

# REFLEXÕES SOBRE O TURISMO E A RESILIÊNCIA

**Sinthya Pinheiro COSTA<sup>1</sup>**

**Kerlei Eniele SONAGLIO<sup>2</sup>**

Resumo: O presente trabalho é parte integrante de um projeto de tese que está em desenvolvimento no Programa de Pós Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e que investiga sobre as representações sociais e o comportamento resiliente dos gestores de turismo. Assim, reflete-se sobre a gestão de destinos turísticos em tempos de crises ambientais, econômicas, políticas, sociais, religiosas e de relações entre pessoas, pois cabe aos gestores lançar/adotar estratégias de superação das adversidades e zelar por sua manutenção culminando em resultados positivos para o destino. Então, a “resiliência” como abordagem e como guia orientativo de ações gerenciais para o turismo manifesta-se como uma opção que figura como pauta neste texto ensaístico de natureza reflexiva. A autoria compôs um documento de apoio para os debates sobre a gestão do turismo em tempos de crise e a pesquisa bibliográfica e eletrônica foi elegida como principal procedimento na coleta de informações sobre os temas em questão.

Palavras-chave: Resiliência; Gestores; Gestão; Turismo.

## 1 Reflexões Introdutórias

No mercado turístico globalizado e marcado por relações complexas e dinâmicas, a realidade mundial tem deixado claro que para um destino turístico se manter competitivo é preciso atrelar a sua capacidade de adaptação/superação de crises à habilidade de inovação e isto está intimamente relacionado com a capacidade de planejar e gerir o turismo de modo sustentável e resiliente.

Num contexto de crise, a resiliência emerge como uma opção para ações visando à antecipação e/ou previsão destas ocasiões, bem como uma possibilidade para reverter as consequências das crises. A resiliência, em abordagem sistêmica (Sordi, Manfro & Hauck, 2011), é um constructo dinâmico que envolve tanto a capacidade do indivíduo de adaptar-se ao ambiente externo quanto do ambiente em modificar-se com o indivíduo.

Assim, qualificar um sistema turístico, uma comunidade ou uma sociedade como “resiliente”, significa, entre outros aspectos, dizer que diante de uma situação adversa, ela resiste, absorve, acomoda-se, adapta-se e reconstitui-se em tempo e modo adequados, preservando e restaurando suas estruturas e funções essenciais. Neste sentido, a resiliência pode ser entendida como uma habilidade (in)nata de se reestruturar e não sucumbir as vulnerabilidades que acometem as civilizações diariamente. É preciso considerar que muitas “vulnerabilidades” (como as de ordem social, econômica e ambiental) as quais eles são expostos, decorrem do crescimento veloz e

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Turismo. Docente do IFPB Campus Areia. CV: <http://lattes.cnpq.br/1309194711680325> sinthya.costa@ifpb.edu.br

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia Ambiental. Docente da UFRN Campus Natal. CV: <http://lattes.cnpq.br/1823313556538300> kerlei@ufrnet.br

desordenado das cidades que sucumbem aos efeitos da inércia/ineficiência do planejamento e da gestão produzindo impactos, muitas vezes, irreversíveis. Em outras, estas vulnerabilidades são reduzidas e/ou controladas por meio de ações sustentáveis e resilientes.

Sendo assim, considerando a gestão de destinos turísticos em tempos de crises ambientais, econômicas, políticas, sociais, religiosas e de relações entre pessoas, cabe aos gestores lançar/adotar estratégias de superação das adversidades e zelar por sua manutenção culminando em resultados positivos para o destino. Então, a “resiliência” como abordagem e como guia orientativo de ações gerenciais para o turismo manifesta-se como uma opção que figura como pauta neste texto ensaístico de natureza reflexiva.

As autoras não possuem a pretensão de apresentar questões conclusivas sobre as temáticas em tela, mas sim, de compor um documento de apoio para os debates sobre a gestão do turismo em tempos de crise. Então, para este ensaio, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e eletrônica que mostrou um cenário internacional e nacional escasso de referencial que tratasse, ao mesmo tempo, das questões sobre “resiliência” e “turismo” (em artigos de periódicos Qualis-CAPES em todas as áreas do conhecimento). Além disso, existem poucos estudos epistemológicos, como observado por Biggs, Hall & Stoeckl (2012, p. 646) “the somewhat limited literature on resilience in tourism systems thus far has included only conceptual and qualitative studies on the value of the resilience concept to understanding tourism” e a literatura existente sobre a resiliência e turismo inclui limitadas análises conceituais e qualitativas baseadas nas aplicações em áreas protegidas e em comunidades: “qualitative applications of the of the concept to protected area and community-based tourism”.

Portanto, a referida pesquisa foi conduzida na base de periódicos CAPES, em português e inglês, pelas palavras “resiliente” e “resiliência”, na intenção de encontrar as origens do termo, seus conceitos e características, além das principais áreas do conhecimento que a utilizam. Igualmente, buscaram-se na livre pesquisa pelo Google as palavras citadas juntamente com a palavra “turismo”, onde foi possível localizar documentos de organizações nacionais e mundiais sobre tais questões.

Em tempo, à guisa de encerrar as reflexões iniciais, destaca-se a visão de Sancho & Vélez (2009, *apud*, Vega, 2013, p.60) que se aproxima da ideia de um turismo resiliente quando afirmam que “la capacidad de los sistemas turísticos para recuperar los equilibrios o para absorber esfuerzos o fluctuaciones externas teniendo, en cuenta sus habilidades auto-organizativas”.

## **2. A Resiliência**

Durante muitos anos, o conceito de resiliência esteve associado à física e referia-se à capacidade de um material absorver tensões sem se deformar. Até aquele momento, as explicações científicas preocupavam-se em demonstrar a “resistência” dos materiais, tendo como referência as suas regiões elásticas e plásticas. Então, nas ciências exatas, o termo “resiliência” integra os estudos sobre resistência dos materiais e já era usado desde o início do século 19, quando o físico e médico inglês Thomas Young (Timoshenko, 1953) publicou sua obra sobre a noção de módulo de elasticidade.

Em 1974, o psiquiatra infantil Elwyn James Anthony elabora uma pesquisa sobre o estudo da resiliência para casos relacionados à saúde e objetivava investigar a vulnerabilidade de crianças filhas de pais esquizofrênicos (Miguel, 2012). Em tal estudo, as diferentes reações percebidas nas crianças culminaram com a utilização do termo “resiliência” para designar a capacidade do indivíduo afetado pelo estresse ou pela adversidade em superá-los e sair fortalecido. Após a divulgação das pesquisas na área da física e da psiquiatria, o termo “resiliência” passou a ser estudado por outras ciências,

tendo como aporte a capacidade de superação (Miguel, 2012), aonde o conceito de resiliência vem sobrepor o de invulnerabilidade (Francisco & Coimbra, 2015).

Neste contexto, Tavares (2001) destaca que a resiliência pode ser compreendida sob três pontos de vista: a) No enfoque físico, como a qualidade de resistência de um material ao choque, à tensão, à pressão, ao qual lhe permite voltar, sempre que for forçado ou violentado, à sua forma ou posição inicial (por exemplo, uma barra de ferro, uma mola ou elástico); b) No enfoque médico, pela capacidade de resistência do sujeito a uma doença, infecção, intervenção, por si próprio ou com a ajuda de medicamentos; c) No enfoque psicológico, como a capacidade das pessoas (individualmente ou em grupo) de resistirem a situações adversas sem perder o seu equilíbrio inicial, isto é, a capacidade de acomodar-se e equilibrar-se constantemente.

Brandão, Mahfoud & Gianordoli-Nascimento (2011), ao estudarem as origens do conceito de “resiliência” em Psicologia constataram que pesquisadores de várias partes do mundo se apropriaram do tema, estudando-o a partir de diferentes perspectivas, organizadas por autores como Ojeda (2004) e Fantova (2008 *apud* Brandão, Mahfoud & Gianordoli-Nascimento, 2011) em 3 correntes, a saber: 1) norte-americana ou anglo-saxônica: corrente mais pragmática e mais centrada no indivíduo e que toma como avaliação da resiliência dados observáveis e quantificáveis, comumente com enfoque behaviorista ou ecológico transacional. Neste caso, a o estudo da resiliência surge como produto da interação entre o sujeito e o meio em que está inserido; 2) europeia: corrente de perspectiva ética, mais relativista e com enfoque comumente psicanalítico, tomando a visão do indivíduo como relevante para a avaliação da resiliência, onde a resposta do sujeito às adversidades transcende os fatores do meio e é “tecida” a partir da dinâmica psicológica do indivíduo, o que possibilita uma narrativa íntima e uma narrativa externa sobre a própria vida; 3) corrente latino-americana: corrente mais comunitária, enfocando o social como resposta aos problemas do sujeito em meio às adversidades.

Além da diferença nas perspectivas adotadas por pesquisadores das citadas correntes há, também, entre pesquisadores anglo-saxões e os falantes de línguas latinas, diferenças na maneira de se entender e apresentar as origens do tema e diferenças em suas concepções de resiliência (Brandão, Mahfoud & Gianordoli-Nascimento, 2011), pois, os pesquisadores falantes de línguas latinas (incluindo os brasileiros) apontam que o termo/conceito “resiliência” teria sido tomado das ciências exatas (mais especificamente do campo da resistência dos materiais) enquanto os pesquisadores precursores do tema, os ingleses e norte-americanos, nada dizem a respeito dessa origem. Desse modo, em relação às concepções adotadas sobre a questão, de modo geral, ingleses e norte-americanos entendem a resiliência como “resistência ao estresse”, enquanto brasileiros e pesquisadores falantes de línguas latinas têm uma concepção que entende a resiliência ora como resistência ao estresse e ora como associada a processos de recuperação e superação de abalos emocionais causados pelo estresse.

Ainda no campo do desenvolvimento humano, entre os diversos especialistas em resiliência do fim do século 20, como por exemplo, Masten (1999), Kaplan (1999) e Luthar *et al* (2000), Infante (2005) esclareceu que há acordo de que existem 2 gerações de pesquisadores sobre a temática: a) A primeira (anos 1970), cujo centro do debate está em investigar os indivíduos em situação de risco social que se adaptam positivamente, mesmo em condições adversas; b) A segunda (anos 1990) passa a incorporar ao enfoque da primeira geração o estudo da “dinâmica” entre os fatores que situam-se na base da adaptação resiliente.

Assim, adentrando ao século 21, a resiliência assume conotações de um processo dinâmico, em que as influências do ambiente e do indivíduo interatuam em uma relação recíproca que permite

à pessoa se adaptar, apesar da adversidade. (Infante, 2005). Para ela, a maioria dos pesquisadores pertencentes a essa geração, simpatiza com o modelo ecológico-transacional de resiliência (baseado no modelo ecológico de Bronfenbrenner, de 1981) que consiste em o indivíduo estar imerso numa ecologia determinada por diferentes níveis, que interatuam entre si, exercendo uma influência direta em seu desenvolvimento humano e os níveis que formam o marco ecológico são: o individual, o familiar, o comunitário (vinculado aos serviços sociais) e o cultural (vinculado aos valores sociais). Assim, ao decifrar esses processos dinâmicos de interação entre os diferentes níveis do modelo ecológico, poder-se-á entender melhor o processo imerso na resiliência. Consequentemente, o desafio dessa geração de pesquisadores é o de identificar os processos da base da adaptação resiliente que permitirá avançar na teoria e na pesquisa, além de possibilitar a criação de estratégias programáticas dirigidas a promover resiliência e qualidade de vida.

Portanto, para Infante (2005) essa definição, como outras características dessa segunda geração, distingue 3 componentes essenciais que devem estar presentes no conceito de resiliência: 1) a noção de adversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano; 2) a adaptação positiva ou superação da adversidade; 3) o processo que considera a dinâmica entre mecanismos emocionais, cognitivos e socioculturais que influem no desenvolvimento humano.

Deslandes & Junqueira (2003) apresentam um resumo do significado de resiliência para alguns estudiosos (figura 1). As autoras chamam atenção ao fato de que muitos desses autores que definem resiliência o fazem mais de maneira operacional do que conceitual.

**Figura 1: Resumo do conceito de resiliência por diferentes autores**

| Autor (data)             | Outras publicações  |
|--------------------------|---|
| Rutter (1987)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Competência e adaptação da pessoa para ultrapassar com sucesso o estresse e a adversidade. Relacionada à vulnerabilidade e a fatores de proteção, através dos quais há uma mudança na resposta da pessoa frente a uma situação de risco, em um sentido adaptativo.</li> </ul>  |
| Cicchetti et al. (1993)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamento competente de indivíduos, apesar de severa adversidade (em um sentido adaptativo).</li> </ul>  |
| Herrenkohl et al. (1994) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fruto da interação entre influências maturacionais, individuais e ambientais, que muda de acordo com o ambiente e as situações.</li> <li>Capacidade de transcender circunstâncias difíceis de seu ambiente infantil para tornarem-se adultos de sucesso e funcionais.</li> </ul>   |
| Blum (1997)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de se recuperar e de manter um comportamento adaptado após um dano.</li> </ul>  |
| Vicente (1998)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fenômeno psicológico construído a partir da presença de figuras significativas e do estabelecimento de vínculos.</li> </ul>  |
| Bouvier (1999)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de sair-se bem e de maneira aceitável pela sociedade, apesar de um estresse ou de uma adversidade que possam comportar um risco grave.</li> <li>Não é uma vacina contra o sofrimento, nem um estado imutável, mas um caminho a percorrer. "A resiliência não consiste em apagar a página, mas em virá-la" (p.:154).</li> </ul>    |
| Cyrułnik (1999)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de se adaptar a diferentes meios e de superar problemas distintos, construindo-se como sujeito na adversidade. É sistêmica e dinâmica e se dá nas interações entre a pessoa em permanente desenvolvimento, seu ambiente e as pessoas que a cercam.</li> </ul>   |
| Guedeney (1999)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção de um processo normal de desenvolvimento apesar de condições difíceis, sendo algo dinâmico e complexo, resultado da interação entre indivíduo e ambiente.</li> <li>Capacidade, em termos psíquicos, de atribuir significado a uma experiência inicialmente sem sentido, de forma a elaborá-la e assim poder superá-la.</li> </ul> |
| Haynal (1999)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de atribuir significado a um evento traumático.</li> </ul>  |
| Lemay (1999)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de mecanismos individuais e familiares que parecem representar um papel para manter a pessoa em relativa harmonia interior, apesar de importantes traumatismos vividos.</li> </ul>  |
| Manciaux (1999)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de reconstruir. Um <i>continuum</i> que varia com as situações, as etapas do desenvolvimento e os períodos da vida.</li> </ul>  |
| Poïlpot (1999)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de sair-se bem, mesmo em situações difíceis ou traumáticas.</li> </ul>  |
| Tomkiewicz (1999)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de sobreviver, de "dar um salto", apesar das adversidades.</li> </ul>   |
| Vanistendael (1999)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de uma pessoa ou de um sistema social de ultrapassar as dificuldades, inclusive as traumáticas. Não é a capacidade de saltar um problema, mas uma capacidade real de cruzar na direção de outra possibilidade através da dificuldade.</li> </ul>  |

Fonte: Deslandes & Junqueira (2003, p. 231)

A partir dos autores apresentados no quadro 1 e suas concepções sobre resiliência, Deslandes & Junqueira (2003) refazem o discurso vigente sobre resiliência e associam 3 polos temáticos às definições encontradas, a saber:

### Quadro 1: concepções sobre resiliência

| Polo Temático                             | Característica  |
|---|---|
| Polo 1: Processo de adaptação e superação | Indivíduos que lidam com as adversidades conseguem extrair aprendizado, conseguindo adaptar-se ao que se espera pela sociedade e/ou superar os traumas vividos.               |
| Polo 2: Fator inato e adquirido           | A capacidade de ser resiliente é própria do ser humano ou é adquirida em virtude das adversidades pelas quais o indivíduo é acometido, ou seja, é construída socialmente?     |
| Polo 3: Circunstancial e permanente       | Apesar de não ser aleatória, a resiliência seria apenas circunstancial? Ou, trata-se de uma 'habilidade' desenvolvida que comporá uma 'reserva' de proteção para o indivíduo? |

Fonte: adaptado de Deslandes & Junqueira (2003).

Sobre o “processo de adaptação e superação”, as autoras afirmam que desenvolver resiliência não quer dizer que o indivíduo superou todas as vivências traumáticas, ou seja, não significa que ele é resiliente para toda e qualquer situação. “(...) não podemos falar de indivíduos resilientes, mas de uma capacidade do sujeito de, em determinados momentos e de acordo com as circunstâncias, lidar com a adversidade, não sucumbindo a ela” (p. 229). A capacidade de superação é relativa ao indivíduo em determinado contexto. Já sobre o “fator inato e adquirido”, elas sugerem a possibilidade de se estabelecer no cotidiano a resiliência a partir da ação dos sujeitos em seus contextos familiares e culturais, sendo necessário uma relação de confiança, respeito e apoio. Para as autoras, no polo “circunstancial e permanente”, indaga-se o fato da resiliência estar relacionada com a personalidade do indivíduo (permanente), ou seja, a qualquer adversidade ocorrerá resposta de maneira resiliente ou é uma resposta para um momento contraditório dissociado da capacidade de ser resiliente, mas de estar resiliente para enfrentar a situação exposta (circunstancial), ou seja, uma estratégia, um recuso adquirido naquele momento específico.

Considerando a origem, conceitos, enfoques e características atribuídas à questão da “resiliência”, constata-se que para os pesquisadores da área das ciências sociais aplicadas, o termo resiliência pouco difere da utilização pelas outras ciências. Por exemplo, no caso dos estudos em Administração, a ideia de resiliência refere-se à capacidade de superar, reerguer-se e vencer que uma organização possui ou desenvolve em situações adversas e/ou de crises. (Carvalho, 2009).

Assim, apesar da resiliência apresentar um conceito compartilhado pelas várias áreas do conhecimento que inclui a ideia de “superação de adversidades”, outros temas associam-se a ela, compondo uma constelação temática. (Taboada, Legal & Machado, 2006). Para os autores, ao se falar em resiliência, é provável que se associe temas como vulnerabilidade, fatores de risco e proteção, superação, adversidades entre outros conceitos que dão sustentação ao referencial teórico que cerca a teoria em estudo, mas, as abordagens que operacionalizarão a resiliência dependem de como cada pesquisador define a constelação temática que a cerca.

Neste cenário, muitos governos, instituições e entidades passaram a utilizar a “resiliência” em seus documentos orientativos, informativos e/ou explicativos, como por exemplo, a proposta de

cidades resilientes das Organizações das Nações Unidas (ONU) e a abordagem resiliente da Sociedade Brasileira de Resiliência (SOBRARE).

No documento “Como Construir Cidades Mais Resilientes: Guia para Gestores Públicos Locais”, desenvolvido pela ONU para Redução de Riscos de Desastres [UNISDR], apresentam-se 10 passos essenciais para se construir cidades resilientes e como estes devem ser colocados em prática (UNISDR, 2012). O enfoque prioritário deste documento/guia é a atuação dos governos visando à redução de riscos associados às catástrofes/desastres naturais (como tsunamis, secas e terremotos) e foi formatado (inicialmente) para gestores públicos com o objetivo de apoiar as políticas públicas, os processos decisórios e a organização para implantação de atividades de redução de riscos de desastres e de resiliência.

No caso da “abordagem resiliente”, o conceito adotado pela SOBRARE (no embasamento teórico da Terapia Cognitiva e da Psicologia Positiva) está relacionado com o ser humano que, diante das situações de elevado estresse e que causam males para a saúde (tanto na vida pessoal como profissional) o conceito de resiliência possibilita entender o comportamento humano, por meio de uma visão orientada para aspectos positivos de si e da vida. Na “abordagem resiliente”, o conceito de resiliência se revela como: “a capacidade de aprender a administrar e superar obstáculos, adversidades e situações de elevado estresse, a partir da resignificação das crenças básicas” (SOBRARE, 2016, p. 6). Assim, quanto mais amadurecida em sua resiliência é uma pessoa, maior a sua capacidade de ser flexível, coerente e consistente nas suas conclusões (Barbosa, 2011). Isso a torna mais resistente no enfrentamento das situações adversas, tomando decisões que permitam superar e vencer as adversidades.

Reivich e Shatté (2002)<sup>3</sup>, em seus estudos sobre a resiliência a luz da abordagem cognitiva, observaram que a resiliência é constituída por 07 fatores que podem ser mensurados, sendo eles: administração das emoções, controle dos impulsos, empatia, otimismo, análise causal, auto-eficácia e alcançar pessoas. A partir desses fatores é possível determinar o quão resiliente um indivíduo pode ser e onde ele pode melhorar. Esses fatores propostos por Reivich e Shatté subsidiaram a tese de doutorado de George Souza Barbosa em 2006, que adaptou este instrumento para a realidade brasileira, aplicou e validou com professores do ensino fundamental, dando origem ao “Questionário do Índice de Resiliência: Adultos – Reivich – Shatté/Barbosa”.

Após a obtenção do título de doutor, Barbosa continuou seus estudos acerca do comportamento resiliente e desenvolveu um novo instrumento, a partir de oito modelos básicos de crenças. Esse modelo foi validado em 2009, quando nominou-se como uma escala chamada de “Quest\_Resiliência”. Através dessa escala, pode-se mapear e entender o quanto e de que forma uma pessoa ou um grupo de pessoas é capaz de superar quando são postas em situações adversas (SOBRARE, 2016). A partir do diagnóstico situacional, é possível indicar em quais pontos ou áreas o indivíduo precisa melhorar para tornar-se mais resiliente.

No tocante ao turismo, em 2008, durante a 84ª Sessão do Conselho Executivo da OMT em Madri/Espanha, foi estabelecido o Comitê de Resiliência do Turismo (TRC – Tourism Resilience Committee) como forma de resposta à recessão econômica (AJONU, 2012). Tal comitê é parte do programa de resiliência para o desenvolvimento do turismo proposto pela OMT e tem como

---

<sup>3</sup> Os conceitos utilizados por Reivich-Shatté foram traduzidos, adaptados e validados para língua portuguesa pelo professor George Souza Barbosa, em seu estudo para elaboração de tese de doutorado em Psicologia Clínica, com o título de Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª Série: Validação e aplicação do questionário do índice de Resiliência: Adultos Reivich-Shatté/Barbosa, apresentada a Pontifícia Universidade Católica em 2006.

responsabilidade “assists members to assess and mitigate risks related to tourism. Furthermore, to develop, plan and implement crisis management systems that will reduce the impact of and assist in there covery from crises, the activities and projects are guided by the relevant provision in the Global Code of Ethics for Tourism” (UNWTO, 2016).

### 3. A GESTÃO NO TURISMO

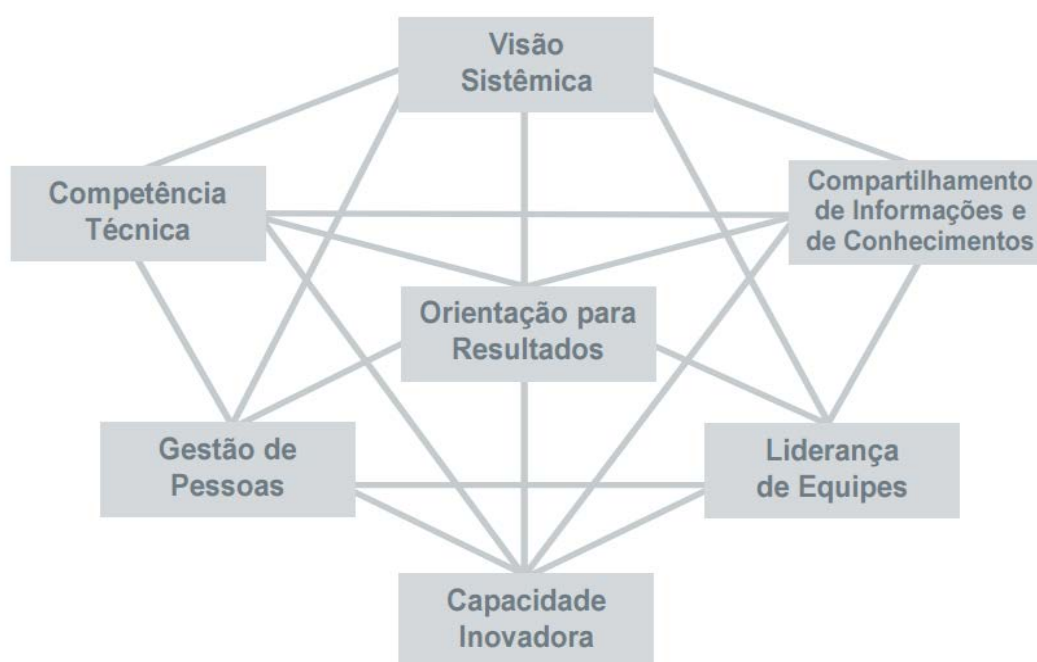
As mudanças que marcaram o século XX são caracterizadas principalmente pela globalização da informação e a competitividade cada vez mais acirrada do mercado, onde qualidade, produtividade, sustentabilidade e resultados efetivos, passaram a ser essenciais as organizações. Como consequência, as pessoas saem da condição estereotipada de geradoras para a de solucionadoras de problemas. A gestão passa a ser considerada então uma alternativa na (re)solução dos problemas oriundos de um planejamento equivocado e ineficiente que vinha, até então, sendo posto em prática principalmente na esfera pública. O termo gestão passa a ser um substituto do termo planejamento, na tentativa de dissociação não só semântica, como também prática. De acordo com Souza (2010, p. 46) “não obstante, a pretendida (não por todos, felizmente) substituição de planejamento por gestão baseia-se em uma incompreensão na natureza dos termos envolvidos”. Planejamento e gestão não são duas nuances distintas da administração. Um complementa o outro na medida em que um busca a situação futura e o outro a ação imediata.

(...) planejar sempre remete ao futuro: planejar significa tentar prever a evolução de um fenômeno ou, para dizê-lo de modo menos comprometido com o pensamento convencional, tentar simular os desdobramentos de um processo, com o objetivo de melhor precaver-se contra prováveis problemas, ou, inversamente, com o fito de tirar melhor partido de prováveis benefícios. (...) a gestão remete ao presente: gerir significa administrar uma situação dentro dos marcos dos recursos presentemente disponíveis e tendo em vista as necessidades imediatas (Souza, 2010, p. 46)

Nesse sentido, pode-se dizer que o planejamento e a gestão caminham juntos, um na perspectiva de direcionar o futuro e o outro na análise do contexto imediato, definindo ações para garantir os interesses econômicos, políticos, sociais, ambientais a que se propõe. A gestão moderna estimula a participação aproximando a sociedade da gestão. Essa prática tem se tornado cada vez mais importante para que, entendendo o funcionamento público, os *stakeholders* possam contribuir com o mesmo, intensificando as ações, estimulando o debate e cumprindo o papel de fiscalizador. Cabe ressaltar que a gestão descentralizada passa a ser operada não somente pela esfera pública, como também a sociedade civil organizada, empresas privadas, entidades de classe, enfim por todos aqueles que se interessam em ampliar os discursos e as práticas operacionais. Raichelis (2006) aponta uma questão fundamental nesse processo de gestão: “é necessário refletir sobre os fenômenos urbanos na ótica dos seus habitantes e, conseqüentemente, considerando as desiguais oportunidades de usufruto das potencialidades que a cidade oferece” (p.44). Dessa forma, estimular a participação, mas não levar em consideração as necessidades específicas de cada esfera, bem como a forma que os pleitos serão atendidos, de nada irá contribuir nesse processo de gestão urbana. É necessário analisar as necessidades identificadas caso a caso, evitando beneficiar poucos em detrimento da maioria, devido a interesses escusos.

O que se propõe na modernidade nada mais é que é a adoção da nova gestão pública, sendo esta, fruto da parceria público-privado. De acordo com Araújo & Silvestre (2014), a essa nova gestão é interessante para as duas esferas: a parceria pública “respeita aos políticos que estão legitimados e incumbidos de decidirem sobre quais as políticas públicas a serem adotadas para prosseguirem o interesse da comunidade” (p.572), ao setor privado é levado em consideração as suas habilidades e conhecimentos uma vez que “as empresas privadas, em geral, apresentam um nível maior de desempenho em comparação com a burocracia pública tradicional” (p.572). De fundamental importância para a tomada de decisão, implementação de estratégias e (re)solução de problemas, os gestores são o ponto fundamental da boa gestão. Para que consigam cumprir com as exigências da função, é imprescindível que eles desenvolvam competências específicas que nortearam o processo de gestão, seja pública ou privada. A figura 2 apresenta os comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores públicos (mas que pode ser ampliado para gestores de instituições privadas, uma vez que desempenham papéis semelhantes).

**Figura 2: Perfil de competência dos gestores**



Fonte: Seplag, 2007.

No turismo essa gestão em parceria pública e privada tende a ser muito positiva. É preciso entender que as atuações não se sobrepõem, mas se complementam. Ao poder público compete a elaboração das políticas, a manutenção da ordem social e do progresso econômico, a salvaguarda do patrimônio natural e cultural entre outras ações que dependem dele para acontecer. Ao público, cabe levantar demandas, exigir implantações, assistir ações, enfim, corroborar e assumir protagonismos para o desenvolvimento da atividade. Aos gestores, cabe coordenar os trabalhos dos outros para que os objetivos da organização sejam atingidos.

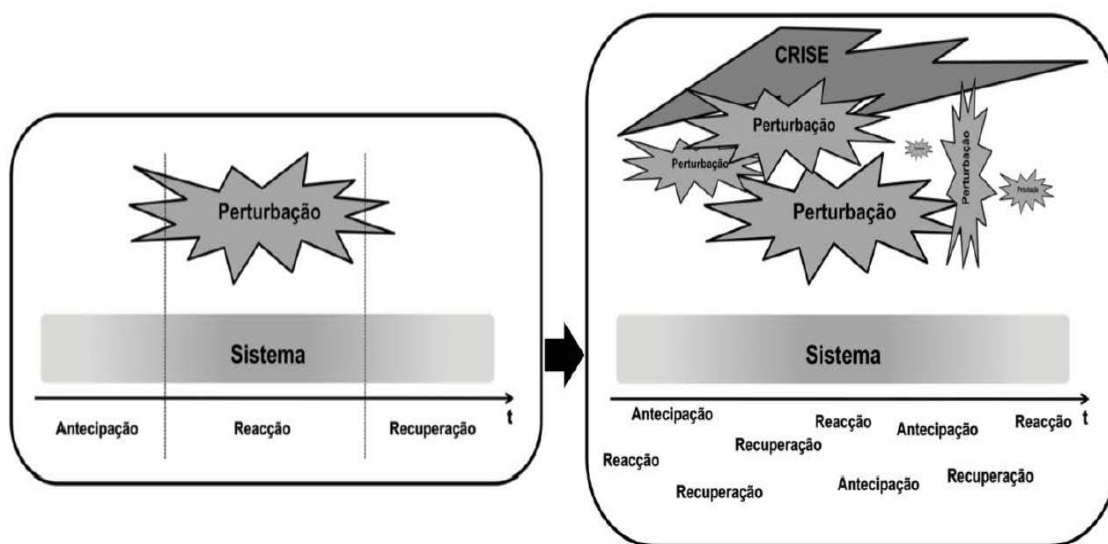


#### 4. A RESILIÊNCIA E A GESTÃO NO TURISMO

A resiliência está intrínseca na capacidade do ser humano de se recompor de eventos que fogem ao seu controle e que o deixa vulnerável. Desta forma, ser resiliente é, sobretudo, ser capaz de perpassar um trauma (não se deixando sucumbir a ele) e superá-lo. De maneira geral, a resiliência representa a “capacidade que alguns indivíduos apresentam de superar as adversidades da vida” (Taboada, Legal & Machado, 2006, p. 105). Apesar da resiliência estar associada a capacidade de recuperação, não se pode afirmar que pessoas que demoram mais tempo para superar adversidades ou até mesmo aquelas que não superam, não são resilientes. Por isso, é preciso que se analise o contexto pelo qual o sujeito foi exposto e suas atitudes perante os fatos. Por exemplo: quando um material sofre deformação, imputa-se a essa deformação características específicas, tais como: tempo de exposição, intensidade da “força” aplicada, volume do material etc. Só depois de se analisarem todos os fatores é que se atribui a esse material a característica de “ser resiliente”. Assim acontece também com o ser humano. A depender do trauma é que se pode afirmar a capacidade de sua resiliência.

O impacto de um evento que culmina com a adoção de estratégias resilientes apresenta respostas em 3 momentos distintos: o antes, o durante e o depois. Todavia, nem sempre esses eventos acontecem organizadamente. É possível que, em meio a crises, os eventos aconteçam simultaneamente, abrindo precedente para que as respostas também aconteçam dessa forma. A figura 3 apresenta como os eventos acontecem e a forma de resposta aos mesmos.

Figura 3: Respostas a perturbações e crises



Fonte: Santos (2009, p. 33).

Antecipação, reação e recuperação são consideradas formas de resposta a eventos perturbadores. Em determinadas situações, essas 3 fases acontecem simultaneamente, exigindo da pessoa (ou do sistema) certa capacidade de enfrentamento. Para a SOBRARE (2016), as “pessoas que apresentam consistente resiliência em seus comportamentos e atitudes, desenvolvem a capacidade de superação ao harmonizarem os pensamentos de modo adequado aos comportamentos, tornando-se mais flexíveis e amadurecidas no enfrentamento das adversidades e desafios”.

No tocante ao turismo e entendendo que eventos perturbadores provocam um estreitamento das relações entre as pessoas do núcleo receptor, turistas e as ações desenvolvidas no

seu território (espaço onde se desenvolve o turismo), é preciso elaborar estratégias que solidifiquem e fortifiquem as ligações entre as pessoas e a atividade turística, a fim de garantir a resiliência de ambas.

Dentre essas estratégias, encontra-se a análise do comportamento resiliente, entendendo que apenas conhecendo a capacidade de alguém “ser” resiliente é que se pode incentivá-lo a desenvolver comportamento/atitudes resilientes no seu modo de vida. Para promover o comportamento resiliente de gestores é necessário identificar, inicialmente, a constelação temática (Taboada, Legal & Machado, 2006) que delinea os conhecimentos sobre a resiliência e a gestão.

Então, para o caso da gestão em Turismo, visando desenvolver mecanismos que possibilitem a identificação das lacunas comportamentais para que possam ser trabalhadas na busca pela adoção de estratégias resilientes em destinos turísticos, ensaia-se a relação da resiliência com os seguintes temas: Adversidade, Processo, Trauma, Superação, Relação, *Coping* (“conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas ou estressantes” (Antoniazzi, Dell’Aglia & Bandeira, 1998, p. 273), Vulnerabilidade (predisposição a desordem ou susceptibilidade ao estresse. “Está diretamente relacionado com a situação de risco. Identificar se um indivíduo está vulnerável ou não implica em conhecer as suas características pessoais, do ambiente em que está inserido e, principalmente, do fator de risco e de proteção (se presentes) envolvidos” (Taboada, Legal & Machado, 2006, p. 111) e Proteção (“o conjunto de influências que modificam e melhoram a resposta de uma pessoa a algum perigo que predispõe a um resultado não adaptativo”, pois, quanto mais proteção se tem, maior a chance de diminuição de riscos (Deslandes & Junqueira, 2003, p. 229).

Identificar e estudar a constelação temática dos gestores da área de turismo relacionada com a resiliência é fundamental para a tomada de decisão, implementação de estratégias e (re)solução de problemas, pois os gestores são essenciais no gerenciamento da atividade. Para que consigam cumprir com as exigências da função, é imprescindível que eles desenvolvam competências específicas que nortearam o processo de gestão, seja em âmbito público ou privado. Portanto, a partir da identificação do *modus operandi* do gestor, saber-se-á como determinada organização poderá ser conduzida, ficando mais claro quais as ações, as proposições bem como as posturas a serem adotadas. Isto porque a pressão depositada nos indivíduos e/ou grupos gestores para obtenção de sucesso e concretização das metas no trabalho aumentam as suas vulnerabilidades e, conseqüentemente, diminui o seu rendimento.

Num campo complexo e dinâmico como o do setor turístico, cabe aos gestores estimular, flexibilizar e promover o equilíbrio no ambiente de trabalho e da localidade receptora para o adequado funcionamento, adotando abordagens que privilegiem e promovam um cenário resiliente. Isso deve ser buscado tanto nas organizações públicas quanto nas privadas e sempre pautado em ideais de desenvolvimento, independente da formação do gestor ou da sua área de atuação que se inter-relaciona com o turismo.

Para a gestão de destinos turísticos, que envolve as dimensões pública e privada, adotar/incorporar nos processos de gerenciamento o disposto no guia para cidades resilientes da ONU e a abordagem resiliente promovida pela SOBRARE, por exemplo, tornará a gestão do turismo mais preparada para atuar em situações de crises ambientais, sociais, políticas e econômicas.

A prerrogativa de mitigação dos impactos no turismo e a necessidade de desenvolver, planejar e implementar um sistema de gerenciamento de crise é o que motivou a criação do Comitê de Turismo Resiliente na OMT que, quando estabelece este comitê (em 2008), já indica que a questão da resiliência é um caminho solutivo para o futuro do turismo sustentável.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante muitos anos, a resiliência esteve associada a física, sendo utilizada como justificativa para a capacidade dos materiais de absorver tensões e manter-se sem maiores deformidades. Anos depois, o conceito passa a ser utilizado na psiquiatria e na psicologia, interpretando as reações dos indivíduos frente a situações adversas. Dos anos 80 em diante, outras ciências passam a inserir a resiliência no seu campo de estudo, é quando a mesma ganha maior destaque e repercussão. Fato é que, quando tratada conceitualmente ou como abordagem metodológica, a resiliência contribui significativamente para compreender as formas, estratégias e capacidades de adaptação dos sistemas e/ou indivíduos, respaldando a sua importância.

No turismo, a resiliência pode ser inserida tanto para análise dos problemas estruturais da atividade como para orientar as ações daqueles que estão responsáveis por garantir o desenvolvimento da atividade. Em tempos de crises, instabilidades e incertezas, a capacidade de superação passa a se constituir como fator primordial para o sucesso de qualquer atividade, principalmente daquelas que podem ser facilmente retiradas do rol de prioridades, como o “fazer turismo”, por exemplo. Aos gestores, cabe lançar mão das opções que contribuam para a determinação de ações concretas com vistas a garantir a manutenção da atividade turística. É nesse sentido que se propõe a resiliência não só como opção, mas como chave para a superação das adversidades. Pessoas que apresentam consistente resiliência em seus comportamentos e atitudes, desenvolvem a capacidade de superação.

Em relação aos estudos entre turismo e resiliência, percebe-se que estes ainda estão no campo introdutório, com um número reduzido de publicações, e poucos avanços epistemológicos. A sinalização da OMT sobre a importância do estudo da resiliência no turismo, quando da criação do Comitê de Turismo Resiliente em 2008, já demonstra qual o caminho que será traçado de agora em diante para os estudos da área. Portanto, cabe aos pesquisadores desenvolver pesquisas em âmbito teórico e prático sobre o turismo e a resiliência, com vistas a ampliar o debate e o conhecimento nestas áreas. E sobretudo, poder afirmar se a resiliência, é o melhor caminho para se trabalhar as adversidades e superá-las no turismo.

## REFERÊNCIAS

Achkar, A M.E., Mettrau, M. B., (2012). Resiliência como ferramenta de uma educação de valor (1ª ed.), **I Congresso Brasileiro de Resiliência**. São Paulo: SOBRARE.

AJONU - Associação de Jovens ONU Brasil (2012). **Organização Mundial do Turismo**. Disponível em: <http://ajonu.org/2012/10/17/organizacao-mundial-do-turismo-omt/> Acesso em 20 mar 2016.

Antoniazzi, A.S., Dell'Àglio, D.D., Bendeira, D.R. (1998). **O conceito de coping**: uma revisão teórica. Estudos de Psicologia, 3(2), 273-294.

Araújo, J. F. F. E., Silvestre, H. C. ( 2014). As parcerias público-privadas para o desenvolvimento de infraestrutura rodoviária: experiência recente em Portugal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro 48(3):571-593, maio/jun.

Barbosa, G. S. (2011). Resiliência e enfermagem: caminhos de superação para o estresse. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA (SOBRARE). **Resiliência e enfermagem: caminhos de superação**. São Paulo: SOBRARE, caderno 2.

Biggs, D., Hall, C. M., Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand. **Journal of Sustainable Tourism**. Vol. 20, No. 5, 645–665

Brandão, J. M.; Mahfoud, M. & Gianordoli-Nascimento, I. F. (2011). A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. **Paidéia** (Ribeirão Preto) vol.21 (49), May/Aug.

Carvalho, R. (2009). **O que é ser resiliente?** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-ser-resiliente/33338/>.

Cyrulnik, B., Cabral, S. (2015). Resiliência: ações pela reinstauração de um futuro. In: Coimbra, R. M., Morais, N. A. (Orgs). **A resiliência em questão: perspectivas teóricas, pesquisa e intervenção**. Porto Alegre: Artmed.

Deslandes, S. F., Junqueira, M. F. P., (2003). Resiliência e maus tratos à criança. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 19(1):227-235, jan-fev.

Infante, F. (2005). A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In: Melillo, A.; Ojeda, E.N.S. (Eds.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Artmed, São Paulo, pp. 22-38. Disponível em: < [http://www.larpsi.com.br/media/mconnect\\_uploadfiles/c/a/cap\\_01ppplo.pdf](http://www.larpsi.com.br/media/mconnect_uploadfiles/c/a/cap_01ppplo.pdf)>. Acesso em: 13 de junho de 2016.

Kaplan, H. (1999). Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. In: Glantz, M.; Johnson, J. (Eds.). **Resilience and development: positive life adaptations**. New York, Plenum Publishers, pp. 17-84.

Luthar, S.; Cicchetti, D.; Becker, B. (2000). The Construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child Development**, 71 (3), pp. 543-558. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1885202/>. Acesso em 12 de junho de 2016.

Mastem, A. (1999). Resilience comes of age: Reflections on the past and outlooks for the next generation of researchers In: Glantz, M.; Johnson, J. (Eds.). **Resilience and development: positive life adaptations**. New York: Plenum Publishers, pp. 281-296.

Miguel, M. E. G. B. (2012). Resiliência e qualidade de vida dos docentes de enfermagem. Ribeirão Preto. Tese de doutorado apresentada à escola de enfermagem de Ribeirão Preto/USP. Universidade de São Paulo.

Ojeda, E. N. S. (2004). Introducción: Resiliencia e subjetividad. In: A. Melillo, E. N. S. Ojeda, & D. Rodríguez (Orgs.). **Resiliencia y subjetividad: Los ciclos de la vida**. Buenos Aires: Paidós.

Raichelis, R. (2006). **Gestão pública e a questão social na grande cidade**. Lua Nova, São Paulo, 69: 13-48.

Santos, F. T. (2009) Resiliência estratégica para um desenvolvimento regional sustentável. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, nº 20. p. 29-40.

SEPLAG, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (2007). **Ampliação da profissionalização dos gestores públicos**. Belo Horizonte: Governo de Minas.

SOBRARE, Sociedade Brasileira de Resiliência. (2016). E-book **Comportamento resiliente nas organizações**. Recuperado em 07 de julho, 2014 de [www.sobrare.com.br](http://www.sobrare.com.br). Acesso em 03 abr 2016.

Sordi, A. O., Manfro, G. G., Hauck, S., (2011). O Conceito de Resiliência: Diferentes Olhares. **Revista Brasileira de Psicoterapia**, 13(2), pp.115-132.

Souza, M. L. (2010). **Mudar a cidade**: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanas. 6ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Taboada, N. G., Legal, E. J., Machado, N. (2006). **Resiliência**: em busca de um conceito. Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano, 16 (3): 104-113.

TAVARES, José. (2001). A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, José (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez.

Timoshenko, S. P. (1953). **History of strength of materials: With a brief account of the history of theory of elasticity and theory of structures**. New York: McGraw-Hill. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tkScQmyhsb8C&oi=fnd&pg=PR5&ots=X4irge5BEB&sig=A9xcVF0Vik5ilgKvZTLNxuaaw2M&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tkScQmyhsb8C&oi=fnd&pg=PR5&ots=X4irge5BEB&sig=A9xcVF0Vik5ilgKvZTLNxuaaw2M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 13 de junho de 2016.

UNISDR, The United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2012). Disponível em: <http://www.unisdr.org/>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

Vega, C. A. G. (2013). La resiliencia como fator clave en la recuperación de destinos turísticos. Aplicación al caso de un desastre natural en Chile. (Tesis doctoral presentada en Economía Internacional y Turismo, da Universitat de València, 2013). 327f.