

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL E FOTOETNOGRÁFICA DO PARQUE DE  
ESCULTURAS NATURAIS (REFÚGIO DOURADO) NAS FALÉSIAS DA  
PRAIA DE MAJORLÂNDIA – CEARÁ**

**ORGANIZATIONAL ANALYSIS AND PHOTOETNOGRAPHIC OF THE  
PARK OF NATURAL (REFÚGIO DOURADO) SCULPTURES IN THE CLIFFS  
OF THE BEACH OF MAJORLÂNDIA - CEARÁ**

**José Orlando Costa Nunes<sup>1</sup>  
Prof<sup>a</sup>. Ma. Vera Lúcia Lopes de Oliveira<sup>2</sup>**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Departamento de Administração,  
Mossoró, RN, Brasil

---

<sup>1</sup> **José Orlando Costa Nunes. Mestre em Administração** – Docente - UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: [joseorlando@uern.br](mailto:joseorlando@uern.br).

<sup>2</sup> **Vera Lúcia Lopes de Oliveira. Mestra em Gestão Ambiental.** Docente – UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: [veralucia@uern.br](mailto:veralucia@uern.br).

## RESUMO

Este estudo analisa não somente o estado de conservação e preservação das esculturas naturais feita nas falésias da praia de Majorlândia em Aracati no Ceará-Brasil, bem como o trabalho de gestão feito atualmente pelos seus gestores. A análise realizada verificou o estado de conservação das esculturas que são em número de 16 (dezesesseis) e o trabalho de gestão no complexo do Refúgio Dourado priorizando a preservação e a sustentabilidade do local tanto em termos naturais como econômico. Atualmente a questão do patrimônio está muito discutida tanto o patrimônio material como o imaterial. As esculturas do Refúgio Dourado podem ser vistas como um patrimônio material natural e que precisa ser preservado para que não se seja destruída, tanto as esculturas como a pousada e o parque de visitação. A metodologia trabalhada foi de dois tipos: a análise organizacional priorizando os aspectos da gestão para um melhor desenvolvimento do complexo, como também a análise fotoetnográfica registrando o estado de conservação das esculturas em análise. A caracterização da pesquisa e do tipo exploratório-descritiva para os dois métodos. As unidades de análises foram às próprias esculturas (16) e o gerente responsável que responderam algumas questões na forma de entrevista diretiva que foi o roteiro próprio da análise organizacional já em uso na pesquisa. Os resultados evidenciaram a necessidade urgente de preservação das esculturas, inclusive das duas que já foram completamente destruídas, bem como uma participação mais efetiva dos órgãos públicos no nível municipal e estadual com fins de apoio efetivo na preservação, manutenção e gestão do complexo das esculturas do Refúgio Dourado na Praia de Majorlândia como atrativo turístico de visitação.

**Palavras-Chaves:** Gestão do Turismo. Consultoria Organizacional. Análise Organizacional. Patrimônio Material. Pesquisa Fotoetnográfica.

## ABSTRACT

This study analyzes not only the conservation and preservation status of the natural sculptures made in the cliffs of the Majorlândia beach in Aracati - Ceará, Brazil, as well as the management work currently done by its managers. The analysis verified the status of conservation of the sculptures that are in number of 16 (sixteen) and the management work in the Refúgio Dourado's complex, prioritizing the preservation and sustainability of the place in both natural and economic terms. Nowadays, the issue of wealth is much discussed both the tangible and immaterial patrimony. The sculptures of Refúgio Dourado can be seen as a natural material heritage and must be preserved so that the sculptures, the inn and the visitation park. Two types of methodology were worked: the organizational analysis prioritizing the aspects of the management for a better development of the complex, and the photo ethnographic analysis recording the status of conservation of the sculptures under analysis. The characterization of the research is exploratory-descriptive type for both methods. The analysis units were the sculptures themselves (16) and the two owners -managers who answered some questions in directive interview form that was, by itself, own script of the organizational analysis already in use in the research. The result evidenced the urgent need to preserve the sculptures, including the two that have already been completely destroyed, as well as a more effective participation of public departments at the municipal and state levels for an effective support in the preservation, maintenance and management of the Refúgio Dourado sculptures complex on the Beach of Majorlândia as tourist attraction of visitation.

**Keywords:** Tourism Management. Organizational Consulting. Organizational Analysis. Material Patrimony. Photo Ethnographic Research.

## 1. INTRODUÇÃO

O Turismo está em evidência no mundo todo e cada vez mais a diversidade de fatores pode prevalecer uma visitação para uma região (COOPER, HALL e TRIGO, 2011). Toda localidade também tem as suas potencialidades sejam elas naturais ou construídas, mas que pela sua beleza ou cultura acabam atraindo turistas para visitação.

Segundo Beni (2006 p.45): “A criação de empregos, por sua vez, ocasiona mudanças na estrutura social das comunidades visitadas e nas instituições sociais”. O autor (2006, p.45) ainda coloca que é sob este aspecto que vai se encontrar um dos grandes desafios do turismo, que é proporcionar desenvolvimento econômico e social.

A praia de Majorlândia no interior do município de Aracati-Ceará / Brasil também tem o seu diferencial que se bem trabalhado pode atingir com êxito um grande número de visitação, causando assim desenvolvimento econômico e social para a localidade.

Neste sentido que esta pesquisa se fundamenta, pois, analisa de duas formas como o complexo das esculturas naturais localizadas no Refúgio Dourado na praia de Majorlândia pode ser trabalhado para poder colocar em foco um número muito maior de visitação de turistas.

A pesquisa fotoetnográfica e uma pesquisa inovadora, pois analisa por meio da fotografia objetos que estão sendo pesquisados (MARTINS, 2008). Assim nesta pesquisa, busca-se analisar os estados de conservação das 16 esculturas que foram feitas e expostas no Refúgio Dourado pelo escultor nativo da localidade, o “Toinho da Majorlândia”.

Vergara (2005, p.93) cita que: “A fotoetnografia emprega técnicas fotográficas aliadas à observação participante e aos registros escritos para descrever por meio da imagem o mundo do grupo investigado”.

Já o método da análise organizacional prioriza o trabalho de gestão do Refúgio Dourado, bem como as suas necessidades para tornar o equipamento, a pousada e o parque de visitação com sucesso, tanto em termos econômico, como sociais e educacionais.

Silva, Nunes e Rocha (2015) dizem que: “A análise organizacional permite a identificação das áreas na empresa em que devem ser melhoradas, buscando sempre o máximo de rendimentos e qualidade de todos os setores”.

Este estudo busca o conhecimento desse complexo de forma que com as suas informações mais técnicas, venha a fazê-lo a ter um maior sucesso no aspecto de ser

preservado e valorizado como um equipamento turístico localizado na praia de Majorlândia com potencialidade para visitação.

Para tanto requer um trabalho sério de responsabilidade dos proprietários e de apoio dos órgãos públicos nas três esferas (municipal, estadual e federal) para que o mesmo não venha a ser destruído, como de fato já estar a acontecer.

Todo equipamento turístico deve ser preservado e valorizado e quando este fato não acontece ele tende a ser destruído pela falta de manuten o e preserva o, perdendo a sua beleza e o interesse para visita o. Os turistas tendem a deixar de tirar fotografias, pois o equipamento devido ao grau de deteriora o deixa de se conseguir fotografias belas, ideais para registro e recorda o.

Deve-se também saber bem trabalhar a sua valoriza o, pois quando este fato não acontece, ele, o equipamento deixa de ser visto, perde-se no noticiário, nas fotografias, nas revistas e nas m dias sociais.

A questão da gestão também   fundamental, pois quando o equipamento não se auto sustenta, as dificuldades de preserva o e valoriza o são ainda maiores, o que vem dificultar todo um trabalho, perdendo na economia, no desenvolvimento da localidade e até no lazer e na cultura.

Assim diante da problemática anteriormente apresentada, faz-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os problemas e as dificuldades de preserva o das esculturas do Refúgio Dourado? E como deve-se realizar o trabalho de sua gestão no intuito de tornar esse equipamento apto para visita o e sucesso?**

Para responder essas questões está pesquisa faz uso de duas técnicas metodológicas de coleta de dados visando registrar a necessidade urgente de se trabalhar o desenvolvimento e o sucesso desse equipamento turístico de grandeza única, visto que ele   exclusivo da praia de Majorlândia e isso a nível mundial.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o equipamento turístico do complexo do Refúgio Dourado na praia de Majorlândia com fins de levantar informa es técnicas para a preserva o das esculturas e da gestão do complexo. E como objetivos específicos os seguintes: 01) conhecer, analisar e registrar por meio do uso do método de pesquisa fotoetnográfica as condi es atuais das 16 esculturas do complexo do Refúgio Dourado; 02) conhecer, analisar e registrar as demandas de gestão do complexo Refúgio Dourado com fins de estabelecer o sucesso do complexo para melhor visita o; 03) conhecer e registrar a história de vida do escultor das esculturas do Refúgio Dourado com fins de emitir a sua biografia.

O turismo está em evidência e cada vez mais pequenas localidades tem se esforçado para conseguir sucesso nessa área. Nessa perspectiva os moradores da comunidade têm trabalhado buscando apresentar algo diferenciado para poder atrair a visitação.

Assim, a praia de Majorlândia tem se destacado como um dos destinos promissores para uma visitação mais efetiva, pois apresenta no meio de suas falésias naturais um parque de escultura único no Brasil e com uma riqueza impar que pode vir a ser considerado um patrimônio natural.

O Refúgio Dourado é um complexo de visitação e pousada, e que se for bem recuperado e bem administrado pode vir a ser um equipamento de grande valia para a incrementação do turismo dessa localidade.

Esta pesquisa pode servir de registro para os estudiosos da área de turismo e para os amadores da arte, e num tempo futuro poderá servir de memória para a humanidade. Estudantes de administração também poderão se referenciar, pois os resultados da análise organizacional do Refúgio Dourado podem servir de fonte bibliográfica para pesquisas na área de gestão dos meios de hospedagens.

Este estudo defende o argumento de que todo equipamento turístico com potencialidade de visitação deve ser preservado e valorizado com fins de desenvolvimento econômico numa região. A ideia de que se construam esses tipos de equipamentos para fomentar a visitação é viável, no entanto também se faz necessário saber preservar e administrar eles.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONSULTORIA EMPRESARIAL NO TURISMO**

A denominação e o termo de consultoria empresarial parecem ser bem recentes, no entanto ao longo da história da humanidade sempre existiu uma espécie de consultoria que era definido por alguém com algum conhecimento que orientava e ajudava um outro alguém importante na resolução de problemas (STERNE e SCHOETTL, 2018). Neste sentido os rabinos, os druidas foram uma espécie de consultores, pois realizaram esse trabalho.

Crocco e Guttman (2005) colocam que as atividades de consultoria eram desenvolvidas na sua forma mais rudimentar e que o mundo dos negócios era constituído por um Estado estruturado de forma absolutista, por artesões e comerciantes. Os autores (2005) ainda dizem que com o passar dos tempos e a evolução das relações, cada vez mais as atividades são segmentadas, pois o Estado se modifica, deixando de ser absoluto, iniciando-se no processo de criação de indústrias e de prestação de serviços.

Segundo o *Institute of Management Consultants*, da Inglaterra, consultoria é: todo o serviço prestado por profissionais independentes e qualificados para identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações (OLIVEIRA, 2004).

Já Oliveira (2004. p.21) define que é o “processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais nas tomadas de decisão, não tendo o controle direto da situação”.

Bem se sabe que resultados de levantamentos e pesquisas apontaram para uma gama de motivos que levaram as organizações, sejam elas empresas, associações, órgãos governamentais, institutos e fundações a contratar consultores. Entre os vários motivos, os mais apontados conforme enfatizam Crocco e Guttman (2005) são: 01) a necessidade de maior conhecimento; 02) falta de tempo e 03) política empresarial.

Atualmente, as principais tendências nos negócios em geral são: 01) econômicas; 02) políticas e normas legais; 03) tecnológicas; e 04) demográficas e Sociais. Todas essas tendências oferecem ao trabalho do consultor uma gama de oportunidades de atuarem nas resoluções dos problemas empresariais sejam elas nas empresas de turismo ou não.

Segundo Crocco e Guttman (2005) extrai-se desta tendência uma gama de possibilidades de atuação da consultoria, a saber: Serviços em administração financeira; mercadologia; administração da produção; tecnologia da informação, gestão de pessoas; terceirização; inovação; gerenciamento de mudança; melhoria contínua; fusões e aquisições; privatização, logística, planejamento e organização de turismo, ambiente entre outros.

Alguns temas são também trabalhados pelos consultores como foco de trabalho em consultorias, são eles, a saber: planejamento estratégico; comunicações de negócios; resultados de negócios; avanços tecnológicos; aceitar fronteiras maiores; planejamento tributário; *rightsizing/downsizing*; melhorias das informações dentro das empresas, criatividade, simplicidade entre outros sendo a análise organizacional outro dele de

grande relevância, pois foca os processos de reestruturação de acordo com a era da informação.

Oliveira (2004, p. 22) cita que: “O consultor deve atuar como parceiro dos executivos e profissionais da empresa. Este auxílio deve salvo raras exceções estar direcionado a proporcionar metodologia, técnicas e processos...”.

Vale informar que todos os motivos, as tendências, as áreas, as possibilidades de atuação e os temas anteriormente apresentados bem se aplicam na área de turismo que funcionam na sua maioria como empresas que necessitam de sucesso para poderem se manter no mercado atualmente tão competitivo e dinâmico. Assim, consultorias na área de turismo são necessárias para este fim.

Desse modo a análise organizacional pode ser bem aplicada em hotéis, pousadas, agências de viagens, secretarias de turismo, cafés, bares, restaurantes, centro de artesanatos, museus, centro de eventos entre outras organizações da área como o complexo turístico do Refúgio Dourado localizado na praia de Majorlândia, no Ceará-Brasil.

## **2.2. METODOLOGIA DA ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

A análise organizacional compreende a realização de um diagnóstico onde diversas variáveis são trabalhadas numa perspectiva relacional de dependência entre as contingências do ambiente geral com prerrogativa determinante no ambiente da tarefa na organização ou empresa onde ela está sendo trabalhada (CHIAVENATO, 12014).

Para a sua realização, foi desenvolvido um modelo prático aplicativo que pode ser utilizado em todos os tipos de organizações com os seus mais diversos tipos em tamanhos e estruturas. O modelo da análise organizacional é um modelo que foi formado observando as considerações da era da informática, visto que esta representa o que se tem de mais moderno em termos de tendência filosófica da atualidade, pois se sabe que a informática causou uma mudança no paradigma das formas organizacionais de trabalho (ULRICH, 1998).

Neste sentido, ele foi estabelecido por meio da teoria das organizações que trabalha as formas gerenciais obedecendo esta filosofia de trabalho com objetivo de realizar diagnósticos organizacionais (JONES, 2010). Neste fim, relacionaram-se para posterior análise todas as características de formação das temáticas trabalhada nesta teoria como a estratégia; os projetos organizacionais e eficácia; a estrutura organizacional; o

ambiente externo; as tecnologias de produção e serviços; as relações interorganizacionais; a tecnologia da informação; a administração do conhecimento; o tamanho, ciclo de vida e controle das organizações; a cultura organizacional e valores éticos; a inovação e mudança; o processo de tomada de decisão e ainda o conflito, poder e política nas organizações (DAFT, 2008).

De acordo com estas temáticas foram então estabelecidas as características práticas de trabalho para favorecimento do modelo. Assim, foi composto o modelo da análise organizacional com os seguintes tópicos: 1) Identificação da organização contendo aspectos como razão social; endereço, inclusive o eletrônico; área de atuação; nº de funcionários; histórico da organização e organograma. 2) Dimensões estruturais (as características internas): Grau de formalização; grau de especialização; hierarquia de autoridade e definição do limite de controle; grau de centralização; taxa de profissionalismo e taxa de pessoal. 3) Dimensões contextuais: Tamanho; tipo de estrutura; identificação de agrupamentos; projeto do sistema (coordenação, comunicação e integração); as ligações verticais e horizontais nas informações. 4) Tecnologia organizacional: subsistema de produção. 5) Ambiente geral e da tarefa: setor industrial; setor de matéria prima; setor de recursos humanos; setor de recursos financeiros; setor internacional; setor de mercado; setor de condições econômicas; setor sócio cultural; setor de tecnologia; setor governamental. 6) A relação com a incerteza ambiental: Grau de captação de informação e de recursos; 7) Metas e estratégias: Missão; visão; metas; estratégias e orientação estratégica. 8) Abordagens de avaliação da eficácia. 9) Cultura organizacional: tipos; ritos; cerimônias; símbolos e linguagem. 10) sistema organizacional: Produção; limites de fronteiras; manutenção; grau de adaptação e administração. E ainda 11) Configuração organizacional: Núcleo técnico; a alta administração; o suporte técnico e o suporte administrativo.

Todos estes itens e subitens favorecem a análise das organizações num contexto mais amplo e é possível de realização a qualquer tipo e tamanho de organização. Neste fim o analista deve ter competência suficiente para suprir itens da análise quando a empresa não o apresentar.

### **2.3 METODOLOGIA DE PESQUISA FOTOETNOGRÁFICA**

A fotoetnografia é uma variante do método de etnografia que atualmente é um método já bastante utilizado nas pesquisas. Já este, o método etnográfico foi originado do



campo da antropologia e consiste da inserção do pesquisador no ambiente, no dia-a-dia do grupo investigado (VERGARA, 2005, P.72).

A fotoetnografia trata-se da apresentação de outra forma de coleta de dados fazendo uso de uma narrativa com imagem, dando surgimento do texto fotoetnográfico, conforme Achutti (1997) enfatiza.

Segundo Vergara (2005, p.92) a imagem nesse método é utilizada de forma ilustrativa, mas vai muito mais além, pois a palavra é o meio preponderante para o registro e a narrativa, ou seja, a proposta é ir além da simples ilustração, narrando por meio das imagens os fatos reais.

Nesta perspectiva Andrade (2002, p 20) enfatiza que o pesquisador pode escrever sobre e com imagens. Desta forma as fotos podem ser interpretadas como algo que mostra realidade local em um dado momento. Assim esse método pode se inserir no campo da antropologia visual.

Já Achutti (1997) diz que a fotoetnografia exige do pesquisador o domínio da linguagem fotográfica, e dele a capacidade de ter um olhar para questionamentos e para a forma também de ver o olhar do outro.

Andrade (2002, p.54) esclarecendo sobre o nível de importância desse método coloca que se aprende a ver o que praticamente precisa-se ver e isto apenas numa fração do que os rodeia. Autor (2002) coloca ainda que o uso de uma máquina fotográfica possa auxiliar na percepção do pesquisador, pois dessa forma se tem uma visão global e uma observação mais detalhada.

Outro autor chamado Duarte (2002) enfatiza que a fotoetnografia pode oferecer recursos interessantes para a captação do fenômeno observado. Este método pode ser considerado uma metodologia de pesquisa quantitativa que emprega técnicas fotográficas aliadas à observação participante e aos registros escritos para descrever por meio de imagens o mundo do grupo investigado.

Vergara (2005, p. 93) citando as considerações principais desse método coloca que: 01) A descrição de determinadas situações por meio de imagens é considerada mais profunda do que por meio de palavras, a autora (2005) diz que as imagens podem provocar lembrança e reflexões que acabariam se perdendo; 02) Tal como o texto escrito o método demanda um encadeamento para não correr o risco de apresentar no relatório de pesquisa fotografias desconectadas e que assim não refletiriam os objetivos da pesquisa; 03) A narrativa visual é carregada de subjetividade, podendo ter interpretações diferenciadas do pesquisador, do leitor e da própria subjetividade do texto; 04) Para o uso

do método exige-se que o pesquisador tenha um certo domínio de técnicas fotográficas, bem como bons equipamentos e acessórios a serem utilizados no trabalho; e 05) ter um maior cuidado com as fotos, pois questões éticas tendem a serem mais acentuadas, uma vez que se trata com imagens de algo ou grupos investigados.

Vergara (2005, p. 95) ainda alerta para o uso do método, quando afirma que o pesquisador que faz uso preponderante da fotografia para a coleta de dados e para a apresentação dos resultados não pode se deixar seduzir pelo simples ato de fotografar, ele precisa seguir o rigor estabelecido pelos objetivos da pesquisa.

Segundo Vergara (2005, p.95) “A coleta de dados por meio da fotografia requer do pesquisador uma permanente atitude de imersão no ambiente, de estranhamento e de questionamento”. Já Achutti (1997) menciona que há determinados momentos e situações que se não forem registrados no momento em que estão ocorrendo, serão perdidas, pois há a possibilidade de não mais ocorrerem.

### **3. A UNIDADE DE ANÁLISE**

#### **3.1 A LOCALIDADE EM ESTUDO: PRAIA DE MAJORLÂNDIA – CEARÁ**

A denominação do nome da localidade de Majorlândia surgiu a partir de um senhor que tinha o apelido de “Major” termo que significa em inglês o “Maior”. Este senhor segundo Fernandes (2006, p. 45) era filho de um grande comerciante da cidade de Aracati, o senhor Antônio Rodrigues da Silva Figueiredo que foi casado com a senhora Philomena Porto da Silva Figueiredo, com quem teve sete (07) filhos, dentre os quais, Bruno, vulgo Major.

Na cidade de Aracati no interior do Ceará, onde a cultura do apelido predomina, o apelido de Major para Bruno pegou de tal maneira que mesmo depois de adulto e casado, as pessoas o chamava de Major Bruno. Essa versão é contada pelos descendentes de sua família.

Porém em um livreto intitulado “Aracati e seus Tipos Populares” de autoria de Josias Correia Barbosa, em 1943 relata outra versão para a denominação que um pedinte apelidado de “Cabra Homem” que na juventude fora militar, exigia esmola de maneira militar e chegando no comércio do pai de Bruno, bradava em voz alta e chamava as pessoas ricas pelo nome e na frente com uma patente de oficial. Sendo assim a patente dada de Major ao senhor Bruno Porto da Silva Figueiredo teria sido dada pelo homem pedinte “Cabra Homem” e assim pegou.

O certo é que patente o acompanhou até morrer e jamais se teve notícia de que tal patente denominada ao senhor Bruno veio causar constrangimento a ele, ao contrário dos registros que indicam que o mesmo atendia pela só denominação de “Major”.

Major Bruno foi Prefeito de Aracati no período de 1922 a 1926 e criou uma escola municipal por acreditar que somente a educação com boa instrução melhoraria o nível social e financeiro do povo aracatiense. (FERNANDES, 2006).

Ele também possuía salina no então distrito de Aracati chamado de Icapuí, região litorânea próxima de Aracati em direção ao Rio Grande do Norte. Assim, sempre que se dirigia a cavalo para as salinas ele o fazia por uma estrada natural que, saindo da cidade, descia para a praia e continuava até o distrito de Icapuí quando a maré estava baixa, pois como não havia estrada só podia fazer a travessia quando a maré estava nessas condições.

Com interesse na região hoje considerada Majorlândia, Major Bruno procurou saber de quem era aquelas terras e as dunas que ele atravessava quando ia para Icapuí. Assim, segundo os registros, ele comprou as terras por dois mil contos de réis, pagou e tomou posse.

No entanto, quando foi fazer as escrituras da terra, teve problema, pois não podia fazê-lo por falta de inventário de duas gerações de herdeiros, todavia Major Bruno ficou com a posse da terra e era tido como dono (FERNANDES, 2006).

Hoje, essas terras adquiridas são conhecidas nacionalmente por Majorlândia, nome dado pelos amigos do Major Bruno, que significava “Terra do Major”. Eis aí então a origem da denominação dessa localidade.

Já em relação ao desenvolvimento da localidade, segundo Fernandes (2006, p.47) no período de 1937 surgiu em Aracati, uma epidemia de malária e então o Major que já havia construído nas suas terras uma grande casa de praia com tantos quartos para cada um de seus filhos, levou a família toda para lá. Alguns de seus amigos também com receio da doença queriam ficar fora da cidade e então o Major foi autorizando que cada um de seus amigos construísse uma casa na sua Majorlândia.

As famílias que construíram casa na praia de Majorlândia na época anteriormente citada, para se protegerem da malária, pela manhã voltavam à cidade para trabalhar ou levar os estudantes as aulas, mas no fim da tarde retornavam para Majorlândia fixando moradia. Já outros começaram a habitar Majorlândia nos períodos de férias. Dessa forma nasceu então o distrito de Majorlândia localizado a 12Km de Aracati.

A praia de Majorlândia é considerada área urbana pela lei nº 15/80 do plano diretor de desenvolvimento urbano em 1980. Sua principal atração é o turismo e lazer que atende

as camadas médias e altas do estado, que buscam a área para instalar suas residências de veraneio

Este tipo de ocupação, com residência de alto padrão, instalada em terrenos extensos, convive com uma ocupação mais densa, composta por moradias mais simples. A sua ocupação desordenada afeta a geomorfologia da área provocando problemas de erosão e poluição. Muitas falésias na praia de Majorlândia estão se tornando propriedades de particulares e ficando escassas ou simplesmente desaparecem.

A falta de iluminação pública tem causado medo e preocupação à localidade de Majorlândia. Algumas ruas estão com postes sem lâmpadas, facilitando a ação de criminosos e assustando moradores. Na rua de acesso à praia, a população questiona a cobrança das taxas sem a oferta do serviço.

Os problemas já começaram a afetar o turismo que como já fora mencionado acima, constitui-se como a principal fonte de renda da localidade. Com a alta quantidade de casas de veraneio, a falta de iluminação proporciona insegurança e chance de delitos, haja vista muitas seguirem fechadas por temporadas.

Outro motivo de preocupação em Majorlândia é o não recolhimento do lixo. Os dejetos vão desde entulhos de construção civil às tartarugas marinhas, que encalham na praia, não sendo resgatadas, viram lixo orgânico em estado de putrefação.

Jogar lixo em local impróprio é também hábito antigo de moradores e turistas. As sujeiras são vistas no caminho entre as praias de Majorlândia e Canoa Quebrada, principais praias de Aracati. Há também acúmulo de lixo no calçadão da praia e chega a incomodar a comerciantes e turistas que passam.

A praia de Majorlândia é uma antiga vila de pescadores localizada em Aracati (CE) há cerca de 12 Km da sede do município. Ela foi fundada em 1937 pelo Major Bruno da Silva Figueiredo. Daí se dá o seu nome. A principal atração da praia de Majorlândia é o turismo de lazer. Seu patrimônio ambiental e as belezas das praias são constituídos por coqueirais e falésias brancas e alaranjadas, jangadas com velas coloridas ancoradas ao longo da praia se harmonizam com cenário de beleza.

No período de carnaval uma multidão invade a praia de Majorlândia em busca de diversão sol, mar e água fresca. Centenas de pessoas de diversas partes do país dançam ao som de diversas atrações musicais e não se incomodam com o forte sol do litoral cearense. Outra época de grande número de visitantes é na tradicional regata de Majorlândia. É uma competição de pescadores que acontece todos os anos, em

comemoração ao aniversário do município. Apesar da demanda pelos turistas ser bem menos densa que Canoa Quebrada.

Majorlândia também conta com um número significativo de pousadas e hotéis, bares e restaurantes fazendo um receptivo dos turistas com abundante oferta de peixe frescos e frutos do mar.

É também nesta praia que se atribui a origem das famosas garrafinhas com areia colorida que ganharam o mundo e constitui-se hoje a principal lembrança que os turistas levam do Ceará. Além dessa arte, inúmeros artesões confeccionam a arte do labirinto, um tipo de renda típica do Ceará.

### **3.2 O ESCULTOR DO REFÚGIO DOURADO “O TOINHO DA MAJORLÂNDIA”**

Inicialmente o escultor Toinho começou trabalhando com a técnica das areias coloridas nas garrafas. Na sua residência decidiu fazer um painel com pinturas e fez inicialmente uma sereia em alto relevo. As pessoas que lá visitaram começaram também a pedir que ele fizesse as esculturas na areia. E ele passou então a fazer esculturas de mulheres.

No ano de 1968, ele ganhou um prêmio pelo seu trabalho nas areias coloridas, em Fortaleza, na ocasião da feira dos municípios, pela beleza e arte de seu trabalho nas areias coloridas em garrafa. A premiação era uma viagem ao Rio de Janeiro com acompanhante, fato este que aconteceu.

O Médico Dourado comprou o terreno de um morador da praia e após estruturar o complexo do Refúgio Dourado pediu ao escultor nativo de Majorlândia, o Toinho para que o mesmo fizesse um trabalho de esculturas nas falésias. Ele conta que começou então trabalhando na escultura da Sereia, pois a barreira era propícia ao formato para essa escultura, pois ela já tinha a forma e ele a fez. Ao mostrar ao médico Dourado este ficou encantado com o trabalho e pediu que ele, o escultor continuasse fazendo mais esculturas.

Logo ele trabalhou na escultura com o nome de elementos do mar, ele fez o polvo, a estrela e o cavalo marinho. Fez também o Paraíso com seus elementos como a Eva, o Adão, o elefante, o leão e o macaco. Ainda segundo o pedido do médico, ele fez à escultura intitulada a história do criador, e nos elementos fez a imagem do criador segurando um globo na mão. O Escultor informou que está escultura foi destruída pela erosão das chuvas.

Continuou fazendo a escultura que denominou de Arca de Noé e como elementos fez os animais entrando na barca. Fez também a escultura chamada a Ressurreição e fez Cristo subindo ao céu. Fez também o natal com seus elementos, o jumento, a vaca, José, a virgem Maria e Jesus em sua manjedoura.

Ainda a pedido do médico Dourado, pois estava sobrando barreira, ele fez o Dragão, Rômulo e Remo com o elemento deles mamando na loba. Toinho conta que também fez a escultura de Dourado. No outro lado da falésia ele fez Buda, a história do Brasil a pedido do médico Dourado e colocou como elementos, o Padre Anchieta. Fez também a ceia larga com os apóstolos.

Toinho informou que fez também esculturas dentro dos apartamentos da pousada, o que enriquece ainda mais seu trabalho e a valorização das esculturas no aspecto cultural. Em cada apartamento desenvolveu uma temática como a ressurreição de Maria, o sertão, o jangadeiro para destacar o Ceará entre outras.

Em relação a sua arte, Toinho conta que começou fazendo escultura em sua própria casa, fazia na parede. Sua mãe Foi a precursora na areia colorida na praia de Majorlândia. O seu primeiro trabalho feito em falésia foi destaque uma mulher despida, mas esta escultura não agradou a população, pois ele recebeu várias críticas devido à nudez da mulher na escultura. Toinho informou que não tem nenhum registro sobre essa escultura, pois não foi fotografada devido às pessoas não gostarem.

O escultor também informou que ainda não foi feito um documentário que objetivasse fazer a preservação de sua arte e de suas esculturas. Ele cita que uma equipe do SESC do Rio de Janeiro fez um registro, mas que ele não recebeu de volta esse trabalho.

Em relação às esculturas nas falésias do parque do Refúgio Dourado, ele cita que levou 02 anos para finalizar todo o trabalho que lá se encontra. Ele fez todo o trabalho com ajuda de um servente que o ajudava no uso do cimento. Ele diz que também após a realização desse trabalho, viajou para a Amazônia onde fez alguns trabalhos de esculturas lá.

Em relação a outros trabalhos, Toinho cita que em Canoa Quebrada, fez o símbolo da lua e a estrela e em Majorlândia fez outras esculturas nas falésias na casa do Major Figueiredo, neto do fundador de Majorlândia.

Toinho diz que tem um sonho de trabalhar com uma oficina, em um projeto patrocinado por algum órgão público. Na oficina ele ensinaria as crianças a sua arte tanto da areia colorida como das esculturas.

## **4. METODOLOGIA**

De acordo com a pesquisa está possui um paradigma fenomenológico, pois trabalha com dois métodos que suporta essa suposição, que é o método de fotoetnografia e análise organizacional onde os conteúdos coletados são analisados de forma profunda.

Segundo Hussey e Collis (2205, p.59 “o paradigma fenomenológico se interessa em entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante”.

Outra forma de caracterização desta pesquisa é a pesquisa exploratória e analítica, pois ainda não foi feita uma pesquisa com profundidade observando os aspectos de gestão do parque das esculturas e do estado de conservação das esculturas nelas contida.

A unidade de análise se caracterizou com um total de 16 esculturas, conforme descrição anterior neste trabalho. Outra amostra utilizada é o quantitativo dos gerentes (02) atualmente do Refúgio Dourado, sendo (01) gerente representante dos proprietários e o outro de gerencia do Complexo (local) *in loco* no momento da pesquisa. Eles responderam o roteiro de entrevista colocando em pauta a gestão atual do complexo.

O instrumento de coleta de dados é um roteiro técnico de análise já trabalhado nas organizações e que serve de orientação para o trabalho de gestão e de melhorias para o Refúgio Dourado. Já o uso da fotoetnografia apresentou um retrato do estado atual das esculturas na atualidade.

O tratamento dos dados foi realizado a partir das 16 fotografias das esculturas analisadas, da visita *in loco* do complexo, da observação e das respostas do gestor e do funcionário do Refúgio Dourado.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 ANÁLISE FOTOETNOGRÁFICA DAS ESCULTURAS DO REFÚGIO DOURADO**

De acordo com a pesquisa, as esculturas do parque das esculturas nas falésias do Refúgio Dourado são em número de 16 (dezesesseis) a saber: 01) Sereia; 02) Os elementos do mar; 03) Paraíso de Adão e Eva; 04) Santa Ceia; 05) Arca de Noé (Destruída); 06) Passagem do Egito (Jerusalém); 07) Ressurreição de Cristo; 08) Presépio; 09) Dragão; 10) Roma (Rômulo e Remo); 11) Buda; 12) Paz; 13) Descobrimto do Brasil e Índios;

14) Anti-Teatro; 15) Golfinhos e 16) O Criador. Todas essas esculturas foram feitas pelo nativo da praia de Majorlândia chamado de Toinho.

As esculturas foram feitas no período de dois (02) anos. No ano de 1994 Toinho começou as esculturas e terminou em 1996. Primeiramente ele as fazia nas falésias, depois dava um banho de cimento e depois a pintura. Ele utilizava um tipo de textura para fazer a pintura colorida nas esculturas, dando o destaque. Para a preservação das esculturas não era permitido tocar nelas, muito menos subir, pois elas sofriam rachaduras devido à erosão das chuvas e ventos.

Figura 1. Esculturas em Majorlândia.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A primeira escultura a ser feita foi a Sereia e a segunda os Elementos do mar, a Sereia foi trabalhada para atender ao pedido do Dr. Dourado ao escultor Toinho que tinha interesse de verificar como ficava a escultura nas falésias, assim a escultura da Sereia veio



da imaginação de Toinho, que idealizou uma sereia mística e do amor. A falésia escolhida já tinha certa forma que ajudava a idealizá-la.

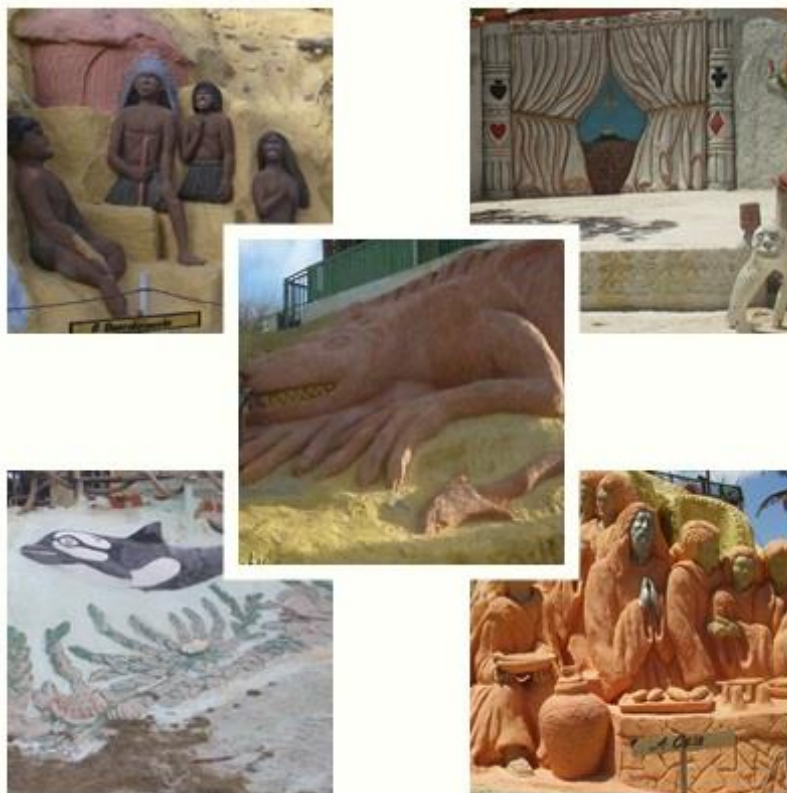
Posteriormente esta escultura ficou famosa, pois serviu de modelo da abertura da novela global “Mulheres de Areia” que tinha na sua temática uma discussão em que focava a escultura de mulheres na areia, feita pelo personagem Toinho da Lua. Esta novela foi no ar no ano de 1993 e mostrou a escultura da Sereia para todo o Brasil.

Já a segunda escultura apresentava os diversos elementos do mar como cavalos marinhos, polvo gigante e a arraia. Essas esculturas ficam próximas da escultura da Sereia dando ainda mais uma beleza maior na paisagem.

A terceira escultura intitulada Paraíso de Adão e Eva foi idealizada a partir do pedido de Dr. Dourado. Toinho nessa escultura resolveu esculpir a imagem de Adão e Eva e destacou as árvores e os animais para complementar ainda mais a ideia do lugar perfeito, o paraíso.

A quarta escultura esta nomeada de Santa Ceia, de novo o Dr. Dourado pediu para fazer, e Toinho viu o quadro de Leonardo da Vinci para se referenciar. Assim ele fez a escultura com Jesus Cristo e os Apóstolos e inclui alguns elementos como o pão, peixes, a mesa rústica, vasos entre outros.

Figura 2. Refúgio Dourado: esculturas em Majorlândia-CE



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A quinta escultura neste trabalho mencionada é a "Arca de Noé", esta possuía uma arca rústica com os animais entrando do tipo alces, bodes, girafas entre outros. Esta escultura foi destruída pela erosão da chuva, o que já é uma grande perda.

A sexta escultura "A passagem do Egito (Jerusalém)" foi feita também na escultura uma parede de tijolo para dar maior realidade à escultura. Hoje está parede já foi desfeita por conta também da erosão e embora a escultura ainda exista, esta parte do muro feita de tijolo não existe mais. Nela o escultor fez uma pirâmide e um faraó, esta escultura foi idealizada e realizada a partir da ideia que Toinho teve na sua própria imaginação

A sétima escultura intitulada "Ressurreição de Cristo", nela pode-se ver o Cristo Senhor quase subindo ao céu e um de seus apóstolos deitados, outro dormindo, outros (02) desmaiados. Ao todo são 04 apóstolos presentes na escultura e que estão juntos como elemento na subida de Jesus ao céu.

A oitava escultura é o presépio retratando o nascimento do menino Jesus, assim tem-se Maria, José e Jesus menino. Ainda como elementos têm uma vaca, uma casinha de taipa bem típica de pessoas pobres.

Na sequência têm-se ainda a nona escultura que é a imagem de um dragão feito em uma barreira que de certa forma já possuía esse formato. Assim, Toinho realçou e fez o desenho do dragão, com os seus traços característicos.

Já a décima escultura é intitulada "Roma" contendo a figura humana de dois bebês representando Rômulo e Remo. Esta escultura também foi solicitada pelo Dr. Dourado que pediu ao escultor para ele trabalhar algo que retratasse a história do Egito. Assim Toinho idealizou uma loba sendo mamada por essas duas crianças.

A décima primeira escultura representa Buda. Toinho a idealizou e a fez colorida. Para tanto ele pintou para atender ao pedido do proprietário. Mas mesmo assim, buscou tintas mais próximas do estado natural das esculturas, pois Toinho não aprovava a ideia da pintura em suas esculturas. Depois da morte do Dr. Dourado os novos proprietários pintaram esta escultura com cores mais viva, fato este que o escultor não aprova.

A décima segunda escultura representa a paz na humanidade. Assim, ela tem o nome de "Paz". Esta foi feita também para atender ao pedido de Dr. Dourado que queria algo representativo da paz mundial. Toinho fez então uma pomba branca, e escreveu o nome (paz) também branco em alto relevo na falésia.

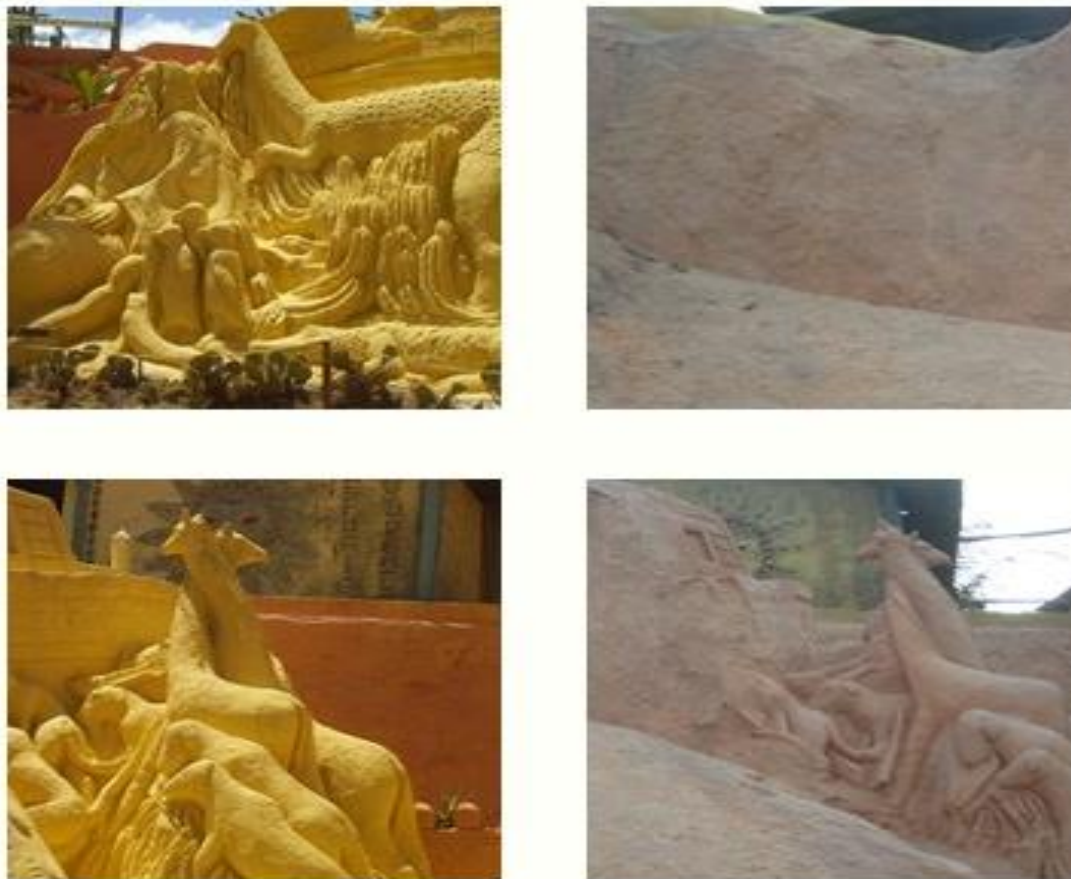
Ainda a décima terceira escultura feita pelo escultor no parque das esculturas do Refúgio Dourado é “Descobrimento do Brasil e Índios”. No princípio do seu trabalho Toinho fez com uma cor avermelhada, da cor das falésias, mas quando chovia esta cor saía da escultura. Toinho informou que a camada de cimento dada a ela era muito fraca, assim ela não possuía resistência diante da erosão natural. Nesta escultura Toinho trabalhou os índios, o padre José de Anchieta na praia e ainda uma caravela.

Já a décima quarta é de grande importância, pois além da beleza da escultura e de seus elementos, ela também servia para encontros de pessoas do tipo de reuniões entre outros. É denominada de Anti-Teatro e recebeu o nome de teatrinho Jose de Freitas. Este senhor era um rico empresário da cidade de Aracati e possuía uma empresa de cerâmica nesta cidade. Toinho fez a escultura desse senhor a partir de fotos desse senhor, para dar as suas próprias características na sua escultura. Ele a fez em pouco tempo, pois este tipo de escultura tende a levar um tempo bastante considerado.

A penúltima escultura (15ª) feita é intitulada “Golfinhos” e está localizada na subida da falésia. Toinho fez uma orca e alguns elementos do mar para dar uma melhor visualização no golfinho.

A última escultura é intitulada “O Criador” e foi destruída pela erosão das chuvas nas falésias. Esta possuía imagem de um senhor de idade com barbas grande levando na mão um globo terrestre.

Figura 3. Refúgio Dourado: esculturas destruídas.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Todas essas 14 esculturas feitas pelo escultor Toinho no parque das esculturas do Refúgio Dourado na praia de Majorlândia precisam ser preservadas e valorizadas como patrimônio natural exclusivo no Brasil e no mundo. Já as 02 esculturas destruídas também precisam ser refeitas para poder também preservar a história e a identidade do local que não podem ser destruídas.

## **6. ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA POUSADA E DO PARQUE DE ESCULTURAS DO REFÚGIO DOURADO**

Em relação à primeira dimensão que se trata da identificação da organização, o Refúgio Dourado atua na área de serviço com hospedagem e lazer. A organização empresarial é do tipo microempresa, pois atualmente conta com 05 (cinco) pessoas envolvidas, sendo 02 (dois) proprietários e (03) funcionários envolvidos com os serviços de hospedagem e de visitação.

Segundo pesquisa de campo (2015) a história dessa organização empresarial do turismo se deu com a visita do médico chamado Dr. Heitor Vieira Dourado que visitou a

praia de Majorlândia a passeio em 1992 e tendo se apaixonado por ela, resolveu comprar um terreno que compreendia o espaço onde hoje estão construídos os chalés e a casa principal e nas suas proximidades as falésias, que hoje se apresenta com suas características culturais para visitação.

Em 1993 o médico retornou ao vilarejo da Praia de Majorlândia e começou a trabalhar na construção de sua casa na praia. Assim ele fez o que eles determinavam de casinha. No ano seguinte em 1994, após conhecer o artista da localidade “Toinho”, artista famoso no trabalho de areia coloridas e esculturas. Logo, o médico contratou-o para que o mesmo começasse a trabalhar na confecção das esculturas nas falésias e em março de 1996, o escultor finalizou o trabalho esculpindo um total de 16 esculturas.

O artista Toinho é natural de Majorlândia e conheceu a técnica de produção de areias coloridas por meio de sua mãe que foi a pioneira na criação desta arte. No início as esculturas foram feitas com o trabalho natural, depois veio à ideia de cobri-la com cimento para que as mesmas tivessem uma maior durabilidade diante da erosão natural que acontece.

Em 1997 o médico começou a construir três chalés, pois ele passou a receber seus amigos de Manaus – Amazonas, que vinham lhe visitar e assim podia oferecer para eles se hospedarem. Nas datas festivas, ele também começou a perceber uma procura pela hospedagem dos visitantes, o que começou a incrementar a pousada.

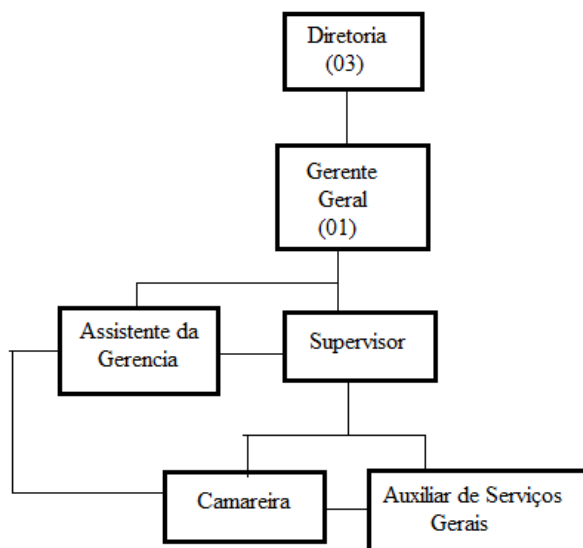
Nessa época, na pousada tinha até heliponto para a descida de helicóptero dos visitantes, que lá vinham se hospedar, hoje já não existe mais, o local foi transformado no restaurante que atende hoje os hóspedes e visitantes, só que tem de agendar.

Com a visita dos turistas e a hospedagem, a pousada começou a ser ampliada, o campo de visitação também, o proprietário teve a ideia de transformar num museu de arte natural ao céu aberto. Assim, ele passou a adquirir a arte decorativa de vários artistas da região. O acervo que ainda consta lá é arte pura feita de palha, carnaúba, madeira, troncos, talos entre outros.

Em 2010, o médico proprietário veio a falecer em 22 de Agosto, passando assim a sua propriedade para as suas três filhas herdeiras que continuam morando em Manaus e no Peru. A pousada e o parque de esculturas atualmente são gerenciados pelo seu sobrinho e sua esposa que tentam a todo esforço manter vivo o acervo de artes e de esculturas que lá se encontram para visitação.

De acordo com a pesquisa, como a organização não possuía uma estrutura definida em termos de organograma, foi então proposto esse apresentado na figura 01 a seguir, como forma de melhor organizar os trabalhos de gestão.

Figura 04: Organograma (Proposto)



Fonte: dados de Pesquisa, 2017.

A estrutura organizacional proposta é do tipo funcional com desenvolvimento de uma perspectiva matricial contendo ligações verticais e horizontais para otimizar e flexibilizar a prestação de serviço de modo a deixar os hóspedes e visitantes com um nível maior de satisfação.

Em relação à dimensão estrutural que compreende aspectos da estrutura interna da organização, de acordo com a análise, pode-se perceber que a organização possui um grau de formalização baixa. A divisão do trabalho (especialização) tem um grau baixo, conforme os serviços desenvolvidos. Estes são na área de administração pelos gerentes e os de hospedagem e de recebimento de visitantes pelos funcionários de níveis operacionais.

Ainda nessa dimensão estrutural a hierarquia de autoridade (limite de controle) possui duas instâncias: A maior que é feita pelos gerentes representantes da família e ela é descentralizada e outra ainda local, feitos pelos funcionários, mas apenas para resolver questões mais simples da própria hospedagem. Já em relação ao grau de centralização (nível de decisão) esta é centralizada no Pará pelos proprietários herdeiros e quando o casal gerente está presente no estabelecimento comercial na praia de Majorlândia.

A seguir apresenta-se o quadro 01 que trata a educação formal onde se visualiza como está o nível de formação dos profissionais envolvidos:

Quadro 01: Educação Formal do Refúgio Dourado

<b>Quadro de Educação Formal</b>		
Nível	Quantidade	Percentual
Superior	02	40%
Fundamental	03	60%
Total	05	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2017.

De acordo com os dados da pesquisa, pode-se perceber que a educação formal da equipe de trabalho do Refúgio Dourado é equivalente, pois estima-se que os funcionários com nível superior estão na gerência especificamente no atendimento da pousada e dos visitantes, além de efetuarem as vendas e os funcionários do ensino médio estão no operacional relacionado a hospedagem e a governança, compreendendo serviços de limpeza e de cozinha entre outros diversos e relacionados.

Já em relação a taxa de pessoal que é um item importante, pois serve de padrão comparativos com outras pousadas de mesmo porte em termos de número de funcionários por setor objetivando ter um custo ideal comparativo de trabalho.

A taxa de pessoal do Refúgio Dourado segue apresentada a seguir:

Quadro 02: Taxa de Pessoal do Refúgio Dourado

<b>Tabela de Taxa de Pessoal</b>		
Cargos	Quantidade	Percentual
Gerência	02	40%
Operacional	03	60%
Total	05	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2017.

De acordo com a taxa de pessoal apresentada anteriormente, pode-se concluir que para empresa de turismo do tipo pousada a divisão está bastante considerada posto que este estabelecimento possua um quantitativo de 11 (onze) aptos e os 03 (três) funcionários desenvolvem um trabalho a contento, até porque o fluxo de hospedagem no Refúgio Dourado sofre variações ao longo do período. Apenas nos períodos de feriados e férias e que possuem um fluxo maior de visitas e hospedagem. É claro que o número de

frequência sendo aumentado proporcionalmente aumentaria também a necessidade de se ter um número maior de funcionários ao menos nesse período com serviço contratado.

Uma terceira dimensão trata-se da dimensão contextual, onde aspectos da estrutura, do ambiente, da estratégia, da cultura e do tamanho são analisados com fins de se verificar as questões externas e as suas respectivas influências no ambiente interno da organização.

Assim, focou-se inicialmente a estrutura, onde percebeu-se que as relações formais de subordinação dos gerentes e dos funcionários do nível operacional não existem intermediação, ou seja, ela acontece de forma natural onde os funcionários a respeitam e ela acontece de cima para baixo.

Em relação à identificação de agrupamentos (cargos, setores, departamentos), compreende-se que no Refúgio Dourado possui operação, supervisão e gerência. Analisando o projeto de sistema que compreende o sistema de comunicação, de coordenação e integração, pode-se afirmar que lá a comunicação acontece via *e-mail* e telefone entre os gerentes e os funcionários. Em relação aos clientes estes também contatam tanto o gerente no Pará via *e-mail* ou telefone e os funcionários na pousada somente via telefone. As ligações são todas verticais, pois não possuem sistema para poderem se comunicar via horizontalmente.

Analisando o ambiente da organização, é necessário esclarecer que atualmente o ambiente da organização é visto como o ambiente geral e da tarefa. Segundo Daft (2008, p. 133-134) o ambiente geral das organizações compreende os elementos de: governo, o sociocultural, as condições econômicas, tecnologia e recursos financeiros. Já o ambiente da tarefa compreende os seguintes setores: indústria, matéria-prima, mercado, recursos humanos e internacionais.

No Refúgio Dourado o setor de matéria-prima compreende os fornecedores e lá o estabelecimento é bem atendido por empresas distribuidoras que se localizam na cidade sede de Aracati, nas áreas de alimentos, bebidas e material de limpeza. No setor de manutenção, atualmente é visível a necessidade de fazer a manutenção das esculturas das falésias e dos objetos de artes que lá se encontram. Para tanto, é necessário que se faça um projeto para que algum órgão ou empresa possa ficar responsável para que o trabalho de manutenção dessas riquezas possa acontecer. Material como cimento e mão-de-obra constante é necessário. A manutenção dos equipamentos é feita por prestadores de serviços quando é necessário.



Já em relação ao setor de Recursos Humanos, pode-se constatar que no entorno da região existe cursos técnicos e de graduação na área de turismo, no entanto a empresa Refúgio Dourado não tem condições de absorver profissionais qualificados, sem um fluxo de visitação de turistas mais intensos. No entanto na questão interna é visível a necessidade de qualificação de mão-de-obra.

O Refúgio Dourado na questão financeira é dependente da hospedagem e das visitas do parque das esculturas, no entanto, possui grande capacidade para aceitação de projetos de revitalização com fins de recursos. Na questão externa a cidade sede, Aracati possui uma boa diversificação de organizações que prestam serviços financeiros como o Banco do Brasil, A Caixa Econômica Federal, O Banco do Nordeste do Brasil, O Bradesco e o Banco Itaú.

O setor internacional é incipiente, pois recebe pouca visitação de turistas estrangeiros. Possui o site que de certa forma projeta o estabelecimento nesse mercado. O Refúgio Dourado em termos de potencialidade de estrutura e de atração tem condições de atrair ainda mais o turista estrangeiro, precisa então apenas desenvolver um trabalho de marketing mais atuante nesse fim.

Já em relação ao setor de mercado, este estabelecimento recebe visitas mais de turistas de Fortaleza e grupos de estudantes. Possui potencialidade para o turismo de descanso, de praia e de estudos científicos. Em relação ao mercado de concorrentes na localidade praticamente não possui, pois na localidade possui apenas três pousadas, sendo uma *House in the beach* que trabalha com grupos e possui preços superiores ao do Refúgio Dourado e Hotel Majorlândia que atualmente está à venda. Tem ainda uma pousada chamada esquina das Flores que é uma pousada muito popular. A atração principal do Refúgio Dourado é a própria praia e o parque das esculturas. Ainda quando se analisa com o mercado de concorrência de outras praias próximas, destacam-se as praias de Quixaba e de Canoa quebrada como as concorrentes mais fortes.

Partindo para o setor de tecnologia, o Refúgio Dourado atualmente está com defasagem em termos de equipamentos como computadores, rede *wi-fi* e televisão mais moderna entre outros. Pode ser melhorada de acordo com a intensificação das hospedagens.

No setor de condições econômicas existe um crescimento na especulação imobiliária devido a vinda de condomínios estrangeiros na localidade. De um modo geral as condições econômicas da localidade ainda são baixas. Outro ponto de destaque é que a cidade de Aracati e a praia de Canoa Quebrada estão em alta no turismo e também

porque existe um aeroporto na cidade de Aracati em funcionamento, movimentando ainda mais o fluxo de turistas para essa região.

Já o setor sociocultural é muito rico devido a diversidade de artistas locais, sendo as obras de arte e o artesanato feito de produtos da terra bastante valorizado.

Em relação ao setor Governamental A Secretaria de Turismo do Estado e do Município necessitam olhar mais atentamente para poder preservar a riqueza da arte natural com intuito de fomentar o desenvolvimento turístico da localidade como fonte de visitação e atração turística. A riqueza das esculturas é única e tanta nas esferas federal, estadual e municipal é importante que algum político tome alguma ação em prol de não se deixar destruir essa riqueza.

No item da incerteza ambiental é evidente a destruição do acervo e das artes nas falésias, bem como a dependência de recursos que requer um trabalho minucioso de manutenção e preservação. Este trabalho deve ser feito por um técnico especializado bem como a captação de recursos em algum órgão poderia proporcionar a viabilidade da manutenção e preservação.

Ainda na dimensão contextual no item que analisa as metas e estratégias (propósito e técnicas competitivas) pode-se observar por meio da entrevista com o gerente que a orientação estratégica da alta administração está direcionada para a eficiência e aprendizagem. Para a eficiência se caracteriza pelas operações de serviços o que é comum em serviços de hospedagens e alimentação e para a aprendizagem quando realiza oficinas de artes e artesanatos para fomentar a criatividade.

A missão e a visão oficial do Refúgio Dourado não existe, estas devem serem criadas junto com o gerente proprietário que ainda não tem conhecimento de sua importância. As metas oficiais e operativas são de diversos tipos, a de recursos busca a manutenção dos atrativos e compras de novos equipamentos para o melhor grau de conforto. A de desempenho geral busca conseguir reconhecimento a nível local, nacional e internacional. A meta de mercado procura expandir com a atração de novos grupos para os segmentos existentes e também para novos segmentos como, por exemplo, a terceira idade, estudantes universitários entre outros.

Já a de desenvolvimento de funcionários tenciona capacitá-los para a excelente qualidade de serviço. Ainda a meta de inovação e mudança caracteriza-se na ideia de se criar novas opções de pontos de vendas como o uso do teatro ao ar livre entre outros. E por último a meta de produtividade que busca aumentar a hospedagem, inclusive nos dias de semanas, e aumentar o número de visitação ao parque. Existe ainda a meta de

desenvolver o interesse na visitação via *site*, *facebook* *instagram* e jornais em todas as localidades do Brasil.

Em rela o ao uso de estratégias, o Refúgio Dourado prioriza utilizar os dois tipos de estratégias para diferentes públicos. Diferencia o para visitantes como estrangeiros e turistas nacionais e liderança de baixo custo para grupos de estudantes e de terceira idade.

A cultura predominante do Refúgio Dourado   do tipo do cl  com predominância familiar. Existe também um subcultura predominante que   a das artes e que também trabalha a valoriza o da cultura local, basta ver os objetos que decoram todo o ambiente, pois são feitos com materiais de produtos locais. No Refúgio Dourado não tem ritos e cerim nias, mas o teatro ao ar livre poderia bem ser utilizado para esse fim, principalmente com palestras, minipe as teatrais, apresenta es artísticas de música e dança. As cadeiras que existiam foram retiradas com a justificativa de que existiam riscos de caírem cocos dos coqueiros nas pessoas que l  estavam sentadas.

As histórias contadas do Refúgio Dourado estão relacionadas com o doutor empreendedor, as pessoas contam o quanto ele foi importante para o sucesso do estabelecimento como para os nativos da praia de Majorlândia. Contam que ele era zeloso na infraestrutura da pousada e do parque das esculturas. Gostava também de colecionar objetos de arte locais e comprava e deixava exposto para a decora o, um verdadeiro museu ao ar livre. Outra história contada do doutor foi que ele atendia toda a comunidade nas suas precisões de saúde. História contada sobre a moradia de macacos no Refúgio Dourado também   contada e observada no cotidiano.

O símbolo do Refúgio Dourado   as esculturas nas falésias, sendo a que mais se destaca e a escultura da “Sereia e os elementos do mar”, pois esta, além de ter uma beleza ímpar serviu de abertura da novela global “Mulheres de Areia” no ano de 1993. Já a linguagem falada e visualmente observada   a artística.

Na Dimensão “Sistema Organizacional” foi analisado para entendimento o item de Produ o que engloba produtos e serviços. No Refúgio Dourado para hospedagem existem 11 aptos para o aluguel, contendo televisão, frigobar.

No estabelecimento tem uma piscina e na decora o dos apartamentos todos eles têm um tipo de escultura feito com cimento e com temas regionais. Já para o lazer existe a possibilidade de se visitar o Parque de Arte Natural que   aberto durante todo o dia e   cobrado um preço de 3,00 reais por visitante. No restaurante são atende quando   agendado e existe a possibilidade de atender com pratos variados. Consta ainda no Refúgio Dourado

uma loja de artesanatos onde são expostos e vendidos artesanatos feitos com arte em areia coloridas. A comunidade pode deixar artesanatos no local para serem vendidos aos visitantes do parque das esculturas.

Ainda nessa dimensão no item limites de fronteiras, a pousada está localizada distante do centro do povoado. Com entradas livre pela praia e pelas falésias, causando certo ar de insegurança no período da noite, principalmente porque existe um acesso aberto da praia, tendo apenas a casa de um nativo como ponto de apoio já que lá mora uma família, de certa forma faz um pouco o trabalho de segurança.

No sistema de manutenção, o Refúgio Dourado trabalha tanto na manutenção dos apartamentos com encarregado especializado contratado quando precisa, como também na manutenção das esculturas utilizando uma camada de cimento para preservar as esculturas nas falésias. No sistema de adaptação existem problemas de ordem de internet, pois não tem *Wi-Fi*, mas procura trabalhar de acordo com as novas demandas organizacionais, oferecendo uma gastronomia relacionada à localidade com frutos do mar. A administração necessita de mais profissionalização e geralmente desenvolve uma administração participativa com os moradores locais.

Na dimensão da Configuração Organizacional foi observado que o Refúgio Dourado não possui núcleo técnico como subsistema de produção, o serviço é feito por moradores locais sem uma especialização adequada, inclusive os guias que fazem a visita guiada no parque. A Alta Administração que cuida da direção, das estratégias, das metas e políticas do estabelecimento é descentralizada, pois os proprietários e gerentes na maioria das vezes estão nas suas residências em outro estado. Não existe uma administração média de forma institucional e às vezes fica a cargo do principal responsável morador da localidade.

O Suporte técnico que trata da tecnologia, das pesquisas e desenvolvimento e do marketing e feito por serviços de terceirizados que inclusive faz a manutenção do *site* do estabelecimento. E o Suporte administrativo que trata dos recursos humanos, de desenvolvimento organizacional e da manutenção e feita pelos gestores-proprietários e por terceiros especialmente na manutenção com a contratação de eletricitas, bombeiros hidráulicos e técnicos de manutenção de piscina.

Foi feita também a análise *Swot* do complexo Refúgio Dourado junto a gerencia e foi identificado os seguintes pontos fortes: A valorização das artes; A riqueza cultural; Exclusividade do tipo de estabelecimento; Característica natural das falésias em formação de petrificação. Já em relação aos pontos fracos, foram apontados os seguintes pontos;

Localização e Acesso; Iluminação; Falta de Tecnologia; Qualificação no atendimento; Insegurança e Falta de uma divulgação mais intensa.

Outro ponto observado na análise *Swot* são as oportunidades e as ameaças. Para as oportunidades foram citados os seguintes: Chegada do aeroporto na cidade; A nova gestão municipal; Incentivos do governo (interesse); Desenvolvimento do turismo; Eventos internacionais de grande porte a acontecer no Estado e no País e Variedades de incentivos financeiros. Já em relação às ameaças, foram apontadas as seguintes: Degradação ambiental nas falésias; Desenvolvimento de novos destinos turísticos longe da região; Falta de apoio político e empresarial; Falta de capacitação e Ingerência municipal.

De acordo com a análise pode-se observar os pontos problemáticos e críticos para serem trabalhados no complexo do Refúgio Dourado, no entanto todo apoio das entidades locais, estaduais e federais são necessários.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com a pesquisa pode-se concluir que das 16 esculturas feitas pelo escultor Toinho no Parque das Esculturas Refúgio Dourado, 14 delas estão ainda intactas e precisam urgente de reformas para serem mantidas, são elas: (01) Sereia; 02) Os elementos do mar; 03) Paraíso de Adão e Eva; 04) Santa Ceia; 05) Passagem do Egito (Jerusalém); 06) Ressurreição de Cristo; 07) Presépio; 08) Dragão; 09) Roma (Rômulo e Remo); 10) Buda; 11) Paz; 12) Descobrimento do Brasil e Índios; 13) Anti-Teatro; 14) Golfinhos.

O trabalho de reforma necessita de um apoio financeiro para a compra de material que possa ajudar no processo de conservação e para pagamento de honorários ao próprio escultor Toinho que poderia trabalhar na restauração das mesmas.

Já em relação as duas (02) esculturas que foram destruídas, a saber: 01) Arca de Noé e o Criador, estas poderiam também serem novamente criadas pelo próprio escultor que já possui a arte e sua própria imaginação, sendo, portanto, um trabalho fácil de recriação.

Os estados ótimos das esculturas seriam necessários para proporcionar um fluxo de visitação no Refúgio Dourado na praia de Majorlândia, incrementando assim um desenvolvimento ainda maior do turismo na localidade.

Já no que se refere aos problemas de gestão apresentados pelo trabalho de consultoria, estes seriam solucionados com um trabalho de um especialista na área, locado na Secretaria de Turismo da cidade de Aracati, onde poderiam solucionar diversos tipos de atividades para este fim.

A criação de um bureau de atendimento, com guias de turismo local trabalhando com horário específico de atendimento aos visitantes seria apenas um dos inúmeros trabalhos a ser desenvolvido como forma de apoio ao Refúgio Dourado que teria na pessoa do proprietário representante a resolução dos seus problemas gerenciais próprios da empresa.

No entanto esta parceria se faz necessário entre empresa privada (Refúgio Dourado) e órgão público (Secretaria de Turismo) como uma forma efetiva de se manter essa riqueza que pode vir a ser considerado patrimônio natural do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ACHUTTI, Luiz Eduardo Robinson. **Fotoetnografia: um estudo de antropologia visual sobre o cotidiano, lixo e trabalho.** Porto Alegre: Tomo Editorial Palmarinca, 1997.

ANDRADE, Rosane de. **Fotografia e Antropologia: olhares fora dentro.** São Paulo: Estação Liberdade, Educ, 2002.

BENI, Mário Carlos. **Política e Planejamento de Turismo no Brasil.** São Paulo: Aleph, 2006.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª Edição. Barueri-SP: Editora Manole, 2014.

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2ª Ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

COOPER, Chris; HALL, C. Michael e TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo Contemporâneo.** Rio de Janeiro-RJ: Editora Campus, 2011.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial.** São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos.** 2ª. Ed. São Paulo: *Cengage Learning*, 2008.

DUARTE, Rosália. **Cinema & Educação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

FERNANDES, Leônidas Cavalcante. **Aracati: o que pouca gente sabe.** Fortaleza/CE: ABC Editora, 2006.

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações.** São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2010.

MARTINS, José de Souza. **A Sociologia da Fotografia e da Imagem.** São Paulo - SP: Editora Contexto, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Edivânia Gracyelle; NUNES, José Orlando Costa e ROCHA, Lissandro Lima. **A Importância da Análise Organizacional e os Desafios na formação dos Administradores: um estudo de campo no *campus* central da UERN em Mossoró e no Núcleo Avançado em Caraúbas.** Rio de Janeiro/RJ: Anais do XIV FIA – Fórum Internacional de Administração, 2015.

STERN, Patricia e SCHOETTL, Jean-Marc. **Consultoria: caixa de ferramentas.** São Paulo – SP: Editora Saraiva, 2018.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.