

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO RESILIENTE DE LOS GESTORES DE TURISMO

Sinthya Pinheiro Costa*
Instituto Federal da Paraíba
João Pessoa/PB, Brasil
Kerlei Eniele Sonaglio**
Universidade Federal de Rio
Grande do Norte - Natal/RN, Brasil

Resumen: Con vistas a la contribución para insertar la resiliencia como herramienta en la planificación y gestión del turismo, a partir de entender la necesidad recurrente de ampliar el debate acerca de las estrategias del turismo, se emprendió una investigación que buscó analizar el comportamiento resiliente de los gestores públicos y privados que actúan en el turismo brasileño. Para esto se realizó una investigación cualitativa dividida en dos etapas; la primera bibliográfica y documental, y la segunda consistió en un mapeo de las creencias determinantes del comportamiento resiliente para comprender cuáles son las que determinan los comportamientos resilientes de los actores de los destinos inductores del turismo en el nordeste brasileño. Para esto se aplicó un cuestionario online a través del Quest_Resiliência. Se constató que la perspectiva de la resiliencia permite evitar el reduccionismo en el que se apoyan las actuaciones poco profesionales e inmediatistas en la gestión del turismo en Brasil, surgidas de preconceptos gerenciales de un turismo sensible por defecto a las perturbaciones del sistema contemporáneo. Además, se comprendió que la resiliencia se relaciona con la capacidad del profesional que actúa en la dinámica del turismo para cultivar el “pensar estratégicamente”, atento a las nuevas posibilidades y comportamientos, con vistas al enfrentamiento y la superación de los desafíos y situaciones de vulnerabilidades o perturbaciones que afectan directamente al turismo.

PALABRAS CLAVE: turismo, resiliencia, comportamiento resiliente, gestión turística.

Abstract: Analysis of the Resilient Behavior of Tourism Managers. With a view to contributing to the inclusion of resilience as a tool in the planning and management of tourism, based on the understanding of the recurrent need to expand the debate about tourism strategies, a research aiming to analyze the resilient behavior of public and private managers that operate in Brazilian tourism was undertaken. In order to do that, a qualitative research divided in 2 (two) stages was carried out; the first was the bibliographical and documentary research on the themes on screen; the second one consisted in mapping the determinant beliefs of the resilient behavior, aiming to understand the beliefs that determine the resilient behaviors of the actors that act in the tourism inductive destinations in the Brazilian northeast, applied through a questionnaire in online format through Quest_Resilience. It was observed that the look under the bias of resilience allows the avoidance of the reductionism in which the unprofessional and immediate actions in the management of tourism in Brazil underlies, generally

* Bachiller en Turismo, Maestría en Turismo y Doctorado en Turismo por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Natal/RN, Brasil. Profesora en el Instituto Federal da Paraíba, Campus Avançado Cabedelo, Brasil. Dirección Postal: Rua José Ferreira Ramos, número 81, apartamento 504, Bairro Jardim Oceania, CEP: 58037-545 João Pessoa/PB, Brasil. E-mail: sinthya.costa@ifpb.edu.br

** Bachiller en Turismo por la Associação de Ensino Superior de Florianópolis, Florianópolis/SC, Brasil. Maestría y Doctorado en Ingeniería Ambiental por la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, Brasil. Profesora en la Universidad de Brasília, Brasília/DF, Brasil. Profesora de posgrado en turismo por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Natal/RN, Brasil. Dirección Postal: SQN 212, Bloco C, apartamento 601, Bairro Asa Norte, CEP: 70864-030 Brasília/DF, Brasil. E-mail: kerlei@hotmail.com

raised from managerial preconceptions for a tourism by default sensitive perceptions to the disturbances of its contemporary system. In addition, it was understood that resilience is related to the ability of professionals who work in the tourism dynamics to cultivate the "strategic thinking", but attentive to new possibilities and behaviors, with a view to facing and overcoming challenges and situations of vulnerability or disturbances that directly affect tourism.

KEY WORDS: *tourism, resilience, resilient behavior, management in tourism.*

INTRODUCCIÓN

La dinámica del sector turístico es propensa a sufrir la influencia de diversas perturbaciones y crisis, principalmente las oriundas de factores políticos, económicos, ambientales y sociales, tales como terrorismo, tsunamis, terremotos y epidemias que amenazan diariamente al turismo (Richardson, 1994; Sharpley, 2005; Muñiz & Brea, 2010). Así, resulta necesario actuar de manera planeada y asertiva para contener los efectos devastadores que promueven las crisis, especialmente cuando la actividad no figura como prioridad para los gobiernos y para la población local.

El año 2017, marcado por el pase de huracanes como Irma, José y María que causaron impactos significativos en Estados Unidos y el Caribe, el terremoto en México y los tremores sísmicos en Brasil, reafirma la necesidad de invertir en planificación para superar las adversidades que afectan directamente a las localidades de intenso movimiento turístico. Para que estos momentos de inestabilidades y crisis no se propaguen al punto de inviabilizar el sistema de turismo, es importante que se pongan en práctica acciones que se desprendan de un gerenciamiento de crisis bien elaborado, y se solidifiquen las redes que integradas contribuyan a promover un escenario positivo, antes y después de los efectos provocados por las adversidades y/o vulnerabilidades que abalan el sistema de turismo local. Para Donaire, Silva & Gaspar (2009) la formación de redes relacionales es una alternativa frente a los constantes desafíos enfrentados por el turismo, siendo necesario establecer asociaciones, cooperación e interdependencia entre las organizaciones que actúan directa o indirectamente con la actividad, como organismos públicos, empresas turísticas, asociaciones y sociedad civil.

Estas acciones dependen de la planificación y de la gestión cuidadosa, que se torna responsable de promover la integración para mitigar los impactos provenientes de los momentos de inestabilidad que socavan el turismo, como las crisis en el ambiente, la política y la economía local y global, además de las inestabilidades provenientes del crecimiento o de (crecimiento) repentino de la propia actividad debido a la estacionalidad. De acuerdo con Muñiz & Brea (2010) a pesar de ser vulnerable, la rápida capacidad de recuperación de la actividad turística y su interrelación con los otros sectores hacen que sea más eficaz para la administración pública concentrar inicialmente las inversiones en turismo, visto que moviliza diversos sectores y a la comunidad, contribuyendo con un retorno más inmediato. Todo esto con vistas a posibilitar el mantenimiento y la dinamización de este sector. Una

de las formas de conseguir esta última está relacionada con la capacidad de planear y gestionar el turismo de manera que sea eficiente y duradero.

En este contexto de crisis globales, algunas organizaciones internacionales se han reunido para debatir las mejores formas de superarlas. Aquí surge un concepto utilizado para retratar la capacidad de superación de las adversidades como una opción para la gestión: el de resiliencia. La resiliencia pasa a ser tratada como un factor preponderante en la reducción de desastres y de las adversidades humanas y organizacionales, así como en la capacidad de recuperación de las situaciones que culminan en crisis que impactan en la sociedad como un todo (UNISDR, 2007; 2012; 2015; Resilience Alliance, 2010). La resiliencia se presenta como una opción para revertir las consecuencias de las crisis y una manera de resistir, adaptarse y superarlas. Para eso, es urgente que los gestores del turismo actúen de modo resiliente y respondan a las presiones de modo apropiado. A partir del conocimiento preliminar de las situaciones adversas es que se evidencian qué caminos trazar para minimizar los impactos causados por las perturbaciones. Según Sordi, Manfro & Hauck (2011: 125) *“la resiliencia es un constructo dinámico, algunos autores comenzaron a pensar en la resiliencia como un concepto sistémico. El sistema contemplaría tanto la capacidad del individuo para adaptarse al ambiente externo, como la del ambiente para modificarse ante el individuo”*.

En este artículo se analizará el comportamiento resiliente de 22 gestores (3 públicos y 19 de empresas privadas de turismo), de las ciudades de São Raimundo Nonato/PI, Recife/PE, Mata de São João/BA y Teresina/PI, que figuran como destinos inductores del turismo en el nordeste brasileño. Este análisis considera la máxima de que para que se pueda adoptar un turismo con abordaje resiliente, es preciso inicialmente trabajar este concepto y su forma de actuación en los actores de la actividad. Por lo tanto, se buscó a través del análisis del comportamiento resiliente, propuesto por la Sociedad Brasileña de Resiliencia (SOBRARE), entender si sus actitudes tienden a ser resilientes (o no) y cómo crear estrategias para, a partir de su comportamiento, desarrollar un turismo con características resilientes. La revisión bibliográfica explica cómo es tratado el tema por los teóricos. Para estructurar el debate se presenta el contexto metodológico en el cual se basa el estudio y lo que se puede percibir a través de la participación de los gestores.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El desarrollo de la resiliencia

La resiliencia es intrínseca a la capacidad del ser humano de recomponerse a eventos que escapan a su control y que lo dejan vulnerable. De esa forma, ser resiliente es ser capaz de pasar por un trauma sin sucumbir a él. Se puede decir que la resiliencia sería la *“capacidad que algunos individuos presentan para superar las adversidades de la vida”* (Taboada, Legal & Machado, 2006: 105). A pesar de que la resiliencia se asocia a la capacidad de recuperación, no se puede afirmar que las personas que demoran más tiempo para superar las adversidades o aquellas que no las superan

no son resilientes. Rutter (1987 citado por Francisco & Coimbra, 2015: 61) señala que “*la ‘condición de resistencia’ de una persona ante una adversidad varía de un individuo a otro y de acuerdo con el grado y la calidad de la adversidad*”. Es preciso que se analice el contexto por el cual el sujeto fue expuesto y sus actitudes ante los hechos. A partir de allí se puede considerar si se es o no resiliente. Cuando un material es deformado, son imputadas a esa deformación características específicas, como el tiempo de exposición, la intensidad de la “fuerza” aplicada, el volumen del material, etc. Sólo después de analizar todos los factores se le atribuyen a ese material se puede determinar la característica de ser resiliente. Lo mismo sucede con el ser humano. Al depender del trauma se puede afirmar su capacidad de resiliencia.

En el siglo XXI la resiliencia asume la connotación de un proceso dinámico donde las influencias del ambiente y del individuo interactúan en una relación recíproca que permite a la persona adaptarse, a pesar de la adversidad (Infante, 2005). Para la autora, la mayoría de los investigadores de este siglo simpatiza con el modelo ecológico-transaccional de resiliencia (basado en el modelo ecológico de Bronfenbrenner de 1981), en el cual el individuo está inmerso en una ecología determinada con diferentes niveles que interactúan entre sí, ejerciendo una influencia directa en su desarrollo humano. Los niveles que forman el marco ecológico son el individual, el familiar, el comunitario (vinculado a los servicios sociales) y el cultural (vinculado a los valores sociales).

Considerando estos niveles, la Sociedad Brasileña de Resiliencia (SOBRARE) desarrolló una metodología de análisis del comportamiento resiliente a partir de la Terapia Cognitiva y la Psicología Positiva. Muñidos de dicha metodología, los investigadores pueden mapear los comportamientos de los individuos ante las situaciones de elevado estrés que causan males a la salud, tanto en la vida personal como profesional. En la metodología de “Abordaje Resiliente” de la SOBRARE (2016: 6) el concepto de resiliencia se revela como “*la capacidad de aprender a administrar y superar obstáculos, adversidades y situaciones de mucho estrés, a partir de la resignificación de las creencias básicas*”.

Reivich & Shatté (2002) en sus estudios sobre la resiliencia a la luz del abordaje cognitivo, observaron que la misma se constituye de 7 factores que pueden ser medidos: administración de las emociones, control de los impulsos, empatía, optimismo, análisis causal, autoeficacia y alcanzar personas. A partir de esos factores es posible determinar cuán resiliente puede ser un individuo y dónde puede mejorar. Esos factores, propuestos por Reivich & Shatté (2002) dieron sustento a la tesis de doctorado de George Souza Barbosa en 2006, quien adaptó este instrumento a la realidad brasileña, aplicándolo y validándolo con maestros de educación primaria, dando origen al “Cuestionario del Índice de Resiliencia: Adultos – Reivich – Shatté/Barbosa”. Después de obtener el título de doctor, Barbosa continuó sus estudios acerca del comportamiento resiliente y desarrolló un nuevo instrumento a partir de 8 modelos básicos de creencias. Este modelo fue validado en 2009 cuando se convirtió en una escala llamada “Quest_Resiliencia”. A través de la misma se puede mapear y entender cuánto y de qué forma una persona o grupo de personas es capaz de superar una situación adversa (SOBRARE, 2016). Las personas resilientes están más susceptibles a superar las

adversidades, evitando sucumbir a los desafíos impuestos por la vida. Esto no quiere decir que no sufran o no sientan los abatimientos. Sólo reaccionan de una manera diferente.

El “Modelo de Creencias Determinantes de la Resiliencia” (MCD’s), propuesto por Barbosa (2006), se divide en 8 áreas de evaluación: empatía, autocontrol, optimismo, autoconfianza, lectura corporal, análisis del ambiente, sentido de la vida y conquistar personas. Esas 8 áreas se subdividen en 72 ítems a ser investigados para evaluar el índice de resiliencia de una persona. Esos 72 ítems se refieren a las creencias del sujeto y tratan sobre el control del comportamiento de modo flexible, el temperamento, el impulso de actuar, la habilidad para descansar, la identificación de consecuencias en las decisiones, las prioridades de la vida, el análisis de razones y motivos, la capacidad de finalizar tareas, la habilidad para evitar problemas, etc. (Barbosa, 2006). Cada una de esas áreas representa un conjunto de creencias, o sea la forma de creer en las cosas que les suceden a los sujetos y que influyen directamente en su comportamiento.

La intensidad de las creencias para un grupo específico (gestores del área pública y privada en turismo) puede ser expresada por medio de tres formas o estilos de comportamiento: Pasividad (Modelo de Comportamiento de Pasividad – PC-P), Equilibrio (Modelo de Comportamiento de Equilibrio – PC-E) o Intolerancia (Modelo de Comportamiento de Intolerancia – PC-I). El estilo de comportamiento de “Pasividad”, en las reacciones adversas, refleja las creencias de características más pesimistas. De acuerdo con Barbosa (2010: 6) *“es cuando la intensidad atribuida a las creencias se revela con la predominancia de ‘sufrir’ y ‘absorber’ el impacto que provoca estrés”*. Cuanto mayor es la pasividad más tendencia habrá a la sumisión a la realidad vivida. El comportamiento configurado como de “Equilibrio” refleja una dinámica adecuada de la resiliencia, porque cuando el individuo analizado por la metodología encuadra sus respuestas en ese estilo de comportamiento, se sitúa entre acatar o rechazar las implicaciones. Así, a diferencia de la pasividad, en situación de equilibrio, el individuo elige cómo actuar y se puede decir que posee un comportamiento de seguridad, con características de flexibilidad ante la adversidad (Barbosa, 2006). El último estilo que puede adoptarse es el de la “Intolerancia”. En este caso, predomina el rechazo a las situaciones adversas. Aquí, la persona desarrolla una respuesta a los eventos perturbadores con el objetivo de eliminar la situación adversa, pudiendo actuar con agresividad, ansiedad y rabia.

La planificación y la gestión en el turismo

El contexto actual de la planificación y la gestión han sufrido cambios, no en relación con la superposición conceptual, sino en relación con sus prácticas, principalmente en lo que concierne a la descentralización del poder, sobre todo en el ámbito público. La gestión moderna estimula la participación y esa práctica se ha tornado cada vez más importante para que los *stakeholders* puedan contribuir intensificando las acciones, estimulando el debate y cumpliendo el papel de fiscalizador. Cabe resaltar que la gestión descentralizada pasa a ser operada no sólo por la esfera pública, sino

también por la sociedad civil organizada, las empresas privadas, las organizaciones de clase y todos aquellos que se interesan por ampliar los discursos y las prácticas operativas.

Al trasladar esta realidad al turismo se verifica la complejidad que se da en esas relaciones. Esto se debe a que la actividad turística involucra la gestión pública, la privada y las diversas instancias sociales para su pleno desarrollo. En tanto que aún hay pocas experiencias de inclusión efectiva de la población local en la toma de decisiones. Beni (2012) resalta la ausencia de atención y consideración en cuanto a la inclusión de la población local en los procesos productivos. Para el autor existe un gran vacío en la participación efectiva de la comunidad, debido a *“la falta de sensibilidad, conocimiento y aprehensión mental del liderazgo público y empresarial en torno a lo que es el desarrollo endógeno”* (Beni, 2012: XXXIV).

La dificultad de insertar en el proceso todos los intereses acaba promoviendo planos de gestión a corta duración, hecho que se aproxima a la realidad empresarial, que debido a las inestabilidades a veces se limita a las estrategias a corto plazo. Estas estrategias a corto plazo acaban diseminando las prácticas de desarrollo del turismo, ya que las acciones se limitan a realidades momentáneas y acaban por no perpetuar la actividad. Es preciso comprender que la forma de desarrollo en Brasil resulta de su formación histórica. El desarrollo de la actividad se dio de manera aislada por parte de los esfuerzos de la iniciativa privada y de algunos pocos organismos de la administración pública, no habiendo articulación entre ellos. A partir de 1990 se percibe la necesidad de aumentar la articulación entre los actores públicos y privados e involucrar a la sociedad civil en el proceso de decisión, con vistas a democratizarlo (Araújo & Taschner, 2012).

Autores como Beni (2012), Ruschmann (2008) y Hall (2004; 2001) presentan en sus estudios la necesidad de planificación participativa en el turismo, a través del involucramiento de la sociedad y la inclusión de la comunidad local. El buen desempeño de la gestión y del desarrollo del turismo están unidos no sólo a la eficacia de los servicios prestados y de sus potencialidades, sino al relacionamiento y la dinámica en el ambiente institucional de los diferentes segmentos involucrados (esfera pública y privada, sociedad civil y demás sectores) (Mendonça, 2012). Para Cruz & González (2017: 352) *“(…) la interdependencia entre los actores es inherente y crucial para el propio concepto de gobernanza”*. Es preciso entonces que los actores de la actividad sean incorporados al proceso. Ellos pueden ser representados por la población local, las organizaciones no gubernamentales, los organismos públicos, las asociaciones profesionales y los sindicatos (hoteleros, guías de turismo, propietarios de restaurantes/bares), las instituciones educativas que poseen carreras en el área, quienes ocupan cargos electivos, etc. (Brito, Breda & Costa, 2015).

De acuerdo con Scótolto & Panosso Netto (2015: 43) la visión meramente económica del turismo *“ha sido fuente de inspiración de políticas de desarrollo que ofrecen productos y servicios turísticos sin considerar los demás aspectos que rodean la actividad”*. Esta idea ha sido substituida, aunque a veces sólo en la teoría, por la noción de que el crecimiento es sólo una consecuencia del desarrollo

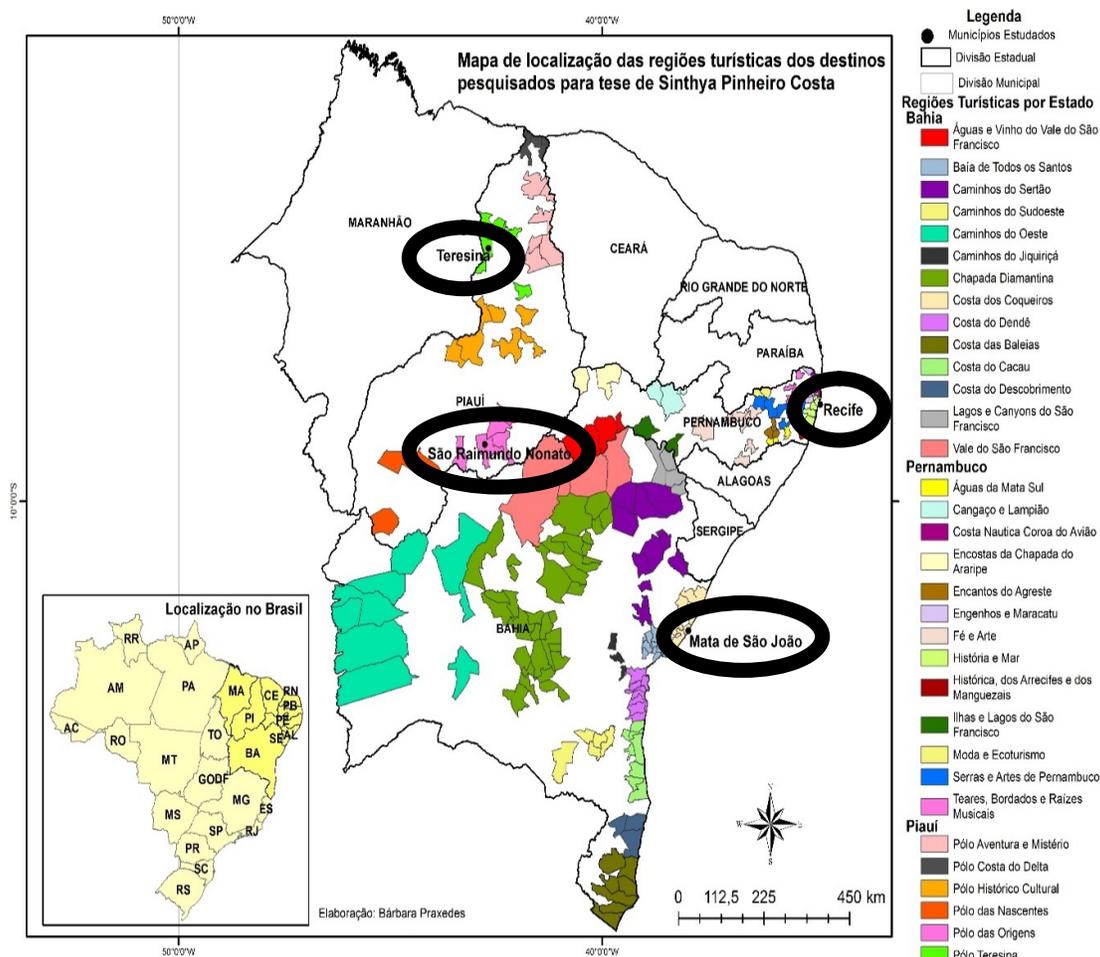
local pautado en los intereses colectivos, en la necesidad de pensar en el ambiente como un todo y en el estímulo a la participación social y la libertad individual.

METODOLOGIA

La selección de los sujetos que conformaron el universo de esta investigación consideró 3 aspectos: 1) destinos inductores del Nordeste Brasileño; 2) destinos que están registrados en el Programa Ciudades Resilientes (UNISDR, 2012); 3) destinos que presentan el mejor y peor índice de competitividad (según la clasificación del MTUR), entre los destinos capitales de estado y los destinos de interior. Los sujetos que representaron a los gestores públicos y privados de los destinos inductores de turismo en el Nordeste brasileño, seleccionados dentro de los criterios establecidos, fueron divididos en dos grupos: gestores públicos estatales y municipales; y gestores de empresas privadas. Esta opción consideró el Programa de Regionalización del Turismo – Itinerarios de Brasil, que propone *“la estructuración de itinerarios turísticos intermunicipales en las regiones turísticas brasileñas, en base a los principios de la cooperación, integración y sustentabilidad ambiental, económica, sociocultural y político-institucional”* (Barbosa, 2008: 17). Considerando los criterios de selección previamente definidos en relación al Programa Ciudades Resilientes (incluyendo la información sobre desastres) y los destinos inductores que obtuvieron los mejores y peores índices de competitividad, la Figura 1 presenta los destinos donde se realizó la investigación.

El proceso de recolección de datos se dividió en 2 etapas. La primera se abocó al relevamiento de información (investigación bibliográfica y documental) sobre la gestión pública y privada en el turismo y la resiliencia. La segunda etapa se centró en el mapeo de las Creencias Determinantes del Comportamiento Resiliente de los gestores en turismo mencionados anteriormente. Este mapeo identificó las creencias que determinan los comportamientos resilientes y se aplicó online por medio del Quest_Resiliência (SOBRARE, 2016). Luego la SOBRARE generó los informes acerca de las creencias dominantes de la resiliencia. Los documentos entregados fueron: informe individual del entrevistado, tabla de relevamiento sociodemográfico, tabla de las categorías de resiliencia y tabla de los índices de resiliencia. A partir de su aplicación fue posible determinar cómo está la resiliencia del gestor y diagnosticar vacíos que pueden ser trabajados para potenciar el comportamiento resiliente en el turismo.

Figura 1: Localización de las regiones turísticas de los destinos investigados destacando los municipios



Fuente: Elaboración propia

La investigación contó con la participación de 22 entrevistados (19 gestores de empresas privadas y del tercer sector y 3 gestores públicos de las Secretarías Municipales de Turismo), divididos de la siguiente forma:

- Mata de São João/BA: 1 gestor público, 2 gestores de asociaciones no gubernamentales, 2 del sector de hospedaje y 1 gestor de asociación de clase;
- Teresina/PI: 1 gestor público, 1 gestor del sector de hospedaje, 1 del Convention and Visitors Bureau, 2 de eventos y 1 gestor de agencia de viaje;
- Recife/PE: 1 gestor público, 1 gestor de agencia de viaje, 1 de eventos, 1 del Sebrae, 1 del Convention and Visitors Bureau y 1 gestor del sector de hospedaje;
- São Raimundo Nonato/PI: 1 gestor de asociación de clase, 1 del sector de hospedaje, 1 del Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional – IPHAN y 1 gestor del Sebrae.

Entre las instituciones no gubernamentales, las que aceptaron participar de la investigación fueron el Proyecto TAMAR y el Instituto Baleia Jubarte. Estas dos instituciones favorecen el desarrollo del

turismo en el destino Praia do Forte, perteneciente al municipio de Mata de São João/BA, y sus sedes corresponden a atractivos turísticos y operan como lugar de captación de demanda. En relación a las asociaciones de clase se destaca la participación de la ACOVESC (Associação de Condutores de Visitantes Ecoturísticos da Serra da Capivara de São Raimundo Nonato) y la TURISFORTE (Associação Comercial e Turística da Praia do Forte).

RESULTADOS

Creencias determinantes de la resiliencia: la realidad de los gestores de turismo

Lo que se busca a partir de los MCD's es identificar cómo los sujetos en análisis están en términos de resiliencia, cómo se comportan y cuál es la intensidad de sus creencias (positivas y negativas) ante situaciones de estrés. Por lo tanto, dicho análisis de las creencias determinantes de la resiliencia no busca identificar cuán victoriosos o derrotados, buenos o malos, son los sujetos participantes de las investigaciones. De acuerdo con Miguel (2012: 64), *“una resiliencia débil en esta teoría significa que la intensidad que el entrevistado designa al MCD es extremadamente elevada e indica una escasa seguridad para enfrentar el estrés, resultando más vulnerable”*. Por este motivo, el sujeto se posiciona en una situación de escasa resiliencia en ese MCD. De acuerdo con Barbosa (2010), cuando un sujeto se encuentra en al menos 4 MCD's en la escasa resiliencia, se puede decir que éste está en situación de vulnerabilidad, que lo torna más propenso a no enfrentar el estrés, a ser menos resiliente.

Entre los gestores, 4 se encuentran en situación de vulnerabilidad, pues presentan condiciones de resiliencia débiles en más de 4 MCD's. Se torna oportuno identificar un punto en común entre esos 4 sujetos: todos representan la gestión privada de los destinos turísticos de Piauí. Este Estado posee los destinos inductores (capital e interior) con menores índices de competitividad del turismo de la Región Nordeste en 2015. Así, se puede inferir una relación directa entre la situación de vulnerabilidad para enfrentar las crisis y el desarrollo del turismo, ya que la primera impacta directamente sobre el segundo, principalmente en lo que concierne a la capacidad de planificación y gestión.

A partir de situaciones de mucho estrés, las personas tienden a reaccionar de formas distintas. Esas formas pueden estar relacionadas al negativismo/pasividad o la intolerancia (PC-P o PC-I), constituyéndose en extremos de respuestas diferentes ante el estrés. La capacidad de utilizar esos dos extremos de respuestas de forma equilibrada es lo que configura la resiliencia o el comportamiento resiliente (Barbosa, 2012b). Las personas en vulnerabilidad tienden a ser más resistentes a los cambios. De esa forma, son personas/profesionales menos flexibles, que se abren poco a nuevas oportunidades, que prefieren ir siempre en la misma dirección porque no se atreven a desviarse. Ante situaciones adversas, siempre la mejor opción es retroceder. La falta de equilibrio agudiza la pasividad y la intolerancia, impidiendo nuevos pensamientos, actitudes y acciones.

Contrariamente a los discursos de estos sujetos, que se ven a sí mismos como personas con un comportamiento resiliente porque siempre se permiten cambiar, el análisis del comportamiento muestra que en la práctica la realidad vivida en el trabajo es diferente.

El MCD autoconfianza fue el que presentó más equilibrio entre los gestores del estudio, lo que significa que los sujetos poseen recursos para resolver sus conflictos, utilizando su capacidad, su conocimiento y los recursos disponibles. Considerando la actividad de actuación de esos gestores, el turismo, es preciso entender que las presiones externas por las que pasa la actividad retardan la resiliencia. Para Cabral (2010: 177) “[...] *la gestión de la resiliencia debe ser establecida, especialmente, donde se muestra más frecuente. En otras palabras, equivale a decir que en los pobladores locales y sus conocimientos está la mayor alternativa de crear equilibrio entre el sistema ecológico y el sistema social [...]*”. De esa forma, la gestión participativa o compartida, debe buscar la consonancia entre los saberes locales y los saberes técnicos, deben articular ideas colectivas y trabajar el enfrentamiento de situaciones adversas utilizando los esfuerzos colectivos; y no sólo el conocimiento teórico, individual y subjetivo. La capacidad para enfrentar lo que falta en un gestor de la hotelería puede ser elevada en sujetos del sector de alimentos & bebidas. Este intercambio genera el equilibrio necesario para que las dos partes sean resilientes, superen las situaciones adversas y no sucumban a las crisis. Esta es la base del turismo con abordaje resiliente y del desarrollo del turismo resiliente.

El mapeo de la resiliencia en el ámbito del trabajo refleja la situación real estudiada. Hay cierta tendencia al desarrollo del comportamiento resiliente en los gestores del turismo, pero es necesario que se trabaje la resiliencia en esos sujetos para potenciarla, ya que pocos están en situación de vulnerabilidad o con actitudes que los distancien del equilibrio. Cuanto más distancia hay del equilibrio, mayor es la dificultad para tener un comportamiento resiliente. En el Patrón de Comportamiento de Pasividad (PC-P) predomina la condición “bien en el estrés”, que acerca al sujeto al equilibrio. Por otro lado, en el Patrón de Comportamiento de Intolerancia (PC-I), hay alejamiento de la condición de resiliencia en los gestores estudiados, ya que prevalece la debilidad ante el estrés. No se puede decir cuáles de esos PC’s es mejor o peor, pero es preciso destacar que las dos situaciones son pasibles de cambios si se trabajan las creencias individuales.

En la dinámica turística, influenciada por el contexto, el análisis del ambiente es una cuestión primordial para la gestión. Conocer las necesidades de los destinos y las cuestiones políticas, sociales, legales, económicas y ambientales que rodean la localidad (y que repercuten en ella), y realizar asociaciones y aprovechar situaciones específicas para el desarrollo del lugar; es esencial para el gestor ya que el turismo está insertado en una red compleja de interrelaciones, que necesitan madurar para tornarse duraderas y positivas. Nascimento (2012: 53) afirma que, “*en relación a las diversas interacciones del fenómeno turístico, la gran cuestión incide en promover acciones que lleven a los integrantes a interactuar unidos y en armonía, permitiendo que en los resultados se*

aseguren modelos sustentados de turismo que estén en equilibrio con los modelos de gestión adoptados en realidades distintas”.

Estos modelos deben tener como base el análisis del contexto y el empleo en la realidad del lugar de aquello que es conveniente. De acuerdo con Pearce (2016) hay una infinidad de modelos de gestión disponibles y es necesario que los gestores de destinos reconozcan esa diversidad y consideren cuidadosamente el modelo elegido, o sea que opten por un modelo que sea coherente con su localidad. Para realizar un análisis efectivo es necesario *“situar al turismo, en toda su amplitud, complejidad y multicausalidad, en un esquema sintetizador y dinámico que demuestre las combinaciones multifacéticas de fuerzas y energías, siempre en movimiento, de modo de producir y justificarse en un modelo referencial”* (Nascimento, 2012: 53). Es oportuno que adopte modelos referenciales capaces de atender las necesidades y las causalidades, siendo siempre modelos resilientes.

La necesidad de equilibrio en relación al autocontrol es importante para mantener la armonía del ambiente de trabajo y la flexibilidad en las acciones. Barbosa (2012a: 131) destaca la descentralización del poder, entendiendo éste como el *“presupuesto esencial para el protagonismo local y para el desarrollo del turismo a partir del ejercicio del poder compartido”*. El poder puede darse tanto en el ámbito municipal como regional o estadual. La descentralización, fruto de la correcta aplicación del autocontrol, permite que se desarrolle independencia de gestión, que si está bien trabajada genera relaciones de dependencia en una medida cierta, productiva e importante para el desarrollo. Para la autora *“[...] las interdependencias relacionales en el turismo, además de ser necesarias, pueden representar ventajas, pues permiten que cada elemento unitario sea más fuerte y sólido en función de su actuación como un todo en red en vez de aislada”* (Barbosa, 2012a: 132).

Para Tavares (2002) las personas responsables de la toma de decisiones deberían ser naturalmente flexibles, creativas, equilibradas y capaces de resistir a situaciones complicadas y de autoregular y mantener el autocontrol, en base a conocimientos concretos y experiencias emocionales. Dichas características definen la resiliencia y contribuyen al desarrollo de gestores más equilibrados y conscientes. En el turismo, que sufre la influencia directa de factores externos que imponen la adopción de actitudes inmediatas con vistas a una pronta resolución, mantener el autocontrol, estimular el empoderamiento del equipo y descentralizar acciones disminuye el impacto de esos factores y torna al equipo más resiliente. La inversión en equilibrio emocional, una condición sensible en este MCD que acarrea un alto prejuicio en el desarrollo de la resiliencia en esta área, es uno de los caminos a seguir.

La necesidad de desarrollar una red de relaciones que preserve las amistades, mantenga las relaciones, posibilite la comunicación de modo claro y genere reciprocidad en las interacciones establecidas en el ambiente de trabajo subsidia el modelo de creencias determinante de la empatía. *“El factor Empatía enriquece la capacidad de leer las señales y las pistas dadas por las otras*

personas, principalmente aquellas relacionadas con la vivencia emocional y psicológica. Implica poder estimar lo que otras personas están sintiendo e incluso predecir las necesidades y carencias de ellas” (Barbosa, 2006: 242).

Ante lo expuesto en relación a las creencias determinantes de la resiliencia es posible percibir que los gestores de turismo investigados se encuentran por debajo de lo esperado para la resiliencia en el ámbito del trabajo. Hay pocas situaciones en las que se identifica realmente el comportamiento resiliente, visto que la condición de equilibrio fue alcanzada por pocos y en pocos MCD's. Otro factor que merece destaque se relaciona con el hecho de que la mayoría de los gestores se encuentra en el patrón de comportamiento de intolerancia. Esto significa que son inflexibles, ásperos y se basan siempre en su verdad. Este comportamiento se condice con la frase “soy el gestor y quien manda soy yo”. Es preciso reevaluar esta postura considerando que la intolerancia aleja al gestor de la resiliencia. Es preciso resaltar que es necesario un cambio de postura, la adopción de flexibilidad y creatividad en el ámbito de los negocios, así como la adopción de un comportamiento pautado en la visión del otro como complemento del sentido dado a la vida y al trabajo. Ningún gestor es gestor de sí mismo. Dirige personas, situaciones, momentos, adversidades, etc. y sólo con competencia, sensibilidad, apertura y aceptación se conseguirá alcanzar la resiliencia en la gestión.

Carmello (2008: 76) describe algunos comportamientos que los equipos presentarán después de utilizar la resiliencia como herramienta para maximizar el desempeño y alcanzar resultados estratégicamente planeados:

- a) adaptación y anticipación de los cambios en situaciones ambiguas;
- b) persistencia en la búsqueda de resultados;
- c) facilidad para identificar las posibilidades de cambios organizacionales;
- d) facilidad en la presentación de nuevas ideas encarando los obstáculos como un desafío ante los cambios, invirtiendo todas las energías y persistiendo incluso en situaciones de incertidumbre o estrés;
- e) dominio para mantener la calma, la claridad en las intenciones y resistencia en las situaciones adversas, redefiniendo las estrategias si es necesario;
- f) gerenciamiento de las emociones y sensaciones, transformándolas en conocimiento para alcanzar mejores resultados;
- g) capacidad para pensar estratégicamente y tomar decisiones acertadas incluso bajo presión;
- h) planificación de acciones futuras, creando oportunidades y demostrando alineamiento con las estrategias de la organización;
- i) liderazgo en los sistemas de trabajo complejos, adoptando procedimientos flexibles para resolver los problemas;
- j) persistencia ante situaciones complejas, manteniendo el foco en la mejora continua de los resultados.
- k) demostración de disponibilidad para oír y evaluar los puntos de vista y opiniones diferentes.

Tratándose de la gestión del turismo, la adopción de este comportamiento es más urgente. La red relacional de turismo, la cantidad y la diferencia entre los stakeholders, las adversidades por las cuales pasa la actividad, así como la necesidad de flexibilizar la planificación son intensificadas en esta área por sus características específicas. Por lo tanto, es preciso garantizar el comportamiento resiliente para el desarrollo de la actividad, pues sólo con una gran capacidad de superación de las adversidades es que se conseguirá la eficacia. La observación realizada *in loco* evidenció muchos vacíos en relación a la gestión y al desarrollo turístico, teniendo una influencia directa en la fase adaptativa de la resiliencia en la que se encuentra el destino.

Entre esos vacíos se puede destacar, en relación a la gestión pública, cierta dificultad en incluir los intereses externos al proceso de planificación, lo que acaba promoviendo planes de gestión de corta duración, lo cual lo acerca a la realidad empresarial que en virtud de las inestabilidades se limita a las estrategias de corto plazo. Estas estrategias de corto plazo acaban diseminando prácticas reduccionistas y limitativas de desarrollo del turismo, ya que las acciones se limitan a realidades momentáneas y no perpetúan la actividad. Cabe a la gestión pública y privada asociadas desarrollar herramientas que conduzcan el turismo de manera de potenciarlo como inductor de desarrollo asertivo a largo plazo. Es preciso percibir las cualidades y potenciarlas, pero también identificar las principales debilidades y ajustarlas de modo estratégico. El retrato de cómo se desarrolla el turismo resiliente deja en claro las dificultades existentes para eso. De un lado, la gestión pública, a veces ineficaz; de otro lado, la privada, con su individualidad. Es preciso reunir esfuerzos en busca de algo mayor, que genere desarrollo a partir de actitudes coherentes, que piense en todo y minimice los riesgos de saturación. Bajo esta luz se construye el abordaje resiliente; y por lo tanto, es preciso cambiar de comportamiento, de postura y de actitud. La visión del otro y las necesidades individuales del gestor deben ser colocadas en el mismo nivel, reflexionando sobre el destino turístico.

Sin embargo, es cada vez más difícil pensar en esta solidez. Este hecho puede justificarse por las dificultades de los gestores en conseguir mejorar los destinos y/o las instituciones que gerencian. Al preguntarles sobre las dificultades encontradas los gestores enumeraron varias, desde cuestiones sociales y políticas hasta la falta de inversión, la dificultad de compromiso, la falta de mano de obra calificada, la falta de tiempo y la disminución del número de clientes. Según los gestores, la burocracia, la falta de inversión y la ineficiencia representan las principales dificultades para conducir una buena gestión de la actividad turística. Este análisis, pautado en las cuestiones externas a la empresa, atravesó los discursos de los 22 sujetos de la investigación.

En relación al posicionamiento de los gestores públicos en cuanto a las dificultades percibidas para gestionar el destino turístico es posible percibir que ellos identifican problemas diferentes en sus destinos. Para uno, el principal problema es la diversidad de pensamientos, pues cada uno quiere beneficiarse. Para otro, los recursos disponibles y la captación de esos recursos es lo más significativo para la gestión; porque sin recursos no es posible invertir y esa falta de recursos del Gobierno Federal perturba y es un factor limitante para establecer convenios internacionales. Otro

gestor asocia las dificultades a las burocracias institucionales y los problemas de sensibilización con el *trade turístico*.

De todos modos, se observa por parte de los gestores públicos, un análisis del ambiente de gestión, sin resaltar las características de orden personal como dificultad. Al gestor público, cabe buscar los intereses comunes, hacer la interlocución con las demás esferas para viabilizar el proceso de desarrollo, captar recursos, implementar acciones, etc. Al gestor privado cabe contribuir al crecimiento a partir de la generación de empleo, la diversificación de la oferta, la captación de demanda, la participación en reuniones y la toma de decisiones. En este contexto, se resalta que las actuaciones citadas deben privilegiar el interés colectivo en detrimento del individual. Se resalta que la gestión descentralizada pasa a ser operada no sólo por la esfera pública, sino también por la sociedad civil organizada, las empresas privadas, las organizaciones de clase y todos aquellos que se interesen por ampliar los discursos y las prácticas operativas.

CONCLUSIONES

La planificación y la gestión del turismo aunque busquen basarse en las perspectivas contemporáneas de actuación, aún dejan mucho que desear en lo que hace a la aplicabilidad de las estrategias de acción. Las metodologías existentes y utilizadas poseen, en su mayoría, un enfoque volcado al análisis situacional de las ciudades y al proceso de adecuación a situaciones adversas del tipo catástrofes naturales como terremotos, inundaciones, deslizamientos de tierra, entre otros. El objetivo de las mismas es minimizar los problemas surgidos de la falta de planificación urbana, del crecimiento desordenado de las ciudades y del uso inadecuado del suelo y de los recursos naturales. No obstante, las metodologías para el área de turismo basadas en la resiliencia aún son escasas.

En lo que concierne a los debates sobre la resiliencia en turismo, más allá de los aspectos ambientales y sus eventos adversos que perturban a los destinos turísticos, es preciso profundizar en el análisis situacional de los gestores del área y su capacidad resiliente gerencial. Hay que considerar que muchas equivocaciones en la gestión del turismo suceden por la adopción de medidas inapropiadas. En este estudio se resalta la importancia del gestor -tanto de la esfera pública como privada- como agente del desarrollo turístico, entendiendo que a partir de la adopción de medidas coherentes, integradoras y planeadas para proporcionar una respuesta positiva al destino, es que se tendrá un turismo diferenciado con abordaje resiliente.

Por eso es preciso que se comprenda la gestión y que las necesidades locales son preponderantes a las del turismo, y que se adopten medidas y comportamientos favorables a la superación de las inestabilidades pautadas en el cambio de actitud, pues la sociedad está inmersa en relaciones (gerenciales o no) permeadas por riesgos, explotación, dominación, desigualdad e injusticia (Guzzo, 2006). Esto sólo se cambia cuando se modifican los comportamientos y las actitudes.

En la gestión de destinos turísticos y de empresas privadas relacionadas con el turismo, los riesgos para los gestores son diversos y a veces desconocidos. La inestabilidad, la rotación, la dependencia, el desconocimiento, la apatía y la culpabilidad son algunos de los riesgos que se pueden identificar en este estudio. Los mismos ocasionan en los gestores un comportamiento intolerante en cuanto a los desafíos, las realidades y el equipo. Este comportamiento identificado en el grupo de gestores en relación al ambiente de trabajo denota una actitud poco resiliente, que se contradice en lo dicho por ellos. Al preguntarles si tenían un comportamiento resiliente el 95% dijo que sí, pero se percibió que no siempre estos testimonios eran coherentes con la realidad. La resiliencia ayuda a los gestores a adoptar un comportamiento equilibrado, que les permita alcanzar una gestión eficiente y eficaz.

Se constató que la mirada bajo la perspectiva de la resiliencia permite evitar el reduccionismo en el que se apoyan las actuaciones poco profesionales e inmatistas en la gestión del turismo en Brasil, generalmente apoyadas en preconceptos gerenciales y enfocadas en el turismo, en la perspectiva del fomento. Así, se opera en los destinos inductores investigados una gestión turística contraria a las percepciones sensibles a las perturbaciones del sistema contemporáneo. Además, se comprendió que la resiliencia se relaciona con la capacidad del profesional que actúa en la dinámica del turismo de cultivar el “pensar estratégicamente”. Como asegura Barbosa (2012b) este individuo precisa estar más atento a las nuevas posibilidades y comportamientos, con vistas a enfrentar y superar los desafíos, especialmente en situaciones de crisis, vulnerabilidad o perturbaciones que afectan directamente al turismo.

El análisis del comportamiento resiliente realizado con los gestores del turismo establece un nuevo abordaje para esta actividad que posee relaciones con diferentes dimensiones de realidad y percepción. Como consecuencia de la adopción de un nuevo estilo de comportamiento en equilibrio con lo que se espera como el enfrentamiento de las adversidades por parte del gestor, es que se podrá desarrollar el turismo con un abordaje resiliente. En este sentido, los avances propuestos en este artículo y su contribución a la ciencia, pueden ser sintetizados de tres maneras: 1) la resiliencia debe ser estimulada para el desarrollo del turismo, principalmente en lo que concierne a la gestión y planificación, constituyéndose en una pieza clave en los procesos decisivos relacionando los procesos de superación, reconstitución y adaptación a las inestabilidades por las que pasa la actividad; 2) para promover el turismo con un abordaje resiliente es preciso inculcar en los gestores la idea de que la resiliencia requiere la adopción de actitudes y posturas diferentes de las que se aplican en la gestión y que es el reflejo de un cambio en el comportamiento del gestor; y 3) la implementación de acciones para reducir los riesgos debe ser prioridad de la gestión y, en el caso del turismo, esas acciones deben ser el resultado del entendimiento público y privado de cómo mitigar las adversidades de la actividad para su pleno desarrollo, enfocado en la comunidad local y los turistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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. Manole, Barueri, pp. 69-86
- 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. Manole, Barueri, pp. 131-155
- Barbosa, G. S.** (2012b) "Curso de formação na metodologia de formação de promotores da resiliência: treinamento". SOBRARE, São Paulo
- Barbosa, G. S.** (2010) "Roteiro dos índices de resiliência: um exemplo de análise comentada do Quest_resiliência versão Ambiente de trabalho". Edição do autor, São Paulo
- 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. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo
- Barbosa, L. G. M.** (Org.) (2008) "Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: Relatório Brasil". Ministério do Turismo, Brasília
- 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". Manole, Barueri, pp. 517-546
- 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 5(2): 140-154
- 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
- Carmello, E.** (2008) "Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor". Gente, São Paulo
- Cruz, M. S. & González, O. L.** (2017) "El papel de los stakeholders en los procesos de gobernanza". Estudios y Perspectivas en Turismo 26(2): 348-369
- 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 11(01): 112 – 134
- 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. Artmed, Porto Alegre, pp. 57-82
- 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. Casa do Psicólogo, São Paulo, pp. 11-16
- Hall, C. M.** (2004) "Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos". Contexto, São Paulo

- Hall, C. M.** (2001) "A tomada de decisão política e o planejamento centralizado: Darling Harbour, Sydney". In: Tyler, D.; Guerrier, Y. & Robertson, M. (Org.) Gestão de turismo municipal. Futura, São Paulo, pp. 21-40
- Infante, F.** (2005) "A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente". In: Melillo, A. & Ojeda, E. N. S. (Eds.) Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas. Artmed, São Paulo, pp. 22-38
- 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. Manole, Barueri, pp. 87-110
- 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, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto/SP
- Muñiz, D. R. T. & Brea, J. A. F.** (2010) "Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad". *Tourism & Management Studies* (6): 49-58
- Nascimento, R. C.** (2012) "Reflexões sobre planejamento turístico regional no limite do Sístur". In: Beni, M. C. (Org.) Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão- desenvolvimento regional, rede de produção e clusters. Manole, Barueri, pp. 45-56
- Pearce, D. G.** (2016) "Modelos de gestión de destinos". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 25(1): 1-16
- Reivich, K. & Shatté, A.** (2002) "The resilience factor. 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles". Broadway Books – Random House, New York
- Resilience Alliance** (2010) "Assessing resilience in social-ecological systems: Workbook for practitioners". Disponível em <<http://www.resalliance.org/3871.php>>. Acesso 08 de julho 2014
- Richardson, B.** (1994) "Crisis management and the management strategy: time to 'loop the loop'." *Disaster Prevention Management* 3(3): 59-80
- Ruschmann, D.** (2008) "Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente". Papirus, São Paulo
- Scótolto, D. & Panosso Netto, A.** (2015) "Contribuições do turismo para o desenvolvimento local." *CULTUR* 9(1): 36-59
- Sharpley, R.** (2005) "Tourism and the environment". En: Pender, L. & Sharpley, R. (Eds.) *The management of tourism*. Sage, London, pp. 259-274
- SOBRARE - Sociedade Brasileira de Resiliência** (2016) "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* 13(2): 115-132
- 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". Cortez, São Paulo

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”. Nações Unidas, Genebra

UNISDR - United Nations International Strategy for Disaster Reduction (2007) “Hyogo framework for action 2005-2015: Building the resilience of nations and communities to disasters”. Nações Unidas, Geneva

Recibido el 21 de noviembre de 2018

Reenviado el 09 de abril de 2019

Aceptado el 14 de abril de 2019

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués