



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
DOUTORADO EM TURISMO

SINTHYA PINHEIRO COSTA

**CONSTRUCTOS NORTEADORES PARA A RESILIÊNCIA NA
GESTÃO DO TURISMO**

NATAL/RN
2017

SINTHYA PINHEIRO COSTA

**CONSTRUCTOS NORTEADORES PARA A RESILIÊNCIA NA
GESTÃO DO TURISMO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito final para obtenção do título de Doutora em Turismo.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Kerlei Eniele Sonaglio.

NATAL/RN
2017

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Costa, Sinthya Pinheiro.

Constructos norteadores para a resiliência na gestão do turismo /Sinthya Pinheiro
Costa. - Natal, RN, 2017.

249f. : il.

Orientador: Profa. Dra. Kerlei Enele Sonaglio.

Tese (Doutorado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Destinos turísticos - Tese. 2. Resiliência - Tese. 3. Gestores - Tese. 4.
Comportamento - Tese. I. Sonaglio, Kerlei Enele. II. Universidade Federal do Rio
Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.48-4

SINTHYA PINHEIRO COSTA

**CONSTRUCTOS NORTEADORES PARA A RESILIÊNCIA NA
GESTÃO DO TURISMO**

Esta Tese de Doutorado foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutora em Turismo** no **Programa de Pós-Graduação em Turismo** da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Natal, 13 de novembro de 2017

BANCA EXAMINADORA:

Dra. Kerlei Eniele Sonaglio
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Orientadora

Dr. Wilker Ricardo de Mendonça Nóbrega
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro Interno

Dra. Mabel Simone de Araújo Bezerra Guardia
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro Interno

Dr. Silvio José de Lima Figueiredo
Universidade Federal do Pará
Membro Externo

Dra. Cassiana Panissa Gabrielli
Universidade Federal de São Carlos
Membro Externo

Este trabalho é dedicado a todas as pessoas que dão sentido à minha vida, contribuem para eu ser uma pessoa melhor, confiam em mim e se alegram com as minhas vitórias. A vocês dedico tudo que sou!

AGRADECIMENTOS

A gratidão é uma das maiores virtudes do ser humano. Ser grato pelo que se tem, pelo que se deixou de ter e pelo que se terá é uma das obrigações da vida. Ninguém consegue nada sozinho, tudo é compartilhado! Até quando pensamos que conseguimos sozinhos, existe um DEUS que nos auxiliou e dividiu conosco o fardo da missão, mesmo que nem percebamos as Suas ações. A ELE, toda a minha gratidão e todo o meu amor. Mesmo sendo uma filha ingrata, Ele nunca me abandonou e ainda me disponibiliza a Sua Mãe para interceder por mim, me proteger e me guiar.

Se a minha família do céu está no meu coração, a minha da Terra está ao meu lado, e a eles preciso agradecer todo dia, toda hora, todo minuto, por não me abandonarem, por serem em mim mesmo quando eu mesma não creio:

- ❖ Aos meus pais, João e Suely, pelos ensinamentos, por todo o investimento, por todo o apoio. Por acreditarem, mesmo nas dificuldades, que a educação foi e sempre será o maior bem que eles podem nos deixar. Por serem os meus maiores incentivadores. Saibam que tudo que eu sou, sou por vocês e para vocês! Toda a minha dedicação nada mais é que uma tentativa de retribuir o investimento, as expectativas e o amor de vocês por mim. Serei sempre grata por terem feito de mim uma pessoa melhor.
- ❖ Ao meu esposo, Alcir, agradeço por seu orgulho a cada novo passo que dou. Seu incentivo, sua compreensão, seu respeito pelas minhas escolhas faz de mim uma pessoa muito melhor. Seu amor renova minha alma e acalenta meu coração. Obrigada, meu amor, por me entender, entender minhas ausências, e por estar sempre ao meu lado!
- ❖ Aos meus irmãos, Susanne e Samir, agradeço por cada sorriso dado ao mundo em retribuição às alegrias que pude proporcionar. Sei que vocês se alegram com as minhas vitórias e eu tenho muito orgulho dos irmãos que tenho.
- ❖ Aos meus sobrinhos: Mirella, Pedro Augusto e Júlia, por me ensinarem sobre o amor. A cada nascimento, um ensinamento ainda maior. E, principalmente, por me fazerem enxergar que a vida é ainda mais bonita a cada nascimento e que sou capaz de amar!
- ❖ A minha prima Luciana e seu esposo Chico, por tornarem a nossa adaptação em Campina Grande muito mais leve. Por estarem conosco em todos os momentos e por sempre me incentivarem através de palavras, gestos e atitudes.

Na minha caminhada em busca de qualificação, deparei-me com uma pessoa que me acompanhou desde o mestrado e tornou-se muito mais que uma orientadora, tornou-se uma

amiga. Kerlei, minha eterna orientadora, continuo dizendo que tento fazer o máximo que posso para retribuir os ensinamentos, o carinho e, principalmente, a confiança que a senhora tem por mim. Todas as vezes que pensei em desistir, lembrei-me que não podia te decepcionar. Se essa tese agora chega ao fim, tenha certeza de que é muito mais por você do que por mim. É para fazê-la ter cada vez mais orgulho de mim e certeza que a expectativa depositada valeu a pena. Estás no meu coração!

Não poderia deixar de agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que me formou desde a graduação até o doutorado. Universidade pública, de qualidade, com servidores qualificados e dispostos a plantar a semente da educação. Ao PPGTUR, por me capacitar ainda mais na área que escolhi para minha vida: o turismo. Agradeço também a esta instituição e a este programa de doutorado, por terem me dado a oportunidade de conhecer os amigos de turma mais especiais de toda minha trajetória acadêmica. Somos 5, mas parecemos 50 quando estamos juntos! Cumplicidade, parceria, incentivo, festas, conversas, estudos, apoio, alegrias... tudo isso faz mais sentido quando divididos com vocês: Cléber, Michel, Patrícia e Paula. Obrigado por esse tempo juntos, pela partilha e pelo crescimento.

A minha banca de qualificação, que hoje se amplia e configura minha banca de defesa de tese, obrigada por aceitarem a resiliência como cerne dessa pesquisa, e por acreditarem que é possível tratar da resiliência no turismo! Suas contribuições são sempre bem-vindas no processo de aprofundamento do conhecimento.

Ao Instituto Federal de Alagoas e ao Instituto Federal da Paraíba, minha antiga e nova casa, por entenderem a importância da qualificação no processo de desenvolvimento do servidor e, principalmente, por me permitirem estudar, reduzirem minha carga horária, entenderem minhas ausências. Tudo isso agora volta para essas instituições através da utilização do conhecimento adquirido no doutorado nas atividades diárias em sala de aula para meus alunos, que são o meu maior estímulo.

Aos gestores dos 4 destinos turísticos estudados, agradeço por me permitirem entrar na vida e no trabalho de vocês para que eu pudesse fazer essa pesquisa valer a pena.

Por fim, agradeço a todos que fazem parte da minha vida, fazem-me uma pessoa melhor. Sem vocês, eu nada sou!

“[...] Apesar de tudo que você vai deixar, tudo que você vai levar e tudo que você vai buscar, você precisa estar pleno, precisa ser sereno, querer ter riso fácil, colo aberto e coração leve para que tudo que você venha a perder ou ganhar valha, sempre, muito a pena”.

Manoela Nogueira Soares

RESUMO

COSTA, Sinthya Pinheiro. Constructos norteadores para a resiliência na gestão do turismo. 2017. 248f. Tese (Doutorado em Turismo) – Programa de Pós-Graduação em Turismo, UFRN, Natal.

Com o objetivo de contribuir com o debate acerca das estratégias de planejamento e gestão do turismo, foi realizada uma pesquisa com vistas a compreender a influência do comportamento de gestores no processo de desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente. A partir dessa perspectiva, desenvolve-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, tendo como instrumentos de coleta de dados a entrevista, a observação e o Quest_Resiliência, este último responsável por mapear o comportamento resiliente dos 22 gestores dos quatro destinos turísticos do Nordeste brasileiro estudados, a saber: Mata de São João/BA, Recife/PE, Teresina/PI e São Raimundo Nonato/PI. Observou-se que a adoção de medidas que minimizem as adversidades que impactam a atividade turística perpassa por uma mudança de comportamento da gestão, uma vez que a resiliência está intrínseca à capacidade dos indivíduos de superar situações adversas. A análise dos dados mostrou que os gestores pesquisados possuem um estilo comportamental de intolerância, o que os afasta da resiliência. Foi possível identificar também que os destinos estudados se encontram aquém do que se espera de cidades verdadeiramente resilientes e indutoras do turismo no Brasil. O olhar sob o viés da resiliência permite evitar o reducionismo em que se alicerçam as tentativas de explicar a gestão do turismo a partir de métodos pré-fabricados para sua interpretação. A resiliência deve ser estimulada para o desenvolvimento do turismo, principalmente no que concerne à gestão e ao planejamento, constituindo-se como peça-chave nos processos decisórios por relacionar-se a processos de superação, de reconstituição, de adaptação às instabilidades pelas quais a atividade passa. A implementação de ações para a redução de riscos de todas as ordens deve ser prioridade da gestão e, no caso do turismo, essas ações devem ser resultado do entendimento público e privado de como mitigar e/ou superar as adversidades impostas pelos desastres e crises que afetam o turismo (ou provocados por ele) para o seu desenvolvimento sustentável, tendo como foco a comunidade local e, conseqüentemente, os turistas.

Palavras-Chave: Resiliência. Destinos turísticos. Gestores. Comportamento.

ABSTRACT

COSTA, Sinthya Pinheiro. Guiding constructs for resilience in tourism management. 2017. 248f. Thesis (Doctorate in Tourism) - Postgraduate Program in Tourism, UFRN, Natal.

In order to contribute to the debate about tourism planning and management strategies, a survey was carried out to understand the influence of the behavior of managers in the tourism development process with a resilient approach. From this perspective, a research of qualitative approach is developed, having as instruments of data collection the interview, observation and Quest_Resilience, the latter responsible for mapping the resilient behavior of the 22 managers of the four tourist destinations in the Brazilian Northeast studied: Mata de São João/BA, Recife/PE, Teresina/PI and São Raimundo Nonato/PI. It was observed that the adoption of measures that minimize the adversities that impact the tourism activity is due to a change in management behavior, since resilience is intrinsic to the individuals ability to overcome adverse situations. Data analysis showed that the researched managers have a behavioral style of intolerance, which distances them from resilience. It was also possible to identify that the destinations studied are below what is expected from truly resilient cities. The look under the bias of resilience allows avoiding the reductionism that underlies the attempts to explain tourism management from pre-fabricated methods for its interpretation. Resilience must be stimulated for the development of tourism, especially in terms of management and planning. It is a key factor in decision-making processes because it is related to processes of overcoming, reconstituting, and adapting to the instabilities by which activity passes. The implementation of actions to reduce risks of all orders should be a priority of management and, in the case of tourism, these actions should be the result of the public and private understanding of how to mitigate the adversities of the activity for its full development, taking as it focuses the local community and, consequently, the tourists.

Keywords: Resilience. Tourist destinations. Managers. Behavior.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	Resumo do conceito de resiliência por diferentes autores	44
QUADRO 02	Fatores encontrados em pessoas resilientes	49
QUADRO 03	Papel dos <i>stakeholders</i> para o alcance do turismo sustentável	72
QUADRO 04	Destinos indutores do Desenvolvimento Turístico Regional – Região Nordeste	97
QUADRO 05	Constelação Temática base e Portfólio Bibliográfico base.....	104
QUADRO 06	Setores e instituições de atuação dos respondentes	116
QUADRO 07	Por que decidiu trabalhar com turismo?	128
QUADRO 08	Significado do trabalho no turismo	132
QUADRO 09	Representação do “ser gestor”	135
QUADRO 10	Entendimento da resiliência	142
QUADRO 11	Comportamento Resiliente? Por quê?	145
QUADRO 12	Turismo resiliente é possível?	150
QUADRO 13	Dificuldades encontradas na gestão	155
QUADRO 14	Resumo da observação não participante de Mata de São João/BA.....	192
QUADRO 15	Resumo da observação não participante de São Raimundo Nonato/PI..	199
QUADRO 16	Resumo da observação não participante de Teresina/PI	205
QUADRO 17	Resumo da observação não participante de Recife/PE	209

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01	Distribuição dos entrevistados conforme o gênero	117
GRÁFICO 02	Distribuição dos entrevistados conforme faixa etária	118
GRÁFICO 03	Distribuição dos entrevistados conforme estado civil e número de filhos	119
GRÁFICO 04	Distribuição dos entrevistados conforme nacionalidade	120
GRÁFICO 05	Distribuição dos entrevistados conforme naturalidade	121
GRÁFICO 06	Escolaridade média por destino turístico	122
GRÁFICO 07	Categorias pesquisadas	124
GRÁFICO 08	Tempo de trabalho no turismo	125
GRÁFICO 09	Conhecimento sobre resiliência e turismo resiliente	141
GRÁFICO 10	É possível desenvolver o turismo com abordagem resiliente?	149
GRÁFICO 11	Competências gerenciais	160

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	<i>Websites</i> pesquisados	35
TABELA 02	Índice de Competitividade do Turismo nos destinos turísticos do Nordeste	97
TABELA 03	Resultado das Crenças Determinantes da Resiliência	112
TABELA 04	Índices e categorias da resiliência dos gestores públicos	166
TABELA 05	Índices e categorias da resiliência dos gestores públicos	172
TABELA 06	Análise quantitativa de resiliência no ambiente de trabalho	174

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	Países que participam da campanha Cidades Resilientes	21
FIGURA 02	Cidades resilientes no Brasil	22
FIGURA 03	O ciclo adaptativo e suas fases	59
FIGURA 04	Representação do Panarchy	60
FIGURA 05	Modelos de Crenças Determinantes	64
FIGURA 06	Comportamento organizacional resiliente	67
FIGURA 07	Perfil de competência dos gestores	78
FIGURA 08	Os 65 destinos indutores do turismo brasileiro	84
FIGURA 09	Dimensões do Índice de Competitividade do Turismo	89
FIGURA 10	Comparativo dos Índices de Competitividade Nacional de 2008 a 2015	90
FIGURA 11	Índice geral de competitividade dos destinos nacionais	91
FIGURA 12	Processo de seleção dos artigos do Portfólio Bibliográfico	102
FIGURA 13	Síntese dos procedimentos metodológicos	106
FIGURA 14	Categorias da observação não participante	107
FIGURA 15	Categorias da análise de conteúdo e as respectivas questões do questionário.....	111
FIGURA 16	O turismo é.....	163
FIGURA 17	Roteiro da primeira parte da pesquisa de campo	188
FIGURA 18	Entrada e centro da cidade de Mata de São João/BA	189
FIGURA 19	Estrada do coco – BA 535, acesso a Costa dos Coqueiros	190
FIGURA 20	Serviços, equipamentos e atrativos turísticos de Mata de São João	191
FIGURA 21	Estrada de acesso a São Raimundo Nonato, via Remanso/BA	195
FIGURA 22	Prédio do IPHAN São Raimundo Nonato e portal com elementos da fauna local	197

FIGURA 23	Entrada do Parque Encontro dos Rios	202
FIGURA 24	Complexo Turístico Ponte Estaiada Mestre Isidoro França	203
FIGURA 25	Instituto Ricardo Brennand, Parque Municipal da Jaqueira e Zoológico.....	207
FIGURA 26	Passeio noturno pelo Rio Capibaribe	208
FIGURA 27	Resiliência e turismo: aspectos fomentadores	211
FIGURA 28	Concepção dos constructos norteadores da resiliência.....	219
FIGURA 29	Desenho metodológico da abordagem resiliente	222

LISTA DE MAPAS

MAPA 01	Localização das regiões turísticas dos destinos pesquisados.....	98
----------------	--	-----------

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	18
1.1 Contextualização do problema.....	18
1.2 Proposições teóricas da tese.....	27
1.2.1 Questões da pesquisa.....	28
1.3 Objetivos.....	28
1.3.1 Objetivo geral.....	28
1.3.2 Objetivos específicos.....	28
1.4 Justificativa e relevância da tese.....	29
1.5 Estrutura da tese.....	36
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	39
2.1 Aspectos conceituais e metodológicos da Resiliência.....	39
2.1.1 Breve histórico e aspectos conceituais sobre a Resiliência.....	39
2.1.2 Aspectos metodológicos da resiliência: a proposta da Organização das Nações Unidas – UNISDR.....	51
2.1.3 Aspectos metodológicos da resiliência: a proposta dos Ciclos Adaptativos....	57
2.1.4 Aspectos metodológicos da resiliência: a proposta da SOBRARE.....	61
2.2 O planejamento e a gestão no turismo: o gestor como agente do desenvolvimento	68
2.2.1 Desenvolvimento do turismo regional brasileiro: sobre o Programa de Regionalização do Turismo.....	81
2.2.2 Destinos indutores do turismo no nordeste brasileiro.....	88
3 METODOLOGIA	95
3.1 Abordagem e tipo do estudo.....	95
3.2 Universo da pesquisa.....	96
3.3 Procedimentos de coleta e análise das informações.....	101
3.3.1 Coleta de dados.....	106
3.3.2 Plano de análise dos dados.....	109
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	115
4.1 Perfil sociodemográfico dos respondentes.....	116
4.2 O conteúdo em análise: os respondentes como centro da questão.....	127
4.3 Crenças determinantes da resiliência: a realidade dos gestores de turismo.....	164

4.4 Observação não participante: realidades vivenciadas no contexto do destino...	186
4.4.1 Relato de Mata de São João/BA.....	188
4.4.2 Relato de São Raimundo Nonato/PI.....	193
4.4.3 Relato de Teresina/PI.....	200
4.4.4 Relato de Recife/PE.....	205
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	216
5.1 Sugestões e recomendações.....	221
REFERÊNCIAS.....	225
ANEXOS	236
ANEXO 01 –Perguntas do MCD – SOBRARE	237
APÊNDICES	243
APÊNDICE 01 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	244
APÊNDICE 02 – Questionário	245
APÊNDICE 03 – Categorias de análise da observação não participante – escala Likert.....	249

Capítulo 1

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 Contextualização do problema

A dinâmica do setor turístico é propensa a sofrer influências das crises, principalmente as influências externas, tais como os fatores políticos e econômicos, terrorismo, desastres ambientais (tsunamis, terremotos), epidemias, entre outros, que ameaçam diariamente a atividade (Richardson, 1994; Sharpley, 2005; Muñiz & Brea, 2010). Diante dessa realidade, torna-se necessário atuar de maneira planejada e assertiva para conter os efeitos devastadores que essas crises promovem, especialmente quando a atividade não figura como prioridade para os governos e para a população local. Como destacam Muñiz & Brea (2010, p. 50):

En estas situaciones, los conocimientos específicos adquiridos en el ámbito de la gestión de crisis en el turismo pueden ayudar a aprovechar las oportunidades que se presentan a organizaciones y negocios turísticos en el momento de la crisis. Para un mejor aprovechamiento de estas oportunidades es necesaria una preparación previa y cierta anticipación, facilitará esta anticipación el establecimiento de indicadores adecuados.

O ano de 2017, marcado pela passagem de furacões como Irma, José e Maria, causando impactos significativos aos Estados Unidos e Caribe, terremoto no México e tremor de terra no Paraná/Brasil, reafirma a importância do investimento em planejamento para superação das adversidades que afetam diretamente as localidades. Para que estes momentos de instabilidades e crises não se propaguem a ponto de inviabilizar a atividade turística, é importante que se ponha em prática ações que decorrem de um gerenciamento de crises bem elaborado, bem como se solidifiquem as redes que, integradas, contribuem para promover um cenário diferente antes e depois de momentos adversos. Para Donaire, Silva & Gaspar (2009), a formação de redes

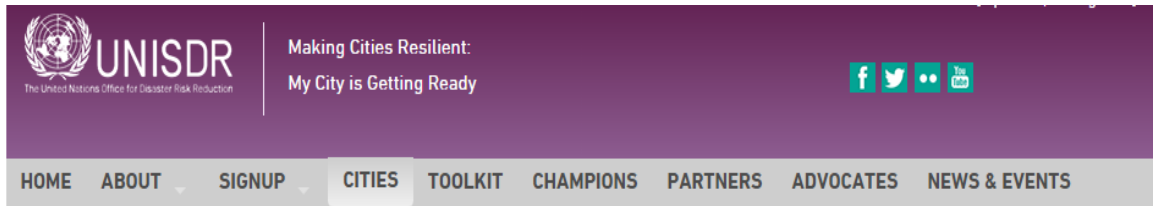
relacionais se constitui como alternativa frente aos constantes desafios enfrentados pelo turismo, sendo necessário estabelecer parcerias, cooperação e interdependência entre as organizações que atuam direta ou indiretamente com a atividade, tais como órgãos públicos, empresas turísticas, associações e sociedade civil.

Essas ações dependem da gestão, que se torna responsável por promover a integração para mitigar os impactos decorrentes dos momentos de instabilidade que afetam o turismo, como as crises ambientais, políticas, econômicas e também as instabilidades decorrentes do crescimento da própria atividade, a despeito da sazonalidade, por exemplo. Isto porque, de acordo com Muñiz & Brea (2010), apesar de ser vulnerável, a rápida capacidade de recuperação da atividade turística e sua interligação com os outros setores faz com que seja mais eficaz para a administração pública concentrar inicialmente os investimentos no turismo, visto que movimenta diversos setores, bem como a comunidade, contribuindo para um retorno mais imediato. Tudo isto com vistas a possibilitar a manutenção e dinamização deste setor. Uma das formas de se conseguir essa dinamização está relacionada à capacidade de planejar e gerir o turismo de maneira que este seja eficiente e duradouro.

De acordo com Santos (2009, p. 32) “o impacto de uma perturbação ou de uma crise sobre um sistema tem uma forte relação com a sua resposta em três momentos diferentes que são o antes, o durante e o depois. Ou seja, o que se relaciona com a sua capacidade de antecipação, de reação e de recuperação”. Contudo, é preciso deixar claro que, em muitos dos casos, as etapas de antecipação, reação e recuperação não ocorrem em sequência. As crises não são programadas. Isto porque, a todo o momento, acontecem instabilidades, o que culmina com a necessidade de sobreposição de etapas, desta forma, é preciso elaborar estratégias de recuperação mesmo antes de reagir a determinada situação. De outro modo, é possível que ocorra ao mesmo tempo a antecipação, a reação e a recuperação, coligadas, o que exige mais esforço para controle do sistema.

Nesse contexto de crise, organizações internacionais têm se reunido para debater as melhores formas de superá-la. Eis que emerge um conceito utilizado para retratar a capacidade de superação das adversidades como opção para a gestão: o de resiliência. A resiliência passa, então, a ser tratada como um fator preponderante na redução de desastres e das adversidades humanas, bem como na capacidade de recuperação das situações que culminam em crises que impactam a sociedade como um todo (UNISDR, 2007, 2012, 2015; Resilience Alliance, 2010). Todavia, é preciso deixar claro que, apesar de muitos países assumirem o compromisso de adotar a resiliência como forma de enfrentamento a crises e situações adversas, a maioria das cidades brasileiras ainda não implementou estratégias e ações resilientes, como destacado pelo Ministério da Integração Nacional do Brasil - MIN (MIN, 2016). Não basta assumir um compromisso de adoção de estratégias resilientes. É preciso possuir atitudes resilientes, embora essa ainda seja uma característica pouco comum.

De acordo com o MIN (2016), é preciso buscar uma coordenação interfederativa e o alinhamento da resiliência, neste caso específico no viés da Campanha Cidades Resilientes, com as políticas públicas federais em termos de gestão dos riscos de desastre. Ainda segundo o Ministério da Integração Nacional, o Brasil é o país com maior número de municípios inscritos na campanha Cidades Resilientes do Escritório das Nações Unidas para Redução de Desastres – UNISDR, que tem uma abrangência mundial. A Figura 01 apresenta os países que adotaram a campanha e uma prévia da quantidade de cidades de cada um. Nela é possível perceber que 359 cidades brasileiras aparecerem como integrantes/parceiras da campanha Cidades Resilientes, sendo o país com maior número de participantes. A adesão é voluntária, ficando a cargo de cada cidade optar por participar ou não da campanha.



Home > Participating Local Governments

Participating Local Government



Figura 01: Países que participam da campanha Cidades Resilientes¹.
Fonte: Site UNISDR, 2017².

De acordo com o software Prevention Web³ utilizado pelos parceiros da campanha (entre eles, o Ministério da Integração Nacional) para administrar a candidatura das cidades, em janeiro de 2017, o Brasil contava com 927 cidades aprovadas, distribuídas entres os diversos estados. São exemplos de cidades que aderiram à campanha no Brasil: Recife (PE), Blumenau

¹ É preciso ressaltar que onde aparece a quantidade 459, próximo à França e Itália, representa não só a quantidade desses países, mas de toda a região, que engloba, além desses dois países, Alemanha, Áustria, Hungria, Sérvia, entre outros nas proximidades.

² Disponível em: <<http://www.unisdr.org/campaign/resilientcities/home/cities>>.

³ Os dados obtidos através deste software foram fornecidos pelo Ministério da Integração Nacional, através do Departamento de Minimização de Desastres, da Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil, em contato via e-mail, em fevereiro de 2017.

(SC), São Paulo (SP) e Curitiba (PR). Na Figura 02, é possível perceber a quantidade de cidades por estado que aderiram à campanha até o primeiro trimestre de 2017.

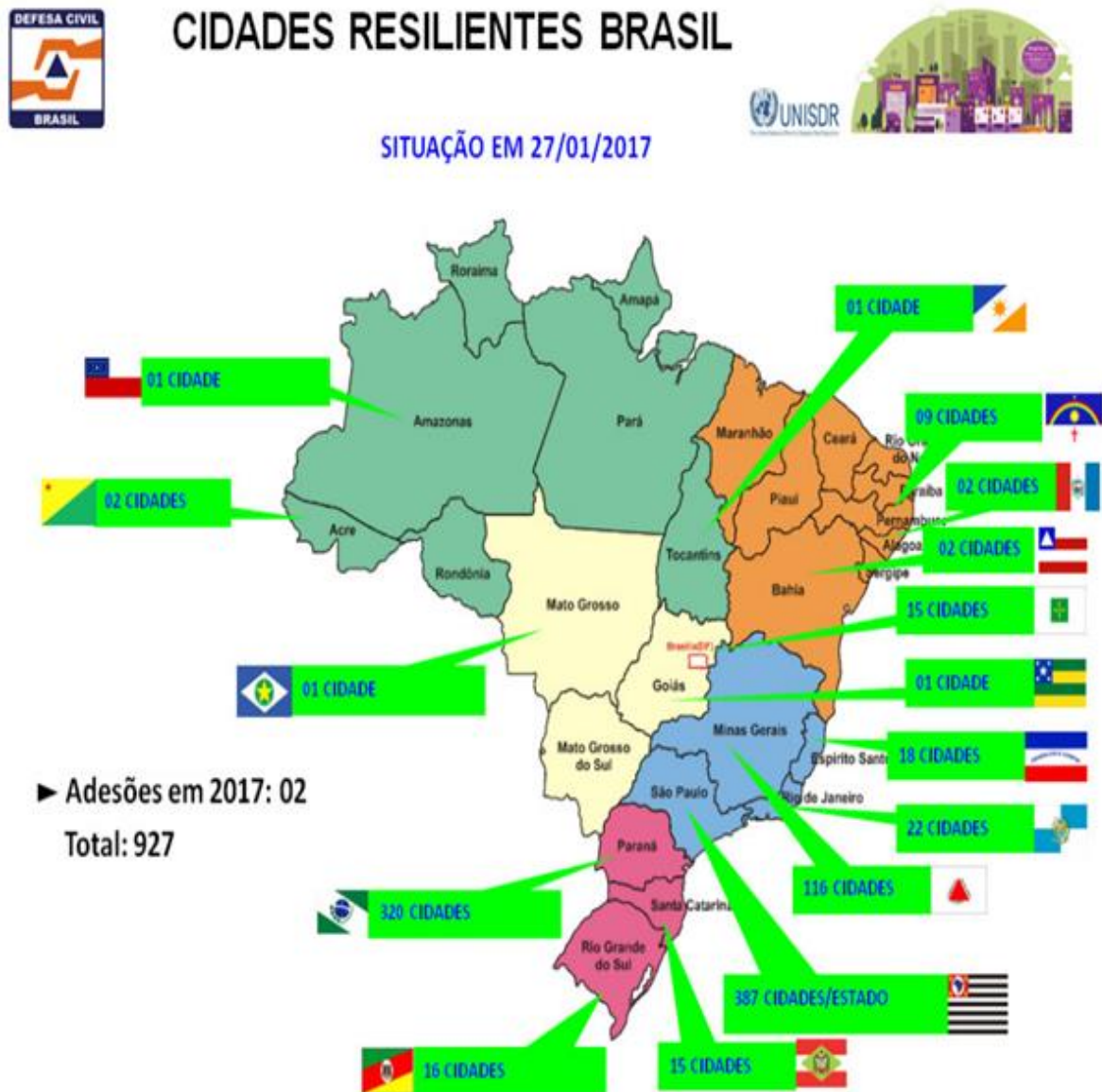


Figura 02: Cidades resilientes no Brasil.
Fonte: MIN (2017).

As Figuras 01 e 02 reafirmam a importância que tem sido atribuída à resiliência não só em termos internacionais, mas também nacionais. Entender que este é o caminho para a redução de desastres, para que as cidades estejam mais preparadas para enfrentar as vulnerabilidades e mitigar os impactos que eventos adversos ocasionam já reitera o quão importante é a resiliência

para quem a adota. Cabe ressaltar que este não tem sido um esforço pontual, isolado de algumas cidades, mas se trata de uma união de países que entenderam que a resiliência é o caminho para a superação das adversidades e afirmam isso quando desenvolvem em conjunto uma campanha – Cidades Resilientes - para continuar adotando essa perspectiva para a gestão das cidades.

No tocante ao turismo, em 2008, durante a 84ª Sessão do Conselho Executivo da Organização Mundial do Turismo - OMT em Madri, na Espanha, foi estabelecido o Comitê de Resiliência do Turismo (TRC) como forma de resposta à recessão econômica (AJONU, 2012). O programa de resiliência para o desenvolvimento do turismo proposto desde então tem como 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 the recovery from crises, the activities and projects are guided by the relevant provision in the Global Code of Ethics for Tourism (UNWTO, 2016, n/p).

A prerrogativa de mitigação dos impactos relativos ao turismo e à necessidade de desenvolver, planejar e implementar um sistema de gerenciamento de crise é o que conduz este comitê. É importante salientar que a OMT, quando cria este comitê em 2008, já entende que a resiliência é o caminho para o futuro do turismo em tempos contemporâneos. Então, num cenário mundial, onde os destinos turísticos não investem (ou investem pouco) em planejamento e seus gestores são (re)conduzidos, ocupando cargos públicos por acordos políticos, o turismo vai se delineando imerso em crises das mais diversas ordens.

Pesquisadores como Beni (1999, 2006a, 2006b), Araújo (2006), Solha (2006), Castro & Midlej (2011), Amorim, Umbelino & Costa (2013), Lanzarini & Barretto (2014) têm examinado o modo como o turismo vem sendo gerido e sua repercussão nas políticas, planejamentos e gestões dos destinos turísticos no Brasil. A partir desse exame, constataram

que o turismo exhibe e amarga severos problemas, dentre eles: a falta de profissionalização; descontinuidade nas ações regionais e “cabides de empregos” vinculados a mudanças político-partidárias; situação precária no acesso, manutenção e fiscalização dos atrativos e equipamentos turísticos aliados à falha nos critérios de sua seleção para compor os roteiros regionais; limitações educacionais, cognitivas, exclusão política e desinteresse da população local em participar do processo turístico; limitações do papel do estado; inexistência (ou precária) articulação entre órgãos públicos; falta de habilidade e competência para desenvolver um planejamento estratégico em tempos de crises políticas, econômicas, sociais e ambientais; despreparo das municipalidades no gerenciamento das adversidades.

Diante disso, a resiliência apresenta-se como uma opção para reverter as consequências das crises e também uma maneira de resistir, adaptar-se e superá-las. Para isso, é premente que os gestores do turismo atuem de modo resiliente e respondam às pressões de modo apropriado. Então, a partir do conhecimento preliminar das situações adversas, é que se evidenciam quais os caminhos a traçar para minimizar os impactos causados pelas perturbações. Segundo Sordi, Manfro & Hauck (2011, p. 125), “a resiliência é um constructo dinâmico, alguns autores passaram a pensar na resiliência como um conceito sistêmico. O sistema envolveria tanto a capacidade do indivíduo de adaptar-se ao ambiente externo, quanto do ambiente a modificar-se com o indivíduo”.

Dizer que um sistema (como o sistema de turismo), uma comunidade ou uma sociedade é resiliente significa, entre outros aspectos, dizer que, diante de uma situação adversa, ela resiste, absorve, acomoda-se e reconstitui-se em tempo e modo adequados, incluindo a preservação e restauração de suas estruturas e funções essenciais. Nesse sentido, a resiliência pode ser entendida como uma habilidade (in)nata de se reestruturar e não sucumbir às vulnerabilidades que acometem as civilizações diariamente. Há de se considerar que muitas destas vulnerabilidades (seja de ordem social, econômica, ambiental etc.) a que são expostas

decorrem do crescimento rápido e desordenado das cidades. Algumas delas sucumbem aos efeitos da falta de planejamento, gerando impactos muitas vezes irreversíveis.

Para Beni (2012, p. XXXIII),

o gerenciamento da mudança, com necessário e imprescindível planejamento, monitoramento, avaliação e controle, não tem sido prática corrente em nossas destinações turísticas. Razão pela qual muitos lugares turísticos tiveram sua competitividade enfraquecida, integrando um círculo vicioso de decréscimo de demanda e redução na área de investimentos por não readaptarem continuamente suas estruturas às novas exigências do mercado aos desenvolvimentos tecnológicos e os cenários de sustentabilidade.

O fato é que, sem um planejamento e uma gestão eficientes, as atividades não são desempenhadas de modo a garantir sua permanência. Cabe aos gestores lançar estratégias de superação das adversidades, bem como zelar pela manutenção das ações que culminam em resultados positivos. Entender a dinâmica por trás das escolhas dos gestores, o comportamento adotado, a abordagem que norteia suas ações, o tornam, em parte, mais preparados para desenvolver uma gestão efetiva e eficaz da atividade que conduzem. Entretanto, o que se vê são recursos locais administrados de maneira insatisfatória, gestores que não se engajam em uma gestão participativa e ausência de medidas que norteiem as ações. Assim, colocam em segundo plano o planejamento urbano e espacial estratégico das cidades (que deveria focar nos cidadãos), aumentando a vulnerabilidade de boa parte da população (UNISDR, 2012).

Como analisado por Monteiro (2015, n/p):

É sabido que atualmente vivemos um cenário de constantes impermanências: muitas instabilidades, mudanças, incertezas e transformações, proporcionadas por intensos momentos de crise em diferentes situações: econômicas, políticas, ambientais, profissionais, familiares e até mesmo pessoais. Nessas chamadas

“situações-limite”, tendemos a fazer o uso das mesmas estratégias com base nas crenças que construímos ao longo da vida e que muitas vezes nos impedem de encontrar outras formas de lidar com as adversidades. Então, se nos apegarmos muito a esse modo de pensar pré-estabelecido, tornamo-nos inflexíveis diante do aqui e agora, estreitando as alternativas para lidar com a adversidade.

Para que se possa adotar um turismo com abordagem resiliente, é preciso inicialmente trabalhar esse conceito e essa forma de atuação nos atores da atividade, elaborar um conjunto de medidas que conduzam o desenvolvimento desta perspectiva, bem como adaptar as metodologias existentes para o estudo da resiliência no turismo, sendo exemplo destas, a metodologia para análise do comportamento resiliente (SOBRARE) e a metodologia da construção de cidades resilientes (ONU). A adaptação metodológica da SOBRARE se faz necessária uma vez que a abordagem da resiliência contribuirá na análise do comportamento do planejador/gestor, possibilitando entender se as suas atitudes tendem a ser resilientes ou não e como criar estratégias para, a partir do seu comportamento, desenvolver um turismo com características resilientes. Em relação a metodologia das cidades resilientes, ela reflete a preparação das cidades para mitigar as situações adversas. Essa metodologia se alia à SOBRARE, uma vez que o gestor com características mais resilientes reúne condições mais favoráveis para atuar no enfrentamento às crises e desastres que, por ventura, acometerem as cidades turísticas.

Dessa forma, a tese aqui apresentada tem como problemática a necessidade de se buscar um conjunto de medidas para o planejamento e gestão do turismo na perspectiva da resiliência, tendo como instrumento, a análise do comportamento do gestor. A necessidade de se analisar o gestor decorre de uma lacuna entre a proposta da OMT em desenvolver a resiliência no turismo e a falta de conhecimento sobre como esses gestores se comportam em termos de resiliência. Além disso, é imprescindível que se encontrem elementos norteadores que possibilitem a

adoção da resiliência no processo de planejamento e gestão do turismo brasileiro, hiato percebido nos estudos sobre a temática. É primordial compreender que as influências na tomada de decisão perpassam a forma de interpretação do contexto. Destarte, para se propor um turismo com abordagem resiliente no Brasil, é necessário, entender como os planejadores/gestores significam a resiliência e, conseqüentemente, como se comportam em termos de resiliência. Identificar o quão resiliente é o seu comportamento e como este pode ser somado a outras medidas, constitui-se como caminho para o desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente.

1.2 Proposições teóricas da tese

A formulação das hipóteses tem a função de auxiliar na complexidade do problema de pesquisa identificado. Essas hipóteses são colocadas à prova para tentar responder ao problema. De acordo com Gil (2008, p. 41):

O papel fundamental da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos. Essas sugestões podem ser a solução para o problema. Podem ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é o propósito da pesquisa científica.

Uma hipótese verificável deve, portanto, (Prodanov & Freitas, 2013): ser específica, ter referências empíricas, estar relacionada com as técnicas disponíveis e estar relacionada com uma teoria.

As proposições teóricas que norteiam esta tese na forma de hipóteses são:

- a. Para que o turismo tenha uma abordagem resiliente, é necessário que haja uma adequação no comportamento dos gestores, com vistas a incorporar as atitudes e ações resilientes no planejamento e gestão da atividade turística.

- b. A forma como o gestor se comporta em relação à resiliência tem influência direta na sua forma de gerir.
- c. Mesmo havendo indicação da Organização Mundial do Turismo para que os países adotem a resiliência como guia para o desenvolvimento sustentável do turismo, no Brasil, a gestão pública e privada do turismo ainda não incorporou a resiliência em suas ações, bem como não apresenta comportamento resiliente.
- d. Os destinos turísticos indutores do nordeste brasileiro não adotam a resiliência como princípio norteador de suas ações.

1.2.1 Questões da pesquisa

As questões que se buscou responder ao final desta tese são:

- a. Como é possível inserir a resiliência no processo de planejamento e gestão do turismo?
- b. Quão resiliente é o comportamento dos gestores do turismo brasileiro?
- c. Qual a influência do comportamento dos gestores nas ações de planejamento e gestão do turismo com abordagem resiliente?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Propor um conjunto de medidas para o planejamento e gestão do turismo com abordagem resiliente, a partir da percepção comportamental dos gestores turísticos.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Discutir sobre a inserção das metodologias da resiliência no planejamento e gestão do turismo brasileiro;

- b) Identificar o comportamento resiliente dos gestores públicos e privados do turismo;
- c) Avaliar o perfil dos gestores que atuam na atividade turística nos destinos indutores do nordeste brasileiro;
- d) Verificar as condições da infraestrutura e dos serviços turísticos nos destinos indutores em estudo;
- e) Apresentar as ações implementadas por gestores públicos e privados que se constituem como resilientes.

1.4 Justificativa e relevância da tese

Num mundo em constantes mudanças, onde instabilidades ambientais, sociais e políticas se intensificam sobre a sociedade, se fazem necessárias ações que minimizem os impactos e norteiem o desenvolvimento do turismo. A sustentabilidade de um sistema, especialmente o turístico, depende da sua resiliência, ou seja, da sua capacidade de suportar perturbações e crises sem colapsar. Ao se trazer a análise para o âmbito do planejamento e gestão do turismo, existe uma crescente preocupação nesta área com o risco da disseminação de práticas desordenadas e suas implicações. Ao mesmo tempo, observa-se um tímido aumento no número de investigações científicas que buscam criar estratégias para prevenir as instabilidades a que a atividade turística é exposta. É nesse contexto que emerge a abordagem teórico-metodológica da resiliência como opção para a (re)solução dos problemas estruturais e funcionais da atividade turística, uma vez que os modelos em uso no planejamento dos destinos têm desencadeado experiências insustentáveis (Getz, 1986; Hall, 2004; Hall & Page, 2006; Ruschmann, 2008; Beni, 2012), a exemplo da degradação ambiental e das pressões psicossociais negativas e estressantes para as comunidades receptoras. Para os autores, muitos

desses problemas relacionam-se com a postura adotada pela gestão do turismo na tomada de decisões.

Nesse panorama, se torna relevante descobrir como a postura e o comportamento dos gestores pode auxiliar no processo de planejamento e gestão do turismo, de maneira a superar as adversidades. Para tanto, é possível utilizar como princípio norteador a resiliência, buscando agregar a capacidade de enfrentamento das adversidades a ações específicas de controle e desenvolvimento. De acordo com Santos (2009, p. 39), “o conceito de resiliência e sua aplicação numa perspectiva estratégica ao desenvolvimento regional é ainda incipiente e pouco utilizado”. Cabe, então, estabelecer a relação entre o turismo e a resiliência, tendo como agente desse processo relacional, os gestores, já que são os principais agentes que dinamizam e respondem aos eventos provocados no turismo e pelo turismo.

Neste estudo, o conceito de resiliência considera a capacidade de um sistema absorver perturbações e reorganizar-se enquanto sofre forças de mudança, mantendo o essencial de suas funções (Walker *et al*, 2004), apresentando variáveis das diversas correntes que estudam a resiliência, entre elas a latina e a americana. Assim, gerir com atitude resiliente não implica recuar diante de perturbações, de situações que saiam do padrão, mas, implica em ser flexível, buscando soluções estratégicas com vistas a minimizar os impactos causados pelas adversidades. A resiliência vai colaborar para que sejam propostas mudanças antes mesmo que a necessidade de mudar seja óbvia (Santos, 2009). Ainda segundo este autor, “a resiliência estratégica não é apenas a capacidade de suportar as perturbações sem colapsar, é antes a capacidade de planejar e gerir essa adaptação no longo prazo” (*ibid*, p. 38).

Mesmo sendo notória a necessidade de pôr em prática o conceito de resiliência, essa utilização ainda é recente (Angst, 2009), a exemplo dos estudos em psicologia. Contudo, essa pouca utilização não ocorre porque o conceito de resiliência é novo ou pouco difundido. Ao contrário, a resiliência vem sendo difundida e aplicada em diversas áreas como, por exemplo,

na educação (Barbosa, 2006; Angst & Amorim, 2011; Fajardo, 2012), a partir de trabalhos aplicados com professores do ensino fundamental e médio; e nas ciências médicas (Regalla, Rodrigues & Serra-Pinheiro, 2007; Sanches & Rúbio, 2011), principalmente no estudo com vítimas de traumas psicológicos. Na área do turismo, no entanto, a produção ainda é incipiente e carece de abordagens aplicadas principalmente no que concerne ao seu planejamento e gestão, como pôde ser observado nas pesquisas acerca das publicações relacionadas com a temática em estudo.

A emancipação humana não é possível sem a superação das relações econômicas e todas as suas consequências para a constituição da base material da sociedade capitalista. Por essa razão, para se discutir processo de resiliência é preciso ter claro o horizonte político para onde as intervenções se dirigem, se para um fortalecimento individual, que permite aos sujeitos a conformidade com os desígnios da existência/sobrevivência, ou à consciência política de serem sujeitos de sua própria história e de que, portanto, podem operar mudanças no cotidiano (Guzzo, 2015, p. XIV).

Associar a resiliência no planejamento e gestão turística pode contribuir para o desenvolvimento da atividade com vistas a minimizar os problemas oriundos de crises e desastres, a partir da antecipação dos mesmos. No entanto, é preciso que se estimule, antes do planejamento propriamente dito, uma mudança de comportamento dos gestores, estando essa voltada, sobretudo, para o entendimento da importância de suas ações, da sua capacidade enquanto agente articulador de mudanças e da promoção do equilíbrio entre a gestão e as necessidades das localidades. Em resumo, é preciso que se estimule a resiliência “nos” e “dos” gestores. Essa proposta encontra fundamento na Sociedade Brasileira de Resiliência, quando esta afirma que:

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 (SOBRARE, 2016, n/p).

Tais características são necessárias para a reconstrução e/ou desenvolvimento das relações após eventos traumáticos (Cyrulnik & Cabral, 2015). Ao se relacionar estes fatos ao turismo e entender que eventos perturbadores provocam um estreitamento das relações entre as comunidades e as ações desenvolvidas no seu território, devem ser elaboradas estratégias que solidifiquem e fortifiquem as ligações entre as comunidades e a atividade turística, a fim de garantir a resiliência de ambas. Dentre essas estratégias, encontra-se a análise do comportamento dos gestores, entendendo que apenas ao conhecer a sua capacidade em “ser” resiliente é possível incentivá-los a operar com a perspectiva da resiliência na gestão.

Ante o exposto, esta tese fundamenta sua importância no que diz respeito à adoção de um comportamento frente ao planejamento e gestão do turismo, a partir da resiliência. Entender que a resiliência é o caminho para a redução de desastres, para que as cidades estejam mais preparadas para enfrentar as vulnerabilidades e para mitigar os impactos que eventos adversos ocasionam, já reitera o quão importante é a resiliência para quem a adota. Cabe ressaltar que este não tem sido um esforço pontual, isolado de algumas cidades, mas uma união de países que entenderam a resiliência como fator preponderante para a superação das adversidades e conseqüentemente para o desenvolvimento local. Essa importância é reiterada pela proposta das Cidades Resilientes, da UNISDR, que estimula a resiliência na gestão das cidades. O ineditismo do trabalho reside justamente na utilização da resiliência no planejamento e gestão do turismo, a partir da concepção de que o comportamento dos gestores é condição *sine qua non* para que o turismo com abordagem resiliente se desenvolva. Seu êxito está atrelado às relações e interações decorrentes da aceitação desta abordagem para o turismo e,

principalmente, na postura do (re)conhecer o comportamento resiliente dos gestores e poder potencializar ou minimizar determinados comportamentos no desenvolvimento de suas funções.

Por sua vez, a análise do comportamento resiliente vai definir quais as áreas que precisam ser trabalhadas nos gestores para que eles potencializem os fatores que os tornam resilientes e trabalhem aquelas crenças em que ela não está tão presente. Ao se comportar de maneira resiliente na vida, é mais provável que o gestor seja resiliente no trabalho e, conseqüentemente, que ele adote essa postura em suas ações. Cabe lembrar que ele é um dos responsáveis pelo planejamento e pela gestão da atividade turística e que suas atitudes incidem diretamente no desenvolvimento desta atividade. Disso decorre a necessidade de se ter na resiliência o caminho para tal desenvolvimento.

A propósito, é possível perceber que mesmo a nova concepção de desenvolvimento pela resiliência proposta pela ONU, trazendo ao debate a necessidade de preparação das cidades para a minimização e superação das adversidades, a maioria das cidades brasileiras não estão utilizando, na prática, a resiliência como diferencial ou mesmo opção. É possível perceber a insuficiência das ações de uma gestão resiliente. Isso porque, poucas cidades estão preocupadas realmente em associar resiliência à gestão, assim como poucos pesquisadores estão focados em promover essa associação. Ressalta-se que este é um estudo de busca geral do entendimento do comportamento resiliente dos gestores do turismo, não esgotando o assunto na medida em que existem outros trabalhos que podem contribuir com este. Com isso, acredita-se ser este trabalho importante e inovador, visto que a relação entre o comportamento resiliente e o turismo não foi anteriormente trabalhada, conforme identificado no mapeamento das pesquisas que apresentam relação com o tema ora trabalhado.

Para a realização do mapeamento utilizou-se como base o processo metodológico *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*, desenvolvido por Leonardo

Ensslin, Sandra Ensslin, Rogério Lacerda e Jorge Tasca no ano de 2010, no Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA) da Universidade Federal de Santa Catarina (Ensslin *et al.*, 2010). Este método busca explicitar as etapas da pesquisa. Segundo Afonso *et al.* (2011), o processo de construção do conhecimento utilizado pelo ProKnow-C se estrutura em quatro etapas:

- 1) seleção do portfólio bibliográfico que proporcionará a revisão de literatura;
- 2) análise bibliométrica do portfólio bibliográfico;
- 3) análise sistêmica do portfólio bibliográfico;
- 4) elaboração dos objetivos de pesquisa.

É preciso ressaltar que as etapas, apesar de estarem postas, não são necessariamente utilizadas em conjunto. Dessa forma, cabe aos pesquisadores a definição de quais etapas melhor se adequam à pesquisa realizada, podendo sobrepor as outras. A busca pelos acervos bibliográficos necessários a esta tese baseou-se na proposta do ProKnow-C e são apresentadas no capítulo 3, onde os aspectos metodológicos são expostos. Além dessa metodologia, foi aplicada uma pesquisa eletrônica simples no *website* do Google Acadêmico (*Scholar Google*) e nos periódicos indexados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES para encontrar a quantidade de trabalhos correlatos com o ora proposto. Faz-se mister ressaltar que a pesquisa no Google Acadêmico foi efetuada colocando entre aspas os termos pesquisados. O uso das aspas restringe a busca apenas ao termo em pesquisa, não sendo relacionados sinônimos ou termos correlatos. Outro ponto em destaque é a utilização dos termos em português e inglês, fato justificado pela literatura internacional ser mais abrangente, sem deixar de conhecer o que vem sendo pesquisado no país sobre os termos selecionados. Quanto à pesquisa nos periódicos indexados pela CAPES, esta foi realizada pela plataforma “CAFe” (com *login* da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN) utilizando os termos com e sem acentuação como forma de verificar diferenças nos textos apresentados. Percebeu-

se que essa diferenciação não era significativa. Então, optou-se por utilizar os termos em português com acentuação gráfica. Os dados resultantes dessa pesquisa *online* são apresentados na Tabela 01.

PALAVRAS-CHAVE Keywords	BASE DE DADOS NA WEB			
	Google Acadêmico (artigos)		Periódicos CAPES/MEC (via CAFe)	
	Português	Inglês	Português	Inglês
Turismo <i>Tourism</i>	1.150.000	2.070.000	5.288	37.159
Resiliência <i>Resilience</i>	30.400	1.320.000	523	14.090
Turismo e resiliência <i>Tourism and resilience</i>	0	32	1	41
Turismo resiliente <i>Resilient tourism</i>	1	91	0	10
Turismo e gestores <i>Tourism and manager</i>	14	5	7	42
Resiliência e gestores <i>Resilience and manager</i>	0	1	0	9
Resiliência e gestores do turismo <i>Resilience and tourism manager</i>	0	0	0	0

Tabela 01: Websites pesquisados.

Fonte: Elaboração própria, 2016 (atualizado em 20 de março de 2016).

A partir dos dados obtidos com o Proknow-C e apresentados na Tabela 1, foi possível destacar a justificativa e a importância desta tese, pois têm-se uma área de pesquisa que se mostra abrangente e muito trabalhada, que é o turismo e a resiliência que, quando pesquisadas individualmente, apresentam um número significativo de trabalhos publicados; entretanto, quando se conjugam essas áreas, poucos trabalhos foram publicados. Além disso, esta pesquisa se mostra relevante por usar teorias para analisar a fundo o papel, o pensamento e o comportamento das pessoas que são responsáveis por dinamizar uma atividade do modo como ela está posta na atualidade. Analisar de que forma os gestores representam a resiliência e qual o significado que ela assume vai contribuir para subsidiar formas de inserção da resiliência no planejamento e gestão do turismo. Afinal, se os sujeitos não possuem uma relação substancial

com a questão, como eles farão uso dela? A questão que se coloca não é apenas reconhecer o termo, mas qual o significado atribuído a ele pelo grupo de gestores.

A necessidade de inserção da resiliência no turismo segue a tendência mundial de se desenvolver cidades, estados, países resilientes, conforme vem sendo tratado na ONU com os protocolos entre países que envolvem a adoção de estratégias resilientes na redução de desastres. Dessa forma, esta tese caminha na direção da compreensão da influência do comportamento de gestores no processo de desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente, que subsidiou a definição de constructos norteadores para a resiliência na gestão do turismo, tendo como propósito contribuir para a mitigação dos impactos adversos que acometem o turismo, sejam esses ambientais, sociais, econômicos, estruturais, entre outros, através da identificação de elementos norteadores para o turismo e a resiliência.

1.5 Estrutura da tese

O primeiro capítulo apresenta a proposta para o desenvolvimento desta tese de doutorado. Nele, é contextualizado o problema que norteou o desenvolvimento desta pesquisa, as hipóteses levantadas para subsidiar os apontamentos, as questões da pesquisa, os objetivos definidos, bem como a justificativa e a relevância deste estudo para as pesquisas em turismo.

No segundo capítulo, é definido o referencial teórico, traçando como caminho reflexões sobre o planejamento e a gestão no turismo, com enfoque para o papel do gestor, bem como aspectos conceituais e metodológicos da resiliência enquanto teoria que embasa a tese ora apresentada.

O terceiro capítulo é constituído pelos procedimentos metodológicos que foram usados como norte no desenvolvimento de toda a pesquisa. Nele, são apresentados a abordagem e o tipo do estudo, os sujeitos da pesquisa e as estratégias de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos através da pesquisa de campo, realizada em 04 municípios brasileiros, definidos a partir dos critérios preestabelecidos na metodologia, levando em consideração o índice de competitividade do turismo nacional e a adesão ao programa cidades resilientes, sendo estes municípios: Mata de São João/BA, Recife/PE, São Raimundo Nonato/PI e Teresina/PI. Neste capítulo, é realizada a validação da pesquisa através dos dados obtidos.

No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais acerca do turismo e comportamento resiliente, a partir dos dados obtidos na análise dos planejadores e gestores públicos e privados, apontando caminhos para que a resiliência seja inserida no processo de gestão.

Capítulo 2

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

As bases teóricas que norteiam esta tese são apresentadas nesse capítulo sob a égide da resiliência, do turismo e do planejamento. Neste, são retratados os conceitos-chaves bem como as inter-relações entre os três pilares norteadores que delinearão este estudo. Outrossim, buscou-se, através dos teóricos e de outras publicações, entender como o turismo e a resiliência se complementam e como essas duas teorias, juntas, podem subsidiar o processo decisório, tendo como aporte os gestores.

2.1 Aspectos conceituais e metodológicos da resiliência

2.1.1 Breve histórico e aspectos conceituais sobre a Resiliência

Durante muitos anos, o conceito de resiliência esteve associado à Física. De acordo com o precursor deste estudo em 1807, o inglês Thomas Young, tal conceito relacionava-se com a capacidade de um material absorver tensões sem se deformar. Até aquele momento, as explicações científicas se voltavam a demonstrar a resistência dos materiais, tendo como referência suas regiões elásticas e plásticas. A partir da década de 1970, o conceito passou a ser utilizado em outras áreas, com vistas a estudar questões relativas à saúde e doença dos seres humanos.

Em 1974, o psiquiatra infantil Elwyn James Anthony elabora a pesquisa que projeta o estudo da resiliência para casos específicos relacionados à saúde. De acordo com Miguel (2012), a pesquisa do Dr. Anthony objetivava investigar a vulnerabilidade de crianças filhas de pais esquizofrênicos. Segundo a autora, essa pesquisa deu origem a um campo de estudo chamado “crianças de pais com doença mental”.

Os resultados revelaram que essas crianças vulneráveis, dependentes de seus pais para o seu bem-estar físico, social e emocional, frequentemente desenvolviam problemas sociais, de aprendizagem e de saúde mental, quando sofriam ou experimentavam alguma forma de negligência ou agressão. No entanto, algumas dessas crianças sobreviviam a essas experiências estressantes, sem desenvolver doença mental (Miguel, 2012, p. 37).

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 de superá-los e sair fortalecido. A resiliência passa a ser estudada enquanto campo teórico por outras ciências, que encontram na capacidade humana de superação um caminho para entender o comportamento humano. O conceito de resiliência vem sobrepor o de invulnerabilidade, até então utilizado para denominar crianças que, mesmo tendo passado por longos períodos de adversidade e estresse psicológico, apresentavam um desenvolvimento emocional relativamente normal ou pouco alterado (Francisco & Coimbra, 2015). Após a divulgação dos estudos na área da Física e da Psiquiatria, o termo resiliência passou a ser estudado por outras ciências, tendo como aporte a capacidade de superação.

Neste contexto, Tavares (2001 *apud* Sachuk & Cangussu, 2008, p. 02) destaca que a resiliência pode ser compreendida sob três pontos de vista:

- No enfoque físico: é a qualidade de resistência de um material ao choque, à tensão, à pressão, a qual lhe permite voltar, sempre que é forçado ou violentado, à sua forma ou posição inicial - por exemplo, uma barra de ferro, uma mola, elástico etc.
- No enfoque médico: é a capacidade de resistência do sujeito a uma doença, a uma infecção, a uma intervenção, por si próprio ou com a ajuda de medicamentos.

- No enfoque psicológico: é a capacidade das pessoas (individualmente ou em grupo) resistirem e superarem situações adversas sem perder o seu equilíbrio inicial, isto é, é a capacidade de acomodar-se e equilibrar-se constantemente.

Esses enfoques fornecem elementos para a compreensão de como as diferentes ciências enxergavam a resiliência e sob o que se debruçavam para fundamentar as suas análises. Ao se falar sobre os estudos da resiliência pelo enfoque psicológico, é imprescindível trazer à tona o contexto histórico em que eles se desenvolveram. Primeiramente, pode-se dizer que os estudos da Psicologia sobre a resiliência datam dos anos 1980. Para Yunes (2006), a inserção conceitual da resiliência na Psicologia se dá no ramo da Psicologia Positiva, que, ao invés de focar seus estudos no diagnóstico e tratamento de patologias, propõe-se a compreender os fenômenos que levam o indivíduo a uma vida saudável, às suas capacidades e potencial. A partir de então, os pesquisadores da Psicologia dão início à busca por explicações que indiquem o comportamento que leva o indivíduo à superação de crises e adversidades. Angst (2009) afirma que um levantamento das publicações sobre o tema da resiliência elaborado em 2006 por Souza & Cerveny mostra que, no Brasil, os estudos acerca desta temática surgiram entre 1996 e 1998, tendo como enfoque a análise de crianças expostas a situações de risco, fatores de proteção e vulnerabilidade psicossocial e perfil do executivo.

Nesta tônica, Garcia (2001) e Angst (2009) afirmam existir três tipos de resiliência: a emocional, a acadêmica e a social. A resiliência emocional relaciona as experiências positivas que levam a sentimentos de autoestima, autoeficácia e autonomia, que capacitam a pessoa a lidar com mudanças e adaptações, obtendo um repertório de abordagens para a solução de problemas. A resiliência acadêmica engloba a escola como um lugar onde habilidades para resolver problemas podem ser adquiridas com a ajuda dos agentes educacionais. E a resiliência social envolve fatores relacionados ao sentimento de pertencimento, supervisão de pais e

amigos, relacionamentos íntimos, ou seja, modelos sociais que estimulem a aprendizagem de resolução de problemas.

Para Brandão, Mahfoud & Gianordoli-Nascimento (2011), a construção do conceito de resiliência em psicologia seguiu diferentes perspectivas. As autoras identificaram três correntes de estudos, a saber:

- A corrente norte-americana seria mais “pragmática”, mais centrada no “indivíduo”, tomando como avaliação da resiliência dados observáveis e quantificáveis, comumente com enfoque behaviori⁴ ou ecológico transacional⁵. A resiliência, aqui, surge como produto da interação entre o sujeito e o meio em que está inserido.
- A europeia teria uma perspectiva “ética”, mais relativista, com enfoque comumente psicanalítico, tomando a visão do sujeito como relevante para a avaliação da resiliência. De acordo com Fantova (2008), para esta corrente, a resposta do sujeito às adversidades transcende os fatores do meio, é “tecida” a partir da dinâmica psicológica da pessoa, o que possibilita uma narrativa íntima e uma narrativa externa sobre a própria vida.
- Já a corrente latino-americana é mais “comunitária”, enfocando o social como resposta aos problemas do sujeito em meio às adversidades.

As autoras seguem seu estudo buscando elucidar como o conceito de resiliência foi inserido na Psicologia e encontram uma dualidade entre as concepções do tema para os

⁴ Alencar (2007, n/p): “O Behaviorismo considera o homem e suas relações com o mundo como fonte de análise para chegar à raiz dos comportamentos observáveis (acessíveis a mais do que um sujeito) ou encobertos (acessíveis apenas ao sujeito que se comporta)”.

⁵ Modelo ecológico de desenvolvimento humano criado no final da década de 1970 por Urie Bronfenbrenner. O princípio básico desta teoria está relacionado ao fato de que o desenvolvimento humano “supone la progresiva acomodación mutua entre un ser humano activo, que está en proceso de desarrollo, por un lado, y por el otro las propiedades cambiantes de los entornos inmediatos en los que esa persona en desarrollo vive. Acomodación mutua que se va produciendo a través de un proceso continuo que también se ve afectado por las relaciones que se establecen entre los distintos entornos en los que participa la persona en desarrollo y los contextos más grandes en los que esos entornos están incluidos” (Sánchez, 2001, p. 2)

pesquisadores ingleses e norte-americanos e para os de língua latina. Para os primeiros, a resiliência seria entendida como “resistência ao estresse”, enquanto para os outros ela era concebida como “resistência ao estresse” ou associada ao processo de “recuperação e superação” de transtornos emocionais decorridos de eventos estressantes (Brandão, Mahfoud & Gianordoli-Nascimento, 2011). A apropriação equivocada das ciências exatas pode ser a causadora desse impasse, uma vez que os latinos apropriam-se da concepção sobre a resistência dos materiais para justificar a resiliência de um indivíduo, enquanto os demais não fazem essa relação. A Psicologia define, então, a resiliência como “o processo intersubjetivo que se organiza como uma das possíveis respostas após um traumatismo, mas com a peculiaridade de levar a retomada a algum tipo de desenvolvimento” (Cyrulnik & Cabral, 2015, p. 19).

A saída do traumatismo como um caminho para um novo desenvolvimento, evita que ele seja visto apenas como um processo de reintrodução tardia numa sucessão linear e progressiva de capacidades desenvolvimentais (Stern, 1992). Em vez disso,

Ela será vista como a retomada de um movimento ativo, que rompe a cadeia de repetições imobilizadoras instaurada pelo trauma e permite ao indivíduo libertar-se do sofrimento do isolamento, trazê-lo para o circuito relacional e instaurar um campo de forças favorável à resiliência (Cyrulnik & Cabral, 2015, p. 20).

A resiliência está intrínseca à capacidade do ser humano de se recompor de eventos que fogem ao seu controle e que o deixa vulnerável. Dessa forma, ser resiliente é, sobretudo, ser capaz de passar por um trauma sem se deixar sucumbir a ele. Pode-se dizer que resiliência seria a “capacidade que alguns indivíduos apresentam de superar as adversidades da vida” (Taboada, Legal & Machado, 2006, p. 105). Apesar de a resiliência ser associada à capacidade de recuperação, não se pode afirmar que pessoas que demoram mais tempo para superar adversidades ou até mesmo aquelas que não as superam não são resilientes.

Rutter (1987 *apud* Francisco & Coimbra, 2015, p. 61) assinala que “a ‘condição de resistência’ de uma pessoa ante uma adversidade varia de um indivíduo para o outro e de acordo com o grau e a qualidade da adversidade”. É preciso que se analise o contexto pelo qual o sujeito foi exposto e suas atitudes perante os fatos. A partir daí é que há de se considerar ser ou não resiliente. Isto porque à exemplo de quando um material sofre deformação, são imputadas a essa deformação características específicas, como, por exemplo: tempo de exposição, intensidade da “força” aplicada, volume do material etc. Só depois de se analisar todos os fatores é que atribuímos a esse material a característica de ser resiliente. Assim também acontece com o ser humano. A depender do trauma é que se pode afirmar a capacidade de resiliência dele.

Deslandes e Junqueira, em seu artigo intitulado “Resiliência e maus tratos à criança” publicado no ano de 2003, apresentam um resumo do significado de resiliência para alguns estudiosos (Quadro 01).

Autor (Data)	Outras Publicações
Rutter, M., (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. <i>American Journal of Orthopsychiatric</i> , 57:316-331	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.
Cicchetti, D.; Rogosch, F. A.; Lynch, M. & Holt, K. D., (1993). Resilience in maltreated children: Processes leading to adaptative outcome. <i>Development and Psychopathology</i> , 5:629-647	Funcionamento competente de indivíduos, apesar de severa adversidade (em um sentido adaptativo).
Herrenkohl, E. C.; Herrenkohl, R. C. & EGOLF, B., 1994. Resilient early school-age children from maltreating homes: Outcomes in late adolescence. <i>American Journal of Orthopsychiatric</i> , 64:301-309	Fruto da interação entre influências maturacionais, individuais e ambientais, que muda de acordo com o ambiente e as situações. Capacidade de transcender circunstâncias difíceis de seu ambiente infantil para tornarem-se adultos de sucesso e funcionais.
BLUM, R. W., 1997. Risco e resiliência: Sumário para desenvolvimento de um programa. <i>Adolescência Latino-Americana</i> , 1:16-19	Capacidade de se recuperar e de manter um comportamento adaptado após um dano.
VICENTE, C. M., 1998. Promoção de resiliência. In: Políticas Públicas e Estratégias de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente em Conflito com a Lei, Coleção Garantia de Direitos, Série Subsídios 2, pp. 67-72, Brasília: Departamento da Criança e do Adolescente, Ministério da Justiça.	Fenômeno psicológico construído a partir da presença de figuras significativas e do estabelecimento de vínculos.

BOUVIER, P., 1999. Abus sexuels et résilience. In: Souffrir et se Construire (M.-P. Poilpot, org.), pp. 125-161, Ramonville: Editions Érès	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. 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”
CYRULNIK, B., 1999. La résilience: Un espoir inattendu. In: Souffrir et se Construire (M.-P. Poilpot, org.), pp. 13-24, Ramonville: Editions Érès.	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.
GUEDENEY, A., 1999. Les déterminants précoces de la résilience. In: Ces Enfants qui Tiennent les Coup (B. Cyrulnik, org.), pp. 13-26, Revigny-sur-Ornain: Hommes et Perspective.	Manutenção de um processo normal de desenvolvimento apesar de condições difíceis, sendo algo dinâmico e complexo, resultado da interação entre indivíduo e ambiente. Capacidade, em termos psíquicos, de atribuir significado a uma experiência inicialmente sem sentido, de forma a elaborá-la e assim poder superá-la.
HAYNAL, A., 1999. Les orphelins savent rebondir. In: Ces Enfants qui Tiennent les Coup (B. Cyrulnik, org.), pp. 45-59, Revigny-sur-Ornain: Hommes et Perspective	Capacidade de atribuir significado a um evento traumático.
LEMAY, M., 1999. Réflexions sur la résilience. In: Souffrir et se Construire (M.-P. Poilpot, org.), pp. 83-105, Ramonville: Editions Érès	Conjunto de mecanismos individuais e familiares que parecem representar um papel para manter a pessoa em relativa harmonia interior, apesar de importantes traumatismos vividos.
MANCIAUX, M., 1999. La resiliencia: Mythe ou réalité? In: Ces Enfants qui Tiennent les Coup (B. Cyrulnik, org.), pp. 109-120, Revigny-sur-Ornain: Hommes et Perspective.	Capacidade de reconstruir. Um <i>continuum</i> que varia com as situações, as etapas do desenvolvimento e os períodos da vida.
POILPOT, M.-P., 1999. Introduction. In: Souffrir et se Construire (M.-P. Poilpot, org.), pp. 7-11, Ramonville: Editions Érès	Capacidade de sair-se bem, mesmo em situações difíceis ou traumáticas.
TOMKIEWICZ, S., 1999. La resiliencia: L’amour et la loi. In: Souffrir et se Construire (M.-P. Poilpot, org.), pp. 175-184, Ramonville: Editions Érès	Capacidade de sobreviver, de “dar um salto”, apesar das adversidades.
VANISTENDAEL, S., 1999. Prévenir le trauma d’une agression sexuelle: Un éclairage à partir de la résilience. In: Souffrir et se Construire (M.-P. Poilpot, org.), pp. 107-123, Ramonville: Editions Érès.	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.

Quadro 1: Resumo do conceito de resiliência por diferentes autores.

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

As autoras chamam a atenção para o fato de que muitos desses autores que definem resiliência o fazem mais de maneira operacional, ou seja, analisando sua aplicação prática para o enfrentamento e/ou superação de adversidades, do que conceitual, relacionado com a concepção teórica que embasa os estudos e por conseguinte, as ações dos indivíduos. Outro ponto ressaltado por Deslandes e Junqueira (2003) é em relação à dicotomia superação –

adaptação, presente nas análises teóricas desses autores. É preciso relativizar e desmistificar esses discursos, visto que a experiência da resiliência, seja ela reflexo de uma superação ou de uma adaptação, por vezes não é agradável.

Ao adentrar no século XXI, a resiliência assume a conotação 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 a autora, 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. 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). A partir dessas análises, Deslandes & Junqueira (2003), ao compor seu referencial teórico sobre resiliência, associam três polos temáticos às definições encontradas, refazendo o discurso vigente, a saber:

- 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. As autoras refletem 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” (Deslandes & Junqueira, 2003, p. 229). A capacidade de superação é relativa ao indivíduo em determinado contexto.
- 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? Deslandes e Junqueira (2003) sugerem a possibilidade de se estabelecer no dia a dia a resiliência a partir da ação dos sujeitos em seus contextos familiares e culturais, sendo necessária uma relação de confiança, respeito e apoio.

- 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?” (Deslandes & Junqueira, 2003, p. 231). A resiliência está relacionada à personalidade do indivíduo (permanente), ou seja, a qualquer adversidade se responderá de maneira resiliente ou se trata de uma resposta a um momento contraditório, não estando associada à capacidade de ser resiliente, mas de estar resiliente para enfrentar a situação exposta (circunstancial), ou seja, é uma estratégia, um recurso adquirido naquele momento específico.

Tendo em vista tais polos, a questão da resiliência humana, passa a ser estudada em ambiência organizacional. Assim, se incorpora no campo de estudos da administração (Dahles & Susilowati, 2015), a análise do comportamento resiliente dos colaboradores e gestores das organizações (SOBRARE, 2016), bem como da própria organização em si (Lima *et al*, 2014), com vistas a amplificar as suas capacidades adaptativas e superativas no mercado competitivo (Crick & Crick, 2016; Orchiston, Prayag & Brown, 2016; UNWTO, 2016).

Para os pesquisadores da área das ciências administrativas, o termo resiliência pouco difere de sua utilização pelas outras ciências. Dizer que uma empresa é resiliente significa que quando ela passa por um momento de dificuldade, consegue se reerguer e sair vencedora (Carvalho, 2009). Em tempos contemporâneos, quando a crise financeira e a instabilidade do mercado provocam desestruturação aos empresários e trabalhadores, muitas empresas passam

por dificuldades, as enfrentam e buscam se reestruturar, voltando a obter resultados positivos. Enquanto isso, outras encerrarão suas atividades e/ou declararão falência.

Na busca por aportes teóricos e conceituais para referendar pesquisas científicas, é comum ter uma teoria sendo usada em diferentes contextos. A resiliência até agora foi apresentada nesta tese sob a ótica da Física, da Psiquiatria, da Psicologia e, por fim, da Administração. A intenção é apresentar a visão dessas ciências acerca da resiliência e a aplicação prática do conceito nestas. O que já se percebe, entretanto, é que, apesar de a resiliência apresentar um conceito quase unânime de “superação de adversidades” em todas as áreas que a definem, outros temas associam-se a ela.

A diferença de concepções de resiliência traz consequências importantes para os projetos de intervenção social que utilizam o conceito. Os projetos advindos da concepção de resistência ao estresse objetivam proporcionar essa resistência ao máximo de pessoas possível e, para isso, potencializam os fatores de proteção e tentam minorar a ação dos fatores de risco. Esses projetos visam a conseguir um máximo de pessoas competentes e bem adaptadas que não se abalem diante das adversidades. Seus objetivos não estão voltados para os que já sucumbiram tentando recuperá-los. Por outro lado, projetos de resiliência baseados em concepções de recuperação e superação já se voltam aos que se mostram mais fragilizados diante de adversidades, com objetivos de fortalecê-los, recuperá-los e torná-los mais fortes (Brandão, Mahfoud & Gianordoli-Nascimento, 2011, p. 269).

Entender qual a concepção em que se basearão os estudos propostos é o ponto de partida para o estudo da resiliência. Analisar como o conceito se aplica à interpretação do que se estuda é de grande valia para que se possa identificar no indivíduo as características que o tornam mais ou menos resiliente e como as diferentes pessoas conseguem agir de modo semelhante ou oposto quando colocadas em situações adversas.

A análise aplicada ao comportamento estaria relacionada com os compromissos pela melhoria da vida humana e pode ser usada como um “medidor” das consequências práticas, daí a sua associação com a resiliência. O comportamento, por sua vez, “seria a interação entre um organismo, fisiologicamente constituído como um equipamento anatomofisiológico e o seu mundo, histórico e imediato” (Carvalho Neto, 2002, p. 4). A análise do comportamento de um gestor, por exemplo, pode auxiliar no entendimento de suas ações diante de diferentes contextos e no seu modo de enfrentamento das situações que fogem do seu controle. Entretanto, essa análise deve estar associada não só àquele momento ou a determinada situação. É imprescindível entender a sua história, seus valores, suas crenças, o seu ontem e hoje, para poder determinar esse “comportamento”. De acordo com Barreira & Nakamura (2006), as características associadas a pessoas resilientes são, entre outras: autoestima positiva, habilidades de dar e receber em relações humanas, disciplina, responsabilidade, receptividade, interesse, tolerância ao sofrimento etc. Os fatores que determinam a resiliência de um indivíduo podem ser divididos em 04 categorias, conforme apresentado no Quadro 02.

Eu tenho	Eu posso
Pessoas do entorno em quem confio e que me querem incondicionalmente;	Falar sobre coisas que me assustam ou inquietam;
Pessoas que me impõem limites para que eu aprenda a evitar os perigos ou problemas;	Procurar a maneira de resolver os problemas;
Pessoas que me mostram, por meio de sua conduta, a maneira correta de proceder;	Controlar-me quando tenho vontade de fazer algo de maneira errada ou perigosa;
Pessoas que querem que eu aprenda a me desenvolver sozinho;	Procurar o momento certo para falar com alguém;
Pessoas que me ajudam quando estou doente, ou em perigo, ou quando necessito aprender.	Encontrar alguém que me ajude quando necessito.
Eu sou	Eu estou
Uma pessoa pela qual os outros sentem apreço e carinho;	Disposto a me responsabilizar por meus atos;
Feliz quando faço algo bom para os outros e lhes demonstro meu afeto;	Certo de que tudo sairá bem.
Respeitoso comigo mesmo e com o próximo.	-

Quadro 02: Fatores encontrados em pessoas resilientes.
Fonte: Agnst (2009).

Ao se falar em resiliência, é provável que se associe temas como vulnerabilidade⁶, fatores de risco e proteção⁷, superação⁸, entre outros conceitos que dão sustentação ao referencial teórico que cerca a teoria em estudo. De acordo com Taboada, Legal & Machado (2006), as abordagens que operacionalizarão a resiliência dependem de como cada pesquisador define a constelação temática⁹ que a cerca. Os autores ressaltam ainda que são poucas as literaturas que tratam desses conceitos, mesmo sendo eles de extrema importância para caracterizar o que se estuda. A apresentação da constelação temática não elimina outros temas associados ao estudo ou minimiza a importância dos outros temas para as pesquisas na área definida como objeto. A questão é a frequência que esses temas aparecem nas literaturas pesquisadas e a sua relação com o estudo desenvolvido; por isso, a importância da definição da constelação. Alguns temas são recorrentes nos estudos: é o caso de adversidade¹⁰, trauma¹¹, superação, *coping*¹², vulnerabilidade, proteção.

Após se definir a constelação de temas que se relaciona com a resiliência, o passo seguinte é apresentar como a resiliência tem sido utilizada enquanto metodologia para validar estudos que buscam, através da superação, construir um novo caminho para os indivíduos. Assim, são apresentadas três metodologias que buscam, através da resiliência, estimular a capacidade de adaptação às adversidades, identificando desde o momento inicial até a resolução dos conflitos, sejam de ordem ambiental, social, econômica, política etc. Essas metodologias,

⁶ Predisposição a desordem ou susceptibilidade ao estresse. “Está diretamente relacionado com a situação de risco. Identificar se um indivíduo se apresenta vulnerável ou não implica conhecer as características pessoais do mesmo, do ambiente em que está inserido e, principalmente, do fator de risco e de proteção (se presentes) envolvidos” (Taboada, Legal & Machado, 2006, p. 111).

⁷ “o conjunto de influências que modificam e melhoram a resposta de uma pessoa a algum perigo que predispõe a um resultado não adaptativo” (Deslandes & Junqueira, 2003, p. 229). Quanto mais proteção se tem, maior a chance de diminuição de riscos.

⁸ Construção de uma identidade fortalecida ((Taboada, Legal & Machado, 2006).

⁹ A constelação temática compreende os temas que se associam ao conceito trabalhado. Cada pesquisador trabalha a resiliência sob um viés, com conceitos e associações específicas. Por isso, a quantidade de temas que são apresentados quando se fala em resiliência é tão vasto (Taboada, Legal & Machado, 2006).

¹⁰ Caráter do que é adverso; contrariedade, contratempo, infortúnio, revés (Dicionário Michaelis, 2017).

¹¹ Uma vivência profunda (medo, susto, perda etc.) que pode ocasionar sentimentos ou comportamentos desordenados e perturbações neuróticas posteriores (Dicionário Michaelis, 2017).

¹² “Conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas ou estressantes” (Antoniuzzi, Dell’Aglia & Bandeira, 1998, p. 273).

além de já terem sido testadas e validadas, apresentam respaldo na literatura por serem desenvolvidas por organizações internacionais, como é o caso da metodologia “Como Construir Cidades Mais Resilientes: Guia para Gestores Públicos Locais”, proposta pela UNISDR (2012), por autores renomados como a dos “Ciclos Adaptativos”, estudado por Walker e Salt (2006) e por instituições de notório saber, como a Sociedade Brasileira de Resiliência (SOBRARE, 2010), que desenvolveu a metodologia da “Abordagem Resiliente”.

Por compreender que para o desenvolvimento do turismo é primordial a superação de adversidades e, reconhecendo na figura do gestor um agente responsável por pensar o turismo de maneira regional, integrada e resiliente, bem como para propiciar e garantir o desenvolvimento da atividade, é que essas metodologias para análise da resiliência se tornaram primordiais neste estudo. Seja pela identificação de passos a serem seguidos (como preconiza a proposta da UNISDR) em situações de risco, pela avaliação das fases do sistema (proposta na análise dos ciclos adaptativos) ou pela análise e interpretação do comportamento resiliente das pessoas (metodologia proposta pela SOBRARE), o estudo da resiliência contribui para identificar como os sujeitos se comportam frente a situações adversas, ou seja, o quão resilientes eles podem ser e onde melhorar para potencializar a sua capacidade de superação.

2.1.2 Aspectos metodológicos da resiliência: a proposta da Organização das Nações Unidas - UNISDR

As ações apresentadas no Marco de Ação de Hyogo (MAH) resultam de um acordo entre 168 países que se comprometeram em agir em cinco frentes prioritárias de ação para enfrentamento de adversidades e mitigação e impactos ambientais, quais sejam: a redução de risco de desastre deve ser uma prioridade; conhecer o risco e adotar medidas; desenvolver mais compreensão e conscientização; reduzir o risco; fortalecer a preparação em desastres para uma

resposta eficaz em todos os níveis. Isto porque a realidade do mundo moderno tem mostrado a intensificação das adversidades, principalmente as de ordem ambiental a exemplo dos desastres naturais, sendo estas decorrentes do crescimento demográfico, que gera danos superiores aos provocados pelas guerras (Castro, 2007).

Também os desastres antropogênicos, provocados por ações ou omissões do homem, são cada vez mais intensos, em função de um muito baixo senso de percepção de riscos e de um desenvolvimento econômico e tecnológico pouco atento aos padrões de segurança das populações. Em muitos distritos industriais, o desenvolvimento imediatista e o crescimento antientrópico provocaram a deterioração do ambiente e agravaram a vulnerabilidade dos ecossistemas humanos, contribuindo para elevar os níveis de insegurança relacionados com os desastres humanos de natureza tecnológica (Castro, 2007, p. 9).

Com a intensificação das instabilidades humanas e ambientais, a necessidade por soluções que possam contribuir para a mitigação dos impactos se torna latente, levando a formação de acordos internacionais, a elaboração de programas que viabilizem ações coletivas em prol de um bem comum, bem como a inserção de novas teorias para auxiliar neste processo, entre elas, a da resiliência. Para a UNISDR (2015, p. 03), a resiliência é a “capacidade de um sistema, comunidade ou sociedade exposta a riscos, de resistir, absorver, adaptar-se e recuperar-se dos efeitos de um perigo de maneira tempestiva e eficiente, através, por exemplo, da preservação e restauração de suas estruturas básicas e funções essenciais”.

A partir do entendimento do conceito de resiliência e dos debates dos países acerca da necessidade de incorporação da resiliência nas ações de redução de riscos, é elaborada a metodologia “Como Construir Cidades Mais Resilientes: Guia para Gestores Públicos Locais” pelo Escritório Geral das Nações Unidas para Redução de Riscos de Desastres (UNISDR) no ano de 2012. De acordo com a UNISDR (2012, p. 07), “este Guia foi formatado inicialmente

para gestores públicos locais e administradores 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”.

Esta publicação apresenta, em suas orientações, os dez passos essenciais para se construir cidades resilientes e como estes devem ser colocados em prática. Tais passos, segundo a UNISDR (2012) consistem em:

- I. Colocar em prática ações de organização e coordenação para a redução de riscos de desastres.
- II. Atribuir um orçamento para a redução de riscos de desastres.
- III. Manter os dados sobre os riscos e vulnerabilidades atualizados.
- IV. Investir e manter uma infraestrutura para a redução de risco.
- V. Avaliar a segurança de todas as escolas e centros de saúde e atualizar tais avaliações.
- VI. Aplicar e impor regulamentos realistas, compatíveis com o risco de construção.
- VII. Certificar-se de que programas de educação e treinamento sobre a redução de riscos de desastres estejam em vigor nas escolas e comunidades.
- VIII. Proteger os ecossistemas e barreiras naturais para mitigar inundações, tempestades etc.
- IX. Instalar sistemas de alerta e alarme, e capacidades de gestão de emergências.
- X. Após qualquer desastre, as necessidades dos sobreviventes são o centro da reconstrução.

Nesta metodologia, fica mais evidente a relação com as catástrofes naturais e em sua decorrência é que se trabalham as necessidades sociais. O foco é a redução de desastres de cunho ambiental, como, por exemplo, furacões, inundações, tsunamis, secas e terremotos. Entretanto, há de se levar em consideração que este guia apresenta para os gestores formas de

desenvolvimento da perspectiva resiliente na gestão das cidades e que permite que exista uma ampliação do conteúdo.

No ano de 2015, finalizou o prazo inicial para a implementação do MAH, tendo sido realizada a III Conferência Mundial sobre a Redução do Risco de Desastres, na qual foi adotado pelos países membros da ONU o Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030.

Durante a Conferência Mundial, os Estados também reiteraram seu compromisso com a redução do risco de desastres e com o aumento da resiliência a desastres, um tema a ser abordado com renovado senso de urgência no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza e, conforme adequado, integrado em políticas, planos, programas e orçamentos de todos os níveis e considerado dentro dos quadros relevantes (UNISDR, 2015, p. 3).

No Brasil, as ações para redução de riscos e desastres são de responsabilidade do Ministério da Integração Nacional, sob a coordenação da Secretaria da Nacional da Proteção e Defesa Civil. Em 2005, através do decreto nº 5.376, de 17 de fevereiro, foi instituído o Sistema Nacional de Defesa Civil - SINDEC¹³ e o Conselho Nacional de Defesa Civil - CONDEC¹⁴, com o objetivo de:

¹³Composto por: Conselho Nacional de Defesa Civil – CONDEC, Secretaria Nacional de Defesa Civil, órgãos regionais: as Coordenadorias Regionais de Defesa Civil - CORDEC, ou órgãos correspondentes, órgãos estaduais: Coordenadorias Estaduais de Defesa Civil - CEDEC ou órgãos correspondentes, Coordenadoria de Defesa Civil do Distrito Federal ou órgão correspondente, órgãos municipais: Coordenadorias Municipais de Defesa Civil - COMDEC ou órgãos correspondentes e Núcleos Comunitários de Defesa Civil - NUDEC, órgãos setoriais: os órgãos da administração pública federal, estadual, municipal e do Distrito Federal, órgãos de apoio: órgãos públicos e entidades privadas, associações de voluntários, clubes de serviços, organizações não-governamentais e associações de classe e comunitárias.

¹⁴ Composto pelos Ministérios: da Justiça; da Defesa; das Relações Exteriores; da Fazenda; dos Transportes; da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; da Educação; da Cultura; do Trabalho e Emprego; do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; da Saúde; do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; de Minas e Energia; do Planejamento, Orçamento e Gestão; das Comunicações; da Ciência e Tecnologia; do Meio Ambiente; do Esporte; do Turismo; da Integração Nacional; do Desenvolvimento Agrário; das Cidades; da Previdência Social; Casa Civil da Presidência da República; Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; Secretaria de Coordenação Política e Assuntos Institucionais da Presidência da República; Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República; Comando da Marinha; Comando do Exército; Comando da Aeronáutica.

Planejar e promover a defesa permanente contra desastres naturais, antropogênicos e mistos, de maior prevalência no País; realizar estudos, avaliar e reduzir riscos de desastres; atuar na iminência e em circunstâncias de desastres; prevenir ou minimizar danos, socorrer e assistir populações afetadas, e reabilitar e recuperar os cenários dos desastres; promover a articulação e coordenar os órgãos do SINDEC em todo o território nacional (Castro, 2007, p. 44).

Em 2010, o decreto nº 5.376 foi revogado e substituído pelo Decreto nº 7.257 de 4 de agosto de 2010, onde o Sistema Nacional de Defesa Civil - SINDEC passou a ser responsável por planejar, articular e coordenar as ações de defesa civil em todo o território nacional. O SINDEC passa a ser composto pelos CONDEC e por órgãos e entidades da União responsáveis pelas ações de defesa civil, bem como pelos órgãos e entidades dos Estados, Distrito Federal e Municípios que a ele aderirem. Por sua vez, o CONDEC passa a ser composto por um representante e suplente de cada órgão: Ministério da Integração Nacional, que o coordenará; Casa Civil da Presidência da República; Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; Ministério da Defesa; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Ministério das Cidades; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Ministério da Saúde; Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República, dois representantes dos Estados e Distrito Federal; três representantes dos Municípios; e três representantes da sociedade civil (Brasil, 2017).

Desde então, a Secretaria Nacional da Proteção e Defesa Civil trabalhou com o objetivo de reduzir a vulnerabilidade a desastres por meio de políticas de prevenção e ampliar e qualificar a capacidade de resposta a desastres (MIN, 2016) sendo responsável no Brasil pelo gerenciamento da Campanha Cidades Resilientes. Para cumprir os objetivos propostos em relação a redução de desastres, a Secretaria Nacional da Proteção e Defesa Civil conta em seu

organograma com o Centro Nacional de Gerenciamento de Riscos e Desastres – CENAD que responde “pela articulação, coordenação e implementação das ações estratégicas de preparação e resposta aos desastres” (MIN, 2017b, n/p). Na estrutura do CENAD estão a Coordenação de Preparação e Gestão, a Coordenação de Resposta e Assistência Humanitária e a Coordenação de Reconhecimento Federal, que tem por função analisar os pedidos de reconhecimento de situação de emergência ou estado de calamidade pública encaminhados por estados e municípios via Sistema Integrado de Informações sobre Desastres - S2ID. O reconhecimento federal autoriza ainda algumas situações jurídicas especiais temporárias, como, por exemplo, a liberação do FGTS aos afetados. (MIN, 2017b).

Em relação à gestão de destinos turísticos, é importante ressaltar que esta proposta metodológica da ONU se aplica a esta atividade, uma vez que projeta as cidades para suportar as adversidades. Neste sentido, o Comitê de Turismo Resiliente, criado pela OMT se solidifica como um mecanismo de apoio ao setor turístico em tempos de crise, adversidades e necessidade de redução de impactos. No Brasil, as ações deste Comitê são delineadas pelo Ministério do Turismo, através da Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Dentro da estrutura desta secretaria, está localizado o departamento de relações internacionais do turismo, que através da coordenação geral de relações multilaterais, apoia, incentiva e aplica as deliberações da OMT, através do Comitê de Turismo Resiliente. Por conseguinte, incentiva a preparação dos destinos turísticos para se desenvolverem mais resilientes.

O turismo, por fazer uso da infraestrutura da cidade em sua dinâmica e funcionamento, precisa estar planejado sob a égide dessas propostas para evitar que caminhe em direção oposta ao que está sendo estabelecido no âmbito municipal. Para que o turismo se desenvolva numa perspectiva resiliente, os destinos precisam ter características capazes de auxiliar nesse processo. Assim, seguir os passos proposto pela ONU é, sem dúvida, uma forma de utilizar essa perspectiva desde a concepção das cidades até as atividades que vão garantir a sua

sobrevivência. Ao seguir estes passos, a cidade torna-se preparada e as atividades econômicas, uma vez guiadas pelo mesmo fio condutor, passam a ser desenvolvidas na perspectiva resiliente, cabendo à gestão o acolhimento dessa abordagem. Faz-se mister destacar que a adoção desse tipo de gestão fica a cargo do gestor e que, para ele, inserir a resiliência no planejamento urbano é preciso conhecer do que se trata, entender a sua importância e, principalmente, adotar esta concepção no desenvolvimento de suas ações. Tudo isso passará pelo seu comportamento, que deve estar pautado numa postura resiliente para construir e implementar ações embasadas nessa perspectiva.

2.1.3 Aspectos metodológicos da resiliência: a proposta dos Ciclos Adaptativos

O ciclo adaptativo é utilizado para descrever várias fases que um mesmo sistema pode assumir ao longo do tempo e como a sua resiliência vai se modificando em cada uma delas (Walker & Salt, 2006). Constitui-se como um importante auxiliador na gestão de eventos adversos, principalmente os que se relacionam com o meio natural. A capacidade adaptativa ou resiliência, traduz a maior ou menor vulnerabilidade às perturbações inesperadas. Compreender o ciclo adaptativo, perceber as suas mudanças internas e de que modo elas afetam a sua vulnerabilidade e capacidade de resposta às perturbações, ajudam a perceber que tipo de intervenções de gestão devem ser efetuadas e em que momento (Resilience Alliance, 2010).

Si bien resiliencia en regiones afectadas por desastres naturales cuenta con diferentes enfoques como el ecológico (Holling, 1986), el económico-regional (Martin, 2013) y el social (Adger et al., 2005); en la mayoría de los casos estos están asilados, por lo que es necesario un estudio integrado que permita comprender los niveles de afectación, el impacto y las respuestas de las regiones que buscan sobrevivir y establecer nuevas vías para su desarrollo, en muchos casos

a través de la innovación de sus sistemas (sociales, económicos, políticos, etc.) y en otros a través de la transformación radical de los mismos (Enríquez & Rodríguez, 2015, p. 1).

A resiliência de um sistema deve ser integradora, para que possa ser capaz de garantir desenvolvimento como resposta a crises. Analisar fatores sociais separadamente, por exemplo, não contribui para o sistema. É preciso que se analise o social, integrando-o ao político, ao econômico e ao ambiental, para que se possam definir estratégias conjuntas de atuação e assim evitar a tomada de decisão unilateral e equivocada. Para alguns casos, simples atitudes já são de grande valia. Em outros, é preciso que se mude por completo o sistema. Tudo com vistas a garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento. De acordo com Ribeiro (2012, p.21):

As perturbações, principalmente quando são inesperadas, podem levar a uma mudança de regime do sistema, seja esta temporária ou permanente. As alterações na sustentabilidade de um sistema devido à resiliência, ou falta dela, provocadas por perturbações, dependem da magnitude, duração, frequência e previsibilidade das mesmas.

O ciclo adaptativo surge como uma metodologia capaz de avaliar a sustentabilidade de um sistema (Walker & Salt, 2006). De acordo com a Resilience Alliance (2010, p. 7), *“The dynamics of social-ecological systems¹⁵ can be explored using the various phases of change that most natural systems go through over time. Ecosystems tend to cycle through four phases”*. Essas quatro fases que compreendem o ciclo adaptativo servem para descrever como o sistema se transforma com o tempo e são separadas em: a) crescimento rápido ou exploração; b) conservação de recursos; c) liberação de recursos; d) reorganização.

¹⁵ Uma das características da resiliência sócio-ecológica é a capacidade de antecipar eventos indesejáveis e refletir sobre como um sistema funciona (Freitas et al., 2013, n/p). Para compreender o comportamento dos sistemas socio-ecológicos é necessário clarificar a relação entre sistema social e o entorno ecológico com o qual se relaciona (Gómez & Cademas, 2015).

A cada mudança de fase do sistema ao longo do ciclo, há uma alteração nas propriedades que moldam esse sistema, sendo essas divididas, de acordo com Holling (2001), em:

- Potencial: determina as possibilidades futuras;
- Controle interno: flexibilidade e rigidez à absorção de fatores externos;
- Resiliência ou capacidade adaptativa: vulnerabilidade a perturbações inesperadas.

A gestão de um sistema social-ecológico exige a compreensão do que está acontecendo em escalas múltiplas e como o sistema central responde aos constrangimentos impostos a partir de sistemas de grandes escalas ou inovação de escalas menores (Resilience Alliance, 2010, traduzido). As quatro fases são apresentadas em forma de diagrama, conforme apresentado na Figura 03.

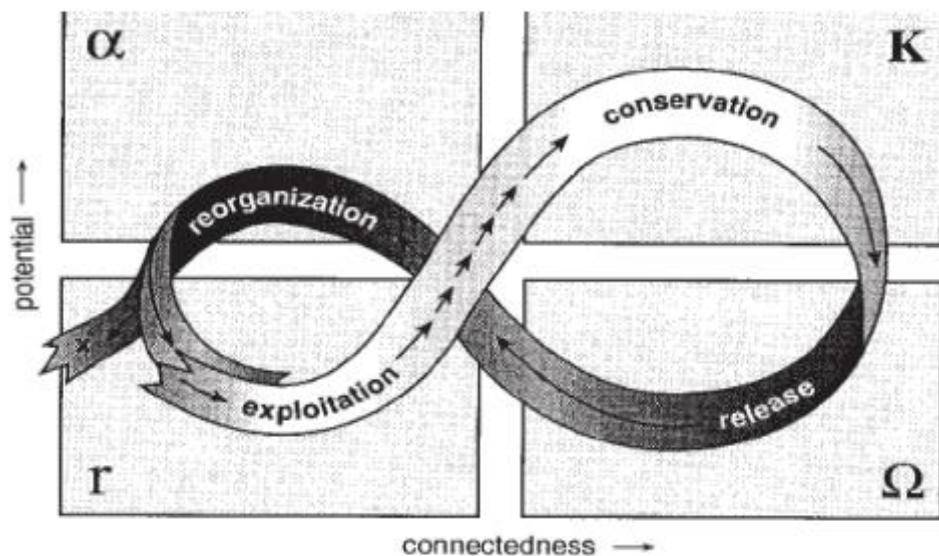


Figura 03: O ciclo adaptativo e suas fases.
Fonte: Ribeiro (2012).

As fases “r” e “K” são identificadas como fases de desenvolvimento do sistema, e pode-se dizer que é por onde tudo começa, enquanto a transformação dos recursos se dá de forma lenta. A fase “r” é a fase em que novas empresas são criadas, estratégias lançadas e ações definidas. A fase “K” se caracteriza por ser onde as relações se solidificam. Conseqüentemente,

aumenta o controle interno e a estabilidade, perdendo a flexibilidade e aumentando a rigidez. Por se tratar de um sistema rígido, a capacidade de resiliência é muito baixa, tornando-o mais propenso a sofrer perturbações externas. Na fase de libertação (Ω), ligações são enfraquecidas e o controle interno torna-se praticamente inexistente, elevando a imprevisibilidade e a incerteza, assim como a resiliência (Ribeiro, 2012). A partir de então, há a reorganização (α) e início do novo ciclo. Ao conjunto hierárquico de ligações entre ciclos adaptativos nas diferentes escalas, bem como às dinâmicas entre eles, foi dado o nome de *Panarchy* (Holling, 2001; Walker & Salt, 2006; Resilience Alliance, 2010; Ribeiro, 2012). O *Panarchy* é apresentado na Figura 04.

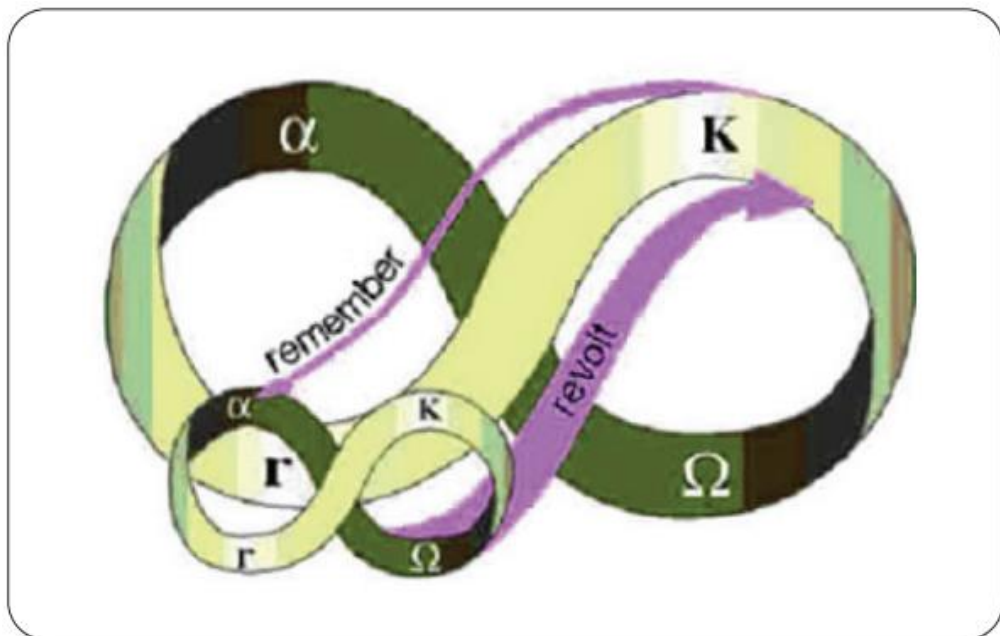


Figura 04: Representação do Panarchy.

Fonte: Resilience Alliance (2010).

O *Panarchy* representa a interligação dos ciclos, as vias que um sistema social-ecológico pode experimentar, tirando proveito das inovações que criam oportunidades, e “resguardando-se das que podem desestabilizar o sistema” (Ribeiro, 2012, p. 28). A sustentabilidade do sistema depende da fase do ciclo em que está localizado e das ligações com os demais. A partir de então, é possível dizer se o sistema é resiliente ou não, tendo como referência a sua capacidade de adaptação as fases, e como a sustentabilidade será desenvolvida, a partir do embasamento a

resposta do sistema. Cabe ressaltar que a metodologia dos ciclos adaptativos é mais utilizada para se analisar sistemas socioecológicos e sua sustentabilidade.

Essa metodologia pode ser utilizada na gestão do turismo no que concerne à definição dos ciclos dos sistemas socioecológicos de um destino, a capacidade de adaptação às perturbações e as formas de aplicabilidade da gestão para garantir o desenvolvimento sustentável do destino. Constitui-se como ferramenta na definição de estratégias pautada no reconhecimento das instabilidades e de formas de garantir a flexibilidade das ações gerenciais, retratando as fases do ciclo adaptativo dos destinos turísticos, analisando a magnitude, duração, frequência e previsibilidade das perturbações para que se busque e a sua resiliência.

2.1.4 Aspectos metodológicos da resiliência: a proposta da SOBRARE

O conceito de resiliência, conforme desenvolvido pela SOBRARE e a partir do embasamento teórico da Terapia Cognitiva e da Psicologia Positiva, caracteriza-se por uma “Abordagem Resiliente”. Então, diante das situações de elevado estresse e que causam males para a saúde, tanto na vida pessoal como profissional, surge o conceito que possibilita entender o comportamento humano por meio de uma visão orientada para aspectos positivos de si e da vida. Na Abordagem Resiliente (SOBRARE, 2016a, p. 6), 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 ressignificação das crenças básicas”.

Reivich & Shatté (2002)¹⁶, em seus estudos sobre a resiliência à 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

¹⁶ Os conceitos utilizados por Reivich-Shatté foram traduzidos, adaptados e validados para a 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 à Pontifícia Universidade Católica em 2006.

causal, autoeficácia 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-o e validou-o 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 08 modelos básicos de crenças. Esse modelo foi validado em 2009, quando se tornou 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, 2016a). A partir do diagnóstico situacional, é possível indicar em quais pontos ou áreas o indivíduo precisa melhorar para tornar-se mais resiliente.

A escala de resiliência ‘Quest_Resiliência’ em suas versões, possibilita mapear os índices numéricos em oito modelos de crenças, apresenta os resultados em blocos de texto. O primeiro bloco do texto traz uma visão geral da crença. Outro bloco traz a descrição dos aspectos relevantes sobre o padrão de respostas naquela crença em particular. Permite verificar em que modelo de crenças se deve apenas fazer a manutenção de fortalecimento por estar com um índice adequado, ou avaliar em qual modelo de crença se necessita fazer um maior investimento. [...] permite, de igual modo, constatar a existência de crenças vulneráveis que foram apresentadas nas respostas e com isso visualizar onde é possível ressignificar as crenças em fragilidade, a fim de se obter uma condição de ‘melhor em resiliência’ (SOBRARE, 2016a, n/p).

A utilização da escala permite que sejam identificados os estilos comportamentais do indivíduo e, conseqüentemente, onde se deve trabalhar para, através de treinamentos e capacitações, desenvolver um comportamento resiliente em todas as crenças. Pessoas resilientes estão mais suscetíveis a superar as adversidades a que são acometidas, evitando, assim, que sucumbam aos desafios impostos pela vida. Isso não quer dizer que elas não sofram ou não sintam os abalos. Apenas reagem de uma maneira diferente. É necessário compreender que essa característica pode ser desenvolvida tanto individualmente quanto em grupo. Dessa forma, torna-se possível haver pessoas, empresas e instituições resilientes, pois a maneira como um grupo encara uma adversidade também o leva a se tornar resiliente em suas ações.

As crenças determinantes da resiliência (MCD's), propostas por Barbosa (2006), dividem-se em 08 áreas de avaliação. Essas 08 áreas subdividem-se em 72 itens a serem pesquisados para avaliar o índice de resiliência de uma pessoa. Esses 72 itens dizem respeito às crenças do sujeito e versam sobre: controle do comportamento de modo flexível, temperamento, impulso de agir, habilidade para descansar, identificação de conseqüências nas decisões, prioridades de vida, análise de razões e motivos, capacidade de finalizar tarefas, habilidade de contornar problemas etc. (Barbosa, 2006). Cada uma dessas áreas representa um conjunto de crenças, ou seja, a forma de acreditar nas coisas que acontecem com os sujeitos, que implicam diretamente o seu comportamento. A Figura 05 apresenta essas crenças.



Figura 05: Modelos de Crenças Determinantes.
Fonte: Adaptado de Barbosa (2011) e Miguel (2012).

A intensidade de crenças para um grupo específico pode ser expressa por meio de três formas ou estilos: Passividade, Intolerância ou Equilíbrio. O estilo comportamental de passividade com as reações adversas reflete as crenças que possuem características mais pessimistas. De acordo com Barbosa (2010, p. 6), “é quando a intensidade atribuída às crenças se revela com uma predominância em ‘sofrer’ e ‘absorver’ o impacto que o estresse provoca”. Quanto maior for a passividade, mais haverá tendência de submissão à realidade vivenciada. O comportamento configurado como de equilíbrio reflete uma dinâmica adequada da resiliência. Isto porque, ao situar suas respostas nesse estilo comportamental, o indivíduo situa-se entre acatar ou rejeitar as implicações. Diferentemente da passividade, ele escolhe como vai agir. Pode-se dizer que possui um comportamento de segurança, com características de flexibilidade diante da adversidade (Barbosa, 2006). O último estilo que pode ser adotado é o de intolerância. Nesse caso, há a predominância de rejeitar a situação. A pessoa desenvolve uma resposta com o objetivo de eliminar a situação adversa, podendo agir com agressividade, ansiedade e raiva.

A partir da observação dos MCD's – realizada através da análise dos gráficos que são resultantes das respostas dadas a cada um dos itens que integram as 08 áreas, bem como do questionário sociodemográfico, Barbosa (2011) menciona ser possível verificar que as crenças não se formam de uma hora para a outra. Ao contrário, elas se originam na infância e vêm sendo desenvolvidas juntamente com o indivíduo durante todas as fases de sua vida. O comportamento expresso após uma situação adversa resulta da organização das crenças relacionadas às causas e implicações daquela situação específica. “Esses modelos comportam os pensamentos negativos (eu não posso, eu não sou capaz, eu não mereço), o desenvolvimento de um discurso interno positivo, de um *locus* de controle interno, de uma perspectiva otimista, da assertividade e de competências de resolução de problemas” (Miguel, 2012, p. 51).

De acordo com Barbosa (2011), quanto mais amadurecida em sua resiliência é uma pessoa, maior a sua capacidade de ser flexível, coerente e consistente nas suas conclusões. Isso

a torna mais resistente no enfrentamento das situações adversas, tomando decisões que permitam superar e vencer as adversidades, especialmente no ambiente familiar e de trabalho. Quanto mais preparada a pessoa está, mais descomplicado será para ela superar as adversidades impostas nesse espaço que, por muitas vezes, apresenta-se tão hostil.

Por exemplo, no âmbito profissional, não é incomum se encontrar pessoas que procuram encontrar culpados por aquilo que lhes acontece no dia a dia e vivem buscando justificativas que responsabilizem outros pelo comportamento ou atitudes que tomaram. Esse comportamento advém do modo de acreditar como as coisas acontecem em suas vidas (MCD's). Por outro lado, algumas pessoas se comportam de modo defensivo entre os colegas por se sentirem agredidas ou ofendidas. Outra situação refere-se às pessoas que vivem frustradas e sem realizações pessoais significativas (Miguel, 2012, p. 52).

Saber lidar com o estresse no ambiente de trabalho é ainda muito difícil para os profissionais. Nem sempre o indivíduo conseguirá ser resiliente, pois essa não é uma condição, mas sim um comportamento. Em alguns momentos, em determinadas situações, a sua capacidade de resiliência pode ser posta à prova. Entretanto, conhecendo os pontos em que suas crenças são mais vulneráveis, há a possibilidade de se conseguir enfrentar tal situação. Todavia, é preciso que se estabeleça nas organizações um comportamento organizacional de resiliência, com vistas a construir um ambiente propício, o que, segundo a SOBRARE (2016a, p. 12) relaciona-se com as características apresentadas na figura 06:



Figura 06: Comportamento organizacional resiliente.

Fonte: SOBRARE (2016).

A necessidade de um ambiente organizacional que seja favorável à realização de um trabalho com o menor nível de estresse é, sem dúvida, um fator prioritário na busca pela adoção de estratégias resilientes por parte dos colaboradores das organizações. A pressão depositada para a obtenção de sucesso e concretização das metas no trabalho aumenta a vulnerabilidade do profissional e, conseqüentemente, diminui o seu rendimento. Entender que um ambiente propício é o verdadeiro caminho constitui fator prioritário na busca do comprometimento e da resiliência organizacional. Dessa forma, cabem aos gestores estimular, ser flexível e promover o equilíbrio no ambiente de trabalho para o bom funcionamento, êxito organizacional e adoção da abordagem resiliente. Isso deve ser buscado tanto nas instituições públicas quanto nas

privadas, independentemente da formação do gestor ou da sua área de atuação, sempre pautada enquanto condição de desenvolvimento.

2.2 O planejamento e a gestão no turismo: o gestor como agente do desenvolvimento

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 às organizações. Como consequência, as pessoas saem da condição estereotipada de geradoras para a de solucionadoras de problemas. A gestão passa a ser considerada 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 associação 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 (planejamento), enquanto o outro se atém à ação imediata (gestão).

[...] 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 associam-se, sendo: o primeiro na perspectiva de direcionar o futuro e o segundo na análise do contexto imediato, definindo ações para garantir os interesses econômicos, políticos, sociais e ambientais a que se propõe. É importante salientar que esse planejamento e gestão ficam a cargo, sobretudo, dos gestores, sendo estes as pessoas responsáveis por conduzir esse processo com vistas a garantir o desenvolvimento pleno que culmina em benefícios coletivos. Ao gestor público, cabe buscar os interesses comuns, fazer a interlocução com as demais esferas para viabilizar o processo de desenvolvimento, captar recursos, implementar ações etc. Ao gestor privado, cabe contribuir para o crescimento a partir da geração de emprego, diversificação da oferta, captação de demanda, bem como a participação em reuniões e na tomada de decisão. Neste contexto, ressalta-se que as atuações citadas devem privilegiar o interesse coletivo em detrimento do individual.

O contexto atual do planejamento e da gestão tem sofrido alterações, não em relação à sobreposição conceitual, mas em relação às suas práticas, principalmente no que concerne à descentralização do poder, principalmente no âmbito público. A gestão moderna estimula a participação, aproximando a sociedade da gestão. Essa prática tem se tornado cada vez mais importante para que os *stakeholders*¹⁷ possam contribuir 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 pela sociedade civil organizada, empresas privadas, entidades de classe, enfim, por todos aqueles que se interessam em ampliar os discursos e as práticas operacionais.

¹⁷ A palavra stakeholder faz menção às partes interessadas que participam ou devem ser convidadas a participar da tomada de decisão das instituições, e se configura a partir de um princípio teórico: a teoria dos *stakeholders*. De acordo com Mendonça (2012, p. 90), “na perspectiva da administração, essa teoria defende que vários grupos podem ter influência direta sobre a tomada de decisão da administração”. Autores como Freeman (1984), Sauttler & Leisen (1999) e Campos (2002) estudam essa teoria.

Ao se trazer essa realidade para o turismo, verifica-se a complexidade que se dá nessas relações. Isto porque a atividade turística envolve a gestão pública, a privada e as diversas instâncias sociais para o seu pleno desenvolvimento. Entretanto, ainda há poucas experiências de inclusão efetiva da população local na tomada de decisão. Beni, em seu texto introdutório do livro “Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão”, ressalta a ausência de atenção e consideração quanto à inclusão das populações locais nos processos produtivos. Para ele, há ainda uma grande lacuna na efetiva participação da comunidade, devido, sobretudo, a “a falta de sensibilidade, de conhecimento e de apreensão mental de lideranças públicas e empresariais em torno do que seja desenvolvimento endógeno” (Beni, 2012, p. XXXIV).

De acordo com Beni (2012, p. XXXIII), “o turismo deve integrar políticas públicas e ações privadas, contribuindo sempre para o equilíbrio do desenvolvimento sustentável. Ele deve aperfeiçoar a situação econômica nas áreas de estrutura fraca e, igualmente, concorrer para o bem-estar da população local, reduzindo o desemprego e a pobreza”. Essa integração é ponto chave para o desenvolvimento da atividade, garantido a todos os envolvidos benefícios imensuráveis. Ouvir as partes interessadas, implementar ações coletivas, associar ao planejamento e à gestão os interesses coletivos é, sem dúvida, um comportamento estratégico frente ao desenvolvimento.

Essa necessidade de integração é também defendida por outros autores. Segundo Walker & Salt (2006), quando se busca gerir um sistema objetivando torná-lo mais sustentável, é inevitável que se utilize o princípio da gestão empresarial, que tem por objetivo otimizar o sistema através do aumento da sua eficiência. A dificuldade de inserir no processo todos os interesses acaba promovendo planos de gestão de curta duração, fato que se aproxima da realidade empresarial, que, em virtude das instabilidades, por vezes limita-se a estratégias de curto prazo. Essas estratégias de curto prazo acabam disseminando as práticas de

desenvolvimento do turismo, uma vez que as ações limitam-se em realidades momentâneas e acabam por não perpetuar a atividade.

Segundo Nóbrega & Figueiredo (2014, p. 437):

A nova conotação dada ao processo de gestão conduziu a uma nova formação que Fleury (2002) denomina de estruturas policêntricas, isto é, estruturas mais amplas que requerem uma mescla de influências do mercado, do Estado centralizador, bem como de ações mais descentralizadoras. Estas estruturas são provenientes de um contexto de ruptura com a concepção tradicional do estado, como núcleo praticamente exclusivo de representação, planejamento e condução da ação pública.

É preciso compreender que a forma de desenvolvimento que está posta no Brasil, resulta da sua formação histórica. O desenvolvimento da atividade deu-se de maneira isolada, sobretudo por parte dos esforços isolados da iniciativa privada e de alguns poucos órgãos da administração pública, não havendo sequer articulação entre eles. Somente a partir dos anos 1990 é que se percebe essa necessidade de aumentar a articulação entre os atores públicos e privados e envolver a sociedade civil no processo de decisão, com vistas a democratizá-lo (Araújo & Taschner, 2012).

Se os destinos turísticos constituem um conjunto de produtos e serviços atrativos disponíveis numa região ao serviço dos turistas (Pearce, 1989), a evolução do turismo traz, para Edgell (1990), muitos problemas para a comunidade local, isto é, superlotação, congestionamento de tráfego, superestrutura e deterioração sociocultural. A maioria desses problemas pode ser atribuída às políticas de *laissez-faire*¹⁸ de turismo e planejamento insuficiente (Brito, Breda & Costa, 2015, p. 141).

¹⁸ O *laissez-faire* tem como norte a ideia de que o mercado deve funcionar livremente, sem interferência. Quando se diz que o turismo se apresenta na corrente *laissez-faire*, isto quer dizer que as políticas públicas atendem interesses privados não coletivos e discursos desprovidos de possibilidades para aplicação prática (MARTONI, 2006, p. 13).

Essa afirmação deixa claro o porquê de se propor um planejamento participativo. Autores como Beni (2012), Ruschmann (2008) e Hall (2004, 2003) apresentam em seus estudos a necessidade do planejamento participativo no turismo, através do envolvimento da sociedade e da inclusão das comunidades locais. O bom desempenho da gestão e do desenvolvimento do turismo está atrelado não somente à eficácia dos serviços prestados e de suas potencialidades, mas, sobretudo, ao relacionamento e à dinâmica no ambiente institucional dos diferentes segmentos envolvidos, não se restringindo à esfera pública, mas também privada, além da sociedade civil e de todas as partes envolvidas (Mendonça, 2012). Isto porque “o gerenciamento da mudança tem de superar esses obstáculos e contribuir para o crescimento sustentável” (Beni, 2012, p. XXXIII) da localidade turística.

É preciso então que os atores da atividade sejam incorporados ao processo. Eles podem ser representados pela população local, organizações não governamentais, órgãos públicos, associações profissionais e sindicatos, sendo estes hoteleiros, guias de turismo, proprietários de restaurantes/bares e instituições educacionais que possuem cursos na área, ocupantes de cargos eletivos etc. (Brito, Breda & Costa, 2015). Quando os vários *stakeholders* são envolvidos no processo de desenvolvimento de um plano de turismo, há mais chance dessa destinação competir no mesmo nível com outras destinações que possuem produtos semelhantes (Araújo, 2008). O Quadro 03 apresenta o papel de cada *stakeholder* no desenvolvimento do turismo sustentável.

Governo	Devem garantir os direitos civis, sociais e políticos de todos os cidadãos; elaborar políticas públicas, programas de educação ambiental e de incentivo ao turismo sustentável; incentivar pesquisas científicas voltadas para a temática; fiscalizar o cumprimento das leis ambientais etc.
Empresa privadas	Englobam as agências de viagens, hotéis, pousadas, restaurantes, entre outras empresas ligadas à atividade, ambas devem desenvolver seus negócios levando em consideração os aspectos ambientais, sociais e econômicos, mas não preocupasse apenas em obter lucro. Devem desenvolver práticas socioambientais capazes de desempenhar um melhor papel no âmbito coletivo com vistas a uma melhoria na performance dessas organizações.
Sociedade Civil	Além de realizar associações que visem a luta por seus direitos, devem individualmente agir como cidadão consciente da responsabilidade em relação às outras pessoas e o meio ambiente. A comunidade local não deve permitir

	que seus costumes, valores, culturas, entre outros aspectos, sejam corrompidos frente ao turismo.
Turistas	Devem agir como cidadãos conscientes e realizar suas atividades turísticas de modo a não causar danos ambientais e sociais aos locais visitados.

Quadro 03: Papel dos *stakeholders* para o alcance do turismo sustentável.

Fonte: Adaptado de Santos & Cândido (2014).

Cabe ressaltar que, em pleno século XXI, esse modelo de planejamento ainda não foi posto em prática, ou pelo menos não da maneira correta na maioria das localidades. Brito, Breda & Costa (2015) chegaram à conclusão de que o planejamento do turismo ainda é falho ou inexistente. Segundo os autores, ainda é muito comum perceber “ausência de sustentabilidade no planejamento e prática do turismo, ausência ou baixa participação dos *stakeholders*, sobretudo da comunidade local e a necessidade de aperfeiçoar a colaboração, as parcerias, a comunicação e os mecanismos de coordenação entre os diversos *stakeholders*” (Brito, Breda & Costa, 2015, p. 142). Essa ausência de um planejamento eficaz tem grande repercussão sobre o desenvolvimento do turismo. Pode-se perceber que a criação de diversas instâncias de governança, a elaboração de estratégias segmentadas no turismo e a formatação de polos turísticos com seus respectivos destinos indutores ainda se constituem como incipientes para um verdadeiro desenvolvimento da atividade. O planejamento e a gestão são reflexos da organização e da estruturação da atividade.

Uma das questões da gestão é: como administrar o interesse coletivo sem privilegiar algumas partes e mesmo assim garantir o desenvolvimento?

A concepção de desenvolvimento contempla a geração de riquezas, com o objetivo de distribuí-las, de melhorar a qualidade de vida de toda a população, levando em consideração a qualidade ambiental do planeta. Desenvolvimento deve ser entendido como um processo e não como uma condição final (Mendonça, 2012, p. 95).

A ideia de Mendonça (2012) já pode indicar resposta à pergunta levantada. O desenvolvimento, busca garantir benefícios a todas as partes, partindo do pressuposto de que, estando a população a par dos problemas e empenhada em resolvê-los, os demais segmentos estarão contemplados. Para Sen (2000, p. 28) “uma concepção adequada de desenvolvimento deve ir muito além da acumulação de riquezas e do crescimento do Produto Nacional Bruto e de outras variáveis relacionadas à renda”. É necessário que ele garanta melhorias sociais e liberdade a sociedade, o que gera reflexos direto na qualidade de vida dos indivíduos (Azevedo, 2014). Todavia, Escobar (2005, p. 44) considera que “[...] o desenvolvimento foi e continua a ser, em grande parte, uma abordagem de cima para baixo, eurocêntrica, etnocêntrica e tecnocrática que trata as pessoas e culturas como conceitos abstratos, estatísticas que podem ser movimentadas para cima e para baixo em gráficos de progresso”. A concepção do desenvolvimento no turismo, por muito tempo, esteve associada a ideia abstrata de crescimento econômico, ou seja, a força motriz para gerar emprego e renda e consequentemente fazer as localidades se “desenvolverem”.

De acordo com Scótollo & Panosso Netto (2015, p. 43) a visão meramente econômica do turismo “tem sido fonte de inspiração de políticas de desenvolvimento que têm ofertado produtos e serviços turísticos sem considerar os demais aspectos que envolvem a atividade”. Todavia, essa ideia vem sendo substituída, mesmo que muitas vezes apenas na teoria, pela noção de que o crescimento é apenas uma consequência de um desenvolvimento local pautado nos interesses coletivos, na necessidade de pensar no ambiente como um todo, no estímulo a participação social e a liberdade individual. Assim, “novas configurações e contornos do conceito de desenvolvimento vão provocar mudanças na política, na economia, nos comportamentos humanos e nas organizações institucionais” (Brasileiro, 2012, p. 83). Então, no turismo, é esperado que essas configurações afetem também, na prática, as formas de desenvolvimento da atividade.

Como citado por Barbosa & Zamot (2004, p. 90):

o desenvolvimento do turismo não atingirá seu ponto ótimo caso fique inteiramente nas mãos do setor público ou privado, uma vez que o setor público teoricamente voltará seus objetivos para maximizar os benefícios sociais e o setor privado maximizará os lucros. A essência do desenvolvimento do turismo bem-sucedido é parceria entre os diversos interessados na atividade do turismo (*stakeholders*).

O que se propõe é a adoção de uma nova forma de planejamento e gestão, fruto da parceria público-privado e sociedade civil. Araújo & Silvestre (2014, p.572) que no tocante à parceria público-privada, 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”. Quanto ao setor privado, são levadas em consideração as suas habilidades e conhecimentos, porquanto “as empresas privadas, em geral, apresentam um nível maior de desempenho em comparação com a burocracia pública tradicional” (*ibid*, p.572). No que concerne a sociedade civil, seu protagonismo e sua participação se torna latente e relevante. Hall (2001, p.62) afirma que “se quisermos atingir um verdadeiro envolvimento público no planejamento, tal abordagem exigirá que os órgãos tomadores de decisão solicitem e considerem ativamente as atitudes da comunidade”. Para tanto, é preciso incluir e estimular a parceria com a sociedade civil, mobilizando-a e integrando-a nos processos decisórios, como um ente a ser agregado aos demais.

Mobilizar, portanto é convocar as vontades das pessoas que compõem o meio social para que o processo de execução de um projeto de desenvolvimento local conte com o engajamento necessário do maior número de membros da comunidade, a fim de compartilhá-lo e distribuí-lo de modo que as pessoas sintam-se co-responsáveis por ele e passem a agir em conjunto com os demais atores na tentativa de realizá-lo.

Isso não implica que o Estado deixe de garantir a integração, a regulação e o bom funcionamento da sociedade, mas que a própria sociedade gere meios de equacionar a solução dos problemas que o Estado, sozinho, não é capaz de resolver (Beni, 2006a, p. 61).

Durante grande parte da história do turismo no Brasil, a presença da iniciativa privada como ator no âmbito da elaboração e planejamento das políticas públicas no setor foi tímida e a participação cidadã foi inexistente (Araújo & Taschner, 2012). É preciso entender que as atuações não se sobrepõem, elas 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 dele dependem. Ao privado, cabe levantar demandas, exigir implantações, assistir ações, corroborar e assumir protagonismos para o desenvolvimento da atividade. À comunidade local, cabe apresentar suas demandas, participar das decisões e definir o que se pretende com o turismo. Aos gestores, cabe coordenar os trabalhos dos outros para que os objetivos sejam atingidos (Costa, 2013). É preciso reforçar a necessidade de investimento em formação e capacitação dos agentes envolvidos no turismo, como forma de “[...] torná-los mais autônomos, independentes e habilitados para expor e defender suas visões e propostas” (Araújo & Taschner, 2012, p. 85).

Nesse ínterim, os planejadores e os gestores dos destinos turísticos representam um papel fundamental no desenvolvimento da atividade e, por conseguinte, de benefícios gerados a todos os envolvidos no fenômeno, principalmente por estarem no centro de uma relação conflituosa no que concerne aos interesses individuais.

O papel do gestor do destino é conciliá-los e zelar pela sustentabilidade e pela garantia de utilizar, de forma responsável e ecoeficiente, as estruturas ambiental, cultural, territorial e econômica que viabilizam o desenvolvimento. A gestão de destinos turísticos propõe, portanto, que a promoção efetiva do desenvolvimento

econômico seja alcançada por diálogo e colaboração multisetorial, tendo em vista interesses de curto e longo prazos. Desse modo, não se configura responsabilidade exclusiva do Estado, embora este exerça papel fundamental (Vignati, 2012, p. 09).

A estratégia do setor público, juntamente com a abordagem funcional do setor privado do turismo, compõe o que Swarbrooke (2000) denomina de base lógica da participação do setor público no planejamento e na gestão do turismo, em que enumera as razões pelas quais se considera adequado que o setor público desempenhe um papel de liderança na tentativa de desenvolver formas de turismo mais sustentáveis. Para que se chegue a esse desenvolvimento, os gestores devem ter consciência do contexto político-institucional em que as organizações estão inseridas, tornando inviável a análise focada em apenas uma das partes (Mendonça, 2012). Para Vignati (2012, p. 10), “não há mais tempo a perder: é hora do Estado, a sociedade civil e a iniciativa privada trabalharem em colaboração para apresentar soluções que estimulem o desenvolvimento integrado e equilibrado de nosso País”.

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 nortearão o processo de gestão, seja pública ou privada (Seplag, 2007). A Figura 07 apresenta os comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gestores, neste caso específico, públicos. Não obstante, tal conjuntura pode ser ampliada para gestores de instituições privadas, pois desempenham papéis semelhantes.

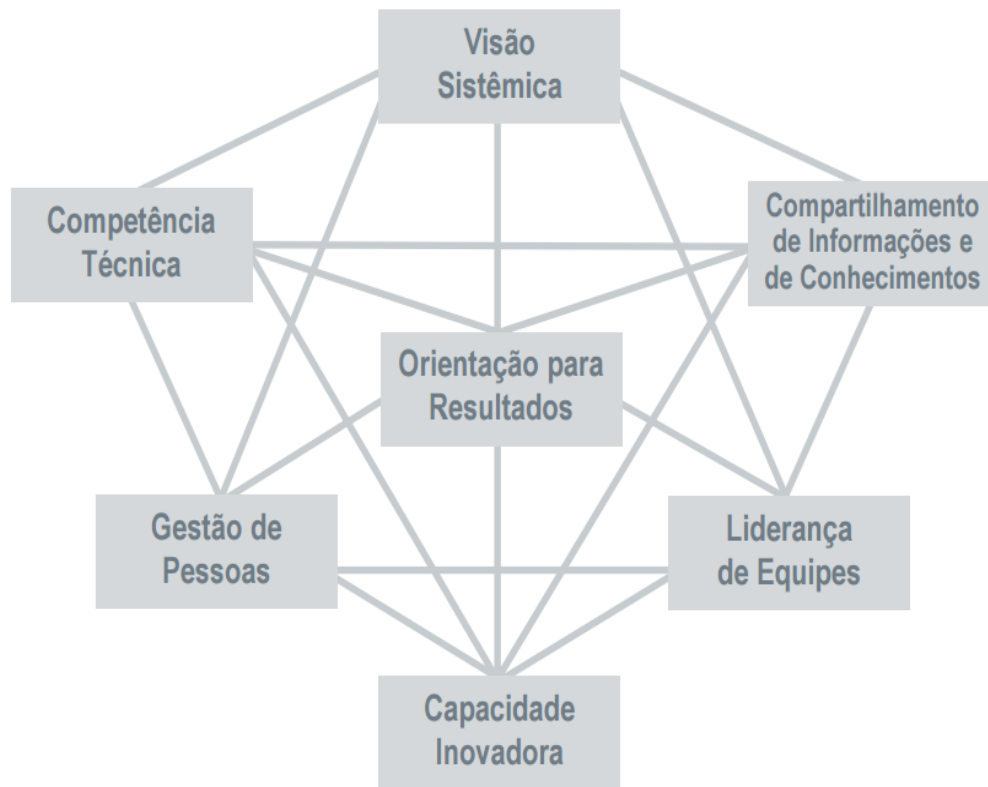


Figura 07: Perfil de competência dos gestores.
Fonte: Seplag (2007).

Para cada competência apresentada na Figura 07, é associada uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes próprias ao gestor que definirão se o seu comportamento é adequado ou não para desempenhar tal função. De acordo com a Seplag (2007), as competências podem ser assim explicadas:

- **Orientação para os resultados:** Orientação das ações para o alcance de resultados com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos e espírito público como pressupostos para a gestão. Demonstração do pensamento estratégico, ao relacionar os fatores externos e internos da organização para a gestão. Capacidade de elaborar planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos, com alinhamento com a visão de futuro. Análise dos riscos e das oportunidades que possam trazer impactos para o alcance dos objetivos.

- Visão sistêmica: Demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade.
- Compartilhamento de informações e de conhecimentos: Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir com descentralização das decisões.
- Liderança de equipes: Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.
- Gestão de pessoas: Alocação, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas.
- Competência técnica: Capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir a execução, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários.
- Capacidade inovadora: Busca e implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.

A análise do perfil do gestor se constitui como fundamental ferramenta para a compreensão do seu posicionamento frente à gestão. Por exemplo, um gestor que não possui uma característica inovadora possivelmente adotará postura conservadora perante determinadas demandas e, provavelmente, irá se retrair em tempos instáveis e preferirá manter o modelo que já vem sendo usado por sua gestão, mesmo que se revele ineficiente. Por outro lado, um gestor mais criativo tende a elaborar estratégias inovadoras para enfrentar os momentos de instabilidade e dissemina as informações e os novos conhecimentos, estimulando a organização a introduzir novos processos. A partir da identificação do *modus operandi* do gestor, saber-se-á como determinada instituição/organização será conduzida, ficando mais claras as ações, as proposições, bem como as posturas a serem adotadas.

Essa identificação do “eu gestor” possibilita reflexões acerca da sua capacidade de articulação, do conhecimento e entendimento da sua equipe, da compreensão que sua forma de agir reflete o comportamento adotado na atuação profissional, bem como na identificação das lacunas que são percebidas na gestão. Tudo isto tem relação com as competências e habilidades desenvolvidas, sendo reflexo do “comportamento gestor” e sua prática na gestão. As competências e habilidades relacionam-se com a capacidade individual de cada gestor em adotar posturas específicas para cada situação. Em outras palavras, relaciona-se com a sua habilidade em desenvolver resiliência para o enfrentamento das adversidades, e isto está intrínseco no seu comportamento.

Em termos de comportamento resiliente, este pode ser definido como uma “habilidade de perceber a realidade a partir do estabelecimento de significados para a situação adversa, aproveitar essa situação para desenvolver-se, aprender com os acontecimentos e situações de crise vivenciadas e estabelecer um conjunto de estratégias (*coping*) adequadas para superar a adversidade” (Minello, 2010, p. 51). Quando se analisa a resiliência no comportamento de gestores, é preciso perceber que, além de uma característica, ela é também uma estratégia de

ação. Dessa forma, gestores que se comportam de maneira resiliente sairão com mais facilidade e mais preparados de situações adversas. Isto impacta diretamente o desenvolvimento de suas funções. De acordo com Minello (2010), indivíduos que têm um comportamento resiliente negativo não se recuperam totalmente do estresse, levando mais tempo para desenvolver comportamentos adaptativos positivos, o que leva o indivíduo a retraimento social e adaptação emocional. Por sua vez, os que apresentam comportamento resiliente positivo têm condições de ampliar sua capacidade de adaptação e recuperação.

No turismo, a atuação do gestor tem ressonância direta na atividade. A partir da adoção de estratégias eficientes, da elaboração de projetos que busquem desenvolver o destino, da criação de programas que foquem na promoção e comercialização dos produtos turísticos e do entendimento da importância da atividade para a comunidade local é que o turismo cumpre a sua função social e econômica. Todavia, essas ações são atreladas a competências próprias dos que estão responsáveis por garantir que elas sejam desenvolvidas. Destarte, no turismo, o gestor é fundamental em todo o processo e suas competências devem ser estimuladas com vistas a garantir o desenvolvimento regional.

2.2.1 Desenvolvimento do turismo regional brasileiro: sobre o Programa de Regionalização do Turismo

Em decorrência da criação do Ministério do Turismo, em 2003, muitas mudanças ocorreram no cenário brasileiro em relação à atividade turística. A reorganização da atividade, a elaboração dos Planos Nacionais de Turismo (PNT) e os diversos programas implementados são exemplos de ações que contribuíram para a (re)estruturação da oferta turística e do (re)posicionamento da atividade no cenário político e econômico do país (MTUR, 2003). Entender que um município, mesmo não apresentando vocação turística, pode se beneficiar da atividade por estar próximo a um destino consolidado, por dar suporte à atividade e/ou até

mesmo por fornecer condições de desenvolvimento ao destino circunvizinho constitui-se como um grande avanço para o turismo brasileiro. O trabalho coletivo de uma região beneficia não somente o visitante, como também toda a população daquela região que encontra no turismo uma oportunidade para a sobrevivência ou manutenção familiar.

A partir de 2004, o Ministério do Turismo desenvolveu uma política de desenvolvimento regional com foco na descentralização da gestão e num maior protagonismo dos estados e municípios. A partir do estímulo à participação e das escutas ao *trade* turístico, à sociedade e aos demais atores do processo de desenvolvimento local, o MTUR traçou os caminhos necessários para a elaboração de um programa que envolvesse estados e municípios para um bem comum: o desenvolvimento sustentável da atividade turística. Do planejamento participativo resultaram as estratégias para a implementação de ações que focassem os 27 Estados da Federação, estabelecendo as regiões turísticas (MTUR, 2013).

Dessa descentralização, nasceu o Programa de Regionalização do Turismo - PRT, como forma de promoção dessa interação entre estados e municípios e de convergência da política nacional. Seu objetivo principal é o de apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo no país, bem como promover a integração e cooperação entre os municípios, a ampliação e qualificação do mercado de trabalho, o aumento do tempo de permanência e do gasto médio do turista na região. Busca-se através da regionalização uma distribuição de renda mais igualitária, a inclusão social e a descentralização do planejamento (MTUR, 2007).

O programa definiu 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico. Para tanto, foi seguido o critério de que todo estado brasileiro precisava ter pelo menos um destino contemplado. Para se chegar à definição desses destinos, o Ministério do Turismo (MTUR, 2013) seguiu três etapas, a saber:

- Índice de Competitividade Nacional: pesquisa com a função de fornecer um retrato detalhado do setor, possibilitando uma intervenção planejada nos municípios estudados;
- Gestão de Destinos: ação voltada ao auxílio para a elaboração e execução de planos estratégicos para o setor de turismo, priorizando políticas que focavam a competitividade no mercado;
- Sistema de Gestão dos Destinos: ferramenta desenvolvida para gerir as ações entre o Ministério do Turismo e os Destinos Indutores.

Os 65 destinos identificados são responsáveis por induzir o desenvolvimento não só nos roteiros dos quais fazem parte, mas também nas regiões turísticas em que estão inseridos. Para ser considerado indutor do turismo, era necessário que o destino possuísse uma infraestrutura básica, atrativos qualificados e fluxo turístico, seja como emissor ou como receptor. Pode-se entender, então, que esses destinos indutores são responsáveis por promover uma dinâmica econômica no território a que pertencem, ou seja, fortalecem, ampliam e consolidam a economia local. A Figura 08 apresenta um mapa indicativo dos 65 destinos indutores do turismo brasileiro.

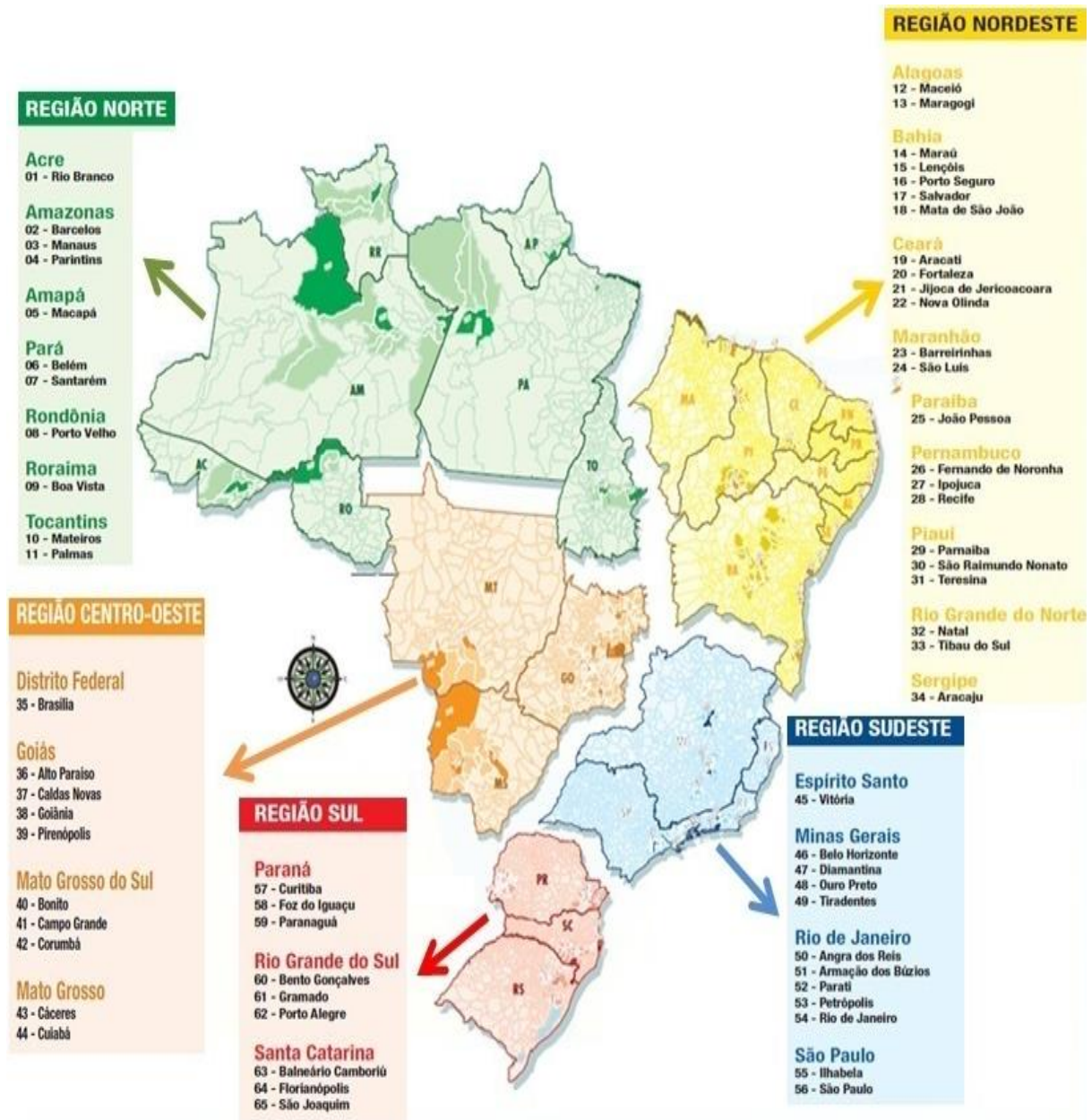


Figura 08: Os 65 destinos indutores do turismo brasileiro.

Fonte: adaptado de Barbosa (2008).

Ao observar a Figura 08, pode-se perceber que a região Nordeste (maior região em quantidade de estados) possui também a maior quantidade de destinos considerados indutores do turismo nacional, contabilizando 23. Após a região Nordeste, a outra região com maior número de destinos contemplados é a Sudeste, totalizando 12. Segue então a região Norte, com 11, a região Centro-Oeste, com 10, e, por fim, a região Sul, com 09 destinos indutores, fechando, assim, os 65 destinos identificados pelo Ministério do Turismo.

De acordo com o MTUR, os 65 destinos foram escolhidos a partir de critérios previamente elencados. Segundo este órgão:

Para a escolha dos destinos foram consideradas as avaliações e valorações de diversos estudos e pesquisas que orientam a ação ministerial, tais como o Plano de *Marketing* Turístico Internacional — Plano Aquarela, o Plano de *Marketing* Turístico Nacional — Plano Cores do Brasil, além de outros estudos e investigações sobre investimentos do Governo Federal e sobre as potencialidades e necessidades desses destinos. Além disso, foram consideradas as referências relativas às demandas de qualificação e infraestrutura elencadas pelos representantes dos 87 roteiros turísticos durante o 1º Encontro Nacional do Programa de Regionalização do Turismo, ocorrido em Brasília, em outubro de 2006 (MTUR, 2007, p. 18).

Em 2013, o PRT sofreu uma reformulação buscando a atualização, amadurecimento, ajustes de procedimentos e fluxos. Correções fruto dos constantes debates entre o Ministério do Turismo e a sociedade civil organizada, estabelecendo melhorias como forma de aprimorar ainda mais o programa (Vieira, 2013). A partir daquela data, foram definidos 08 eixos de atuação que orientam as ações de apoio à gestão, estruturação e promoção do turismo nas regiões e municípios (MTUR, 2016). Para a implementação dessa nova fase do Programa de Regionalização, foram previstas algumas estratégias, quais sejam:

- Mapeamento: define o território a ser trabalhado. O Mapa do Turismo Brasileiro é a base territorial de atuação dessa política para o desenvolvimento do turismo.
- Categorização: divide os municípios constantes no Mapa do Turismo Brasileiro, de acordo com o desempenho de suas economias do turismo.
- Formação: prevê a capacitação de gestores públicos e a publicação de cartilhas de orientação para o desenvolvimento do turismo.

- Fomento à regionalização: prevê o apoio financeiro do MTUR aos estados, regiões e municípios na implantação de seus projetos.
- Comunicação: engloba a constituição de uma rede nacional de interlocutores do Programa, facilitando a interação das ações em prol do desenvolvimento do turismo.
- Monitoramento: avalia a evolução do Programa e garante eventuais correções de rumo.

Para que a atualização do PRT aconteça de modo eficaz e efetivo, é necessária a adoção dessas ações estruturantes de caráter estratégico. Elas nortearão todo o processo de implementação, execução, avaliação e controle do programa, contribuindo para o seu êxito, como já vinha acontecendo nas versões inseridas no PNT 2003 a 2007 – Roteiros do Brasil e PNT 2007 a 2010 – uma viagem de inclusão. O primeiro passo para a realização dessa retomada do processo de regionalização foi a atualização do Mapa do Turismo Brasileiro, que culminou com um remapeamento das regiões turísticas brasileiras. Para tanto, estabeleceram-se alguns critérios, a saber:

Possuir oferta turística dentre os municípios que as compõem, possuir características similares e/ou complementares e aspectos que identifiquem os municípios que compõem as regiões (identidade histórica, cultural, econômica e/ou geográfica); e ser limítrofes e/ou distribuídos de forma contígua (próximo, junto ou adjacente) (MTUR, 2015b, p. 11).

A categorização dos municípios, proposta na “nova fase” do PRT, é um instrumento para a identificação do desempenho da economia do turismo dos municípios que compõem as regiões turísticas apresentadas no Mapa do Turismo Brasileiro. A partir dessa identificação, criaram-se 05 categorias através de uma análise de cluster, sendo estas A, B, C, D e E. Para que um município se enquadre na categoria A, por exemplo, é necessário que ele atenda a alguns

requisitos (variáveis), que vão desde o número de estabelecimentos formais cuja atividade principal é a hospedagem, a número de empregos formais no setor de hospedagem, passando pela estimativa de turistas domésticos e internacionais (MTUR, 2015b).

Essa nova forma de identificação não exclui os 65 destinos indutores e mantém a amostra para compor as pesquisas referentes ao Índice de Competitividade do Turismo Nacional e demais análises devido ao seu arcabouço de dados. Entretanto, as ações do Governo Federal acerca do turismo nacional para fins de elaboração e implementação de políticas públicas passam a ser decorrentes da categorização (MTUR, 2015a). Ou seja, a categorização passa a ser mais uma ferramenta da gestão dos destinos turísticos.

O que se percebe é que atualizações a programas e processos que já estão estabelecidos são sempre bem-vindas. Contudo, há de se ter em mente que elas servem para aprimorar, criar novos horizontes, e não para repetir ações que já existem apenas dando-lhes uma nova nomenclatura. O processo de categorização, apesar de moderno e coerente, precisa ser revisto, uma vez que muitos erros já podem ser detectados nessa nova metodologia. Utilizar como critério os estabelecimentos formais quando no turismo, principalmente em cidades pequenas e extremamente turísticas, a maior parte dos estabelecimentos é informal de nada vai contribuir para a atividade. Todavia, é necessário elaborar uma política que estimule a formalização e em sua decorrência, estabelecer exigências que se baseiem na formalidade para obter êxito. Essa anteposição termina por repetir erros tão comuns na política e na gestão da atividade turística brasileira e contribui para a descrença, cada vez mais recorrente, de que o turismo pode ter novos rumos.

Disso decorre a postura do gestor em buscar estratégias para que o turismo seja desenvolvido a contento na região que está sob sua gerência. Essas estratégias devem ser desenvolvidas em parceria, buscando estimular e inserir a iniciativa privada e a comunidade nesse processo. A forma como os gestores se comportam diante dessas novas realidades, os

instrumentos que utilizam e a capacidade de lidar com as situações fornece um panorama sobre a sua capacidade em ser resiliente diante de tantos contextos diferentes. Entender a sua capacidade de resiliência passa a ser fundamental para delinear como a atividade turística vai se desenvolver e sob qual viés.

2.2.2 Destinos indutores do turismo no Nordeste brasileiro

As atividades relacionadas ao turismo têm um impacto significativo na região Nordeste do Brasil, representando 9,8% do Produto Interno Bruto, com faturamento em torno de R\$42,7 milhões por ano (Portal Brasil, 2014). Não obstante, a região apresenta-se vulnerável em termos sociais, econômicos, ambientais etc, o que impede, em muitos casos, o pleno desenvolvimento desta. Em relação ao turismo, apesar de ser a região que dispõe da maior quantidade de municípios identificados como indutores do turismo nacional, o Nordeste quase não aparece nas pesquisas de competitividade entre as regiões que possuem maior capacidade de gerar negócios na área. Estas pesquisas acerca da competitividade são realizadas pelo Ministério do Turismo anualmente através do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, que abrange 13 dimensões com aproximadamente 60 variáveis (Figura 09).



Figura 09: Dimensões do Índice de Competitividade do Turismo.
Fonte: Adaptado de Barbosa (2008).

Esse índice tem servido para nortear as ações do turismo brasileiro, focando nas deficiências encontradas para gerar um planejamento concreto. Para se chegar ao número que mensura o grau de competitividade de um destino frente ao país e aos demais destinos, é realizada uma soma ponderada dos resultados conquistados pelo destino em cada uma dessas dimensões que resulta no índice geral de competitividade. Cabe ressaltar que, para a determinação da competitividade, é realizada uma análise escalonar que varia em 05 níveis (MTUR, 2015b). Destinos que estão no nível 05 são mais competitivos que os do nível 03, ou seja, possuem uma maior capacidade de geração de recursos, dispõem de uma melhor condição de desenvolvimento da atividade e possuem um turismo mais consolidado. A soma da pontuação obtida em cada pergunta, multiplicada pelo peso de cada variável, resulta nos índices de cada dimensão. “Os resultados [...] foram multiplicados por seu peso - atribuído de acordo com sua importância para a competitividade [...]. O resultado desse cálculo corresponde ao índice geral de competitividade do destino” (MTUR, 2015b, p. 6).

Em relação aos índices gerais de competitividade nacional, a média dos 65 destinos pesquisados foi de 60,0 pontos, estando, portanto, situados no nível 03 (Figura 10).

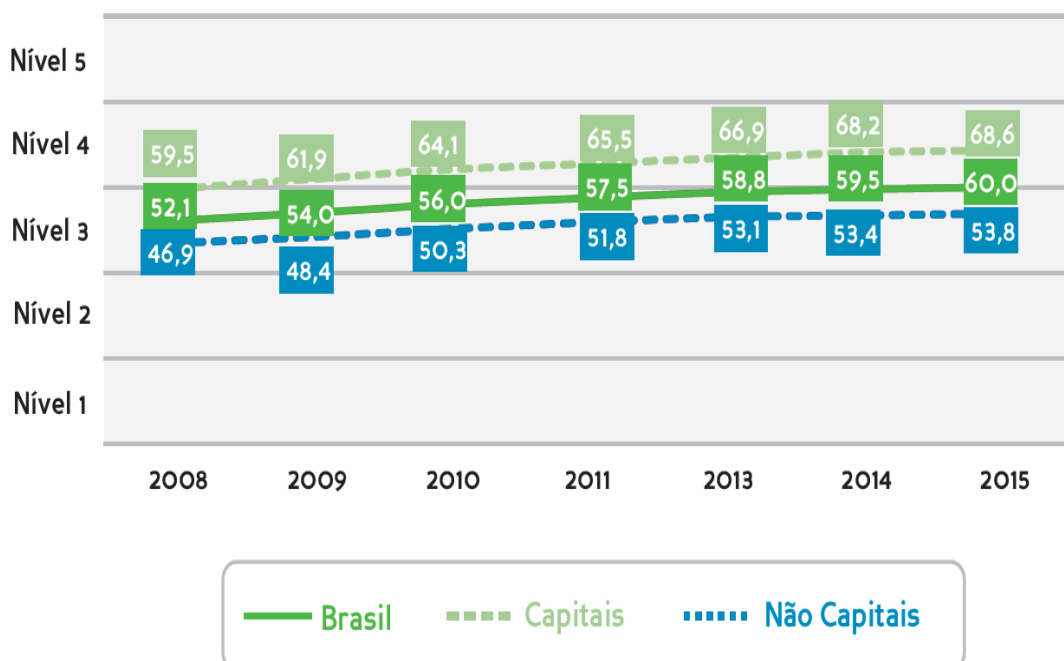


Figura 10: Comparativo dos Índices de Competitividade Nacional de 2008 a 2015.
Fonte: MTUR (2015b).

Percebe-se um avanço na competitividade dos destinos turísticos brasileiros. Todavia, ainda há muito a se fazer para melhorar esses índices. Pode-se dizer que, no ano de 2015, o Brasil ficou numa posição intermediária em relação à competitividade, o que não é bom para um país que tem no turismo uma de suas principais fontes de renda e geração de emprego. Outro ponto que merece destaque nessa figura é pertinente ao índice das capitais, que se situa no nível 4 e apresentou ligeiro crescimento em relação ao ano de 2014.

Quanto aos destinos indutores da região Nordeste, é possível notar que, em sua maioria, eles estão aquém do esperado em termos de competitividade. Apesar de ser a região com maior quantidade de destinos contemplados, apenas 02 de seus destinos figuram entre os mais competitivos, e essa situação piora quando se analisa os “não capitais”. A Figura 11 apresenta o ranking com os 10 destinos mais competitivos do Brasil. Nota-se que apenas 02 do Nordeste foram contemplados.

UF	Município	Índice
SP	São Paulo	83,2
RJ	Rio de Janeiro	81,1
RS	Porto Alegre	81,0
PR	Curitiba	80,4
MG	Belo Horizonte	79,2
PE	Recife	77,2
BA	Salvador	77,0
PR	Foz do Iguaçu	76,3
SC	Florianópolis	75,9
ES	Vitória	75,2

Figura 11: Índice geral de competitividade dos destinos nacionais.

Fonte: MTUR (2015b, grifo nosso).

A questão principal que se coloca é: será que mesmo com programas que estimulam o desenvolvimento de novos destinos turísticos ainda há uma diferenciação entre os

investimentos nas capitais e nos destinos não capitais? Outra questão que merece reflexão é: por que a maioria dos destinos indutores do Nordeste não alcançaram posições que os coloquem entre os melhores destinos do país? A região Nordeste carece de políticas públicas, de investimentos, de ações que mitiguem os impactos adversos pelos quais é assolada. Dentre esses impactos, os de ordem ambiental, tem influência direta no turismo e na competitividade da região. De acordo com a COBRARE – Codificação Brasileira de Desastres, a região Nordeste é impactada diretamente por estiagem e seca, movimento de massa, erosão, alagamentos, enxurradas, inundações e vendavais (UFSC, 2013). A análise dos destinos indutores do Nordeste revela deficiências em termos de reação e respostas aos sinistros, falta de entendimento da importância dos gestores no processo decisório, ausência de políticas que minimizem danos, entre outras lacunas na gestão de destinos turísticos. Apesar de usarem o turismo como justificativa para o desenvolvimento dos municípios, pouco se faz para potencializar a atividade e torná-la mais competitiva.

Estudos, pesquisas, planejamento não vão contribuir se forem utilizados inadequadamente pelos gestores. Dimensões como marketing e promoção do destino e monitoramento tornaram-se o gargalo em quase 100% dos destinos analisados (MTUR, 2015b). Estudos de oferta e demanda e impactos do turismo, tão importantes para direcionar as ações, não são realizados, ou, quando são, carecem de dados que possam influenciar as deliberações para a atividade. Captação de eventos, capacitação de profissionais, plano de marketing, mídia digital, ações de um impacto significativo e simples de serem realizadas constituem-se como verdadeiros entraves ao desenvolvimento do turismo e, conseqüentemente, no posicionamento competitivo da região Nordeste frente às demais regiões.

Cabe à gestão pública e privada, em parceria, desenvolver ferramentas que conduzam o turismo de maneira a potencializá-lo em todos os destinos, sejam eles indutores do turismo ou não. Ação sem planejamento não leva o destino a alcançar um patamar de competitividade

nacional; tampouco planejar e não agir vai gerar resultados. É preciso perceber as qualidades e potencializá-las, mas também identificar as principais fraquezas e ajustá-las de modo estratégico. Nesse sentido, é preciso que o turismo seja gerido de maneira resiliente, havendo, para isso, procedimentos metodológicos específicos que se somam ao conhecimento técnico da área na busca pela conexão perfeita entre áreas e ações.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

3.1 Abordagem e tipo do estudo

A pesquisa ora realizada caracteriza-se por possuir uma abordagem qualitativa, em que se busca compreender o ambiente, o contexto, a relação do pesquisado com o objeto da pesquisa, e assim delinear um resultado pautado no conhecimento e na experiência. Ao analisar a pesquisa de abordagem qualitativa, Prodanov & Freitas (2013) a descrevem como sendo uma pesquisa em que há uma intensificação do trabalho de campo e não há manipulação intencional do pesquisador com as questões levantadas. A busca pela identificação de como um evento acontece é mais importante do que o acontecido em si. Por sua vez, essa necessidade de manipulação para validar uma hipótese não se constitui como cerne da questão. Dessa forma, os procedimentos adotados (coleta e análise dos dados) privilegiaram o discurso, procurando elucidar a lógica interna desses discursos e as contradições, a fim de acessar a construção do pensamento lógico dos gestores públicos e privados do turismo para as questões que dizem respeito às suas interações e comportamento resiliente. Por se tratar da análise de um fenômeno social, em que a realidade vivenciada por um grupo, as suas aspirações e subjetividades são indispensáveis para se chegar a resultados que reflitam a veracidade do que se pesquisa, é que se justifica a utilização da pesquisa qualitativa nesta tese.

Em relação ao tipo do estudo, este se define como sendo de natureza descritiva. Para Gil (2008), esse tipo de pesquisa tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Pode-se dizer que a pesquisa explicativa também conduziu esta tese. Isto porque, neste tipo de pesquisa, busca-se identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. De acordo com Prodanov & Freitas (2013, p. 54), “as pesquisas explicativas são mais complexas, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados tem como

preocupação central identificar seus fatores determinantes”. Para Gil (2008), não há problemas em uma pesquisa descritiva ser continuada por uma explicativa, pois, para se identificar um fator causador ou determinante de um fenômeno, é necessário que este seja suficientemente descrito e detalhado.

3.2 Universo da pesquisa

Para uma pesquisa obter dados significativos, e de acordo com as hipóteses e os objetivos traçados, é essencial que o universo seja delimitado com base em critérios e princípios previamente estabelecidos. A seleção dos sujeitos que compuseram o universo desta pesquisa levou em consideração 03 aspectos: 1) refere-se à delimitação dos destinos indutores do Nordeste Brasileiro; 2) destinos que estejam cadastrados no Programa Cidades Resilientes; 3) os que apresentam melhor e pior índice de competitividade (de acordo com a classificação do MTUR), sendo eles: melhor e pior entre os destinos de capitais de estado e melhor e pior entre os destinos de interior.

Quanto aos sujeitos que representaram os gestores públicos e privados dos destinos indutores do turismo no Nordeste brasileiro, selecionados dentro dos critérios estabelecidos, estes foram divididos em dois grupos: gestores públicos estaduais e municipais e; gestores de empresas privadas. Essa opção levou em consideração o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, que propôs “a estruturação de roteiros turísticos intermunicipais nas regiões turísticas brasileiras, com base nos princípios da cooperação, integração e sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional” (Barbosa, 2008, p. 17). A partir do programa ora citado, foram identificados destinos indutores do turismo no Brasil, levando em consideração os seguintes critérios: “todas as Unidades da Federação e suas capitais deveriam ser contempladas; cada Unidade da Federação deveria ter no mínimo um e no máximo cinco destinos indutores de desenvolvimento turístico regional” (Barbosa, 2008, p.

17). Definiram-se, então, 65 destinos indutores. Para esta tese, foram identificados os destinos indutores localizados na região Nordeste, sendo estes apresentados no Quadro 04.

REGIÃO NORDESTE			
ALAGOAS	Maceió Maragogi	PERNAMBUCO	Fernando de Noronha Ipojuca Recife
BAHIA	Maraú Lençóis Porto Seguro Salvador Mata de São João	PIAUI	Parnaíba São Raimundo Nonato Teresina
CEARÁ	Aracati Fortaleza Jijoca de Jericoacoara Nova Olinda	RIO GRANDE DO NORTE	Natal Tibau do Sul
MARANHÃO	Barreirinhas São Luís	SERGIPE	Aracaju
PARAÍBA	João Pessoa		

Quadro 04: Destinos indutores do Desenvolvimento Turístico Regional – Região Nordeste.

Fonte: Adaptado de Barbosa (2008, p. 21).

Após definir os destinos indutores, o Ministério do Turismo, juntamente com a Fundação Getúlio Vargas, procede à captação e análise dos indicadores que compõem o índice em cada destino selecionado. No ano de 2015, os índices foram assim definidos:

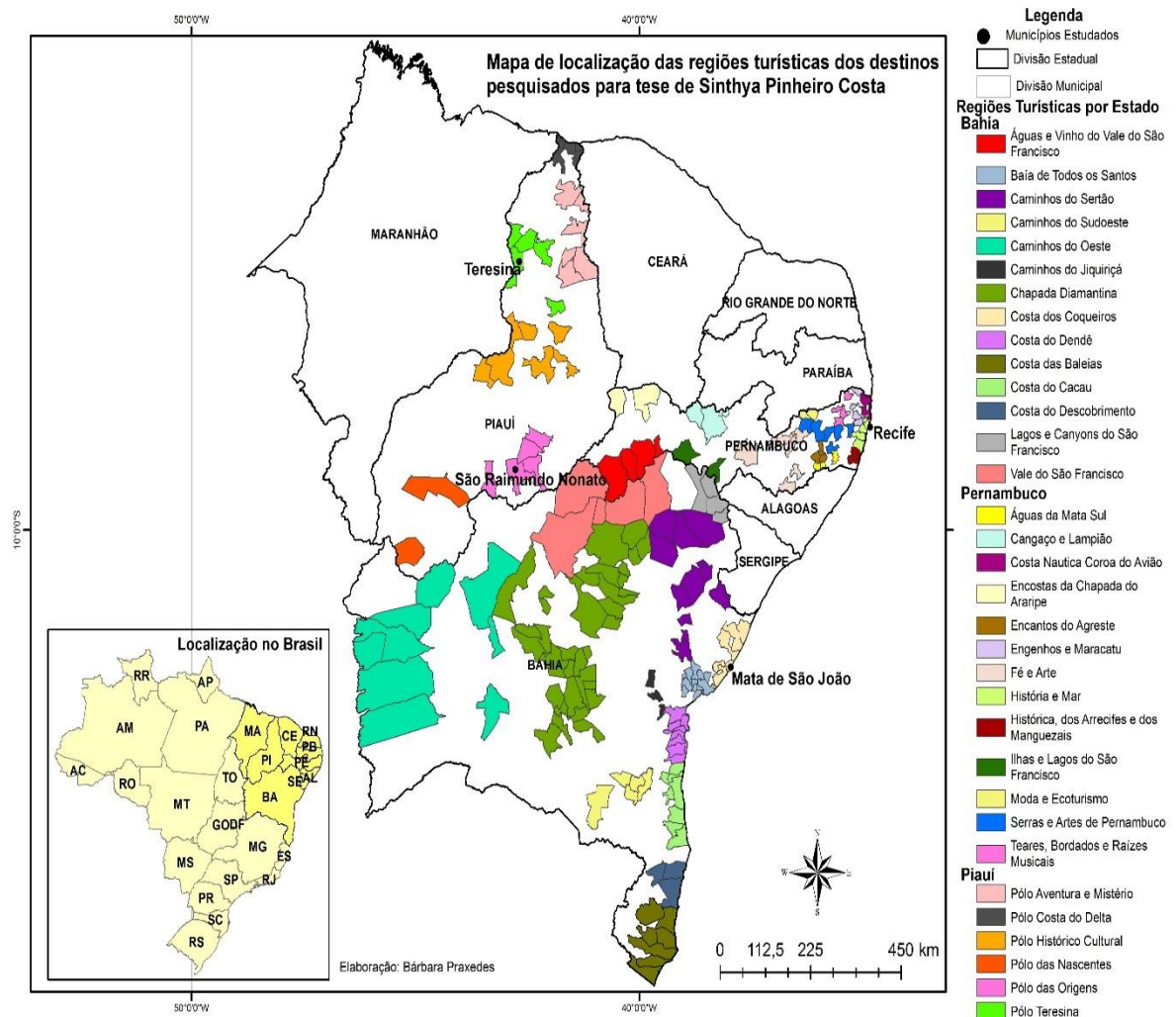
Capitais	Índice Geral	Nível
Aracaju	64,0	4
Fortaleza	71,9	4
João Pessoa	71,4	4
Maceió	65,7	4
Natal	65,7	4
Recife	77,2	4
Salvador	77,0	4
São Luiz	68,6	4
Teresina	59,9	3
Não Capitais	Índice Geral	Nível
Aracati	48,0	3
Barreirinhas	43,1	3
Fernando de Noronha	52,1	3
Ipojuca	51,8	3
Jijoca de Jericoacoara	45,9	3
Lençóis	52,9	3
Maragogi	45,5	3
Maraú	41,1	3

Mata de São João	56,0	3
Nova Olinda	44,4	3
Parnaíba	45,2	3
Porto Seguro	58,8	3
São Raimundo Nonato	40,6	3
Tibau do Sul	43,1	3

Tabela 02: Índice de Competitividade do Turismo nos destinos turísticos do Nordeste.

Fonte: Adaptado de MTUR (2015b).

Levando em consideração os critérios de seleção previamente definidos em relação ao Programa Cidades Resilientes (incluindo as informações sobre desastres) e destinos indutores que obtiveram os melhores e piores índices de competitividade, tem-se que a pesquisa foi realizada nos seguintes destinos (mapa 01):



Mapa 01: Localização das regiões turísticas dos destinos pesquisados

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

- Recife/PE: Capital com melhor índice de competitividade na região Nordeste e cidade entre os destinos indutores cadastrada no Programa Cidade Resiliente. Entre 1991 e 2012 apresentou 13 casos de estiagem e seca, 6 de movimento de massa, 2 casos de erosão, 1 de alagamento, 13 casos de enxurradas, 3 de inundações e 1 caso de vendaval (UFSC, 2013). Entre 2013 e 2016 relatou casos de incêndio em aglomerados residenciais (com 429 desabrigados), surto de doenças infecciosas virais (4 mortos e 25.219 enfermos). O município não relatou nenhum reconhecimento, ou seja, nenhuma identificação de adversidade foi informada ao Ministério da Integração Nacional, durante os 3 anos acima mencionados tampouco vigente no ano de 2017 (MIN, 2017).
- Teresina/PI: Capital com menor índice de competitividade no ano de 2015. Entre 1991 e 2012 apresentou 2 casos de estiagem e seca, 1 de movimento de massa, 2 casos de enxurradas, e 3 de inundações (UFSC, 2013). Entre 2013 e 2016 relatou apenas casos de incêndio florestal. O município não identificou nenhum acontecimento que caracterizasse risco durante os 3 anos acima mencionados tampouco vigente no ano de 2017 (MIN, 2017).
- Mata de São João/BA: Cidade não capital entre os destinos indutores cadastrada no Programa Cidade Resiliente. Apresentou entre 1991 e 2012, apenas 1 caso de enxurradas, no ano de 2007 (UFSC, 2013). Entre 2013 e 2016 não reportou nenhum dano. O município não informou ao MIN nenhuma adversidade passível de emergência durante os 3 anos acima mencionados tampouco vigente no ano de 2017 (MIN, 2017).
- São Raimundo Nonato/PI: Destino não capital com menor índice de competitividade em 2015. Entre 1991 e 2012 apresentou 12 casos de estiagem e seca e 1 caso de enxurradas (UFSC, 2013). Entre 2013 e 2016 relatou apenas

casos de estiagem, sem identificar quantidade de mortos, feridos, enfermos, desabrigados, desalojados, desaparecidos, outros afetados. O município relatou o reconhecimento de estiagem e seca no ano de 2016 e tem uma identificação de situação de risco vigente em relação a estiagem no ano de 2017 (MIN, 2017).

A partir desses critérios, definiu-se uma quantidade de 05 respondentes, sendo estes gestores das diversas áreas do turismo, representando a iniciativa privada e/ou terceiro setor, o que prioriza a diversificação de áreas como, por exemplo, um profissional da hotelaria, um de eventos, um de agência etc.; bem como pelo menos um representante da gestão pública de cada destino. A seleção dos respondentes foi intencional, a partir de contatos com associações que enviavam listas de associados, de pesquisas por empresas da área do turismo no destino selecionado e com as secretarias municipais de turismo. Com as listas em mãos, eram enviados e-mails convidando os interessados a participar da pesquisa. Além disso, foi realizado contato telefônico. Os que se disponibilizaram a participar constituem os sujeitos desta pesquisa. No caso do setor privado, optou-se por empresas localizadas nas áreas de maior concentração/fluxo turístico e que estejam legalizadas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), seja na condição de microempreendedor individual ou empresa de micro, pequeno, médio ou grande porte.

No total, apesar da meta de 24 respondentes, sendo 04 gestores públicos e 20 privados, apenas 22 pessoas participaram da pesquisa. Esse fato se deu por não haver representante da gestão turística municipal no município de São Raimundo Nonato, bem como pela negativa dos empresários deste município em participar da pesquisa. Assim, na cidade de São Raimundo Nonato, apenas 04 questionários foram aplicados com os gestores privados. Outro ponto importante a se ressaltar é que, na cidade supracitada, houve uma conversa com a Secretária de Cultura do município. Na ocasião, apesar de o questionário não ter sido aplicado, muitos pontos

importantes foram destacados. Por este motivo, serão inseridas na análise de conteúdo as reflexões da secretária, sempre fazendo referência à respondente.

3.3 Procedimentos de coleta e análise das informações

A coleta de dados desta pesquisa vem sendo desenvolvida desde a definição do tema. A partir do momento em que se definiu que ela caminharia no sentido do desenvolvimento turístico com abordagem resiliente a partir do estudo do comportamento resiliente dos gestores, buscou-se aprofundar o conhecimento, conhecer os posicionamentos acerca das teorias e realizar um levantamento de estudos que apresentassem similaridade com o que se propõe. Então, o uso da metodologia ProKnow-C (figura 12) foi fundamental nesse processo inicial de busca e compreensão temática. Isto porque, a aplicação integral da referida metodologia permitiu identificar a “Constelação Temática Base” (quadro 05) para fundamentar a tese e, posteriormente, dar continuidade ao processo de seleção dos artigos para definição do “Portfólio Bibliográfico Base” (quadro 05) para a tese.

De acordo com Chaves *et. al.* (2012), os artigos a serem analisados são extraídos diretamente da base de dados, onde são realizados procedimentos sequenciais que consistem

[...] na seleção de um conjunto de artigos conhecido como banco bruto de artigos e, para esse conjunto, são aplicados filtros sequenciais em relação ao alinhamento dos títulos sobre o tema, número de citações, alinhamento dos resumos, e por fim, alinhamento integral do artigo em relação ao assunto de pesquisa (p. 09).

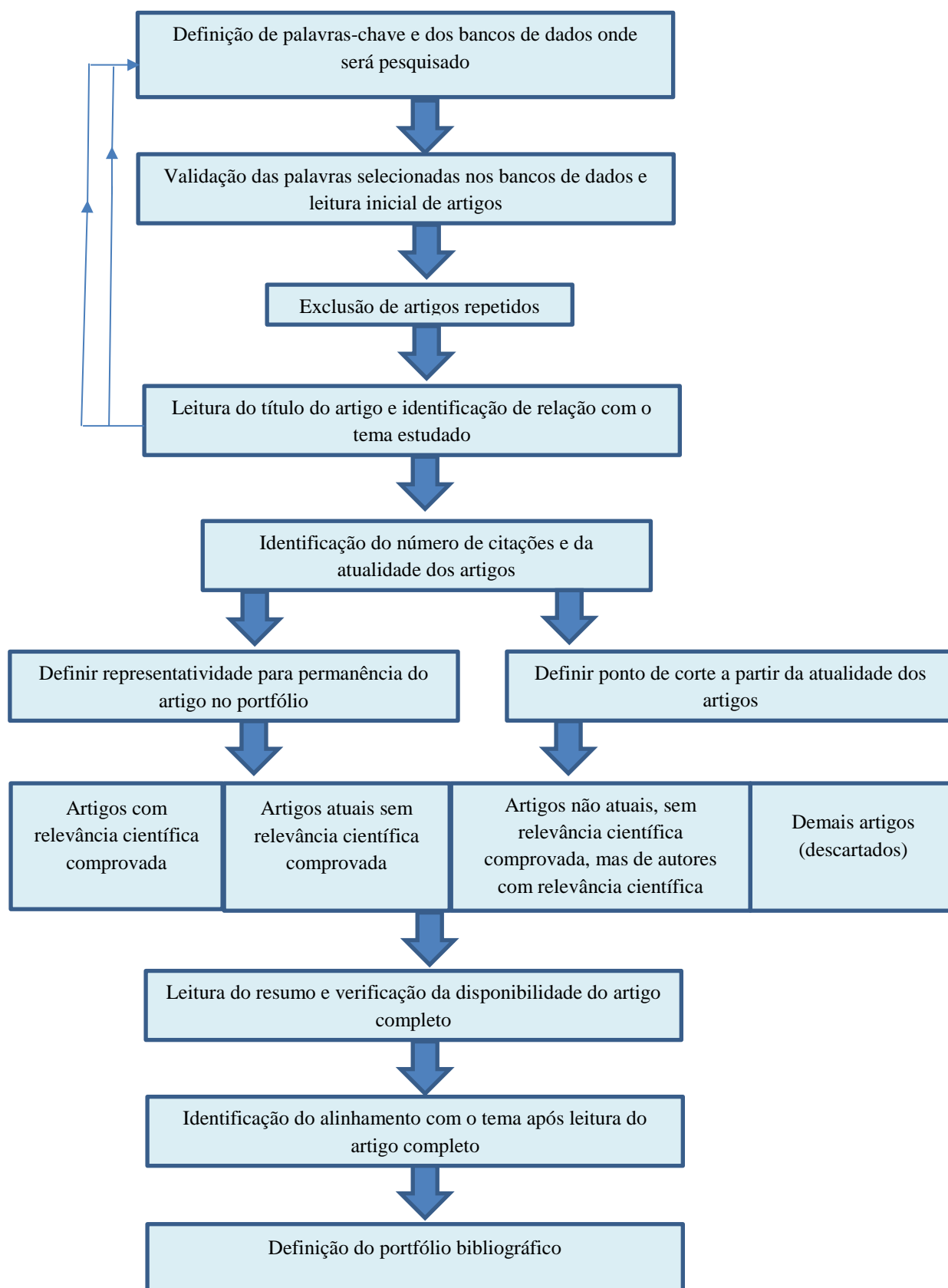


Figura 12: Processo de seleção dos artigos do Portfólio Bibliográfico.

Fonte: Afonso *et. al.* (2011).

O primeiro passo para a aplicação da metodologia é a definição das palavras-chave. Para esta pesquisa, foram definidas 03 palavras-chave (pesquisadas nos idiomas português e inglês): turismo, resiliência e gestores. De acordo com Afonso *et. al.* (2011, p. 51), “as palavras-chave selecionadas devem ser utilizadas nos mecanismos de busca de artigos científicos, isoladamente ou combinadas”. Após a definição das palavras-chave, devem-se identificar os bancos de dados que serão utilizados para compor a pesquisa. Ainda de acordo com Afonso (2011, p. 51), “como não há um mecanismo que faça a busca nas diversas bases de dados existentes – onde o conteúdo dos periódicos fica armazenado – é preciso selecionar quais as bases de dados serão utilizadas para fazer o procedimento de busca dos artigos”.

Para fundamentar os temas envolvidos nesta tese, utilizou-se o ProKnow-C (figura 12) para definir a “Constelação Temática base” e o “Portfólio Bibliográfico base”. Nesta etapa, foram selecionados textos a partir do banco de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo *login* da UFRN, bem como documentos institucionais de órgãos nacionais e internacionais relacionados com o turismo e a resiliência em seus respectivos *sites* na *internet*. Para compor a constelação de temas, optou-se por pesquisar a palavras-chave “resiliência” de modo individual e associada ao turismo. Isto porque a intenção era mapear os entendimentos sobre a resiliência e suas aplicações nas diversas áreas do conhecimento (tabela 01). Já para compor o portfólio básico da tese, adotou-se como critério para seleção dos artigos o seguinte:

1. Os artigos deveriam ser revisados por pares;
2. Artigos publicados entre 2006 e 2016;
3. Área de conhecimento: ciências sociais aplicadas;
4. Subárea de conhecimento: turismo;
5. Base de dados: Scopus, Dialnet, Directory of Open Access Journal.

A busca de artigos com os critérios mencionados na página anterior encontrou um total de 1436 artigos. A primeira fase do processo de filtragem consistiu na exclusão dos artigos repetidos. Após esta etapa, foi determinado um número de 1405 artigos. A segunda etapa foi a leitura do título dos artigos para identificar aqueles que se aproximavam da temática aqui proposta. De acordo com Afonso *et. al.* (2011, p. 53):

Esta etapa se justifica pelo fato de que frequentemente a busca das palavras-chave é realizada não somente nos títulos e palavras-chave dos artigos, mas também nos resumos, possibilitando que sejam incorporados ao banco de artigos do pesquisador trabalhos que, apesar apresentarem presença das palavras-chave procuradas, não tratem especificamente do tema de pesquisa.

Ao final desta etapa, foi identificado um total de 221 artigos potenciais (constelação temática geral). Uma análise mais criteriosa do resumo dos artigos apresentou um total de 20 artigos alinhados com o tema desta tese. A terceira etapa consistiu na verificação da relevância científica, a partir da quantidade de citações que os artigos potenciais dispõem. Para isso, recorreu-se ao Google Acadêmico para identificar a quantidade de citações. Dos 20 artigos, 11 não possuem nenhuma citação e por isso foram retirados do Portfólio Bibliográfico, que foi finalizado com 09 artigos, conforme apresentado no Quadro 05.

Constelação Temática Base – Autores da Resiliência			
Teórica/Conceitual	Comportamental	Organizacional	Sistema/Ambiental
-Deslandes & Junqueira (2003) -Taboada, Legal & Machado (2006) -Yunes (2006) -Angst (2008) -Fantova (2008) -Sachuk & Cangussu (2008) -Brandão, Mahfoud & Giardoli-Nascimento (2011) -Cyrulnik & Cabral (2015)	-Reivich & Shatté (2002) -Barbosa (2006) -Miguel (2012) -Francisco & Coimbra (2015) -SOBRARE (2016)	-Santos (2009) -Minello (2010) -Guzzo (2015)	-Holling (2001) -Walker & Salt (2006) -Resilience Alliance (2010) -Ribeiro (2012) -UNISDR/ONU (2012) -Enriquez & Rodriguez (2015) -Ministério da Integração Nacional (2016)
Portfólio Bibliográfico base			

- Borodako, K. (2011)
- Suzano, J. C. C.; Freitas, M. N. C. (2011)
- Campodónico, R.; Bertolotti, L. C. (2013).
- Carvalho, F. C. C.; Pimentel, T. D. (2013)
- Souza, J. A. R.; Baltazar, M.; Lenzi, F. C. (2013)
- Teixeira, A. B.; Silva, S. D.; Bernardes, G. Darc. (2013)
- Azevedo, P. S.; Romão, M.; Rebelo, E. (2014)
- Lima, P. P.; Dorion, H.; Milan, G. S.; Severo, E. A.; Ganzer, P. P.; Olea, P. M. (2014)
- Estevão, C. M. S.; Nunes, S. M. M. D. (2015)

Quadro 05: Constelação Temática Base e Portfólio Bibliográfico Base.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Após a análise bibliométrica dos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico, verificou-se que o artigo que apresentou maior quantidade de citações teve 06 citações e foi o *“Success factors for using ERP (Enterprise Resource Planning) systems to improve competitiveness in the hospitality industry”* (Azevedo, Romão, & Rebelo, 2014). O *“Cooperation of small and medium-sized tourism enterprises (SMTES) with tourism stakeholders in the Maopolska region – top management perspective approach”* (Borodako, 2011) obteve 05 citações. O periódico *“Tourism & Management Studies”* foi o que obteve a maior quantidade de artigos dentro do Portfólio Bibliográfico deste estudo, sendo 04 artigos da sua base de dados. Apesar de 09 artigos comporem o portfólio, não foi encontrado nenhum que estabeleça relação entre turismo e resiliência. Tampouco entre esses dois e os gestores. Cada um apresenta em seu escopo algum desses temas, mas a associação entre eles é inexistente dentro dos critérios estabelecidos nas revistas científicas.

Por esse motivo, nesta tese, o Portfólio Bibliográfico foi utilizado como um dos elementos indicativos do ineditismo do estudo em questão e não propriamente para desenhar o referencial teórico, visto que as produções identificadas não apresentam íntima relação com o que se propõe. O resultado obtido no estudo das bases de dados culminou na certeza de que trabalhar com turismo, resiliência e gestores representava uma lacuna nos estudos do turismo e que necessitava ser foco de estudos científicos.

Após isso, realizou-se a coleta e a análise dos resultados da pesquisa em campo e as técnicas e procedimentos adotados para a consecução da pesquisa são apresentados na Figura 13.

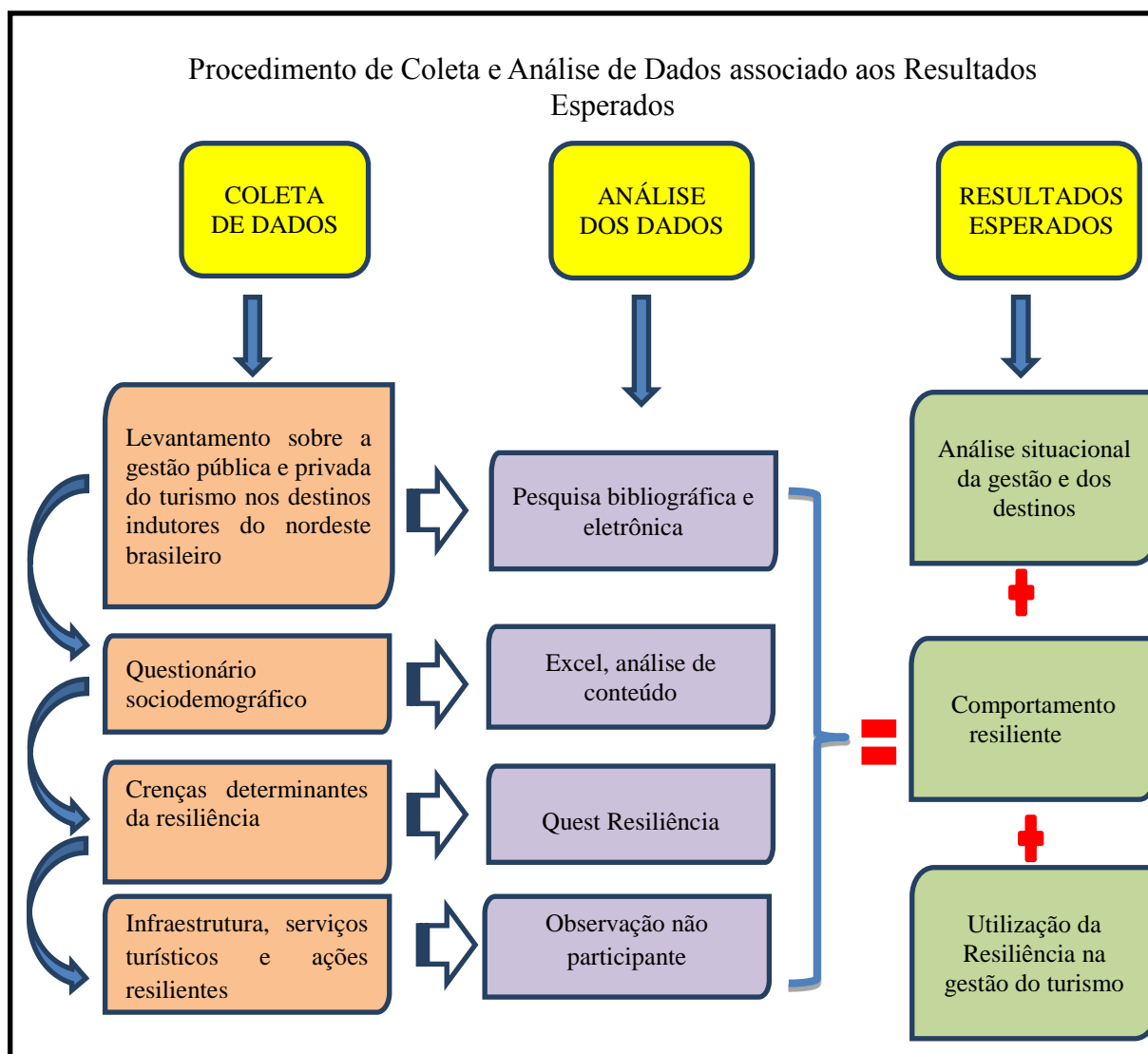


Figura13: Síntese dos procedimentos metodológicos.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Cada etapa destacada na Figura 13 está detalhada nos tópicos a seguir.

3.3.1 Coleta dos dados

Na fase de coleta de dados, o pesquisador desenvolve um contato direto com o objeto de estudo e obtém os dados que vão subsidiar a análise dos dados. O uso de técnicas e instrumentos adequados se constitui importante para o desenvolvimento da pesquisa. O

processo de coleta de dados desta pesquisa foi dividido em 03 etapas. A primeira etapa está relacionada ao levantamento de informações (através da pesquisa bibliográfica e documental) sobre a gestão pública e privada no turismo e sobre a resiliência.

A segunda etapa faz referência à pesquisa empírica, na qual foram realizados dois procedimentos: observação não participante e aplicação dos questionários (apêndice 02). A observação levou em consideração a situação da infraestrutura e dos serviços turísticos em cada um dos quatro destinos pesquisados (figura 14) tendo as categorias de análise obtidas das dimensões do Índice de Competitividade do Turismo Nacional 2015 e do Guia para Cidades Resilientes da UNISDR. De acordo com Prestes (2008), na observação, busca-se um conhecimento claro e preciso do objeto, sendo atribuído sentido a ele. Em relação à participação do observador, Prestes (2008) afirma que, durante a observação não participante, o observador permanece fora da realidade a ser estudada, não interferindo nem se envolvendo com ela. Para a observação, levaram-se em consideração os seguintes aspectos (Figura 14):



Figura 14: Categorias da observação não participante.
Fonte: Elaboração própria (2017). Imagens da autora.

Essas categorias direcionaram a observação e para cada categoria foi realizada a análise descritiva, bem como um quadro-resumo no qual, a partir da escala *likert* (apêndice 03), identificou-se a situação do destino. As realidades observadas durante a coleta de dados são apresentadas no Capítulo 4.

O segundo procedimento adotado foi a aplicação de questionário. Antes da aplicação deste, entretanto, era solicitado ao respondente a leitura e preenchimento do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (apêndice 01), onde registrava-se a disponibilidade do respondente em participar voluntariamente da pesquisa. O questionário foi selecionado enquanto instrumento de coleta de dados para esta pesquisa, por permitir analisar aspectos subjetivos e objetivos dos sujeitos, sendo indicado em pesquisas sociais. As questões, abertas e fechadas, versaram sobre o perfil do gestor, sua forma de atuação, dificuldades para gerir empresas e destinos turísticos, mapeamento do perfil e histórico do respondente em relação à resiliência, entre outras perguntas.

A terceira etapa consistiu no Mapeamento das Crenças Determinantes¹⁹ do Comportamento Resiliente. Esse mapeamento visa a identificar as crenças que determinam os comportamentos resilientes e é aplicado no formato on-line de modo simples e prático (SOBRARE, 2016). Esse método foi selecionado dentre os demais métodos de análise da resiliência por tratar da avaliação comportamental propriamente dita. A partir da sua aplicação, é possível determinar como está a resiliência do gestor e diagnosticar lacunas que podem ser trabalhadas para potencializar o comportamento resiliente. Este método foi desenvolvido pela SOBRARE e somente pode ser usado mediante autorização dos dirigentes da Sociedade. A partir dessa autorização, são liberados códigos e senhas para que os respondentes possam ter acesso aos questionamentos, o que posteriormente possibilitará analisar as suas crenças.

¹⁹ As perguntas desse instrumento estão disponíveis no Anexo 01.

Realizada a coleta de dados, partiu-se para as formas de análise dos dados brutos. Os instrumentos e métodos utilizados são apresentados a seguir.

3.3.2 Plano de análise dos dados

Assim como a coleta de dados, a análise também foi realizada em etapas. Essa divisão permite que os métodos empregados sejam direcionados especificamente para cada técnica e reduz a possibilidade de erros derivados de uma interpretação equivocada dos dados coletados, cabendo ao pesquisador tratar os dados coletados e analisá-los de maneira a cumprir os objetivos propostos, como também confirmar ou refutar as hipóteses levantadas.

A primeira etapa da análise, que se iniciou desde o processo de problematização da pesquisa e seguiu até as considerações finais, foi a pesquisa bibliográfica. Ela forneceu subsídios para a compreensão de como se entende ser ideal a atuação dos gestores públicos e privados na atividade turística, desde o planejamento até a execução das ações, além da utilização das crenças determinantes da resiliência no turismo.

A segunda etapa correspondeu à análise das observações não participantes e dos questionários. As observações foram analisadas a partir de contrapontos entre o que se apresenta nos destinos e o que se tem de ideal, segundo os autores da área. Para a análise dos questionários, utilizou-se o software Excel 2007, que gerou os gráficos referentes ao perfil sociodemográfico e de trabalho dos sujeitos pesquisados. Para as perguntas abertas, foi utilizada a análise de conteúdo, com base em Bardin (2011). Esta técnica descreve objetiva, sistemática e quantitativamente o conteúdo das comunicações, tendo por finalidade interpretá-las, pois “tudo que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido à Análise do Conteúdo”, como cita Bardin (2011, p. 31). Para Gil (2008, p. 153), “à medida que as informações obtidas são confrontadas com informações já existentes, pode-se chegar a amplas generalizações, o que

torna a análise de conteúdo um dos mais importantes instrumentos para a análise das comunicações de massa”.

A análise de conteúdo (Bardin, 2011) se divide em três etapas:

- Pré-análise: sendo esta a fase organização do material, formulação de hipóteses e preparação do material;
- Exploração: consistindo no recorte (escolha das unidades), numeração (escolha das regras de contagem) e a classificação (escolha de categoria);
- Tratamento dos dados: onde os dados se tornam válidos.

Os procedimentos metodológicos necessários à análise de conteúdo de pesquisas qualitativas são: categorização - classificação dos elementos; inferência - dedução de maneira lógica de algo do conteúdo analisado; descrição - descrever o conteúdo; interpretação - relacionar estruturas de significantes com significados dos enunciados. Nesta pesquisa, as categorias de análise de conteúdo foram definidas tomando como base as áreas de avaliação dos MCD's da resiliência, além das características gerenciais, apresentadas no Capítulo 2. A Figura 15 apresenta as categorias da análise de conteúdo e as questões do questionário (apêndice 02) que se relacionaram a cada categoria, subsidiando, assim, a análise dos dados.



Figura 15: Categorias da análise de conteúdo e as respectivas questões do questionário.
Fonte: Elaboração própria (2017).

A terceira etapa diz respeito à análise dos dados coletados *on-line* por meio do Quest_Resiliência. Eles foram respondidos na plataforma *on-line* (Quest_Resiliência) pelos atores pesquisados e então, ao final do seu preenchimento foram remetidos automaticamente para a base de dados da SOBRARE. Cada sujeito participante é identificado no banco de dados por uma numeração, que representa um código do participante e evita a sua identificação nominal, bem como possibilita o acesso a área do participante no site da SOBRARE. Este código é formado por uma sequência de 5 números gerados automaticamente (exemplo: 14352). Após o preenchimento *on-line*, a SOBRARE, se encarrega de gerar os relatórios acerca das crenças dominantes da resiliência. Os documentos entregues são: relatório individual do respondente, tabela do levantamento sociodemográfico, tabela das categorias de resiliência e tabela dos índices de resiliência. A Tabela 03 apresenta a representação de como esses

resultados são fornecidos pela SOBRARE para ser analisado pelo pesquisador. Ressalta-se que não se busca revelar com este tipo de pesquisa o quanto os gestores são competentes ou fracassados, mas analisar a intensidade de suas crenças perante os estresses a que estão susceptíveis ou acometidos (Miguel, 2012).

MODELO DE CRENÇA DETERMINANTE-MCD	PASSIVIDADE (PC-P)				EQUILÍBRIO (Excelente) n (%)	INTOLERÂNCIA (PC-I)			
	FRACA	MODERADA	BOA	FORTE		FORTE	BOA	MODERADA	FRACA
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
ANALISE DO CONTEXTO	0 (0,0)	01 (1,1)	16 (17,8)	11 (12,2)	38 (42,2)	14 (15,6)	09 (10,0)	01 (1,1)	0 (0,0)
AUTOCONFIANÇA	0 (0,0)	01 (1,1)	08 (9,0)	03 (3,3)	24 (26,7)	31 (34,5)	10 (11,1)	13 (14,4)	0 (0,0)
AUTOCONTROLE	0 (0,0)	01 (1,1)	04 (4,4)	02 (2,2)	36 (40,0)	22 (24,4)	11 (12,2)	14 (15,5)	0 (0,0)
CONQUISTAR E MANTER PESSOAS	01 (1,1)	01 (1,1)	04 (4,4)	06 (6,7)	33 (36,7)	23 (25,6)	12 (13,3)	10 (11,1)	0 (0,0)
EMPATIA	0 (0,0)	01 (1,1)	20 (22,2)	06 (6,7)	31 (34,4)	24 (26,7)	06 (6,7)	02 (2,2)	0 (0,0)
LEITURA CORPORAL	03 (3,3)	02 (2,2)	37 (41,1)	13 (14,4)	21 (23,3)	08 (9,0)	03 (3,3)	03 (3,3)	0 (0,0)
OTIMISMO COM A VIDA	0 (0,0)	0 (0,0)	12 (13,3)	09 (10,0)	26 (28,9)	22 (24,4)	06 (6,7)	15 (16,7)	0 (0,0)
SENTIDO DA VIDA	01 (1,1)	0 (0,0)	07 (7,8)	04 (4,4)	19 (21,1)	21 (23,3)	20 (22,2)	18 (20,0)	0 (0,0)

Tabela 03: Resultado das Crenças Determinantes da Resiliência.

Fonte: Miguel (2012, p. 77).

Nesta tabela, além das crenças determinantes da resiliência, é possível identificar a quantidade de respondentes que se encaixam em cada categoria, bem como o percentual que estes respondentes representam quantitativamente. Essas informações são retiradas do Quest_Resiliência e geradas pela SOBRARE em forma de relatório.

A última etapa consistiu na análise das cidades resilientes associadas ao resultado obtido nos MCD'S dos gestores, esperando que esta associação de metodologias pudessem viabilizar a propositura de formas de implementação do turismo pautado na resiliência. A partir dessas técnicas, esta pesquisa foi delineada. Buscou-se, então, a união de todas as informações obtidas com os diversos instrumentos de coleta e análise para compor os resultados da pesquisa ora descrita, de maneira que se pudessem utilizá-las na geração da proposta de desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente, a partir da mudança comportamental dos gestores públicos e privados da atividade.

Capítulo 4

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O percurso que se desenvolveu até este capítulo foi definido para que esta pesquisa possa, de maneira clara e coerente, apresentar a relação turismo x resiliência x gestão, com vistas a auxiliar no processo de planejamento e gestão da atividade turística. A pesquisa de campo foi realizada no mês de novembro/2016 nas cidades de Mata de São João, São Raimundo Nonato e Teresina, e fevereiro/2017 na cidade de Recife, após agendamento prévio com os gestores públicos e privados. Apenas a cidade de São Raimundo Nonato não teve gestor público participante da pesquisa, como já citado. Nesta cidade, a pasta do turismo ficou dois anos e meio sem representante e quem a assumiu já havia pedido exoneração do cargo porque o grupo político do qual fazia parte não se reelegeu nas eleições municipais de 2016.

Todavia, as informações obtidas com a Secretária de Cultura de São Raimundo Nonato e com os gestores públicos dos outros destinos estudados foram satisfatórias para auxiliar na resposta aos objetivos e hipóteses levantadas nesta pesquisa de doutorado. O que se buscou foi verificar aspectos do comportamento resiliente dos gestores dos quatro destinos turísticos que compõem esta tese, saber como representam e se comportam em termos de resiliência para assim identificar se esses elementos são fatores preponderantes no desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente, de que forma e como potencializar ações que contribuam para o desenvolvimento dessa capacidade na atividade turística.

Para tanto, o passo inicial foi dado com a apresentação e análise do perfil dos respondentes, que possibilitou mais compreensão dos sujeitos. Após essa análise, foram apresentados os resultados oriundos do mapeamento do comportamento resiliente, seguido da observação não participante, ações desenvolvidas em cidades resilientes e, por fim, a unificação desses resultados, que serviu de aporte para o elenco de ações sugeridas na tese.

4.1 Perfil sociodemográfico dos respondentes

A pesquisa ora apresentada contou com a participação de 22 respondentes, divididos em 19 gestores de empresas privadas e do terceiro setor e 03 gestores públicos das Secretarias Municipais de Turismo. A quantidade de gestores “privados” e do terceiro setor, bem como os setores e instituições de atuação, são apresentados no quadro 06.

SETORES/INSTITUIÇÕES DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE DE SUJEITOS PESQUISADOS	SETORES/INSTITUIÇÕES DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE DE SUJEITOS PESQUISADOS
HOSPEDAGEM	05	ASSOCIAÇÕES DE CLASSES	02
EVENTOS (organização/buffet)	03	CONVENTION AND VISITOR BUREAU (CVB)	02
AGÊNCIA DE VIAGENS (receptivo/emissivo/locação de veículos)	02	INSTITUIÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	02
SEBRAE	02	IPHAN	01

Quadro 06: Setores e instituições de atuação dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Entre as instituições não governamentais, as que aceitaram participar da pesquisa foram o Projeto TAMAR e o Instituto Baleia Jubarte. Essas duas instituições são atuantes em prol do desenvolvimento do turismo no destino Praia do Forte, pertencente ao município de Mata de São João/BA e, além disso, suas sedes correspondem a atrativos turísticos e operam como fonte de captação de demanda. Em relação às associações de classes, destaca-se a participação da ACOVESC - Associação de Condutores de Visitantes Ecoturísticos da Serra da Capivara de São Raimundo Nonato e a TURISFORTE - Associação Comercial e Turística da Praia do Forte. Os demais participantes, da gestão pública municipal, foram divididos em: 01 secretária de

turismo, 01 coordenador especial de turismo e 01 gerente de produtos turísticos, todos indicados pelos Secretários de Turismo.

No intuito de distinguir os participantes do estudo quanto a questões sociodemográficas e de atuação na atividade turística, serão descritos os indicadores, tais como: gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, naturalidade e nacionalidade. O primeiro indicador trata do gênero dos respondentes. O Gráfico 01 apresenta a distribuição geral e por destino turístico.

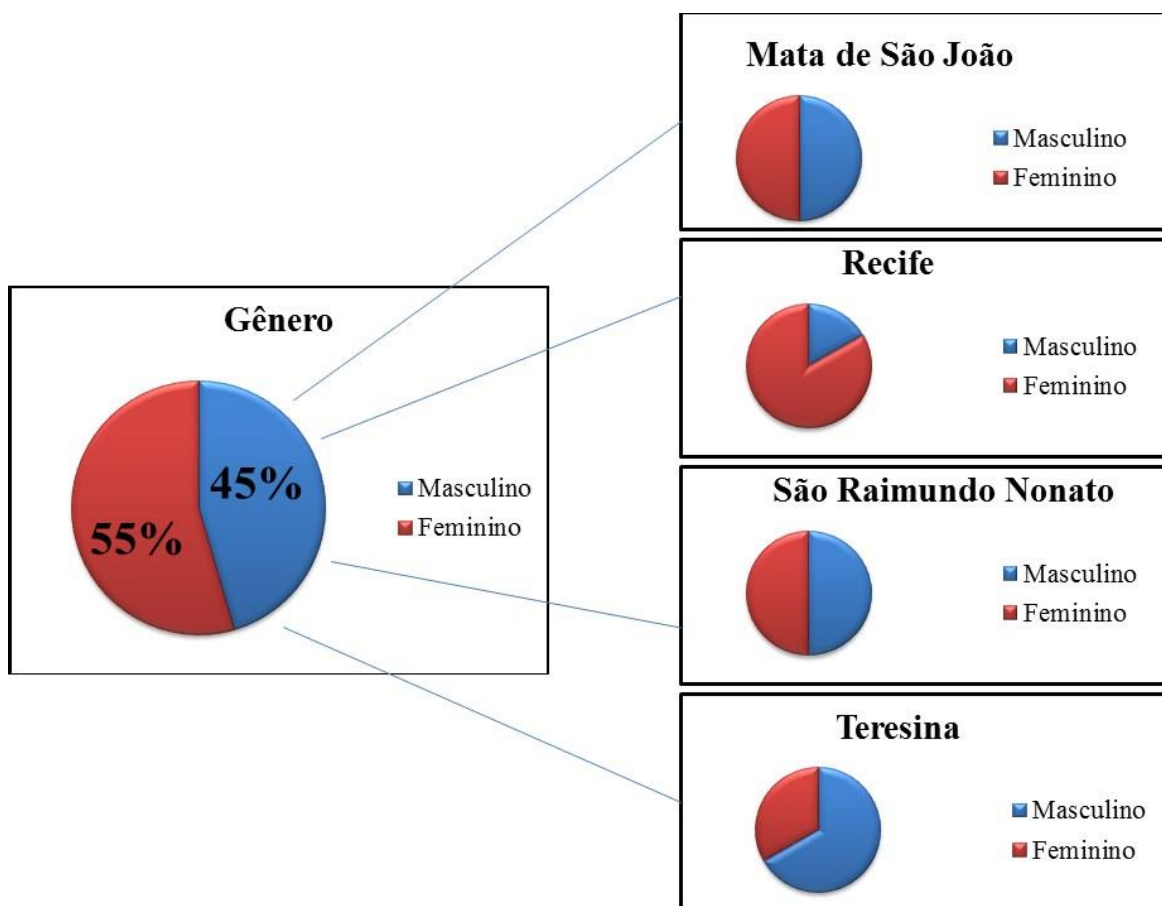


Gráfico 01: Distribuição dos entrevistados conforme o gênero.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao gênero, no total geral, houve certo equilíbrio entre masculino e feminino. Merece destaque, entretanto, o destino turístico Recife, onde houve predominância do sexo feminino. Dos 06 entrevistados, apenas 01 é do sexo masculino. Em contraposição, na cidade de Teresina, o número de pessoas do gênero masculino foi maior que o feminino. Nas demais cidades, houve igualdade entre os sexos.

Quanto à faixa etária, percebeu-se entre os sujeitos pesquisados uma variação etária que, para esta pesquisa, foi significativa (Gráfico 02). O fato de se ter variação contribui para saber se há diferença entre o comportamento em termos de resiliência e gestão, entre pessoas mais jovens e pessoas de maior idade. Outro fato importante é que a metade dos respondentes apresentam idade acima dos 50 anos e apenas 5%, idade entre 18 e 29 anos. Isto reflete uma realidade particular da gestão nesta pesquisa: a gestão turística é atribuída à pessoas mais experientes e, muitas vezes, ela decorre dos anos vividos e do trabalho desenvolvido. Todavia, apesar da realidade mundial de empreendedorismo e dos jovens assumindo os altos cargos das instituições, na amostra analisada essa realidade ainda é tímida.

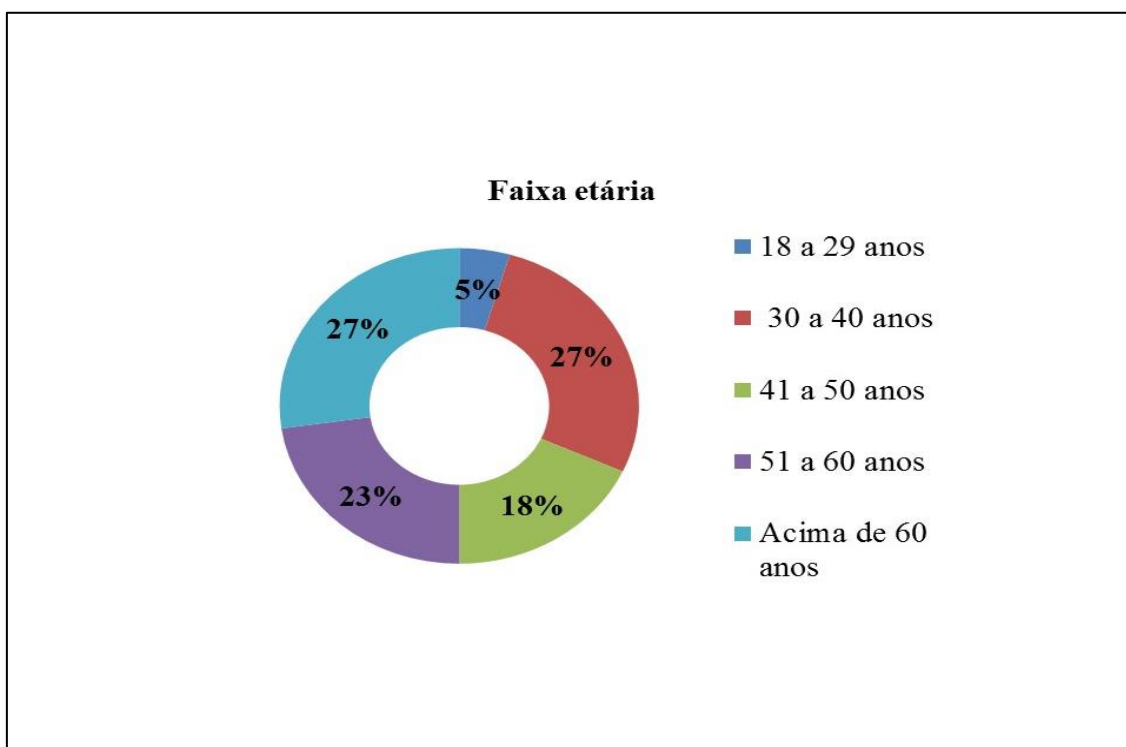


Gráfico 02: Distribuição dos entrevistados conforme faixa etária.
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto ao estado civil, a maior parte dos sujeitos pesquisados afirmou ser casado (68%), seguidos por uma pequena parcela de solteiros (27%) e apenas um divorciado (categoria outros 5%). Observa-se que o mesmo valor percentual de casados também é aplicado ao número de filhos. Apesar do fato de ser casado não obrigar o sujeito a ter filhos, assim como ser solteiro

não desobriga o sujeito dessa possibilidade, nesta pesquisa houve proporcionalidade entre as duas perguntas, conforme apresentado no Gráfico 03.

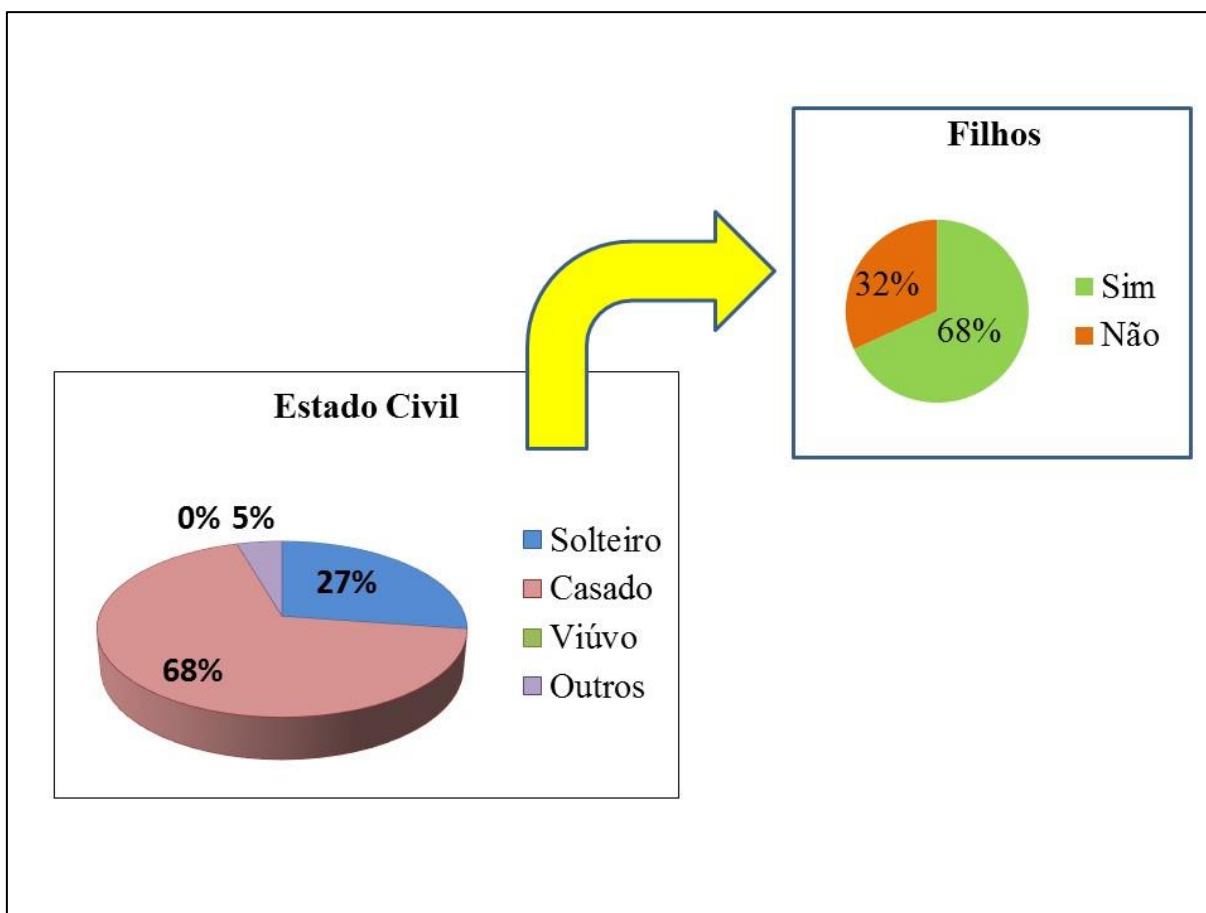


Gráfico 03: Distribuição dos entrevistados conforme estado civil e número de filhos.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Um fato que merece destaque nesta pesquisa é que, embora tenha sido perguntada a naturalidade do sujeito pesquisado, observou-se a necessidade de questionar também a nacionalidade (Gráfico 04). Percebeu-se nos destinos turísticos de Mata de São João e Recife a presença de estrangeiros na gestão de empresas ou instituições turísticas, muito embora vivam no Brasil há algum tempo e trabalhem com turismo há um tempo maior ainda. Outro ponto importante é que um desses estrangeiros está à frente do CVB e outro de uma Instituição Não Governamental. O terceiro é proprietário de pousada.

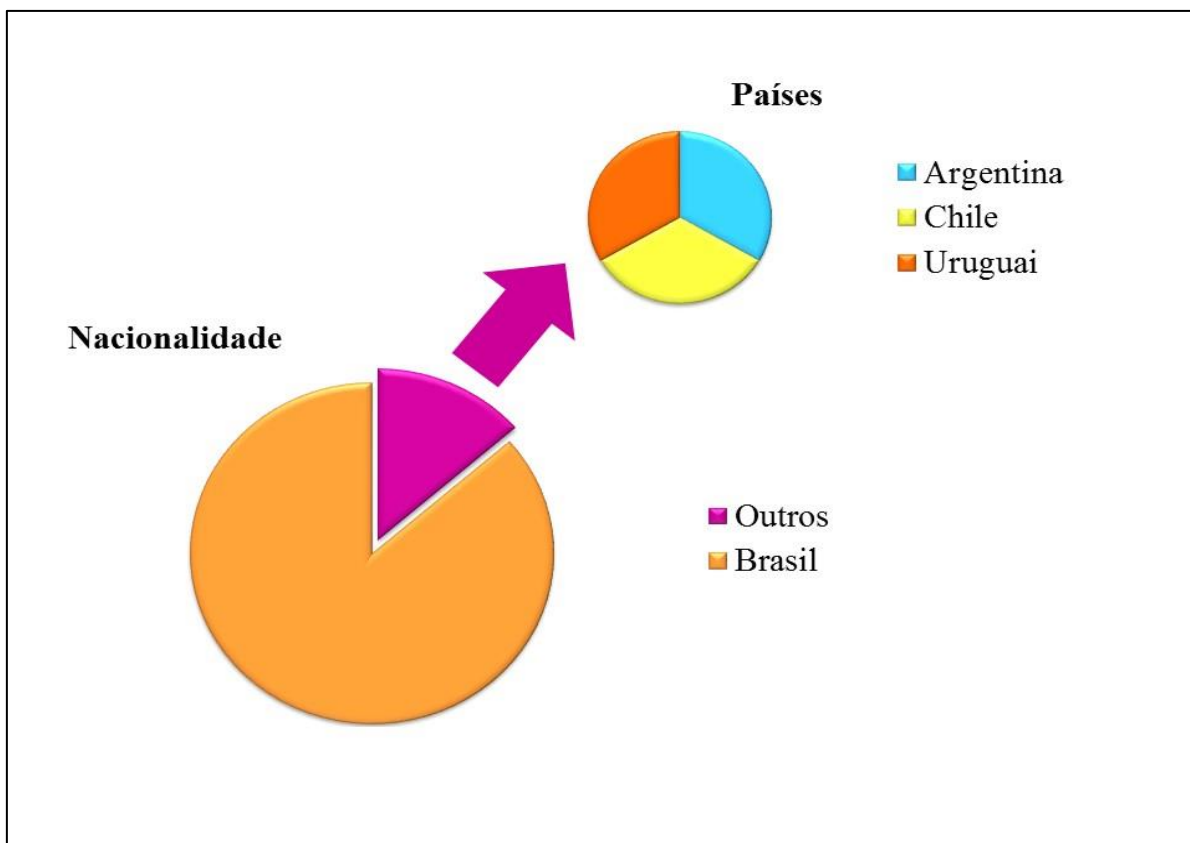


Gráfico 04: Distribuição dos entrevistados conforme nacionalidade.
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quando observada historicamente a chegada dos estrangeiros no turismo brasileiro, é evidenciado que grande parte vem para o Brasil para investir em seu próprio negócio, estando esses negócios voltados principalmente para o setor de hospedagem e alimentos & bebidas. Dessa forma, os dados obtidos nesta pesquisa já refletem uma pequena mudança nesse comportamento, uma vez que é percebida a presença do estrangeiro em instituições reconhecidas e importantes para o desenvolvimento do turismo nos destinos turísticos visitados, que necessitam de articulação e principalmente de conhecimento interno para cumprir o seu papel. Desses três estrangeiros, dois são do sexo masculino e um do sexo feminino.

Em termos de naturalidade, a amostra pesquisada se apresenta diversa, pois foram identificadas pessoas de vários estados brasileiros. O Piauí destacou-se com o maior número de respondentes (42%), ressaltando-se que neste estado foram pesquisados dois destinos turísticos.

Pernambuco também apresentou uma parcela significativa de pesquisados, totalizando 21% da amostra (Gráfico 05).

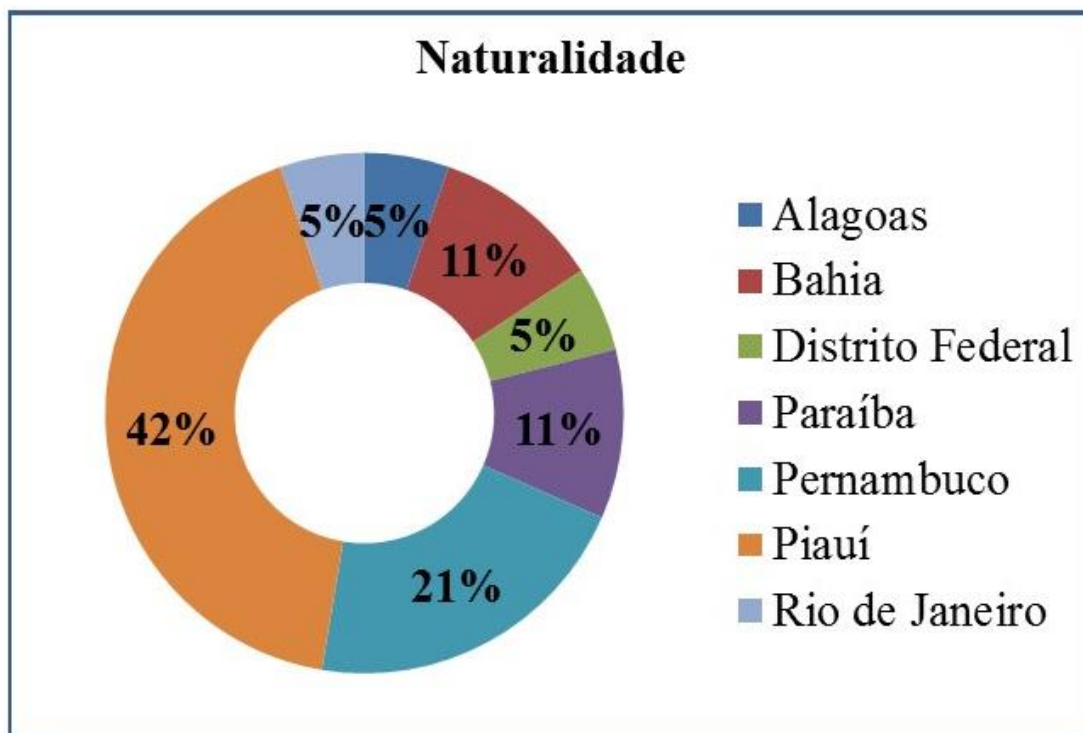


Gráfico 05: Distribuição dos entrevistados conforme naturalidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As respostas fornecidas pelos respondentes ao serem questionados sobre o nível de escolaridade foram analisadas levando em consideração cada destino turístico pesquisado. Os níveis que não tiveram respostas, tais como ensino fundamental incompleto e completo e ensino médio incompleto, foram retirados do gráfico para facilitar a visualização. Faz-se mister destacar que os respondentes que porventura tivessem pós-graduação não marcava os itens ensino superior completo e pós-graduação. Apenas o maior nível acadêmico era assinalado (Gráfico 06).

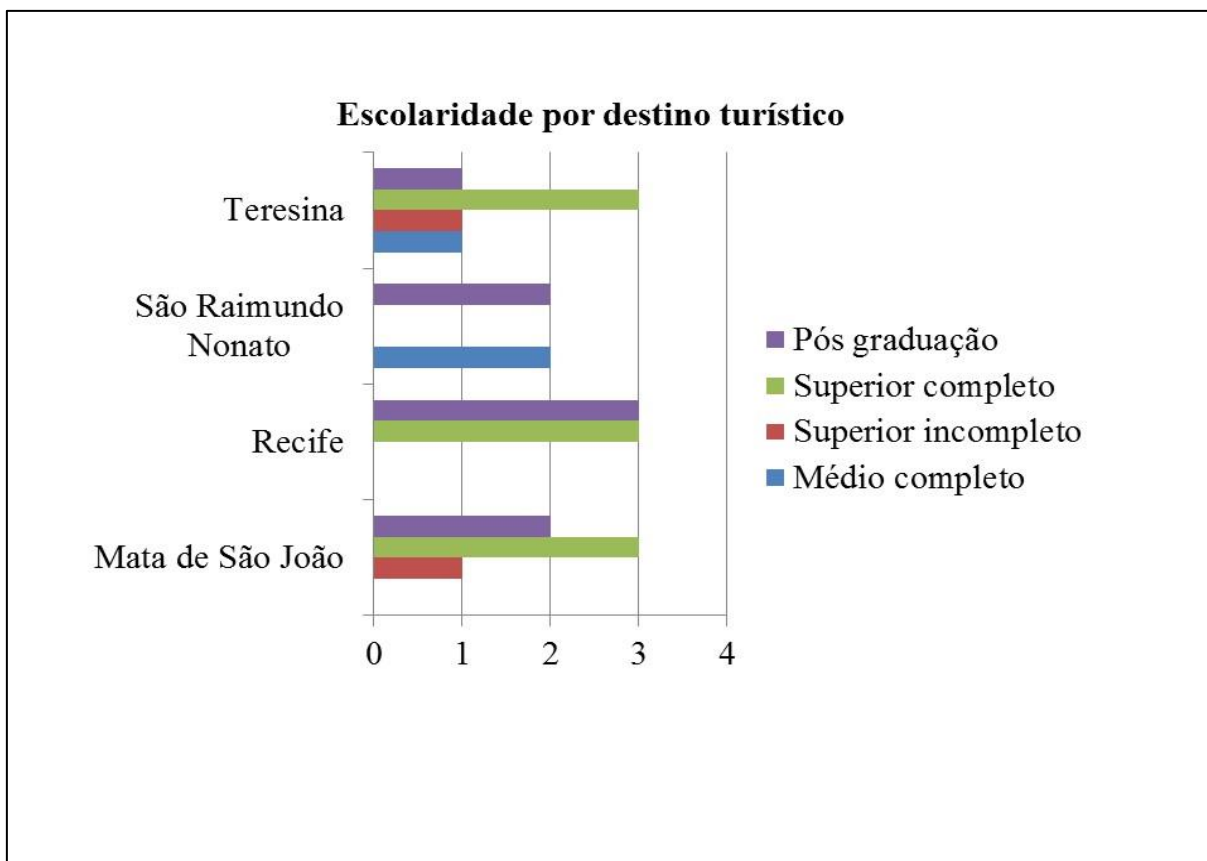


Gráfico 06: Escolaridade média por destino turístico.
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ao se observar o gráfico acima, percebe-se que o destino turístico Recife/PE é aquele com o maior nível de escolaridade entre os respondentes. Os 06 sujeitos analisados afirmaram ter ensino superior completo ou pós-graduação. Outro destino que também apresentou bons resultados em relação à escolaridade foi Mata de São João/BA, onde todos os respondentes têm escolaridade além do ensino médio, prevalecendo o superior completo e a pós-graduação. Merece destaque o fato de justamente esses dois destinos serem os que têm melhor pontuação no Índice de Competitividade dos Destinos Turísticos do Nordeste no ano de 2015. Pode-se inferir, então, que a escolaridade é ponto fundamental para uma boa gestão. Isso quer dizer que quanto mais alto o grau em termos de escolaridade, melhor a atuação na gestão dos destinos e maior a possibilidade de se ter um comportamento resiliente, visto que o sujeito está mais preparado para perpassar as adversidades. Isso culmina com o desenvolvimento de um turismo mais sustentável e duradouro, sendo melhor para o turista e para a comunidade local. Cabe aos

gestores dos outros destinos investir mais na qualificação para se tornarem mais competitivos e com isso serem capazes de desenvolver uma atividade turística mais aprimorada, benéfica e duradoura.

O Gráfico 07 apresenta o enquadramento, ou seja, a alocação das respostas dos sujeitos pesquisados no elenco das categorias previamente definidas por destino turístico. É possível perceber que Recife/PE e Teresina/PI foram os destinos que tiveram mais gestores de empresas privadas como respondentes da pesquisa, enquanto Mata de São João/BA foi o que contou com maior número de respondentes do terceiro setor. Em relação aos gestores públicos, a quantidade de respondentes foi a mesma nos destinos, com exceção de São Raimundo Nonato, que por não ter ninguém à frente da Secretaria de Turismo e o prefeito estar deixando o cargo em virtude de ter perdido as eleições municipais, não teve nenhum representante da gestão pública nesta pesquisa. Apenas São Raimundo Nonato/PI teve gestor de instituição pública como respondente, sendo este o gestor do IPHAN.

Outra pergunta que completava a sobre a categoria pesquisada e que era de resposta exclusiva para os gestores públicos dizia respeito a ser ou não concursado (Gráfico 07). Apenas um/a respondente era secretário/a de turismo; os demais trabalhavam nas secretarias como coordenadores e/ou gestores de projetos ou setores. Apesar disso, nenhum gestor pesquisado é concursado municipal. Todos são cargos de confiança e essa é uma realidade ainda muito presente nos órgãos públicos brasileiros. Embora as secretarias disponham de servidores concursados, os cargos mais altos, a despeito dos cargos de gestão, são ocupados por pessoas “indicadas”, que compõem os chamados cargos de confiança e que são conduzidas ao cargo a cada eleição. Esse fato é perigoso, pois muitos projetos não são concluídos pela troca de gestão pós-eleição. Isso dificulta o desenvolvimento da atividade, porquanto, os “cabides de empregos” vinculados a mudanças político-partidárias (Beni, 2006a, 2006b), aliados ao despreparo das municipalidades e a falta de profissionalização (Solha, 2006) retardam ou

interrompem a continuidade nas ações regionais para o turismo. Para ser desenvolvido a contento, de modo que ocorram benefícios amplos para a sociedade local, requer-se tempo e complementaridade de ações, o que muitas vezes não acontece pelas trocas de “confiança”.

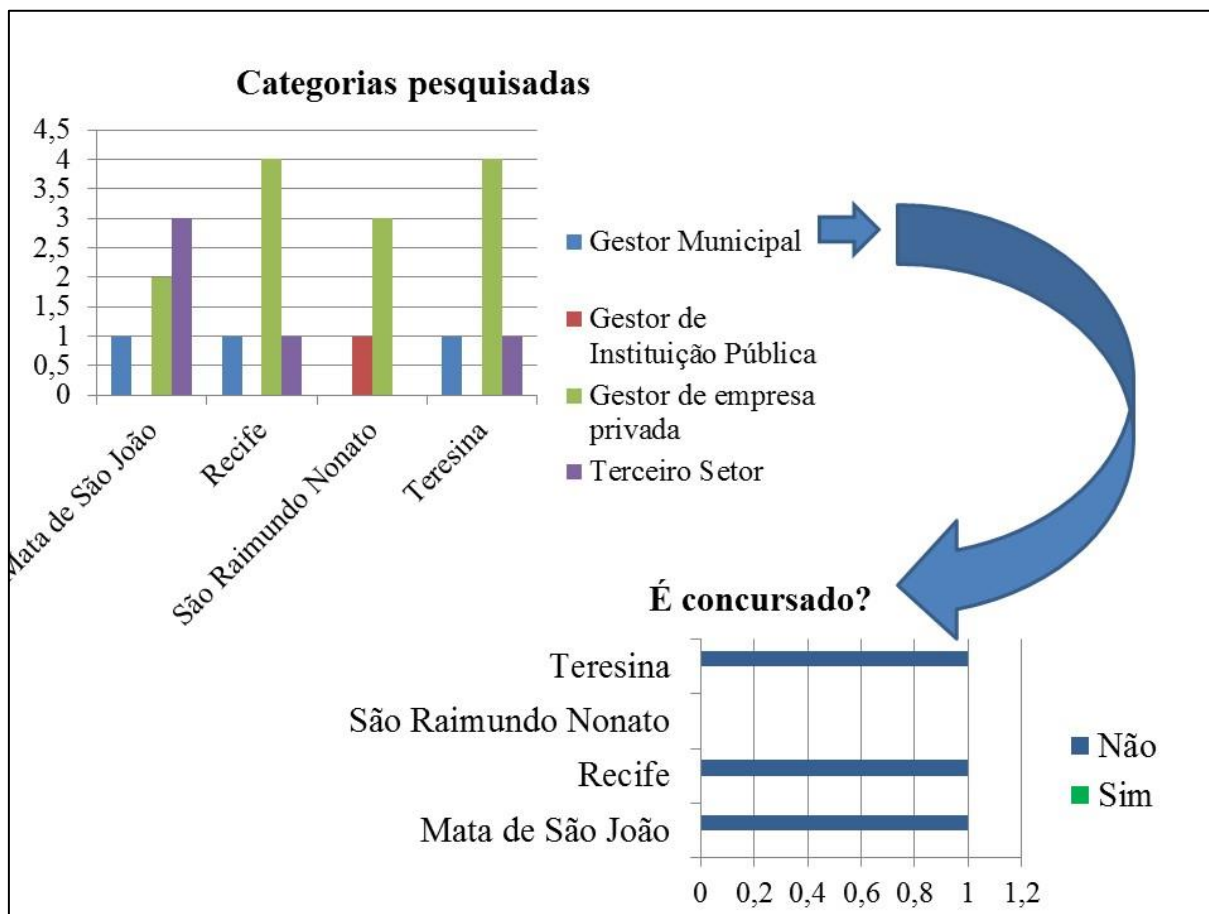


Gráfico 07: Categorias pesquisadas.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebeu-se durante a coleta de dados que os sujeitos pesquisados têm uma relação com o turismo construída por anos na atividade. A maior parte está trabalhando com turismo há mais de 16 anos e esse fato não está diretamente relacionado com a faixa etária. A pesquisa mostra que pessoas com menos idade estão na atividade há bastante tempo, tendo sido para muitos a sua primeira forma de trabalho. O que se pode afirmar é que muitos, depois que começam a trabalhar com turismo, flutuam entre os setores, mas dificilmente saem desse ramo. No Gráfico 08, é apresentada a variável tempo de trabalho no turismo, a partir do qual é possível perceber que 23% dos entrevistados estão na atividade há mais de 26 anos.

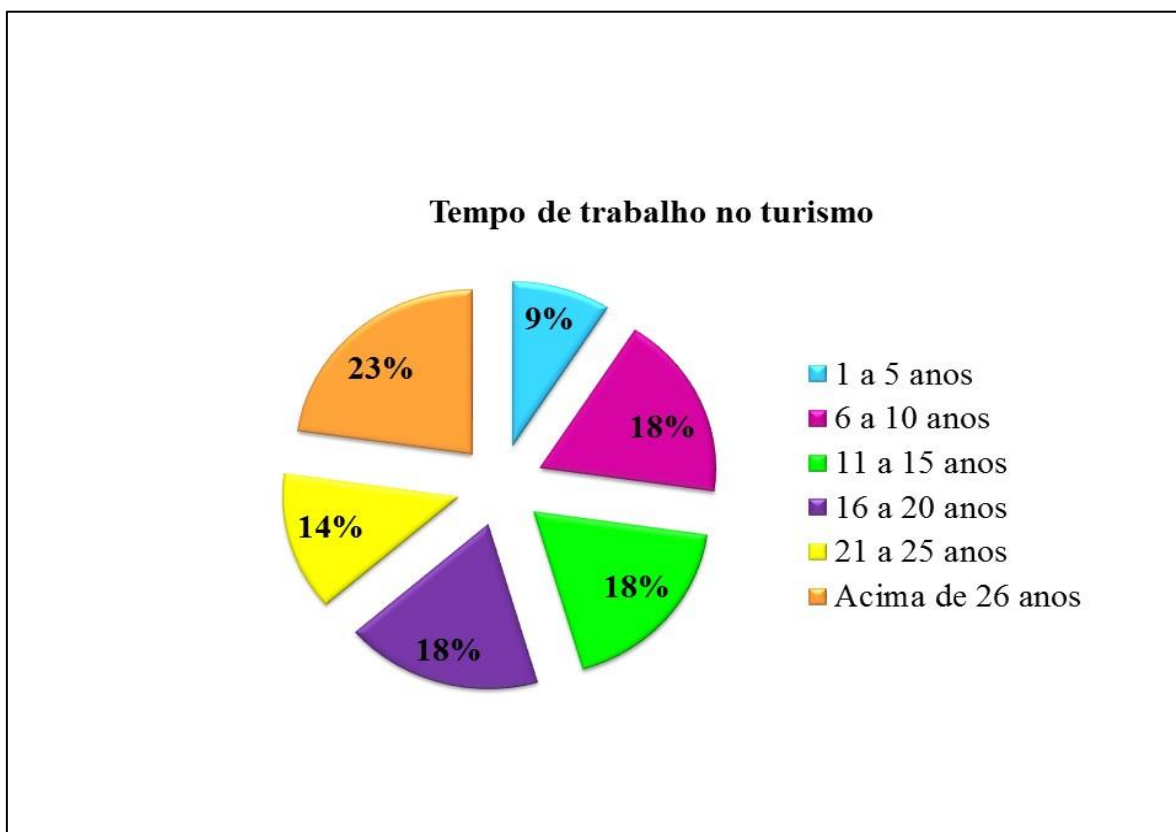


Gráfico 08: Tempo de trabalho no turismo.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O gráfico 08 expressa um fator importante: para ser gestor no turismo, é imprescindível experiência, conhecimento, tempo de trabalho, entre outros. A atividade requer de seus planejadores, seja no serviço público, seja no privado, dedicação, comprometimento, criatividade e orientação para resultados. Destarte, busca-se desenvolver a atividade de maneira que ela perpassa as sazonalidades, as concorrências e as instabilidades da maneira menos impactante possível. Busca-se, mesmo que muitas vezes não se saiba conceituar, um turismo que esteja preparado para as adversidades, buscando manter suas funções básicas: entreter para desenvolver, ou seja, um turismo com abordagem resiliente.

Essa relação é muito presente nos gestores públicos e privados, que veem o turismo não somente como entretenimento, mas como caminho para a geração de riquezas, para o crescimento, desenvolvimento e para o futuro. Dessa forma, quando questionados sobre o que

seria o turismo, muitos gestores refletiram sobre sua função social, seja ela para o turismo ou para a comunidade:

“viajar para enxergar com outros olhos o lar” (p. 14352).

“um atrativo para a economia de um lugar, gerador de empregos e oportunidades” (p. 14356).

“é o movimento de pessoas num envolvimento social, econômico e cultural” (p. 14364).

“o privilégio de conhecer o mundo e as diferentes culturas” (p. 14354).

“é fonte de desenvolvimento e cultura” (p. 14358).

“troca de experiência”(p. 14346).

“é importante, inovador, oferece oportunidades, dá esperança, resgata autoestima e ao mesmo tempo é perigoso se não planejado” (p. 14361).

“é geração de renda” (p. 14343).

É possível verificar claramente o binômio entretenimento turístico - geração de renda nas respostas dos gestores. Muitos, mesmo focados na perspectiva do divertimento ou do deslocamento, sempre voltam sua análise para as características presentes na gestão: desenvolvimento, oportunidades, renda, envolvimento econômico, empregos etc. Das 08 respostas acima mencionadas, apenas duas não trazem à tona a questão econômica. As demais enfocam esse viés tão característico da gestão. É importante observar também que, para essa pergunta, os gestores não se colocam como turistas ao responderem: eles fazem jus à posição que ocupam. Assim, o turismo não é visto sob a ótica do ser turista, mas pela função mercado. Todavia, é importante destacar que, para um bom planejamento, é necessário se colocar frente ao cargo que exerce, somando a isso a visão do outro, a empatia. Isso significa que, em determinados momentos, o gestor tem que se posicionar enquanto turista, analisando as viabilidades e possibilidades, as situações a que são expostos, para disso derivar as suas ações, fato ainda pouco percebido nos gestores. Eles se colocam em duas posições antagônicas, não absorvendo as necessidades de um como matéria para a prática do outro.

A análise de perfil apresentada detalha a situação dos 22 respondentes que participaram dessa pesquisa, com base a situar sociodemograficamente quem são, há quanto tempo trabalham e o que fazem. Busca-se, a partir de agora, apresentar como constroem o seu discurso sobre o turismo, a resiliência e a gestão; como se comportam em termos de resiliência e como estão os destinos que de alguma maneira eles gerem. A partir de então, ter-se-á subsídios na proposta incentivadora de desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente, a partir da perspectiva dos gestores públicos e privados da atividade.

4.2 O conteúdo em análise: os respondentes como centro da questão

A interpretação das respostas subjetivas aos questionamentos levantados durante a aplicação do questionário foi realizada pelo método da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). O primeiro passo consistiu em uma leitura flutuante das repostas, com posterior exploração do material e categorização, culminando com a formação do núcleo de compreensão dos resultados para o seu tratamento. Muito mais que ler um texto e tirar conclusões acerca do que é dito, na Análise de Conteúdo é possível que se caminhe para descobrir o que está por trás dos conteúdos apresentados, indo além das aparências do discurso (Gomes, 2009). As categorias apresentadas no Capítulo 3 são agora apresentadas juntamente com seus enquadramentos, suas funções e suas análises, constituindo, assim, por completo, a análise do conteúdo presente nos discursos dos respondentes. A análise de conteúdo aqui desenvolvida se caracteriza por apresentar, além das categorias, uma análise geral do conteúdo apreendido a partir dos questionários, com o objetivo de dar profundidade e validar as categorias previamente definidas.

De acordo com Minayo, Deslandes & Gomes (2009, p. 87), “além das unidades de registros, numa análise de conteúdo de mensagens, faz-se necessário definirmos as unidades de contexto, situando uma referência mais ampla para a comunicação. Em outras palavras, devemos compreender o contexto da qual faz parte a mensagem que estamos analisando”.

Buscou-se analisar o contexto, o conteúdo e as interações surgidas com os respondentes. Cada questão foi analisada individualmente, constituindo, assim, a análise propriamente dita. Ressalta-se que as questões foram apresentadas em forma de quadros, constituídos pela pergunta relativa ao questionário, as categorias de análise do conteúdo²⁰ específicas para cada questionamento e um resumo das principais respostas. Este resumo, válido para todos os quadros apresentados, não necessariamente obedece à estrutura como a resposta foi fornecida, uma vez que são realizados recortes das partes do discurso que se encaixam nas categorias apresentadas.

Os discursos na forma como são falados aparecem nas análises, sempre acompanhados por aspas para configurar a autenticidade da resposta. Nesses casos, não há tratamento nas respostas, sendo apresentadas tais como foram faladas pelos respondentes, incluindo erros de concordância, vícios de linguagem, pausas para organização de ideias (aqui representados por [...]) entre outros problemas presentes no processo de transmissão das mensagens.

A primeira questão subjetiva do questionário, versa sobre o que levou o sujeito a trabalhar com turismo, sendo apresentada no Quadro 07.

Pergunta	Categorias	Identificação dos Respondentes	Enquadramento das respostas	
Porque decidiu trabalhar com turismo?	Empatia	14343	-Porque fui colocado	
		14357	-Por ter viajado	
		14351	-Pela cadeia produtiva	
		14354	-Manutenção das comunidades	
		14364	-Identificação com a área	
		14356	-Núcleo familiar	
		14350	-Importante para o desenvolvimento	
		14344	-Convite da empresa	
		14348	-Ver o cliente feliz	
		14347	-Necessidade da empresa	
		14359	-Oportunidade	
			-Porque trabalhava na aviação	
			-Meu marido decidiu abrir um negócio	
			14352	-Contato com o mar
			14353	-Tinha negócios na área
			14355	-Busca pela qualidade de vida
			14365	-Formação na área

²⁰ Conforme apresentadas no Capítulo 3 - metodologia, subitem 3.3.2.

		14361	-Gosto pessoal somado a trabalho em diversas áreas
		14356	e retorno financeiro
		14360	-Trabalho dinâmico
		14363	-O que me faz feliz
		14362	-Porque gosto de trabalhar com patrimônio. Poderia
		14345	tá dando aula, tá na universidade, mas é uma opção
		14346	minha
		14358	-Coisa de vida mesmo. Minha mãe diz que parece que
			eu já era predestinado para aquilo
			-Por gostar e ter paixão pela área
			-Porque turismo é uma atividade apaixonante
			-Foi meu primeiro emprego e isso me trouxe uma
			coisa pessoal que formou a minha percepção de vida
			e segmento

Quadro 07: Por que decicui trabalhar com turismo?

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É possível perceber que, para grande parte dos gestores, o turismo não foi uma profissão escolhida, mas uma oportunidade surgida. Poucos estudaram turismo, hotelaria, eventos etc. Mesmo após anos trabalhando no turismo, poucos se dedicaram a conhecer em profundidade as teorias por trás das ações práticas que desenvolvem a cada dia no trabalho. As oportunidades surgiram e essas pessoas, que hoje são gestores dos diversos segmentos da atividade turística, optaram por aceitá-las. Essa aceitação de oportunidades, decorrentes da hospitalidade presente no turismo, assim como a identificação com a área, seja por questões familiares ou por em, algum momento o indivíduo ter experimentado “ser” turista, ou mesmo por acreditar que o turismo proporcionará o desenvolvimento das localidades, foi categorizada para esta pesquisa como “empatia”. Empatia não só pelo sentido de se colocar no lugar do outro ao tomar decisão, mas “como um construto multidimensional, abrangendo componentes cognitivos, afetivos e comportamentais” (Falcone *et al.*, 2008, p. 322).

O componente cognitivo, de acordo com Falcone *et al.* (2008), diz respeito à capacidade de precisar os sentimentos e pensamentos de outra pessoa, mesmo que não sinta o mesmo que ela. Nesse sentido, quando um sujeito assume para si a atividade da sua família, embora não tenha de imediato o apego, a intimidade, a proximidade, o sentimento (etc.) presente nos outros que já trabalham nesta atividade, pode-se dizer que ele desenvolveu

empatia. Porém, é possível que o sujeito regule suas emoções e tenha sua própria capacidade de discernir sobre o gostar ou não da atividade turística. Ainda assim, o componente cognitivo permeia o sujeito.

Em relação ao componente afetivo, “não implica necessariamente em experimentar os mesmos sentimentos da outra pessoa, mas sim em experimentar um entendimento do que é sentido por esta” (*ibid*, p. 322). Esta afirmação é explicitada nos discursos dos gestores pesquisados quando falam sobre o “ser turista” e o “estar gestor”. Quando a identificação com a atividade surge a partir da vivência do turismo, na posição de turista, pode-se dizer que a empatia, no seu componente afetivo, está presente nesse gestor. É possível experimentar, quando se é turista, os sentimentos decorridos do conhecimento de algo novo, da realização de um sonho e também as angústias com os problemas estruturais do destino, sejam oriundos de ordem pública ou das faltas das organizações privadas.

Destarte, na posição de gestor, é imprescindível que essas experiências do “ser” turista contribuam para o planejamento e para a tomada de decisão. A afetividade, apesar de ser subjetiva, deve ser um ponto trabalhado no planejamento e na gestão de destinos turísticos. “Satisfação de ver o cliente feliz” (p. 14356) deve ser a força motriz da gestão. Vale ressaltar que os clientes são os turistas e também a comunidade local. É preciso que a atividade gere impactos positivos para os que dela se beneficiam. Assim, teremos mais gestores atuando “por amor”/identificação, do que “por obrigação”.

No que concerne ao componente comportamental, Falcone *et al.* (2008) afirmam que ele se relaciona com a verdadeira compreensão do outro. Nesse panorama, quando alguns gestores ressaltam que trabalham no turismo porque essa atividade possibilita a manutenção das comunidades tradicionais e propicia o desenvolvimento, além de sua identificação com a área, pode-se dizer que a empatia, no seu componente comportamental, está presente nesses

gestores. Imaginar o outro e suas necessidades e utilizar isso no desenvolvimento de suas funções é, sem dúvida, um passo importante para se melhorar o que está posto no turismo.

Além dos discursos relacionados à categoria “empatia”, identificou-se uma significativa relação do turismo como uma atividade que dá sentido à vida profissional e pessoal. Para a maioria, isso decorre do fato de ser o turismo uma atividade apaixonante, que contribui para o significado de suas vidas, além de contemplar peculiaridades: estar perto da natureza, em contato com o mar, trabalhar com o patrimônio e outras necessidades individuais. Esse sentido de vida foi observado em todos os destinos pesquisados, conforme apresentado nos discursos de um representante de cada destino:

“Porque me permitiria morar na Praia do Forte” (p. 14352).

“No turismo, pude associar outras áreas de conhecimento e preferência como cultura e patrimônio, chegando a aliar o gosto pessoal com as atividades desenvolvidas e retorno financeiro” (p. 14361).

“Oportunidade. Meu marido sempre foi da área. Sempre trabalhou com hotel, embora na área administrativa, não propriamente direto com o turista, com o cliente, com o hóspede, e tivemos a oportunidade de ser convidados para administrarmos esse prédio, né? Esse hotel. Aceitamos e estou aqui há 11 anos. Foi uma oportunidade, por sinal muito boa, e que a gente é apaixonado até hoje. Ele sempre foi, eu até também porque eu trabalhei em hotel e conheci ele dentro de um hotel, namorou, noivou, casou, tudo os dois trabalhando dentro de um hotel, deixei quando fui ter filhos, aí fui mudando de área até por uma questão de tempo, horário de trabalho porque o hotel absorve muito, eu sempre me envolvi muito, eu sempre me dediquei muito...” (p. 14344 – São Raimundo Nonato/PI).

“Porque turismo é uma atividade apaixonante. Quando eu entrei na atividade e percebi como ela funcionava, eu me identifiquei muito” (p. 14346).

Os discursos apresentados ressaltam como o turismo é importante para os gestores, sejam eles públicos ou privados. Fato é que, até para os gestores públicos pesquisados que, em sua maioria não são concursados, o turismo tem papel significativo no desenvolvimento pessoal. É importante ressaltar que o participante 14346 está atuando no turismo há 45 anos, sendo esse o gestor com mais tempo de experiência. Mesmo tendo passado muitos anos se dedicando à atividade, ainda resalta a paixão e a identificação, revelada, durante a observação

da pesquisadora no contato com ele por meio da entrevista. É sabido que cada sujeito tem motivos e razões diversas, mas é unânime o fato de o turismo gerar uma ligação tão forte com o seu “eu” que se torna difícil sair deste setor. Esse sentimento que o trabalho no turismo proporciona é explícito na fala do sujeito 14358, gestor de instituição privada de Teresina/PI.

“Primeiro foi o meu primeiro emprego e isso me trouxe uma coisa pessoal mesmo que formou a minha percepção de vida e segmento. Primeiro pela abrangência, de você ter vários nichos a trabalhar e eu nunca fui bitolado. Eu poderia estar numa seção porque minha família era da política. Então eu da família, eu fui o único que não aceitei o cargo político, público e aceitei o cargo privado que fui ser funcionário da Vasp e daí não saí mais. Mesmo um tempo eu ter interrompido, indo para o banco de estado a convite do governador, mas eu nunca deixei de atuar no turismo” (p. 14358).

Nota-se que, apesar de terem sido pesquisados sujeitos de vários segmentos, nenhum falou do turismo como algo ruim ou demonstrou interesse ou vontade de deixar a área. Sempre foi ressaltado que, mesmo não sendo uma escolha, mas sim uma “imposição”, decorrente de necessidades ou oportunidades de/no trabalho, trabalhar com turismo é relevante, enriquecedor e importante. Complementando a decisão de trabalhar no turismo, a questão 11 aborda o “significado desse trabalho” para os gestores pesquisados. O Quadro 08 apresenta as respostas fornecidas a esse questionamento.

Pergunta	Categorias	Identificação dos Respondentes	Enquadramento das respostas
O que significa trabalhar com turismo para você?	Sentido de vida	14355	-Realizar esse sonho
		14357	-Significa um constante motivo de motivação
		14343	-Me faz sentir feliz
		14360	-Minha realização pessoal
		14363	-É gratificante
		14362	-Trabalhar é bom
		14344	-Ah, pra mim é prazer!
		14348	-Oportunidade de ampliar meus conhecimentos
		14347	-É satisfação também, né?
		14358	-Primeiro é uma realização própria profissional, né?
	Autocontrole	14353	-É trabalho, sobrevivência
		14343	-Foi um desafio
		14356	-Contato com pessoas
		14354	-Um profissional com competência
		14344	-Pra mim é prazer
		14345	-Procurar sempre fazer o melhor.

	Análise do ambiente	14346	-Melhorar a cidade onde eu vivo
		14351	-Desenvolvimento econômico
		14352	-Oferecer serviços e experiências
		14361	-Promover o destino
		14365	-Ver a satisfação dos clientes/visitantes
		14364	-Trabalhar com a expectativa
		14350	-Conhecer os potenciais da Região
		14359	-Significa conviver com pessoas

Quadro 08: Significado do trabalho no turismo.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As informações fornecidas pelos respondentes foram divididas em três categorias: sentido de vida, autocontrole e análise do ambiente. A primeira categoria é uma complementação da questão 11, em que os conteúdos retirados dos discursos dos respondentes reafirmam a importância do turismo para o desenvolvimento pessoal, do seu “eu”, que repercute diretamente no seu trabalho. Para os respondentes enquadrados nessa categoria, o cerne da resposta está no sentimento que o trabalho no campo do turismo gera. Sentimento realçado por questões positivas do trabalho no turismo, como realização, sonho, aproximação, motivação, entre outros aspectos que contribuem para a significação do “eu”. É possível identificar esses aspectos em falas como:

“Significa um constante motivo de motivação, de novos desafios, de conquistas, preocupações, e de estímulos. Mais que tudo, acho que é isso. Todas essas questões são estímulos de manter motivado” (p. 14357).

“Significa minha realização pessoal. Faço o que eu gosto e faço por amor” (p. 14360).

“Oh, trabalhar é bom e quando a gente faz o que gosta, melhor ainda” (p. 14362).

“Ah, foi muito bom! Foi muito bom. Me deu oportunidade de ampliar meus conhecimentos, me deu a oportunidade de fazer especializações, de trabalhar no segmento de hotelaria, enfim, eu acho que minha base maior é nessa área” (p. 14348).

A categoria autocontrole se originou tendo como base Barbosa (2011) e Miguel (2012). Esses autores afirmam que o autocontrole se relaciona com a capacidade reflexiva de manter o equilíbrio de sentimentos diante de situações contraditórias. Desse modo, tal categoria reúne os discursos que fazem uma reflexão acerca de si mesmo, tendo como pano de fundo uma situação

concreta e pessoal exposta. Por conseguinte, é possível ver nessa categoria discursos que versam sobre desafios, qualificação das necessidades profissionais, prazer (aqui visto como algo reflexivo e individual), preocupação com o que apresentar ao outro e com a cidade em que se vive. É possível perceber nos discursos do Quadro 08, que o significado do trabalho com o turismo está sempre ligado a questões pessoais, não de ordem sentimental, mas de reflexão, de autoanálise e de autocrítica.

Em relação à categoria “análise do ambiente” foi categorizado os discursos que expressavam a resposta não pelo gestor em si (sentimento), mas pelas questões externas que envolvem o trabalho no turismo. Discursos que refletem a preocupação com a atividade turística, seus impactos nos destinos e nas instituições (e também com o turista) foram elencados nessa categoria. É possível perceber que alguns gestores se posicionaram amplamente, pensando na atividade como um todo e não no sentido individual do turismo:

“Significa desenvolvimento econômico sustentável, agregado à economia local” (p. 14351).

“Tornar o sonho dos empresários em realidade. E ver a satisfação dos clientes/visitantes satisfeitos querendo voltar para o destino escolhido” (p. 14364).
 “Conhecer os potenciais da Região em que trabalha, ter boa articulação com os diversos atores e trabalhar em conjunto com os mesmos” (p. 14350).

“Significa conviver com pessoas de lugares diferentes, com histórias e necessidades diferentes. É algo que me faz bem” (p. 14359).

Apesar da quantidade de características apresentadas nos discursos, as de cunho pessoal, que configuraram a categoria “empatia”, sobressaíram-se nas respostas dos gestores. No entanto, é preciso ressaltar que os entrevistados são gestores de instituições públicas e privadas e que deveriam se colocar como tal. Todavia, para muitos, quando se fala sobre o turismo, as questões relacionadas ao que o turismo reflete para o “eu” ressaltam frente às responsabilidades da gestão. Para o gestor, é imprescindível olhar o ambiente como um todo, posicionando-se em relação às suas questões pessoais, mas priorizando as questões sociais. Nesse sentido, destaca-se a resposta do sujeito 14361, gestor público:

“Promover o destino e transformá-lo em um lugar melhor para as pessoas que nele vivem e que ele visitam, proporcionando, através do planejamento e atividades, bem-estar e qualidade de vida” (p. 14361).

Para tal gestor, o significado do turismo está relacionado ao que ele representa profissionalmente, trazendo à tona questões referentes ao planejamento e à garantia de qualidade de vida para a população, duas questões prioritárias quando se trata de gestão e, principalmente, quando se trata da gestão turística. Cabe ressaltar que os gestores públicos têm por dever garantir o desenvolvimento de suas comunidades a partir do estabelecimento de relações públicas comunitárias, sendo estas “o trabalho desenvolvido de forma participativa ‘com’ a comunidade e não ‘para’ a comunidade (por meio de ações sociais assistencialistas e/ou paternalistas). Trabalhar ‘com’ a comunidade pressupõe agir de forma interativa com os agentes envolvidos” (Kunsch, 2012, p. 332).

No que concerne à gestão propriamente dita, a questão 12 refletia sobre o que representa “ser um gestor” para os pesquisados (Quadro 09). As respostas foram categorizadas em: autoconfiança, autocontrole e análise do ambiente.

Pergunta	Categorias	Identificação dos Respondentes	Enquadramento das respostas
O que representa ser um gestor para você?	Autoconfiança	14351	-Administrar, desenvolver a atingir metas
		14352	-Viabilizar e harmonizar os meios
		14356	-Ser a pessoa responsável por realizar o sonho do seu cliente
		14343	-Uma peça que é importante
		14365	-Capacidade de encontrar soluções
		14354	-Profissional com competência
		14350	-Ser empreendedor
		14362	-Romper desafios e usar a criatividade em tempos difíceis
		14346	-Ser um cara responsável, ser profissional
		14358	-Muito trabalho, muita responsabilidade
		14355	-Responsabilidade, compromisso
		14353	-Ter conhecimento
		14348	
	Autocontrole	14361	-Saber identificar as reais necessidades de sua localidade
		14364	-Alguém que planeje as diversas atividades turísticas
		14360	-Planejar e agir para atingir resultados
		14345	
		14359	
		14347	

			-Saber liderar pessoas, gerir com responsabilidade, com ética e seriedade -Fazer as coisas certas, pagar conta -Ser gestor mesmo
	Análise do ambiente	14357 14363 14350	-Aquele que está atento -Poder contribuir, trabalhar junto -Conhecimento da empresa, da equipe, tomar decisões baseadas em planejamento prévio, flexibilidade

Quadro 09: Representação do “ser gestor”.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os conteúdos referentes à representação do “ser gestor” estão centrados em três pontos fundamentais: o planejamento para garantir o desenvolvimento; a responsabilidade própria da função e o conhecimento, tanto técnico quanto de pessoas. O planejamento faz parte do rol de atividades de qualquer gestor. Ações só devem ser executadas a partir de um planejamento bem elaborado, com vistas a garantir o desenvolvimento da localidade. No que concerne à “responsabilidade”, ela é nata da função. Isto porque os gestores administram não só instituições, mas expectativas, desejos, esperanças, interesses etc. Por esse motivo, as suas ações são sempre potencializadas e suas escolhas têm reflexos, muitas vezes inimagináveis. Quanto ao “conhecimento”, ele é um dos aspectos mais importantes para a gestão, principalmente pela função que exerce. De acordo com Cardoso & Rodrigues (2006, p. 120): “a essência do papel do gestor é tornar o conhecimento produtivo. Terá por isso uma função social” (p. 120). Esta função social se torna fundamental para a gestão do turismo, sendo fruto de um conhecimento voltado para ações específicas que garantam o desenvolvimento dos destinos potenciais para o turismo.

Em relação às categorias de análise dos conteúdos, a categoria “autoconfiança” é composta por discursos que demonstram a confiança em si mesmo, a segurança que o “ser gestor” representa. Essa confiança é reflexo das ações desempenhadas, da capacidade de buscar soluções, da criatividade e do profissionalismo, ou seja, depende das escolhas do gestor e não de ações externas, tendo sido a categoria com maior número de associações nesta pesquisa.

Como respostas ao questionamento que compõe a categoria autoconfiança - o que representa ser um gestor para você? - têm-se:

“Viabilizar e harmonizar os meios para que um produto satisfaça seu consumidor e que seu preço cubra as necessidades da empresa em longo prazo” (p. 14352).

“Olha, eu não [...] bom, eu não tenho vaidades em relação a isso, né? Eu vejo como um [...] na verdade, eu sou um, um componente na verdade, né? Uma peça que é importante porque, de qualquer forma, a partir do gestor é que vêm as decisões, então assim [...] a gente precisa ter tranquilidade para saber exatamente o que você vai fazer, como você vai passar isso para as pessoas, né? Ter tranquilidade para receber críticas. Muitas vezes você acha que tá fazendo o certo, pode até ser certo para você, mas para outras pessoas não é. Então, você tem que ter muita tranquilidade pra lidar com isso, ainda mais hoje, com as redes sociais e [...] eu acho que é liderança, você tem que ter um perfil de liderança, você tem que fazer com que as pessoas entendam que você [...] acreditem em você, queiram te seguir dentro de um objetivo [...] eu acho que é o principal” (p. 14343).

“Um profissional com competência para dirigir uma empresa, qualificando e administrando pessoas em busca dos melhores resultados para a empresa” (p. 14354).

“Romper desafios e usar a criatividade em tempos difíceis. E também o que é fundamental na gestão é um trabalho em equipe. Quando eu era novo, abrindo um parêntesis, eu achava que eu podia resolver todos os problemas da humanidade, até que eu descobri que eu podia delegar. Foi a coisa mais importante que eu descobri na minha vida profissional foi a delegação de atribuição. Você trabalhar em equipe. Eu achava que tudo eu podia resolver. Eu seria assim um faz-tudo, né? Mas a gestão me levou a descobrir que o trabalho em equipe é o mais eficiente” (p. 14346).

É possível perceber nos discursos ora apresentados a associação da gestão como algo dependente das atitudes, das escolhas, próprias dos gestores. Essa representação da gestão se dá pela capacidade de viabilização, de articulação, de criatividade e, principalmente, de liderança. Capacidades que preenchem a autoconfiança através da competência individual, não sendo mero reflexo do ambiente externo, nem sofrendo diretamente as suas interferências. Em relação à categoria autocontrole, para a análise do ser gestor, ela diz respeito à capacidade de controle de emoções, de análise de futuro e de dominância acerca do papel desempenhado. Estão enquadradas nesta categoria as respostas que apresentam uma análise menos sentimental da gestão e mais analítica.

“Saber identificar as reais necessidades de sua localidade, as potencialidades e atuar em parceria com os diversos atores da cadeia produtiva, considerando todas as vozes e entendendo que o lugar, antes de ser bom para o turista, deve ser bom para seus moradores” (p. 14361).

“Muita responsabilidade, minha amiga [...], um porque a pessoa vai ser independente, vai ser empresário hoje em dia [...], eu sou louco para ter um emprego, ter um contracheque no final do mês, trabalhar de 8 às 12 e de 14 às 18 e fechar as portas e ir ‘mimbora’. Porque aqui você tem [...] gestor tem que ser gestor mesmo, porque gestor público é totalmente diferente de gestor privado. Aqui até o papel higiênico que você usa da empresa você tem que pagar. Eu tenho irmãos que são funcionários públicos, deu um problema no computador, eles ligam, ‘vamo embora’, ‘vamo embora’ porque deu pane, aí vai ‘simbora’. Fala ‘a luz queimou’, aí vem uma pessoa com a escada e bota, tudo eles têm quem pague. Empresário não. A gente tem que pagar tudo isso e pagar a despesa fixa independente de você ter ganho ou não [...]. Isso é uma tristeza (p. 14347).

Os discursos apresentados ressaltam os aspectos que estão sob o domínio do gestor. A gestão, para estes sujeitos, é algo maior do que simplesmente a função que exercem e necessita de um posicionamento mais eficaz do gestor. Nesse caso, aparece com mais frequência os problemas que requerem do gestor a resolução de problemas. A gestão, para os gestores enquadrados nesta categoria, é algo intimamente relacionado com controle e isso só é possível quando se tem características próprias que vão desde a seriedade até a definição de prioridades, além do compromisso com a manutenção das atividades e das comunidades, tanto para a gestão pública quanto para a privada.

Para a composição da categoria “análise do ambiente”, levaram-se em consideração os discursos que apresentassem uma visão holística da gestão e do que ele representa para os gestores. Nesta categoria, o fator menos importante era o posicionamento individual acerca do sentido da gestão. O preponderante era a observação do ambiente em que se está inserido e a análise feita das interferências diretas no desenvolvimento das atividades. A categoria foi formada com discursos que refletem, em seu sentido mais amplo, o enquadramento do gestor no mundo exterior, composto por contribuições, integrações e relações.

“Eu acho que talvez essa seja a grande sacada de gestor, né? Você não resolve nada sozinho, você precisa que as pessoas estejam conectadas, que as pessoas estejam preparadas para resolver os problemas. O gestor é aquele que está atento, onde que

precisa de manutenção, onde é necessário investir mais tempo e mais dedicação pra preparar mais as pessoas. Então, a gestão é por aí, né? Você preparar, você deixar a equipe, deixar tudo funcionando, contribuir para que tudo funcione. Senão você é obstáculo, né?” (p. 14357).

“É [...] no caso é até a questão mesmo de [...] de poder contribuir, de trabalhar junto. Porque na realidade aqui a gente trabalha em parceria, né? São três órgãos com essa finalidade, com a gestão, com o trabalho com esse patrimônio, de gerir esse patrimônio que é a FUNDAM, o ICMBIO e o IPHAN, e de cada forma um dá a sua contribuição, né? E no nosso caso a gente trabalha principalmente com a conservação, com a preservação” (p. 14363).

Como era de se esperar, por se tratar de uma avaliação pessoal do sentido que a gestão tem para cada gestor, a categoria “análise do ambiente” foi a que apresentou um menor número de sujeitos enquadrados. Isso quer dizer que a representação do “ser gestor” está diretamente relacionada com as características individuais que envolvem confiança e controle em suas ações, suas escolhas e nos desígnios da função exercida. É preciso compreender que essa pergunta é realmente reflexiva, uma vez que remete ao significado da função para cada gestor. Desse modo, os resultados dos enquadramentos confirmam as hipóteses levantadas quanto à importância da gestão para os sujeitos pesquisados.

Outra questão fundamental para esta tese relaciona-se com o conhecimento dos gestores acerca do conceito e da aplicação da resiliência. Isto porque o entendimento sobre a resiliência se constitui como fator indispensável para o desenvolvimento de ações que tenham na resiliência o seu pilar. Quando questionados sobre já terem ouvido falar sobre a resiliência, 76% dos entrevistados afirmaram já terem ouvido algo a respeito. Todavia, é possível perceber que, quando a pergunta trata do conhecimento acerca do turismo resiliente, a situação apresenta-se invertida (Gráfico 09). A grande maioria dos sujeitos afirmou nunca ter ouvido falar sobre o turismo resiliente (77%) e os que ouviram (23%) deixaram claro que isso não significa que tenham conhecimento, já que o assunto foi mencionado sem profundidade ou mais explicações.

É preciso ressaltar que os sujeitos que afirmaram ter ouvido falar sobre resiliência no turismo pela primeira vez no contato com a pesquisadora desta tese foram contabilizados como

desconhecedores. Dentre os gestores públicos, 67% afirmaram ter ouvido falar do turismo resiliente, mesmo que não saibam realmente do que se trata. Por se tratar de um tema que já vem sendo discutido desde 2008 pela Organização Mundial do Turismo, através do Comitê de Turismo Resiliente, esse desconhecimento por parte da maioria dos gestores mostra quão insuficientes têm sido os debates sobre a temática e como ainda há lacunas entre as proposições em nível mundial e quanto à aplicabilidade local. Todavia, é preciso ressaltar que as ações em âmbito de Brasil em relação a resiliência, que estão a cargo do MTUR e de suas secretarias e coordenações (quase uma década depois da criação da proposta internacional de inserção da resiliência para mitigar os riscos relacionados ao turismo nas localidades), ainda se apresentam de maneira tímida. Além disso, o Ministério do Turismo, que era membro do CONDEC no ano de 2005 e tinha como papel “propor medidas com o objetivo de reduzir os impactos negativos nas atividades turísticas, em circunstâncias de desastres” (Castro, 2007, p 57), deixou de integrar esse Conselho em 2010, passando a não se envolver diretamente nas questões relacionadas com a defesa civil e a redução de desastres, o que dificulta o desenvolvimento de ações resilientes e um planejamento embasado na diminuição e superação de adversidades.

Outrossim, em termos de redução de desastres e de resiliência, os relatos, projetos e publicações do Ministério do Turismo são ínfimos. Desta forma, o desconhecimento dos gestores públicos torna-se aceitável, visto que o estímulo a adoção da resiliência no turismo brasileiro, tem sido pequena, tendo apenas sido desenvolvidas algumas as ações do Ministério da Integração Nacional, através da Secretaria de Proteção e Defesa Civil, em relação ao desenvolvimento de cidades resilientes. Esta Campanha, em nível municipal e estadual, fica, muitas vezes, a cargo das defesas civis, não sendo trabalhada nas demais secretarias.

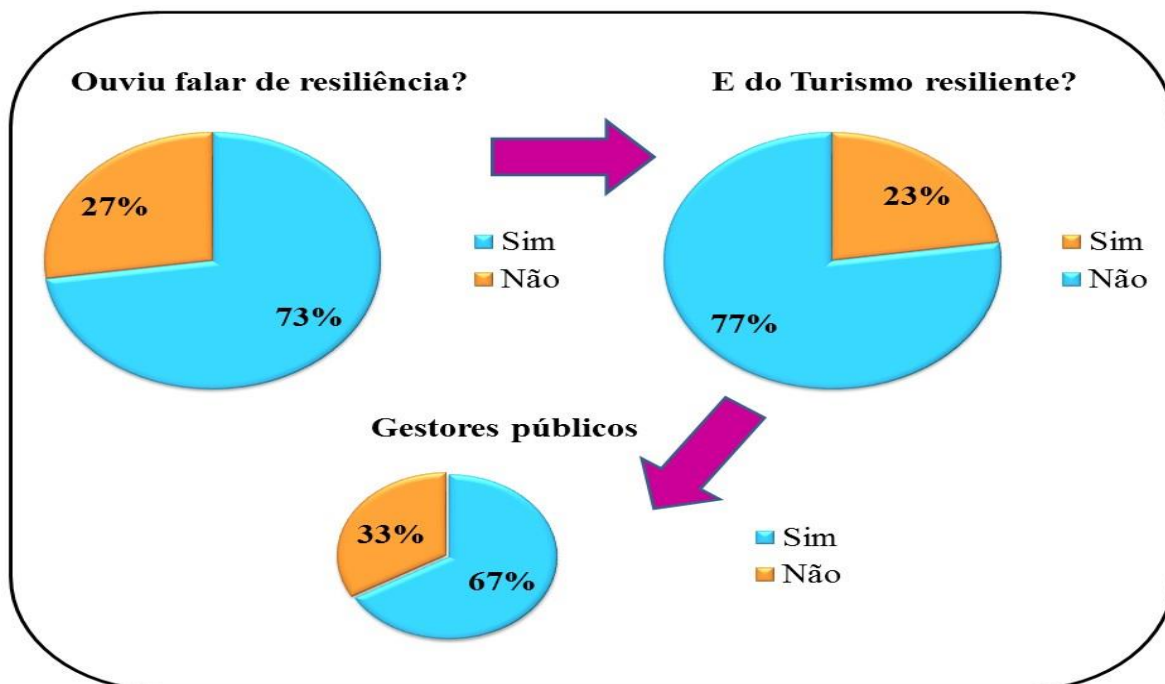


Gráfico 09: Conhecimento sobre resiliência e turismo resiliente.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como a maioria dos gestores entrevistados afirmou já ter ouvido falar sobre a resiliência, questionou-se sobre o entendimento deles acerca do assunto. Esse questionamento também foi feito aos 27% que afirmaram não ter tido contato com a temática. Essa opção levou em conta a possibilidade de analogia da resiliência com alguma coisa que pudesse, mesmo sem saber, aproximar o gestor do aspecto conceitual da resiliência. Antes, porém, de analisar as categorias que compõem o quadro de respostas, é preciso identificar algumas informações específicas, que não foram alocadas em nenhuma categoria, por não contribuir para a análise. Elas foram fornecidas por gestores que afirmaram nunca ter ouvido falar em resiliência. O participante 14363, quando questionado sobre o que entendia por resiliência, respondeu “no momento, eu nem sei te falar”. Além dele, o participante 14362 também afirmou não entender sobre resiliência: “entender mesmo eu não entendo nada. Eu aproximei a palavra de reincidência ali [...], mas resiliência [...] residente [...] mas não sei”. O participante 14344 diz: “[Risos] Zero. Não entendo porque desconheço. Zero”.

É preciso destacar que os três participantes citados são do destino turístico São Raimundo Nonato e que este é o destino indutor do turismo no Nordeste brasileiro com menor índice de competitividade no ano de 2015. Foram estudados 04 gestores deste destino. Dos 04 gestores, 03 (75%) afirmam desconhecer a resiliência. É possível perceber a discrepância entre esse destino e os demais destinos estudados, não só em termos de competitividade, mas de gestão como um todo. Alguns questionamentos devem ser feitos: o fato de ser um destino de difícil acesso, pouco divulgado, sem representante municipal que responda pelo turismo influencia a situação em que o destino se encontra? Como trabalhar o turismo resiliente nesse destino se os próprios gestores não sabem o significado, tampouco a aplicabilidade e utilização da resiliência? Todavia, o desconhecimento sobre a resiliência não foi identificado apenas em São Raimundo Nonato. Em Teresina/PI, o participante 14348 também afirmou desconhecer o significado da resiliência: “Não, não sei. Nem sei, me diz aí o que é mesmo?”. Entretanto, nesse destino, foram pesquisados 06 gestores, o que configura 16,7% de desconhecimento contra 83,3% de conhecimento.

No que concerne às categorias da análise de conteúdo, estas foram divididas em inovação, equilíbrio, flexibilidade e análise do ambiente (quadro 10). Levou-se em consideração a análise subjetiva de cada gestor, não importando o conhecimento conceitual, mas a noção que eles têm sobre o assunto. Deixou-se livre a colocação, não havendo interferência da pesquisadora, com o intuito de evitar respostas tendenciosas.

Pergunta	Categorias	Identificação dos Respondentes	Enquadramento das respostas
	Inovação	14355 14353 14343 14356 14361 14346	-Ultrapassar obstáculos -Superação, inovação, criatividade -Passar por problemas -Superar obstáculos -Capacidade de se renovar, se reiniciar -Superar uma adversidade
	Flexibilidade	14351 14352 14354 14345	-Capacidade de ser adaptar -Voltar ao seu estado normal depois de tensão -Recuperar o equilíbrio -Voltar ao seu estado normal

O que você entende por resiliência?	Equilíbrio	14357	-Absorver os impactos
		14364	-Absorver o conflito
		14350	-Agir com consciência, saber conviver com pressões e adversidade
		14359	-Comportamento, atitude
	Análise do ambiente	14365	-Lidar com as mudanças no ambiente
		14360	-Enxergar o ambiente em que está inserido
		14347	-É ajuda, parceria.
		14358	-Desafios, políticas, dificuldades.

Quadro 10: Entendimento da resiliência.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A categoria “inovação” diz respeito à perspectiva da resiliência como algo novo, que está relacionando com avanço, superação. Isso quer dizer que os gestores enquadrados nesta categoria veem a resiliência não só pela situação presente, como também e, principalmente, como perspectiva de futuro, associando a soluções para os momentos vividos (pessoal e profissional) e a possibilidade de superação. Esta categoria abrangeu um número maior de respondentes que, mesmo desconhecendo aspectos conceituais sobre a resiliência, vislumbram nela a capacidade de superação.

“Num li muito sobre resiliência, mas um pouquinho que eu já ouvi falar é isso, é a capacidade que a pessoa desenvolve ou já tem dentro de si de ultrapassar obstáculos de forma eficaz, de forma satisfatória, não empacar, como diz” (p. 14355).

“A capacidade de se renovar, se reiniciar e tomar proveito em situações de crise para a partir dela propor novas soluções ou novas ideias, recriando cenários, planos e projetos” (p. 14361).

A categoria “inovação” difere-se da “flexibilidade” pois, para aquela, a resiliência é vista como uma forma de ultrapassar momentos e, para esta, como uma adaptação, sempre voltada para a retomada do seu estado inicial. Após ser colocado em uma situação adversa, o gestor se adapta para superar a situação e voltar ao seu estado inicial, buscando dar continuidade ao seu trabalho e não elaborar novas estratégias, o que em seu oposto, configuraria a inovação. Algumas das respostas que ilustram esta categoria são apresentadas abaixo.

“Como engenheiro conhecia o conceito físico da resiliência, a capacidade de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido tensão, e não o psicológico” (p. 14352).

“É voltar ao seu estado normal, é relaxar, saber viver e descansar depois de um longo período de trabalho sob pressão e stress” (p. 14345).

A solidez presente nos discursos dos gestores foi ponto fundamental para enquadrá-los na categoria equilíbrio. Entende-se por equilíbrio, na análise desta categoria, a ideia de que, em momentos de adversidade, de situações que fogem ao domínio, o gestor se mantém estável, em harmonia e com tranquilidade para passar por esse momento. Como afirmado pela SOBRARE (2016), o equilíbrio é caracterizado pela tolerância, autoestima, alto grau de disciplina pessoal, adaptação positiva e fornecimento de sentido para a existência. Diferentemente das demais categorias nas quais é preciso se reinventar, adaptar-se, nesta categoria figura na opção por deixar o sistema funcionando, mesmo que minimamente, mas conscientemente. Absorver pressões, conflitos, impactos e seguir normalmente, significando a sua existência: estas são características-chave do equilíbrio, presentes na fala dos sujeitos pesquisados.

“Significa agir com consciência, saber conviver com pressões e adversidade, sem perder o foco do que está sendo realizado. E para isso procurar sempre fugir um pouco da pressão, olhando para si mesmo como pessoa e não apenas como funcionário ou proprietário de uma empresa” (p. 14350).

“A sua capacidade de absorver o conflito, em vez de ficar reclamando da vida, não esmorecer, conseguir dar a volta por cima e partir para outra” (p. 14364).

“Seria a capacidade de difundir o sistema de absorver os impactos sem perder a sua funcionalidade, o seu nível basal de funcionalidade, alguma coisa assim” (p. 14364).

Uma análise mais ampliada da resiliência, desviando o foco o sujeito e reposicionando-o em relação ao entorno, configura a categoria “análise do ambiente”. Os gestores que foram alocados nesta categoria fizeram observações acerca da influência de fatores externos no desenvolvimento de suas funções e que, conseqüentemente, influenciam a significação da resiliência. É preciso atentar-se ao fato de essa categoria representar uma compreensão da rede de relações nas quais os gestores estão imbricados, do dinamismo institucional e dos impactos no ambiente (Seplag, 2007). Tais características são bem pontuadas na fala dos gestores:

“A capacidade de lidar com as mudanças no ambiente, não só o ambiente interno da empresa, mas principalmente as novidades que os ambientes externos podem causar à empresa, pessoa, profissional” (p. 14365).

“No Brasil nós fazemos isso [resiliência], mesmo sem ter essa definição científica, mas nós fazemos isso. Nosso trabalho de turismo, no Nordeste e também no Brasil, é sempre com a resiliência, porque nós somos sempre batalhadores dos desafios. Nós temos ‘desafio’ a cada dia, a cada momento, a cada minuto. E se a gente num tivesse esse sentimento, aí ia tudo por água abaixo, porque olhe, eu te digo com toda sinceridade, nos 43 anos sempre dá vontade de desistir, porque há uma dificuldade. É por isso que eu volto naquela [...] no planejamento, no projeto de estado, porque não adianta nada, nada, nada se o estado não [...] o privado faz tudo. A gente faz grandes hotéis, faz grandes parques, tem grande mobilidade de transporte, áreas de eventos. Mas se não houver uma política de estado [ênfase] e não de governo, uma política de estado, porque governo um passa, o outro passa... e tem problema da continuidade, solução de continuidade. Então a gente sempre tá nesse trabalho da resiliência. Ela já é uma constante, e outra, é uma ferramenta nossa, mesmo sem conhecer a definição científica, mas já é uma coisa objetiva e concisa dentro do nosso trabalho” (p. 14358).

A fala do gestor 14358 resume o sentido da resiliência para os gestores pesquisados.

Mesmo diante de um desconhecimento teórico, ele faz uma análise resiliente da condição de gestor, das adversidades que tem de passar e mostra uma capacidade de superação, que o faz estar há 43 anos na atividade. Essa análise acerca do entendimento sobre a resiliência se constitui importante por fornecer um panorama dos gestores, do seu conhecimento e do quão presente a resiliência é na sua vida, no seu trabalho, no seu eu. A partir dessa compreensão, parte-se para a análise do “comportamento resiliente”, apresentada no Quadro 11, como resposta à pergunta: você acha que tem um comportamento resiliente? Por quê? Isto porque é preciso conhecer o significado da resiliência para os gestores para depois entender o seu comportamento no âmbito do turismo.

Pergunta	Categorias	Identificação dos Respondentes	Enquadramento das respostas
	Leitura corporal	14353 14352 14361 14365 14350 14362 14345 14347	-Sim. Aceitar desafios e saber a hora de mudar, de renovar, de assumir erros e se superar -Sim. 28 anos mantendo cordialidade no atendimento -Sim. Mudanças, adaptações, recomeços, decisões -Não completamente. Resistente a mudanças -Sim. Agir com “pés no chão”,

Você acha que tem um comportamento resiliente? Por quê?		14355	-Às vezes. Procuo resolver logo o problema, pra depois saber o que foi -Sim! Viver novas emoções, curtir a vida -Eu acho que sim. Compreendo todo mundo - Nunca pensei sobre o assunto, mas no conjunto, vamos dizer, na média, acho que sim! Senão eu não seria bem-sucedida
	Sentido de vida	14351 14364 14356 14348 14359 14358	-Um pouco. Já vivi situações pessoais que me fizeram aprender a superar e adaptar às mudanças -Sim. Superações de coisas difíceis -Sim. Situações que me fizeram dar a volta por cima -Eu sou porque eu aceito desafios, porque transformo o desafio em oportunidades, sei viver momentos bons e momentos ruins -Acho que tenho porque já passei por muitas situações na vida e consegui superá-las -Eu tô sempre resistindo, sempre procurando coisas novas pra que dê certo
	Equilíbrio	14357 14354 14360 14363 14344 14346 14343	-Tempo inteiro tentando aprender a ser resiliente. -Sim. Buscar soluções constantemente para equilibrarmos o que não esteja a contento dos nossos planos -Sim. Manutenção básica do meu eu para evitar deslizos -Em alguns aspectos sim, e em outros, não. Tudo tem que ser negociado -Eu tenho um comportamento resiliente porque eu me sobressaio em qualquer situação -Eu acho que sim. Porque eu não sei ficar olhando um problema sem enfrentá-lo de frente -Acho que sim. Vivência de situações pessoais e não mudar o comportamento

Quadro 11: Comportamento Resiliente? Por quê?

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Quadro 11 apresenta 03 categorias para o questionamento sobre o comportamento resiliente: leitura corporal, sentido de vida e equilíbrio. É importante destacar que, por se tratar de uma análise pessoal, há uma linha tênue entre as categorias, visto que os discursos muitas vezes se diferenciam por apenas uma palavra. Nesse sentido, a categoria leitura corporal reflete a análise do “eu”. Muito mais que superação, indica como o gestor se coloca diante do incerto, dos problemas, das necessidades; o impacto na vida reflexo das instabilidades vivenciadas; a forma utilizada para manter-se e/ou adaptar-se, mesmo em situações adversas. Tudo como

forma de análise individual de suas emoções, suas sensações, seu comportamento propriamente dito.

“Sim. No plano pessoal, passei por várias mudanças e perdas das quais tive que recomeçar e me adaptar, não esmorecendo nem desistindo. No plano profissional, também passei por adaptações, trabalhei em áreas diferentes do turismo e da história, passei por cargos que iam de atendimento ao público à coordenação de projetos, chegando hoje a uma ocupação de liderança e com poder de decisão” (p. 14361).

A leitura corporal foi a categoria com maior número de discursos. Apenas um gestor afirmou não ter um comportamento completamente resiliente. Todavia, em sua análise, ele afirma: “Não completamente; ainda sou um pouco resistente a mudanças, mas busco me adaptar da forma que sofra o menor número de danos” (p. 14365- Recife/PE). Esse gestor mostra um posicionamento acerca da sua forma de agir, uma leitura do seu eu. É importante ter em mente que a depender da maneira como se “resiste”, configura uma característica resiliente. No turismo, por exemplo, resistir é um ato de resiliência. Quando se permite, através de resistência a mudanças, que se mantenha viva tradições culturais mesmo diante da globalização, ou mesmo que se insira a comunidade local na decisão, apesar da tendência pelo afastamento dos mesmos, está se desenvolvendo resiliência.

Na análise da categoria “sentido de vida”, é perceptível a presença da palavra superação como principal norteador. Todos os discursos se desenvolvem a partir da análise de situações que obrigam o gestor a se superar.

“Sim. Se não tivesse, não estava mais nem aqui, já tinha era fechado era tudo! Até aqui do [nome da instituição] já tinha saído. Eu sou porque eu aceito desafios, eu sou porque transformo o desafio em oportunidades, eu sou porque sei viver momentos bons e momentos ruins” (p. 14348).

“Eu considero. A prova disso é os 43 anos. Eu tô sempre resistindo, sempre procurando coisas novas pra que dê certo. Aqueles projetos que a gente tem em mente, mesmo com as dificuldades nós queremos que eles aconteçam. Mesmo que não vá servir pra mim, mas eu quero que crie pelo menos um caminho, um horizonte para que no futuro isso venha a acontecer” (p. 14345).

Esta categoria traduz a necessidade não somente de adaptação, mas de superação para que se dê a volta por cima e se alcancem novos patamares. Contudo, essa “vida” não é estanque. Logo, é preciso estar sempre preparado para novas situações que irão demandar uma postura diferente, a depender da situação. Nesse panorama, quando se desenvolve um comportamento verdadeiramente resiliente, essas situações adversas são minimizadas com atitudes concretas de superação.

A categoria que mais se aproxima do conceito de resiliência trabalhado nesta tese é o equilíbrio. Os gestores que se comportam de maneira resiliente, em sua maioria, não recuam diante de perturbações, de situações que saiam do padrão. Pelo contrário, eles buscam soluções estratégicas com vistas a minimizar os impactos causados pelas adversidades, mantendo o equilíbrio enquanto estão sofrendo as forças de mudança, mantendo o essencial de suas funções (Walker *et al*, 2004). Os sujeitos pesquisados que mantêm um discurso que evoca equilíbrio demonstram certa tranquilidade para atravessar momentos de crise, sem alterar por completo seu comportamento. Eles enfrentam as situações, mantêm funções essenciais, negociam e tentam se sobressair, mesmo que não haja uma superação completa, mas uma adaptação ao momento.

“Eu acho que sim. Eu não vou te dizer na questão profissional porque a gente nunca [...] assim, nesses 12 anos, nós passamos por algumas questões, mas nada que fosse tão grave no sentido de você repensar, de você aprofundar isso, mas já passei por questões pessoais forte que me fizeram ter que realmente vivenciar aquilo e fazer com que isso não é [...] não mudasse o meu comportamento, não mudasse a minha forma de pensar, não me tornasse uma pessoa diferente do que eu realmente sou. Eu volto a mim, volto ao meu normal, ao meu eixo, digamos assim” (p. 14343).

“Eu acho que sim. Porque eu sou teimoso [risos]. Porque eu não sei ficar olhando um problema sem enfrentá-lo de frente. Inclusive eu coloquei no seu questionário on-line, eu me lembro dessa questão, que eu não consigo quando eu tenho uma dificuldade, principalmente com pessoas, na relação com pessoas eu não consigo ficar muito tempo sem discutir aquilo, sabe? Me angustia, eu fico angustiado. Tenho que chegar para a pessoa e dizer. Então eu acho que enfrentar determinada situação é melhor que você recuar e esperar a casa cair. Mas nem sempre a gente é assim também, não é 100% do tempo. E abrindo outro parêntesis, eu tenho a sorte de trabalhar com um gestor que é o nosso Secretário, que é um pensador. É um homem intelectual, um homem que lê muito e eu me identifiquei com ele porque eu sou

escritor, né? E aí me identifiquei muito com ele e a gente discute muito filosofia, discute soluções, discute muita coisa e isso é bom. E os problemas que eu tenho eu discuto com ele, ele me ajuda a solucionar. Ele geralmente tem as soluções” (p. 14346).

Essa análise do comportamento tem uma importância significativa para este estudo. A partir dela, é possível contrapor a subjetividade da autoanálise com a objetividade do questionário *on-line* da SOBRARE que busca analisar o quão resiliente o gestor realmente é. Essa análise será realizada mais adiante, no subtópico 4.4, mas já demonstra que os gestores acreditam ser resilientes, mas associam sempre a resiliência ao fator emocional, estudado por Garcia (2001) e Angst (2009). A questão profissional é pouco retratada na análise do comportamento, o que sugere que os gestores analisados não associam a resiliência com o trabalho, mas com situações adversas de cunho pessoal.

Todavia, apesar de não fazerem essa associação, a grande maioria dos gestores pesquisados acredita ser possível desenvolver a resiliência no turismo, conforme apresentado no Gráfico 10.

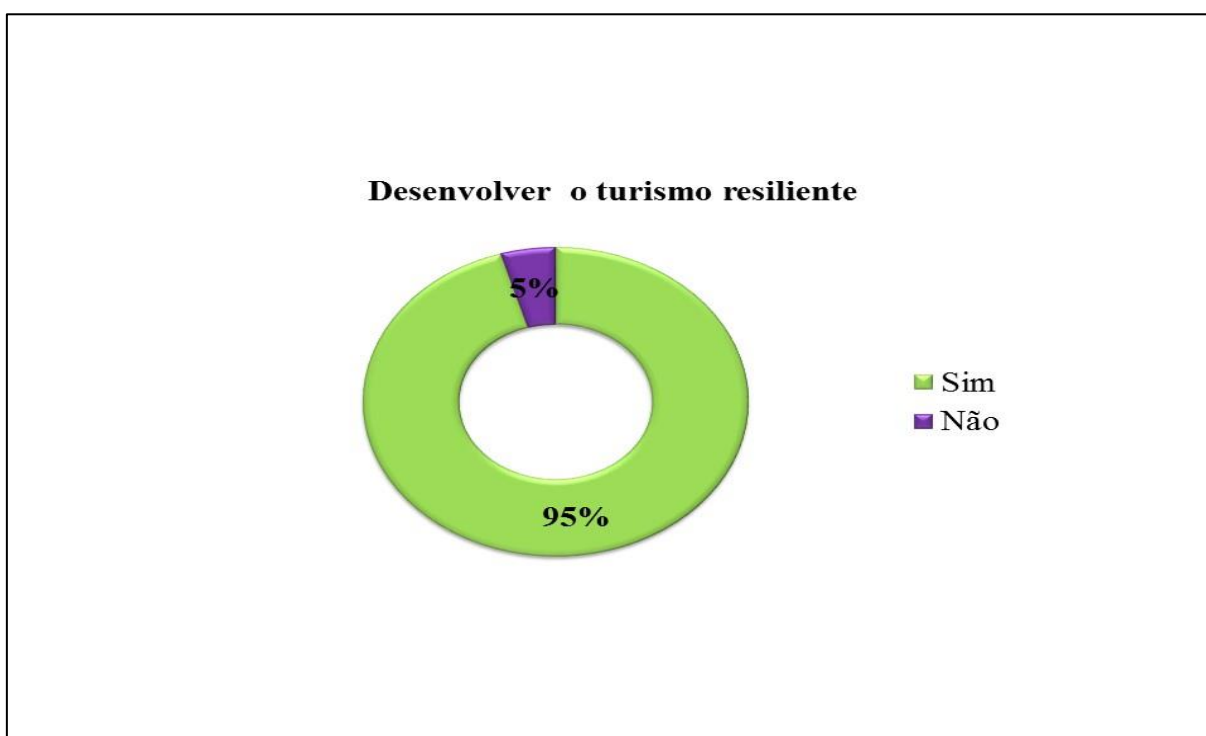


Gráfico 10: É possível desenvolver o turismo com abordagem resiliente?

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A associação realizada pelos gestores acerca do desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente é bastante significativa. Quando 95% dos sujeitos entrevistados acreditam ser possível essa relação, abre-se uma perspectiva de aceitação e aplicação. Contudo, é preciso deixar claro que a maioria dos gestores nunca ouviu falar sobre o turismo resiliente (77%). Desse modo, o número expresso no Gráfico 10 retrata uma possibilidade através do entendimento, mesmo que superficial, da resiliência e do conhecimento prático do turismo. Isso não quer dizer que os gestores tenham tido contato teórico, tampouco prático, com o assunto em questão, embora ele já estivesse em discussão em nível internacional, na OMT, desde 2008. Observa-se, por parte do Ministério do Turismo do Brasil, uma ausência de publicações tratando da resiliência no turismo. Não há artigos, matérias no *website*, pesquisas que abordem a temática em questão. Por sua vez, as pesquisas de autores renomados no Brasil sobre a relação entre resiliência e turismo também são incipientes, seja em quantidade, em abrangência, e/ou profundidade de análise. Esse fato restringe o conhecimento e corrobora a falta de aplicação da resiliência na atividade turística.

Quando questionados sobre a possibilidade de se desenvolver o turismo com abordagem resiliente e como fazer para tal, os gestores apresentaram posicionamentos diversos, mas acreditam na possibilidade. Houve os que não souberam responder, os que falaram sobre a possível postura resiliente de um gestor e os que pensaram em estratégias para a resiliência. As respostas dos gestores compuseram o Quadro 12, que se divide nas categorias: autocontrole, inovação, flexibilidade e autoconfiança.

Pergunta	Categorias	Identificação dos Respondentes	Enquadramento das respostas
	Autocontrole	14364 14350 14358 14345 14363 14351 14352	-Acredito que sim, mas não tenho respostas pré-definidas pra o assunto -Sim. Planejando bem as ações, mostrando a importância da atividade -Sim. Tratar a coisa com mais seriedade. -Sim. Convencendo as pessoas que o turismo faz bem -Sim. Manter a cordialidade

Você acredita ser possível desenvolver o turismo com uma abordagem resiliente? Se sim: Como? Se não: Por quê?			-Sim. Ter essas características -Sim. Períodos sazonais
	Inovação	14357 14343 14354 14362 14346	-Sim. Trabalhar mais as diversidades -Sim. Através de pessoas que tão ali por um mesmo objetivo -Sim. Através de pesquisas e análises de resultados -Sim. Organizar os interessados -Sim. Encontrando soluções alternativas
	Flexibilidade	14356 14361 14365 14359 14360 14348	-Sim. Ajuda de entidades governamentais e a união de classes -Sim. Se reinventar -Sim. Se adaptar as novas formas de comprar, vender e vivenciar o turismo -Sim. Mudança de comportamento dos gestores -Sim. Trabalhando o que já se tem -Não. Porque não tem produtos cem por cento prontos
	Autoconfiança	14353 14344 14355 14347	-Sim. Acreditar numa coisa e fazer o que acredita -Sim. Acreditando, apostando, lutando, brigando, construindo -Sim. Ações que despertem os gestores -Sim. Questão de união

Quadro 12: Turismo resiliente é possível?

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Apesar da divisão em categorias, é possível perceber que os discursos apresentam certa igualdade. Para a maioria dos gestores, é preciso que haja uma mudança de comportamento e de postura em relação ao planejamento e gestão do turismo. É preciso ter seriedade para identificar necessidades e potencialidades que servirão como norte para o desenvolvimento da localidade turística. Além disso, para se desenvolver o turismo resiliente, é necessário aceitar a diversidade, respeitar as opiniões dos outros e estimular a participação, tudo isto como forma de se encontrar soluções alternativas para o que está posto e, principalmente, adaptar e mudar o comportamento dos gestores. De acordo com Barreira & Nakamura (2006), as pessoas resilientes apresentam como características a autoestima, a tolerância e a troca do dar e receber nas relações. Essas são características que, de acordo com os gestores entrevistados, podem contribuir para o desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente.

Destaca-se que não foram apresentadas estratégias propriamente ditas para se trabalhar na perspectiva resiliente. Todos os discursos apresentam uma análise superficial dessa

propositura. Faz-se mister destacar a análise do único gestor que acredita não ser viável o turismo com abordagem resiliente:

“Aqui para o Piauí é complicado. Porque a gente não tem, a gente até tem o potencial, mas não tem o produto cem por cento pronto [...] muitos produtos cem por cento prontos e na resiliência, aí você tem que criar em cima de um bom produto, oportunidades, mas com custos bem mais baixos e com grandes vantagens para o cliente, sabendo que a margem de lucro tem que ser bem pequena. E o que é que acontece? Os dois produtos praticamente pronto que a gente tem aqui, é que um está numa crise muito grande, que é a Serra da Capivara, é um turismo caríssimo e muito difícil de você fazer nessas condições. E o outro, que é o turismo integrado, é super complicado também porque ele não depende só do estado do Piauí, ele depende de mais 2 estados, o da rota das emoções. Então, é complicado! Agora você consegue se você pega um misto mercado que gosta de/o público jovem que gosta de ‘bynight’, que gosta de sair, gosta de beber, ir pra restaurantes, aí você consegue fazer esse turismo aqui em Teresina com esse público, tipo turismo estudantil. Mas um estudantil relativamente alto, porque é muito caro ir para as boates, é muito caro, então é um turismo estudantil mais estudante de classe média e média alta” (p. 14348).

É possível perceber nesse discurso a incompreensão do que seria o turismo com abordagem resiliente. Para o gestor em questão, a resiliência associa-se a uma análise de mercado, onde são vistos os problemas do destino, a demanda específica e as potencialidades. Essa postura difere-se da maioria dos demais gestores, pois os discursos sempre estiveram permeados pela necessidade do gestor, suas formas de atuação e sua importância como agente articulador de adaptações, mudanças, inovações, tudo com o objetivo de buscar a melhor forma de desenvolvimento local. Chama a atenção também a troca de responsabilidades entre os gestores públicos e privados, como se a resiliência coubesse a uns e não a outros. Alguns posicionamentos são significativos, uma vez que retratam algumas facetas da situação contemporânea da gestão do turismo:

“Falta a gente tratar a coisa com mais seriedade, né? Tanto na parte do privado como na parte do público. E que haja mais um compartilhamento de ações, né? Governo, estado, entidades, empresas privadas. Tem que haver essa junção pra que a gente caminhe todo mundo junto num mesmo objetivo, que é conseguir colocar a política do turismo como fonte inspiradora de desenvolvimento de um estado, de uma cidade, de uma região, de um país” (p. 14358).

“Sim porque nós vivemos hoje uma situação muito difícil no Brasil e os investidores, os empresários estão muito retraídos, estão muito desconfiados do mercado e isso nos leva a encontrar soluções alternativas que possam superar essas coisas. Por exemplo, nós criamos recentemente a câmara setorial de turismo, que é uma câmara que discute iniciativa privada e governo, onde a gente tem condições de ver alguns focos e algumas soluções futuras. Então, é possível trabalhar o turismo resiliente dessa forma, encontrando alternativas criativas para administrar em tempos de crise” (p. 14346).

Os discursos ora apresentados mostram a realidade do turismo brasileiro e a necessidade de buscar novas opções para o seu pleno desenvolvimento. Todavia, percebe-se ações pontuais dos gestores em busca dessas melhorias que não se configuram ainda como ações resilientes. O que se vê são estratégias de desenvolvimento elaboradas para garantir a participação em editais financiados, gerar publicidade e demanda. Incorre que se cometem os mesmos erros, desenvolvem-se novas estratégias e tudo continua ciclicamente. É preciso reavaliar posicionamentos, mudar comportamentos, adotar novas posturas para que se possa passar por situações adversas sem ser tão impactado. A exemplo da sazonalidade, catástrofes, publicidade negativa, entre outros.

“A abordagem resiliente permite, como disse, manter a cordialidade, superar a imensa variedade de problemas e de suas críticas que aparecem nesta atividade que envolve tantas variáveis vinculadas a tantos aspectos subjetivos: arquitetura e equipamentos, aconchego e surpresa, segurança e atenção, confiança e privacidade, familiaridade e profissionalismo” (p. 14352).

Esses problemas decorrentes da atividade turística e da ausência de uma gestão eficaz, que podem ser superados por meio da adoção de um novo comportamento frente aos desafios, são retratados com certa frequência nos discursos analisados. A necessidade de participação dos gestores privados, da sociedade civil e dos demais *stakeholders* no processo de elaboração de políticas e ações em prol do turismo deve ser estimulada. Ademais, as proposituras devem ser consideradas, debatidas e implementadas, fato que não é corrente no Brasil. Além disso, é preciso valorização dos gestores de turismo com profissionalização para exercer suas atividades neste campo. Colocar na gestão pessoas realmente capacitadas, bem como valorizar a pasta, no caso da gestão pública.

“Organizar os interessados no que vai ser feito. Porque o turismo tem que ser organizado. Porque quando você vai desenvolver o turismo num lugar, eu acho interessante [...] uma cidade pequena como São Raimundo, que o turismo não [...] eu tenho 38 anos, sou envolvido há muitos anos e sempre aquela questão de acreditar que um dia a gente ia viver disso. Se a gente não tivesse outra atividade, a gente falta num escapar, sabe? Se bem que já melhorou, lógico. E sempre se tentou organizar São Raimundo como um todo, nunca tentando de um lugar pra tentar plantar uma semente, pra ver se o turismo pelo menos naquele lugar fica. Por exemplo: eu, eu viajo algumas vezes, graças a Deus eu tenho trabalho, tenho trabalho, junto e viajo algumas vezes, todo ano, graças a Deus, e a gente vê que todo lugar do turismo, eu tive agora recentemente em Canoa Quebrada, a gente vê que todo lugar tem um cantinho pro turismo, lá tem a rua da Broadway, Jericoacoara tem um cantinho, Chapada Diamantina tem um cantinho, Itacaré tem um cantinho... aqui a gente não tem. Já falei isso aí uma vez para uma pessoa que a gente deveria experimentar um beco, uma rua, uma viela... organizar, fazer uma coisa bem-feita com um restaurante bom, com uma lanchonete boa, o mínimo ali bom, mas que agradasse e chamasse e que não fosse dado partidariamente, por questão política. É por merecimento, mérito. Às vezes, uma pessoa que já tem um empreendimento bom, você convidá-lo e dar algum incentivo. A gente tem um parque com um potencial muito grande, mas a cidade precisando de muitas coisas. Não temos administração para o turismo, não temos secretário de turismo, não existe isso. Aí onde vem a questão da gestão: a honestidade. Os que passaram aí até hoje... nós desconhecemos os que tiveram honestidade e interesse para querer desenvolver mesmo” (p. 14362).

O retrato do como se desenvolver o turismo resiliente deixam claras as dificuldades existentes para tal. De um lado, a gestão pública, muitas vezes ineficaz; do outro, a privada, com sua individualidade, culminando com uma atividade que se desenvolve “como dá”. É preciso que os esforços sejam reunidos em busca de algo maior, que gere desenvolvimento a partir de atitudes coerentes, que pense no todo e minimize riscos de saturação. É sob essa luz que a abordagem resiliente se constrói. Para tanto, é preciso haver mudança de comportamento, de postura e, principalmente, de atitude. A visão do outro e as necessidades individuais do gestor devem ser colocadas no mesmo patamar, refletindo no destino turístico.

Contudo, é cada vez mais difícil pensar nessa solidez. Esse fato pode ser justificado pelas dificuldades dos gestores em conseguir melhorar os destinos e/ou as instituições que gerenciam. Quando questionados sobre as dificuldades encontradas para tal, os gestores listaram várias; que vão desde questões sociais e políticas à falta de investimento, passando pela

dificuldade de envolvimento e comprometimento, de força de trabalho qualificada, falta de tempo e diminuição do número de clientes. Todas essas dificuldades foram resumidas nas categorias análise do ambiente, leitura corporal e flexibilidade, apresentadas no Quadro 13. É preciso atentar-se ao fato de que a maioria dos gestores não realizou uma autoanálise. Foram apontados, em sua maioria, fatores externos para expressar o quão difícil é gerir. Entretanto, a postura individual do “ser gestor”, tão retratada nas análises anteriores, pouco foi percebida pelos respondentes.

Pergunta	Categorias	Identificação dos Respondentes	Enquadramento das respostas
Quais as principais dificuldades encontradas para gerir o/a destino/empresa?	Análise do ambiente	14351	-As questões sociais e políticas
		14355	-Pouco investimento do Governo Federal
		14352	-A ignorância
		14356	-Pouca divulgação fora do estado e do país sobre o destino
		14361	-Adesão do trade a algumas ações
		14365	-Lidar com a insatisfação profissional da equipe
		14364	-Envolvimento dos empresários e o comprometimento dos Gestores Públicos
		14354	-Diferenças nos profissionais, no que se refere à cultura, conhecimento, equilíbrio emocional e egos
		14363	-Burocracia, falta de recursos
		14344	-A estrutura da cidade e a questão de mão de obra
		14348	-Comprometimento na mão de obra e instabilidade do mercado.
		14345	-Falta de clientes e de mão de obra qualificada para o setor
		14346	-Recurso disponível e captação de recurso
		14359	-A burocracia, os impostos, a falta de profissionais qualificados, as exigências dos hóspedes
		14347	-As pessoas são muito personalistas, muito elas
		14343	-Receber os pagamentos em dia
		14357	-Diversidade de pensamentos e de opiniões e de prioridades
14362	- A queda do turismo, a necessidade constante de pessoas mais capacitadas, sempre trazer novidades		
14358			
14350			

			-Relacionamentos -Consciência da política do coletivo -Planejar, Organizar, Executar, Controlar, Monitorar
	Leitura corporal	14353	-Gerir o seu tempo entre trabalho, particular e tudo, burocracias
	Flexibilidade	14360	-Tentar chegar num consenso entre o que eu tenho e o que o turista quer

Quadro 13: Dificuldades encontradas na gestão.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Essa questão é uma das mais complexas dentre as que foram realizadas. Complexa não no sentido de ter sido difícil de ser respondida, mas por apresentar nuances que envolvem não só a gestão, mas a estruturação da atividade turística como um todo. Apesar de ter sido dividida em três categorias, sendo elas: análise do ambiente, leitura corporal e flexibilidade, pode-se dizer que o norte dessa questão é, sem dúvida, a análise do ambiente. Esta categoria foi a que teve mais discursos enquadrados e, por vezes, esses foram bastante enérgicos:

“A ignorância. A ignorância diminui a base de consumidores com acesso ao turismo interno no Brasil. A ignorância impede que a população saiba o que deve exigir para que o Brasil obtenha a infraestrutura e legislação necessárias (saúde, segurança, comunicações, estradas, sistemas sanitários, sistemas de preservação ambiental e histórica). A ignorância impede que os políticos eleitos, demagogos que faliriam suas empresas familiares se não tivessem seus peculiares canais de crédito, adotem critérios técnicos na escolha dos gestores públicos. A ignorância impede ao Governo administrar as contas públicas a longo prazo, pelo que os destinos são destruídos a curto e médio prazo, e a população e as empresas arcam com uma carga tributária absurda (direta e indireta somadas) sem contrapartida. A ignorância nos obriga a alfabetizar, ensinar o uso cotidiano das operações aritméticas básicas, a funcionários que chegam com “Segundo Grau Completo” em seus currículos, e que com a insegurança própria da ignorância vivem desconfiados das intenções dos patrões” (p. 14352).

“Primeiro assim [...] nós trabalhamos com [...] somos funcionários públicos, você trabalha com verba do governo. Então, muitas vezes a gente não tem os recursos que cada vez ficam mais difíceis, você não tem as condições necessárias. Só para te dar um exemplo de como as coisas funcionam, atualmente... nós trabalhamos com fiscalização de um parque e nós estamos sem veículo. A gente tinha um veículo de tração, que é o único veículo que se pode realmente fazer fiscalização entrando no parque, né? O veículo quebrou, mandaram um veículo menor e o veículo menor você não vai em determinados lugares e hoje ele tá quebrado, quer dizer, então tudo tem uma questão burocrática pra você mandar, tudo tem prazo, então esse é um empecilho muito grande, né? Essa questão mesmo da burocracia, a falta de recursos,

tudo tem que ser licitado, então tudo é um processo muito, muito demorado, né? Muito desgastante e dificulta muito” (p. 14363).

A questão da burocracia, a falta de investimento e a ineficiência representam as principais dificuldades, segundo os gestores, para se fazer uma boa gestão da atividade turística. Essa análise, pautada nas questões externas à empresa, permeou os discursos dos 22 sujeitos participantes desta pesquisa. É sabido que a gestão envolve diversos elementos externos ao ambiente empresarial. Porém, em apenas um discurso foi observada uma análise mais pessoal - leitura corporal- embora tenha sido complementada pela análise do ambiente:

“Primeiro, tempo. Tudo é muito curto pra tudo. O tempo que eu acho a coisa mais difícil, você organizar, gerir o seu tempo entre trabalho, particular e tudo. A segunda, a própria burocracia, né, custo Brasil e, conseqüentemente, mão de obra, logística, essas coisas, e principalmente o seu compromisso. Você tem que estar comprometido” (p. 14353).

O comprometimento a que se refere o sujeito 14353 é um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente. Afinal, é preciso uma mudança no comportamento do gestor e isso só é possível com dedicação, esforço e compreensão de onde se quer chegar.

Em relação ao posicionamento dos gestores públicos quanto às dificuldades percebidas para gerir o destino turístico, é possível perceber que eles identificam problemas diferentes nos seus destinos. Para um, o principal problema é a diversidade de pensamentos, pois cada um quer se beneficiar, quer ter sua prioridade. Para outro, a questão de recurso disponível e da captação desses recursos é o entrave mais significativo para a gestão. Isto porque, sem recursos, não é possível investir e essa falta de recurso do Governo Federal atrapalha, assim como a dificuldade de estabelecer convênios internacionais. Já o outro gestor associa as dificuldades às burocracias institucionais e a problemas de sensibilização com o *trade*. De todo modo, observa-se, por parte dos gestores públicos, uma análise do ambiente de gestão, não sendo ressaltadas características de ordem pessoal como dificuldade.

“O principal é essa questão da diversidade de pensamentos e de opiniões e de prioridades. Porque assim, quando você senta... você não pode definir prioridades de trabalho ou de gerenciamento se você não ouvir. Eu acho que esse é o principal. É você saber ouvir e a partir dali você triar. Dentro da minha realidade, o que é importante? Só que é muito difícil porque as opiniões são muito divergentes, as pessoas entendem que é o que elas acham, que é o que elas querem é a prioridade... e aí, pra você gerir todas essas vontades e esses desejos, é bem complicado, muito complicado. Tem gente que acha que limpeza é a prioridade. Tem gente que acha que jardinagem é a prioridade. Tem gente que acha que festa é prioridade. Tem gente que acha que iluminação é prioridade. Tem gente que acha que segurança é prioridade... e aí vai, entendeu? E você, óbvio que dentre todos esses itens que eu coloquei, você tenta gerir todos de alguma forma, mas é muito complicado porque nem sempre as pessoas acham que tá bom. Porque assim, é muito mais fácil... eu falo sempre dos grupos, hoje a gente tem uma forma que inicialmente a gente percebeu que achou que poderia facilitar muito o nosso trabalho era a iniciação através de grupos através do WhatsApp. Que realmente no início deu certo. Por quê? Porque era um grupo pequeno, mas eu não era administradora de todos os grupos, eu sou de alguns, outros não. Então assim, os outros começaram a ampliar. Aí você vai colocando gente, só que você não avalia se aquela pessoa realmente tem condição de tá ali discutindo determinados assuntos ou não. Entendeu? E hoje... o que que acontece... a sensação que eu tenho, eu vivo dizendo isso a eles, é que vocês têm a prefeitura como inimigo porque a forma hoje das pessoas falarem nas redes sociais é muito agressiva, entendeu? E isso machuca porque pra você que trabalha, e você acaba levando para o lado pessoal e pro lado sensível mesmo da coisa porque... e eu digo isso porque nós somos um grupo que trabalha muito. Aqui é uma prefeitura um pouco diferente de algumas prefeituras, da imagem que o órgão público passa (...)” (p. 14343).

A primeira maior dificuldade é recurso disponível, porque os grandes projetos dependem de verbas externas. A prefeitura não tem fôlego financeiro para fazer grandes investimentos, daí, por exemplo, um centro de convenções, nós não temos condições de bancar um centro de convenções sozinhos. Então, nós dependemos de convênios, dependemos de repasses federais, dependemos de [...] do sistema de convênio do Governo Federal, de alguns convênios internacionais [...] temos conseguido isso no âmbito de prefeitura. O turismo tem tido uma certa dificuldade nestes últimos anos de conseguir alguns convênios internacionais representativos, mas indiretamente nós conseguimos verbas é [...] a utilização de verbas internacionais para grandes projetos aqui, como é o caso do Lagoa do Norte, que é um grande projeto da prefeitura lá para a região, que vai ser um complexo turístico muito grande, não é assim... ligado diretamente à nossa coordenação, mas a coordenação teve gerência nesse projeto e temos outros projetos aí para esse próximo ano, como o centro de convenções, como reforma do mercado central, as grandes avenidas que estão sendo reformadas, o parque Floresta Fóssil, que está com carta consulta já sendo analisada por algumas instituições financeiras. Então, [...] é a maior dificuldade é a captação de recurso” (p. 14346).

“Adesão do trade a algumas ações, sensibilização da cadeia produtiva, qualificação profissional, entraves burocráticos e desigualdade social” (p. 14361).

Essa troca de responsabilidades é muito perceptível nos gestores brasileiros, não só da atividade turística, mas de outros setores. Depositar a responsabilidade sobre tudo o que acontece no outro é sempre a melhor forma de se esquivar dos problemas e das consequências oriundas deles. Como dito há mais de duas décadas por Peter Drucker (1996, p. 162) “[...] em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações devem agir como chefe e em que situações atuar como parceiro”. Essa é a função do líder, mesmo que muitos a negligenciem. Dessa forma, encarar os problemas como sendo culpa dos outros em nada mudará a responsabilidade do gestor, porquanto ele será cobrado por isso. É preciso uma mudança de comportamento. É preciso diminuir a passividade e se preparar para enfrentar as situações de maneira ativa, comprometida, com foco e sabendo realizar manobras em situações de risco e em casos de desastres.

Essas características necessárias aos gestores para a atuação no turismo com abordagem resiliente são reforçadas pelas características identificadas pela Seplag (2007) como indispensáveis para um bom gerenciamento e já mencionadas no referencial teórico desta tese, sendo elas: orientação para resultados, visão sistêmica, compartilhamento de informações e de conhecimentos, liderança de equipes, gestão de pessoas, competência técnica e capacidade inovadora. Essas características foram apresentadas na questão 20 do questionário de pesquisa e foi pedido que os gestores enumerassem de 1 a 7, sendo 1 para a característica que mais o identificava e 7 para aquela que ele não possuía ou que não tinha tanta importância para si. Durante o processo de pesquisa em campo, é importante ressaltar que era informado ao gestor o detalhamento destas características. Assim, se indicava, por exemplo, que a característica enumerada como “2” significava que ele a possuía, mas não em grande quantidade e, assim, sucessivamente. A autoanálise dos gestores acerca das suas características gerenciais é

apresentada no Gráfico 11. Este gráfico apresenta as características gerenciais e a quantidade de pessoas que numeraram cada característica. A legenda mostra a importância de cada quesito.

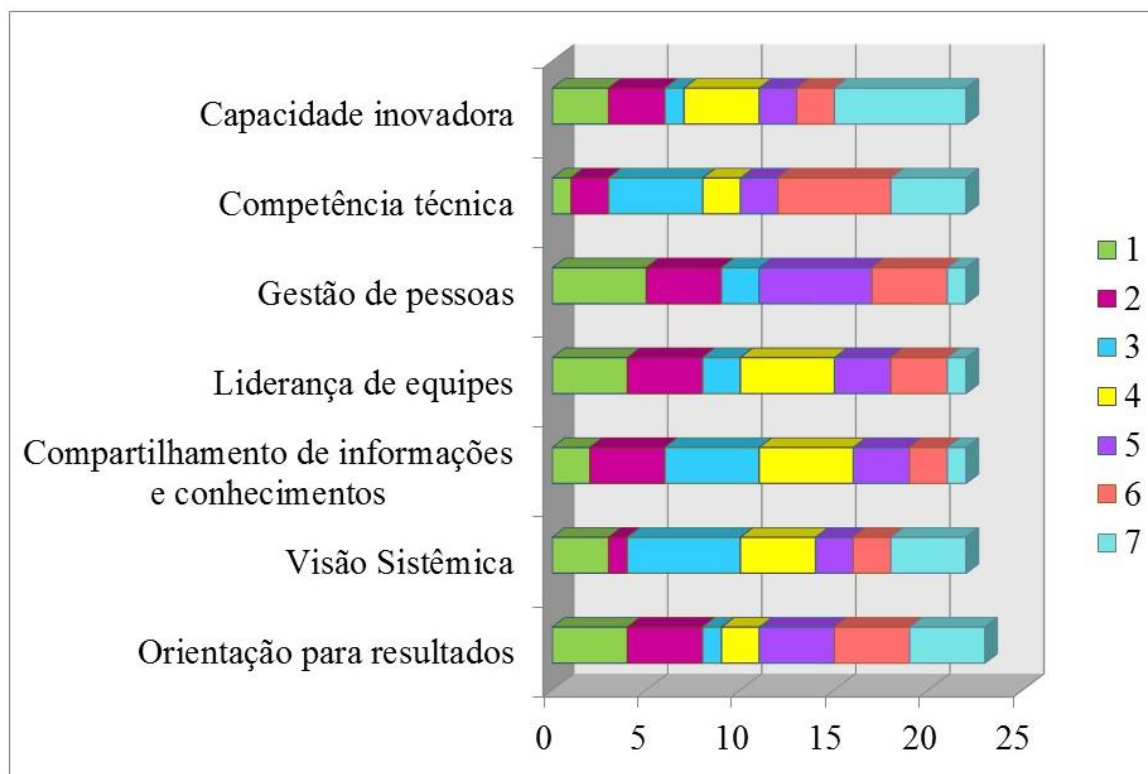


Gráfico 11: Competências gerenciais.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ao observar o Gráfico 11, é possível perceber uma grande variedade de respostas em relação às categorias. Ao contrário do que se imaginou, a opinião dos gestores é de que essa foi uma das questões mais difíceis de ser respondida, principalmente, por ser complicado analisar a si mesmo. Todavia, uma análise mais detalhada deixa clara a contradição em relação à determinação das características e dos discursos apresentados: a visão sistêmica, retratada inúmeras vezes na categoria análise do ambiente, é pouco associada como uma característica particular dos gestores. É possível perceber que essa característica recebeu 3, 4 e 7 como pontuação mais significativa. Porém, quando se contrapõe com os conteúdos analisados através dos discursos, deveria haver mais gestores enquadrados na pontuação 1, 2 e 3, por refletir as

relações intra e interorganizacionais em que a atividade está inserida, a compreensão da dinâmica institucional e questões políticas e sociais, todas presentes na fala dos sujeitos.

Em relação à orientação para resultados, ou seja, à capacidade de entendimento do contexto, definição de prioridades e elaboração de planos (Seplag, 2007), percebe-se pouca identificação dos gestores. O mesmo acontece com a capacidade inovadora, que recebeu o maior número de 7 - ou seja, o gestor não possui a capacidade inovadora de forma nenhuma ou ela não tem tanta importância - quando comparado às demais características. Cabe ressaltar que essa capacidade está relacionada à implementação de novas alternativas para a solução de problemas e uso da criatividade; por sua vez, é a característica mais próxima da resiliência já que possibilita e estimula a adaptação, a superação de obstáculos com base na flexibilidade, na perspectiva de “fazer algo novo”. 90% dos gestores consideraram ter um comportamento resiliente. Entretanto, apenas 4 consideraram essa característica como a mais significativa para si.

A competência técnica também não é uma característica muito presente nos gestores. Isto quer dizer que muitos não dão tanta importância aos requisitos institucionais necessários para planejar, executar, acompanhar os processos de trabalho, entre outros. Todavia, os gestores se consideram bons gestores de pessoas, sendo essa característica a mais representativa para eles. Nenhum gestor associou o número 4 para a gestão de pessoas, o que demonstra que é uma característica, ou muito presente, ou pouco. Não há o meio termo. Associada a essa característica, a liderança de equipes, ou seja, a característica voltada para o favorecimento da colaboração, responsabilidade e compromisso para o alcance de objetivos também tem papel significativo de identificação por parte dos gestores. Porém, tal característica também apresentou elevado número relacionado à indecisão (pontuação 4), sendo esta a com maior número de sujeitos enquadrados. Fato curioso é que a característica compartilhamento de informações e de conhecimentos, que diz respeito à divisão das informações e do conhecimento

para alcance de resultados, bem como a descentralização de decisões, apresentou o maior número de associações na pontuação 3 e 4, quando deveria ter seguido o mesmo princípio da gestão de pessoas e da liderança de equipes, visto que os três são complementares.

Nesse contexto, percebe-se que, embora estejam em situações semelhantes em relação à gestão, os gestores desenvolvem características gerenciais muito particulares, que decorrem da forma que enxergam o seu papel, a sua importância e a sua função. Não há como se dizer quais características devem ser desenvolvidas em maior ou menor quantidade, mas é possível inferir que, para o gestor, é imprescindível que ele tenha uma visão sistêmica, orientada para resultados que decorrem da sua competência técnica e capacidade inovadora. As outras características são reflexos do trabalho. Entretanto, é preciso entender que tudo depende da forma que o gestor entende o seu trabalho, como se comporta diante das situações e, principalmente, da sua capacidade de aceitação, que vai desde a aceitação de si ao outro, passando pelo trabalho e o ambiente. Além disso, depende de como ele enxerga o meio onde está inserido e de como o representa (Figura 16).

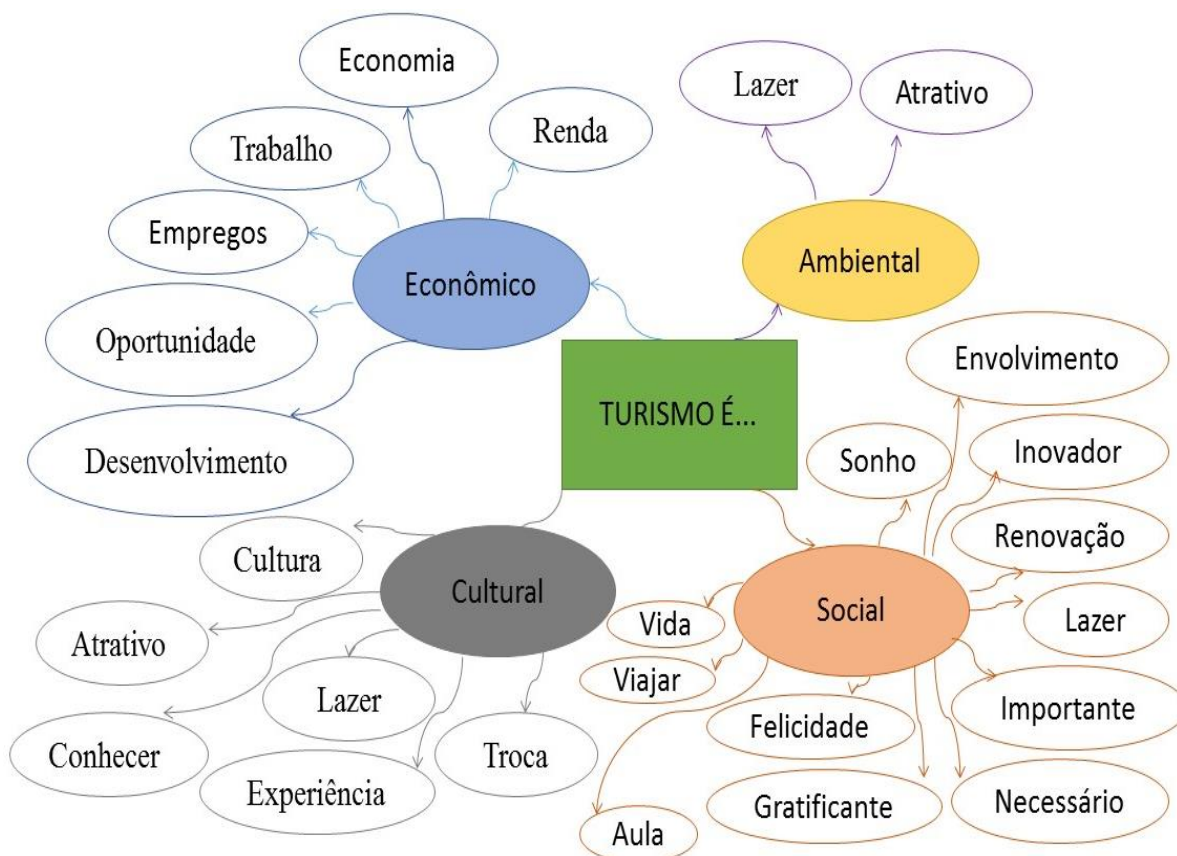


Figura 16: O turismo é...

Fonte: Elaboração própria (2017).

A Figura 16 retrata as dimensões do turismo, na perspectiva de Beni (2004), e como as respostas dos gestores se encaixam nessas dimensões. É preciso entender que a análise foi feita a partir da resposta em poucas palavras ao estímulo: “O turismo é...”. Não foi analisado um discurso mais longo. Por sua vez, buscou-se alocar em cada dimensão a partir do contexto em que elas foram transmitidas. É possível perceber uma prevalência do aspecto social do turismo e da visão do “eu turista” como de maior representatividade. Ao contrário dos estudos mais antigos sobre o turismo, onde a dimensão econômica era sempre retratada pelo binômio emprego-renda, nesta pesquisa, o aspecto social do turismo teve mais importância. A dimensão cultural também se mostrou bastante significativa, enquanto que a com menos impacto foi a ambiental, fato que também chama a atenção, visto que os fatores ambientais são os que, no Brasil, geram mais demanda turística e, conseqüentemente, amplifica o trabalho para os

gestores. enxergar o turismo como vida é, sem dúvida, uma certeza de que a gestão está mudando.

Diante de tantas análises, é possível perceber que, embora os gestores pesquisados acreditem ter um comportamento resiliente e, principalmente, acreditem ser possível desenvolver o turismo com abordagem resiliente, ainda será necessário mudar a forma como esses gestores se comportam em termos de resiliência e gestão para que seja possível garantir o pleno desenvolvimento das localidades e do turismo. Muitos dos destinos pesquisados ainda precisam adaptar-se, renovar-se, para que possam manter suas funções básicas em todos os momentos, principalmente nos adversos. O que se vê, na maioria desses destinos, é o despreparo dos gestores, a falta de estrutura e, principalmente, de uma gestão eficaz, que seja capaz de transformar realidades e garantir o desenvolvimento local. Acredita-se que isso só será possível depois de uma reestruturação na gestão e na forma como seus colaboradores estão orientados nesta atividade. Mais que isso, é preciso mudar o comportamento. Para tanto, faz-se necessário conhecer as crenças determinantes da resiliência e identificar onde se deve trabalhar para potencializar a resiliência neste grupo.

4.3 Crenças determinantes da resiliência: a realidade dos gestores de turismo

O que se busca a partir dos MCD's é identificar como os sujeitos em análise estão em termos de resiliência, como se comportam, qual a intensidade de suas crenças (positivas e negativas) diante de situações de estresse. Portanto, tal análise das crenças determinantes da resiliência não busca identificar o quanto os sujeitos participantes das pesquisas são vitoriosos ou derrotados, bons ou ruins. Destarte, quando é apresentada na tabela dos índices e categorias uma situação em que o respondente se encontra em condição de “fraca” resiliência, por exemplo, não quer dizer que ele é uma pessoa fraca em sua personalidade. De acordo com

Miguel (2012, p. 64), “a condição de fraca resiliência nessa teoria quer dizer que a intensidade que o respondente designa ao MCD é extremamente elevada e se situa em baixa segurança para o enfrentamento do estresse, resultando em maior vulnerabilidade”. Por esse motivo, o sujeito é posicionado em situação de fraca resiliência naquele MCD. De acordo com Barbosa (2010), quando o sujeito se encontrar em pelo menos quatro MCD’s na condição de fraca resiliência, pode-se dizer que este sujeito está em situação de vulnerabilidade, que o torna mais propenso a não enfrentar a contento o estresse, ou seja, a ser menos resiliente.

A partir de situações de elevado estresse, as pessoas tendem a reagir de formas distintas. Essas formas podem estar relacionadas ao negativismo/passividade ou à intolerância, constituindo-se extremos de respostas diferentes diante do estresse. A capacidade de utilizar esses dois extremos de respostas de forma equilibrada é que configura a resiliência ou o comportamento resiliente (Barbosa, 2012b).

A Tabela 04 apresenta a situação de resiliência dos gestores participantes desta pesquisa, sendo possível identificar o padrão comportamental dos respondentes para cada crença apresentada. Esses padrões comportamentais dividem-se em Padrão Comportamental de Passividade (PC-P) e Padrão Comportamental de Intolerância (PC-I). O PC-P relaciona-se com as crenças que possuem características mais pessimistas. Em relação ao PC-I, ele reflete a predominância de rejeitar as situações as quais os sujeitos são submetidos. A pessoa desenvolve uma resposta com o objetivo de eliminar a situação adversa, podendo agir com agressividade, ansiedade e raiva. Cabe ressaltar que esses padrões são oriundos das respostas fornecidas pelos sujeitos no preenchimento *on-line* do Quest_Resiliência (anexo 01), diretamente no site da SOBRARE, que traduz as crenças determinantes da resiliência.

14359	Fraca no estresse (PC-I)	Excelente no estresse	Fraca no estresse (PC-I)	Fraca no estresse (PC-I)	Excelente no estresse	Fraca no estresse (PC-P)	Fraca no estresse (PC-I)	Boa no estresse (PC-P)
14360	Boa no estresse (PC-P)	Excelente no estresse	Forte no estresse (PC-I)	Excelente no estresse	Excelente no estresse	Excelente no estresse	Boa no estresse (PC-I)	Forte no estresse (PC-I)
14361	Forte no estresse (PC-I)	Excelente no estresse	Fraca no estresse (PC-I)	Boa no estresse (PC-I)	Forte no estresse (PC-I)	Forte no estresse (PC-I)	Fraca no estresse (PC-I)	Excelente no estresse
14362	Forte no estresse (PC-P)	Fraca no estresse (PC-I)	Excelente no estresse	Excelente no estresse	Moderada no estresse (PC-I)	Forte no estresse (PC-I)	Moderada no estresse (PC-I)	Fraca no estresse (PC-I)
14363	Boa no estresse (PC-P)	Boa no estresse (PC-I)	Fraca no estresse (PC-I)	Moderada no estresse (PC-I)	Forte no estresse (PC-I)	Moderada no estresse (PC-P)	Forte no estresse (PC-I)	Boa no estresse (PC-I)
14364	Boa no estresse (PC-P)	Forte no estresse (PC-I)	Fraca no estresse (PC-I)	Excelente no estresse	Excelente no estresse	Excelente no estresse	Moderada no estresse (PC-I)	Forte no estresse (PC-I)
14365	Excelente no estresse	Moderada no estresse (PC-I)	Forte no estresse (PC-I)	Moderada no estresse (PC-I)	Moderada no estresse (PC-I)	Excelente no estresse	Boa no estresse (PC-P)	Boa no estresse (PC-P)

Tabela 04: Índices e categorias da resiliência dos gestores pesquisados.

Fonte: Adaptado de SOBRARE – CRPJ 3825/J, 2017.

Legenda: PC-P = Padrão Comportamental de Passividade
PC-I = Padrão Comportamental de Intolerância

É possível perceber, em uma análise detalhada da Tabela 04, que 04 entre os 22 sujeitos pesquisados se encontram em situação de vulnerabilidade (p. 14344, p. 14348, p. 14358 e p. 14359), pois apresentam condição de fraca resiliência em mais de 04 MCD's. Torna-se oportuno identificar um ponto em comum entre esses 04 sujeitos: todos são representantes da gestão privada dos destinos turísticos do Piauí. Esse estado, conforme apresentado anteriormente é o que possui os destinos indutores (capital e interior) com menores índices de competitividade do turismo da região Nordeste no ano de 2015. Assim, pode-se inferir uma relação direta entre a situação de vulnerabilidade para o enfrentamento de crises com o desenvolvimento do turismo, uma vez que o primeiro impacta diretamente no segundo, principalmente no que concerne à capacidade de planejamento e gestão.

Pessoas em vulnerabilidade tendem a se tornar mais resistentes a mudanças. Dessa forma, são pessoas/profissionais menos flexíveis e que se abrem pouco a novas oportunidades, que preferem rumar sempre na mesma direção por não se permitirem ousar. Diante de situações contrárias, o recuo é sempre a melhor opção para pessoas com esse tipo de comportamento. A falta de equilíbrio torna a passividade e a intolerância mais aguçadas, impedindo novos pensamentos, atitudes, ações. Ao contrário dos discursos desses sujeitos, que se autoanalisaram como pessoas com comportamento resiliente por sempre se permitirem mudar, a análise do comportamento mostra que, na prática, em termos de ambiente de trabalho, a realidade vivida é diferente.

Essa situação é ainda mais preocupante no sujeito 14344, que apresentou fraca resiliência nos 08 MCD's, sendo 07 deles no padrão comportamental de intolerância. Segundo Miguel (2012, p. 94), “o estilo comportamental de intolerância ao estresse vivenciado no Ambiente de Trabalho é manifestado por comportamentos que vão desde a expressão de nervosismo, passando pela ansiedade, podendo chegar a sentimentos de raiva”. Nesse tipo de estilo, enquadram-se pessoas que apresentam maior rigidez de comportamento, ou seja, que

acreditam e defendem fortemente suas proposições, não permitindo, na maioria das vezes, que outros interfiram na sua decisão. Percebe-se uma tendência de ignorar o cenário dos dados e dos fatos, ou de se apegar a detalhes, tudo com vistas a fazer prevalecer as convicções individuais. Para esse tipo de comportamento, é necessário rever essa postura, já que ela pode gerar estagnação no desempenho de tarefas e na tomada de decisão.

No MCD leitura corporal, o sujeito 14344 apresentou um PC de passividade. A resiliência nesta área indica consciência daquilo que está acontecendo no próprio corpo frente a situações estressantes. Quando se apresenta fraca resiliência nessa crença, há uma maior propensão à submissão aos impactos e consequências do estresse. Nesses casos, percebe-se grande pessimismo face ao estresse, o que gera perdas nas situações profissionais que apresentam adversidades com alto estresse (SOBRARE, 2017b). Cabe ressaltar que, no turismo, essas situações estressantes são corriqueiras, já que se trabalha com desejos e anseios não só dos turistas, mas de todo *trade* turístico, bem como a comunidade local. É preciso, nestes casos específicos, trabalhar as questões físicas e emocionais para alcançar o equilíbrio.

Além do participante já apresentado, o sujeito 14358 também apresentou fraca resiliência no mesmo PC. Todavia, apresentou equilíbrio no MCD Análise do Contexto. Isso significa que, apesar de estar em situação de vulnerabilidade, o gestor é capaz de ser flexível, analisar o ambiente em que está inserido com sabedoria; é inovador, percebe conflitos e mudanças no ambiente. É preciso que essa forma de atuação, sabedoria e capacidade de enfrentamento que o gestor já tem para a análise do contexto, se amplie para as outras áreas da resiliência que estão em situação de risco, como, por exemplo, a autoconfiança, a leitura corporal, a empatia etc.

De modo geral, pode-se dizer que a Tabela 04 apresenta a variedade de padrões comportamentais dos sujeitos pesquisados. É possível verificar situações de excelente resiliência, o que configura equilíbrio, ou seja, o gestor se comporta de maneira resiliente em

algumas situações específicas. Todavia, nenhum gestor apresentou equilíbrio em todos os MCD's. O sujeito 14343, gestor público, foi o que apresentou maior equilíbrio, pois em 06 MCD's mostrou-se com um comportamento excelente diante do estresse ocorrido no ambiente de trabalho. O referido gestor desenvolve suas ações em Mata de São João/BA, destino que aderiu ao Programa Cidades Resilientes do Ministério da Integração Nacional. Apesar de não haver relatos de ações específicas deste programa no município, é possível perceber um comportamento diferente da gestão, culminando na adesão a programas que busquem benefícios em termos de resiliência.

Com relação ao gestor público de Teresina/PI (p. 14346), destaca-se que ele apresentou apenas no MCD otimismo com a vida uma situação fraca no estresse. Nos demais MCD's, ele variou entre moderado, bom, forte e excelente, tendo este último prevalecido em 03 crenças. Pode-se dizer que, apesar de não enfrentar algumas situações de maneira adequada, há o entendimento e o ideal de resiliência nesse gestor. Assim, é preciso que ele analise as situações, busque alternativas e enfrente com otimismo todas elas, sabendo que ele já detém certas habilidades.

O gestor público de Recife/PE (p. 14361) apresentou equilíbrio no sentido de vida e na autoconfiança. Nos outros MCD's, prevaleceu o PC de Intolerância, o que gera riscos à gestão. Isto porque este sujeito apresenta-se, em termos de autocontrole e otimismo com a vida, fraco diante do estresse. O MCD autocontrole refere-se à habilidade de balancear e gerenciar fortes sentimentos e impulsos quando das situações de adversidade. De acordo com Miguel (2012, p. 95), “pessoas resilientes nesse MCD regulam suas emoções, favorecem as negociações, são receptíveis a novas pessoas e situações. O modo como se comportam favorece a promoção de um ambiente agradável e facilita os relacionamentos”. No caso específico de gestão no turismo, é imprescindível estar aberto a negociações, ceder sempre que necessário, ouvir o outro e dar crédito às suas colocações e, principalmente, manter uma boa relação com os *stakeholders*.

Gestores que possuem fraca resiliência nessa crença devem investir em equilíbrio emocional como forma de minimizar o estilo agressivo de liderança que lhes é característico.

Na questão resiliência x otimismo com a vida, o padrão comportamental de fraqueza diante do estresse reflete a dificuldade do gestor em ser flexível, criativo, aberto ao novo, bem como ausência de entusiasmo e empolgação diante dos desafios. Reflete certa estagnação, típica de quem desempenha há muito tempo uma função e se “acostumou” com o funcionamento e operação desta. Essas características são relativamente comuns em destinos turísticos consolidados, visto que grande parte dos gestores prefere a estabilidade frente à inovação, o que geraria maior desgaste, mais trabalho e maior frustração. Para gestores resilientes, o caminho seria investimento contínuo no entusiasmo, na crença de que as coisas podem mudar para melhor e na convicção da capacidade de controlar as situações, mesmo quando o poder de decisão estiver fora de suas mãos.

A Tabela 05 apresenta um recorte da Tabela 04 com enfoque nos índices e categorias da resiliência dos gestores públicos. Essa tabela possibilita uma análise mais clara das respostas destes gestores, identificando o seu comportamento em termos de resiliência. Nela, é possível perceber que os gestores públicos possuem equilíbrio de comportamento em vários MCD's. Todavia, é preciso que se trabalhem os padrões comportamentais para que eles sejam realmente resilientes, principalmente quando se busca essa característica para o desenvolvimento do turismo.

SUJEITO MCD	14343	14346	14361
Análise do contexto	Forte no estresse (PC-P)	Boa no estresse (PC-P)	Forte no estresse (PC-I)
Autoconfiança	Excelente no estresse	Excelente no estresse	Excelente no estresse
Autocontrole	Excelente no estresse	Excelente no estresse	Forte no estresse (PC-I)
Conquistar e manter pessoas	Excelente no estresse	Excelente no estresse	Boa no estresse (PC-I)
Empatia	Excelente no estresse	Moderada no estresse (PC-I)	Forte no estresse (PC-I)
Leitura corporal	Boa no estresse (PC-P)	Moderada no estresse (PC-I)	Forte no estresse (PC-I)
Otimismo com a vida	Excelente no estresse	Fraca no estresse (PC-I)	Fraca no estresse (PC-I)
Sentido da vida	Excelente no estresse	Forte no estresse (PC-I)	Excelente no estresse

Tabela 05: Índices e categorias da resiliência dos gestores públicos.

Fonte: Adaptado de SOBRARE – CRPJ 3825/J, 2017.

O MCD autoconfiança foi o que apresentou mais equilíbrio entre os gestores pesquisados, o que significa dizer que os sujeitos acreditam possuir recursos para resolver seus conflitos, utilizando a sua capacidade, o seu conhecimento e os recursos disponíveis para tal. Percebe-se também que os gestores 14343 e 14346 são os que apresentam consistente resiliência. Eles precisam trabalhar apenas alguns pontos para apresentar um comportamento resiliente, sendo o 14343 o gestor mais bem preparado nestes termos. Para o sujeito 14346, as respostas relacionadas à empatia e à leitura corporal apresentaram condição de moderada no estresse, fator que exige atenção especial por se tratar de um retrocesso frente aos demais MCD's. Em relação ao sujeito 14361, é preciso trabalhar principalmente os MCD's que estão com índices “fraca e boa” diante do estresse. Isto ocorre porque, quanto mais distante do equilíbrio, maior rigidez de comportamento, ou seja, mais o gestor acredita em suas próprias convicções, proposições e ponderações.

Levando-se em consideração a atividade de atuação desses gestores, o turismo, é preciso entender que as pressões externas pelas quais a atividade passa culminam com um retardo da resiliência. Para Cabral (2010), em sua análise sobre as zonas costeiras resilientes, “[...] a gestão da resiliência deve ser estabelecida, especialmente, onde ela se mostra mais frequente. Em

outras palavras, equivale dizer que nos moradores locais e seus conhecimentos está a maior alternativa de criar equilíbrio entre sistema ecológico e sistema social [...]” (p. 177). Dessa forma, a gestão participativa, ou gestão compartilhada, deve buscar a consonância entre os saberes locais e os saberes técnicos, deve articular ideais coletivos e trabalhar o enfrentamento a situações adversas utilizando os esforços coletivos e não somente o conhecimento teórico, individual, subjetivo. A capacidade de enfrentamento que falta em um gestor da hotelaria pode estar elevada em sujeitos do setor de alimentos & bebidas. Essa troca gera o equilíbrio necessário para as duas partes serem resilientes, superar situações adversas e seguir sem sucumbir às crises. Esta é a base do turismo com abordagem resiliente. É a base do desenvolvimento do turismo resiliente.

Entretanto, o que mais falta é equilíbrio emocional diante das situações. Percebe-se que os gestores, de modo geral, desempenham suas funções com presteza e sabedoria. Por conseguinte, diante de situações adversas, prevalecem a intolerância, a agressividade, o agir acima de qualquer coisa. Não há reflexão, descentralização e trabalho conjunto. A empatia deixa de existir e busca-se a individualidade como forma rápida de resposta a situações. Essa realidade pode ser verificada na Tabela 06, que apresenta a análise quantitativa da resiliência dos sujeitos pesquisados. Ao contrário das demais tabelas que compõem essa parte da análise dos dados, a referida tabela indica a porcentagem de respondentes inseridos nos padrões comportamentais de cada MCD. É possível visualizar a distribuição dos índices resumidos pela quantidade de associações em cada crença (não mostrando individualmente as respostas). O mais importante dessa tabela é a coluna do meio, na qual se situa o padrão comportamental de equilíbrio. Quanto maior a porcentagem de sujeitos situados nela, mais resiliente é o comportamento e, conseqüentemente, maior será a possibilidade de se gerir com vistas a superar as adversidades, culminando com o desenvolvimento do turismo com a abordagem resiliente. Nesse caso, esta não é uma característica exclusiva da gestão pública.

MODELO DE CRENÇA DETERMINANTE - MCD	PASSIVIDADE (PC-P)				EQUILÍBRIO (EXCELENTE) n(%)	INTOLERÂNCIA (PC-I)			
	FRACA	MODERADA	BOA	FORTE		FORTE	BOA	MODERADA	FRACA
	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)		n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
ANÁLISE DO CONTEXTO	0 (0%)	01 (5%)	06 (27%)	03 (13%)	05 (23%)	05 (23%)	0 (0%)	0 (0%)	02 (9%)
AUTOCONFIANÇA	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (50%)	02 (9%)	03 (13%)	01 (5%)	05 (23%)
AUTOCONTROLE	0 (0%)	0 (0%)	01 (5%)	0 (0%)	04 (18%)	06 (27%)	01 (5%)	0 (0%)	10 (45%)
CONQUISTAR E MANTER PESSOAS	0 (0%)	01 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	07 (33%)	04 (18%)	03 (13%)	03 (13%)	04 (18%)
EMPATIA	0 (0%)	0 (0%)	03 (13%)	01 (5%)	05 (23%)	05 (23%)	01 (5%)	04 (18%)	03 (13%)
LEITURA CORPORAL	02 (9%)	01 (5%)	06 (27%)	0 (0%)	05 (23%)	03 (13%)	01 (5%)	02 (9%)	02 (9%)
OTIMISMO COM A VIDA	0 (0%)	0 (0%)	01 (5%)	01 (5%)	03 (13%)	03 (13%)	01 (5%)	02 (9%)	11 (50%)
SENTIDO DA VIDA	0 (0%)	0 (0%)	02 (9%)	0 (0%)	03 (13%)	05 (23%)	02 (9%)	03 (13%)	07 (33%)

Tabela 06: Análise quantitativa de resiliência no ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado de SOBRARE (2017) com base em Miguel (2012).

Legenda: PC-P = Padrão comportamental de passividade

PC-I= Padrão comportamental de intolerância

n = número de respondentes

(%) = porcentagem de respondentes

O mapeamento da resiliência no ambiente de trabalho apresentado na Tabela 06 reflete a real situação na amostra estudada. Há uma tendência ao desenvolvimento do comportamento resiliente nos gestores do turismo. Todavia, é necessário que se trabalhe a resiliência nesses sujeitos para potencializar essa condição, visto que poucos estão em situação de vulnerabilidade ou com padrões comportamentais que os distanciam do equilíbrio. Quanto mais distante do equilíbrio, maior a dificuldade para se desenvolver o comportamento resiliente. No PC de Passividade, há predominância da situação de “boa no estresse”, que aproxima o sujeito do equilíbrio. Por outro lado, no PC de Intolerância, há o distanciamento da situação de resiliência nos gestores estudados, já que prevalece a fraqueza diante do estresse. Não se pode dizer qual desses PC's é melhor ou pior, mas é preciso destacar que as duas situações são passíveis de mudanças, desde que se trabalhem as crenças individuais.

O MCD análise do contexto reflete a habilidade pessoal de identificação das causas e dos problemas presentes no ambiente de trabalho (Barbosa, 2006). Os resultados apresentados para esse MCD evidenciam 06 respondentes na condição de boa resiliência no PC-P, sendo esta a maior frequência para essa crença. Tal resultado reflete uma situação de média dispersão na atenção e concentração dos ambientes estressores, o que provoca um afastamento dos conflitos, além de gerar desconhecimento e falta de ação nos conflitos, bem como dificuldade em identificar e nomear os sinais presentes no ambiente, prejuízo na adaptação, flexibilidade diante de situações inesperadas e diminuição da capacidade de estar resiliente.

Na situação de forte resiliência no PC-I, estão alocados 05 sujeitos, o que significa um discreto distanciamento emocional na leitura do ambiente, propiciando uma condição de alerta nas situações de adversas. Isto diminui a capacidade de inovação e aumenta a tendência a apegar-se a rotinas. Assim como a situação anterior, 05 gestores apresentaram condição de equilíbrio nesse MCD. Tal condição indica que o gestor é flexível para se adequar ao contexto, busca se informar a respeito das mudanças e consegue gerenciar as informações obtidas no

contexto do ambiente. Pessoas em equilíbrio nesse MCD costumam analisar com sabedoria as situações, sendo inovador em suas propostas ao invés de simplesmente ater-se a rotinas e regras (SOBRARE, 2017c). Quando se somam os sujeitos com boa e forte resiliência nos dois PC's, percebe-se que eles são a maioria dos respondentes (63%). Evidencia-se, então, uma situação de maleabilidade na passividade para o enfrentamento do estresse (PC-P), como também na intolerância para lidar com o mesmo (PC-I). Quanto às situações de moderada e fraca resiliência, é preciso trabalhar esses casos para que se possa interpretar com segurança e flexibilidade o ambiente em que estão inseridos, já que estão vulneráveis quanto ao enfrentamento dos fatores de risco e de proteção.

Pessoas que conseguem identificar ou perceber os fatores de risco e proteção no ambiente encontram condições de se colocar em um lugar seguro e minimizar a exposição por meio da percepção de algumas pistas como: a expressão facial, movimentos corporais, cores, disposição do mobiliário, roupas, música, temperatura, silêncio. Essas pistas auxiliam as pessoas a reorientar o seu comportamento e promover sua auto-regulação. Dessa forma, altos índices nesse MCD levam a pessoa a perceber as situações com excesso de detalhes e de formas demasiadamente meticulosa (Miguel, 2012, p. 93).

Na atividade turística, fortemente influenciada pelo contexto, a análise do ambiente é questão primordial para a gestão. Saber as necessidades dos destinos, conhecer as questões políticas, sociais, legais, econômicas e ambientais que circundam a localidade (e que nela repercutem), realizar parcerias, aproveitar-se de situações específicas para o desenvolvimento do lugar são essenciais para o gestor, pois o turismo está inserido em uma rede complexa de inter-relações, que necessitam ser amadurecidas para que se tornem duradouras e positivas. Nascimento (2012, p. 53) afirma que, “em relação às diversas interações advindas do fenômeno turístico, a grande questão incide em promover ações que levem os componentes a interagirem

de maneira coesa e harmônica, permitindo que nos resultados sejam assegurados modelos sustentados de turismo em harmonia com os modelos de gestão adotados em realidades distintas”.

Esses modelos têm como base a análise do contexto e a empregabilidade na realidade do lugar daquilo que é conveniente. Para se conseguir realizar uma análise efetiva, é necessário “situar o turismo, em toda a sua abrangência, complexidade e multicasualidade, em um esquema sintetizador, dinâmico que demonstre as combinações multifacetadas de forças e energias, sempre em movimento, de modo a produzir e se justificar em um modelo referencial” (Nascimento, 2012, p. 53). Essa análise situacional fica a cargo do gestor, sendo oportuno que adote modelos referenciais capazes de atender às necessidades e às casualidades, sendo sempre modelos resilientes.

No que concerne ao MCD autoconfiança, ele refere-se às crenças que o indivíduo tem de ser confiante para realizar seus propósitos. Uma pessoa autoconfiante, em termos de resiliência, acredita que possui os recursos apropriados para resolver conflitos, utilizando para isso suas habilidades, capacitações, talentos, disponibilidade, etc., que são intrínsecos ou estão no ambiente. Neste MCD, nenhum sujeito apresentou PC de Passividade, tendo flutuado entre equilíbrio e intolerância. Cabe ressaltar um número de 05 gestores na condição de fraca resiliência e 01 na condição de moderada, ambos no PC de intolerância. Neste PC, as pessoas tendem a responder a situações estressoras com raiva, nervosismo, ansiedade extrema. Pessoas com moderada resiliência nesse MCD costumam ser inflexíveis, resistentes a mudanças, chegando a propiciar um ambiente de trabalho desconfortável.

Os demais respondentes estão na condição de boa ou forte resiliência, bem como em equilíbrio. Este foi o padrão comportamental com maior frequência, tendo apresentado 11 gestores nessa situação. Pode-se dizer que esses gestores ainda duvidam de sua coragem e autoconfiança diante do estresse, mas já apresentam um comportamento mais propício ao

enfrentamento. Não obstante, quando perguntados sobre a representação do ser gestor²¹, muitos gestores tiveram suas respostas alocadas na categoria autoconfiança, demonstrando que o reconhecimento de suas capacidades e a confiança em si mesmo é sim ponto favorável e comum aos gestores de destinos e/ou empresas turísticas e tem influência sobre a resiliência e o comportamento resiliente.

Por sua vez, o MCD autocontrole, que se refere à capacidade de administração emocional de maneira coerente com os diferentes contextos, mantendo o equilíbrio em situações de fortes conflitos e elevada tensão, apresentou índices elevados de fraca resiliência no PC de intolerância, com 10 sujeitos nessa condição. A resiliência neste MCD, é sinônimo de regulação de emoções. Possibilita abertura a negociações, promove um ambiente agradável e facilita as relações (SOBRARE, 2017c). Se os respondentes se encontram vulneráveis nessa condição, isso significa que vão agir de maneira explosiva, com agressividade e impulsividade, tendendo à precipitação nos julgamentos, que, na maioria dos casos, ocorre por fatores emocionais e não situacionais. No caso específico de líderes, entre eles os gestores aqui estudados, desenvolvem um estilo agressivo, que provoca alto prejuízo à resiliência. Em relação à condição de equilíbrio, apenas 04 sujeitos encontram-se nesta condição, constituindo-se uma amostra pouco significativa em relação à resiliência nesse MCD. Porém, 08 pessoas apresentaram situação de boa e forte resiliência nos padrões comportamentais de passividade e intolerância. Gestores que apresentam características comportamentais resilientes nesse MCD costumam descentralizar atividades, estimular a equipe, ser receptível ao novo, além de integrar e se abrir às negociações.

A necessidade de equilíbrio em relação ao autocontrole é importante para manter a harmonia do ambiente de trabalho e a flexibilidade nas ações. Barbosa (2012a, p. 131), em sua fala sobre a descentralização do poder, entende este como o “pressuposto essencial para o

²¹ Essa pergunta refere-se a questão 12 do Apêndice 02, tratada no item 4,2, quadro 08.

protagonismo local e para o desenvolvimento do turismo a partir do exercício do poder compartilhado”. O poder pode se dar, segundo a autora, tanto no âmbito municipal quanto regional ou estadual. A descentralização, fruto da correta aplicação do autocontrole, permite que se desenvolva independência de gestão, que, quando bem trabalhada, gera relações de dependência na medida certa, produtiva e importante para o desenvolvimento. Para a autora, “[...] as interdependências relacionais no turismo, além de necessárias, podem representar vantagens, pois permitem que cada elemento unitário seja mais forte e sólido em função da sua atuação como um todo em rede, em vez da sua atuação isolada” (Barbosa, 2012a, p. 132).

Para Tavares (2002), as pessoas responsáveis pela tomada de decisão deveriam ser naturalmente flexíveis, criativas, equilibradas e capazes de resistir a situações complicadas, sendo capazes de autorregular e manter o autocontrole, pautado em conhecimentos concretos e experiências emocionais. Tais características definem a resiliência e contribuem para o desenvolvimento de gestores mais equilibrados e conscientes. No turismo, que sofre a influência direta de fatores externos que impõem, muitas vezes, a adoção de atitudes imediatistas com vistas à pronta resolução, manter o autocontrole, estimular o empoderamento da equipe e descentralizar ações diminuem o impacto desses fatores e torna a equipe mais resiliente. Investimentos em equilíbrio emocional, já que uma condição sensível neste MCD acarreta alto prejuízo no desenvolvimento da resiliência nessa área, é um dos caminhos a seguir.

O MCD conquistar e manter pessoas está pautado nas relações que se constituem com o outro, os vínculos que se desenvolvem sem medo de fracassos, dúvidas acerca do outro. Em resumo, este MCD diz respeito ao estabelecimento de novos relacionamentos e a manutenção dos vínculos já existentes. Segundo a SOBRARE (2017d, p. 07), esta “é uma área que possibilita agregar e cultivar relacionamentos, tornando-os consolidados e duradouros”. No ambiente de trabalho, esses relacionamentos favorecem a formação e manutenção de redes que são essenciais para o desenvolvimento do trabalho. No turismo, o desenvolvimento de redes ou

clusters tem sido cada vez mais estimulado, principalmente por se tratar de uma atividade multissetorial. “[...] a gestão do turismo está relacionada não somente à eficácia da prestação dos serviços e do seu potencial físico, mas também ao relacionamento e à dinâmica no ambiente institucional entre os diferentes segmentos do setor” (Mendonça, 2012, p. 89). Nesse contexto, a habilidade de manter e conquistar pessoas é uma característica fundamental para os gestores do turismo, pois a gestão não diz respeito apenas à sua empresa, sua instituição. É preciso saber gerir todas as partes envolvidas e ampliar a rede de relacionamento de forma a manter uma gestão saudável para evitar desgastes.

Em relação à amostra estudada, observa-se uma tendência ao estilo comportamental de intolerância, estando 14 gestores nele alocados. Na condição de moderada resiliência, há um percentual de 18% dos sujeitos, seja no PC-I ou no PC-P. Isto significa dizer que eles estão numa área de risco intermediário, precisando minimizar ou eliminar as barreiras que os impedem de estabelecer vínculos com os que convivem no mesmo ambiente de trabalho.

A tendência com este índice é a de buscar agir com marcante exposição pública. Esta condição coloca a pessoa com demasiada evidência em situações nas quais há envolvimento de várias pessoas, o que dificulta bastante a possibilidade de construir redes sociais que garantam a estabilidade e viabilidade para alcançar objetivos e desafios (SOBRARE, 2017d, p. 07).

Pessoas com essas características normalmente desenvolvem um estilo de liderança mais difícil de conviver, pois precisam sempre mostrar-se melhores, com mais habilidades pessoais e maior competência. Quanto aos que apresentam fraca resiliência (04 no PC-I), eles acreditam que, para conquistar e manter pessoas, é necessário se expor demasiadamente, demonstrar aceitação social, o que leva, muitas vezes, à manipulação de situações. Este comportamento é preocupante e necessita de reflexões e análises pessoais, visto que enfraquece a liderança. Na condição de equilíbrio, estão 07 sujeitos. Isto significa que 07 gestores agem

com base na correta exposição pública, construindo redes sociais que garantem estabilidade e viabilidade no alcance dos objetivos e desafios. Há coerência entre discurso e prática e as suas individualidades não são o foco do trabalho. Quantos aos que estão na condição de forte ou boa resiliência, eles apresentam um pouco de intolerância na comunicação social, expondo-se pouco além do necessário.

A necessidade de desenvolvimento de uma rede de relações que preserve as amizades, mantenha os relacionamentos, possibilite a comunicação de modo claro e gere reciprocidade nas interações estabelecidas no ambiente do trabalho subsidia o modelo de crença determinante da empatia. “O fator **Empatia** enriquece a capacidade de ler os sinais e as pistas dadas pelas outras pessoas, principalmente aquelas relacionadas à vivência emocional, psicológica. Implica, em muito, em poder estimar o que outras pessoas estão sentindo e mesmo de predizer as necessidades e carências delas” (Barbosa, 2006, p. 242, grifo do autor). A necessidade latente de observar o outro, de entender suas atitudes, está presente na maioria dos gestores participantes desta tese. Apesar de apenas 05 gestores estarem em condição de excelente resiliência neste MCD, 09 encontram-se entre boa e forte resiliência, sendo 03 na condição de passividade e 06 na de intolerância. Isto significa que os gestores do turismo pesquisados possuem a habilidade de se aproximar dos outros, mesmo em situações conflitantes.

De acordo com Miguel (2012), a condição de equilíbrio no MCD Empatia pressupõe a capacidade de estabelecimento de conexões em interações sociais, que possibilita um comportamento de reciprocidade por parte do outro. Para a autora, esse comportamento contribui para “identificar e multiplicar lideranças, cujo princípio é o verdadeiro interesse e sentimentos por outras pessoas das quais se obtém reciprocidade” (Miguel, 2012, p. 98). Apesar da forte tendência à empatia por parte dos sujeitos entrevistados, é necessário trabalhar essa condição para que ela possa ser de equilíbrio por parte de todos. Para tanto, é imprescindível treinamentos que foquem as relações interpessoais, buscando, assim, minimizar o

distanciamento entre pessoas e favorecer interações diante de situações de estresse. Apesar de este MCD estar relacionado à percepção do outro, nesta pesquisa, o outro por vezes é subjugado. Pessoas que não desenvolvem a empatia normalmente olham o outro com desconfiança, condicionam a aceitação à realização de seus desejos, fecham-se para as colocações alheias e apresentam um elevado grau de irritabilidade. Esse padrão está presente em 07 respondentes e precisa ser trabalhado com vistas a reduzir danos nos relacionamentos, principalmente no que concerne ao ambiente de trabalho.

O estilo de comportamento de leitura corporal relaciona-se ao autoconhecimento das mudanças ocorridas no corpo em decorrência de situações adversas. O equilíbrio neste MCD refere-se à capacidade de identificação das alterações do corpo e do reposicionamento decorrente das tensões vivenciadas. Nesse contexto, a resiliência se configura no equilíbrio de três pontos-chave: consciência dos acontecimentos corpóreos, flexibilidade para perpassar situações e conhecimento de limites. Apesar de estar relacionado à análise do próprio corpo, apenas 05 gestores apresentaram a condição de excelente resiliência nesta crença. Em relação aos estilos comportamentais, houve um equilíbrio entre a passividade e a intolerância.

Na condição de fraca e moderada resiliência estão 07 respondentes, demonstrando pessimismo diante do estresse, baixo controle muscular e fisiológico, prostração corporal, adoção de postura corporal de desleixo, características pouco aceitas no mundo do trabalho. Pessoas nesta condição apresentam uma fragilidade na saúde física e emocional que atrapalha o desenvolvimento de suas funções laborais. Por outro lado, 10 gestores encontram-se na condição de boa ou forte resiliência. Isto significa que eles conseguem, mesmo que com pouca intensidade, equilibrar o físico e o emocional, embora apresentem dificuldade em perceber as alterações ocorridas no corpo. Grotberg (2005) evidencia o fato de o comportamento resiliente decorrer do comprometimento do indivíduo em desenvolver sua capacidade de enfrentar, vencer e sair fortalecido de situações adversas. Isto, por vezes, é percebido no próprio corpo.

O MCD otimismo com a vida refere-se à capacidade do indivíduo de acreditar que as coisas podem mudar para melhor. Tem relação com a esperança de que o amanhã seja melhor que o hoje, possibilitando mudanças decorrentes dos acontecimentos inesperados. Miguel (2012, p. 100) acredita que pessoas otimistas “investem continuamente no entusiasmo e estão convictas de sua capacidade de controlar o destino da vida, mesmo quando o poder de decisão está fora de suas mãos”. Pode-se dizer que pessoas otimistas desenvolvem um sentido maior de superação, tendo a certeza de que são capazes de atravessar momentos ruins com sabedoria, tranquilidade e esperança. É preciso ressaltar que os gestores de turismo pesquisados não possuem esse comportamento latente. Dos 22 gestores pesquisados, apenas 03 encontram-se em condição de excelente resiliência neste MCD e 06 na de boa ou forte resiliência.

Por sua vez, 11 gestores apresentam fraca resiliência no padrão comportamental de intolerância, que prevaleceu sobre a passividade. Pessoas na condição de fraca resiliência costumam defender as suas opiniões com fervor, fazendo prevalecer sobre qualquer aspecto. Além disso, tendem a ver e valorizar apenas os aspectos positivos da realidade, apesar dos momentos de tensão, ao contrário de pessoas resilientes neste MCD, que costumam pensar com coragem, determinação e imparcialidade. Desenvolvem uma mente aberta para novas ideias e pessoas, enxergam novas oportunidades, são criativas e capazes de gerenciar situações que provocam incertezas, garantindo uma visão otimista do futuro (SOBRARE, 2017e). De acordo com Minello (2010, p. 51), é preciso “habilidade de perceber a realidade a partir do estabelecimento de significados para a situação adversa, aproveitar essa situação para desenvolver-se, aprender com os acontecimentos e situações de crise vivenciadas e estabelecer um conjunto de estratégias (*coping*) adequadas para superar a adversidade”. A partir de então, pode-se definir o gestor como resiliente e dizer que ele tem um comportamento que denota otimismo com a vida.

O último MCD diz respeito ao sentido da vida. Ele está voltado para a análise das crenças que evidenciam que há algo maior na vida que determina o projeto pessoal da vida, mesmo diante das limitações. Compreender esse sentido promove o enriquecimento do valor da vida, fortalece e capacita a pessoa a preservar sua vida, de modo a evitar colocar-se em situações de risco e buscando áreas onde possa se beneficiar das condições de proteção. Esse aspecto precisa ser bem trabalhado com os gestores estudados, uma vez que apenas 03 deles apresentaram condição de equilíbrio nesta crença. Isso significa que muitos dos sujeitos pesquisados não (re)conhecem o sentido de sua existência, do seu trabalho, a sua importância dentro da rede de relações do turismo ou mesmo o seu papel diante da gestão. A condição de forte resiliência foi preponderante no estilo comportamental de intolerância, onde estão 05 gestores, significando que esses sujeitos apresentam crenças que tendem a uma leve condição de valorizar a vida no enfrentamento dos conflitos.

Por outro lado, 10 gestores apresentam condição de fraca ou moderada resiliência, evidenciando excessivo apego em modelos de crenças rígidos, o que acarreta distorcida visão do amanhã. A tendência com este índice é de, em ambientes adversos, a pessoa buscar dominar os outros por meio de crenças acerca de seu significado pessoal na vida profissional, como também encontrar um sentido de viver pautado unicamente na esperança pessoal que cultiva. Esta condição rígida empobrece demais a resiliência, necessitando de flexibilidade e criatividade no enfrentamento a adversidades. Aliar essas características da capacidade de torna-se resiliente é o caminho para transformar situações e realidades.

Diante do exposto em relação às crenças determinantes da resiliência, é possível perceber que os gestores de turismo pesquisados se encontram aquém do esperado para a resiliência no ambiente de trabalho. Há poucas situações em que se identifica realmente o comportamento resiliente, visto que a condição de equilíbrio foi atingida por poucos e em poucos MCD's. Outro fator que merece destaque relaciona-se ao fato de a maioria dos gestores

encontrarem-se no estilo comportamental de intolerância. Isso significa que eles são inflexíveis, ásperos, acreditam sempre na sua verdade. Esse comportamento se assemelha ao clichê “sou gestor e quem manda sou eu!”. É preciso reavaliar essa postura conforme o entendimento de que a intolerância afasta o gestor da resiliência. É preciso ressaltar que há uma necessidade latente de mudança de postura, de adoção da flexibilidade e da criatividade no ambiente de negócios, bem como a adoção de um comportamento pautado na visão do outro como complemento para o sentido dado à vida, ao trabalho. Nenhum gestor é gestor de si mesmo. Ele gere pessoas, situações, momentos, adversidades, etc. e apenas com muita competência, sensibilidade, abertura e aceitação é que se conseguirá atingir a resiliência na gestão.

Carmello (2008, p. 76) descreve alguns comportamentos que as equipes apresentarão após utilizar a resiliência como ferramenta para maximizar o desempenho e alcançar resultados estrategicamente planejados. Serão eles:

- a) adaptação e antecipação às mudanças em situações ambíguas;
- b) persistência na busca por resultados;
- c) facilidade para identificar as possibilidades de mudanças organizacionais;
- d) facilidade na apresentação de novas ideias encarando os obstáculos como um desafio às mudanças, investindo todas as energias e persistindo mesmo em situações de incerteza ou estresse;
- e) proficiência em manter a calma, a clareza nas intenções e resistência nas situações adversas, redefinindo as estratégias se necessário;
- f) gerenciará as emoções e sensações, transformando-as em conhecimento para alcançar melhores resultados;
- g) capacidade para pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mesmo sob pressão;

- h) planejamento de ações futuras, criando oportunidades e demonstrando alinhamento com as estratégias da organização;
- i) liderança nos sistemas de trabalhos complexos, adotando procedimentos flexíveis para a resolução dos problemas;
- j) persistência diante de situações complexas, mantendo o foco na melhoria contínua dos resultados.
- k) demonstração de disponibilidade para ouvir e avaliar os pontos de vista e opiniões diferentes.

Em se tratando de gestão do turismo, a adoção desse comportamento é ainda mais urgente. A rede relacional do turismo, a quantidade e a diferença entre os *stakeholders*, as adversidades pelas quais a atividade passa, bem como a necessidade de flexibilização do planejamento são intensificadas nessa área pelas suas características específicas. Destarte, é preciso garantir o comportamento resiliente para o desenvolvimento da atividade, pois só com uma aguçada capacidade de superação de adversidades é que se conseguirá a eficácia. A observação realizada *in loco* evidenciou muitas lacunas em relação à gestão e ao desenvolvimento turístico, tendo influência direta na fase adaptativa da resiliência em que o destino se encontra.

4.4 Observação não participante: realidades vivenciadas no contexto do destino

A utilização da observação como técnica de coleta de dados permite que o pesquisador apreenda os acontecimentos, os comportamentos, as realidades, no momento em que elas acontecem, sem depender de interferências externas. Quanto mais detalhada for a observação, maior a probabilidade de se compreender a complexidade do ambiente, permitindo uma interlocução mais confiável (Zanelli, 2002). Esta técnica é indicada na análise de

comportamentos espontâneos e atitudes não verbais, possibilitando que se analisem as entrelinhas, ou seja, o que não é dito, mas é percebido. Nesta tese, a utilização da técnica de observação não participante foi importante para apreender a realidade dos lugares estudados de uma maneira diferente. Neste tópico, não se retrata o que os gestores falaram sobre o destino. Ao contrário, relata-se a situação do destino na perspectiva do turista, neste caso, a própria pesquisadora, que, além de entrevistar os gestores, vivenciou a realidade de cada destino: visitou atrativos, fez uso dos serviços e equipamentos turísticos, utilizou a infraestrutura local e os acessos ao destino e aos atrativos.

É preciso ressaltar que, apesar de vivenciar a realidade durante a coleta de dados, não houve interferência da pesquisadora durante a vivência. Por isso, constitui-se como uma observação não participante. Logo, o que se pretende é fazer um relato do que foi observado contrapondo-o com o que se entende por resiliência, bem como identificar possíveis ações resilientes que venham sendo desenvolvidas nos destinos e indicar quais ações são necessárias para propagar a resiliência nesses territórios turísticos. Parte-se, então, do entendimento do que é o turismo, do levantamento da resiliência e da realidade observada para compor este relato, que tem como categorias de análise o acesso, a infraestrutura, a capacidade empresarial e os serviços e equipamentos turísticos.

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas, de maneira rodoviária, em carro próprio da pesquisadora, tendo como ponto de partida a cidade de Campina Grande/PB, onde reside. A primeira etapa foi realizada em novembro de 2016, tendo sido percorridos aproximadamente 3.180 quilômetros para visitar os municípios de Mata de São João/BA, São Raimundo Nonato/PI e Teresina/PI (Figura 17). A segunda etapa da coleta de dados aconteceu em fevereiro de 2017, na cidade de Recife/PE. A distância entre as etapas deu-se em virtude do período de alta estação, que impossibilitava os gestores contatados de participar da pesquisa.

Na ocasião, percorreu-se aproximadamente 395 quilômetros, tendo novamente como ponto de partida e chegada a cidade de Campina Grande/PB.

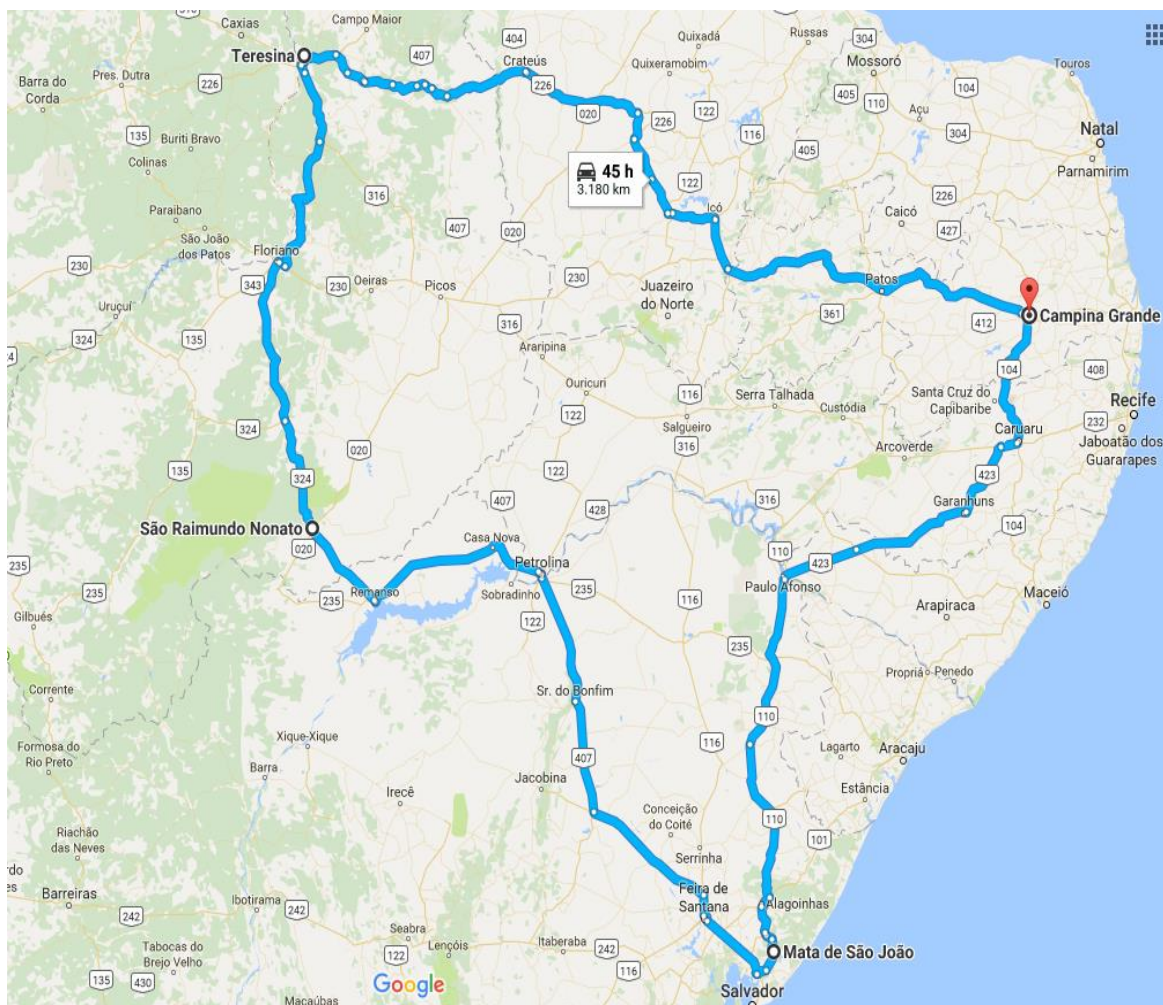


Figura 17: Roteiro da primeira parte da pesquisa de campo.

Fonte: Mapas do Google® (2017).

4.4.1 Relato de Mata de São João/BA

Iniciando o relato da observação participante por Mata de São João/BA, primeiro destino visitado, é preciso destacar uma realidade particular a este município: a cidade dista aproximadamente 72 quilômetros dos seus principais atrativos turísticos, sendo estes os distritos de Praia do Forte, Imbassaí, Diogo e Sauípe. Esses distritos têm como principais atrativos as praias – de mesmo nome dos distritos – que se estendem por 28 quilômetros de

litoral, o artesanato, a gastronomia, entre outros (Prefeitura Municipal de Mata de São João, 2008). O acesso ao município se deu pela BR – 110, que estava bem conservada e sinalizada. A cidade de Mata de São João é limpa, organizada, com espaços públicos para uso da população em bom estado de conservação, com vigilância 24 horas, banheiros, lixeiras etc. De um modo geral, na zona não turística (a cidade em si, onde está a sede administrativa), foi observada uma infraestrutura adequada para a população local, condizente com a realidade municipal (Figura 18).

Os hotéis da região central da cidade são voltados para viajantes a negócios e foi possível observar o desconhecimento, por parte dos colaboradores, de aspectos relacionados ao turismo. Uma análise mais detalhada mostra um distanciamento entre o município e a zona turística, sendo este não meramente em termos de localização, mas de capacitação profissional, de estrutura, de serviços. É possível encontrar na parte turística, profissionais capacitados para prestar informações sobre o destino, organização nos serviços de restauração e nos meios de hospedagem, oferta de serviços turísticos etc. Na zona “urbana”, o distanciamento da qualidade de serviços é notório, como se o turista de negócios não necessitasse de serviços diferenciados ou de informações.



Figura 18: Entrada e centro da cidade de Mata de São João/BA.

Fonte: Acervo da pesquisadora (2016).

O acesso à parte turística do município – chamada Costa dos Coqueiros - dá-se por dois caminhos distintos, a depender do ponto de partida. Quem sai de Salvador/BA percorrerá um caminho de aproximadamente 56 quilômetros em direção à Praia do Forte, pela BA – 099 (Linha Verde). Esta estrada é duplicada, bem conservada, com pontos de parada e pedagiada. Para quem sai de Mata de São João, o caminho é feito pela BA - 093 até o município de Camaçari, seguindo na estrada do coco (BA – 535) até chegar à linha verde. Nesta rota, particularmente quando se adentra a estrada do coco, falta sinalização e acostamento, há muitos buracos na pista, além de um trânsito intenso de caminhões que se dirigem ao polo industrial de Camaçari (Figura 19). Há também a presença de um lixão a céu aberto próximo à indústria da Continental Pneus, que causa poluição visual e ambiental. Apesar de ser uma estrada que deveria diminuir distâncias, ela não se encontra em situação adequada de tráfego.



Figura 19: Estrada do coco – BA 535, acesso à Costa dos Coqueiros.

Fonte: Acervo da pesquisadora (2016).

Ao chegar à Linha Verde, em direção às praias que formam a parte turística do município de Mata de São João, é possível perceber placas de sinalização a cada distrito, bem como indicação dos atrativos turísticos. Na Praia do Forte, observou-se sinalização em toda a vila, além de organização, limpeza, centro de informações, segurança, constituindo uma infraestrutura adequada ao turismo. Dos quatro destinos turísticos visitados, Mata de São João é o que melhor apresenta os serviços e equipamentos turísticos, como também capacidade empresarial. É possível observar meios de hospedagem e restaurantes bem cuidados, com cardápios que valorizam a cultura regional, calendário de eventos definido para minimizar os impactos da sazonalidade, a exemplo do festival gastronômico da mandioca, além de uma capacidade de articulação e interlocução entre os gestores, inclusive, por diversas vezes, valorizando a gestão municipal (Figura 20).



Figura 20: Serviços, equipamentos e atrativos turísticos de Mata de São João.
Fonte: Acervo da pesquisadora (2016).

Os aspectos mencionados garantem o diferencial competitivo de Mata de São João, que, apesar de ter um produto turístico de alto padrão, como é o caso de Costa do Sauípe, consegue diversificar seu produto e ter fluxo em todas as épocas do ano. O Quadro 14 apresenta a análise geral da observação não participante do município de Mata de São João.

Categorias Avaliação	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Acesso	X (via estrada do coco)				X (via linha verde)
Infraestrutura				X	
Serviços e equipamentos turísticos				X	
Capacidade empresarial				X	

Quadro 14: Resumo da observação não participante de Mata de São João/BA.

Fonte: Elaboração própria (2017).

É preciso destacar que, neste quadro 14, analisou-se o município como um todo, e não apenas a zona turística. Isto porque na cidade há fluxo turístico de negócios. Por este motivo, não se poderia avaliar apenas os espaços reservados para o turista de lazer. Em relação à resiliência, percebe-se ainda um distanciamento nos gestores públicos e privados desse município do real sentido dela, principalmente pelo desconhecimento e também pela ausência de um comportamento resiliente. Muitos não possuem o entendimento das adversidades que cercam o turismo, focando apenas em seu negócio. As ações estão sempre voltadas para os interesses individuais dos gestores. Não há inserção da comunidade nos processos de planejamento e gestão e ainda há a culpabilidade do setor público, como se fosse exclusividade dele a função de manter a atividade em pleno funcionamento.

Apesar de haver uma articulação entre os diversos segmentos do turismo e setores da economia, falta mais ação integrada, falta pensar de maneira resiliente para reduzir danos e, principalmente, falta entender que a resiliência é o caminho para o desenvolvimento do turismo. Para tanto, faz-se necessária a adoção de um comportamento que busque a superação de

momentos difíceis, integração entre equipes e gestão descentralizada, tolerância gerencial, além de investir e manter uma infraestrutura para redução de risco e capacitações para gestão de emergências. É imprescindível também intensificar a proteção dos ecossistemas e das zonas naturais. Mesmo que isto já esteja sendo feito, não deve deixar de estar em evidência. Essas são algumas atitudes que contribuem para a melhoria do comportamento resiliente, bem como para a adoção de uma gestão turística verdadeiramente resiliente.

4.4.2 Relato de São Raimundo Nonato/PI

Em São Raimundo Nonato/PI, a realidade observada difere, em todos os aspectos, do destino turístico anteriormente apresentado. Apesar da potencialidade do seu principal produto turístico, o Parque Nacional Serra da Capivara, declarado Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO, com mais de 700 sítios arqueológicos com vestígios da presença humana datados de mais de 40 mil anos (SETUR/PI, 2016), atrai pesquisadores do mundo inteiro em busca de maiores informações acerca da origem do homem americano. Lá, a gestão turística municipal e privada é muito deficiente. A gestão pública está aquém do que se espera, sem gestor definido, sem investimentos nem estímulos para o desenvolvimento da atividade. A gestão das empresas privadas é limitada, com pouca criatividade e sem comprometimento com inovação, melhorias, crescimento. Pode-se dizer que o turismo no município se desenvolve de maneira amadora, sem incentivos, tampouco gestão. O discurso da secretária de cultura, apresentado abaixo, corrobora com a observação realizada. Cabe ressaltar que esta secretária não faz parte do grupo de gestores que compõem esta pesquisa, mas se disponibilizou a explicar algumas questões referentes ao turismo, em virtude da ausência do gestor da pasta.

1) Como funciona a Secretaria de Turismo de São Raimundo Nonato? Há um secretário titular?

Desde que eu assumi há 2 anos e meio atrás que a gente percebe, tá certo? Que São Raimundo Nonato ainda necessita de um peso maior nessas duas pastas [turismo e cultura]. Primeiro, pelas características do município, tá certo? É um município que, segundo a pesquisa índice de competitividade do turismo nacional de 2014, não teve 2015, eu até tentei acessar aqui, mas só me veio de 2014, eu não vi ainda publicação de 2015... a gente sabe que, dentro dessa pesquisa, até 2014 São Raimundo Nonato era a décima cidade no ranking dos atrativos turísticos. E a gente fica muito feliz, por um lado, mas, ao mesmo tempo, muito preocupado por outro, porque sabe que cultura e turismo andam muito próximos. A gente tem uma cidade com muitos problemas ainda de infraestrutura, de estruturação urbana, de acesso... não é fácil. Algumas conquistas, como o Aeroporto Internacional da Serra da Capivara, que a gente chama aeroporto internacional mas ele não é aeroporto internacional. Ele foi aprovado no projeto como aeroporto internacional, mas esse projeto não foi executado como aeroporto internacional, o que faz com que esforços assim... inenarráveis de uma Fundação Museu do Homem Americano, que é a FUNDAM, que é co-gestora do Parque Nacional, teve durante mais de 10 anos pra conquistar empresas internacionais para fazer voos diretos pra cá, para beneficiar o parque, não puderam ser... acordos que não puderam ser finalizados por conta do tamanho da pista que foi executada menor do que tava planejado, então essas empresas não podem confirmar esses voos porque não têm infraestrutura suficiente para tal. E nacionalmente a gente ainda não conquistou, eu não sei como anda essa negociação porque ele fica a cargo da Secretaria de Transporte do Governo Estadual, eu realmente não tive mais notícia dessa informação, mas até aonde eu estou informada, a gente só tem um voo semanal Teresina – São Raimundo, e ainda não atende às demandas de turismo local os voos que seriam necessários, sobretudo esse turismo internacional, que é o que mais tem repercussão no índice de visitação turística do Parque Nacional Serra da Capivara. A gente vem numa crescente visitação nacional do entorno, da região Nordeste, os números de ônibus que chegam até o município são bem interessantes, tá certo? Eu não posso dizer se são expressivos ou não, porque eu realmente não sou da área [fala da Secretária Municipal de Cultura] e não acompanho de perto. Mas é visível aos olhos de quem é um pouco mais atento esse fluxo de turistas vindo de Teresina, Picos, Floriano, Petrolina, até um pouco mais distante, Fortaleza, Goiás, vem muita gente também, da Bahia... a gente sabe que tem o fluxo interessante, mas ele podia ser melhor se a gente tivesse mais fácil acesso ao município, a gente tivesse o aeroporto funcionando plenamente e uma divulgação turística mais elevada para o potencial que o Parque oferece hoje ao município. Sem falar nisso essa relação, tá certo? As duas secretarias que são importantíssimas para o município, elas precisam correr atrás do prejuízo. A gente tá há 30, quase 40 anos com o parque instalado, montado, com visibilidade internacional, mas a gente não tem gestão municipal/estadual que consigam dar conta desse equipamento turístico que a gente tem. Eu, particularmente, gosto de dizer que São Raimundo tem e o Piauí tem talvez melhor equipamento turístico-cultural do Nordeste. Do estado do Piauí eu não tenho dúvida. O Museu do Homem Americano é um museu que não deixa nada a desejar aos melhores museus do mundo, tá certo? Da Europa, dos Estados Unidos no que se refere a pesquisas pré-históricas, o centro cultural Sérgio Mota, que tem equipamentos de ponta, faz pesquisas de ponta na área da pré-história brasileira, e, ao mesmo tempo, a gente tem uma infraestrutura da gestão pública muito incipiente neste sentido, que realmente não dá conta ainda do que precisa dar.

Em termos de acesso ao município, este pode ser realizado pela BR – 235 e BA – 324 se o ponto de partida for Petrolina/PE, um dos principais emissores de turistas para São Raimundo Nonato devido ao aeroporto internacional, ou pela BR – 020 e BR 343, se o turista partir de Teresina. Para quem parte de Petrolina, o caminho é bom até a cidade de Remanso/BA. Desta cidade até a divisa com o Piauí, o asfalto que um dia existiu, com a falta de manutenção e investimentos, deixou de existir, sendo necessário atravessar cerca de 40 quilômetros em estrada de barro (Figura 21). Em relação ao acesso por Teresina/PI, a estrada é bem conservada e com acostamento. Os únicos problemas observados foram a presença de animais na pista com bastante frequência, falta de sinalização e longos trechos sem ponto de parada.



Figura 21: Estrada de acesso a São Raimundo Nonato, via Remanso/BA.

Fonte: Acervo da pesquisadora (2016).

Como você vê os 40km entre Remanso e São Raimundo que não estão asfaltados, tampouco calçados?

É uma pena, não é? Lamentável. Aquilo é desumano, gente. Aquilo não existe. E olha que você está pegando uma fase muito boa. Quando chove de verdade, como choveu no começo desse ano [2016], mesmo a parte asfaltada ela ainda é comprometida, um trecho daquela parte que já está asfaltada. Graças a Deus que já foi recuperada, mas ele passou uns 3 ou 4 meses, um trecho interessante da estrada, danificado por conta da água. Esses 40 km ruins pertence à Bahia. Então, teria que ser um consórcio entre estados e municípios, fazendo uma grande reunião com gestores. E o maior prejudicado somos nós, porque as empresas de ônibus não investem em qualidade dos veículos porque acaba tudo, não tem conforto nenhum

pro passageiro, é um tempo absurdo de viagem, você sai de Petrolina 2 e meia da tarde e chega aqui às 8 e meia da noite. Isso agora, porque já teve época desse ônibus chegar aqui 9 e meia, 10 horas da noite, imagina que viagem tão cansativa que é pra uma pessoa. Então, isso é realmente lamentável e desumano. Eu acho que mesmo para a população que precisa desse trajeto, isso é inaceitável... completamente. Agora, com relação à gestão municipal, o que eu posso te falar é isso. Eu acho que são duas pastas fundamentais: turismo e cultura, e que a gente precisa realmente avançar, correr atrás. Infelizmente, o Brasil ainda carece de mais respeito à população. Por conta das questões políticas, a gente não tem conseguido avançar. Basta haver um desencontro político entre o governo estadual - gestão estadual e gestão municipal... você pode pegar. Faça uma lista hoje dos municípios que são coligados com o Governo do Estado, quanto eles avançaram turisticamente, mesmo sem ser uma cidade como a nossa, de importância nacional e internacional. Veja os itens que avançaram em outros municípios, veja o que avançou em São Raimundo, tá certo? Então, isso é lamentável. O Governo Federal é a mesma coisa. É você ter passado 2 anos e meio numa pasta e nenhuma comunicação oficial foi feita com você. Nenhuma resposta lhe foi dada. Muda a gestão, você rapidamente, com menos de um mês, você consegue uma comunicação oficial. Então, isso é falta de respeito ao país, isso é falta de respeito à cidadania brasileira. Isso eu lamento profundamente. Quando eu assumi essa pasta, eu disse “gente, vocês têm certeza que vocês querem me contratar para isso? Eu não sou política. Eu não vou assumir uma pasta politicamente, tá certo? Então, não contem comigo politicamente. Contem comigo como uma técnica da área da cultura, poderei colaborar”. E quando, Sinthya, eu vi meu trabalho ser... não ser, na verdade, não ser realizado por essa falta de comunicação política, por essa falta de respeito ao desenvolvimento social, cultural, econômico do país, do município, do estado. Eles não estão nem aí! Eles não querem saber. Se você não faz parte da coligação, você está fora. Isso é feio. Isso é antinacionalista. E não no sentido nacionalista feio da palavra, é... piegas, ultrapassado, certo? É você não pensar no coletivo, no país que é meu, que é seu, que é nosso e não precisa ser desprezado. Mas, infelizmente, o que eu percebo, o que eu vivenciei esses dois anos representando uma pasta política é que o Brasil só funciona para aliados. Quem não é aliado fica esquecido, fica completamente adormecido, mesmo você indo procurar, você se apresentando, se colocando à disposição, se mostrando aberta ao diálogo, mas a conversa começa simpática, depois amorna, fica congelada e paralisada, né? E assim foi esses dois anos. E eu lamento porque São Raimundo é uma cidade que tem muito potencial cultural, um potencial turístico fabuloso e a cidade ainda não consegue estabelecer essa relação entre Parque Nacional Serra da Capivara e as Potencialidades do turismo local e regional (Fala da Secretária de Cultura).

Chegando à cidade de São Raimundo Nonato, foi evidenciada uma falha na placa de sinalização da entrada, que indica de maneira errada alguns atrativos turísticos. Esta foi a única placa turística percebida em toda a cidade, estando os atrativos sem sinalização, o que dificulta a locomoção dentro da cidade. Em relação à infraestrutura turística e municipal, perceberam-se durante a observação prédios malcuidados, ruas sujas, praças sem manutenção, monumentos

sem conservação, desordem no tráfego, entre outras questões que implicam um espaço que não gera bem-estar aos moradores e visitantes. A Figura 22 mostra o prédio do IPHAN e um portal próximo à rodoviária. O IPHAN tem uma placa pequena na frente, que pouco identifica o lugar. No portal, que fica em uma rotatória, não há placas indicativas de localização, apesar de o lugar ser bastante representativo da fauna local. Poderia haver sinalização explicando o porquê desta representação. Em resumo, pôde-se observar que não há infraestrutura turística adequada, tampouco uma infraestrutura local adequada. Por sua vez, há apatia da população, que não exige mudanças nestes aspectos.



Figura 22: Prédio do IPHAN São Raimundo Nonato e portal com elementos da fauna local.
Fonte: Acervo da pesquisadora (2016).

A realidade dos serviços e equipamentos turísticos não é diferente do acesso e da infraestrutura. A cidade dispõe de uma quantidade reduzida de meios de hospedagem, restaurantes, agências de viagens, lojas de artesanato, mas isso não é o mais importante, pois se trata de uma cidade pequena. A grande questão é a qualidade desses equipamentos e dos serviços ofertados ao turista. Os meios de hospedagem são antigos, sem manutenção preventiva, com infiltrações, cerâmicas desgastadas. Os restaurantes, bares e lanchonetes, em sua maioria, são familiares, com pouca diversidade de pratos e com uma segurança alimentar contestável. Em termos de agências, há uma quantidade razoável de empresas de receptivo que fazem o

passaio à Serra da Capivara. O serviço é personalizado, podendo ser realizado em carro próprio do turista ou da agência. Em relação ao artesanato, observou-se apenas uma loja que vende as cerâmicas tradicionais da Serra da Capivara, típicas da região. Foi perceptível a ausência de entendimento, por parte da comunidade local e dos gestores pesquisados, da importância do turismo, apesar de ele ser gerador de renda local.

E a comunidade, ela entende a importância da cidade, do Parque, de tudo isso ou não?

Eu ainda acho que falta muito entendimento com relação a isso. Existia uma distância muito grande nesse universo. O que representa esse potencial turístico e o que isso de verdade representa para a cidade. Eu não consigo perceber, embora eu não sou São Raimundense, não sou piauiense, eu sou mineira, morava em Pernambuco, mas estou aqui há 12 anos, e nesses 12 anos de município, o que fica pra mim é esse grande distanciamento. Acho também que as instituições têm muita culpa nisso porque cada um fica na sua torre de marfim, ninguém quer conversa com o outro, não dialoga e isso faz com que todo mundo perca. Cada um no seu cantinho procurando sobreviver e não se colabora. Então, a gente tem aqui Universidade Federal, a gente tem Instituto Federal do Piauí, a gente tem Universidade Estadual, a gente tem uma cidade que ela por vocação, por ser uma cidade polo da região, ela trouxe para si um fluxo de cidade estudantil muito interessante, ensino médio, universidade particulares, cursos de pós-graduação e essas, pelo menos IFPI, UNIVASF, UESPI e Fundação do Homem Americano são grandes instituições locais, tá certo? Elas trazem um potencial muito interessante para São Raimundo Nonato. No entanto, na minha opinião, ainda é mal explorado, ainda é mal utilizado porque fica todo mundo meio que olhando assim: “mas a prefeitura não faz nada”, “mas o Governo Federal não faz nada”... A FUNDAM tem tido uma... tem conseguido um esforço sobre-humano, sobretudo na figura da Dra. Niéde Guidón e de toda sua equipe de tentar articular e muito do que se conquistou foi graças à FUNDAM e essa garra particular dela de correr atrás e de melhorar a infraestrutura local, fazer acordos internacionais. Ela tem conseguido muita coisa nessa área, mas falta as outras instituições também estarem disponíveis para essa interlocução e conseguir fazer a diferença também, sabe? Cada um fazer um pouco (fala da Secretária de Cultura).

As questões levantadas pela Secretária de Cultura foram ao encontro do que foi observado em relação à capacidade empresarial. Os gestores pesquisados se mostraram apáticos quanto à sua atuação no turismo e descrentes do desenvolvimento da atividade. Em outras palavras, pode-se dizer que eles não apresentam resiliência em sua vida profissional, denotando intolerância comportamental em termos de gestão. As suas responsabilidades são esquecidas e

só se vê a ausência de ações por parte do poder público, como se este sozinho devesse resolver todos os problemas do turismo no município, assim como as empresas privadas. Essa realidade mostrou-se muito preocupante, pois dificulta o planejamento, impossibilita ações integradas e minimiza o potencial de desenvolvimento do turismo. O Quadro 15 resume a observação não participante de São Raimundo Nonato.

Categorias Avaliação	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Acesso	X (via Remanso/BA)			X (via Teresina/PI)	
Infraestrutura		X			
Serviços e equipamentos turísticos			X		
Capacidade empresarial			X		

Quadro 15: Resumo da observação não participante de São Raimundo Nonato/PI.

Fonte: Dados do estudo (2017).

Em termos de resiliência (e mais propriamente de ações resilientes) pode-se dizer que estas inexistem em São Raimundo Nonato. Primeiramente, pelo desconhecimento do que vem a ser a resiliência e de como desenvolver ações focadas na resiliência para o turismo. Em segundo lugar, porque os gestores deste destino não enxergam as vulnerabilidades em que estão inseridos, não identificam possibilidades de ações que as mitiguem. Outro ponto importante nesse sentido é a falta de articulação entre gestores públicos e privados que tenham como foco conseguir melhorias para o município e, conseqüentemente, investimentos no turismo. Tal fato pode ser observado, por exemplo, na questão do acesso ao Piauí, passando pela Bahia. Uma ação articulada entre os gestores estadual, municipal e de empresas privadas, junto aos gestores da Bahia, poderia resolver o problema do asfalto nos 40 quilômetros em que ele inexistente. Outra opção seria a captação de recursos federais para solucionar tal problema. Ações como estas (resilientes), necessitam de envolvimento, de integração, de doação, com vistas a desenvolver o destino, mas as necessidades individuais dos gestores findam por impossibilitar tais ações.

Além disso, é necessário desenvolver documentos de orientação para a redução de riscos, que se mantenham informações sobre as ameaças e vulnerabilidades – que decorrem do planejamento - que se invista em infraestrutura, segurança, educação, em criação de programas de capacitação sobre o turismo e a resiliência, que se adotem medidas para proteger os ecossistemas e as zonas naturais. Enfim, que se mostre à comunidade a importância do turismo para o município e que se estabeleça nos gestores um comportamento que busque minimizar os impactos de uma atividade sem planejamento, sem investimentos, mostrando a eles a importância de cada um na superação de adversidades. Sobretudo, é necessário que se estimule e desenvolva um comportamento verdadeiramente resiliente para o turismo.

4.4.3 Relato de Teresina/PI

Em relação ao município de Teresina/PI, terceiro destino pesquisado na coleta de dados, a realidade é diferente daquela observada em São Raimundo Nonato. Por se tratar da capital do estado, há um maior investimento no turismo, na capacitação dos profissionais que trabalham na atividade, realiza-se pesquisa de opinião com os turistas, há uma infraestrutura mais adequada, como, por exemplo, centro de informações ao visitante etc. Todavia, ainda há muito a ser feito por esse destino, que tem mais vocação, por exemplo, para o turismo de saúde e eventos que para o turismo voltado ao entretenimento. Teresina é a única capital da região Nordeste que não está localizada no litoral, distando 366 km deste. Apresenta também outro grande diferencial: ser a primeira capital brasileira planejada, ainda durante o reinado de D. Pedro II (Prefeitura de Teresina, 2016). Como principais atrativos turísticos, estão o Encontro das Águas, a Ponte Metálica João Luís Ferreira, a Igreja São Benedito, o Museu do Piauí, o Museu de Arte Sacra Dom Paulo Libório, o mirante da Ponte Estaiada João Isidoro França,

Theatro 4 de Setembro, Praça Pedro II, a Central de Artesanato Mestre Dezinho e o Parque Lagoas do Norte (Prefeitura de Teresina, 2016).

Em termos de acesso, ele é realizado pela BR – 316, que, apesar do trânsito intenso de caminhões, permite uma viagem segura, dispondo de acostamento e pontos de parada. O acesso dentro da cidade não apresenta grandes problemas, já que possui avenidas largas, facilitando a locomoção. Quanto à infraestrutura, observou-se que a cidade possui praças e canteiros bem cuidados, é limpa e arborizada, possui rodoviária e aeroporto, estrutura para eventos, museus, entre outros elementos que compõem esta categoria. Apesar de possuir toda a estrutura, muitos desses elementos não são sinalizados de maneira adequada. Em se tratando dos espaços destinados ao turismo, a exemplo do Parque Encontro dos Rios, um dos principais atrativos da cidade, foi possível verificar deficiências no serviço de estrutura e limpeza, fato retratado na Figura 23, que mostra o centro de informações turísticas na entrada do Parque. É possível perceber muita sujeira nas palhas que estão no teto do lugar, má conservação do espaço, com rachaduras, infiltrações, além da falta de funcionário para prestar informações.



Figura 23: Entrada do Parque Encontro dos Rios.

Fonte: Acervo da pesquisadora (2016).

É preciso que a gestão valorize esse espaço que apresenta um atrativo com diferencial competitivo para o turismo. O parque fica localizado próximo ao Polo Cerâmico Poty Velho, um espaço com grande poder de atratividade de turistas. Dessa forma, são dois pontos turísticos com alto poder de visitação, que carecem de melhorias. É possível perceber uma realidade diferente entre o Parque Encontro dos Rios e o Complexo Turístico Ponte Estaiada Mestre Isidoro França, onde localiza-se a Torre Panorâmica, no que concerne à organização e estrutura. A Figura 24 mostra o balcão de informações turísticas e a estrutura deste espaço, que com profissionalismo e organização acolhe o visitante.



Figura 24: Complexo Turístico Ponte Estaiada Mestre Isidoro França.
Fonte: Acervo da pesquisadora (2016).

Em termos de serviços e equipamentos turísticos, a cidade dispõe de um aplicativo para *smartphone* chamado “Guia Turístico de Teresina”, que apresenta os atrativos e serviços turísticos, bem como um guia de saúde dispondo do nome, localização e contato de clínicas, hospitais, laboratórios etc. Há um bairro que reúne diversos bares e restaurantes e que recebe a comunidade local e os turistas. Em relação aos meios de hospedagem, eles estão localizados mais próximos aos hospitais e clínicas do que aos atrativos turísticos. A infraestrutura hoteleira, apesar de diversificada, deixa a desejar em termos de modernização, organização, estrutura e gestão. Percebe-se dificuldade em encarar o turista, mesmo o de saúde, como verdadeiramente

turista no entendimento de suas necessidades, na transmissão de informações precisas, na oferta do melhor do lugar. A sensação é a de que o turismo na cidade ainda é amador, sem muita complexidade ou valorização. O artesanato está disponível no centro de artesanato, onde estão reunidas as principais produções do estado, com foco na cerâmica, principal produto da região. Esse espaço é bem localizado e organizado. Entretanto, carece de segurança, já que fica no centro da cidade, em frente a uma praça com grandes índices de assalto.

Quando se observa a capacidade empresarial, percebe-se que muitos dos problemas do destino estão voltados para a dificuldade dos gestores em se comprometerem com a atividade turística, planejando, investindo em melhorias para o lugar e não só em sua própria empresa. Quem vê a cidade de Teresina como turista, talvez não consiga observar os pormenores da atividade neste lugar, até porque a cidade em si tem poucos atrativos. Aparentemente, a cidade é bem cuidada, com uma variedade de meios de hospedagem, de restaurantes etc. Todavia, há de se observar que a cidade não oferece nada mais que isso. Falta divulgação em outros estados e regiões, falta criação de novos produtos e atrativos, mesmo os artificiais, falta planejamento que tenha como foco o desenvolvimento, falta articulação entre as esferas, falta investimento em melhorias. Talvez por isso este destino seja o que teve a menor pontuação entre as capitais do Nordeste no índice de competitividade. É difícil para Teresina competir com Natal, Fortaleza e João Pessoa, por exemplo. Primeiramente, porque esses destinos são voltados para o turismo de lazer, sobretudo por oferecer sol e mar. Em segundo lugar, porque se investe em turismo, em divulgação para captação de turista. Em terceiro, porque se entende a importância da atividade. Os empresários se articulam para cobrar da gestão pública investimentos, participação em feiras e rodadas de negócios. Eles também investem nisso enquanto empresa. Só quando houver a mudança de postura gerencial é que se mudará o destino do turismo, não só em Teresina, mas no Piauí, que apresenta os índices de competitividade mais baixos (capitais

e não capitais) da região Nordeste. De modo geral, pode-se identificar no Quadro 16 a realidade observada em Teresina.

Categorias Avaliação	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Acesso				X	
Infraestrutura				X	
Serviços e equipamentos turísticos			X		
Capacidade empresarial		X			

Quadro 16: Resumo da observação não participante de Teresina/PI.

Fonte: Dados do estudo (2017).

No que concerne às ações resilientes, observou-se que elas praticamente inexistem no destino. Estudos sobre as vulnerabilidades do turismo, investimentos em redução de riscos para o turista e a comunidade local, proteção das áreas naturais e gestão de emergências não são identificados no destino analisado. Verificou-se que a gestão pública investiu em capacitações para os profissionais do turismo, mas estas versaram sobre atendimento, governança, recepção, ou seja, tratava-se de uma capacitação para a área técnica. Não foram disponibilizados cursos de gestão, que estimulassem o planejamento de ações em prol do turismo - geradoras de desenvolvimento - tampouco que tenham como foco a identificação e superação de adversidades. Nesse sentido, pode-se dizer que Teresina carece de investimentos em termos de resiliência e gestão.

4.4.4 Relato de Recife/PE

A cidade de Recife diferencia-se da outra capital pesquisada por ter obtido, entre as capitais do Nordeste, a melhor pontuação no índice de competitividade do turismo nacional. Além disso, ela está cadastrada na campanha Cidades Resilientes, proposta pelo Ministério da

Integração Nacional. Assim, percebe-se um esforço da gestão em inserir o município nas ações lançadas em prol do desenvolvimento local. A cidade é considerada metrópole regional, tendo um aglomerado econômico de grande densidade e liderança regional, que abriga as principais indústrias do Estado. “Recife é considerado o primeiro polo gastronômico do Nordeste, o segundo polo médico do Brasil, além de abrigar o maior parque tecnológico do País, conhecido como Porto Digital” (Prefeitura do Recife, 2017). Em termos turísticos, destaca-se a praia de Boa Viagem, o Forte das Cinco Pontas, o Teatro Santa Isabel, o centro histórico e o Instituto Ricardo Brennand.

O acesso a Recife se dá pela BR- 101, sendo esta duplicada e sinalizada. Até chegar à região metropolitana, o asfalto é bem conservado. Entretanto, as vias de acesso à cidade são esburacadas. Quando chove, ficam alagadas e em muitos trechos não é possível passar. Como a cidade e sua região metropolitana são bastante movimentadas, há longos trechos de engarrafamento que impactam diretamente a zona turística, localizada próximo ao centro da cidade. Outro quesito que deixa a desejar é a sinalização turística. Há placas espalhadas pela cidade, mas em número reduzido, e muitas vezes, próximo aos atrativos, elas deixam de existir, e quem está sem o auxílio de um guia fica sem conseguir se locomover a contento.

Em termos de infraestrutura, Recife dispõe de rodoviária, aeroporto internacional, metrô, shoppings, museus, mercados, parques, zoológico, casas de shows etc. (Figura 25). Todavia, quando se fala de saneamento, segurança, pavimentação, a cidade deixa a desejar. O índice de violência é alto, as ruas e avenidas alagam facilmente por não haver uma drenagem adequada ou saneamento básico; as encostas, onde moram muitas famílias, deslizam com as chuvas, o serviço de transporte coletivo é ineficiente. A cidade é suja, com praças e espaços públicos malconservados, pichados e sem manutenção. Essas realidades, que impactam diretamente o turismo, seja pela questão paisagística, seja pela deficiência de locomoção, desqualificam a infraestrutura da cidade.



Figura 25: Instituto Ricardo Brennand, Parque Municipal da Jaqueira e Zoológico, praia de Boa Viagem.
Fonte: Acervo da pesquisadora (2017).

Em termos de serviços e equipamentos turísticos, a cidade dispõe de um número razoável de leitos, bem como um setor hoteleiro diversificado no que concerne a preços e qualidade. As agências de receptivo oferecem serviços que vão desde city tour Recife-Olinda a passeios a praia de Carneiros, que está a 105 quilômetros de distância, bem como passeios noturnos de Catamarã pelo Rio Capibaribe e suas pontes (figura 26).



Figura 26: Passeio noturno pelo Rio Capibaribe.

Fonte: Acervo da pesquisadora (2017).

O centro de convenções é amplo e contribui para a promoção de eventos de grande porte, comuns na cidade. Além dele, existem auditórios em alguns hotéis e casas de eventos, que abrigam desde shows a eventos técnicos científicos. O artesanato é vendido principalmente no Centro de Cultura, próximo à estação do metrô de Recife. A gastronomia é diversa e o prato típico é o fruto do mar e a carne de sol, o bolo de rolo e o bolo Souza Leão, considerado patrimônio cultural imaterial do estado. A cidade dispõe de vários restaurantes, principalmente na zona turística, localizada na Praia de Boa Viagem.

No que concerne à capacidade empresarial, observou-se nos gestores habilidade de articulação que possibilita a elaboração de estratégias conjuntas de atuação, como também fortalece os gestores para cobrar da gestão pública melhorias em prol do turismo. Foi observado também que, apesar desse esforço conjunto, ainda falta por parte dos empresários investimentos nas suas empresas, tais como manutenção preventiva e corretiva, incentivos para a qualificação de colaboradores, ação de promoção integrada, entre outras estratégias que corroboram o desenvolvimento da atividade, tão importante para a economia do município e que emprega milhares de pessoas. Outro fator relevante é a necessidade de articulação empresarial com os guias de turismo, que ainda é deficiente no destino. O Quadro 17 reúne as impressões acerca da observação de Recife.

Categorias Avaliação	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Acesso				X	
Infraestrutura			X		
Serviços e equipamentos turísticos				X	
Capacidade empresarial				X	

Quadro 17: Resumo da observação não participante de Recife/PE.

Fonte: Dados do estudo (2017).

Apesar de o município integrar a Campanha Cidades Resilientes, é possível perceber que ele está aquém do que se espera destes participantes. As cidades integrantes desta campanha precisam adotar ações estratégicas com vistas a minimizar as vulnerabilidades e recuperar-se das adversidades. Contudo, em Recife, as vulnerabilidades são conhecidas e corriqueiras e pouco se faz para mudar esta realidade. Um exemplo são os deslizamentos que acontecem a cada período chuvoso, bem como os alagamentos. Percebe-se a vulnerabilidade nestes casos e a falta de preparação prévia para a redução de danos. Outra realidade bastante característica de Recife, que a distancia dos outros destinos pesquisados, é o efeito da sazonalidade. Apesar de ter um calendário de eventos definido e contar com uma boa atuação do *Convention and Visitors Bureau* na captação destes, o município sofre com os períodos de diminuição dos turistas, por ter uma estrutura turística grande, algo que poderia ser minimizado com o desenvolvimento de ações de captação de turistas coletiva entre a iniciativa privada e pública. Esta ação caracteriza-se como resiliente, já que contribui para fortalecer a atividade através da superação de eventos adversos.

É preciso que o município invista na análise da segurança dos espaços públicos, identificando áreas de risco e vulnerabilidade, que implante nas escolas e comunidades programas de educação e treinamento sobre a redução do risco de desastres, fiscalize construções em áreas de risco, proteja os ecossistemas e barreiras naturais para mitigar inundações e deslizamentos, instale sistemas de alerta e alarme, além da gestão de emergências.

Em relação ao turismo, é preciso que haja treinamento para os profissionais com foco na superação de instabilidades, que se identifiquem as necessidades da atividade e, acima de tudo, que se invista no planejamento e na gestão do destino em todas as esferas. A adoção de um comportamento resiliente contribui para o desenvolvimento dessas ações.

A análise da observação deixa claro que ainda há muito a ser feito nos destinos turísticos indutores, em especial nestes que são objetos desta pesquisa. Em termos de acesso e infraestrutura, são necessários investimentos que visem a minimizar as instabilidades identificadas. Isso proporcionará um ambiente adequado para a comunidade local e, conseqüentemente, para o turista. No que concerne aos serviços e equipamentos turísticos, foi possível observar duas realidades distintas: dois destinos que proporcionam ao turista bem-estar, interação e atividades diversas, como também alojamento adequado e um setor de restauração à altura do turista; e dois destinos com sérias deficiências no que se oferta para o turismo, seja em termos de hospedagem, de alimentação ou mesmo dos atrativos turísticos sem conservação e divulgação. Em termos de capacidade empresarial, ainda é preciso que os empresários reconheçam a importância de suas ações para o desenvolvimento do turismo e que, além de cobrar da gestão pública, possam contribuir com ela através de elaboração de demandas, participação no planejamento e, acima de tudo, no desenvolvimento de uma gestão integrada, dentro e fora do seu ambiente de negócios.

A adoção da resiliência na gestão dos destinos e das empresas tende a contribuir com a sua melhoria. Todavia, é necessário que se compreenda a resiliência em turismo como um constructo que depende de um conjunto de medidas para a sua efetivação. A Figura 27 apresenta as medidas necessárias para o desenvolvimento da resiliência no turismo.

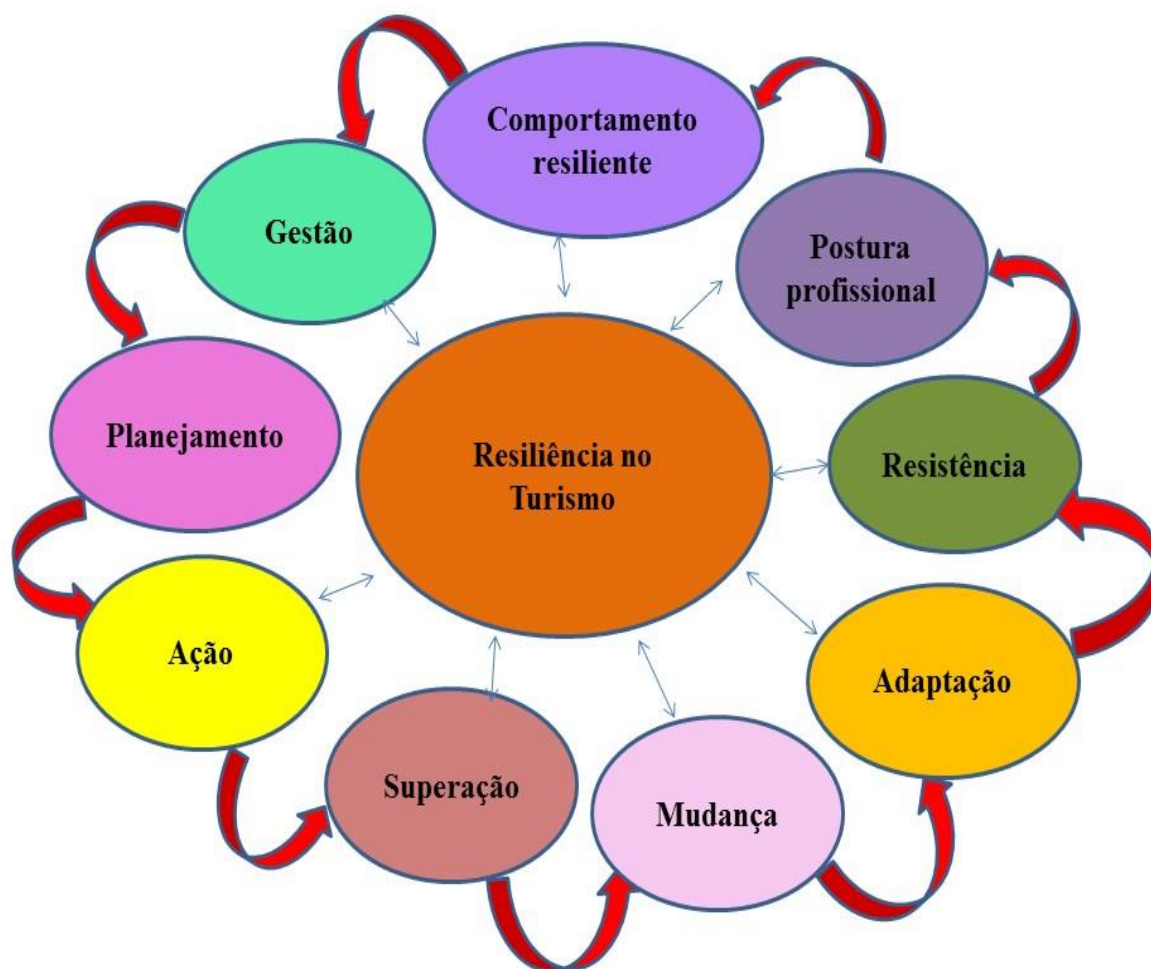


Figura 27: Resiliência e turismo: aspectos fomentadores.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Para que se desenvolva o turismo resiliente é necessário, antes de tudo, que a resiliência passe a ser norteadora da atividade. Desta forma, é preciso que cada um desses constructos sejam entendidos, absorvidos e postos em prática. Para tanto, é preciso que esse processo inicie com a gestão. Adotar uma gestão pautada na lógica da participação estratégica entre os setores, conforme pregado por Swarbrooke (2000), bem como desempenhando o papel de liderança, a partir da agregação de conhecimento e habilidades é o que se busca. Todavia, para que esta gestão se solidifique e se configure resiliente, ela dependerá da equipe, da infraestrutura do destino, dos *stakeholders* e principalmente, da capacidade e habilidade individual, particular do gestor.

Outro constructo definido para a resiliência no turismo é o comportamento resiliente. É preciso que os envolvidos no desenvolvimento da atividade redefinam a maneira como se comportam diante de situações de conflitos e como usam suas habilidades e competências para superá-las. O comportamento resiliente, quando não é nato, pode ser adquirido a partir de treinamentos, capacitações, bem como com estímulos a superação de adversidades, adoção de postura flexível e desenvolvimento da criatividade. Potencializar a capacidade de análise do ambiente, ou seja, de como identificam as razões dos problemas e adversidades através do mapeamento do ambiente, estimular a autoconfiança e o autocontrole enquanto formas de confiar nos recursos e potenciais internos e na capacidade de estar calmo e equilibrado para lidar com os sentimentos no enfrentamento de situações adversas, bem como a leitura das mudanças que acontecem no corpo e no ambiente quando se enfrentam essas situações, constituem-se formas de desenvolvimento do comportamento, enquanto norteador do planejamento e gestão do turismo resiliente (Barbosa, 2011; Miguel 2012).

Agregando-se ao comportamento, está o constructo postura profissional, uma vez que a adoção de um comportamento de enfrentamento/superação/adaptação requer a adoção de uma postura diferente, que elimine as incertezas na tomada de decisão e seja assertiva em termos de eficácia. Apesar de ser retórico e clichê, é preciso que se compreenda que para o desenvolvimento de uma atividade como o turismo, que envolve diversos setores e lida com anseios econômicos, ambientais, sociais, culturais etc, a postura que se adota enquanto participante dos processos decisórios, refletirá na forma que as ações são implantadas. Dessa forma, as medidas adotadas se interligam e se co-responsabilizam pelo desenvolvimento que, se não pensado de maneira adequada, provoca instabilidades, impactos e descrédito por parte dos envolvidos. É preciso estimular a adoção da postura profissional resiliente, mesmo que esta não seja percebida no cotidiano da vida. Essa postura é adotada a partir da vivência do trabalho,

da análise do contexto, e da necessidade de se pensar em soluções rápidas e que diminuam os danos.

A postura adotada refletirá em outros constructos essenciais ao desenvolvimento do turismo resiliente: resistência, adaptação, mudança e superação. Numa atividade como o turismo, onde as influências externas refletem no seu desenvolvimento de maneira pujante, é preciso em alguns momentos resistência para manter vivas tradições, para garantir o protagonismo da sociedade civil bem como para agregar novas políticas as tradicionalmente desenvolvidas. Por estes motivos, é preciso resistir. Essa resistência não é sinônimo de inflexibilidade, mas de capacidade de suporte, de busca pela manutenção do que se acredita ser imprescindível para a comunidade local. Quanto mais amadurecida em sua resiliência é uma pessoa, maior a sua capacidade de ser flexível, coerente e consistente nas suas conclusões, tornando-a mais resistente no enfrentamento das situações adversas (Barbosa, 2011).

Em outros momentos é preciso que se adapte situações para garantir a continuidade da atividade. Desta forma, a adaptação, em muitos casos, pode ser entendida como um elemento de transformação da localidade turística, visto que possibilita o ajuste para o “novo”. Em tempos de incertezas de ordem econômica, social, política etc, é preciso adaptações para perpassar esses momentos. Para isto, faz-se necessário estar aberto ao diálogo, a negociações, a novas perspectivas e oportunidades. De acordo com Ribeiro (2012), as perturbações, principalmente quando inesperadas, podem levar a uma mudança de regime do sistema. Outrossim, rigidez comportamental não colabora neste processo. Em relação a superação, é preciso entender que quanto mais preparada a pessoa estiver, mais facilmente superará as adversidades profissionais, e no caso de destinos turísticos, as adversidades do ambiente. Superação é sinônimo de desenvolvimento individual. Em termos turísticos, a superação relaciona-se com a capacidade de desenvolvimento das localidades a partir do enfrentamento das adversidades e do

prosseguimento de suas funções básicas, atraindo turistas, integrando a comunidade local, garantindo o crescimento e possibilitando o desenvolvimento.

No que concerne ao constructo “ação”, esse é preponderante para a resiliência no turismo. Isto porque, apenas pondo em prática, ou em outras palavras, agindo, é que se poderá desenvolver o turismo com vistas a perpassar as situações adversas, causando o menor impacto nos destinos e conseqüentemente, nos *stakeholders* envolvidos na sua estruturação e funcionamento. Todavia, toda ação decorre de um planejamento bem elaborado, que leve em consideração as peculiaridades de cada localidade, o contexto político-institucional em que as organizações estão inseridas, bem como integre a sociedade e estimule a participação. Todas essas ações de planejamento devem ter como foco a previsão de situações contraditórias, como forma de precaver-se contra prováveis problemas, ou, inversamente, com o intuito de tirar melhor partido de prováveis benefícios decorrentes da superação das instabilidades, bem como adaptando-se as situações adversas (Souza, 2010). Esses elementos, de maneira integrada, contribuem para o turismo com vistas à minimização dos impactos adversos da atividade. É dessa forma que se deve pensar em resiliência no turismo, tendo como propósito a adoção de uma nova forma de planejamento e gestão.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento e a gestão do turismo, embora busquem se embasar nas perspectivas modernas de atuação, ainda deixam a desejar quando se remete à sua aplicabilidade estratégias de ação. Esta tese de doutorado propôs um conjunto de medidas para o planejamento e gestão do turismo com abordagem resiliente, a partir da percepção comportamental dos gestores turísticos. A partir da realização da fundamentação teórica referente aos temas do turismo, da resiliência e da gestão, pôde-se perceber a existência de metodologias de planejamento e gestão da resiliência aplicadas a cidades que podem ser adaptadas para uma análise focada na atividade turística.

As metodologias existentes e utilizadas possuem, em sua maioria, o enfoque voltado à análise situacional das cidades, bem como no processo de adequação a situações adversas do tipo catástrofes naturais, como terremotos, enchentes, deslizamentos de terra, entre outros. Tudo com o objetivo de minimizar problemas decorrentes da falta de planejamento urbano, do crescimento desordenado das cidades e do uso inadequado do solo e dos recursos naturais. Em termos de metodologias para a área do turismo que tenham como luz teórica a resiliência, elas ainda são escassas. Pesquisas voltadas para o estudo do turismo e da resiliência majoritariamente trabalham com a metodologia dos ciclos adaptativos, sobretudo para estudos de sustentabilidade ambiental. Essa associação é preponderante nos trabalhos por ser apontado como mais viável a inter-relação entre as teorias. Essa viabilidade reside no fato do ciclo adaptativo descrever as várias fases que um mesmo sistema pode assumir, facilitando e integrando processos, principalmente no que concerne ao entendimento das fases passadas ao longo do tempo. Além disso, os impactos ambientais causados pelo turismo, via de regra, em decorrência de um planejamento ineficaz da atividade, acabam por gerar danos profundos nas comunidades locais, o que desperta mais interesse em seu estudo.

Todavia, é preciso entender que, além dos aspectos ambientais, outros aspectos carecem de estudos na área de turismo, como por exemplo análise situacional de gestores, inserção da sociedade civil na tomada de decisão, aspectos socioculturais como diferencial para gestão etc. Além disso, muito do que acontece na atividade decorre da adoção de medidas equivocadas por aqueles que são responsáveis por fazerem-na acontecer. Neste estudo, em especial, ressalta-se a importância do gestor - tanto da esfera pública como privada - como agente do desenvolvimento turístico, entendendo que, a partir da adoção de medidas coerentes, integradoras e planejadas, pautadas em proporcionar uma realidade diferente ao destino, é que se terá um turismo diferenciado e com abordagem resiliente.

Porém, isso não é conseguido apenas com a delimitação de uma metodologia ou seguindo um protocolo específico de “como gerenciar destinos turísticos”. É preciso mais! É preciso que se compreenda a teia formada na gestão, que se compreenda que as necessidades locais são preponderantes às do turismo, que se adotem medidas e comportamentos favoráveis à superação das instabilidades, pautados, sobretudo, numa mudança de atitude, pois a sociedade está imersa num mundo onde as relações, gerenciais ou não, são permeadas por riscos, por explorações, pela dominação, desigualdade, injustiça (Guzzo, 2006). E isso só se muda quando se alteram os comportamentos, as atitudes, as formas de enfrentamento.

Na gestão de destinos turísticos e de empresas privadas relacionadas ao turismo, os riscos para os gestores são diversos e muitas vezes desconhecidos. Instabilidade, rotatividade, dependência, desconhecimento, apatia, culpabilidade... são alguns dos riscos que se pôde identificar nesta tese, mas há ainda mais. Tais riscos geram nos gestores um comportamento intolerante quanto aos desafios, às realidades, à equipe. Esse comportamento identificado no grupo de gestores em relação ao ambiente de trabalho denota, em outras palavras, uma atitude pouco resiliente, que vai de encontro à autoanálise feita por eles. Quando foram perguntados, acreditavam ter um comportamento resiliente e 95% deles avaliaram sua conduta de vida e

profissional como resiliente. Dessa forma, há de se perceber que nem sempre a análise feita de si mesmo frente a um pesquisador é coerente com a realidade vivenciada, pois toda análise de si mesmo é difícil de realizar, principalmente quando se trata de algo pouco refletido e muitas vezes desconhecido, como a questão sobre a resiliência. A resiliência auxilia os gestores a adotarem um comportamento de enfrentamento que gere equilíbrio, sobretudo, para que se possa alcançar uma gestão eficiente e eficaz.

Por esse motivo, esta tese buscou alicerçar sua metodologia na resiliência e análise de ações resilientes, confiando que seria um caminho instigador, valorizador e referencial do gestor, tão intrínsecas ao turismo, embora pouco contempladas nas metodologias já existentes, possibilitando a construção de um conjunto de medidas a serem adotadas na gestão, para o desenvolvimento da resiliência no turismo. Esse conjunto de medidas, aqui chamados de constructos norteadores, decorreram dos estudos desenvolvidos durante todo o processo de concepção, implementação e avaliação desta tese, sendo resultado de um longo processo de pesquisas teóricas, aplicação prática e interpretação *in loco* dos destinos turísticos, tendo como foco o planejamento, a gestão, as ações implementadas e o comportamento dos gestores. Os dados obtidos a cada investigação subsidiaram a concepção dos elementos imprescindíveis para o desenvolvimento do turismo com abordagem resiliente, sendo eles pautados no comportamento resiliente, nos ciclos adaptativos ou no guia que versa sobre como construir cidades resilientes. Todavia, é preciso ressaltar que, apesar de ter se embasado em três metodologias específicas para o estudo da resiliência, a principal norteadora das conclusões aqui apresentadas é a metodologia da Sobrare, que versa sobre o comportamento resiliente. A concepção de cada constructo e sua derivação é apresentada na figura 28.

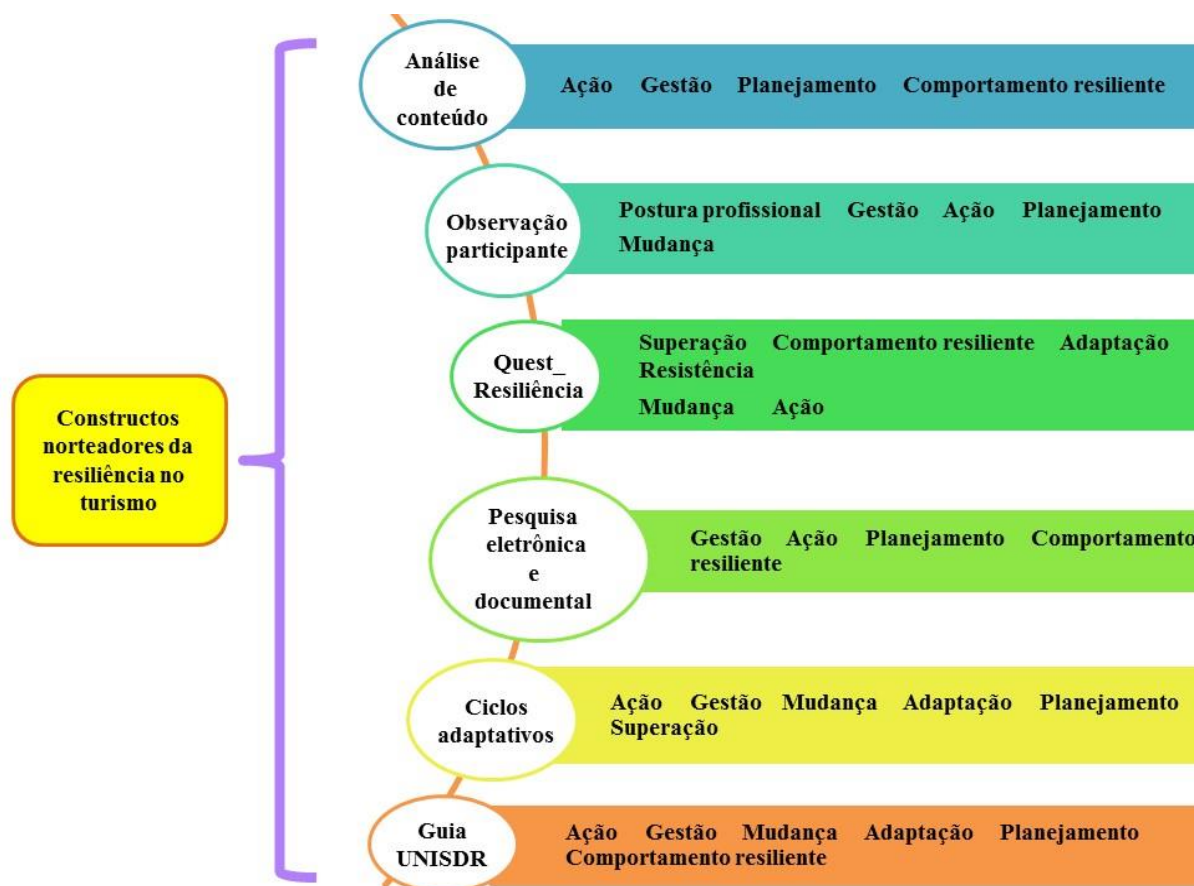


Figura 28: Concepção dos constructos norteadores da resiliência.
Fonte: Elaboração própria (2017).

O olhar sob o viés da resiliência permite evitar o reducionismo em que se alicerçam as tentativas de explicar a gestão do turismo a partir de métodos pré-fabricados para sua interpretação, geralmente embasados apenas na perspectiva do fomento. É preciso ter em mente que a resiliência se relaciona com a capacidade do indivíduo de cultivar o pensar estrategicamente, atento a novas possibilidades e novos comportamentos, com vistas ao enfrentamento de desafios e situações de vulnerabilidade, visando sempre à superação (Barbosa, 2012b). Nesta tese, as vulnerabilidades são entendidas não só de maneira individual, mas como algo que pode ser partilhado por um grupo de pessoas, como por exemplo, os gestores.

A análise do comportamento resiliente realizada com os gestores do turismo estabelece uma nova abordagem para esta atividade que possui relações com diferentes dimensões de

realidade e percepção. Dessa forma, antes de se propor o desenvolvimento do turismo resiliente, é preciso estimular a adoção dos constructos norteadores que devem ser desenvolvidos pelos gestores, através do comportamento resiliente, o que pode ser trabalhado a partir de formações técnicas, capacitações, *coaching*, que colaborem para fazer os gestores: 1) perceber, conhecer, controlar e dominar as adversidades do dia a dia; 2) expor-se, assumir riscos e enfrentar o desconhecido para atingir os objetivos; 3) agir e estabelecer alianças para superar os obstáculos; 4) acumular maturidade, devido a uma análise crítica da realidade, reconhecendo seus limites e os riscos da situação (SOBRARE, 2017a). Essa ressignificação torna o gestor mais apto a superar os embates da vida, além de desenvolver a capacidade de formar redes que são úteis na proteção, superação e vitória.

Em decorrência da adoção de um novo estilo comportamental, desta vez em equilíbrio com o que se espera como enfrentamento de adversidades por parte de um gestor, é que se poderá realmente desenvolver o turismo com uma abordagem resiliente. Nesse sentido, os avanços propostos por esta tese, e sua contribuição à ciência, podem ser sintetizados de três maneiras: 1) a resiliência deve ser estimulada para o desenvolvimento do turismo, principalmente no que concerne à gestão e ao planejamento, constituindo-se como peça-chave nos processos decisórios por relacionar-se a processos de superação, de reconstituição, de adaptação às instabilidades pelas quais a atividade passa; 2) para se promover o turismo com a abordagem resiliente, como proposto pela OMT, é preciso incutir nos gestores o entendimento de que a resiliência requer a adoção de atitudes e de posturas diferentes das que vêm sendo aplicadas na gestão e que é reflexo de uma mudança no comportamento do gestor; 3) a implementação de ações para a redução de riscos de todas as ordens deve ser prioridade da gestão, e, no caso do turismo, essas ações devem ser resultado do entendimento público e privado de como mitigar as adversidades da atividade para o seu pleno desenvolvimento, tendo como foco a comunidade local e, conseqüentemente, os turistas.

Todavia, é preciso que a resiliência seja pautada em todas as esferas que planejam o turismo. Desta forma, é preciso que os gestores do Ministério do Turismo, suas secretarias e coordenações, embora afastados do Conselho Nacional de Defesa Civil, busquem intensificar a resiliência como norte de suas ações, tendo como princípio de planejamento o enfrentamento e a superação de adversidades. Às instâncias estaduais e municipais cabe o trabalho em conjunto com o MTUR na perspectiva de estimular, implementar, fortalecer, e desenvolver em nível local o turismo com abordagem resiliente, bem como adotar o comportamento resiliente, que serve como base para este desenvolvimento. Aos gestores de empresas privadas e a sociedade civil, cabe aderir, apoiar, monitorar, para que as ações planejadas sejam postas em prática a contento. Desta forma, mesmo que o planejamento, por vezes, não seja feito de maneira a fortalecer a resiliência, quando os *stakeholders* estiverem, de maneira conjunta, empenhados no enfrentamento das situações adversas e em fazer um turismo que seja menos impactado por elas, mas natural será a utilização da resiliência na atividade.

Espera-se com este estudo contribuir com a adoção de uma nova forma de desenvolvimento do turismo, de maneira que gere menos impacto negativo para a sociedade e que possa diminuir as falhas na gestão, decorrentes de um comportamento limitado dos gestores. Desse modo, fica a expectativa de que este estudo seja usado como referência quando se buscar informações sobre a resiliência e o turismo, tendo como perspectiva os conceitos que aqui estão reunidos, como também o entendimento do comportamento dos gestores.

5.1 Sugestões e recomendações

Ao chegar ao final deste estudo e buscando responder acerca da possibilidade de inserção da metodologia resiliente na gestão do turismo brasileiro, verificou-se que essa teoria, bem como seus aspectos metodológicos, podem servir como referência para a gestão de destinos turísticos. Para tanto, faz-se necessário identificar os gestores dos diversos segmentos, definir

as ações resilientes que estão sendo desenvolvidas e as que deveriam ser implantadas, diagnosticar o quão resiliente é o comportamento dos gestores – através de metodologia específica - como forma de definição do quão resiliente é esse destino. Identificadas as lacunas, parte-se para o planejamento das estratégias a serem implementadas: elaboração, implementação e monitoramento das ações, com vistas a garantir o pleno desenvolvimento da abordagem resiliente na gestão (figura 29).

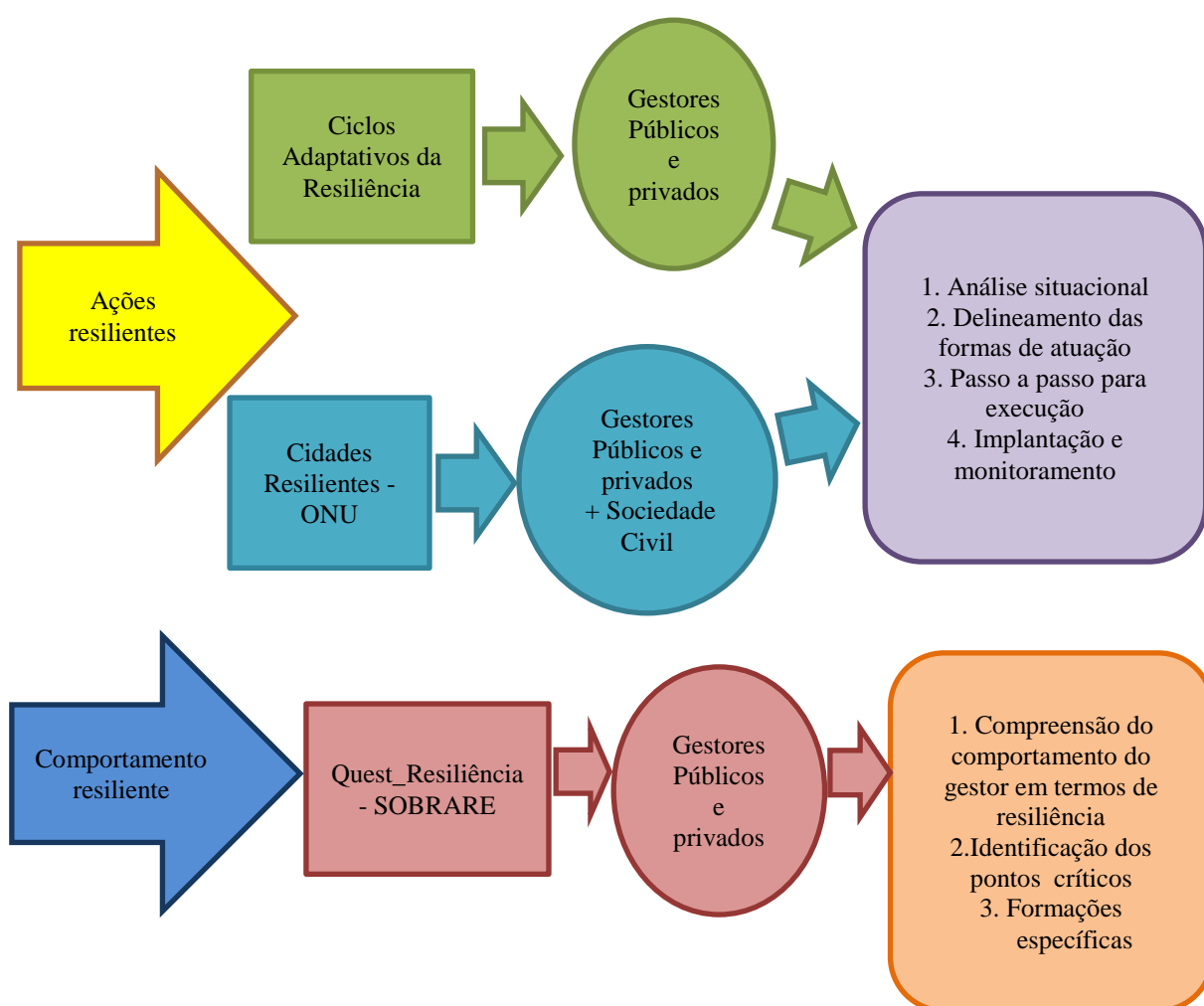


Figura 29: Desenho metodológico da abordagem resiliente.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Os ciclos adaptativos podem ser utilizados na gestão do turismo no tocante à definição dos ciclos dos sistemas socioecológicos de um destino, capacidade de adaptação às perturbações e às formas de aplicabilidade da gestão para garantir o desenvolvimento

sustentável do destino. Para o desenvolvimento de cidades mais resilientes, e consequentemente, um turismo mais resiliente, é necessário que se diagnostiquem as necessidades urbanas para suportar as adversidades. O turismo faz uso da infraestrutura da cidade em sua dinâmica e funcionamento. Logo, os destinos precisam ter características capazes de auxiliar nessa integração. Por sua vez, o comportamento resiliente subsidia o processo de entendimento da atuação do gestor, delineando suas trajetórias, suas ações e sua interação com o ambiente profissional.

Nesse panorama, recomenda-se que novos estudos sejam desenvolvidos de modo a aprofundar as perspectivas das ações de resiliência nos destinos estudados, uma vez que já foi possível traçar o comportamento resiliente desses gestores. Além disso, recomenda-se a realização de estudos particulares utilizando para cada destino turístico as três metodologias integradas, verificando a situação dos destinos em termos de adaptação a perturbações, que se definam as ações que mitiguem as instabilidades e que se conheça o potencial dos gestores para a aplicação das ações estabelecidas. Utiliza-se o pensamento de Nascimento (2012, p. 47) para recomendar uma reflexão a partir desta tese: “E aqui se registra outra intenção, que é a de repensar os paradigmas tidos como verdades científicas em direção à construção de novos quadros conceituais que possibilitem o avanço dos estudos e das pesquisas em turismo de valor para a sociedade e o país”.

Referências

Afonso, M.H.F.; Souza, J.V.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L. (2011). Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo ProKnow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental- RGSA*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 47-62, mai./ago.

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.

Alencar, E. (2007). Sobre Psicologia Organizacional e Gestão por Competência: Um enfoque comportamental. Disponível em: <<http://www.redepsi.com.br/2007/04/22/sobre-psicologia-organizacional-e-gest-o-por-compet-ncia-um-enfoque-comportamental/>>. Acesso em 13 jul. 2016.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2012) Publication Manual of the American Psychological Association. 6. ed. American Psychological Association, Washington, DC.

Amorim, E.; Umbelino, J.; Costa, C. (2013). Reflexões sobre a relação entre a educação superior em Turismo com a função de gestão e planejamento dos destinos turísticos. *Turismo: Visão e Ação*, v. 15, n. 3, p. 312-321.

Angst, R. (2009). Psicologia e resiliência: uma revisão de literatura. *Psicol. Argum.*, Curitiba, v. 27, n. 58, p. 253-260, jul./set.

Angst, R.; Amorim, C. (2011). Resiliência em acadêmicos de pedagogia. In: X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, PUC, Paraná, 2011

Antoniazzi, A. S.; Dell'Àglio, D. D.; Bandeira, 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, mai./jun.

Araújo, C. M.; Taschner, G. (2012). Turismo e políticas públicas no Brasil. In: Beni, M. C. (Org.). *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri: Manole.

Araújo, L. M. (2008). Análise de stakeholders para o turismo sustentável. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 8, n. 1.

Araújo, L. M. (2006). Participação sociopolítica no planejamento turístico. *Revista Turismo: Visão e Ação*, v. 8, n. 1, p. 153-164.

Azevedo, F. F. de. (2014). *Desenvolvimento regional e potencial turístico no Seridó potiguar*. Natal: EDUFRN.

Azevedo, P. S.; Romão, M.; Rebelo, E. (2014). Success factors for using ERP (Enterprise Resource Planning) systems to improve competitiveness in the hospitality industry. *Encontros Científicos - Tourism & Management Studies*, Issue 10, pp. 165-168.

Barbosa, A. L. (2012a) Relações organizacionais para o desenvolvimento regional do turismo. *In: Beni, M. C. (Org.). Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri: Manole.

Barbosa, G. S. (2012b) Curso de formação na metodologia de formação de promotores da resiliência: treinamento. São Paulo: SOBRARE (caderno de conteúdo teórico de curso: 3º módulo).

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.

Barbosa, G. S. (2010) Roteiro dos índices de resiliência: um exemplo de análise comentada do Quest_resiliência versão Ambiente de trabalho. 1. ed. São Paulo: edição do autor.

Barbosa, G. S. (2006). Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª Série: Validação e aplicação do questionário do índice de Resiliência: Adultos Reivich-Shatté/Barbosa. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica.

Barbosa, L. G. M. (Org.) (2008). Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional: Relatório Brasil. 2. ed. revisada. Brasília: Ministério do Turismo.

Barbosa, L. G. M.; Zamot, F. S. (2004). Políticas públicas para o desenvolvimento do turismo: o caso do município de Rio das Ostras. *In: Barbosa, L. G. M.; Zouain, D. M. (2004). Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas*. São Paulo: Aleph.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Persona.

Barreira, D. D.; Nakamura, A. P. (2006). Resiliência e a auto-eficácia percebida: Articulação entre conceitos. *Aletheia*, 23, 75-80.

Beni, M. C. (1999). Política e estratégia do desenvolvimento regional: planejamento integrado e sustentável do turismo. *Turismo em Análise*, v. 10, n. 1, p. 7-17.

Beni, M. C. (2004). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac.

Beni, M. C. (2006a). *Política e planejamento de turismo no Brasil*. São Paulo: Aleph.

Beni, M. C. (2006b). Política e planejamento estratégico no desenvolvimento sustentável do turismo. *Turismo em Análise*, v. 17, n. 1, p. 5-22.

Beni, M. C. (2012) Cluster de turismo. *In: Beni, M. C. (Org.). Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri: Manole.

Borodako, K. (2011). Cooperation of small and medium-sized tourism enterprises (SMTES) with tourism stakeholders in the Maopolska region – top management perspective approach. *Encontros Científicos –Tourism & Management Studies*, Issue 7, pp. 24-32.

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.

Brasil, Presidência da República (2017). Decreto nº 7.257, de 4 de agosto de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7257.htm
Acesso em: 17 out 2017.

Brasileiro, M. D. S. (2012). Desenvolvimento e turismo: para além do paradigma econômico. In Brasileiro, M. D. S.; Medina, J. C. C.; Coriolano, L. N. (orgs). *Turismo, cultura e desenvolvimento* [online]. Campina Grande: EDUEPB

Brito, M. L. M.; Breda, Z. M. J.; Costa, C. M. M. (2015). Planejamento do turismo e stakeholders: abordagens, concepções, metodologias. *Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR*, Penedo, p. 140-154, jul.-dez.

Cabral, N. W. S. S. (2010). *Zona Costeira Resiliente: um estudo socioecológicos no nordeste paraense*. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sócio-Ambiental). Universidade Federal do Pará, Belém. 199 f.

Campodónico, R.; Bertolotti, L. C. (2013). El turismo como construcción social: Un enfoque epistemo-metodológico. *Anuario Turismo y Sociedad*, Issue 14.

Campos, T. L. C. (2002). Administração de stakeholders: uma questão ética ou estratégica. In: *Encontro Nacional da ANPAD*, 26, Salvador: Anpad, anais.

Cardoso, J. F.; Rodrigues, J. N. (2006). Peter Drucker: o essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão. V. N. Famalicão: Centro Atlântico.

Carmello, E. (2008). *Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor*. São Paulo: Gente.

Carvalho, F. C. C.; Pimentel, T. D. (2013). Fatores internos condicionantes do planejamento turístico local. *Turismo y Desarrollo: Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, Vol. 6(14).

Carvalho, R. (2009). O que é ser resiliente? Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-ser-resiliente/33338/>>.
Acesso em: 30 mar. 2016.

Carvalho Neto, M. B. (2002). Análise do comportamento: behaviorismo radical, análise experimental do comportamento e análise aplicada do comportamento. *Interação em Psicologia*, 6(1), p. 13-18.

Castro, A. L. C. (2007). *Segurança Global da População*. Brasília: MIN.

Castro, F. M. M.; Midlej, M. M. C. (2011). Planejamento turístico: análise da proposta no município de Valença (BA) no âmbito das recomendações das políticas públicas do turismo no país. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 11, n. 1, art. 2, p. 18-35.

Chaves, L. C.; Ensslin, L.; Ensslin, S. R.; Petri, S. M.; Rosa, F. S. (2012). Gestão do processo decisório: mapeamento ao tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. *Revista Eletrônica Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 3-27, set./dez.

Costa, T. (2013). *Gestão Contemporânea*. Lisboa: Edições Sílabo.

Crick, J. M., Crick, D. (2016). Developing Entrepreneurial Resilience in the UK Tourism Sector. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, v. 25, p.315-325.

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.

Dahles, H.; Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, v. 51, p. 34-50.

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.

Dicionário Michaelis. Trauma. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>
Acesso em 15 out 2017.

Dicionário Michaelis. Adversidade. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>
Acesso em 15 out 2017.

Donaire, D.; Silva, M. P.; Gaspar, M. A. (2009). A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. *Revista Turismo Visão e Ação*, v. 11, n. 01. p. 112 – 134, jan./abr.

Drucker, P. F. (1996). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira.

Enríquez, G. H.; Rodríguez, G. R. (2015). Resiliencia regional em la recuperación económica de zonas afectadas por desastres naturales. *Annals of international Conference on Regional Science: innovation and geographical Spillovers: New Approaches and Evidence*. Facultad de Economía y Empresa de la Universitat Rovira I Virgili.

Ensslin, L.; Ensslin, S. R.; Lacerda, R. T. O.; Tasca, J. E. (2010). *ProKnow-C, Knowledge Development Process-Constructivist*. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil.

Escobar, A. (2005). El “postdesarrollo” como concepto y práctica social. In: MATO, D. *Políticas de economía, ambiente y sociedade y tiempos de globalización*. Universidad Central de Venezuela, Caracas, p. 17-31.

Estevão, C. M. S.; Nunes, S. M. M. D. (2015). Fatores de Competitividade Turística: A Área Regional de Turismo do Algarve Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural, Vol. 13(4), pp. 897-912.

Fajardo, I. N. (2012). Resiliência na prática docente das Escolas do Amanhã. 2012. Tese (Doutorado em Saúde Pública) -Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz.

Falcone, E. M. O.; Ferreira, M. C.; Luz, R. C. M.; Fernández, C. S.; Faria, C. A.; D'Augustin, J. F.; Sardinha, A.; Pinho, V. D. (2008). Inventário de empatia (i.e.): desenvolvimento e validação de uma medida brasileira. Avaliação Psicológica, 7(3), pp. 321-334.

Fantova, F. J. M. (2008). *Resiliència i voluntat de sentir em la promoció de la salut psicosocial em els docents: Capacitat de reconstrucció positiva a partir d'un context inicial d'adversitat. Estudi de cas em un institut d'educació secundària*. Tese de doutorado não-publicada, Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna, Barcelona, Espanha.

Francisco, M. V.; Coimbra, R. M. (2015). Resiliência em-si na perspectiva da teoria histórico-cultural. In: Coimbra, R.M.; Morais, N. A. (Orgs.). A resiliência em questão: perspectivas teóricas, pesquisa e intervenção. Porto Alegre: Artmed.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freitas, M. R.; Matias, S. V. B. G.; Macedo, R. L. G.; Venturin, N. (2013). Sistema Sócio-Ecológico, Educação Ambiental e Conservação da Natureza. Educação Ambiental em Ação. n. 45, ano XII. Setembro-Novembro.

Garcia, I. (2001). Vulnerabilidade e resiliência. Adolescencia Latinoamericana, 2, 128-130.

Getz, D. (1986). Models in tourism planning: towards integration of theory and practice. Tourism Management, v. 7, n. 1, p. 21-32.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Gomes, R. (2009). Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: Minayo, M. C. de S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes.

Goméz, A. U.; Cadenas, H. (2015). Sistemas socio-ecológicos: elementos teóricos y conceptuales para la discusión en torno a vulnerabilidad hídrica. *L'Ordinaire des Amériques* [Online], 218 | 2015.

Grotberg, E. H. (2005). Introdução: novas tendências em resiliência. In Melillo, A.; Ojeda, E.N. S. Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas. Porto Alegre: Artmed.

Guzzo, R. S. L. (2015). Apresentação. In: Coimbra, R. M.; Morais, N. A. (Orgs.). A resiliência em questão: perspectivas teóricas, pesquisa e intervenção. Porto Alegre: Artmed.

Guzzo, R. S. L. (2006). Resiliência e vulnerabilidade: conceitos e discussões para uma psicologia que se recrie pela crítica. In: Dell'Aglio, D. D.; Koller, S. H.; Yunes, M. A. M. (Orgs.) Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco a proteção. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Hall, C. M. (2004). Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto.

Hall, C. M. (2003). A tomada de decisão política e o planejamento centralizado: Darling Harbour, Sydney. In: Tyler, D.; Guerrier, Y.; Robertson, M. (Org.). Gestão de turismo municipal. 2. ed. Tradução: Gleice Regina Guerra. São Paulo: Futura.

Hall, C. M.; Page, S. (2006). The geography of tourism and recreation: environment, place and space. 3. ed. London: Routledge, 2006.

Hall, C. M. (2001). Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto.

Holling, C.S. (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems* 4: 390-405.

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. São Paulo: Artmed, pp. 22-38.

Kunsch, M. M. K. (2012). Relações públicas comunitárias nos processos de gestão das atividades turísticas. In: Beni, M. C. (Org.). Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede de produção e clusters. Barueri: Manole.

Lanzarini, R.; Barretto, M. (2014). Políticas públicas no Brasil para um turismo responsável. *Turismo: Visão e Ação*, v. 16, n. 1, p. 185-215.

Lima, P. P., Dorion, E. C. H., Milan, G. S., Severo, E. A., Ganzer, P. P., & Olea, P. M. (2014). Interface, empreendedorismo e resiliência: um estudo de caso ambientado na flytour viagens e turismo LTDA. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13(2), 391-424.

Martoni, R. M. (2006). Turismo e Capitalismo: impossibilidades estruturais e análises superficiais do Ecoturismo. Trabalho apresentado ao GT 02 “Abordagem histórico-crítica do turismo” do IV SeminTUR -Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, RS. 7 e 8 de julho de 2006.

Mendonça, M. C. A. (2012). Gestão de potenciais clusters turísticos: uma proposta de metodologia de diagnóstico. In: Beni, M. C. (Org.). Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede de produção e clusters. Barueri: Manole.

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. 148 f.

Minayo, M. C. S.; Deslandes, S. F.; Gomes, R. (2009). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes.

Minello, I. F. (2010). Resiliência e insucesso empresarial: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de

insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade Economia, Contabilidade e Administração/USP. Universidade de São Paulo. 321 f.

MIN, MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL (2017). Sistema Integrado de Informações Sobre Desastres. Disponível em: <https://s2id.mi.gov.br/paginas/relatorios/> Acesso em: 25 set. 2017.

MIN, MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL (2017b). Relatório de Gestão: exercício 2016. Brasília: SEDEC.

MIN, MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL (2016). Construindo cidades resilientes. Disponível em: <<http://www.mi.gov.br/web/guest/cidades-resilientes>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MTUR, MINISTÉRIO DO TURISMO (2016). Programa de regionalização do turismo. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/acesso-a-informacao/63-aco-es-e-programas/4882-programa-de-regionalizacao-do-turismo>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

MTUR, MINISTÉRIO DO TURISMO (2015a). Categorização dos municípios das regiões turísticas do mapa do turismo brasileiro. Brasília: Ministério do Turismo.

MTUR, MINISTÉRIO DO TURISMO (2015b). Índice de competitividade do turismo nacional: relatório Brasil 2015. Brasília: Ministério do Turismo, 2015.

MTUR, MINISTÉRIO DO TURISMO (2013). Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes. Brasília: Ministério do Turismo.

MTUR, MINISTÉRIO DO TURISMO (2007). Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Ação Municipal para a Regionalização do Turismo. Brasília: MTUR.

MTUR, MINISTÉRIO DO TURISMO (2003). Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, metas e programas 2003 – 2007. Brasília: MTUR.

Monteiro, C. (2015). Como desenvolver resiliência para conquistar novos comportamentos. Disponível em: <http://SOBRARE.com.br/como-desenvolver-resiliencia-para-conquistar-novos-comportamentos/?utm_campaign=anderson-ap-01&utm_medium=email&utm_source=RD+Station>. Acesso em: 16 mar. 2016.

Muñiz, D. R. T.; Brea, J. A. F (2010). Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad. *Encontros Científicos Tourism & Management Studies*. n. 6, Faro.

Nascimento, R. C. (2012). Reflexões sobre planejamento turístico regional no limite do Sistrur. *In: Beni, M. C. (Org.). Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão-desenvolvimento regional, rede de produção e clusters*. Barueri: Manole.

Nóbrega, W. R. M.; Figueiredo, S. L. (2014). Turismo e gestão pública: uma avaliação das instâncias de governança no Oeste do Estado do Pará. *In: Pimentel, T. D.; Emmendoerfer, M. L.; Tomazzoni, E. L. (Orgs.). Gestão pública do turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações*. Caxias do Sul: Educs.

Orchiston, C.; Prayag, G.; Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, v. 56, p. 128-163.

PORTAL BRASIL (2014). Nordeste brasileiro atrai turistas do mundo todo. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2013/11/nordeste-brasileiro-atrai-turistas-do-mundo-todo>>. Acesso em: 09 mai. 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MATA DE SÃO JOÃO (2008). Guia turístico de Mata de São João – Bahia – Brasil. Mata de São João: Prefeitura Municipal.

PREFEITURA DE TERESINA (2016). Teresina: para conhecer. Disponível em: <<http://www.teresina.pi.gov.br/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

PREFEITURA DO RECIFE (2017). A cidade. Disponível em: <<http://www2.recife.pe.gov.br/servico/cidade-1?op=NTMwMg>>. Acesso em 01 jul. 2017.

Prestes, M. L. M. (2008). A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia. 3. ed. São Paulo: Rêspel.

Prodanov, C. C.; Freitas, E.C. (2013). Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale.

Regalla, M. A.; Guilherme, P. R.; Serra-Pinheiro, M. A. (2007). Resiliência e transtorno do déficit de atenção/hiperatividade. *J Bras Psiquiatr*, v. 56, n. Supl 1, p. 45-49

Reivich, K., Shatté, A. (2002). *The Resilience Factor. 7 Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles*. New York – USA: Broadway Books – Random House.

RESILIENCE ALLIANCE (2010). Assessing resilience in social-ecological systems: Workbook for practitioners. Version 2.0. Recuperado em 08 de julho 2014 do website <<http://www.resalliance.org/3871.php>>.

Ribeiro, C. S. M., (2012). Sustentabilidade, turismo e áreas protegidas: a abordagem da resiliência no contexto do Parque Natural Vale do Guadiana. Lisboa. (Dissertação de Mestrado em Engenharia do Ambiente, Universidade Técnica de Lisboa, 2012), 115 f.

Richardson, B. (1994). Crisis management and the management strategy: time to 'loop the loop'. *Disaster Prevention Management*, 3 (3), pp. 59-80.

Ruschmann, D. (2008). Turismo e planejamento sustentável: a protecção do meio ambiente. São Paulo: Papirus.

Sachuk, M. I.; Cangussu, E. T. (2008). Apontamentos iniciais sobre o conceito de resiliência. *Serviço Social em Revista*, n. 01, volume 11.

Sanches, S. M.; Rubio, K (2011). A prática esportiva como ferramenta educacional. *Educação e pesquisa*. São Paulo, v. 37, n. 4, dez, p. 825-842.

Sánchez, F. A. G. (2001). Modelo Ecológico / Modelo Integral de Intervención en Atención Temprana. XI Reunión Interdisciplinar sobre Poblaciones de Alto Riesgo de Deficiencias Factores emocionales del desarrollo temprano y modelos conceptuales en la intervención temprana Real Patronato sobre Discapacidad. Madrid, 29 y 30 de Noviembre de 2001.

Santos, J. G.; Cândido, G. A. (2014). Engajamento entre os atores sociais para o alcance do Turismo Sustentável: uma discussão sobre seus diferentes papéis. ABET, Juiz De FORA, v. 4, n.1, p.15 24, jan./abr.

Santos, F. T. (2009). Resiliência estratégica para um desenvolvimento regional sustentável. Revista Portuguesa de Estudos Regionais, n. 20. p. 29-40.

Sauttler, E. T.; Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: a tourism planning model. Elsevier Science: Great Britain, v. 26, n. 2.

Scótoló, D.; Panosso Netto, A. (2015). Contribuições do turismo para o desenvolvimento local. CULTUR, ano 09 - nº 01 – Fev/2015

Sen, A. (2000). Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: SCHWARCZ.

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

SETUR/PI, SECRETARIA DE TURISMO DO PIAUÍ. (2016). Regiões turísticas do Piauí em destaque. Teresina: SETUR – material de divulgação.

Sharpley, R. (2005). “Tourism and the environment”, en The Management of Tourism; Pender, L. y Sharpley, R. (eds.), pp. 259-274. London, Sage.

SOBRARE, SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA. (2017). Tabela dos Índices e Categorias nos Modelos de Crenças Determinantes: informações da pesquisa. São Paulo: SOBRARE.

SOBRARE, SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA. (2017a). Relatório análise quantitativa ambiente de trabalho: informações da pesquisa (relatório global). São Paulo: SOBRARE.

SOBRARE, SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA. (2017b). Relatório individual ambiente de trabalho: informações da pesquisa (relatório individual p. 14344). São Paulo: SOBRARE.

SOBRARE, SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA. (2017c). Relatório individual ambiente de trabalho: informações da pesquisa (relatório individual p. 14348). São Paulo: SOBRARE.

SOBRARE, SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA. (2017d). Relatório individual ambiente de trabalho: informações da pesquisa (relatório individual p. 14363). São Paulo: SOBRARE.

SOBRARE, SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA. (2017e). Relatório individual ambiente de trabalho: informações da pesquisa (relatório individual p. 14343). São Paulo: SOBRARE.

SOBRARE, SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA. (2016). E-book Comportamento resiliente nas organizações. Recuperado em 07 de julho 2014 do website <www.SOBRARE.com.br>. Acesso em: 03 abr. 2016.

SOBRARE, SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA. (2016a). Quest resiliência Disponível em: <<http://SOBRARE.com.br/escala-de-resiliencia/>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

Sordi, A. O.; Manfro, G. G.; Hauck, S. (2011). O conceito de resiliência: diferentes olhares. Revista Brasileira de Psicoterapia 2011; 13(2):115-132.

Solha, K. T. (2006). Política de turismo: desenvolvimento e implementação. In: Ruschmann, D., Solha, K. T. Planejamento turístico. São Paulo: Manole.

Souza, J. A. R.; Baltazar, M.; Lenzi, F. C. (2013). Sobre mudar e ser mudado: o impacto da substituição do gestor na organização. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, 01 June, Vol. 2(1), pp. 169-184.

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

Souza, M. T. S.; Cervený, C. M. O. (2006). Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica. Interamerican Journal of Psychology, v. 40, n. 1, p. 119-126.

Stern, D. (1992). O mundo interpessoal do bebê: uma visão a partir da psicanálise e da psicologia do desenvolvimento. Porto Alegre: Artmed.

Suzano, J. C. C.; Freitas, M. N. C. (2011). Turismo e Pessoas com Deficiência: Atitudes dos Gestores do Setor Hoteleiro.

Swarbrooke, J. (2000). Turismo Sustentável: conceitos e impacto ambiental. São Paulo: Aleph.

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, J. (2002). Resiliência e educação. São Paulo: Cortez.

Teixeira, A. B.; Silva, S. D.; Bernardes, G. Darc. (2013). Patrimônio cultural e turismo sustentável: Expectativas e percepções na gestão turística da cidade de Goiás. Encontros Científicos - Tourism & Management Studies, Issue 1, pp.17-30.

UNISDR, United Nations International Strategy for Disaster Reduction (2015). Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030. Disponível em: <http://www.mi.gov.br/documents/3958478/0/Sendai_Framework_for_Disaster_Risk_Reduction_2015-2030+%28Portugu%C3%AAs%29.pdf/4059be98-843e-49dd-836b-fe0c21e1b664>. Acesso em: 13 jul. 2016.

UNISDR, United Nations International Strategy for Disaster Reduction (2012). Como construir cidades mais resilientes: um guia para gestores públicos locais. Genebra: Nações Unidas.

UNISDR, United Nations International Strategy for Disaster Reduction (2007). Hyogo Framework for Action 2005-2015: Building the Resilience of Nations and Communities to Disasters. Geneva: United Nations International Strategy for Disaster Reduction. Genebra: Nações Unidas.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina (2013). Atlas brasileiro de desastres naturais: 1991 a 2012. 2. ed. rev. ampl. – Florianópolis: CEPED UFSC.

UNWTO , World Tourism Organization. (2016). Disponível em: <<http://rcm.unwto.org/en/content/about-us-7>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

Vieira, G. (2013). Diretrizes. In: MTUR. Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes. Brasília: Ministério do Turismo.

Vignati, F. (2012). Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas polos, cidades e países. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio de Janeiro.

Walker, B.; Holling, C.; Carpenter, S.; Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in a social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9 (2):5.

Walker, B.; Salt, D. (2006). Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World, Island Press, Washington D.C.

Yunes, M. A. M. (2006). Os discursos sobre a questão da resiliência: expressões e consequências para a promoção do desenvolvimento saudável. In. D. Colinvaux, L. B. L; Dell'aglio, D. D. (Orgs.). *Psicologia do desenvolvimento: reflexões e práticas atuais*. São Paulo: Casa do psicólogo. (225-246).

Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, v. 7, p. 79 - 88.

ANEXOS

ANEXO 01
Perguntas do MCD - SOBRARE

Nome
Completo _____

E-mail _____

Sexo: () Feminino () Masculino

Data do seu Nascimento ___/___/_____ Estado onde Nasceu: _____

Cidade Onde Você Mora _____ Estado de sua cidade: _____

Se você já tem uma formação profissional,
anote qual é:

Se você está trabalhando, anote qual é
o seu trabalho

Marque qual a pessoa que mais ajudou você a vencer na vida, superar as adversidades
pessoais, escolares, doenças, acidentes etc.

() Pai () Mãe () Avô(ó) () Esposo(a) () Filhos(as) () Amigo () Outros _____

Qual foi a doença, o acidente ou a situação de consequências mais graves que você já viveu?

Com que idade você estava quando aconteceu?

() Até 6 anos () 7-12 anos () 13-17 anos () 18-30 anos () 31-40 anos () Acima de 41
anos

Quanto tempo aproximadamente durou o impacto dessa situação?

() Alguns dias () Semanas () Meses () Um ano () Mais de um ano

Comente as consequências desta situação em você:

ITENS

1-Quando me vejo sob tensão em minhas atividades profissionais, eu tenho dificuldades de lidar com as alterações que ocorrem no meu corpo.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

2-Quando estou trabalhando em meio a um grande conflito, fazer com que as pessoas se sintam compreendidas por mim é uma facilidade que tenho.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

3-Tenho dificuldades de acreditar no meu sucesso profissional.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

4-No ambiente de trabalho, eu tenho facilidade de procurar uma pessoa que rompeu o relacionamento comigo para poder conversar.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

5-Quando me deparo com um problema difícil de resolver, eu procuro verificar detalhadamente as causas antes de agir.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

6-Na minha vida profissional, eu identifico qual é o sentido da minha vida.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

7-Eu acredito ser desnecessário fazer análise detalhada das dificuldades envolvidas em decisões importantes no trabalho.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

8-Eu fico atento(a) às reações que sinto no meu corpo durante minha jornada de trabalho.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

9-Quando estou sob forte pressão profissional, eu interpreto de forma distorcida as situações que estão ocorrendo no ambiente.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

10-Na minha profissão, eu tenho dificuldades de entender qual o sentido da minha vida.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

11-Eu tenho dificuldades de confiar na minha capacidade para superar as adversidades que enfrento na vida profissional.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

12-Eu controlo meu comportamento quando estou envolvido em algum conflito no trabalho.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

13-Quando estou sendo avaliado profissionalmente, eu tenho dificuldades em confiar que serei bem avaliado.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

14-Eu tenho dificuldades de preservar as amizades quando as pessoas falam de mim no trabalho.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

15-Quando me vejo vivendo situações de forte pressão, eu sou atento(a) às alterações que ocorrem no meu corpo.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

16-O meu comportamento no trabalho dificulta preservar amizades.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

17-Em situações de pressão, em que tenho de tomar decisões profissionais, dividir a responsabilidade com outras pessoas é o que me faz ter confiança.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

18-Quando estou tendo uma forte discussão com outras pessoas do trabalho, eu costumo perder o controle do meu comportamento na situação.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

19-É difícil para mim ter um olhar otimista em relação aos problemas que ocorrem no trabalho.

() Raras Vezes () Poucas vezes () Muitas Vezes () Quase sempre

20-Em situações que geram incertezas no trabalho, eu acredito que tenho uma atitude pessimista para encontrar soluções.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

21-Eu tenho um comportamento de ser amigo, independentemente do que as pessoas falam a meu respeito na vida profissional.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

22-Quando tenho que resolver um difícil problema no trabalho, eu confio que irei encontrar uma solução adequada.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

23-Eu tenho facilidade em conhecer novas pessoas do trabalho, mesmo em áreas onde não sou conhecido (a).

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

24-Em situações de pressões onde tenho que tomar decisões profissionais, eu tenho dificuldade de confiar nas pessoas para dividir a responsabilidade da decisão.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

25-Eu tenho habilidade para reconhecer as várias reações que ocorrem no meu corpo, quando estou enfrentando situações que exigem de mim um alto rendimento.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

26-Quando estou em situação de risco na vida profissional eu tenho claro qual é o sentido da minha vida.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

27-Eu tenho confiança na minha capacidade profissional quando estou sendo avaliado(a).

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

28-Quando estou diante de situações desafiadoras no trabalho, comentários negativos sobre a minha capacidade alteram o meu comportamento.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

29-Eu me vejo agindo sem controle no ambiente de trabalho em situações de forte tensão.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

30-Eu tenho dificuldade em ver um significado maior para a minha vida em minhas atividades profissionais.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

31-Eu invisto pouco na análise dos problemas que ocorrem no ambiente do trabalho, se eles me desviam das minhas prioridades.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

32-O meu comportamento passa uma imagem pouco amistosa para as pessoas do ambiente de trabalho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

33-Quando tenho que resolver um difícil problema no trabalho, eu tenho dificuldades em confiar em minha capacidade de encontrar uma solução adequada.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

34-O meu modo de agir passa uma imagem de que sou uma pessoa simpática nas situações difíceis do ambiente de trabalho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

35-Tenho dificuldade de expressar de forma clara o que estou sentido nas divergências que passo no ambiente de trabalho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

36-Em momentos de crise no ambiente do trabalho eu controlo meu comportamento e com isso não perco o controle da situação.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

37-Eu tenho dificuldades de perceber as alterações que ocorrem no meu corpo quando estou vivendo situações de crise.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

38-No meu trabalho eu tenho dificuldade em acreditar no valor da minha vida.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

39-Eu continuamente mantenho os relacionamentos do ambiente de trabalho, em qualquer situação.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

40-Eu tenho confiança na minha capacidade para superar as adversidades que enfrento na vida profissional.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

41-Quando ocorrem situações em que fico tenso(a) no trabalho eu consigo identificar as reações que estão ocorrendo no meu corpo.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

42-Eu olho de um modo positivo os comentários que fazem a respeito do meu desempenho profissional.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

43-Nas minhas atividades eu sou intolerante quando me vejo diante de barreiras que prejudicam o meu desempenho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

44-Quando tenho que resolver uma tarefa difícil no trabalho, eu me decido pela primeira solução que me ocorre.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

45-Quando estou no meio de uma crise no trabalho, o meu comportamento se altera quando percebo que as pessoas estão falando a meu respeito.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

46-Quando tenho um conflito com as pessoas no ambiente de trabalho, o meu modo de reagir favorece as minhas relações pessoais.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

47-Eu sou desatento(a) às reações que ocorrem no meu corpo durante a minha rotina de trabalho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

48-Sou uma pessoa otimista em relação ao meu sucesso profissional.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

49-Se alguém faz algo que me prejudica no trabalho, eu tenho total controle sobre mim para esperar o momento adequado de conversar.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

50-Eu acredito que posso resolver todos os problemas que ocorrem no trabalho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

51-Eu acredito que a minha vida é significativa, no meu trabalho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

52-Ao experimentar grandes desafios, eu me percebo com várias reações corporais.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

53-Quando tenho um atrito com as pessoas no ambiente de trabalho, o meu modo de reagir prejudica minhas relações pessoais.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

54-No trabalho eu evito fazer amizades com pessoas que me são desconhecidas.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

55-É essencial dar uma solução imediata para um problema no trabalho, mesmo que não esclareça as suas causas.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

56-Em meu trabalho a minha vida ganha um maior significado.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

57-Quando estou discutindo no trabalho e percebo que vou perder o controle do meu comportamento, eu sou capaz de me acalmar.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

58-Quando sou cobrado(a) pelo meu rendimento no trabalho, eu analiso criteriosamente as consequências da situação.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

59-Em ambientes de trabalho eu me relaciono somente com pessoas do meu círculo de amizade.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

60-Tenho dificuldade de que as pessoas se sintam compreendidas por mim, quando estou trabalhando em meio a um sério conflito.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

61-Eu acredito que tenho que me aproximar das pessoas nos mais variados ambientes do trabalho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

62-Tenho dificuldades de ter clareza sobre o sentido da minha vida, particularmente quando vivencio situações de pressão no trabalho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

63-Em circunstâncias que geram incertezas no trabalho, eu acredito que tenho uma atitude otimista para encontrar soluções.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

64-Quando tenho que resolver graves problemas profissionais eu antecipadamente planejo várias soluções.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

65-Mesmo estando envolvido num grave conflito no trabalho, eu garanto que sou uma pessoa extremamente simpática.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

66-Eu absolutamente confio de que há pessoas que irão me amparar em um fracasso profissional.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

67-Em situações de consequências graves no trabalho eu examino apressadamente os fatos para tomar decisões.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

68-Nas situações profissionais em que estou sob forte tensão, eu tenho a mais plena convicção de que sei lidar com as reações que ocorrem no meu corpo.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

69-Quando uma discussão sobre trabalho fica muito perigosa, eu sou absolutamente capaz de manter um comportamento equilibrado.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

70-Eu tenho uma atitude extremamente otimista nas minhas atividades profissionais.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

71-No ambiente de trabalho eu faço qualquer coisa para manter os relacionamentos.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

72-Eu tenho a mais plena certeza de qual é a minha razão de viver, em especial no trabalho.

Raras Vezes Poucas vezes Muitas Vezes Quase sempre

APÊNDICES

APÊNDICE 01
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
DOUTORADO EM TURISMO - PPGTUR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu, _____, me disponho a participar da pesquisa “**Constructos norteadores para a resiliência na gestão do turismo**”, sob a responsabilidade da pesquisadora Sinthya Pinheiro Costa (aluna do doutorado em Turismo – PPGTUR/UFRN). O meu consentimento em participar da pesquisa se deu após ter sido informado(a) pela pesquisadora, de que:

1. A pesquisa se justifica pela necessidade de pensarmos sobre a nossa prática, especialmente sobre as questões que envolvem pontos de vista sobre resiliência e o turismo.
2. Seu objetivo é Analisar um conjunto de medidas para o planejamento e gestão do turismo com abordagem resiliente, a partir da percepção comportamental dos gestores turísticos.
3. Os dados serão coletados através das seguintes técnicas e instrumentos: questionário e Quest_ Resiliência
4. Minha participação é voluntária, tendo a liberdade de desistir a qualquer momento sem risco de qualquer penalização.
5. Será guardado sigilo de dados confidenciais.
6. Serei ressarcido de qualquer dano ou constrangimento que for exposto durante a pesquisa e sua publicação pela pesquisadora.
7. A análise do Quest_ Resiliência será feita pela SOBRARE, que conforme cláusula 10 do contrato acadêmico assinado com esta pesquisadora, “SOBRARE possui a prática de assinar esse presente contrato com os pesquisadores que se utilizam do questionário, resguardando o que se refere à confidencialidade das informações e a não divulgação dos dados pessoais dos respondentes. E que essa pesquisa está coberta pelos termos desse contrato, dessa forma, a identidade pessoal do respondente estará preservada.

_____, _____ de _____ de _____.

 Participante

 Pesquisadora

APÊNDICE 02

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
DOUTORADO EM TURISMO - PPGTUR

QUESTIONÁRIO

Código: _____

PERFIL DO TRABALHO

1. Gênero: () Feminino () Masculino

2. Faixa etária:

a) Entre 18 e 29 anos

d) Entre 51 e 60 anos

b) Entre 30 e 40 anos

e) Acima de 60 anos

c) Entre 41 e 50 anos

3. Estado Civil: () Solteiro () Casado () Viúvo () Outros: _____

4. Tem filhos? () Sim () Não Quantos? _____

5. Naturalidade (cidade de nascimento)? _____

6. Escolaridade?

a) Ensino fundamental incompleto

e) Superior incompleto

b) Ensino fundamental completo

f) Superior Completo

c) Ensino médio incompleto

g) Pós-graduação:

d) Ensino médio completo

7) Em qual dessas categorias se enquadra:

() Gestor público municipal

() Gestor público estadual

() Gestor de empresa privada → Segmento: _____

8) Pergunta exclusiva para Gestores municipais e estaduais: É concursado?

() Sim () Não

9. Há quanto tempo trabalha na atividade turística? _____

10. Por que decidiu trabalhar no turismo?

11. O que significa trabalhar com turismo para você?

12. O que representa ser um gestor para você?

13. Já ouviu falar de resiliência? () Sim () Não

14. E do turismo resiliente? () Sim () Não

15. O que você entende por resiliência?

16. Você acha que tem um comportamento resiliente? Por quê?

17. Você acredita ser possível desenvolver o turismo com uma abordagem resiliente?

() Sim () Não

Se sim: Como?

Se não: Por quê?

18. Quais as principais dificuldades encontradas para gerir o/a destino/empresa?

19. Gestão é?

20. Responda em poucas palavras:

a) O turismo é _____

b) Ser gestor no turismo significa _____

d) A resiliência representa _____

21. Enumere de 1 a 7 as características gerenciais que você possui, sendo 1 para a que você mais se identifica e 07 aquela de você não possui de forma nenhuma ou que não tem tanta importância.

() **ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS:** Orientação das ações para o alcance de resultados com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão. Demonstração do pensamento estratégico, ao relacionar os fatores externos e internos da organização para a gestão. Capacidade de elaborar planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos, com alinhamento com a visão de futuro. Análise dos riscos e das oportunidades que possam trazer impactos para o alcance dos objetivos.

() **VISÃO SISTÊMICA:** Demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade

() **COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E DE CONHECIMENTOS:** Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir com descentralização das decisões.

() **LIDERANÇA DE EQUIPES:** Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.

() **GESTÃO DE PESSOAS:** Alocação, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas

() **COMPETÊNCIA TÉCNICA:** Capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir a execução, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários.

() **CAPACIDADE INOVADORA:** Busca e implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.

APÊNDICE 03

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
DOUTORADO EM TURISMO - PPGTUR

**CATEGORIAS DE ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE – ESCALA
LIKERT**

Categorias Avaliação	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Acesso					
Infraestrutura					
Serviços e equipamentos turísticos					
Capacidade empresarial					