquiel • Marta Dalila Mauler • Marta Maria Vidigal Barbosa de Almeida • Martin Tuksa • Matheus França Oliveira • Matthew James Taylor • Mauro Lombardi Brucoli • Meire Ferreira da Silva • Miguel Csuzlinovics • Miguel Geraldo Santos Junior • Miguel Marcos Dombrowski • Milena Swiuk Tarasiuk • Milton Tadashi Nakamoto • Mizael José da Silva Junior • Moisés Ferreira dos Santos • Monalisa Pereira D'angio Fernandes • Monica Marangon Martins • Monique da Costa Rodrigues • Narilane Camacho Silva • Nathália de Moraes Costa • Nelson Antonio Seron Rios • Nelson Fernando de Jesus Campacci • Odilon dos Santos Motta • Odilon Rodrigues Vital • Olavo Cadorini Cardoso • Orlando Marcos Batista da Silva • Oxana Dragos • Pablo Zappellini de León • Paloma Neves da Costa • Pamela Marques dos Santos Silva • Paola Baron • Paola Paiotti • Patrícia Braga da Fonseca • Paulo Araujo Chamié de Queiroz • Paulo Broda • Paulo Calligopoulos • Paulo Cesar Codato • Paulo Henrique São Bento • Paulo Miguel de Sousa Filho • Paulo Vinicius Rocha Vaz • Pedro Ferreira Guida • Pedro Henrique de Oliveira Visockas Costa • Pedro Paulo Barreto de Souza • Pedro Razzante Vaccari • Peter Silva Mendes de Oliveira • Rafael Bion Loro • Rafael de Sá de Nardi Veloso • Rafael Fróes Martins • Rafael Tomás Misquita Pereira • Raiff Dantas Barreto • Raimundo Nonato Bezerra • Raissa Naiara Encinas • Raphael Campos da Paixão • Raphael Teixeira Lemos • Raquel Manoel de Castro • Rebeca Ferreira Christo • Regiane de Souza Melo • Regiane Ferreira de Alencar Bierrenbach • Regiane Miciano • Reginaldo Souza de Carvalho Júnior • Renan de Paula Santos • Renan Dias Mendes • Renata Alves Barreto Bardazzi Gonçalves • Renata Aparecida Barbosa de Sousa • Renata Catanzaro Fiorelli Emendabili • Renata Pacheco Forato • Renata Raíssa Pirra Garducci • Renato Carlos Nogueira Figueiredo • Renato Giorgi Tenreiro • Renee Weinstrof • Ricardo Bem Haja da Fonseca • Ricardo Neiva Iozzi • Rita de Cássia Marques e Silva Polistchuk • Rita Pimentel • Roberta Guimarães Faurty Schiavo • Roberta Lizandra Marcinkowski • Roberta Martins Botta Paciuolo • Roberto Dorigatti • Roberto Fabel Braga • Roberto Faria Lopes • Roberto Takao Honda Stancati • Robson de Moura Barros • Rodolfo Meira Hatakeyama • Rodrigo Andrade Silveira • Rodrigo Maluf Ramos da Silva • Rodrigo Yugi Nagamori • Rogério Carvalho Martinez • Rogerio Luiz Nunes Guedes • Rosa Maria Salgado Casalli • Rosana Civile • Rosana Kaminskas Barakat • Rosana Taketomi de Araujo • Rosemeire Moreira • Rosimeire Pontes Carvalho • Rosimeire Ribeiro Gomes • Rúben de Oliveira • Rubens Tenorio Medina de Albuquerque • Sabrina Aparecida Braga • Samira da Silva Hassan • Samira Kalil Rahal • Sanderson Cortez Paz • Sandra Mara de Paula Felix • Sandra Satomi Yamamoto • Sandro Luís Bodilon • Sebastião Soares Teixeira • Sérgio Augusto de Souza • Sergio Luis Ferreira • Sergio Macêdo Sagica • Sérgio Ricardo Silva Coutinho • Sérgio Righini • Sergio Wernec Junior • Sibila Gomes dos Santos • Silvana de Nazare Monteiro Ferreira • Silvio Augusto Catto Ribeiro • Sira Maria Milani • Sonia Regina Ruberti Resende • Sueli Matsuzaki • Suely Guimarães Sousa • Taiane Ferreira Gomes Santos • Tais Maria de Moura Gomes • Tandara de Garcia Rocha Hoffmann • Tânia Batista Viana • Teresa Joana Catto Ribeiro • Thais Vieira Gregório • Thaynan Wesley Trindade Vasconcelos • Thiago Ariel Moreira • Thiago Ramos Reis • Thiago Ribeiro Francisco • Thiago Ricardo de Araújo • Thiago Rocha Palomares • Thiago Soares Lamattina • Tiago Francisco Naguel • Tiago Vieira Rocha • Uatila Borges Coutinho • Ubiratan da Silva Nunes • Ugo Minoru Fonda Kageyama • Uiller Ulisses Silva • Vagner Rebouças da Silva • Valdemir Aparecido da Silva • Valeria Regina Lovato • Valter Celestino Felipe • Valter Estefano Mesquita • Vanessa Mello de Souza • Vanessa Régia Beltrão Rabêlo • Vera Barbosa Platt • Vera Maria Ritter • Vera Nunes de Santana Ramos • Vicente Fernandes de Sampaio Junior • Victor Hugo Gastão Vila Nova • Victoria Martins Oggiam • Victoria Pires de Souza • Vinicius da Silva Mulatinho • Vinicius Frate Paranhos • Viviane Cristina da Rocha • Wagner Moreira Bastos Tozatto • Walamis Santos Silva • Walter Müller • Wellington Cardoso Silva • Wellington Rebouças Guimarães • Wilian Danieli Perosso • Willian Pereira Alexandrino • Wirley Maria Sampaio Francini • Yasser Alejandro Diaz Guillen • Yudji Alessandro Otta • Yuri de Lima e Souza

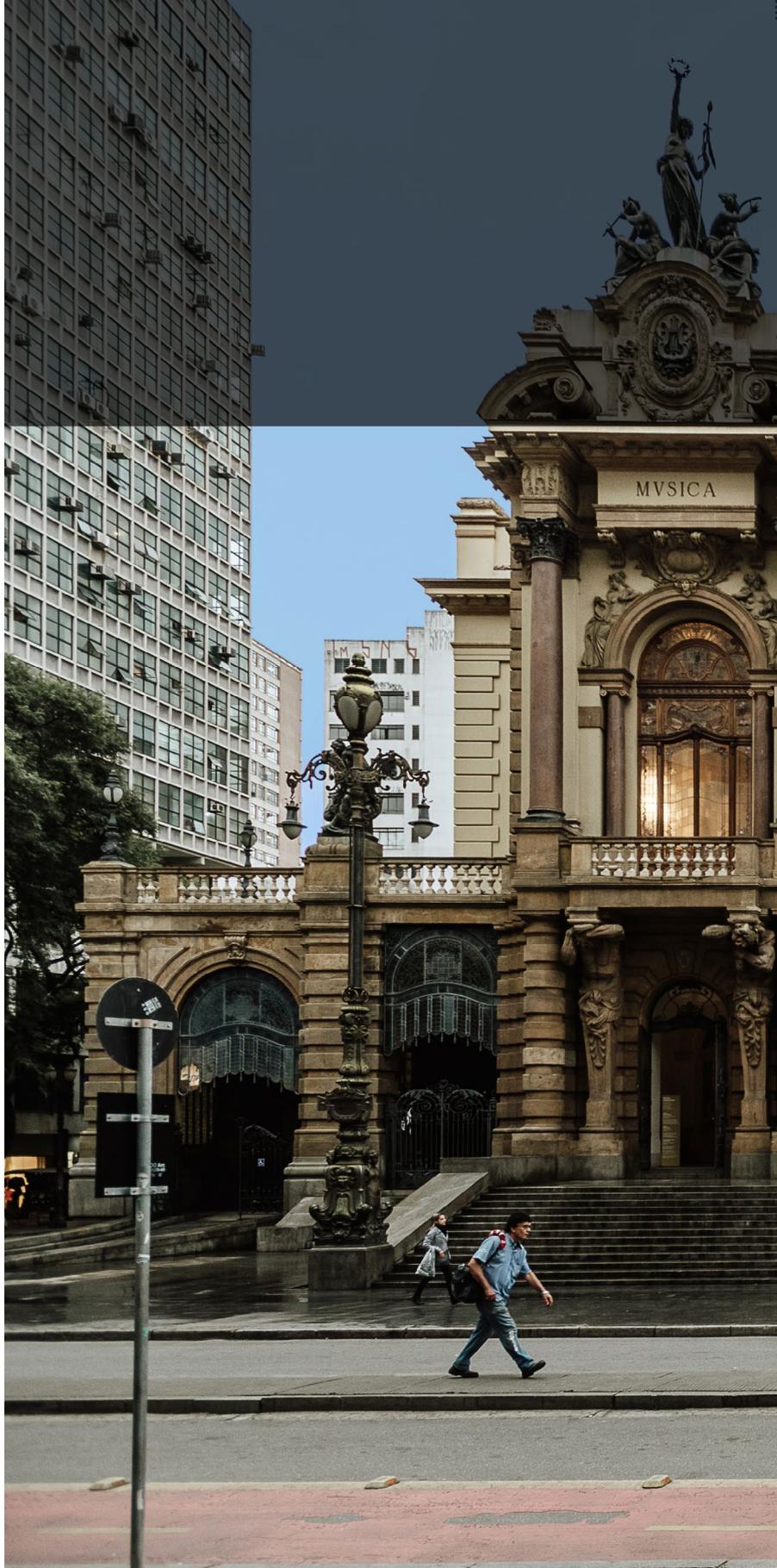
CRÉDITO DAS FOTOS UTILIZADAS NESTA PUBLICAÇÃO

CAPA • Florence Ziad
 PÁGINA 2 • Clarissa Lambert
 PÁGINA 5 • Galeria Produções
 PÁGINA 6 • Clarissa Lambert
 PÁGINA 7 • Sylvia Masini
 PÁGINA 11 • Fabiana Stig
 PÁGINA 12 • Clarissa Lambert
 PÁGINA 13 • Wilian Aguiar
 PÁGINA 15 • Clarissa Lambert
 PÁGINA 17 • Luiz Casimiro
 PÁGINA 18 • Heloisa Ballarini

EQUIPE DE CONSULTORIA - JLEIVA CULTURA & ESPORTE E CONSULTORES ASSOCIADOS

João Leiva • SÓCIO-DIRETOR, JLEIVA
 Luiz Coradazzi • CONSULTOR LÍDER
 Rodrigo Linhares • CONSULTOR SÊNIOR, JLEIVA
 Carina Shimizu • CONSULTORA PLENO, JLEIVA
 Daniel Valeriano • CONSULTOR ESPECIALISTA
 Ricardo Meirelles • CONSULTOR DE COMUNICAÇÃO E PESQUISA, PRIMAPAGINA
 Ana Barros • PESQUISADORA E EDITORA, PRIMAPAGINA
 Bruno Meirelles • PESQUISADOR E EDITOR, PRIMAPAGINA
 Naru Design • PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO





GESTÃO



REALIZAÇÃO

