

# FEITO POR CEARENSES, PARA O BRASIL

Relatório de Gestão  
Instituto Dragão do Mar 2024



INSTITUTO  
**DRAGÃO**  
**DOMAR**

# PRÓLOGO, 08

08

**IDM: UMA CONSTRUÇÃO POLÍTICA, PLURAL E SIMBÓLICA  
FEITA POR CEARENSES PARA TODO O BRASIL**  
POR RACHEL GADELHA

# REFLEXOS DA PRÁTICA, 14

14

**REFORMULAÇÃO ADMINISTRATIVA E NOVOS  
PARÂMETROS DE GESTÃO**  
POR ADRIANA VICTORINO

16

**REDE, TERRITÓRIOS E A GARANTIA DE DIREITOS: OS  
DESAFIOS DA DIRETORIA DE AÇÃO CULTURAL**  
POR LENILDO GOMES

18

**AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE FORMAÇÃO EM ARTE NA  
CULTURA CONTEMPORÂNEA**  
POR BETE JAGUARIBE

# GOVERNANÇA E REDE, 26

28

**O IDM E A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO E  
TECNOLOGIA PARA AS POLÍTICAS CULTURAIS NO CEARÁ**  
POR ZANEIR GONÇALVES

30

**SECULT CEARÁ E IDM: TRADIÇÃO, QUALIDADE E FRUTOS  
DA PARCERIA**  
POR LUISA CELA

34

**IDM EM TRANSFORMAÇÃO: PLANTANDO MUDANÇAS,  
COLHENDO MELHORIAS**  
POR SELENE PENAFORTE

40

**NOVAS TRILHAS E ENCONTROS DA GESTÃO CULTURAL  
NO BRASIL**  
POR PAULO ZUBEN



# AÇÕES E RESULTADOS, 44

44

## PLANEJAMENTO, INOVAÇÃO E O MODELO DE GESTÃO DO IDM

POR LÍVIA ROSAS E NAYANA MISINO

50

## NOVAS ROTAS DE GESTÃO: A CAPTAÇÃO COMO PILAR DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

POR ISABEL PAZ

60

## O IDM EM REDE: GESTÃO EM MOVIMENTO

POR BENJAMIM LUCAS E LILIAN LUSTOSA

64

## ENCRUZAS COMUNITÁRIAS E INSTITUCIONAIS

POR LENILDO GOMES, JOAQUIM ARAÚJO E VITA SARAIVA

76

## A REDE DE FORMAÇÃO DO IDM: INTEGRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E CONTINUIDADE

POR FABIANA BROGLIATO

82

## DESENVOLVENDO UMA NOVA VERSÃO DO IDM

POR WALLACE TEIXEIRA

86

## UM NOVO OLHAR PARA O MONITORAMENTO: DESAFIOS ATUAIS E FUTUROS

POR FABIA ARAÚJO

92

## GESTÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA: APERFEIÇOAR O MEIO PARA CONSOLIDAR OS FINS

POR DEMÉTRIO MAGALHÃES

98

## GERIR PESSOAS COM RESPONSABILIDADE E SENSIBILIDADE

POR EGLE CALDAS

104

## PLANEJAMENTO E PREVENÇÃO: DESAFIOS ESTRUTURAIS

POR WALTER FAÇANHA

112

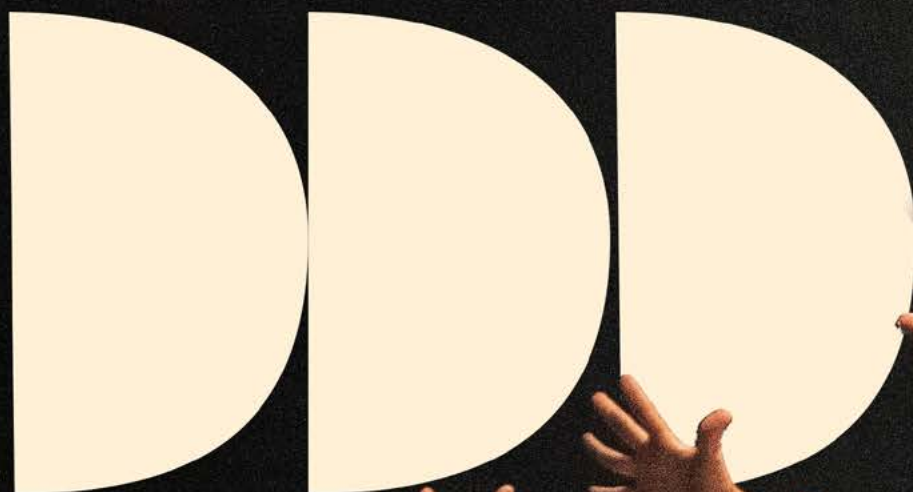
## COMUNICAÇÃO COMO FORÇA DE ARTICULAÇÃO NO IDM

POR CALEBE RODRIGUES E DANIEL FIRMINO

# VISIBILIDADE E IMPACTO, 118







**INSTITUTO DRAGÃO DO MAR**

**FEITO POR CEARENSES,  
PARA O BRASIL**



**INSTITUTO  
DRAGÃO  
DOMAR**



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DA CULTURA  
SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE  
E MUDANÇA DO CLIMA  
SECRETARIA DO ESPORTE





**EM 2024**

**9.762**

**AÇÕES REALIZADAS**

**1.179.590**

**PESSOAS BENEFICIADAS**



# SOMOS PARCEIROS DO GOVERNO DO CEARÁ

traduzindo **políticas públicas** em atividades e serviços ao lado das secretarias da **Cultura, Esporte e Meio Ambiente e Mudança do Clima.**

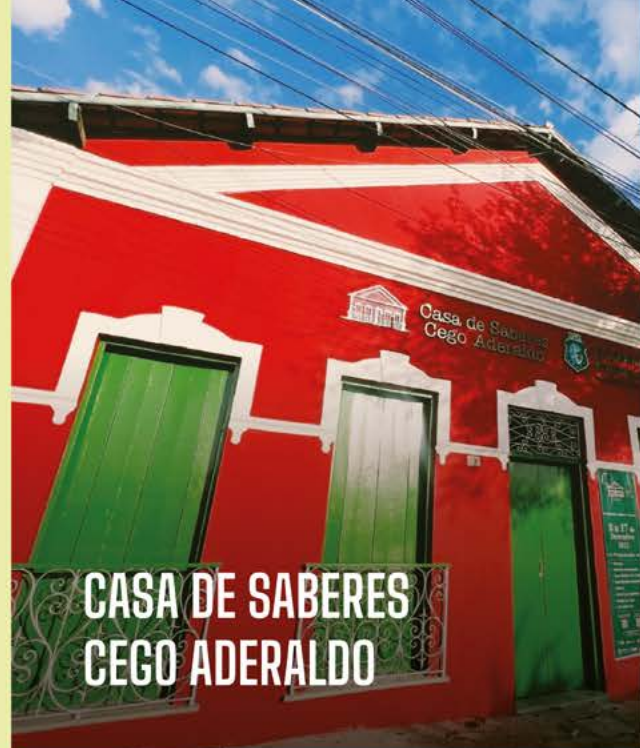
**ESTAMOS NA GESTÃO DE  
16 EQUIPAMENTOS PÚBLICOS**



**CASA DE  
ANTÔNIO CONSELHEIRO**



**CENTRO CULTURAL  
BOM JARDIM**



**CASA DE SABERES  
CEGO ADERALDO**



**CENTRO DRAGÃO DO MAR  
DE ARTE E CULTURA**



**CINETEATRO  
SÃO LUIZ**



**ESCOLA DE  
GASTRONOMIA SOCIAL  
IVENS DIAS BRANCO**



**ESCOLA  
PORTO IRACEMA  
DAS ARTES**





**CENTRO DE  
FORMAÇÃO OLÍMPICA**



**ESCOLA DE ARTES E  
OFÍCIOS THOMAZ  
POMPEU SOBRINHO**



**COMPLEXO AMBIENTAL  
MIRANTE DO CALDAS**



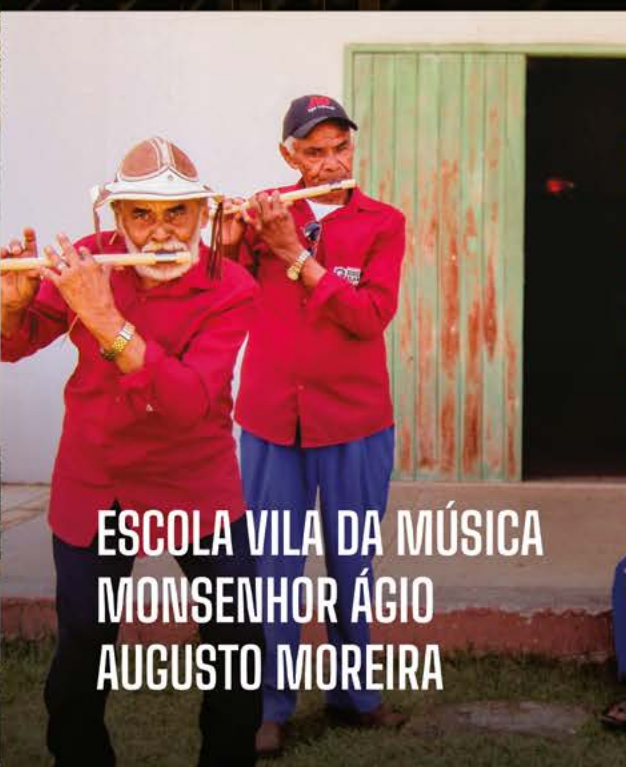
**BIBLIOTECA PÚBLICA  
ESTADUAL DO CEARÁ**



**COMPLEXO AMBIENTAL  
CAMINHOS DO HORTO**



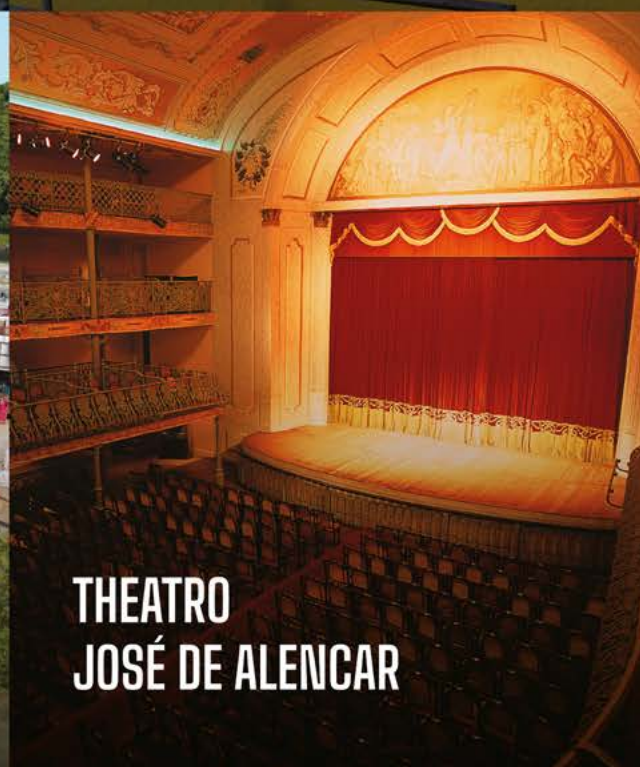
**HUB CULTURAL  
PORTO DRAGÃO**



**ESCOLA VILA DA MÚSICA  
MONSENHOR ÁGIO  
AUGUSTO MOREIRA**



**COMPLEXO AMBIENTAL  
E GASTRONÔMICO  
DA SABIAGUABA**



**THEATRO  
JOSÉ DE ALENCAR**



# IDM: uma construção política, plural e simbólica feita por cearenses para todo o Brasil

O Instituto Dragão do Mar (IDM) é um patrimônio do Ceará. Faz parte da história da nossa política cultural, da construção do repertório artístico e simbólico de uma geração de cearenses e da formação de um mercado de trabalho no estado. Como primeira Organização Social de Cultura do país é também símbolo de visão, ousadia, coragem e pioneirismo e, até hoje, é uma instituição que traz essa marca. Se, ao falarmos do IDM, nos firmamos em seu passado, hoje já temos também a satisfação de nos referenciarmos em seu presente e, neste, nos inspirar para um futuro promissor.



**Rachel Gadêlha**  
DIRETORA-PRESIDENTE

Antropóloga, Mestre em Políticas Públicas e Sociedade, com pós-graduações em Políticas Públicas e Gestão Cultural. Gestora e produtora cultural por mais de 30 anos. Foi gestora do Cineteatro São Luiz nos primeiros 6 anos de sua reinauguração.

Depois de duas décadas de história, o IDM iniciou uma profunda transformação, se reestruturando administrativamente e se reinventando institucionalmente. Nesse processo, protagonizou uma construção política, cultural e simbólica de grande relevância para a gestão cultural no Ceará e no Brasil, que só poderá ser devidamente percebida e mensurada com o decorrer do tempo - que amadurece percursos, apura o olhar e lapida resultados.

O relatório que estamos apresentando trata disso. É uma **construção**, porque entendemos tudo o que vivemos na gestão do Instituto Dragão do Mar como processual e em permanente estado de elaboração, revisão e aperfeiçoamento. O IDM, com seu tradicional legado e trajetória de ousadia, é o mesmo IDM que teve a coragem de se reinventar e passar por um amplo processo de reestruturação e modernização, que iniciou em 2021, mas que segue em curso e se consolida ainda hoje.

É **política**, porque o que fazemos é de extrema relevância para a sociedade. Nosso trabalho reverbera diretamente na ampliação do alcance e na qualidade do acesso às políticas públicas de promoção e garantia dos direitos culturais, por meio de atividades de formação e fruição realizadas nos equipamentos sob nossa gestão e em outros projetos criados por iniciativa própria do IDM. Nosso propósito é fazer uma gestão cultural que trabalhe de forma ética e comprometida,

sustentada na transversalidade da cultura e colaborando nas pautas sociais, de educação, meio ambiente, esporte, segurança alimentar, igualdade racial, juventude, desenvolvimento social, diversidade, acessibilidade e inclusão. Para isso, dispomos de uma equipe competente, com capital político, social e humano, capacitada para traduzir essas políticas em programas, projetos e ações integradas, sensíveis, coerentes e complementares.

É **plural**, porque acreditamos que uma instituição do porte do IDM, com mais de 600 colaboradores e outros tantos prestadores de serviços e parceiros, só se faz com a participação ativa de muitas pessoas, seus saberes e experiências. Reunimos muitas áreas de conhecimento, com espaços para diálogo, debate, reflexão e crítica. Nosso fazer cotidiano acolhe espaços para o aprendizado, para a diferença e a experimentação, para criação e para maturação. Espaço para a diversidade, para a inclusão, para o crescimento. Espaço para o reconhecimento dos que nos precederam e para os que chegam com novas ideias e propostas.

É também **simbólica**, porque essa é a alma do IDM: trabalhar com arte e cultura. Atuamos no campo do sensível, da ampliação de repertórios simbólicos, na possibilidade de novas leituras de mundo e de deslocamentos sociais. E fazemos isso buscando a excelência na gestão, dando amplas possibilidades de criação e expressão a esse valioso repertório que se apresenta por meio da arte e da cultura. Acreditamos em uma gestão que tenha a cultura na centralidade e atue para estimular nosso campo cultural e seus agentes, estruturando processos e percursos criativos.

Com as particularidades de uma OS do Ceará, que faz a gestão de 16 equipamentos culturais para três secretarias estaduais distintas, buscamos alcançar uma gestão eficiente e transparente, que dê conta das especificidades do campo e das necessidades dos artistas e trabalhadores da cultura.

## OS DESAFIOS DA GESTÃO CULTURAL SÃO AMPLOS, DIVERSIFICADOS E COTIDIANOS. E UMA INSTITUIÇÃO COMO O IDM DEVE SER PERMEÁVEL, PARTICIPATIVA, CIDADÃ E RECEPTIVA ÀS MUDANÇAS SOCIAIS E DEMANDAS DE ARTISTAS, DAS SECRETARIAS PARCEIRAS E DO PÚBLICO.

Buscamos reduzir a burocracia dos processos e redesenhar a estrutura administrativa para dar mais agilidade e qualidade às entregas. Aprimorar mecanismos de gestão no campo das artes e da cultura é um dos grandes desafios vivenciados pelo IDM, o que nos instiga na busca de uma evolução constante.

Isso só se faz com parcerias institucionais fortes. Continuamos contando com a Secult Ceará, como nossa mais antiga e principal parceira, fundamental na trajetória do IDM. Ampliamos significativamente nosso leque de parceiros, a proximidade com agentes culturais e a participação na agenda cultural do país, ocupando hoje a vice-presidência do Conselho de Administração da Abraosc - Associação Brasileira de Organizações Sociais de Cultura. Contamos com a parceria de outras OSs de Cultura, de universidades, instituições sociais e culturais, coletivos, fóruns e integramos instâncias de participação social.

Neste relatório, trazemos nossas experiências em diversas dimensões que nos desafiam. Falamos de gestão de pessoas, inovação, monitoramento, sustentabilidade, infraestrutura e questões administrativas e financeiras. Mas também compartilhamos experiências sobre a implementação de projetos político-pedagógicos e sistemas de avaliação, a qualificação e integração de ações em rede, cidadania cultural, integração e transversalidade, entre outros temas.

Em todos, há a busca de sinergias e propósitos em comum, o fortalecimento da governança e a institucionalização de processos para não haver retrocessos nesse caminho.

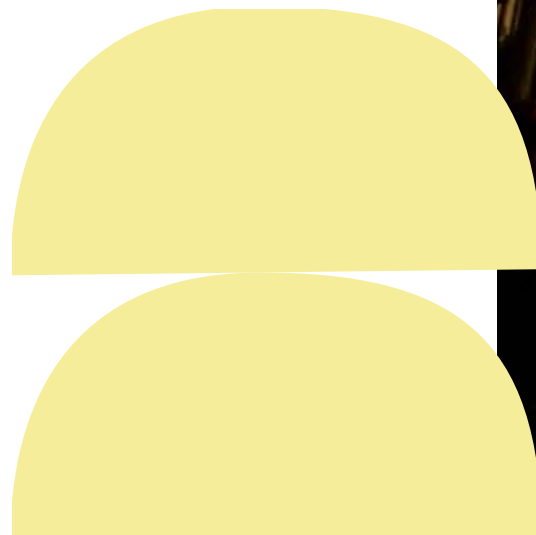
Em síntese, esses são os rumos que o IDM tem tomado para se reinventar e reposicionar enquanto instituição pioneira na gestão cultural. Os textos deste relatório apresentam algumas dimensões dessas transformações que o IDM tem vivido, expondo resultados de 2024, mas também reflexões que contextualizam e indicam como e porque chegamos até aqui.

**COMPARTILHAR ESSE PERCURSO É  
TAMBÉM SOCIALIZAR CONHECIMENTO,  
CONSTRUIR TECNOLOGIA DE GESTÃO,  
E, EM ÚLTIMA INSTÂNCIA, CRESCER  
JUNTO COM O CAMPO CULTURAL E  
SEUS AGENTES.**

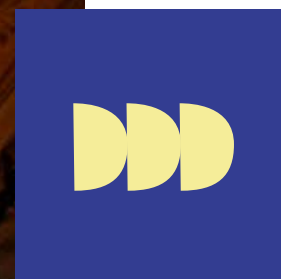
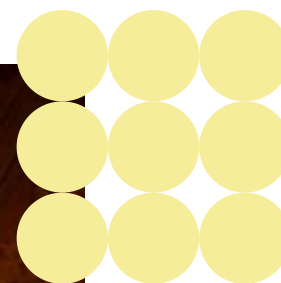
As palavras talvez não consigam dar conta da riqueza do processo vivido, do desafio enfrentado e da competência, engajamento e disponibilidade dos colaboradores e parceiros mobilizados nessa trajetória, porém o relato que fazemos é história, é memória e é aprendizado.

Deixo aqui meu registro e minha gratidão ao afirmar que essa história foi e continua sendo escrita a muitas mãos. Durante esses anos, e particularmente no ano de 2024, contamos com o apoio de quase 800 pessoas, entre colaboradores diretos, terceirizados e prestadores de serviços que, com inteligência, compromisso e entrega, fizeram a diferença. E é por isso que esse relatório é escrito por muitas pessoas. Porque o Dragão é assim. É grande. É plural. Tem muitas faces e vozes. É patrimônio do Ceará e reverbera no Brasil.

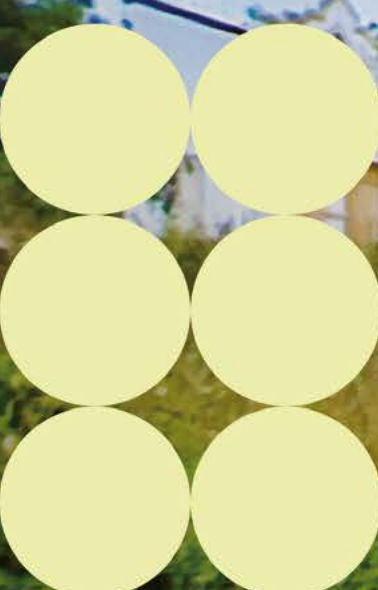
A essa história se somam secretários, servidores, parceiros, artistas, técnicos e públicos. Os que fizeram chegar até aqui, os que estão e os que virão. É para vocês que escrevemos este relato, e é com vocês que o IDM conta nos próximos 25 anos para a continuidade dessa construção política, plural e simbólica, que é cearense de nascimento, mas que tem o Brasil como destinatário final.











# CASA DE ANTÔNIO CONSELHEIRO TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**



CASA DE  
ANTÔNIO CONSELHEIRO



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA



GERIDO PELO IDM DESDE 2022



EM 2024

**394**

AÇÕES REALIZADAS

**13.908**

PESSOAS BENEFICIADAS



## ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO

# Reformulação administrativa e novos parâmetros de gestão

Nos últimos anos, o Instituto Dragão do Mar (IDM) tem enfrentado uma crescente necessidade de se adaptar às mudanças nos cenários econômico, social e tecnológico. Essa adaptação exige a implementação de novos parâmetros de gestão que tornem a operação mais ágil, eficiente e transparente, com o objetivo de aprimorar a atuação da organização e maximizar seu impacto social. Iniciamos em 2021 um processo de reformulação organizacional no IDM, com ênfase nas áreas e processos que dão suporte para as atividades finalísticas. Em 2024 já podemos colher alguns resultados do trabalho iniciado, porém cientes de que ainda há muita coisa a fazer. A gestão ágil, por exemplo, surge como uma resposta eficaz a essa demanda. A tomada de decisões mais rápidas e a execução de projetos de maneira mais coordenada e integrada permitem que a organização se ajuste com maior facilidade às mudanças no ambiente externo.



**Adriana Victorino**  
DIRETORA ADMINISTRATIVO  
FINANCEIRA

Bacharel em Ciências Contábeis com MBA Executivo em Finanças e especialista em Estratégia de Gestão Empresarial. Há mais de 16 anos atua em cargos de gestão administrativa-financeira, dos quais 12 foram à frente de organizações sociais, como IDM, Instituto CUCA e Cineteatro São Luiz.

Além disso, a integração de novas tecnologias é um dos pilares dessa transformação. Ferramentas de gestão e sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) são cada vez mais utilizados para organizar dados, facilitar a comunicação e promover a transparência nos processos internos. A automação de processos administrativos, a gestão de contratos e o acompanhamento de projetos permitem que o IDM economize tempo e recursos, além de garantir maior precisão nas informações. Ao adotar essas soluções, a organização assegura o uso eficaz e eficiente dos recursos públicos, maximizando os resultados e minimizando desperdícios.

Essas tecnologias não só aumentam a eficiência operacional, mas também tornam a gestão mais transparente e acessível, tanto para financiadores quanto para colaboradores e o público atendido.

Por esse motivo, em 2024 o IDM investiu recursos na área administrativo-financeira para a criação de um setor de gestão de contratos, deu continuidade às melhorias e atualizações no sistema SAP e realizou a contratação de profissional especializado para o controle e gestão do patrimônio (imobilizado).

A necessidade de prestar contas de forma clara e objetiva exige processos administrativo-financeiros bem estruturados. Uma gestão eficiente permite que a organização planeje melhor seus recursos, identifique fontes de financiamento e garanta que cada real investido seja utilizado de

## **ESSAS TECNOLOGIAS NÃO SÓ AUMENTAM A EFICIÊNCIA OPERACIONAL, MAS TAMBÉM TORNAM A GESTÃO MAIS TRANSPARENTE E ACESSÍVEL, TANTO PARA FINANCIADORES QUANTO PARA COLABORADORES E O PÚBLICO ATENDIDO.**

forma otimizada, por meio de plataformas digitais que integram as áreas administrativa, financeira, contábil e de monitoramento e avaliação de resultados. Então, visando contribuir para essa transparência, em 2024 iniciamos a implementação de um BPMS (Business Process Management System), começando pelos processos de monitoramento dos contratos de gestão, mas que atenderá outros processos críticos a partir de 2025.

Outro aspecto fundamental dessa reformulação é a gestão de pessoas, que deve ser fortalecida por meio de uma abordagem mais colaborativa e voltada para a capacitação contínua. As organizações sociais, especificamente o IDM, precisam investir no desenvolvimento de seus colaboradores, garantindo que a equipe esteja preparada para lidar com as exigências de um ambiente em constante transformação.

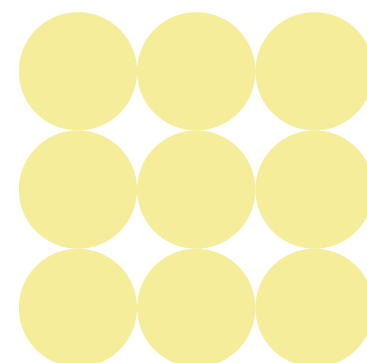
A criação de uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a cooperação, a saúde mental e o respeito aos Direitos Humanos é essencial para engajar os colaboradores e aumentar a produtividade, além de garantir um trabalho de qualidade voltado para a missão social da organização.

Salientamos também a grande importância de se ter uma área de Segurança Infraestrutura atuante, dando suporte e monitorando questões críticas dos 16 espaços públicos sob nossa responsabilidade. O IDM vem buscando constantemente for-

talecer essa área, a fim de que os espaços, adequadamente mantidos, não só favoreçam a eficiência operacional, mas também garantam a segurança dos funcionários e do público frequentador. A prevenção de riscos e a criação de ambientes seguros são fundamentais para o bom funcionamento das atividades e para a confiança que os usuários depositam nas instalações.

Por fim, a avaliação de resultados e o foco no impacto social são aspectos centrais nos novos parâmetros de gestão do IDM. A utilização de indicadores de desempenho e ferramentas de monitoramento permite que o Instituto avalie a eficácia de suas ações e identifique áreas que necessitam de ajustes. Com a coleta de dados precisos sobre os resultados alcançados, a organização pode tomar decisões mais acertadas, ajustando suas estratégias para atender de forma mais eficaz o seu papel. Esse processo contínuo de avaliação e adaptação é fundamental para garantir a sustentabilidade e o crescimento da Instituição ao longo do tempo.

São muitos e complexos os desafios de gestão na área administrativa e financeira enfrentados pelo IDM. Para enfrentá-los, além de coragem, alinhamento e vontade política, precisamos de soluções inovadoras, um corpo colaborativo engajado e bem preparado e, especialmente, a disponibilidade de recursos financeiros para subsidiar todas as transformações necessárias. É isso que temos feito ao longo dos últimos anos na Diretoria do IDM, contando com o apoio do Governo do Ceará e especialmente da Secretaria da Cultura - Secult Ceará.



## AÇÃO CULTURAL

# Rede, territórios e a garantia de direitos: os desafios da Diretoria de Ação Cultural

O Instituto Dragão do Mar, a partir de março de 2021, iniciou um processo de mudanças profundas, da recomposição da sua diretoria até a revisão de fluxos administrativos, reformulação de algumas equipes, dentre outras novidades que começaram ali. Um firme esforço na tentativa de dar outra face a essa OS de cultura que se orgulha de ostentar o título de mais antiga do Brasil. Dentre inúmeras características, o quadro encontrado remetia à existência de muitas assimetrias financeiras entre os equipamentos geridos, descompasso de pensamento e conceitos, e a certeza da necessidade de avanços em alguns campos caros à contemporaneidade da gestão de políticas públicas de cultura.



**Lenildo Gomes**  
DIRETOR DE AÇÃO  
CULTURAL

Sociólogo, produtor e pesquisador em linguagens artísticas. Possui experiências diversas no campo da gestão em secretarias e equipamentos culturais. É mestre em Sociologia e Especialista em Gestão e Políticas Culturais.

Falar do IDM daquele começo de 2021, é falar de uma instituição que não só pensava, mas, acima de tudo, se colocava com firmeza na missão de protagonizar melhorias em sua forma de ser e de gerir uma complexa rede de equipamentos culturais, ambientais e esportivos.

Dentro desse movimento, a então diretoria de Articulação Institucional buscava, assim como todo o Instituto, entender-se enquanto parte das mudanças necessárias para esse reposicionamento. De cara, o desafio de participar ativamente da construção do Programa Cultura em Rede confirmava tais assimetrias estruturais e econômicas nos equipamentos da Rede. Conceitualmente, identificou-se a importância de elaboração de um pensamento que direcionasse as ações finalísticas e, assim, também contribuísse para compor o escopo de gestão do IDM.

Algumas questões fundamentais se colocaram entre os enormes desafios que a Diretoria precisaria enfrentar: avançar num pensamento mais elaborado de curadoria e programação; parametrizar valores de cachês, políticas de pautas e formas de acesso aos equipamentos; fortalecer as parcerias institucionais; avançar na articulação e integração de políticas junto à rede; avançar na construção de uma política que pautasse a diversidade e colaborasse para a criação de efetivas ações de inclusão, diversidade e cidadania cultural.

**A IDEIA DE DIREITO À CULTURA É, POR SI SÓ, O PANO DE FUNDO DE TUDO ISSO, OU, A FORMA POR EXCELÊNCIA DA GARANTIA DA VIDA CULTURAL A PARTIR DA NOÇÃO DE DIVERSIDADE E DO EXERCÍCIO LIVRE DAS INDIVIDUALIDADES E IDENTIDADES.**

A mudança de nome da diretoria (então Articulação Institucional) para Ação Cultural se deu a partir da percepção de que todas as questões apontadas nessa reestruturação precisavam ser refletidas não somente no conjunto de atividades desenvolvidas, mas também no nome/identidade da mesma. A composição da equipe da DAC passou a refletir também as áreas de sua atuação: articulação institucional, ação cultural, cidadania cultural, direitos humanos e diversidade.

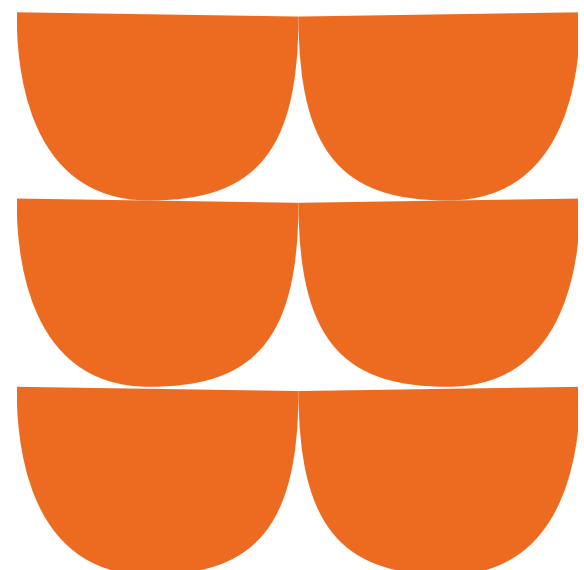
Em 2024, os avanços na consolidação de políticas no âmbito da gestão em rede, da ação cultural, da garantia de direitos podem ser percebidos em documentos elaborados e publicados e também no reflexo disso tudo numa relação ainda mais próxima com os equipamentos geridos pelo IDM. Com sua política de direitos humanos e diversidade, por exemplo, o IDM passou a responder, substancialmente, a uma demanda vinda das ruas, dos corpos divergentes, dos territórios múltiplos e dos movimentos organizados (ou não).

Viver o direito à cultura, nesse sentido, é vivenciar a própria política cultural e sua contemporaneidade, com seus recortes particulares e únicos, mas, acima de tudo, com um sentido de coletividade e de interação entre tais individualidades e identidades. Diversidade, no sentido mais potente da expressão.

Através de parcerias institucionais, equipamentos como o Centro de Formação Olímpica,

Hub Cultural Porto Dragão e Centro Cultural Bom Jardim, para citar apenas alguns, vêm consolidando seus programas e atividades desenvolvidas. A política de pautas, a padronização dos cachês e a criação de grupos de estudos em curadoria e cidadania cultural, contribuíram para a construção de pensamentos mais complexos acerca do que estamos fazendo.

Sim, ainda temos muito para caminhar, avançar e continuar nesse caminho de consolidação institucional do IDM. Olhando para o ano de 2024 e pensando nele como referência para o presente e futuro, três desafios me parecem essenciais e neles a Diretoria de Ação Cultural ocupa lugar estratégico: aprimorar o modelo de gestão em rede no sentido de aproximar ainda mais os equipamentos e seus programas; consolidar as ações de captação de recursos e demais possibilidades de sustentabilidade e, por fim; estruturar ações no sentido do crescimento institucional no campo dos direitos humanos, ampliando e aprimorando a forma como cada equipamento se relaciona com as pessoas que vivem nos territórios onde estão inseridos.



## FORMAÇÃO

# As políticas públicas de formação em arte na cultura contemporânea

**Bete Jaguaribe**

DIRETORA DE FORMAÇÃO

Doutora em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará (UFC), onde também realizou seu Mestrado em História Social e a graduação em Jornalismo, profissão que exerceu até os anos de 1990. Professora, atualmente é Diretora da Porto Iracema das Artes e coordena o Curso de Cinema e Audiovisual da Universidade de Fortaleza.

O Instituto Dragão do Mar (IDM) traz em sua concepção uma perspectiva de políticas culturais em que as dimensões da formação, criação e fruição articulam-se de forma orgânica e inovadora. O Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura - o CDMAC, equipamento gerador da própria criação do Instituto, foi pensado como um grande espaço de convergência artística, em que a experiência cultural ocorreria de forma integrada. A educação em artes ocupou a centralidade do projeto do CDMAC, com as atividades formativas sendo, inclusive, iniciadas antes da inauguração do próprio centro cultural, através do Instituto Dragão do Mar de Arte e Indústria Audiovisual do Ceará, uma escola múltipla de artes, criada em 1996, com uma forte ênfase em cinema. Dez anos depois, em 2006, o IDM passa a fazer a gestão da Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu Sobrinho, ampliando seu campo de atuação na formação artística. Em 2013, com a inauguração da Escola Porto Iracema das Artes, o IDM consolida-se como referência em políticas de formação em artes no Ceará. Atualmente, o Instituto mobiliza uma rede de experiências formativas, que inclui a Escola Vila da Música, sediada no Crato, a Escola de Gastronomia Social, além dos núcleos educativos dos equipamentos culturais.

As últimas três décadas foram marcadas por profundas transformações sociais, econômicas e culturais. A “aldeia global” de Marshall McLuhan, conceito formulado no início dos anos de 1960, foi radicalizada com os atuais avanços tecnológicos, aprofundando os desafios do mundo contemporâneo, especialmente em sua dimensão cultural. O que pode a formação artística, nesse contexto de super conexões, movidas pelos algoritmos da inteligência artificial? Como as políticas públicas de formação artística podem contribuir para pensarmos um modo de vida mais humanitário?

Reflito essas questões, num contexto de profunda perplexidade mundial, em que o sentido da palavra “verdade” atravessa um rubicão irracional, pautado pelas redes sociais. São engajamentos mobilizados por discursos de ódio, conteúdos que se ancoram na prática da dissonância cognitiva à exaustão. Uma estética da dissonância, da bizarrice, da incredulidade.

Mobilizo o conceito de “era transestética” (Gilles Lipovetsky e Jean Serroy)<sup>1</sup>, precioso para pensarmos o atual estado da cultura contemporânea. “Estamos no momento em que os sistemas de produção, de distribuição e



de consumo são impregnados, penetrados, remodelados por operações de natureza fundamentalmente estética”- observam os pesquisadores, no largo estudo sobre o que chamam de “estetização do mundo”, num contexto em que as estratégias de mobilização das sensibilidades ganham centralidade no que definem de “capitalismo de hiperconsumo”. Para Lipovetsky e Serroy, um modo de funcionamento que explora racionalmente e de maneira generalizada as dimensões estético-imaginárias-emocionais tendo em vista o lucro e a conquista dos mercados. Um cenário que impacta todas as dimensões da vida social, como mostram as atuais crises climática, social e econômica.

Talvez a primeira questão a ser considerada seja o reconhecimento honesto de que nossos sistemas educacionais não estão preparados para oferecer uma formação estética, capaz de lidar com as provocações do mundo contemporâneo, atravessado especialmente por uma precária relação com o tempo e as memórias. A partir daí, pensar um encontro definitivo entre os campos da Educação e da Cultura, com vistas a gerar experiências que enfrentem os desafios impostos pelo mundo contemporâneo. A construção de uma espécie de *Pacto do Sensível*, um compromisso capaz de mobilizar as estruturas de poder, a partir da parceria prioritária entre Educação e Cultura, na perspectiva de um grande esforço institucional com condições de atravessar outras áreas de gestão, como a assistência social, meio ambiente, saúde e segurança.

## COMO PENSAR ESSE ESTADO DE COISAS DE ORDEM GLOBAL, NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS CULTURAIS E, MAIS ESPECIFICAMENTE, NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO EM ARTES?

A possibilidade de um modelo de desenvolvimento sustentável, justo e humano, está diretamente relacionada com uma experiência escolar que promova espaços de

imaginação, de criação, que aprofunde as sensibilidades estéticas e culturais, base definitiva para o pensamento crítico e para as competências cognitivas necessárias para o exercício de qualquer ofício. A aproximação entre Educação e Cultura não é assunto novo e está na pauta de pesquisadores do mundo inteiro há muitas décadas, inclusive no Brasil. Organismos internacionais como a UNESCO e OEI vêm publicizando estudos e recomendações há tempos, ancorados em experiências bem sucedidas de alguns países. No entanto, chegamos a 2025, num completo estado de analfabetismo estético mundial, que coloca o planeta sob o perigo da dinâmica de uma indústria de conteúdo duvidoso, difundidos em rede mundial, sob o mando das *Big Techs*, que exercem um grande poder de influência na vida social do planeta. Atualmente, estamos imersos num trágico cenário, em que há um explícito alinhamento dos gigantes da tecnologia com o fascismo, numa ameaça clara à democracia no mundo.

Obviamente que a liderança desse processo cabe às superestruturas responsáveis pelas grandes políticas públicas estatais, como Ministérios e Secretarias, porque requer recursos financeiros, materiais e científicos. Mas é de fundamental importância a compreensão de que essa é uma tarefa coletiva, política e urgente. Todos nós que temos algum tipo de responsabilidade, no âmbito dos sistemas públicos e privados de educação e cultura, devemos assumir essa agenda como prioritária. Imagino a mobilização de redes de comunidades educativas e artísticas, que se criam em ambientes dos mais diversos, desde os mais tradicionais, como as Universidades, as escolas, espaços culturais, aos mais livres em termos de organização, como os coletivos e os grupos artísticos. O fato é que devemos encontrar formas de interferir nesse processo contemporâneo de precarização da vida sensível, a partir do nosso lugar de existência, seja ele qual for. O contrário disso é subjugar-se à dinâmica perversa das redes sociais, que se consolidam como referências de (des)informação e padrão estético. Uma esfera de legitimação de discursos de ódio e violência.

Seja na construção de diretrizes e instrumentos de gestão capazes de qualificar as experiências e processos pedagógicos na rede de escolas e equipamentos sob sua responsabilidade, mas, muito especialmente, no compromisso político de contribuir com uma agenda pública sobre a urgência estratégica de um projeto de formação artística no estado e no país.

## **E UMA INSTITUIÇÃO COM A TRADIÇÃO DO IDM NÃO DEVE ABRIR MÃO DO PAPEL A QUE ESSA REALIDADE LHE CONVOCA A ASSUMIR.**

Esse desafio demanda, por fim, a compreensão de empreendermos todos os esforços para instaurar a formação artística como pauta central das políticas de cultura e educação. Uma formação artística claramente inspirada em Paulo Freire, que tenha como objetivo refletir sobre seus contextos, na perspectiva de transformá-los. Portanto, uma formação artística que mobilize novas sensibilidades acolhedoras da diversidade em seu sentido mais completo, especialmente no que se refere à diversidade de visões do mundo. Importante acentuar que a educação em artes não é a panaceia para todos os males da vida contemporânea e nem é sua responsabilidade salvar o mundo. Mas não restam dúvidas sobre seu papel estratégico na formação de um pensamento complexo, capaz de contribuir com a criação de novas perspectivas de existência.



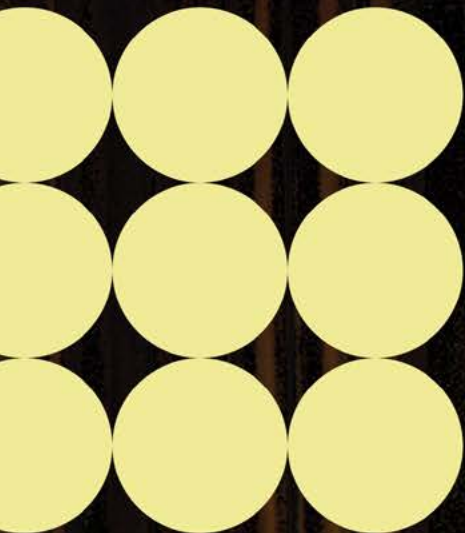
<sup>1</sup> LIPOVETSKY, Gilles e SERROY, Jean. A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.











**EM 2024**

**1.095**

**AÇÕES REALIZADAS**

**208.673**

**PESSOAS BENEFICIADAS**



GERIDO PELO IDM DESDE 2015

IDI

# CINETEATRO SÃO LUIZ TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**

*São Luiz*  
FORTALEZA  
CINETEATRO  
— 1956 —



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA





# COMPLEXO AMBIENTAL CAMINHOS DO HORTO TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**



**CAMINHOS  
DO HORTO**  
COMPLEXO AMBIENTAL



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE  
E MUDANÇA DO CLIMA



GERIDO PELO IDM DESDE 2022

DD

EM 2024

128

AÇÕES REALIZADAS

242.020

PESSOAS BENEFICIADAS



A woman with her hair in a high bun of braids, some of which are white, is shown in profile, speaking into a microphone. She is wearing a vibrant, multi-colored patterned jacket. The background is dark with some blue and purple stage lighting.

# GOVERNANÇA E REDE

Caminhamos juntos, integrados por um modelo de governança de Organização Social (OS) que inclui os Conselhos de Administração e Fiscal, parcerias com o Governo do Ceará através das Secretarias contratantes, uma rede de gestores e gestoras de equipamentos, trabalhadores e trabalhadoras da cultura, e instituições parceiras estratégicas no desenvolvimento e fortalecimento desse modelo de gestão.

São muitas as vozes, mentes e mãos a construir o IDM. Aqui convidamos representantes dessas esferas de Governança e Rede para compartilhar e registrar os diferentes pontos de vista que compõem nosso trabalho. Reconhecemos a importância de cada um - instituição, equipe, pessoa. Sem vocês o IDM não seria o que é



## SECRETARIAS PARCEIRAS

Governo do Ceará  
Secretaria da Cultura  
Secretaria do Esporte  
Secretaria do Meio Ambiente e  
Mudança do Clima

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**Francisco José Moura Cavalcante**  
Presidente do Conselho |  
Representante Casa Civil

**Rafael Felismino**  
Representante Secretaria da Cultura

**Vera Regina Rodrigues da Silva**  
Representante da Sociedade Civil (Unilab)

**Zaneir Gonçalves Teixeira**  
Representante Eleita pelo Conselho (Notória  
capacidade)

**Duarte de Sousa Dias Branco**  
Representante eleito pelos Associados do IDM

**Ana Maria Xavier**  
Representante da Sociedade Civil (Inec)

## REDE DE GESTÃO ESTRATÉGICA

**Suzete Nunes**  
Biblioteca Pública Estadual do Ceará

**Charmene Rocha**  
Complexo Ambiental Mirante do Caldas

**Pedro Igor Pimentel**  
Casa de Antônio Conselheiro

**Marcos Levi Nunes**  
Centro Cultural Bom Jardim

**Leo Porto**  
Hub Cultural Porto Dragão

**Adriano Loureiro**  
Centro de Formação Olímpica

**Caio Quinderé**  
Complexo Ambiental e Gastronômico da  
Sabiaguaba

**Michelle Maciel**  
Casa de Saberes Cego Aderaldo

**José Alves Netto**  
Cineteatro São Luiz

**Maninha Moraes**  
Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu  
Sobrinho

**Selene Penaforte**  
Escola de Gastronomia Social Ivens Dias  
Branco

**Bete Jaguaribe**  
Escola Porto Iracema das Artes

**Lucinha Rodrigues**  
Vila da Música Monsenhor Ágio Augusto  
Moreira

**Camila Rodrigues**  
Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura

**Ricardo Borges**  
Complexo Ambiental Caminhos do Horto

**Natália Escóssia**  
Theatro José de Alencar



PESQUISA E CULTURA

# O IDM e a produção de conhecimento e tecnologia para as políticas culturais no Ceará

Aproximar significa, literalmente, trazer para mais perto, avizinhar. É um processo construtivo que envolve relações de confiança e colaboração, permeadas pela comunicação aberta e fluente. A proximidade permite que as partes envolvidas se conheçam melhor e estabeleçam conexões significativas, capazes de produzir novas realidades em si mesmas e no mundo. O ano de 2024 foi, em muitos sentidos, pleno de aproximações.

A condição de integrante do Conselho de Administração do IDM, no qual ocupo a representação por notório saber, tem permitido maior proximidade com a gestão dessa OS de cultura pioneira no Brasil. Acompanhando de perto, pude perceber que a atuação do IDM nos últimos 27 anos vem definindo o próprio sentido da gestão de experiências culturais, não só no plano estadual, mas também nacional, para além da administração e manutenção de equipamentos de cultura.

A busca de novas parcerias, a preocupação com a sustentabilidade, a construção de modelos de gestão pautados na transparência e na responsabilidade interna e externa, são parte das contribuições do IDM ao próprio modelo das Organizações Sociais, em permanente construção e aprendizado nas relações com a gestão pública e a sociedade.

Mas foi a aproximação institucional entre o IDM e o Programa Cientista Chefe da Cultura (CCCult), do qual participo como pesquisadora, que realmente marcou o ano de 2024. Lançado como política de Estado pelo Governo do Ceará, o Programa mobiliza a inteligência das universidades cearenses para interagir diretamente com a gestão pública de cultura. Busca-se, assim, encontrar soluções inovadoras para implementação das políticas culturais, a partir de demandas definidas em conjunto com a SECULT. No primeiro ciclo de pesquisas, o foco do CCCult recaiu sobre a política de editais e aspectos mais gerais do fomento cultural estadual, além de um importante estudo sobre os cursos profissionalizantes da Escola de Gastronomia Social Ivens Dias Branco, equipamento gerido pelo IDM.



**Zancir Gonçalves**  
CONSELHEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO

Professora do Curso de Direito da UNIFOR. Bacharel, Mestre e Doutora em Direito (UFC). Especialista em Gestão Cultural (UVA). Pesquisadora-bolsista do Programa Cientista Chefe da Cultura – FUNCAP/SECULT. Membro do Conselho de Administração do IDM.

## **A BUSCA DE NOVAS PARCERIAS, A PREOCUPAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE, A CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO PAUTADOS NA TRANSPARÊNCIA E NA RESPONSABILIDADE INTERNA E EXTERNA, SÃO PARTE DAS CONTRIBUIÇÕES DO IDM AO PRÓPRIO MODELO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Atualmente, em segundo ciclo de suas atividades, o Programa vem se dedicando ao trabalho específico com a rede de equipamentos culturais e suas OS gestoras, buscando o desenvolvimento de tecnologias de inclusão social, materializadas na construção participativa do Guia Inclua da Cultura e sua aplicação com ações formativas na RECE; a definição de métodos e técnicas de avaliação de políticas de formação cultural junto aos equipamentos; o uso de tecnologias avançadas de digitalização de patrimônio, alcançando equipamentos tombados (como o TJA, gerido pelo IDM); e a busca de modelos inovadores de fomento e financiamento para manutenção e expansão da rede de equipamentos culturais.

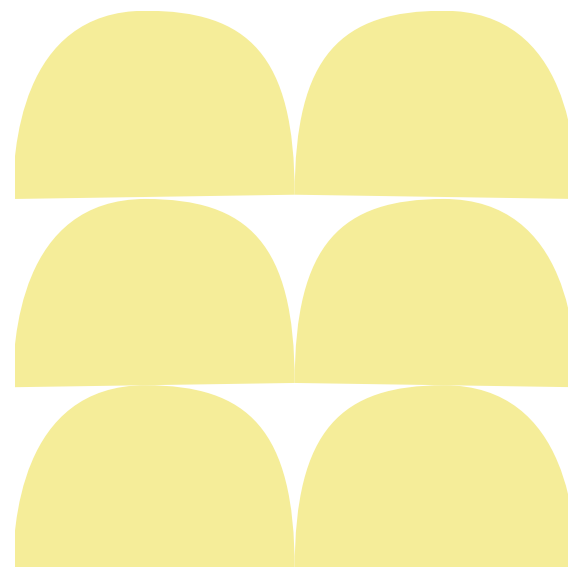
Nesse processo de construção de conhecimento, ao longo de 2024, pesquisadores do CCCult trabalharam na elaboração de diagnóstico sobre as atividades do CCBJ, e colaboraram com a pesquisa formativa sobre os Laboratórios de Criação junto à Coordenação de Pesquisa e Inovação da Porto Iracema das Artes, sendo esses dois equipamentos geridos pelo IDM. Também foram realizados estudos sobre as condições de fomento e financiamento de mais 6 equipamentos culturais, distribuídos em Fortaleza, no Sertão Central e no Cariri, sendo 5 deles geridos pelo IDM: Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura (CDMAC), Cineteatro

São Luiz, Vila da Música e as Casas de Saberes Cego Aderaldo e Antônio Conselheiro.

Em todo o trabalho de pesquisa e de produção de conhecimento desenvolvido ao longo do ano, a postura do IDM e da gestão direta dos equipamentos foi de aproximação, colaboração, contribuição.

Uma vontade genuína de participar e construir conjuntamente o saber e o fazer da gestão cultural, compartilhando avanços e também desafios e perplexidades que nascem do pioneirismo, da invenção de novos caminhos, das próprias mudanças do campo, das demandas sociais e da relação com outras políticas públicas.

Os resultados dos estudos e pesquisas realizados já vêm sendo mostrados em seminários do CCCult, e em breve alcançarão o público mais amplo. Mas a construção dessa aproximação institucional já é um avanço indiscutível. O IDM, parte ativa nesse processo de pesquisa e conhecimento, é parceiro fundamental no compromisso, assumido pelo Programa Cientista Chefe da Cultura, de construir inovação no âmbito social, por meio de tecnologias de inclusão e cidadania cultural.



PARCERIA ESTRATÉGICA

# Secult Ceará e IDM: tradição, qualidade e frutos da parceria

Cultura é feita em coletivo. E a travessia da Cultura aqui no Ceará não seria diferente. A história das políticas culturais no Ceará traz, em muitos capítulos, o nome do Instituto Dragão do Mar, o IDM, que hoje assina desta forma, mas, ao longo dos seus 27 anos, já assumiu tantos outros nomes em seu processo de construção. Todos estes, sem dúvidas, trazendo consigo a essência do fazer - e fazer bem - a parceria nesta gestão que se iniciou com a Secretaria da Cultura do Ceará e ganhou maior alcance na OS, por meio das oportunidades construídas em nossa caminhada. A Cultura é tão transversal que acredito que colaborou de forma ímpar nestas novas parcerias firmadas pelo IDM, que somou expertise e coragem nestes avanços.



**Luísa Cella**

SECRETÁRIA DE CULTURA  
DO CEARÁ

Desde 2014, atua no campo das políticas culturais, direitos humanos e cidadania. Foi Diretora de Direitos Humanos na Rede CUCA, Diretoria de Cidadania Cultural do IDM, dirigindo o Centro Cultural Bom Jardim (CCBJ) e Presidenta do Instituto ECOA, em Sobral. Entre os anos de 2019 a 2022, foi Secretária Executiva da Cultura no Governo do Estado do Ceará. É secretária geral do Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Cultura.

**PIONEIRO, ABRINDO ALAS, O IDM DEU O PRIMEIRO PASSO NESSA CONFIGURAÇÃO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL PARCEIRA DA GESTÃO PÚBLICA NA CULTURA NO CEARÁ, OBTENDO SUCESSO E, HOJE, SEGUE COM TANTAS TEMPORADAS ININTERRUPTAS EM CARTAZ.**

O fazer público exige muito de cada um de nós, enquanto gestoras e gestores. Contar com uma parceria profissional e comprometida como a do IDM permite ao Governo aumentar seus padrões de qualidade, alcançar novos horizontes, ampliar perspectivas.

A Secretaria da Cultura do Ceará conta hoje com a maior rede de espaços públicos do Brasil. São 27 espaços culturais, entre cinemas, museus e planetários, de shows a formações, acontecendo na capital e no interior. É uma rede grande, complexa e diversa e a parceria do IDM na gestão de 12 dos nossos espaços, atendendo às diretrizes e políticas públicas traçadas pela Secult Ceará, é fundamental para conseguirmos realizar o que desejamos.

Priorizar a Cidadania Cultural, adotar a Acessibilidade Cultural, modernizar a gestão de pessoas, qualificar processos e fluxos de gestão, inovar para o formato de contratos de gestão com 2 anos de duração. Feitos possíveis com esta união.

**PRIORIZAR A CIDADANIA CULTURAL,  
ADOTAR A ACESSIBILIDADE CULTURAL,  
MODERNIZAR A GESTÃO DE PESSOAS,  
QUALIFICAR PROCESSOS E FLUXOS DE  
GESTÃO, INOVAR PARA O FORMATO DE  
CONTRATOS DE GESTÃO COM 2 ANOS  
DE DURAÇÃO. FEITOS POSSÍVEIS COM  
ESTA UNIÃO.**

Reconheço e agradeço a atuação do IDM, que segue desempenhando um papel fundamental na promoção e valorização da diversidade cultural, seguindo como uma organização de referência para a classe artística, pesquisadora e a sociedade civil. Com uma equipe comprometida e visionária atuante ao longo destes anos, o instituto se destaca na promoção de parcerias que fomentam o desenvolvimento de projetos inovadores e sustentáveis, beneficiando a cultura cearense, bem como o desenvolvimento do Ceará.

Sigamos juntos, Secult Ceará e IDM, cuidando da Cultura e avançando o Ceará.







DR

EM 2024

794

AÇÕES REALIZADAS

88.192

PESSOAS BENEFICIADAS



GERIDO PELO IDM DESDE 2016

# THEATRO JOSÉ DE ALENCAR TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**

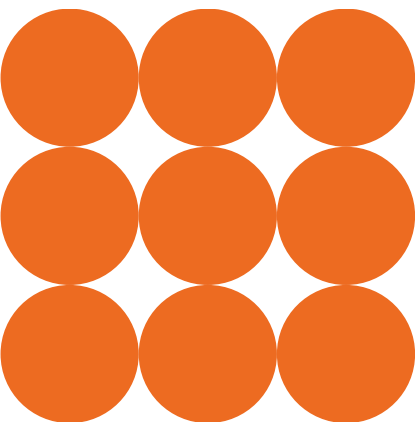


THEATRO  
JOSÉ DE ALENCAR



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA





## REDE E GESTÃO

# IDM em transformação: plantando mudanças, colhendo melhorias

*A esperança é fundamental para impulsionar a luta. Mas minha vontade de mudar o mundo não é suficiente para fazê-lo. A descoberta da possibilidade de mudar não é ainda mudar. A consciência de que mudança é possível e necessária, é essencial, pois é sabendo que mudar é difícil, mas possível, que o oprimido nutre sua luta e sua esperança num amanhã melhor onde não seja tão difícil amar o próximo e viver poeticamente. Minha esperança é necessária, mas não é suficiente. Ela, só, não ganha a luta, mas sem ela a luta fraqueja e titubeia.*

Paulo Freire

Toda melhoria impõe mudanças! Com essa afirmação, faremos breves reflexões sobre o impacto da atual gestão do Instituto Dragão do Mar, olhando especialmente para o contexto dessas transformações nos equipamentos geridos por essa organização social.

A necessidade de mudança é, de certa forma, resultante das transformações sociais, culturais e tecnológicas ocorridas no interior das organizações e nos ambientes onde ela se insere. E assim não foi diferente com o IDM. De modo geral, as mudanças se dão não por um fato isolado, mas pelo resultado de processos, muitas vezes lentos e graduais, que impõem uma resignificação das práticas organizacionais, envolvendo novos modos de agir, ancorados em novos valores, padrões e simbologias que traduzam esse movimento.

Os processos de mudanças nas organizações não dependem apenas de inovações, mas, especialmente, da capacidade de liderança e mobilização dos diversos agentes envolvidos. Para o sucesso em um processo de mudança é importante e necessário, além do domínio técnico, um viés humano, intelectual e emocional. E assim, temos acompanhado e participado, nos últimos 4 anos (dos 27 que a instituição comemora este ano), desse processo de mudança instaurado nesta instituição pioneira no país no campo da gestão cultural. Processo esse que envolve aprendizado contínuo, seguro e cuidadoso, amparado por uma forte carga de profissionalização institucional.

Não podemos deixar de registrar o quão perceptível foi a força e o entusiasmo demonstrados pela equipe que chegou e se somou à que aqui estava, sob a liderança firme e profissional da Presidenta Rachel Gadelha e a nova composição da Diretoria do IDM. Desde o início já apresentando indícios do trabalho com propósitos claros e enfoque na participação, na busca de uma organização eficaz. O papel da gestão de uma OS relaciona-se com a atividade de impulsionar a organização a atingir seus objetivos, dentre eles, con-



**Selene Penaforte**

SUPERINTENDENTE DA  
ESCOLA DE GASTRONOMIA  
SOCIAL IVENS DIAS BRANCO

Pedagoga, Doutora em  
Educação (UFC) Mestre  
em Educação Brasileira  
(UFC) e Especialista em  
Psicomotricidade (Unifor),  
Conselheira de Educação do  
Conselho de Educação do  
Ceará.



## **ESSES MOVIMENTOS TIVERAM ECO E FORAM SE INSTALANDO AOS POUCOS EM CADA EQUIPAMENTO, SE TRANSFORMANDO EM PRÁTICAS E IMPACTANDO NOS PROCESSOS INTERNOS DE PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO, REGISTROS, NA CONDUÇÃO E APRIMORAMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS, ALÉM DO RELACIONAMENTO COM PARCEIROS.**

tribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e de princípios sociais destinados à promoção humana. E assim o IDM tem feito, sendo essa a marca dessa gestão.

Nesse período, vimos a mudança sendo abordada e, aos poucos, implementada, em processos institucionais de base, de modo sistêmico, com ações integradas, acompanhadas, coordenadas e complementares, sempre interligadas a toda a rede de equipamentos que constitui o IDM e não apenas a contextos ou âmbitos isolados.

Como não poderia ser diferente, esses movimentos tiveram eco e foram se instalando aos poucos em cada equipamento, se transformando em práticas e impactando nos processos internos de planejamento, avaliação, registros e, não menos importante, na condução e aprimoramento na gestão de pessoas e no relacionamento com parceiros.

Destaco aqui duas importantes mudanças que tiveram um impacto significativo nesse período: a construção dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPPs) pela totalidade de escolas da rede e a instituição do Código de Ética, um balizador dos princípios e das condutas que devem pautar o trabalho nos processos e práticas de gestão de toda a Organização Social. Estes processos representam, sem dúvidas, um claro sinal de amadurecimento e profissionalismo.

Na Escola de Gastronomia Social, a elaboração do PPP foi um marco na afirmação e apropriação da identidade da Instituição. O documento foi construído por todos os colaboradores que se dedicaram, de forma coletiva e responsável, a elaborar esse instrumento que é uma bússola, um farol daquilo que somos e do que almejamos ser.

Ter uma rede de escolas da cultura, com equipamentos que executam políticas públicas fundamentais, fortalece o sentido e o significado do que isso representa na formação de milhares de jovens que hoje se beneficiam desse serviço sofisticado, inovador e provocador de consistentes mudanças individuais e coletivas. Essas premissas estão bem ditas e expressas nos PPPs, que se transformaram em importantes instrumentos de gestão no cotidiano das escolas. A proposição e a efetivação desse trabalho é mais uma conquista reconhecida, resultante dessa gestão que fomenta e articula ações em rede, conferindo peso e qualidade às ações que antes ocorriam de maneira difusa.

O caso da Escola de Gastronomia Social é ainda mais emblemático pelo fato de ser a primeira política pública do país no campo da Cultura Alimentar, e que hoje é tida como modelo e referência nacional para replicabilidade e potencial para o trabalho em escala.

Para chegar até aqui, a Escola conta com o apoio institucional e incondicional de todos que fazem a gestão do IDM, e que de forma sensível, competente e profissional, contribuem para uma gestão co-participativa, compartilhando os ganhos e desafios dessa jornada.

Outro grande marco e compromisso claramente assumido por essa gestão, em sintonia com as diretrizes da Secretaria de Cultura do Estado, capitaneada pela Secretaria Luisa Cela, é o de garantir e implementar uma política de ação que acredita na diversidade como um valor e um direito humano fundamental. Nesse sentido, o IDM vem buscando garantir a oferta e a qualidade nas inúmeras ações de fruição e formação e nos serviços

oferecidos, com princípios pautados no respeito, na solidariedade e na equidade. Temos como público preferencial, com reserva de vagas nas chamadas públicas e editais, as pessoas historicamente marginalizadas, que se encontram em situação de exclusão e vulnerabilidade. Além disso, temos, na prática, inúmeras ações para os gestores e colaboradores que participam de formações, por meio de oficinas, workshops e outras formas de trazer o tema à tona. Essas oportunidades geram reflexões provocadoras, indagando-nos sobre como relacionar gestão, diversidade e qualidade, oferecendo especialmente aos gestores uma fundamentação teórico-prática consistente para o exercício da função. Vamos importantes iniciativas em curso para a implementação de políticas que definam os rumos dos equipamentos da cultura de acordo com os princípios da atenção à diferença, à diversidade, acessibilidade e inclusão.

Destacamos ainda a criação de práticas inovadoras e a adoção de uma abordagem colaborativa por meio do trabalho em rede com inúmeras instituições parceiras, tais como a Abraosc, universidades, diversas secretarias de governo, dentre outras. Essas práticas são pilares para alcançar melhorias significativas em diversos setores. Essas parcerias não apenas ampliaram o alcance das ações da OS, mas também possibilitaram a troca de experiências e conhecimentos, resultando em soluções mais robustas e adaptadas às necessidades de cada contexto atendido.

É evidente que são muitos os desafios impostos à gestão de uma organização social, de modo a garantir a implementação de metas que atendam a todos indistintamente, fortalecendo culturas, políticas e práticas transformadoras de realidades sociais e individuais. Nesse sentido, é inegável o papel dessa gestão como principal articuladora na viabilidade desse processo.

Como desafios, se faz necessário, por exemplo, ampliar a integração entre os equipamentos, potencializar a captação de recursos com vistas a uma maior autonomia financeira, melhorar níveis de satisfação dos

## **É EVIDENTE QUE SÃO MUITOS OS DESAFIOS IMPOSTOS À GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL, DE MODO A GARANTIR A IMPLEMENTAÇÃO DE METAS QUE ATENDAM A TODOS INDISTINTAMENTE, FORTALECENDO CULTURAS, POLÍTICAS E PRÁTICAS TRANSFORMADORAS DE REALIDADES SOCIAIS E INDIVIDUAIS.**

usuários ou ainda fortalecer os padrões administrativos e tecnológicos para o exercício da gestão.

Por fim, ressaltamos a nossa crença na atual gestão, caracterizada pela criação de soluções e modelos organizacionais que têm promovido uma estrutura mais eficiente e satisfatória nos processos e procedimentos internos. Além disso, as melhorias implementadas nos diferentes setores refletem um compromisso com a excelência e a busca contínua por inovação, transparência e segurança institucional. A capacidade de ouvir as demandas e feedbacks dos colaboradores e parceiros é outro ponto forte para ajustar estratégias e garantir que as ações estejam alinhadas com os objetivos organizacionais.

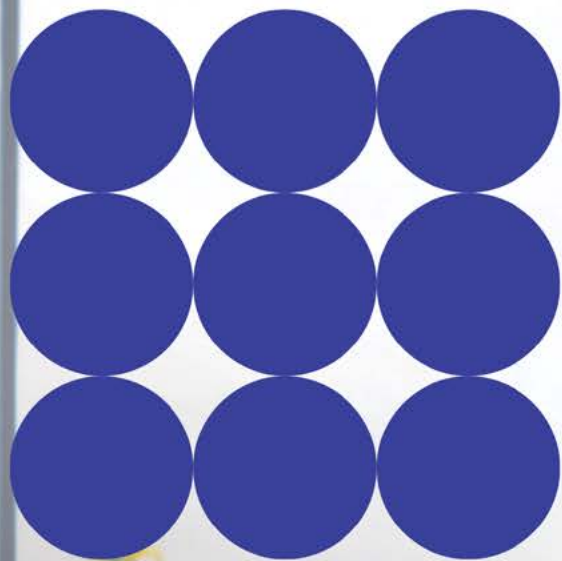
Se a mudança é condição imprescindível para a melhoria, é certo também que ela por vezes gera desconfortos, parece inalcançável ou até impossível. Como nos ensina Paulo Freire, é com a tomada de consciência de que a mudança é necessária que ela passa a se construir no campo do possível. A lição que aprendemos hoje no IDM é que, por mais difícil que pareça a luta, a necessidade de melhorar e nos tornarmos a organização que temos a responsabilidade de ser - referência em gestão cultural no Ceará e no Brasil - nos nutre de esperança e propósito.











# ESCOLA DE GASTRONOMIA SOCIAL TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**



ESCOLA DE  
GASTRONOMIA SOCIAL  
IVENS DIAS BRANCO



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA



GERIDO PELO IDM DESDE 2018

IDM

EM 2024

201

AÇÕES REALIZADAS

8.111

PESSOAS BENEFICIADAS

ABRAOSC

# Novas trilhas e encontros da gestão cultural no Brasil

Viva o Instituto Dragão do Mar! Celebramos mais um ano de existência do IDM e de suas realizações e contribuições para a transformação da vida cultural do nosso país. O IDM é um marco não apenas como instituição cultural na história do estado do Ceará e do Brasil, mas também como uma das principais organizações da sociedade civil que faz a gestão de programas e equipamentos que fortalecem as políticas públicas de cultura, levando qualidade de vida às pessoas que se beneficiam direta e indiretamente de suas ações.

O contexto da criação do IDM em 1998 foi o momento em que a discussão do papel do estado e das parcerias com a sociedade civil estava em debate no governo e no congresso.

Nesse ano, com a promulgação da Lei Federal 9637/98, a criação do IDM representou o início da transformação da gestão cultural em nosso país por meio das parcerias do poder público com as Organizações Sociais.

Esse modelo trouxe mecanismos mais ágeis de gestão dos programas e equipamentos culturais, o acompanhamento de metas e resultados de uma maneira mais objetiva e transparente, a qualificação do corpo técnico, tanto o cultural quanto o administrativo, e a possibilidade de captação de recursos para a realização das atividades. Resumidamente, a eficiência na gestão das OSs passou a trazer mais e melhores resultados aos beneficiários e à população. E o IDM foi pioneiro nessa trilha que se abriu posteriormente em outros estados do país nos anos seguintes, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Hoje, o IDM é uma das 20 associadas da ABRAOSC, nossa associação brasileira de OSs de Cultura, que defende o modelo e seus resultados nesses 27 anos de história.



**Paulo Zuben**

DIRETOR-PRESIDENTE  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA  
DAS ORGANIZAÇÕES  
SOCIAIS DE CULTURA  
(ABRAOSC)

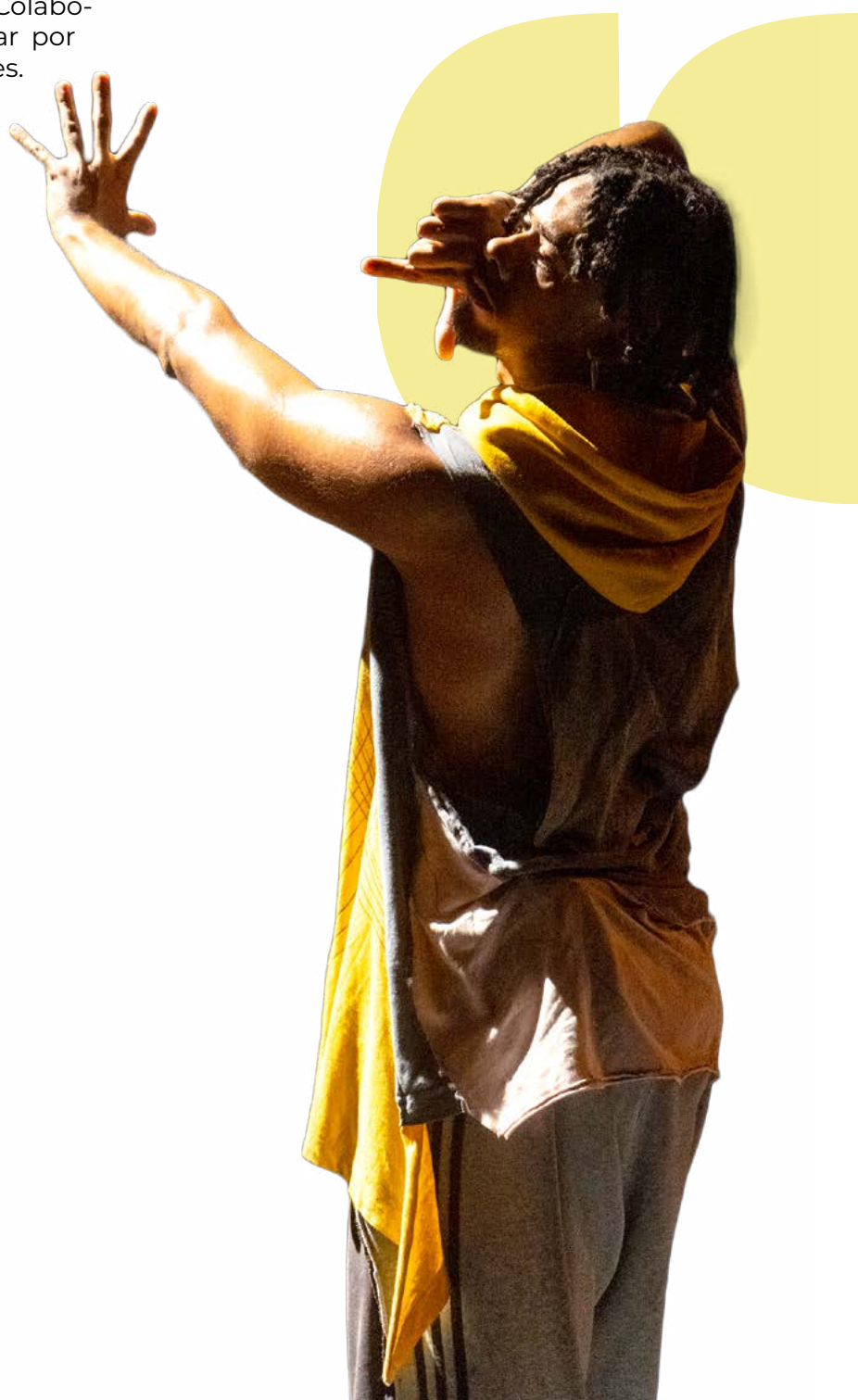
Paulo Zuben é compositor, Doutor em Musicologia e Mestre em Comunicação e Semiótica. Desde 2008 é o diretor artístico-pedagógico da Santa Marcelina Cultura, Organização Social responsável pela gestão da Escola de Música do Estado de São Paulo – EMESP Tom Jobim, do Theatro São Pedro e do Guri Santa Marcelina. Preside a ABRAOSC desde junho de 2018.

**O ESTADO DO CEARÁ PODE SE ORGULHAR DE SUAS POLÍTICAS PÚBLICAS NESSAS ÁREAS E, SOBRETUDO, DA PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA NA PROMOÇÃO E NO DESENVOLVIMENTO HUMANO NÃO SÓ DOS CEARENSES, MAS DE TODOS OS BRASILEIROS.**



Nesse relatório anual de resultados, podemos testemunhar as inúmeras realizações dos equipamentos públicos geridos pelo IDM e, principalmente, do número de pessoas alcançadas pelas ações nas áreas de fruição, difusão, formação e de articulação em rede. É importante destacar que hoje o IDM não atua somente na Cultura, mas também está à frente de equipamentos e atividades nas áreas de Esporte e Meio Ambiente.

Parabéns ao Conselho, Diretoria e Colaboradores do Instituto Dragão do Mar por essa história de tantas realizações. Vida longa ao IDM!







# CENTRO CULTURAL BOM JARDIM TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**



Centro  
Cultural  
**Bom  
Jardim**



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA



GERIDO PELO IDM DESDE 2006

EM 2024

1.270

AÇÕES REALIZADAS

23.396

PESSOAS BENEFICIADAS







## GESTÃO E GOVERNANÇA

# Planejamento, inovação e o modelo de gestão do IDM

POR **LÍVIA ROSAS E NAYANA MISINO**

Uma organização que perpassa marcos históricos da política cultural do Estado e do país, o Instituto Dragão do Mar precisou se reinventar frente aos novos contornos das políticas culturais e ao crescimento acelerado da rede de equipamentos geridos. Além de ser a primeira organização social de cultura do Brasil, é a única a administrar 16 equipamentos públicos e diversos programas e projetos de naturezas tão distintas, com experiências de fruição e formação tão diversas.

O pioneirismo, a inovação e a atuação pautada na transversalidade da cultura fizeram do IDM uma referência em gestão cultural, especialmente na implementação de políticas públicas em parceria com organizações sociais. Nesse contexto, um dos principais desafios de 2024 foi restabelecer e reconectar seu sistema de Governança a um Modelo de



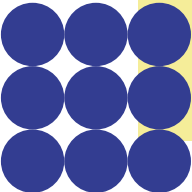
Gestão compatível com a relevância alcançada pelo Instituto.

Nesse sentido, passos importantes foram dados a partir de 2021 e têm sua continuidade até hoje. Primeiramente, a redefinição do sistema de valores e da identidade organizacional do IDM, a partir do primeiro ciclo de planejamento estratégico, que possibilitou uma comunicação mais nítida sobre os princípios a serem incorporados por todos aqueles que integram a instituição.

O IDM reafirmou seu propósito, estabelecendo novos e importantes processos e práticas de gestão e estruturando um modelo de gestão próprio, alicerçado nos processos de negócio, na gestão para resultados, mas, principalmente, no fortalecimento da cultura de rede, com foco na participação e colaboração.

### Planejamento e Estratégia

O planejamento estratégico, realizado em paralelo a um diagnóstico de gestão e governança conduzido por uma consultoria externa, apontou as diretrizes e objetivos a médio e longo prazo e compôs as bases para o reposicionamento institucional junto a parceiros e à sociedade civil. Com 13 objetivos estratégicos, 41 ações e 35 indicadores, o planejamento 2023-2025 buscou elevar a percepção institucional e orientar rotinas de trabalho e metodologias de gestão capazes de abranger uma gestão cultural transversal, assertiva, transparente e inclusiva.

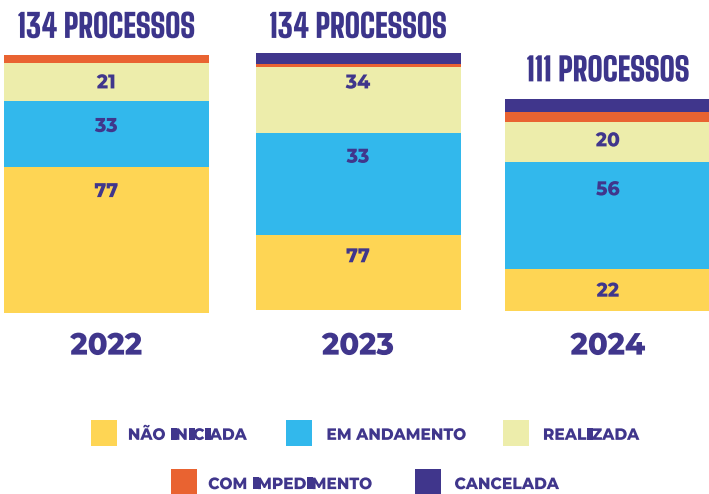


**68% DAS AÇÕES  
ESTRATÉGICAS  
EXECUTADAS**

### Políticas e Processos

Para efetivar seu modelo, o Instituto vem realizando, continuamente, a revisão de normativos e a elaboração de novas políticas que dão as bases e diretrizes para seus processos. Entre os 12 normativos publicados e atualizados em 2024, a revisão de seu Estatuto, do Código de Ética e a publicação da Política de Direitos Humanos merecem destaque, por reforçar o compromisso do IDM com a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e respeitoso para todas as pessoas.

Trabalhando na perspectiva de melhoria contínua, acompanhamos a implementação de melhorias em nossos processos de gestão, oriundas de recomendações feitas por consultorias externas, mas também por oportunidade de melhoria identificadas e propostas pelas equipes envolvidas.



### Governança e Rede

Buscando fortalecer os relacionamentos, ampliar redes institucionais e atuar com maior alinhamento às diretrizes públicas, o IDM também qualificou a interação com conselheiros, parceiros estratégicos e público. A aproximação da Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cul-



# 60 REUNIÕES

nas instâncias de Governança  
 (Conselhos, Comitês, Cultura em Rede)

**3 REUNIÕES** do Conselho de Administração

**5 REUNIÕES** do Conselho Fiscal

**PARTICIPAÇÃO DO IDM EM 7 ENCONTROS** do Programa Cultura em Rede (Secult Ceará)

**10 REUNIÕES** de Governança Estratégica (Núcleo Gestor)

**19 REUNIÕES** do Comitê de Ética

**12 REUNIÕES** do Comitê de Privacidade e Proteção de Dados

**4 ENCONTROS** do Comitê de Diversidade

tura (Abraosc) permitiu o protagonismo da instituição em pautas como inovação e tecnologias e diversidade e reiterou seu lugar como referência nacional na gestão de políticas culturais. Isso também só foi possível pela pluralidade de interlocutores qualificados na qual o IDM se ampara, com um corpo de gestores e profissionais que tornam a experiência da Rede Pública de Espaços e Equipamentos Culturais do Estado do Ceará (Rece) uma das mais potentes no campo da criação, difusão e formação em cultura.

## Compliance e Transparência

Por fim, vale destacar como um dos principais avanços de 2024 a busca pela aderência às melhores práticas de governança e compliance. Uma nova plataforma para gestão de normativos e do canal de ética foi adotada, de forma a garantir maior segurança e integridade à instituição. Uma

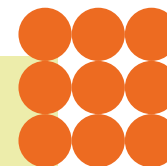
consultoria especializada em Compliance e diversidade também atuou na consolidação de um diagnóstico e construção de um plano de ação para 2025. O fortalecimento contínuo do compliance, da gestão de riscos e da transparência permanece como prioridade estratégica.

O IDM possui um grau de  
**Transparência Regular,**  
 atendendo a 23 dos 50  
 requisitos mapeados (46%)  
 no indicador.



Esses foram alguns avanços que deram início a uma reestruturação organizacional e que lançaram um novo olhar à potência do IDM para a gestão cultural, imprimindo mudanças perceptíveis na cultura institucional.





## Comitê de Ética

Atuante desde 2021, o Comitê de Ética do IDM é formado por três pessoas, responsáveis pela disseminação do Código de Ética e seus valores, bem como pela gestão do Canal de Ética. Em 2024 o Código de Ética passou por uma atualização, incluindo adequações necessárias pela LGPD e melhorias nos fluxos e processos de apuração de relatos. Além disso, o Canal de Ética passou a ter um novo sistema de recebimento e tratamento de relatos, dando mais segurança, confidencialidade e permitindo a interação e o acompanhamento de denúncias anônimas.

## Comitê de Privacidade

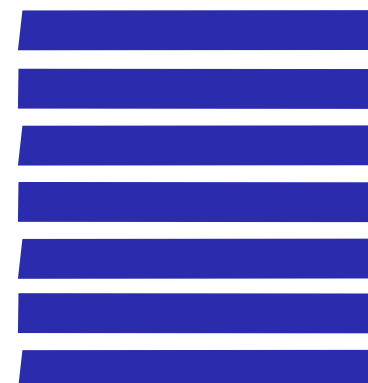
Em 2023 o IDM iniciou seu processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Com o apoio de uma consultoria especializada, foi feito um diagnóstico que mapeou todos os gaps (lacunas) existentes frente à nova legislação em duas dimensões: uma jurídica e outra de segurança da informação. A partir disso o IDM deu início ao seu Programa de Privacidade e Proteção de Dados, com ações de mapeamento de dados, elaboração de normativos, redesenho e implementação de novos processos, adequações contratuais, entre outras. Vale ressaltar que as ações de segurança da informação seguem um plano de ação próprio, com atividades ligadas à TI.

O Comitê de Privacidade e Proteção de Dados é o grupo responsável pelos assuntos relacionados à privacidade e proteção de dados no IDM, por exemplo, atuando como canal de comunicação entre o Controlador, os Titulares e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). O Comitê reúne profissionais de diversas áreas do IDM, além de especialistas na LGPD e segurança da informação.

Um Instituto que se recompõe para alcançar a sociedade em sua diversidade, expandindo repertórios, mobilizando e reverberando o que temos de ativos mais potentes na cultura do Ceará e buscando alcançar a excelência e sustentabilidade compatíveis com seu porte e relevância. É com esse olhar que o IDM semeia o desenho institucional e projeta um futuro e de maior impacto e relevância institucional.

**LÍVIA ROSAS** é Jornalista, com atuação em Comunicação e Sustentabilidade (ESG). Atualmente é Assessora de Gestão Executiva ligada à Diretoria do IDM.

**NAYANA MISINO** é Mestre em Comunicação e Linguagens e ampla experiência em Gestão de Políticas Culturais. Hoje é Assessora de Governança do IDM.





# ESCOLA PORTO IRACEMA DAS ARTES TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**



PORTO  
IRACEMA  
DAS ARTES



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA



GERIDO PELO IDM DESDE 2013

OPD

EM 2024

293

AÇÕES REALIZADAS

3.525

PESSOAS BENEFICIADAS





## CAPTAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

# Novas rotas de gestão: a captação como pilar da sustentabilidade financeira

POR ISABEL PAZ

O ano de 2024 foi intenso, repleto de desafios, conquistas e crescimento. E, acima de tudo, foi um ano de colheita. O Instituto Dragão do Mar tem se reinventado, abrindo novos caminhos na captação de recursos e fortalecendo sua sustentabilidade financeira. Cada novo projeto, cada parceria firmada, reafirma nosso compromisso com a cultura e a transformação social.

O modelo de Organizações Sociais se estrutura a partir de parcerias com o governo, resultando nos Contratos de Gestão. Mas o IDM vai além: como instituição privada e sem fins lucrativos, buscamos expandir nossas fontes de recursos, multiplicando o impacto do investimento público e maximizando o potencial de cada projeto. Essa é a essência do nosso trabalho.



O IDM sempre esteve atento a outras oportunidades de captação e financiamento, mas nos anos mais recentes esse esforço vem sendo realizado de forma mais ordenada, sistemática e produtiva. A partir do planejamento estratégico do IDM em 2021, a ampliação e diversificação de fontes geradoras de recursos se tornou um objetivo concreto, começando pela revisão das oportunidades de receitas operacionais, como bilheterias e locação de espaços para uso comercial (lojas, cafés, etc).

Com a criação de um setor dedicado a esse trabalho desde 2023, intensificamos a elaboração de projetos e captação de re-

ursos, articulando as diversas potencialidades dos espaços geridos pelo IDM e as vocações e prioridades institucionais. Em 2024 demos um passo ainda mais ousado: integramos a visão de marketing a esse trabalho, com o desenho de novas estratégias de captação, no fortalecimento do relacionamento com stakeholders e na realização de campanhas de marketing de projetos de fundamental importância para o IDM.

### Evolução das Receitas Operacionais e Captação de Recursos



# PROJETOS

## Telas plurais, cenas diversas

O Cinema do Dragão é um cinema público, de rua, de construção de repertório e formação de plateia que acolhe o “Telas plurais, cenas diversas”. O projeto é realizado com recursos da Lei Paulo Gustavo, a nível municipal, e possibilita uma série de ações do Centro Dragão do Mar de democratização e pertencimento do acesso aos bens de cultura. Guiado por uma perspectiva curatorial que entende o cinema como um espaço propositivo e conectado com a cidade de Fortaleza, o projeto atua com a implementação de medidas de gratuidade e acessibilidade no espaço, com sessões gratuitas destinadas às instituições de formação, às comunidades, bairros e territórios de Fortaleza, às pessoas com deficiências (PCDs) em três modalidades de acessibilidade comunicacional integrados à projeção: Audiodescrição (AD) para pessoas cegas ou com baixa visão, Língua Brasileira de Sinais (Libras) e Legendagem para surdos e ensurdecidos (LSE) além de sessões do programa “Cinema com Tapioca” para o público idoso.



## Patrimônio para Todos

Desenvolvido pela Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu Sobrinho, o projeto “Patrimônio para Todos” ganhou o Prêmio IBRAM de Inventários Participativos. O prêmio visa estimular a realização de inventários participativos como abordagem metodológica e de mobilização social, para que a comunidade assuma o processo de identificação, registro e promoção das referências culturais significativas para o território onde vive. É resultado de diversas articulações institucionais, conduzidas pela Seir juntamente com a Secult e as organizações sociais IDM e Mirante, que realizam uma série de ações na Rede Pública de Equipamentos Culturais do Ceará (Rece), a partir de escutas com os movimentos sociais, movimento negro e Povos de Comunidades Tradicionais – PCTs (quilombolas e povos de terreiro).







## Travessias Culturais

O projeto “Travessias Culturais” é realizado a partir de termo de fomento firmado com o Ministério da Justiça e Segurança Pública, por meio da arte e da cultura, contribuindo para o desenvolvimento local e atendendo demandas sociais urgentes. Nos municípios de Fortaleza e Crato, jovens em situação de iminência ou no pós-medida socioeducativa participam de atividades culturais, como visitas guiadas customizadas a espaços geridos pelo IDM, para promover discussões sobre acesso a direitos, saberes ancestrais, pertencimento comunitário, patrimônio cultural e participação política, além de formação em cursos de arte urbana, confeitaria e design gráfico.



## Maré Cearense

Um mergulho na produção artística cearense. O Festival Maré Cearense destaca a produção cearense no cenário da cultura nacional e promove a conexão entre artistas, agentes culturais e novos públicos, com apresentações de música, teatro e dança. O evento é idealizado pelo Instituto Dragão do Mar, com apoio institucional do Governo do Ceará, por meio da Secretaria da Cultura (Secult Ceará), e, em sua primeira edição, contou com apoio do Sesc SP e patrocínio master do Nubank, via Lei Federal de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet.



## Bienal Internacional do Livro do Ceará

A Bienal Internacional do Livro do Ceará, ao longo de 15 edições, vem se consolidando como um dos mais importantes eventos culturais do gênero no país e já tem lugar cativo na agenda literária estadual e nacional. O evento oferta ao público atrações de natureza artística e literária, contemplando palestras, mesas-redondas, conferências, oficinas, contações de histórias, lançamentos de livros e outros eventos literários, além de apresentações com artistas de reconhecimento nacional e internacional, combinando uma programação democrática e gratuita, que atenda a um público plural: infantil, juvenil e adulto. A Bienal é uma iniciativa do Governo do Ceará, por meio da Secretaria da Cultura (Secult) em parceria com o Instituto Dragão do Mar. Apoio do Ministério da Cultura (Minc), através da Lei Rouanet de Incentivo à Cultura.







## Série Cênica Especial

A “Série Cênica Especial” é um projeto de artes cênicas que promove a reflexão sobre questões sociais contemporâneas, como identidade, racismo, desigualdade social e a potência do corpo. Por meio de espetáculos instigantes, o projeto busca democratizar o acesso à cultura e expandir o repertório artístico da comunidade, ocupando espaços culturais importantes como o Theatro José de Alencar e o Cineteatro São Luiz. Idealizado pelo Instituto Dragão do Mar, em parceria com a Secult Ceará, e com apoio do Ministério da Cultura e do Itaú, o projeto é viabilizado por meio da Lei de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet.



## Festival MI – Música na Ibiapaba

Idealizado como um grande encontro de formação musical, o “Festival MI – Música na Ibiapaba” reafirma seu legado fundamental no processo de interiorização de políticas culturais e no desenvolvimento da cultura musical do Ceará. Por meio dos diálogos e trocas de saberes, o festival busca promover a geração de novas referências, a construção de plateias e a valorização de músicos, compositores, intérpretes, técnicos, pesquisadores e demais agentes da cadeia produtiva da música cearense e brasileira. O IDM é parceiro da Secult Ceará na gestão do festival.



## CFO nas Redes

O “CFO nas Redes” é um projeto do Centro de Formação Olímpica do Ceará, viabilizado pela Lei Estadual de Incentivo ao Esporte da Secretaria do Esporte e Juventude (Se-juv), com apoio da Enel. A iniciativa oferece, gratuitamente, estrutura oficial para treinamentos diários e espaços para atividades paralelas, eventos e competições. Voltado a crianças e adolescentes de 8 a 17 anos, o projeto tem ampliado o acesso a modalidades como o tênis de quadra e o vôlei de praia, fomentando a prática esportiva entre jovens de Fortaleza, em situação de vulnerabilidade, e revelando novos talentos para equipes escolares, estaduais e nacionais.



## Prêmio Pacto Contra a Fome

A Escola de Gastronomia Social Ivens Dias Branco recebeu o prêmio “Pacto Contra a Fome”, pelo seu conjunto de ações relevantes para o tema. A premiação é concedida pela coalizão de mesmo nome, suprapartidária e multissetorial, que atua para contribuir para a erradicação da fome e do desperdício de alimentos de forma estrutural e permanente. A Escola inova ao utilizar uma metodologia que privilegia em todas as ações, o fortalecimento da cultura alimentar, gastronomia social e sustentabilidade, pilares que promovem a segurança alimentar, a alimentação adequada e saudável e o combate ao desperdício.



## Um plano, mais impactos

Se há um marco histórico para o IDM nesse tema, ele se chama Plano Anual 2024. Inscrito, aprovado e captado via Lei Rouanet, o projeto arrecadou um montante inédito: mais de R\$ 4 milhões. Mais do que apoiar projetos, o Plano Anual fomenta o desenvolvimento e a sustentabilidade institucional, potencializando nossa capacidade de realização de diversas ações.

Esse recurso viabilizou eventos como a Maré Cearense (mostra de arte cearense em São Paulo), a Série Cênica Especial (espetáculos no Cineteatro São Luiz e Theatro José de Alencar) e iniciativas formativas como os Laboratórios de Criação e aBarca na Escola Porto Iracema das Artes. O impacto? Mais de 4,2 mil pessoas beneficiadas diretamente e um alcance digital superior a 4,7 milhões.

## Transformando espaços e ampliando possibilidades

A expansão da captação também se reflete na otimização dos equipamentos culturais geridos pelo IDM. Três novos espaços foram inaugurados: o Café Regional e a loja Colabora, na Biblioteca Pública Estadual, e o Café Cultural Cego Aderaldo, na Casa de Saberes Cego Aderaldo. Além de gerar receita, esses espaços enriquecem a experiência do público, tornando cada visita ainda mais especial.

## Grandes marcas ao nosso lado

A solidez da nossa captação atraiu novos patrocinadores como Itaú, Mercado Livre e ArcelorMittal, via Lei Rouanet e Lei Federal de Incentivo ao Esporte. Um destaque especial vai para o Nubank, segundo maior patrocinador da Lei Rouanet em 2023, que agora investe no IDM. E as boas parcerias também se renovam: Cagece e Cegás vol-

taram a patrocinar nossos projetos, fortalecendo nossa capacidade de manutenção, formação e difusão cultural.

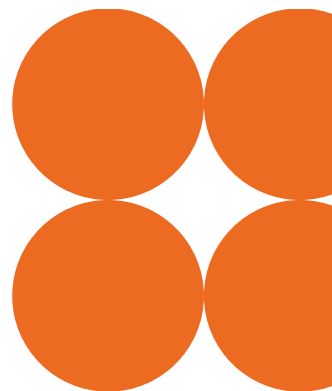
## Desafios e um Futuro Promissor

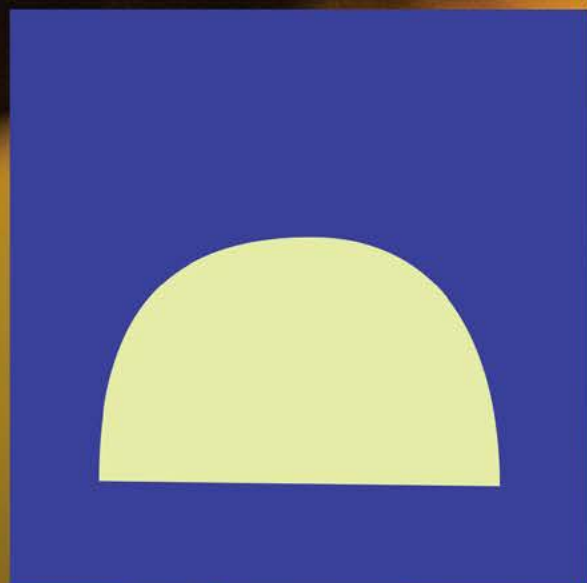
Novas conquistas exigem novas responsabilidades. O setor de Captação e Sustentabilidade tem atuado de forma integrada, garantindo que os projetos sejam bem executados e tenham continuidade. Isso envolve desde a gestão dos instrumentais firmados até o apoio na adaptação de fluxos internos para atender às exigências de cada patrocinador, mitigando riscos e assegurando resultados de alto impacto.

O horizonte de 2025 é empolgante. A 15ª edição da Bienal do Livro do Ceará promete movimentar o Centro de Eventos do Ceará. O projeto CFO nas Redes: Vôlei de Praia e Tênis, com apoio do Mercado Livre, retorna para sua terceira edição. E, com a captação do Plano Anual 2025 em andamento, teremos uma agenda vibrante para diversos equipamentos sob gestão do IDM.

Os bons ventos nos levam a um novo ano de realizações. E para os parceiros e patrocinadores que acreditam no potencial transformador da cultura, o IDM segue de portas abertas, pronto para voos ainda mais altos.

**ISABEL PAZ** é pesquisadora e Doutora em Multimeios. Trabalha na gestão de projetos no terceiro setor. Hoje é Assessora de Marketing e Projetos com foco em sustentabilidade e captação no IDM.





# ESCOLA DE ARTES E OFÍCIOS TAMBÉM É IDM



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA





GERIDO PELO IDM DESDE 2006

EM 2024

**34**

**AÇÕES REALIZADAS**

**609**

**PESSOAS BENEFICIADAS**



## GESTÃO EM REDE

# O IDM em Rede: gestão em movimento

POR **BENJAMIM LUCAS E LÍLIAN LUSTOSA**

O modelo de gestão em rede do Instituto Dragão do Mar (IDM) é uma ação estratégica na articulação entre os equipamentos públicos sob sua administração. Abraçada nos últimos anos, tem sido apropriada pelos gestores e equipes na realização das atividades sob a responsabilidade do IDM.

A transversalidade de nossas ações impacta diretamente as políticas e práticas institucionais, conectando-se a áreas como cultura, natureza e esporte. Consolida-se como diferencial na otimização de recursos e no fomento à troca de saberes entre metodologias e atividades finalísticas.



## Nossa Gestão em Rede

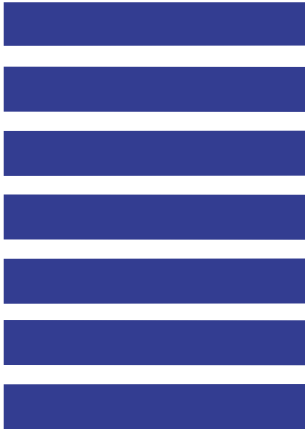
A gestão em rede é um modelo dinâmico e flexível que valoriza as conexões coletivas e a singularidade de cada equipamento. Esses espaços, integrados a essa Rede, têm avançado ao reconhecerem-se gradativamente como partes interdependentes de um sistema mais amplo. Essa interconexão, tanto permite maior eficiência na execução das ações culturais, como também fortalece a identidade de cada equipamento ao integrar vocações individuais a um coletivo orgânico.

Exemplos práticos desse avanço são a construção coletiva das Políticas de Pauta, publicada em 19 de novembro de 2024, e a Política de Bilheteria, atualmente em fase de validação. Ao reunir as equipes para discutir e elaborar diretrizes comuns a diversos equipamentos, foi possível simplificar processos, identificar oportunidades de melhoria e tornar as atividades mais eficientes e transparentes. Mantendo a autonomia de cada gestão, foram estabe-

lecidos parâmetros comuns a toda a rede, facilitando a tomada de decisões.

Essa prática dialoga diretamente com os parâmetros estabelecidos pelas secretarias parceiras, que estimulam o trabalho em rede. Um exemplo disso é a Rede Pública de Equipamentos Culturais do Ceará (RECE), da qual fazem parte a maioria dos equipamentos geridos pelo IDM. Além disso, essa abordagem repercute nos complexos ambientais, promovendo a intersecção entre natureza e cultura, e serve como referência para a criação de redes locais e nacionais voltadas ao esporte.

A Rede é institucional, mas, sobretudo, tecida entre pessoas. O equilíbrio entre expertise técnica e engajamento prático tem gerado inovações significativas. É um ateliê e palco de inovação e compartilhamento, onde iniciativas ganham escala ao serem articuladas no conjunto, fortalecendo circuitos culturais integrados e potencializando a circulação de artistas, ideias e experiências.

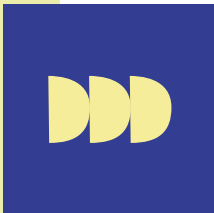


## Pessoas em Rede

Há três tipos de instâncias colaborativas na rede IDM: Comitês, Grupos de Trabalho (GTs) e Grupos de Estudos. Em 2024, estiveram ativos os seguintes espaços:

- Comitê de Privacidade e Proteção de Dados (CPPD)**
- Comitê de Ética**
- Comitê de Direitos Humanos e Diversidade**
- Grupo de Trabalho (GT) de Programação**
- Grupo de Trabalho (GT) de Cidadania Cultural**
- Grupo de Trabalho (GT) de Formação**
- Grupo de Estudos sobre Curadoria**
- Grupo de Estudos de Cidadania Cultural**

Esse modelo de instâncias colaborativas também se amplia e é aplicado à realidade particular dos equipamentos culturais, com destaque para a atuação dos GTs, que promovem a integração e articulação local.



## Uma Rede Conectada

Por mais ampla que seja, uma rede não está isolada. A rede deve, sempre que possível, conectar-se a outras, ampliando seu alcance e potencial de ação. Destacam-se as parcerias institucionais que colaboram diretamente com as iniciativas do IDM: federações comerciais, esportivas, associações culturais, instituições de acessibilidade, grupos artísticos e fóruns. Conecta-se também a redes de atenção básica e especializada, mobilizando direitos sociais e proteção social. De forma mais ampla, conecta-se também com outros atores, do setor público e privado, organizações que atuam no campo cultural em outros estados e de abrangência nacional - como na Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura (Abraosc) -, fazendo assim reverberar a experiência pioneira e sui generis do Ceará em gestão cultural.

A cultura opera como um elemento transversal que reforça a articulação entre dife-







rentes dimensões e promove a integração de práticas que vão além de seu campo tradicional.

## Curadoria e Identidades


O reconhecimento dos equipamentos como parte de uma rede integrada tem impulsionado a valorização de suas identidades institucionais e vocações específicas. Há avanços significativos na curadoria programática e no fortalecimento de características únicas de cada espaço.

Os GTs de programação desempenham papel crucial, com reuniões regulares para integrar festivais, compartilhar informações e alinhar-se a chamamentos públicos. Além disso, a criação de grupos de estudos temáticos aprofundam discussões e ampliam articulações, promovendo colaborações consistentes e mais qualificadas.

### Conexões

-  Em 2024, tivemos **22 parcerias institucionais ativas** (formalizadas) junto a organizações culturais, instituições de ensino superior, entidades esportivas e outros.
-  Integrando a diretoria da ABRAOSC, o IDM participou com destaque do **I Encontro de Diversidade e Direitos Humanos nas Organizações Sociais de Cultura**, realizado em São Paulo.
-  Possui assento no **Conselho de Políticas Culturais do Ceará**, onde participa ordinariamente de cada assembleia.
-  Mantivemos diálogo com **Fórum de Linguagens Artísticas**, organizações da sociedade civil e demais movimentos sociais que interagem com a rede de equipamentos.
-  **2.208 ações** em parceria
-  **356 ações** em rede





A curadoria respeita e potencializa particularidades, promovendo diálogo entre vocações locais e o contexto coletivo da rede. Essa abordagem reforça o papel de cada equipamento como elemento estratégico em um conjunto articulado. A busca pela excelência no processo curatorial em rede só é possível pela atuação de um corpo qualificado de pessoas colaboradoras do IDM que contribuem com suas experiências técnicas e simbólicas.

## Próximas costuras e conexões

Um dos objetivos centrais da gestão em rede é consolidar um pensamento sistêmico, no qual cada equipamento gerido pelo IDM seja percebido como uma parte indispensável de um todo articulado. Essa rede deve se caracterizar pela dinamicidade, flexibilidade e compartilhamento, garantindo

que as potencialidades individuais de cada equipamento sejam fortalecidas pela sedimentação de um coletivo orgânico e coeso. Em 2025, nosso objetivo é consolidar ainda mais nossa gestão em rede na estruturação de um coletivo organizado, não apenas ampliando as capacidades de cada equipamento, mas também promovendo a criação de dinamicidade e incentivo ao desenvolvimento de um circuito cultural integrado, que potencialize a circulação de ideias, artistas e experiências.

Esse processo de fortalecimento conjunto representa um avanço significativo na construção de uma cultura democrática e acessível, consolidando o IDM como referência na formulação e execução de políticas culturais.

**BENJAMIM LUCAS** é Cientista Social, Mestre em Sociologia e atualmente atua como Gerente de Articulação Institucional do IDM.

**LILIAN LUSTOSA** é Mestre em História, Política e Bens Culturais e Gestora Cultural. Trabalha como Gerente de Ação Cultural do IDM.





**CIDADANIA CULTURAL E DIREITOS HUMANOS**

# Encruzas comunitárias e institucionais

**POR LENILDO GOMES, JOAQUIM ARAÚJO E VITA SARAIVA**

O Instituto Dragão do Mar, a partir de março de 2021, iniciou um processo de mudanças profundas que marcaram, ali, um firme esforço na tentativa de dar outra face para essa Organização Social de cultura que se orgulha em ostentar o título de mais antiga do Brasil. Dentro desse movimento, uma questão fundamental se colocou como desafio e, porque não dizer, urgência: avançar na construção de uma política que pautasse a diversidade e colaborasse para a criação de efetivas ações de inclusão. A questão a ser respondida era bem simples: como o IDM, depois de revolucionar internamente seus métodos de gestão, poderia também se tornar uma instituição referência na execução de sólidas políticas de direitos humanos e cidadania cultural.



**BASEANDO-SE EM UM CONCEITO DE TRANSVERSALIDADE DA CULTURA NA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA EQUIPAMENTOS E PROJETOS CULTURAIS, O INSTITUTO DRAGÃO DO MAR BUSCA TRANSFORMAR A CULTURA EM UM ESPAÇO DE ACESSIBILIDADE, DIVERSIDADE E REFLEXÃO SOBRE OS DIREITOS HUMANOS PARA SEUS TRABALHADORES E PÚBLICOS ATENDIDOS. É NO ENCONTRO DOS DIREITOS HUMANOS QUE CONSTRUÍMOS E VIVENCIAMOS A CIDADANIA CULTURAL.**

O entendimento dos Direitos Culturais, como todos aqueles ligados às artes, à memória coletiva e ao fluxo de saberes, que integram o conjunto mais amplo de Direitos Humanos, coloca o IDM como responsável, junto com o Governo do Ceará, em especial a Secretaria da Cultura do Ceará, pela garantia desses direitos à população. Afinal, os 16 equipamentos públicos sob nossa gestão foram criados com essa finalidade.

Por Cidadania Cultural, entendemos a cultura como direito de todo cidadão e, em especial, como direito ao acesso, criação, produção e participação dos excluídos historicamente nas políticas culturais. Essa concepção foi elaborada por Marilena Chauí e apresentada no livro “Cidadania

Cultural: O direito à cultura”, resultado de sua experiência como Secretária Municipal de Cultura da cidade de São Paulo no período de 1989 a 1992.

Para o IDM, essa visão conceitual se traduz em prática nas políticas e diretrizes institucionais, mas sobretudo, nas ações, projetos e atividades implementadas pelo Comitê de Direitos Humanos e Diversidade e o Grupo de Trabalho (GT) da Cidadania Cultural. Através dessas ações de gestão, o IDM reafirma seu compromisso com a construção de uma política pública cultural descentralizada, acessível, diversa e participativa como parte de sua missão.

## **A cultura como acesso a direitos**

O vetor fundamental da cidadania cultural construída pelo IDM tem se dado sob duas perspectivas: uma é o acesso, o vínculo e o pertencimento aos espaços culturais; outra é a conexão, confiança e parceria que se constrói de pessoa para pessoa no cotidiano. Na primeira perspectiva percebe-se um conjunto de ações que fomentam que grupos periféricos e vizinhanças ultrapassem barreiras simbólicas e físicas para entrar nos espaços culturais. Na segunda dimensão lança-se mão de um complexo de ferramentas para estabelecer relações continuadas para participação e permanência delas nos equipamentos culturais.

A vivência cultural não se limita à realização de eventos ou processos formativos. Ela também envolve escutar as pessoas, reconhecê-las em suas particularidades e valorizá-las em suas potencialidades, realizando busca ativa, atendimentos socio-culturais e articulações entre a política de cultura e o sistema de garantia de direitos. Fazer cultura também é estreitar e manter relações que promovem fatores de proteção, reparação e transformação social com os territórios periféricos.

**PROMOVER O DIREITO À CULTURA EM UMA PERSPECTIVA INTERSETORIAL E EM CONEXÃO COM O SISTEMA DE GARANTIA DE DIREITOS, É REALIZAR ACOMPANHAMENTO SOCIOCULTURAL, INCENTIVANDO O DIREITO A TER DIREITOS COMO PARTE DO PROCESSO CRIATIVO E RELACIONAL. É SOBRE SER IDM EM REDE EM DIÁLOGO COM OUTRAS REDES DA CIDADE.**

Em 2024, o IDM fortaleceu as ações no eixo de Cidadania Cultural, com as equipes técnicas conduzindo iniciativas inovadoras que alcançaram os trabalhadores da rede, bem como públicos prioritários que antes não haviam tido acesso às políticas culturais. O Grupo de Trabalho (GT) de Cidadania Cultural - promoveu uma série de ações intersetoriais com redes territoriais e institucionais de outras políticas. Entre elas, estiveram: o Projeto Trilharte, Projeto Reverberando, Projeto Travessias Culturais, Festival Estouro Cultural, Ação sociocultural Poeta Mário Gomes, Cine Se Achegue, Rolê Freiriano, Editais de Iniciativas Comunitárias, Rolê da BECE, Teatro José de Alencar de Portas Abertas. Dando mais estrutura e força motriz para essas ações, 2024 também viu a implementação de núcleos de articulação territorial em mais dois equipamentos da rede.

Importante ressaltar que os Projetos Trilharte e Travessias Culturais são gerenciados diretamente pela sede do IDM, alcançando importantes resultados conectados a 3 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com jovens que cumprem medidas socioeducativas ou que já passaram pelo sistema socioeducativo. São jovens, entre 15 e 29 anos, negros, periféricos, que se encontram em situação/superação de

rua e vulnerabilidades sociais nos territórios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) ou altos Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLIS) com os quais os equipamentos culturais da rede se conectam.

## GT de Cidadania Cultural

O Grupo de Trabalho (GT) de Cidadania Cultural iniciou suas atividades em 2023 e é formado pela Coordenação de Cidadania Cultural do IDM, pelas equipes e pontos focais de Cidadania Cultural de 6 equipamentos da rede. Desde 2017, o IDM conta com equipes de articulação territorial desenvolvendo experiências no campo da arte-educação e da cultura para atuação no enfrentamento às violações de direitos e no fortalecimento dos direitos humanos. As experiências do Centro Cultural do Bom Jardim, Biblioteca Estadual do Ceará e Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura são predecessoras do GT. Em 2024, o Cineteatro São Luiz, Teatro José de Alencar e Hub Cultural Porto Dragão passaram integrar o GT com representantes atuando como pontos focais de Cidadania Cultural.

### Ao longo do ano de 2024, o GT:

- realizou 6 encontros de trabalho;
- produziu 1 campanha em rede para integração de pessoas em situação de rua nos equipamentos culturais;
- aperfeiçoou 2 instrumentais de pesquisa de satisfação de público para grupos vulneráveis;
- promoveu estratégias de qualificação técnica para artistas em situação de vulnerabilidade social;
- deu início a escrita de 6 procedimentos operacionais para orientar e fortalecer a atuação qualificada dos trabalhadores da cultura diante de situações de violação de direitos e contextos de conflitos territoriais próximos aos equipamentos da rede.







# 730

Jovens em cumprimento de medidas socioeducativas **atendidos pelo Projeto Trilharte**

# 60

Jovens pós-medida do sistema socioeducativo **acompanhados pelo Projeto Travessias**

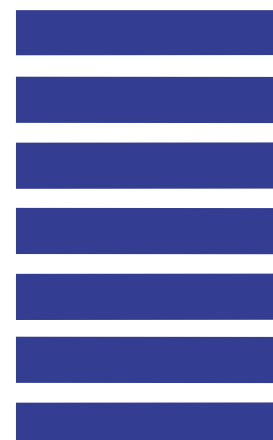


Na experiência do **Projeto Trilharte** executada em 2024, 730 jovens que estão cumprindo medidas socioeducativas de internação foram atendidos através de processos formativos e de fruição com visitas mediadas, oficinas esportivas, cursos de 80h, ações culturais, promovendo acesso a programações culturais e oportunidades de formação no mercado da arte e da cultura. O projeto foi executado pelo IDM em parceria com a Superintendência do Sistema Socioeducativo do Ceará (SEAS) de dezembro de 2021 a abril de 2024, atendendo o total de 4.933 pessoas, entre jovens e familiares, relacionados com o sistema socioeducativo.

No caso do **Projeto Travessias Culturais**, que iniciou em 2024 e segue em execução até junho de 2025, o propósito tem sido a realização de ações socioculturais de reparação de danos e promoção de direitos. O acompanhamento sociocultural oferecido pelo projeto se fundamenta em 2 eixos estruturantes: 1) Fortalecimento das trajetórias de vida (acolhimentos e a construção de sentidos com encaminhamentos para retirada de documentos e acesso a direitos

básicos); 2) Exercício da cidadania cultural (acesso, vivências, e intercâmbios culturais em rede). As equipes realizaram busca ativa em 23 bairros e comunidades periféricas nas cidades de Fortaleza e Crato, alcançando 60 adolescentes e jovens de pós-medidas e iminência de risco que têm sido acompanhados através de atendimentos individuais, visitas mediadas e cursos. Realizado por meio de uma parceria com o Ministério da Justiça, nas ações o projeto tem se articulado com 39 parceiros das redes de proteção, como Defensoria Pública, Centro de Referência em Direitos Humanos, CAPS, CREAS, Escolas, entre outros.

Entre os principais desafios vivenciados por estes jovens estão os conflitos e violência entre grupos civis armados, violência policial, dificuldade de deslocamento por falta de condições financeiras, insegurança alimentar, necessidade de trabalhar, paternidade/maternidade na adolescência, falta de rede de apoio familiar, entre outros. Para muitos destes jovens a política de cultura através do Travessias Culturais está sendo a única política a chegar até eles, promovendo direitos e oferecendo oportunidades. O acesso à cultura, arte, esporte e lazer traduz-se, portanto, como um



fator protetivo, na medida em que apoia no resgate da cidadania, articula redes e apresenta oportunidades concretas de transformação social e cultural.

### DESAFIOS NA EFETIVAÇÃO DE DIREITOS

A garantia de direitos é, para qualquer ator social, em qualquer contexto, um desafio de grande envergadura. Para que o IDM continue avançando com a construção de ações efetivas de cidadania cultural e direitos humanos, evitando as armadilhas do **tokenismo\***, é preciso manter o foco na transformação das estruturas institucionais visíveis e invisíveis que reproduzem racismo, exclusão social, misoginia e capacitismo, entre outras violências. E dar lugar para a construção coletiva de saberes e estratégias palpáveis, eficazes e bem-sucedidas na luta pelos direitos humanos.

Assim, um dos primeiros passos foi criar o Comitê de Direitos Humanos e Diversidade, coordenado pela Diretoria de Ação Cultural, formado por pessoas da própria diretoria, contando com a participação de um grupo representativo de outros setores da sede e das equipes dos equipamentos culturais. O grupo passou, inicialmente, a propor algumas medidas de solução rápida, como incluir os pronomes das pessoas em seus crachás, padronizar as placas inclusivas em todos os banheiros da rede e rever fluxos de contratação de forma a evitar o uso de nomes mortos nos contratos. Também houve significativos avanços na própria estrutura de comunicação e na gestão de pessoas, fundamentais para a implementação sustentada das ações propostas pelo Comitê.

A metodologia da Encruza nas ações de direitos humanos desenvolvidas junto aos colaboradores e colaboradoras do IDM, através do Projeto Reverberando, surge nesse contexto como uma resposta inovadora e responsável frente aos desafios culturais contemporâneos. Ao se fundamentar no coletivo e no colaborativo, cria

um espaço de partilha de experiências e saberes, o que permite que o ambiente de trabalho seja mais inclusivo e plural, dando voz aos que historicamente foram silenciados. O fortalecimento da justiça cognitiva/social, por meio dessa abordagem, é essencial para garantir que todas as pessoas, independentemente de sua origem, classe social, raça ou gênero, possam ter o reconhecimento no campo de trabalho institucional e sejam valorizadas em suas trajetórias, saberes e práticas pessoais, sociais, artística e culturais.

**VIVER O DIREITO À CULTURA, NESSE SENTIDO, É VIVENCIAR A PRÓPRIA POLÍTICA CULTURAL E SUA CONTEMPORANEIDADE, COM SEUS RECORTES PARTICULARES E ÚNICOS, MAS, ACIMA DE TUDO, COM UM SENTIDO DE COLETIVIDADE E DE INTERAÇÃO ENTRE TAIS INDIVIDUALIDADES E IDENTIDADES, DIVERSIDADE, NO SENTIDO MAIS POTENTE DA EXPRESSÃO.**

A descolonização do saber surge como um pilar central para que se possa repensar as práticas de relação de trabalho tradicionais, rompendo com os padrões homogêneos e eurocêtricos que predominam nas relações sócio-capital. A fluidez e a fruição de saberes e direitos destacam a possibilidade de aprendizados com trocas constantes entre todos os participantes, comprometendo-se com a construção de um ambiente de trabalho seguro, afetivo, participativo, diverso e inclusivo.

Com sua Política de Direitos Humanos, o IDM passou a responder, substancialmen-





## METODOLOGIA DA ENCRUZA

Consolidado pelos pensadores Nilma Lino Gomes, Bell Hooks, Luiz Rufino e Ailton Krenak, a metodologia propõe um olhar atento às questões contemporâneas que atravessam as populações racializadas, indígenas, empobrecidas e dissidentes de gênero e sexualidade, em um cenário global marcado por profundas crises ambientais, econômicas e sociais. Este modelo pedagógico a partir de múltiplas espirais-encruzilhadas buscam descolonizar o saber, reafirmar a resistência e promover a criação de novas narrativas e estratégias para as políticas públicas de arte e cultura.

## TOKENISMO\*

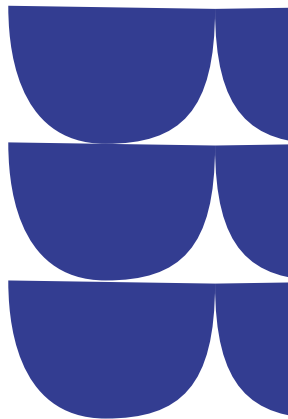
Foi um conceito utilizado por Martin Luther King na década de 1950 para se referir às práticas superficiais ou simbólicas de inclusão de pessoas negras em espaços e instituições, muitas vezes com o objetivo de dar a impressão de diversidade e igualdade, sem um compromisso genuíno com mudanças estruturais.

te, a uma demanda de natureza política que vem das ruas, dos corpos divergentes, dos territórios múltiplos e dos movimentos organizados (ou não). A ideia de direito à arte-cultura é, por si só, o pano de fundo de tudo isso, ou, a forma por excelência da garantia da vida cultural a partir da noção de diversidade e do exercício livre das individualidades e identidades. Entretanto, a possibilidade concreta de avanço nos remete ao ainda persistente distanciamento entre a fundamentação política das ações em curso e a perspectiva real da presença das políticas culturais no cotidiano dos lugares e das pessoas para as quais é pensada. Essa foi e ainda tem sido a principal questão enfrentada pelo IDM durante a implementação dessa política. Assim, a instituição tem avançado, cada vez mais, rumo a tornar rotina processos de inclusão efetivos, não só no seu quadro de funcionários e funcionárias, mas também no âmbito da curadoria da programação dos equipamentos e mesmo na diversificação de seus públicos.

Publicada, finalmente, em dezembro de 2024, nossa política representa não só um pensamento, uma ideia, mas a certeza de que a partir dela o IDM se reposiciona como instituição realizadora de transformações e mudanças essenciais para o cumprimento de sua missão de ser, cada vez mais, um lugar onde a gestão em rede de 16 equipamentos também é a gestão de lugares e espaços de encontros, convívios e acolhimento às diversidades.

**JOAQUIM ARAÚJO** é artista, filósofo, com especialização em artes-educação e mediação de conflitos. Foi Gerente da Escola de Cultura e Arte do CCBJ e hoje é Coordenador de Direitos Humanos no IDM.

**VITA SARAIVA** é assistente social, bacharel em Direito, mestre em sociologia e especialista em mediação de conflitos. Coordena a área de Cidadania Cultural do IDM.



# LINHA DO TEMPO IDM

1998

**Criação** do Instituto de Arte e Cultura do Ceará (IACC), primeiro nome oficial do Instituto Dragão do Mar (IDM)

Qualificação do IDM como Organização Social (OS) pelo Governo do Ceará, tornando-se a **primeira OS de cultura do Brasil**

1999

Inauguração do **Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura (CDMAC)**

2006

Início da gestão do IDM no **Centro Cultural Bom Jardim (CCBJ)**

A **Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu Sobrinho** passa a ser gerida pelo IDM

2013

Mudança de nome do IACC para **Instituto Dragão do Mar**

Inauguração da **Escola Porto Iracema das Artes**, em 29 de agosto, que passa a ser gerida pelo IDM

2017

Inauguração da **Escola Vila da Música Monsenhor Ágio Augusto Moreira**, em Crato, Ceará.

2016

Início da gestão do IDM na **Casa de Saberes Cego Aderaldo**, em Quixadá, e na **Escola Vila da Música**, no Crato

IDM assume a gestão de experiências no **Theatro José de Alencar**.

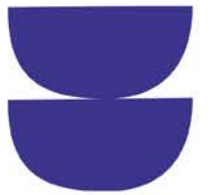
2015

Reinauguração do **Cineteatro São Luiz** pela Secult Ceará, que passa a ser gerido pelo IDM

2014

Primeira edição do **Festival Maloca Dragão**





2018

Inauguração da **Escola de Gastronomia Social Ivens Dias Branco** pela Secult Ceará, que passa a ser gerida pelo IDM

2019

Inauguração do **Hub Cultural Porto Dragão** pela Secult Ceará, que passa a ser gerido pelo IDM

Início da gestão do IDM no **Centro de Formação Olímpica (CFO)**

2021

**Mudança de gestão do IDM** e início do processo de **reestruturação e modernização institucional**

Reinauguração da **Biblioteca Pública Estadual do Ceará (Bece)** pela Secult Ceará, que passa a ser gerida pelo IDM

Início da gestão do IDM no **Complexo Ambiental Mirante do Caldas**, em Barbalha

Início do **projeto Trilharte**

2025

Nossa caminhada continua!  
Tornando políticas públicas em experiências.

**Feita por cearenses, para o Brasil.**

2024

Início do projeto **Travessias Culturais**

Primeira edição da **Série Cênica Especial**

Realização da **Maré Cearense**

2023

Inauguração da nova sede do **Instituto Dragão do Mar**

2022

Início da gestão do IDM no **Complexo Ambiental e Gastronômico da Sabaguaba**, em Fortaleza, e no **Complexo Ambiental Caminhos do Horto**, em Juazeiro do Norte

Inauguração da **Casa de Antônio Conselheiro**, em Quixeramobim, pela Secult Ceará, que passa a ser gerida pelo IDM  
Início do projeto **Temporada de Arte Cearense (TAC)**

Realização da **XIV Bienal Internacional do Livro do Ceará**









# COMPLEXO AMBIENTAL E GASTRONÔMICO DA SABIAGUABA TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**

COMPLEXO AMBIENTAL  
E GASTRONÔMICO DA

**sabiaguaba**



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE  
E MUDANÇA DO CLIMA





GERIDO PELO IDM DESDE 2022

EM 2024

**161**

**AÇÕES REALIZADAS**

**78.656**

**PESSOAS BENEFICIADAS**





## FORMAÇÃO

# A Rede de Formação do IDM: integração, desenvolvimento e continuidade

POR **FABIANA BROGLIATO**

O Instituto Dragão do Mar (IDM) desempenha um papel estratégico na gestão de uma rede ampla, diversa e complexa de experiências formativas, desenvolvidas no âmbito de espaços culturais e escolas, que, juntos, mobilizam diferentes campos de conhecimento que se relacionam e interseccionam: Artes, Patrimônio, Cultura Alimentar, Meio Ambiente e Esportes.



## A INTEGRAÇÃO DESSAS MÚLTIPLAS EXPERIÊNCIAS FORMATIVAS CONSTITUI UM DOS PRINCIPAIS DESAFIOS DE ATUAÇÃO DO IDM, SOB A PERSPECTIVA DA COMPLEMENTARIDADE E DA POTENCIALIZAÇÃO DE RECURSOS TÉCNICOS E FINANCEIROS.

A diversidade de formatos e configurações das experiências formativas — incluindo laboratórios, cursos básicos, cursos técnicos, ateliês de produção, residências, oficinas, mediação cultural e cursos de qualificação profissional —, somada à pluralidade de contextos e territórios de atuação, amplia esse desafio, bem como o alcance e a profundidade do impacto promovido pelas experiências.

Frente a esse cenário, o IDM, por meio da Diretoria de Formação, realiza continuamente algumas ações no intuito de (re) conhecer, integrar, fortalecer e qualificar essas experiências. Desde 2021 estão sendo realizadas ações estruturantes, formativas, levantamentos de dados e diagnósticos, que possibilitam análises críticas e orientam a tomada de decisões, além de evidenciarem alinhamentos necessários na perspectiva de uma sistematização das experiências cada vez mais ancorada na lógica de rede.

### Ações estruturantes

A partir de 2021 instauramos diversas ações estruturantes, no intuito de integrar, fortalecer e aprimorar as experiências de formação, contribuindo com sua continuidade e expansão. Entre essas ações, destacam-se: a elaboração ou a revisão dos Projetos Político-Pedagógicos (PPP), a formulação da Política de Formação do IDM e a implantação do Sistema de Gestão Acadêmica. Tais iniciativas visam assegurar a consistência

pedagógica, a eficiência administrativa e o aprimoramento e a consolidação dos processos formativos.

Por seu caráter estruturante, elas se desenvolvem de forma processual no campo da formação. Assim, os PPPs, que se configuram documentos vivos, em 2024 foram analisados e revisados de modo a orientar os planejamentos e avaliações e responder à dinamicidade dos processos formativos. De igual modo, a Política de Formação, publicada em 2023, apresenta diretrizes centrais que orientam as experiências e que, a partir delas, em 2024 desdobraram-se em novas ações, políticas e procedimentos, respondendo à complexidade do cotidiano das nossas operações.

Assim foi o caso da Política de Bolsas, que foi construída ao longo de 2024 e está em fase de finalização. Ela partiu da necessidade de se garantir um maior acompanhamento e aprimoramento dos resultados dessa oferta, consolidando diretrizes e parâmetros comuns à Rede, no sentido de promover o acesso e garantir a permanência,



prioritariamente, aos segmentos da população historicamente excluídos.

Do mesmo modo, a implantação de um Sistema de Gestão Acadêmica tem sido um desafio nos últimos anos. Em 2024 a busca por um sistema capaz de atender as especificidades de nossas escolas, integrando processos e ferramentas, que seja economicamente viável e que facilite a coleta e análise de dados dessas experiências teve avanços significativos.

## Levantamentos e diagnósticos

De posse de diversos levantamentos e diagnósticos continuamente realizados, conseguimos traçar, também, panoramas e análises comparativas acerca das ações formativas desenvolvidas, o que nos possibilita, por exemplo, evidenciar os Itinerários Formativos na rede, a partir de recortes de áreas de formação e formato de cursos ofertados. Tais itinerários revelam as conexões entre as experiências, evidenciando

complementaridades e intercâmbios possíveis, bem como trazendo à tona lacunas e análises importantes para o campo de formação em cultura e artes no estado.

Um desses intercâmbios, por exemplo, se deu em dezembro de 2024, com a realização do projeto Patrimônio para Todos no Cariri, fruto de uma ação em rede da Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu Sobrinho com o Complexo Ambiental Caminhos do Horto. A premiada metodologia do projeto foi replicada para o contexto de Juazeiro do Norte, levando oficinas de educação patrimonial e inventários culturais participativos, reforçando a importância de conhecer e promover a diversidade do patrimônio cultural presente no Ceará.

Outro desdobramento dos diagnósticos partiu da análise da taxa de abandono de matrículas. O primeiro levantamento que realizamos, ainda em 2023, desencadeou diversos debates e análises que corroboraram a necessidade de múltiplas estratégias voltadas à permanência dos alunos.

## Formação em números e análises

Através do trabalho realizado pela Diretoria de Formação, conseguimos reunir e analisar dados essenciais para a avaliação e continuidade das experiências formativas.

### Bolsas

Em 2024, **522 alunos** receberam bolsas para participar de experiências formativas, totalizando

**R\$ 1.437.900,00**  
 em bolsas pagas.

### Abandono

Em 2024 tivemos uma taxa de abandono de 9,98% dos alunos matriculados em experiências formativas.

**Taxa menor que a de 2023** (12,49%).



Tivemos, inclusive, um encontro de gestão com o tema “Evasão escolar: desafios para a permanência de estudantes na formação artística”, com a contribuição do professor Arilson dos Santos Gomes nessa discussão.

## Ciclos de Formação

Como estratégia de integração e na perspectiva de fomentar a construção de pensamento e o aprofundamento de debates em questões centrais para as experiências formativas da rede, lançamos os Ciclos de Formação: seminários internos, com o intuito de pautar temas específicos e pulsantes na rede, fomentando reflexões e debates cruciais para a qualificação das experiências, além de contribuir na formulação de políticas e ações.

Em 2023 tivemos o I Ciclo de Formação - Educação Patrimonial, onde experiências enriquecedoras em Patrimônio e Memória foram compartilhadas pela Casa de Antônio Conselheiro, a Casa de Saberes Cego Aderaldo, o Centro Cultural Bom Jardim, o Complexo Ambiental Mirante do Caldas, a Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu Sobrinho, a Escola de Gastronomia Social Ivens Dias Branco, a Escola Vila da Música e os museus do Centro Dragão do Mar: o Museu da Cultura Cearense e o Museu de Arte Contemporânea.

Em 2024 mapeamos e planejamos os próximos dois ciclos a serem realizados: “avaliação e acompanhamento das ações formativas da rede - o desafio da empregabilidade”; e “inclusão e neurodiversidades: desafios e urgências no âmbito das práticas de formação”.

## Dados do passado

O ano de 2024, em particular, foi marcado por um esforço significativo na estruturação de dados das escolas. Essa ação estratégica possibilita a realização de pesquisas e diagnósticos centrais para a elaboração e aprimoramento de políticas públicas. Com

a consolidação desses dados, torna-se possível não só diagnosticar os diferentes perfis de públicos atendidos, em seus recortes e interseções, mas também mapear trajetórias dos alunos nas diversas esferas formativas e identificar demandas emergentes. Com isso poderemos aprimorar o direcionamento dos recursos disponíveis, de forma a impulsionar o campo de formação em cultura e arte no estado do Ceará.

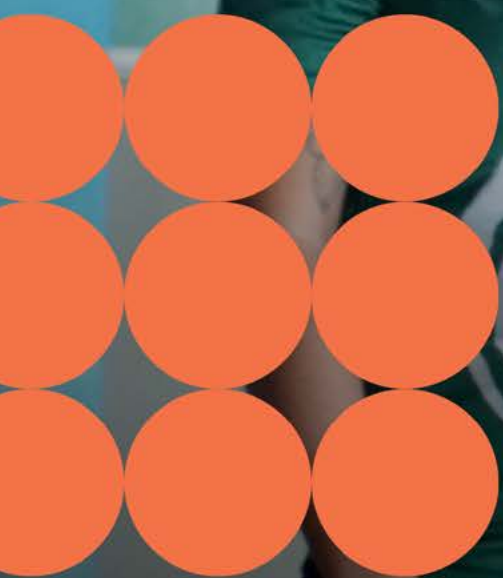
## Próximos Passos

Muito se fala de indicadores para o campo da cultura e dos impactos das formações em arte na sociedade, mas temos ainda pouca sistematização nessa área. Atento a essa lacuna, o IDM entende como prioritária a discussão e o aprofundamento acerca de práticas e metodologias de avaliação e acompanhamento das ações formativas da rede. A partir de um procedimento avaliativo consistente, fruto de um acompanhamento rigoroso, será possível organizar a trajetória dos processos formativos e identificar um plano para potencializar a empregabilidade no âmbito das formações ofertadas na rede.

Os conhecimentos acumulados ao longo dos 27 anos de experiências nesse campo faz da nossa rede um território potente para formulação de metodologias e resultados que muito podem contribuir em planejamentos mais assertivos, além de amparar o grande desafio de provar a relação existente entre arte e cultura e o desenvolvimento de um país.

### FABIANA BROGLIATO

é Mestre em Educação Brasileira no eixo Ensino de Música. Além de educadora e musicista, também dedica-se ao campo da Gestão e Produção Cultural. Atualmente é Gerente de Formação do IDM.



# CENTRO DE FORMAÇÃO OLÍMPICA TAMBÉM É IDM





GERIDO PELO IDM DESDE 2019

IDM

EM 2024

469

AÇÕES REALIZADAS

146.521

PESSOAS BENEFICIADAS





INOVAÇÃO E TI

# Desenvolvendo uma nova versão do IDM

POR WALLACE TEIXEIRA

A gestão da Inovação e das Tecnologias da Informação é um dos maiores desafios para todas as organizações hoje. A velocidade das transformações tecnológicas impacta nossa forma de trabalhar, mas também de ver e sentir o mundo, influenciando não apenas as culturas organizacionais, mas a Cultura em seu sentido mais amplo. Para o IDM o ano de 2021 foi um divisor de águas nesse tema: a necessidade de modernização do Instituto em seu modelo de gestão, mas em especial nos processos, sistemas e ferramentas de trabalho, era uma questão vital para a qualidade das entregas. Continuar operando como estávamos não era uma opção sustentável - ambiental, social e financeiramente.

A primeira fase foi de criação de uma área responsável por identificar as demandas e executar os projetos mais urgentes. Avançamos a passos largos em diferentes frentes - contra-





tamos equipe, olhamos para questões de segurança da informação e infraestrutura de TI, implementamos um novo sistema para integrar as informações financeiras e contábeis (ERP), fizemos um mapeamento de processos e avaliação de riscos. Tudo isso com o objetivo de dar mais segurança e transparência às operações do IDM. Mas também inovamos, em parceria com a Secult Ceará, desenvolvemos soluções tecnológicas para atender demandas do campo cultural, como melhorias no Mapa Cultural e a versão piloto do aplicativo Cultura CE.

Esses primeiros passos foram fundamentais para construir no IDM uma cultura de inovação digital, abrindo um mundo de possibilidades de melhorias. As demandas por soluções de TI para dar mais eficiência, aprimorar a comunicação interna e qualificar as tomadas de decisão da gestão através da análise de dados emergiram de todas as áreas. Dando continuidade à priorização desse tema no IDM, a equipe de Inovação e TI precisou ser reestruturada para atender às crescentes necessidades institucionais.

**“INOVAÇÃO É COLOCAR AÇÃO PARA CONSTRUIR ALGO NOVO, APRESENTAR MUDANÇAS, RENOVAR, TRANSFORMAR SITUAÇÕES, CRIAR COISAS INÉDITAS OU MUDAR A FORMA ANTIGA DE SE FAZER ALGO.”**

## **- FIA BUSINESS SCHOOL**

Partindo deste conceito, iniciamos o ano de 2024 com a área de Inovação e TI buscando sua identidade. Como ser um agente de transformação, inovação e tecnologia em meio à rotina desafiadora e intensa

do Instituto Dragão do Mar? Como contribuir de forma consistente para a evolução da maturidade organizacional do Instituto, implantando soluções eficientes e eficazes de tecnologia para avançar em pautas estratégicas como a gestão baseada em dados, ganhos significativos de eficiência e produtividade, segurança da informação, LGPD, gestão acadêmica e outras mais?

Para desenvolver uma nova versão do IDM, atualizado, mais eficiente, transparente e inteligente, a área de Inovação precisou se reinventar. E se reinventou. Com a expertise de uma consultoria externa que identificou 66 oportunidades de aprimoramento das ações de Inovação e TI, definimos um novo organograma e realinhamos os objetivos estratégicos de inovação e TI ao plano estratégico do IDM.

A área de Inovação atualmente desenvolve projetos tendo como pilares fundamentais: Pessoas, Processos e Tecnologia. Atuamos em iniciativas que resultem em maior eficiência dos processos e gerem dados para gestão e tomada de decisão, potencializando assim o trabalho das pessoas com o uso assertivo da tecnologia.

Temos como missão prover soluções de tecnologia que proporcionem melhores condições para que as pessoas consigam entregar os resultados esperados, contribuindo assim para o desenvolvimento organizacional e resultando na melhoria do serviço prestado às secretarias, parceiros e à população.

Para isso, redefinimos a nossa metodologia de execução e gerenciamento de projetos de inovação, criamos um painel de gestão dos projetos e definimos os seguintes eixos de atuação que guiaram nossas ações em 2024 e irão direcionar nossas ações nos próximos anos:



**GESTÃO POR PROCESSOS:** Com adoção de um sistema unificado que informatiza os processos do dia a dia do Instituto, gera dados estruturados e armazena de forma segura todos os documentos dos processos, possibilitando inclusive a assinatura eletrônica em uma única plataforma.

**PAINÉIS DE GESTÃO** Consolidando dados de diversas fontes (sistemas, planilhas, etc.) construímos visões gerenciais que possibilitem às equipes terem uma visão clara e assertiva dos resultados gerados a partir das ações realizadas no Instituto.

**AUTOMAÇÃO DE TAREFAS MANUAIS:** Desenvolvemos softwares robôs que realizam tarefas repetitivas e manuais no computador realizadas até então por pessoas, permitindo que estas dediquem mais tempo às análises e apoio à gestão.

**IMPLANTAÇÃO DE NOVOS SISTEMAS:** Selecionamos softwares de mercado que tenham a melhor adesão às necessidades do IDM e os implantamos utilizando práticas eficientes e eficazes de gerenciamento de projetos com objetivo de otimizar os recursos internos e ter velocidade e assertividade na implantação.

**SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO:** Implantamos os controles e serviços de segurança da informação que possam prover segurança dos dados internos do IDM, tais como antivírus, gestão de senhas, gestão de acessos, dentre outros.

**ADEQUAÇÃO E MANUTENÇÃO À LGPD:** Implantação de controles para assegurar a privacidade dos dados pessoais das pessoas colaboradoras do IDM.

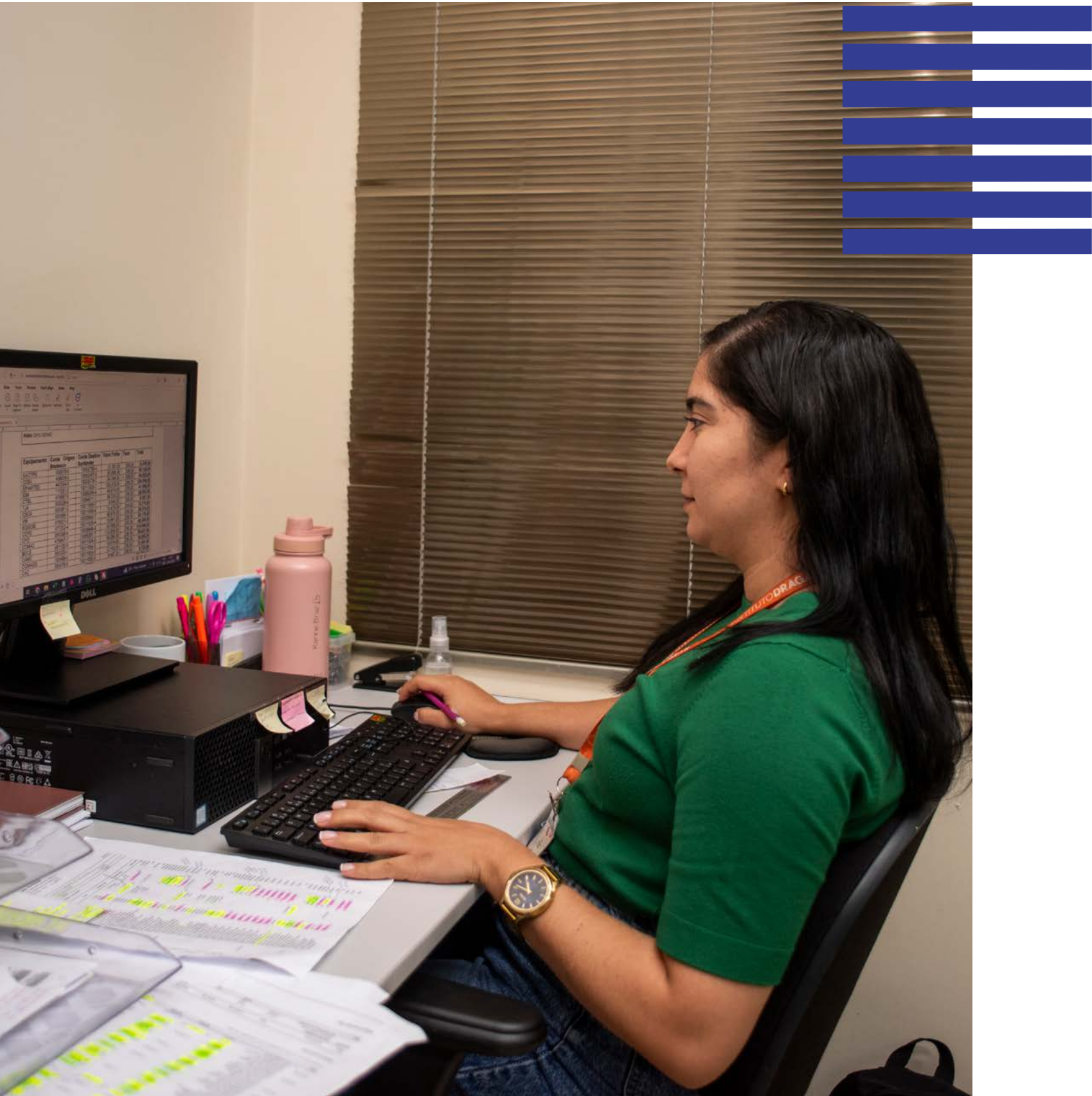
**SUPORTE DE TI:** Manutenção preventiva e corretiva da infraestrutura de TI da Sede e apoio aos equipamentos em demandas relacionadas, bem como o suporte aos sistemas corporativos como o SAP e os demais que serão implantados.

O caminho é longo e cheio de intercorrências, porém o mapa está traçado e as prioridades estão bem definidas. Já podemos dizer que uma nova versão do Instituto (um IDM 2.0) está em desenvolvimento, mas também já em operação - mais digital, mais integrado, mais eficiente e mais transparente.

**WALLACE TEIXEIRA**

é Consultor em Projetos de Transformação Digital. Atua no IDM gerenciando a área de Inovação e TI.







## MONITORAMENTO E CONTROLE

# Um novo olhar para o monitoramento: desafios atuais e futuros

POR FÁBIA ARAUJO

Ao interagirmos com Organizações Sociais de cultura de outros estados e regiões do país, é comum ouvirmos expressões como “nossa, como vocês dão conta de fazer a gestão de tantos equipamentos e projetos? E tão diversificados?”. De fato, tem se tornado cada vez mais evidente que o IDM é uma instituição *sui generis*. Ao que parece, somos os únicos no país a operar com esse escopo e nesse volume. E a chave da nossa resposta passa sempre por três pontos: atuação em rede articulada e com autonomia, busca pela excelência na gestão e aprimoramento do monitoramento.

A necessidade de acompanhar mais de perto, dando apoio operacional, tático e estratégico à nossa rede de gestores tem se ampliado nos anos mais recentes. Graças aos avanços nas frentes de captação de recursos, nossas fontes de financiamento também aumentaram.



## O QUE É EXCELENTE PARA OS RESULTADOS INSTITUCIONAIS É TAMBÉM DESAFIO PARA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA. NOVOS PROCESSOS, CONTROLES E FORMAS DE ACOMPANHAMENTO E COMUNICAÇÃO INTERNA PRECISAM SER DESENVOLVIDOS E IMPLEMENTADOS.

É nesse contexto que a equipe de Monitoramento e Controle do IDM trabalhou em 2024, implementando melhorias ao mesmo tempo que elaborou relatórios de execução física e financeira de 16 Contratos de Gestão (CGs) e 9 projetos especiais. Afinal de contas, temos que aprender a fazer manutenções em pleno voo de cruzeiro.

Em linha com as diretrizes estratégicas do Instituto, trabalhamos na melhoria dos processos de rotina e demos início a um projeto de mudanças estruturais na coleta de dados, lançando as bases para uma nova forma de trabalhar com inteligência de dados no IDM.

### Planejamento dos Contratos de Gestão

O Planejamento dos Contratos de Gestão é um dos processos mais importantes do IDM, pois dele resulta a maior parte dos nossos recursos financeiros e atividades. Historicamente, é desafiador. Exige um grande esforço de planejamento e alinha-

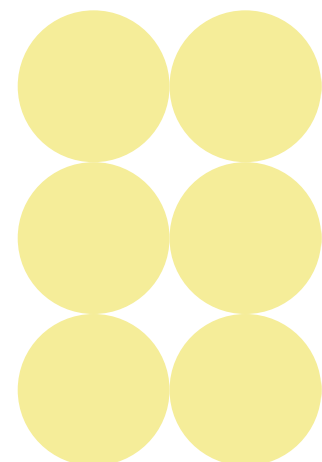
mentos institucionais, gerindo os riscos de descontinuidade das operações dos equipamentos e mobilização de equipes.

Em 2024, graças ao esforço da Secretaria da Cultura, nos preparamos para assinar os primeiros contratos com vigência de dois anos. Até aqui, fazíamos esse processo anualmente para cada um dos 16 equipamentos geridos pelo IDM.

Uma tarefa hercúlea para todas as equipes envolvidas (secretarias, sede do IDM e equipamentos). Essa melhoria a partir dos CGs de 2025 será um marco para nosso trabalho, dando mais estabilidade institucional e permitindo um planejamento de longo prazo para as atividades. Em 2024 nos preparamos para esse novo formato, com o desenvolvimento de um instrumental para planejamento dos contratos, considerando a vigência bianual e os novos documentos incorporados, além de novos fluxos e cronogramas de trabalho. Complementarmente, o Manual de Planejamento dos Contratos foi aprimorado, com a inclusão de diretrizes políticas, atualização das diretrizes técnicas e orçamentárias.

### Monitoramento dos Resultados

Monitorar os resultados tem ganhado novos significados no IDM. A experiência acumulada em mais de duas décadas no metódico trabalho de elaborar, analisar e revisar relatórios nos modelos e parâmetros solicitados pelas secretarias parceiras segue sendo a base sobre a qual todas as atividades finalísticas se apoiam no IDM. Contudo, o momento nos pede mais: mais integração entre as equipes, mais agilidade e eficiência no fluxo, mais qualidade nas análises, mais rapidez na disponibilidade das informações, mais transparência e excelência ao comunicar os resultados do IDM e das políticas culturais para a sociedade.



## **EM 2024, GRAÇAS AO ESFORÇO DA SECRETARIA DA CULTURA, NOS PREPARAMOS PARA ASSINAR OS PRIMEIROS CONTRATOS COM VIGÊNCIA DE DOIS ANOS. ATÉ AQUI, FAZÍAMOS ESSE PROCESSO ANUALMENTE PARA CADA UM DOS 16 EQUIPAMENTOS GERIDOS PELO IDM.**

Para atender essa demanda, em 2024 demos passos importantes para a qualificação do nosso monitoramento. De um lado, fizemos ajustes e melhorias na rotina existente. No fluxo de análise dos relatórios de execução física, foram implementadas melhorias tanto no modelo dos relatórios quanto no processo de análise, o que resultou em maior agilidade na revisão. Como consequência, foi possível reduzir em 10 dias o tempo necessário para a análise desses relatórios.

Por outro lado, demos início a projetos de inovação no monitoramento. Uma ação estratégica iniciada em 2024 é a implementação de um Sistema de Gestão de Processos (BPMS) no IDM, iniciando com o processo de Monitoramento. A partir de janeiro de 2025 as atividades finalísticas realizadas por cada equipamento são registradas pelas equipes no sistema, permitindo que as atualizações sejam acompanhadas em tempo real. O relatório gerado diminuirá significativamente o volume de trabalho manual das equipes, liberando tempo para fazer análises mais qualificadas que poderão impactar positivamente na execução das políticas culturais pelo IDM.

## **Acompanhamento da Execução Financeira**

Em 2024 demos seguimento à melhoria no processo de Prestação de Contas dos Contratos de Gestão. A estrutura dos relatórios do sistema financeiro do IDM (ERP) foram aperfeiçoadas, incorporando templates e melhorando os fluxos de trabalho. Com isso, o tempo médio necessário para elaboração, análise e envio dos relatórios financeiros foi reduzido em 30%.

Outras melhorias de destaque foram a elaboração de um modelo de relatório facilitando comparativos por metas e por rubricas entre os valores previstos e realizados, e a consolidação dos processos de monitoramento, independente da fonte de recursos (contrato de gestão, receitas operacionais, projetos, fomentos).

## **Reestruturando o monitoramento a partir da inteligência de dados**

A forma de trabalhar com dados tem se transformado muito rapidamente em nossa sociedade. Coletar, tratar, organizar e disponibilizar os dados gerados para que estes se tornem informações relevantes é uma nova premissa para qualquer trabalho de monitoramento. No IDM, o desafio dessa atualização é enorme. Em 2024, por exemplo, foram mais de 12 mil ações realizadas, em 16 espaços públicos diferentes, alcançando um público de mais de 1.1 milhão de pessoas. Aplicar a inteligência de dados para esse trabalho não é apenas do interesse do IDM e dos gestores. É também um dever apoiar o monitoramento da execução de políticas públicas, especialmente as culturais, e avaliar seus impactos para a sociedade.





## O que faz a equipe de Monitoramento?

A área de **Monitoramento e Controle do IDM** tem como atribuições monitorar, analisar e consolidar informações quanto ao progresso e desempenho físico e financeiro dos contratos e projetos executados pelo IDM. De forma **estratégica**, deve sinalizar situações que possam comprometer a plena execução das ações planejadas, permitindo que a gestão dos equipamentos e do IDM adotem ações preventivas e corretivas para garantir o cumprimento dos compromissos firmados (contratos, convênios, projetos).

Começamos essa tarefa pelo começo: um mapeamento de dados que já são coletados e outros que devem passar a ser. Revisamos o fluxo de coleta de informações e unificamos em uma única base de dados, garantindo mais integridade nas informações reportadas para todas as partes interessadas e em todos os recortes (CG, PPA, equipamento, IDM, etc).

A partir da implementação do Sistema para registro das atividades em 2025, essa coleta de dados será informatizada, proporcionando mais segurança e agilidade nesse processo. Essas iniciativas convergem para a redução de prazos e, principalmente, para a mitigação dos riscos associados a possíveis incompatibilidades nos dados gerados.

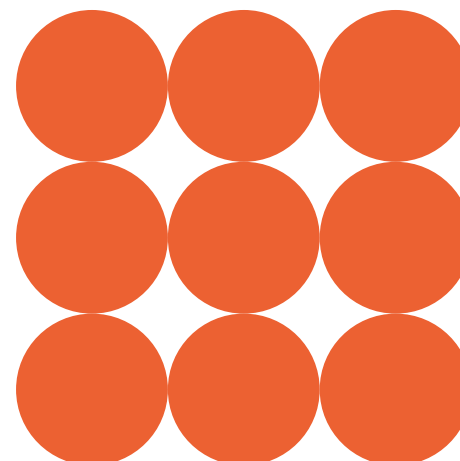
Em complemento, destacam-se avanços na qualificação das informações, impulsionados por projetos em parceria, como o Cientista Chefe, que visa avaliar o impacto das ações no campo cultural.

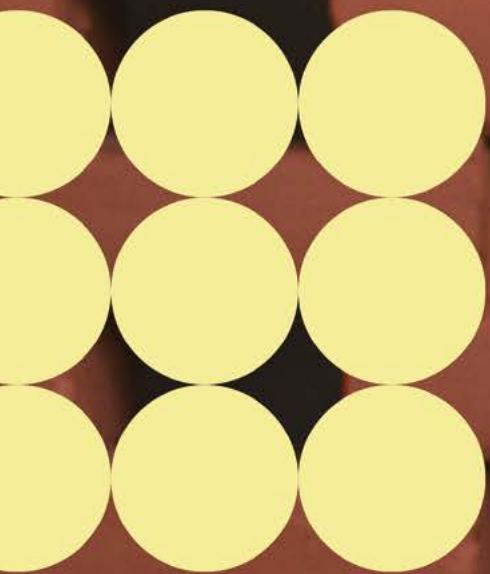
Essas mudanças impactam profundamente a forma que as informações fluem dos equipamentos para a equipe de monitoramento na sede. Embora toda transformação exija tempo, dedicação e paciência

para estabilizar a curva de aprendizagem, seguimos otimistas, cientes de que estamos trilhando na direção certa. Os próximos desafios estão na continuidade e aprofundamento das ações já iniciadas, com a ampla utilização do sistema e avanços nas análises dos dados coletados.

### FÁBIA ARAÚJO

é Administradora, Professora, mestre em Administração, especialista em Estratégia e Gestão Empresarial. Atualmente é Gerente de Monitoramento e Controle no IDM.





**EM 2024**

**138**

**AÇÕES REALIZADAS**

**18.597**

**PESSOAS BENEFICIADAS**



GERIDO PELO IDM DESDE 2016

# ESCOLA VILA DA MÚSICA TAMBÉM É IDM



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA



ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO

# Gestão Administrativa-Financeira: Aperfeiçoar o Meio para Consolidar os Fins

POR DEMÉTRIO MAGALHÃES

O modelo de gestão por Organização Social (OS) é um tipo especial de parceria do poder público com as organizações da sociedade civil (OSCs), que tem como sua principal justificativa garantir mais eficiência no uso dos recursos públicos. Por sermos uma instituição de direito privado e sem fins lucrativos, porém recebendo e utilizando recursos públicos para um determinado fim, operamos sob uma égide de legislações e obrigações legais que são bem particulares. Somos menos burocráticos que o Estado, porém





devemos prestar contas do que gastamos na execução das metas dos Contratos de Gestão e dos demais projetos. Não estamos submetidos à Lei das Licitações, contudo, em nossas contratações, devemos garantir a consecução de objetivos como economicidade, efetividade e eficiência da gestão pública, legitimados no Art. 37 da Constituição Federal. Nos situamos numa estreita faixa de interseção entre o público e o privado, adotando um modelo de gestão pública não estatal, com razoabilidade e proporcionalidade. Isso faz com que nossas operações administrativas e financeiras se tornem um caso único, e, porque não afirmar, complexo e desafiador, indo além dos parâmetros convencionais de uma entidade privada.

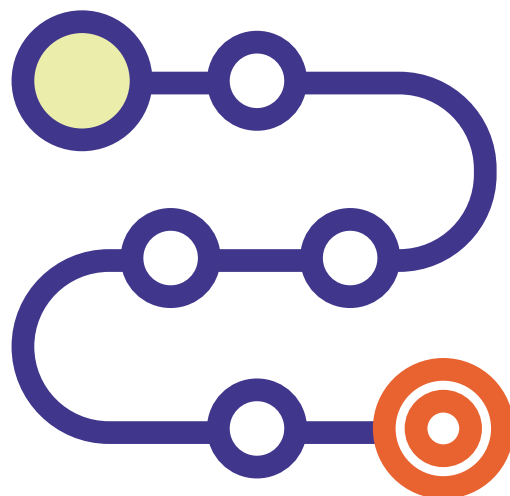
Para que o objetivo primeiro da OS se concretize, precisamos, portanto, contar não apenas com um corpo técnico especializado nas atividades finalísticas (formação e difusão), mas também com uma estrutura de gestão para todos os processos de suporte a essas atividades, que costumamos chamar áreas meio. Nesse meio, as atividades administrativas e financeiras são, sem dúvida, o coração.

Entendemos que as ações da área meio devem sempre buscar o mesmo padrão de qualidade das ações finalísticas, e que o resultado final da política pública dos projetos executados pelo IDM está intrinsecamente ligado à boa gestão administrativa financeira da Instituição. Para tanto, a realização dos projetos deve resguardar atenção, segurança e prudência, considerando todas as etapas envolvidas, desde o seu planejamento, passando pela execução, prestação de contas e finalizando com a sua contabilização. Além disso, a boa gestão dos recursos, fortalece a confiança dos órgãos financiadores e da sociedade, contribuindo para a perenidade e o crescimento do setor cultural.

Podemos dizer que o Instituto Dragão do Mar iniciou um novo capítulo da sua história em 2021, com um compromisso de gestão firmado na melhoria e modernização. Nos últimos 4 anos, os objetivos traçados colocaram como prioridade a qualificação dos processos administrativos e financeiros, com investimentos em sistemas, consultorias e equipes. Assim como na construção de uma casa, começamos pelo alicerce, fortalecendo a base com planejamento e

## ÁREA MEIO

Atividades indiretas à finalidade da Instituição, fornecendo suporte e contribuindo para os processos intermediários. São exemplos a gestão de pessoas administrativo, financeiro, contabilidade, TI, comunicação, etc.



Atividades diretamente ligadas com o objetivo principal da Instituição. No IDM temos ação cultural, produção, setor pedagógico, núcleos educativos e outros.

## ÁREA FIM

estruturação. Com os pilares sólidos, agora avançamos com mais eficiência, garantindo uma estrutura organizada e sustentável para o futuro.

A Gerência Administrativo-Financeira do IDM tem como missão planejar, executar, gerenciar, apoiar e monitorar os processos administrativos e financeiros da instituição e da rede de 16 equipamentos, bem como dos demais projetos especiais (permanentes e sazonais). É composto por cinco setores: Compras, Administrativo-Financeiro, Conformidade, Contabilidade e Contratos, contando com 37 colaboradores diretos lotados na Sede. A essa equipe se somam 67 pessoas dedicadas aos processos da área administrativa nos equipamentos, formando uma rede de 107 pessoas colaboradoras nessa área em

todo o IDM. Importante destacar a atuação qualificada de cada pessoa da equipe, que por meio de sua experiência e comprometimento, executa as operações diárias de maneira coordenada e eficaz.

A rotina dessa equipe é dinâmica, intensa e reivindica melhorias contínuas. Por este motivo, a modernização dos processos e ferramentas é um desafio necessário e constante, que precisa estar alinhado com o planejamento estratégico, com o crescimento da instituição e com foco pleno sobre o que, e como, devemos fazer. Sobre o recorte de 2024, destacamos algumas realizações a seguir.

## Mais Profissionalização na Gestão de Contratos

No segundo semestre de 2024, após um minucioso e amplo diagnóstico, foi implementado um novo setor denominado “Contratos” que tem como principal objetivo, administrar de forma eficiente e estratégica todo o ciclo de vida dos contratos, mitigando riscos jurídicos e operacionais, promovendo a transparência, o controle e a conformidade contratual. As primeiras ações já estão em andamento e incluem: I) reorganizar o fluxo de contratação para a implantação da nova ferramenta de gestão de documentos e processos (BPMS); II) revisar e estabelecer procedimentos para Gestão de Fornecedores e Prestadores de Serviços; III) prover maior agilidade em respostas e orientações sobre aspectos gerais de formalização e acompanhamento dos processos de contratação.

## Sistema em Melhoria Contínua

O sistema ERP (SAP Business One) implantado em setembro de 2022 conta com um processo de melhoria e atualização contínua. Atualmente contamos com o suporte de um técnico especializado para





atender as demandas de aprimoramento da ferramenta. No decorrer de 2024, foram observadas evoluções importantes como o controle de atecnias de pagamentos, parametrização da folha de pessoal e sua integração com o Sistema de DP, atualizações dos relatórios gerenciais de informações, de pedidos, pagamentos, comprovantes, dentre outras ações. Com esse acompanhamento regular, conseguimos reduzir erros, minimizar retrabalhos, melhorar o processo de tomada de decisão, integrar os setores de forma mais eficiente, garantindo adaptações às mudanças de forma mais assertiva.

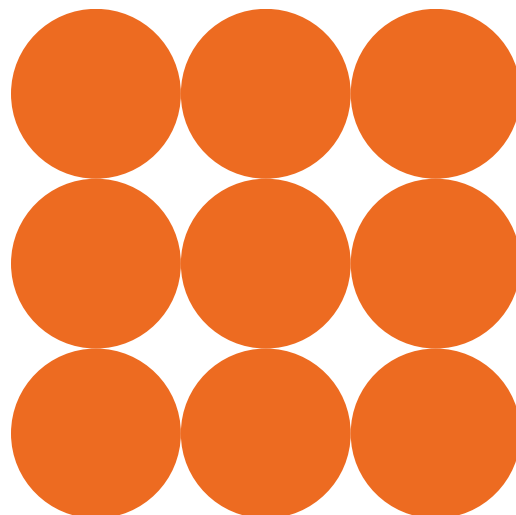
## Revedo a Contabilidade


Ao final do ano de 2023, houve uma reestruturação da área da Contabilidade do IDM. Contratamos um novo escritório contábil, que iniciou suas atividades com o redesenho e revisão dos processos de registros contábeis, garantindo que estejam em total conformidade com a legislação vigente, bem como restabelecendo fluxos importantes entre os setores internos (financeiro e contábil). Os impactos desta

mudança, puderam ser observados no ano de 2024, onde tivemos ações concretas para atualização e melhorias dos registros contábeis como o ajuste no formato de reconhecimento de receitas, atualização do método de escrituração de notas fiscais e parametrização dos registros com despesas de folha de pessoal. Isso resulta em processos bem estruturados e alinhados às exigências regulatórias, minimizando riscos, fortalecendo a governança e assegurando uma gestão mais eficiente e segura.

Outra importante alteração foi o remanejamento das atribuições de controle e gestão do patrimônio para o setor da contabilidade, aliado com a atualização dos registros do sistema ERP, cumprindo assim, as boas práticas e conformidades exigidas ao processo. Iniciamos ainda, de forma estruturada, a análise e descarte de bens patrimoniais inservíveis de alguns equipamentos, que estavam com essa demanda represada.

**DEMÉTRIO MAGALHÃES** é administrador, com especialização em Gestão e Políticas Culturais, Planejamento e Gestão de Finanças Públicas e Gerenciamento de Projetos. No IDM há 24 anos, hoje exerce o cargo de Gerente Administrativo-Financeiro.





# DD

EM 2024

**3.155**

**AÇÕES REALIZADAS**

**195.131**

**PESSOAS BENEFICIADAS**



GERIDO PELO IDM DESDE 1999



# CENTRO DRAGÃO DO MAR TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**



DRAGÃO DO MAR  
CENTRO DE ARTE E CULTURA



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA





## GESTÃO DE PESSOAS

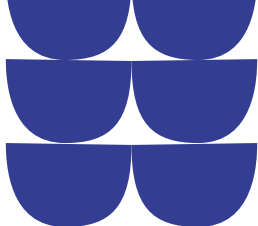
# Gerir pessoas com responsabilidade e sensibilidade

POR **EGLE CALDAS**

Em essência, todas as organizações são formadas por pessoas. São elas que idealizam, planejam e realizam. Colocá-las na base de sua estratégia é fórmula consagrada no campo da gestão, basta observar como se constroem os mapas estratégicos de quase todas as instituições: sem pessoas, não há processo nem tecnologia que funcione bem, não há público que fique satisfeito, não tem sustentabilidade financeira que se mantenha. Nos últimos anos, o Instituto Dragão do Mar assumiu a responsabilidade de colocar a Gestão de Pessoas como pilar de sua estratégia e já estamos colhendo resultados dessa decisão.

Com um corpo colaborativo rico em diversidade e saberes técnicos e simbólicos formado por mais de 600 pessoas lotadas na sede e em 16 equipamentos públicos, o IDM hoje encara





de frente os inúmeros desafios que emergem da gestão de tantas pessoas em um ambiente tão específico como o das organizações sociais. Os espaços e equipamentos sob nossa responsabilidade são públicos, porém as pessoas que neles trabalham e dão vida integram uma organização da sociedade civil, sob regime da CLT. Entre o público e o privado, durante muitos anos a gestão de pessoas no IDM não teve sua complexidade plenamente reconhecida, limitando-se a processos de departamento pessoal e seleção de pessoas.

Ao olharmos para trás, vemos um histórico de passivos nessa área - muitos dos quais continuam vindo à tona e precisam ser bem gerenciados. Precisamos também reconhecer que, quando olhamos para o pre-

sente, vemos um grande esforço de gestão para sanar esses passivos e construir bases sólidas para que, no futuro, o IDM seja uma instituição de referência não apenas em gestão cultural, mas como uma organização que respeita, valoriza e cuida das pessoas.

O ano de 2024 foi marcado por grandes avanços e desafios em Gestão de Pessoas do IDM. A área foi totalmente reestruturada contando com a renovação da maior parte do time, incluindo o gerente admitido em abril. Também foram revistos, implantados e reestruturados processos da área de Desenvolvimento Humano e Departamento Pessoal, seguindo o planejamento estratégico da área, alinhado aos objetivos estratégicos institucionais.

Nossos Números

**86** TREINAMENTOS REALIZADOS COM A PARTICIPAÇÃO DE 1.421 PESSOAS DO CORPO COLABORATIVO DO IDM

**155** ADMISSÕES

**130** DESLIGAMENTOS

**586** FÉRIAS PROCESSADAS

**1385** CURRÍCULOS ANALISADOS

**6** SELEÇÕES INTERNAS

**8** CHAMADAS PÚBLICAS

**3** EDITAIS DE SELEÇÃO

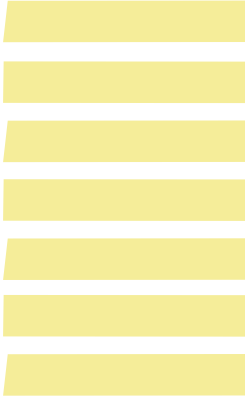
**42** AÇÕES DE ENDOMARKETING

**9** AÇÕES DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Ressignificando Desafios em Possibilidades

Em 2024, enfrentamos desafios significativos que impulsionaram transformações estratégicas e institucionais. As mudanças começaram em casa e foi na própria equipe de Gestão de Pessoas que vimos mui-

tas transformações. Achamos importante compartilhar aqui algumas delas, como boas práticas e lições aprendidas, sabendo que em certa medida todas as equipes passam por desafios semelhantes:



**Demandas urgentes x estratégicas:** o equilíbrio entre demandas triviais, urgentes e estratégicas é um dos principais desafios em todas as equipes. Ele nos exige clareza na priorização e planejamento. Quando praticada, essa habilidade traz avanços na gestão das pressões diárias, frente aos objetivos de longo prazo.

**Fortalecimento das lideranças:** outro desafio foi o redesenho, mudança de posicionamento e fortalecimento das lideranças nas coordenações da equipe, que resultou em maior autonomia, assertividade e senso de pertencimento. O modelo de liderança descentralizado e com delegação de atividades promove uma gestão mais participativa e alinhada às diretrizes institucionais.

**Planejamento:** a introdução da cultura do planejamento foi essencial para superar práticas reativas e improvisadas. Com metodologias ágeis, como kanban, e uma

abordagem estruturada, as equipes passam a operar de forma mais alinhada e eficiente, reduzindo retrabalhos e organizando demandas.

**Clima e bem-estar da equipe:** organizar férias e horários de trabalho, além de cumprir a legislação, é respeitar o direito ao descanso e melhora significativamente a saúde e a motivação do time. Além disso, o fortalecimento da autoestima profissional, por meio de feedbacks e reconhecimento, fortalece a confiança e destaca o papel valioso de cada membro da equipe no sucesso coletivo.

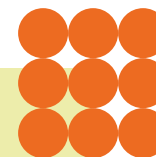
**Missão e propósito:** o alinhamento entre propósito e trabalho cria uma sinergia positiva, conectando as atividades realizadas no IDM a impactos sociais mais amplos. Essas ações transformam os desafios em catalisadores de uma gestão mais humana, estratégica e alinhada às necessidades do IDM e de seu corpo colaborativo.

## Pequenos grandes passos

Entre as diversas ações e melhorias de processos implementadas a partir de 2024 que podemos citar, destacamos:

- Qualificação da avaliação do período de experiência de novos colaboradores;
- Aplicação sistemática das entrevistas de desligamento, oportunizando um feedback mútuo
- Introdução da ginástica laboral na sede e em diversos equipamentos da rede;
- Revisão dos editais de seleção de pessoas, priorizando a desburocratização e a agilidade nos processos seletivos;
- Reformulação do treinamento de integração.





## Treinamentos e engajamentos

Outro destaque foi o impacto positivo nos índices de participação em treinamentos. Com uma meta inicial que previa 41% de adesão, superamos a meta, alcançando a marca de 68,22%, o que representa um índice superior a 100% em relação ao projetado. Esse resultado evidencia uma melhoria no engajamento das pessoas colaboradoras e o valor percebido nos programas de capacitação oferecidos ao longo do ano.

### Treinamentos e Desenvolvimento

- 90,7% concordaram com a aplicabilidade dos conteúdos
- 89,9% concordaram que os treinamentos atenderam às expectativas

### Ações de Endomarketing

- 88,4% concordaram com a aplicabilidade dos conteúdos compartilhados nas ações/palestras
- 85,9% concordaram que as ações/palestras atenderam às expectativas

FONTE: Pesquisa de satisfação aplicada com os participantes das ações e treinamentos de janeiro a novembro de 2024.

## Um Olho na Rotina, Outro na Estratégia

Ao colocar as pessoas na base de sua estratégia, em 2024 o IDM focou fortemente em ações que reforçaram seu compromisso com a evolução institucional e a valorização das pessoas colaboradoras. Algumas são ações complexas e de longo prazo, mas trazemos e celebramos os principais marcos alcançados em 2024:

### Processos e Políticas de Gestão de Pessoas

Seguindo essa senda de desenvolvimento, revisamos e reestruturamos os processos de Departamento Pessoal (DP) e Desenvolvimento Humano (DH), promovendo melhorias que impactam diretamente a eficiência operacional da área e a transparência em suas diretrizes e procedimentos. Além de entrar na rotina de trabalho, essas melhorias devem ser consolidadas em po-

líticas e procedimentos do IDM. Em 2024 foram elaboradas e revisadas 10 Políticas, sendo 3 diretamente ligadas ao Desenvolvimento Humano e 7 ao Setor Pessoal, todas em fase de aprovação, e 2 Procedimentos (POPs). Essas entregas representam não apenas um avanço técnico, mas um alinhamento consistente com os objetivos estratégicos do IDM, consolidando diretrizes essenciais para a gestão interna.

Outro marco importante nesse sentido foi a publicação do novo Regulamento de Pessoal, elaborado em uma linguagem simples, acessível e institucional. Ele incorporou mudanças estruturais, como a atualização dos grupos de cargos (alinhados ao PCCS), a extensão das licenças maternidade e paternidade, a simplificação de processos seletivos, além de ajustes nas diretrizes de administração de pessoal, para dialogar melhor com as políticas internas atuais.

## Pesquisa de Clima 2024

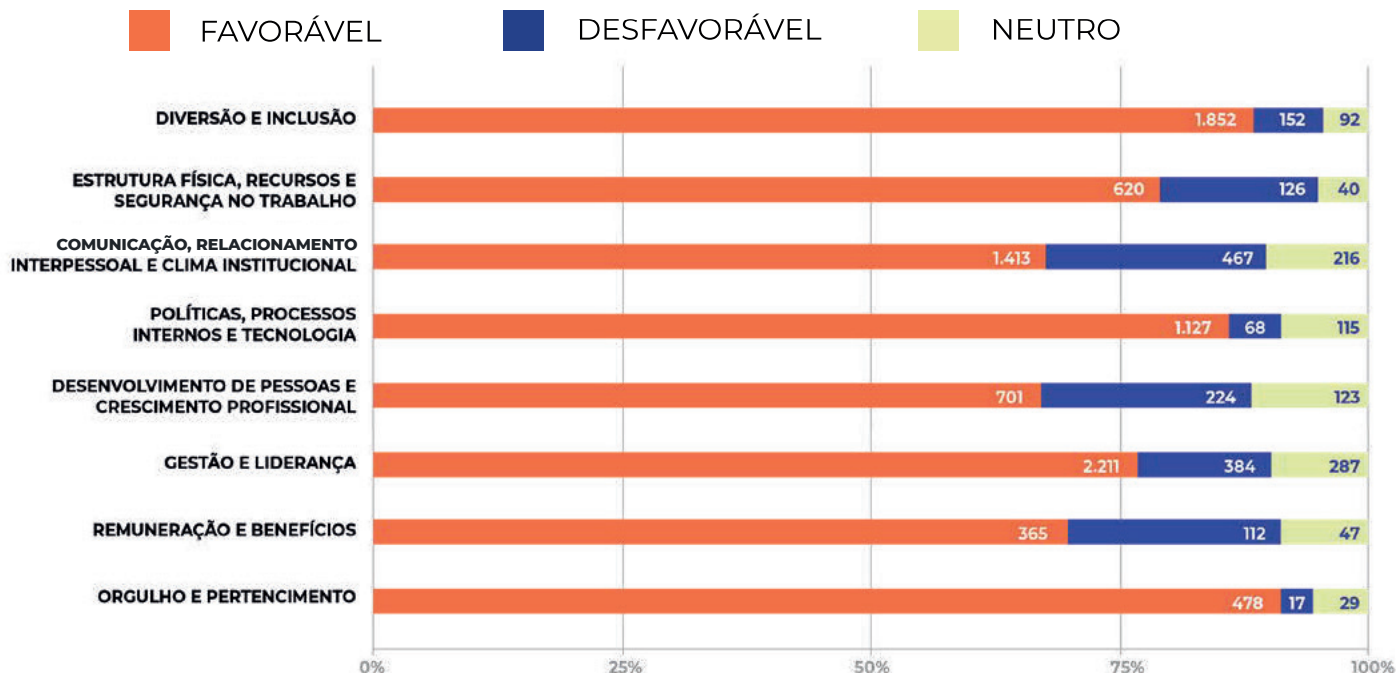
A Pesquisa de Clima Organizacional do Instituto Dragão do Mar (IDM) foi realizada entre os dias 05 e 16 de dezembro de 2024, com o objetivo de compreender a experiência e a percepção do corpo colaborativo CLT sobre o ambiente institucional. O instrumento utilizado foi um questionário anônimo e sigiloso, que obteve resposta de 49,6% do total de colaboradores do IDM. Composto por 58 perguntas, sendo 56 objetivas e 2 abertas, o questionário foi estruturado em quatro eixos principais: dados demográficos, perguntas quantitativas, qualitativas e aferição do NPS (Net Promoter Score). A análise da pesquisa oferece uma visão abrangente do clima organizacional e identifica tanto os pontos fortes quanto as áreas de melhoria para nortear futuras ações estratégicas.

A pesquisa revelou que o Instituto Dragão do Mar possui um ambiente institucional amplamente positivo em diversos aspectos, especialmente em inclusão, pertencimento e políticas internas e capacitação de pessoas. Dentre as 8 perspectivas ficaram em destaque com alta favorabilidade: Diversidade e Inclusão (88,4%) e Orgulho e Pertencimento (91,2%). No entanto, também evidenciou desafios importantes, como a necessidade de melhorias na comunicação interna (67,4%), no desenvolvimento de carreira (66,9%) e na percepção de imparcialidade em práticas de liderança. Questões como acessibilidade dos espaços de trabalho e insatisfação salarial também foram apontadas como áreas de atenção.

## VISÃO GERAL DAS 8 PERSPECTIVAS

O gráfico abaixo mostra o nível de favorabilidade e desfavorabilidade em relação ao avanço e desenvolvimento do IDM dentro das oito perspectivas.

**MÉDIA GERAL DAS PERSPECTIVAS: 78,3% (Acima do Bench)**





## Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS)

Em 2022 o IDM assumiu o desafio de elaborar e implementar um Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). Cientes das tentativas anteriores que não foram bem sucedidas, desta vez tomamos como premissa a construção de um Plano que seja mais compatível com a singularidade do IDM e suas complexidades de planejamento orçamentário. Foi necessária uma reestruturação organizacional completa e o apoio de consultorias externas especializadas no tema para chegar a um formato que, em fase final de validação e aprovação, será implementado em 2025. O ano de 2024 foi marcado por avanços muito significativos nesse processo: com a estrutura de carreiras e salários definidas, nos debruçamos na descrição de cada um dos mais de 200 cargos e na adequação das diretrizes da política para o IDM. Além disso, o plano de comunicação e operacionalização foi elaborado e executado, com conclusão prevista para março de 2025. Quando implementado, o PCCS será um marco histórico para o IDM, resultado do trabalho feito a muitas mãos, com o cuidado técnico e humano que o tema pede.

## Diversidade e Inclusão

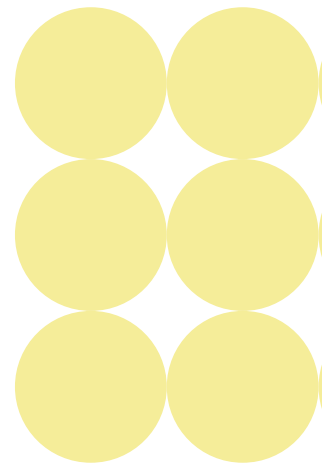
Os esforços também se refletiram nas ações de Diversidade e Inclusão, que alcançaram marcos importantes. Das seis iniciativas planejadas, três foram implementadas integralmente, enquanto o programa de Recrutamento e Seleção com foco em pautas afirmativas fechou o ano com 50% de execução. As diretrizes da política relacionadas a essas frentes estão em fase de validação e aprovação, mas os avanços já realizados demonstram um compromisso contínuo com a inclusão e a pluralidade.

Consideramos que essas entregas refletem uma trajetória de evolução significativa e consolidam a Gestão de Pessoas como um pilar estratégico dentro do IDM. Apesar de alguns desafios remanescentes, os resultados demonstram avanços consistentes, comprometimento com as metas e um esforço coletivo para garantir uma gestão mais inclusiva, eficiente e alinhada às demandas do corpo colaborativo. Aqui cabe um reconhecimento especial ao time de DH e DP (Gestão de Pessoas) que com muita energia, força de vontade e profissionalismo mudou ponteiros importantes em 2024.

Para fortalecer o engajamento e a satisfação do corpo colaborativo, é essencial priorizar ações que tratem desses pontos, promovendo um ambiente mais transparente e alinhado às expectativas do corpo colaborativo. Assim, o IDM poderá consolidar ainda mais sua reputação e eficácia em relação à gestão cultural.

### EGLE CALDAS.

é Graduado em Recursos Humanos, pós-graduado em Psicologia Organizacional e do Trabalho e estudante de Psicologia. É gerente da área de Gestão de Pessoas do IDM desde abril de 2024.



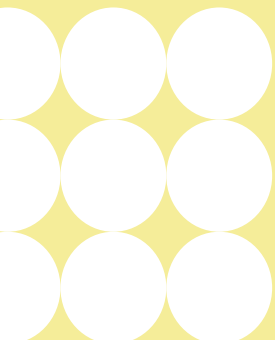


**SEGURANÇA E INFRAESTRUTURA**

# Planejamento e prevenção: desafios estruturais

POR **WALTER FAÇANHA**

Quando dizemos que o Instituto Dragão do Mar faz hoje a gestão de 16 equipamentos públicos, não imaginamos imediatamente a complexidade operacional que isso significa. Estamos falando de edificações e espaços com características tão distintas e próprias que vão de prédios históricos tombados pelo IPHAN a teleféricos com tecnologia de última geração, passando por um centro esportivo para treinamentos em 21 modalidades olímpicas, cozinhas e espaços para o armazenamento e manuseio de alimentos que são também salas de aula. O Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura (CDMAC) é, por si só, um complexo de múltiplas estruturas, com planetário, dois museus, cinema, teatro e vários espaços para shows, eventos e apresentações culturais. Isso para citar só alguns dos espaços sob nossa responsabilidade.







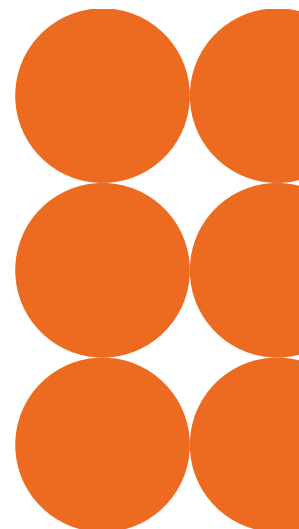
# 133.850 m²

## TOTAL DE ÁREA CONSTRUÍDA

Esse número não é suficiente para compreender o tamanho da responsabilidade que é garantir a segurança e a preservação dos patrimônios culturais, ambientais e esportivos que estão a nossos cuidados, mas ajuda a dar uma ideia.

### INFRAESTRUTURA E MANUTENÇÃO

Cada um dos 16 equipamentos é um universo, com demandas de manutenção, limpeza, segurança e infraestrutura próprias. Para fazer a gestão de tudo isso com segurança, eficiência e economia, alguns processos devem ser descentralizados, outros devem ser acompanhados mais de perto, gerando dados e análises que devem subsidiar a tomada de decisões pelas instâncias competentes. Foi nessa direção que a gerência de Segurança e Infraestrutura do IDM começou a atuar em 2021, organizando rotinas, implementando processos e procedimentos, monitorando gastos das 44 contas de consumo (energia, água e esgoto), e acompanhando a gestão de fornecedores de manutenção e infraestrutura. Além disso, a equipe da gerência atua como interlocutor, representando o IDM junto aos atores públicos nessa temática - secretarias parceiras, órgãos fiscalizadores e na execução de obras públicas - além de



### DIVERSIDADE DOS ESPAÇOS

Quando olhamos mais de perto, cada equipamento gerido pelo IDM tem um conjunto de espaços e edificações projetadas para diversos tipos de usos, sempre com foco nas políticas públicas que cada um nasceu para promover. **Para citar apenas alguns:**

**6** TEATROS

**3** ANFITEATROS

**+12** ESPAÇOS DE EXPOSIÇÕES PERMANENTES OU TEMPORÁRIAS

**12** QUADRAS

**4** SALAS DE CINEMA

**3** MUSEUS

**+20** ESPAÇOS PARA SHOWS E APRESENTAÇÕES CULTURAIS

**ARENA CFO**  
MAIOR GINÁSIO POLIESPORTIVO DO BRASIL

**6** BIBLIOTECAS

**1** PLANETÁRIO

**+15** SALAS DE AULA

**+10** OUTROS ESPAÇOS DE TREINAMENTO ESPORTIVO

**2** TELEFÉRICOS

**1** BORBOLETÁRIO

**+VÁRIOS ESPAÇOS MULTIUSO**

acompanhar situações de emergência e gestão de crises.

É certo que esse desafio é maior do que a pequena equipe na sede do IDM é capaz de resolver. Ele é, na verdade, um desafio compartilhado. Se, por meio dos contratos de gestão, o IDM recebe a responsabilidade de fazer a gestão patrimonial dos bens públicos móveis e imóveis, bem como a manutenção e atividades necessárias para que os espaços possam funcionar plenamente, essas responsabilidades vêm com limitações de ordem jurídica e orçamentárias. Isso porque os recursos provenientes dos Contratos de Gestão não podem ser utilizados para reformas e obras de infraestrutura. Todas as alterações e melhorias estruturais devem ser feitas pelo próprio Governo, que, por sua vez, depende da disponibilidade orçamentária e dos processos administrativos próprios do Estado. Além disso, é também regra que os recursos dos Contratos de Gestão sejam aplicados prioritariamente em atividades finalísticas, limitando os recursos de custeio operacional que poderiam ser utilizados em manutenções preventivas e corretivas dos espaços das edificações.

**É, PORTANTO, PAPEL DO IDM ZELAR PELOS ESPAÇOS, APLICAR OS RECURSOS DISPONÍVEIS NOS PLANOS DE TRABALHO PARA A MANUTENÇÃO, MONITORAR, REGISTRAR E COMUNICAR ÀS SECRETARIAS PARCEIRAS A RESPEITO DAS NECESSIDADES QUE ESTÃO ALÉM DE NOSSO ALCANCE E DAR TODO O APOIO NECESSÁRIO PARA QUE ESSAS MELHORIAS ACONTEÇAM.**

## PLANEJAMENTO E PREVENÇÃO: DESAFIOS ESTRUTURAIS

**R\$ 21.376.250, 75**

investidos no custeio operacional para manutenção, infraestrutura e segurança

**45**

colaboradores CLT na área de infraestrutura

**83**

pessoas na área de serviços gerais

**133**

pessoas na segurança patrimonial

Para essa tarefa é necessário contar com muitas pessoas - 261 para ser mais exato. Além da equipe própria do IDM e das equipes terceirizadas, precisamos de serviços especializados em manutenção predial, mas também de equipamentos - alguns de alto nível de complexidade técnica, como o teleférico do Horto e o Planetário do CDMAC, para citar apenas dois.

Olhar para essa dimensão, somando o universo de cada uma das edificações sob responsabilidade do IDM, coloca o desafio de gestão de infraestrutura em outro patamar.





## Como garantir recursos e otimizar recursos?

Como preparar as equipes para implementar rotinas de gestão de planejamento e monitoramento das demandas? Como gerenciar o enorme volume de demandas - cada troca de lâmpada, por exemplo? Como prevenir problemas mais caros e riscos mais críticos? Como lidar com emergências climáticas (sem citar as chuvas que já são conhecidas)? Nossa resposta é similar a de outros tantos desafios enfrentados pelo IDM: em rede, com tecnologia, inovação e inteligência de dados e parcerias, e, claro, em alinhamento com o poder público.

## Em 2024, algumas ações foram realizadas nesse sentido:

14

documentos  
emitidos ou  
atualizados  
em 2024

**Demos início à implementação de Planos de Manutenção Predial** para otimizar o acompanhamento de demandas de manutenção predial. Ele registra a prioridade do serviço, o tipo de manutenção, a fonte de recurso e inclui fotos para documentação visual, permitindo controle e consulta organizados.

**Elaboramos documentos normativos** para a operação do setor, abrangendo atividades de gestão, manutenção e segurança. Os documentos visam maior eficiência e consistência, e incluem Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para questões

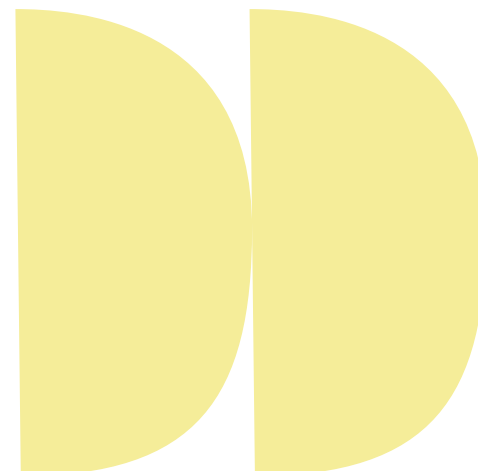
como acompanhamento de documentações, contas, patrimônio, acidentes e segurança do trabalho.

**Uma parceria com a Universidade Federal do Ceará (UFC)** foi iniciada para implementar os sistemas BIM (Building Information Modeling) nos processos de infraestrutura, visando otimizar o planejamento das manutenções preventivas e corretivas e orçamentárias das edificações sob gestão do IDM.

**Foi elaborado um estudo** de viabilidade para implantação de energias renováveis, por meio de adesão ao Mercado Livre de Energia ou instalação de placas fotovoltaicas.

**Firmamos uma parceria com o curso de arquitetura e urbanismo** da Unichristus para desenvolver projetos de revitalização no Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, que iremos estender para as demais edificações da nossa gestão.

**Participamos do edital do IPHAN** para Projetos de Restauro do Theatro José de Alencar, obtendo autorizações, projetos cenotécnicos e orçamentos necessários.



## Múltiplos Olhares da Segurança

A segurança é, por si só, um tema de muitas camadas. Começamos pela segurança do trabalho, não apenas para cumprir os requisitos legais, mas sobretudo pelo cuidado com as vidas e a saúde das pessoas que trabalham no IDM. Fazemos também a segurança patrimonial dos bens públicos que estão sob nossa guarda, e contamos com apoio profissional de uma empresa especializada. Contudo, essa equipe deve estar constantemente preparada para atuar em conformidade com as diretrizes do IDM, especialmente a Política de Direitos Humanos e o Código de Ética. Afinal, a segurança também diz respeito à construção de espaços que acolhem, incluem e respeitem todas as pessoas.

Por fim, uma das camadas mais desafiadoras da segurança é a do público que frequenta os equipamentos públicos sob nossa gestão. Se temos uma “tarefa de casa” na prevenção de riscos, por exemplo, estruturais e de combate a incêndio, temos também a necessidade de trabalhar em articulação com os órgãos de segurança pública quando necessário. Com o olhar da cidadania cultural e uma atuação cada vez mais consolidada nos territórios onde estamos inseridos, essa integração deve chegar também ao sistema de proteção social.

## Entre as atividades realizadas em 2024, destacamos:

**Implantação do módulo de Segurança e Saúde do Trabalho** integrado ao sistema de Gestão de Pessoas.

**Visitas técnicas às unidades geridas pelo IDM** para identificar condições de risco, promover diálogos de segurança, aumentar a interação com as equipes da rede, garantir a conformidade com as normas de SST e propor ações corretivas e preventivas.

**Orientações técnicas sobre aquisição de EPIs** e sua utilização de acordo com a função e os riscos envolvidos, de forma presencial e através dos diferentes canais de comunicação interna.

**Realização de Capacitação para trabalho em altura - NR 35** para as pessoas envolvidas em uma ação da Escola de Artes e Ofícios Thomaz Pompeu Sobrinho no restauro da pintura do Cineteatro São Luiz.

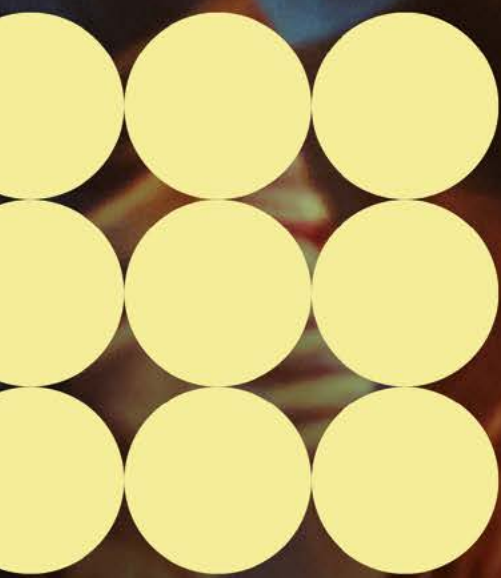
Idealizada pela CIPA/RH da sede do IDM, com foco na prevenção de doenças, foi realizada uma **ação vacinal no auditório do CDMAC**, em parceria com a Secretaria de Saúde do Estado.

**WALTER FAÇANHA** é Engenheiro Eletricista, Mestre em Artes e Iluminador Cênico. Atualmente é o Gerente de Segurança e Infraestrutura do IDM.









# CASA DE SABERES CEGO ADERALDO TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO**  
DOMAR



Casa de Saberes  
Cego Aderaldo



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA



GERIDO PELO IDM DESDE 2016

DD

EM 2024

137

AÇÕES REALIZADAS

14.028

PESSOAS BENEFICIADAS





COMUNICAÇÃO

# Comunicação como força de articulação no IDM

POR CALEBE RODRIGUES E DANIEL FIRMINO

Quando começamos, em 2021, o Instituto Dragão do Mar ainda não contava com um setor de comunicação institucional estruturado. Não havia site próprio, nem canais consolidados de comunicação entre a sede e os equipamentos sob sua gestão. Apesar de uma ampla equipe de comunicadores e canais de comunicação dos equipamentos, o IDM carecia de uma visão integrada e estratégica de gestão da comunicação. Soma-se a isso a imbricação identitária entre o Instituto e o Centro Cultural por ele administrado, que contribuía para um apagamento comunicacional quase crônico do Instituto.



A percepção interna era fragmentada; a externa, quase invisível. Diante disso, sabíamos que comunicar bem não seria apenas contar boas histórias — seria construir pontes, fortalecer vínculos e sustentar uma cultura organizacional transparente, conectada e coerente com a missão institucional.

O direcionamento veio do planejamento estratégico: fazer uma comunicação estratégica, integrada e transparente. Era necessário reposicionar o IDM para que a primeira e maior OS de cultura do país ocupasse o lugar que lhe cabe. Missão, Visão e Valores foram definidos. Começou a nascer uma nova instituição, com identidade organizacional renovada e vocativo abreviado em sigla - o IDM.

A prioridade foi, portanto, olhar para dentro. Estruturamos a comunicação interna como um pilar estratégico, com foco na integração de processos, pessoas e informações. Implementamos o que chamamos de escritório virtual, com campanhas educativas sobre ferramentas e rotinas digitais. O e-mail institucional passou a ser um símbolo de pertencimento e profissionalismo. A Intranet criou espaço para compartilhamento de documentos e informações de referência. Com isso, criamos não apenas infraestrutura, mas cultura de comunicação.

Na sequência, entendemos que as trabalhadoras e trabalhadores — da sede aos equipamentos, da capital ao interior — precisavam reconhecer o IDM como um organismo vivo e integrado. Lançamos o IDM em Foco, informativo mensal que circula até hoje com as principais notícias da casa. Em paralelo, surgia a campanha Somos IDM, voltada a reconhecer as pessoas como fundamentais na construção cotidiana do Instituto.

Marco importante no movimento por mais transparência, lançamos o site oficial do IDM, com conteúdos estruturados sobre a instituição, publicação de editais, oportunidades e relatórios. O compromisso com uma comunicação transparente e aces-

sível começou a se traduzir em processos mais éticos.

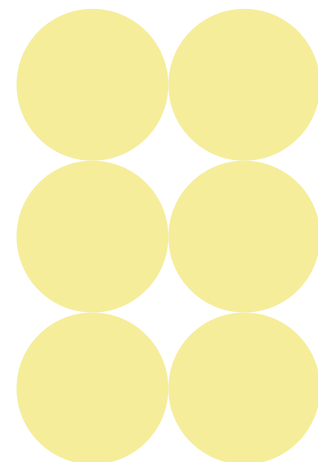
O tempo comprovou que investir em comunicação é investir em gestão. Em 2024, os resultados quantitativos e qualitativos desse trabalho contam mais um capítulo dessa história.

**CHEGAMOS AOS 25 ANOS DO IDM,  
EM 2023, COM UMA IDENTIDADE  
VISUAL RENOVADA, SEDE NOVA E UM  
AMADURECIMENTO NA COMPREENSÃO  
DO PAPEL DA COMUNICAÇÃO  
NA PROMOÇÃO DOS VALORES  
INSTITUCIONAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS  
EXECUTADAS PELO INSTITUTO.**

As redes sociais do IDM impactaram mais de 1,7 milhão de pessoas. Ações como a Maré Cearense e a Temporada de Arte Cearense foram fundamentais para consolidar nossa presença digital e afirmar nossa identidade institucional com sensibilidade, diversidade de vozes e valorização do fazer cultural cearense.

As campanhas institucionais — que buscam uma linguagem inclusiva e design estratégico — refletiram os compromissos do IDM. Foram 344 postagens colaborativas com secretarias e equipamentos públicos, mostrando que, mais que comunicar eventos, comunicamos relações, territórios e políticas públicas em ação.

A produção gráfica cresceu de forma expressiva: 2.319 peças gráficas entregues em 2024, incluindo impressos, identidades visuais e materiais de apoio a projetos diversos. Tudo isso contribuindo diretamente para a visibilidade e coerência estética das ações institucionais.



No diálogo com a imprensa, a comunicação do IDM obteve uma valoração de mídia espontânea superior a R\$ 6,7 milhões apenas entre agosto e novembro de 2024. O dado é relevante, mas ainda mais importante é o que ele representa: a presença ativa e relevante da instituição na pauta pública, pela sua atuação concreta em cultura, educação, meio ambiente, direitos humanos e inovação.

No campo interno, continuamos cultivando um fluxo constante de comunicação com o time IDM: foram 208 comunicados institucionais enviados por e-mail em 2024, abordando desde campanhas de endomarketing a formações, ética, segurança do trabalho, privacidade, entre outros. Seguimos também com o IDM em Foco, que há mais de três anos promove o alinhamento e a valorização das equipes. Em 2024, lançamos, em parceria com a equipe de Gestão de Pessoas, o Vozes da Gente, projeto audiovisual que conta a história de pessoas trabalhadoras da cultura que atuam no IDM.

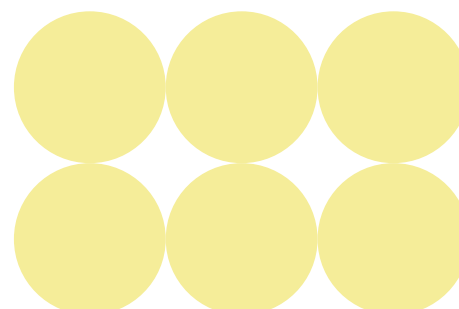
Outro marco importante foi a publicização dos editais: 92 publicados em 2024, entre processos culturais, internos, externos e pregões — reflexo direto de nosso compromisso com a transparência, a governança e o acesso democrático às oportunidades. Hoje, mais que um setor funcional, a comunicação do IDM se afirma como uma força estratégica. Integrada a uma visão de marketing e sustentabilidade financeira do Instituto, contribui efetivamente para a ampliação dos resultados e reverberação dos impactos do trabalho realizado.

A trajetória é coletiva. Os resultados são de todas as pessoas. E o compromisso segue: comunicar para integrar, construir e impulsionar.

**CALEBE RODRIGUES** é Jornalista e Mestre em Comunicação. Coordena a Comunicação Institucional do IDM.

**DANIEL FIRMINO** é Designer Gráfico e Editorial, Colabora na equipe de Comunicação no desenvolvimento e aplicação da Identidade Visual do IDM e Projetos.

**ELA NÃO APENAS TRADUZ AS AÇÕES DA INSTITUIÇÃO PARA O PÚBLICO: ELA CONECTA PROPÓSITOS, AMPLIA ACESSOS, FOMENTA PERTENCIMENTO E GERA VALOR. ELA TECE PONTES ENTRE OS DIVERSOS TERRITÓRIOS DA CULTURA CEARENSE, COM FOCO NA INTEGRIDADE, NA DEMOCRATIZAÇÃO, NA INOVAÇÃO E NA ESCUTA ATIVA.**











# COMPLEXO AMBIENTAL MIRANTE DO CALDAS TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO  
DOMAR**



COMPLEXO AMBIENTAL  
**MIRANTE  
DO CALDAS**



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE  
E MUDANÇA DO CLIMA



GERIDO PELO IDM DESDE 2021



EM 2024

**288**

**AÇÕES REALIZADAS**

**94.348**

**PESSOAS BENEFICIADAS**



## Visibilidade e Impacto

Realizamos ações de formação e fruição cultural através da gestão de equipamentos públicos e da realização de projetos. Em 2024, esses foram nossos principais resultados.



9.762

AÇÕES REALIZADAS

8.014

AÇÕES DE FRUIÇÃO

1.748

AÇÕES DE FORMAÇÃO

59.902

HORAS AULA REALIZADAS





# 1.179.590

## PESSOAS BENEFICIADAS



FRUIÇÃO

# 1.123.499

PESSOAS

FORMAÇÃO

# 56.091

PESSOAS

# 12 PROJETOS

com **atividades**  
**executadas** em 2024.



**ABARCA**



**BIENAL INTERNACIONAL  
DO LIVRO DO CEARÁ**



**CFO NAS REDES**





**TELAS PLURAIS,  
CENAS DIVERSAS**



**MARÉ CEARENSE**



**TEMPORADA DE  
ARTE CEARENSE**



**FESTIVAL MI**



**PROJETO PATRIMÔNIO  
PARA TODOS**



**TRAVESSIAS  
CULTURAIS**



**LABORATÓRIOS  
DE CRIAÇÃO**



**SÉRIE CÊNICA**



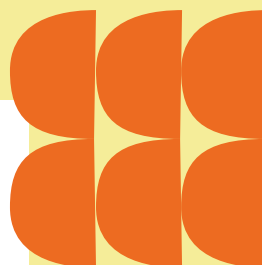
**TRILHARTE**

## Nosso Público

Avaliamos continuamente o público que frequenta as atividades realizadas nos equipamentos geridos pelo IDM. Essa análise é fundamental para promover melhorias contínuas na oferta de serviços e no atendimento. Os resultados percentuais apresentados têm como base as 12.800 respostas que recebemos na nossa pesquisa de satisfação.

## Perfil

**47%** Jovens  
(14 a 29 anos)



**46%** Renda familiar  
inferior a R\$ 3mil

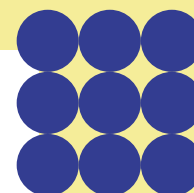


**43%** Pessoas  
Negras



**5%** Pessoas com  
Deficiência

**4%** Pessoas  
Trans







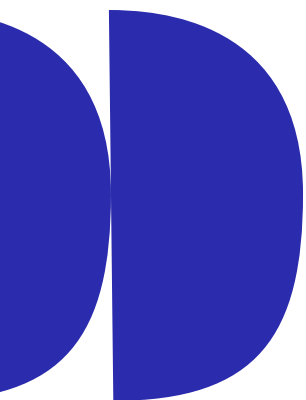
**84%**

Avaliam a  
programação  
como excelente  
ou ótima

**79%**

Consideram a  
infraestrutura  
excelente ou ótima

## Territorialização

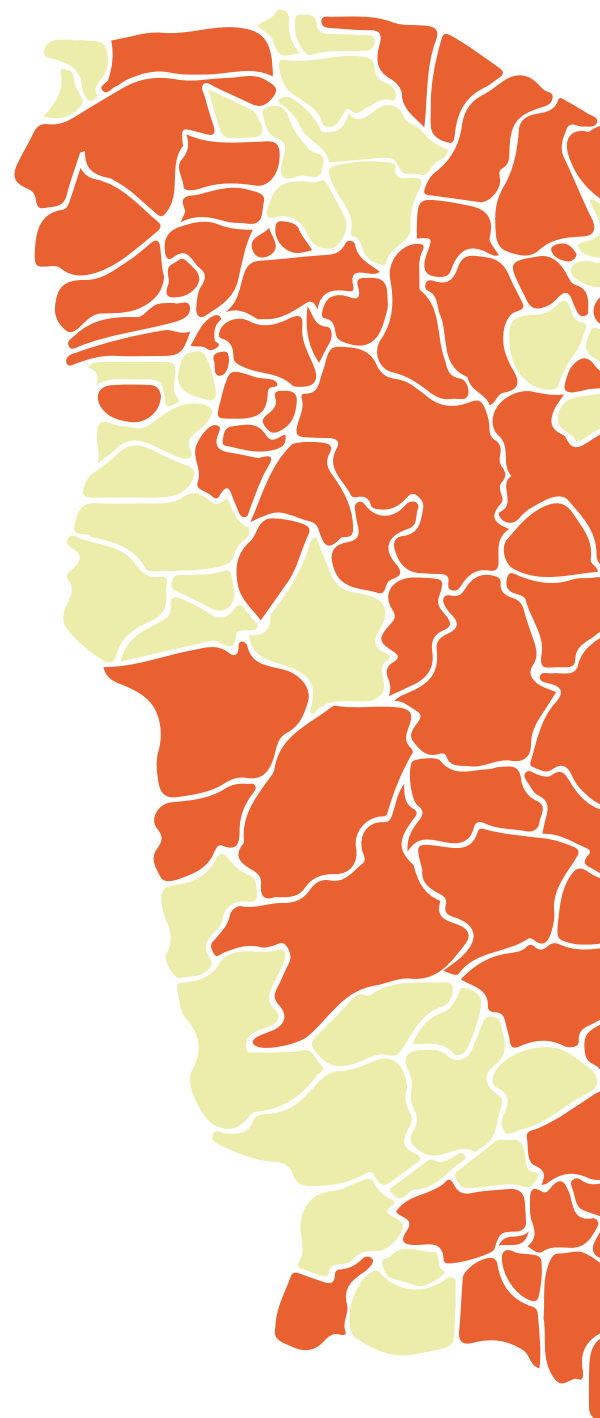


**151** Municípios  
Alcançados

**60,75%** Fortaleza

**28,59%** Outros municípios  
Cearenses

**10,66%** Outros  
Estados





## Trabalho, Renda e Desenvolvimento

32.183

**Profissionais Contratados**

Entre Artistas, Técnicos, Produtores, Gestores, Professores, Mediadores culturais, Comunicadores & designers, Assistentes sociais, Consultores

**534** Colaboradores Diretos

**216** Colaboradores Indiretos



# BIBLIOTECA PÚBLICA ESTADUAL DO CEARÁ TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
**DRAGÃO**  
DOMAR



BIBLIOTECA  
ESTADUAL DO  
**CEARÁ**



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA





GERIDO PELO IDM DESDE 2021

**BIBLIOTECA  
ESTADUAL DO  
CEARÁ**

**EM 2024**

**611**

**AÇÕES REALIZADAS**

**132.330**

**PESSOAS BENEFICIADAS**









# ORÇAMENTO

## 2024

**R\$ 104.006.150,00**

RECURSOS DE CONTRATO DE GESTÃO

**R\$ 6.673.159,00**

RECEITAS PRÓPRIAS GERADAS

**R\$ 4.980.000,00**

RECURSOS CAPTADOS

**R\$ 115.659.309,00**

RECEITA GLOBAL

## Comunicação

Os avanços de 2024 refletem uma estratégia focada na inclusão, transparência e impacto social. O Instituto Dragão do Mar reafirma seu compromisso com uma comunicação democrática e acessível, consolidando-se como referência cultural no Ceará e no Brasil.

**A comunicação interna engajou mais de 700 colaboradores** em campanhas que abordam **diversidade, ética e segurança no trabalho**. Além disso, foram criados espaços para valorizar histórias de trabalhadores e trabalhadoras da cultura, compartilhar informações institucionais e abrir canais de diálogo para dúvidas e sugestões. Essas ações fortaleceram a transparência interna e promoveram um ambiente de trabalho mais colaborativo e acolhedor.



**96,4%**

**de satisfação com  
a comunicação  
interna**





Nas **redes sociais**, o perfil oficial do IDM no **Instagram** alcançou

**1,7 MILHÕES DE PESSOAS**

Na **imprensa**, o Instituto foi pauta de

**249 MATÉRIAS**

no segundo semestre, consolidando-se como **referência no cenário cultural cearense.**

A **Campanha de Comunicação Estouro Cultural**, em agosto, promoveu ações articuladas com redes de proteção social, assegurando o acesso da população em situação de rua às políticas culturais. Essas iniciativas ampliaram o impacto das ações culturais, atingindo mais de

**68 MIL PESSOAS**

promovendo **diálogos transformadores.**



EM 2024

**531**

**AÇÕES REALIZADAS**

**26.612**

**PESSOAS BENEFICIADAS**



GERIDO PELO IDM DESDE 2019

# HUB CULTURAL PORTO DRAGÃO TAMBÉM É IDM



INSTITUTO  
DRAGÃO  
DOMAR



CULTURAL  
PORTO DRAGÃO



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA CULTURA

### **PROJETO EDITORIAL**

Rachel Gadelha e Nayana Misino

### **TEXTOS** (por ordem alfabética):

Adriana Victorino  
Benjamim Lucas  
Bete Jaguaribe  
Calebe Rodrigues  
Daniel Firmino  
Demétrio Magalhães  
Egle Caldas  
Fabia Araújo  
Fabiana Brogliato  
Isabel Paz  
Joaquim Araújo  
Lenildo Gomes  
Lilian Lustosa  
Lívia Rosas  
Luisa Cela  
Nayana Misino  
Paulo Zuben  
Rachel Gadelha  
Selene Penaforte  
Vita Saraiva  
Wallace Teixeira  
Walter Façanha  
Zaneir Gonçalves Teixeira

### **EDIÇÃO**

Lívia Rosas

### **REVISÃO**

Amanda Fernandes  
Tainã Maciel

### **COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO**

Calebe Rodrigues

### **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Daniel Firmino e Vagner Gonzaga

### **FOTOS**

Ana Raquel S.  
Artur Luz  
Bruno Rodrigues  
Calebe Rodrigues  
Francisco Flor  
Gabriel Sousa  
Gentil Barreira  
Hygor Linhares  
Jaque Rodrigues  
Jeny Sousa  
Marinho Junior  
Micaela Menezes  
Nayra Maria  
Paulo Marcelo  
Pedro Matheus  
Produtora 1520  
Rafael Maramaldo  
Sérgio Lima  
Tarcísio Filho

### **PARCERIAS ESPECIAIS**

Associação Brasileira de  
Organizações Sociais de Cultura - ABRAOSC  
Instituto Mirante







INSTITUTO\_  
**DRAGÃO**  
**DOMAR**