

## **O zoológico das metáforas: compreendendo a pandemia da COVID-19 no turismo**

**FABIOLA GOMES FARIAS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**FRANCISCO ROBERTO PINTO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**EMILIANO SOUSA PONTES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**BÁRBARA SAMPAIO DE MENEZES**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

## O zoológico das metáforas: compreendendo a pandemia da COVID-19 no turismo

### 1 Introdução

A pandemia de COVID-19 se propagou exponencialmente em todos os continentes, de maneira sistêmica, incerta e complexa, forçando eventos em cadeia no mundo todo. O aumento rápido de infectados, o abalo das economias em um curto espaço de tempo, a imposição de restrições de viagens, o distanciamento social e os lockdowns impactaram fortemente o setor de turismo e sua cadeia produtiva (MECHLER et al., 2020).

Os dados do painel *International Tourism and COVID-19* da Organização Mundial do Turismo mostram que os impactos da crise da COVID-19 no setor foram alarmantes. Na América do Sul, por exemplo, estima-se uma queda de 66% na chegada de turistas em 2020, 85% em 2021 e 54% em 2022, se comparados ao ano de 2019. Com as perdas causadas pelo impacto direto da pandemia e o efeito cascata nos setores relacionados ao turismo, estima-se que o Brasil tenha perdido em receitas 49% em 2020 (- USD 2,95mi), 51% em 2021 (- USD 3,04mi) e 32% (- USD 579mil) em 2022 (UNWTO, 2023).

A pandemia trouxe à luz uma realidade imperceptível, até então: em diversos países, as atividades da cadeia produtiva do turismo são a principal fonte de captação de recursos para a economia, superando até mesmo operações primárias e exportações de commodities, estando intrinsecamente ligado à produção de riqueza, sendo capaz de gerar emprego e renda e reconfigurando a realidade local onde se desenvolve (COMERLATTO, 2015).

Em meio a choques e turbulências globais, a pandemia causou crise e muito sofrimento, em vários aspectos. Para a cadeia produtiva do turismo, a pandemia de COVID-19 é mais uma variável hostil que surpreendeu os profissionais da área e pode ser definida como um problema perverso. Segundo Rittel e Webber (1973a), um problema perverso apresenta características que o distingue de um problema simples ou de natureza grave: ele não dispõe de formulação definitiva, não possui respostas verdadeiras ou falsas; qualquer solução escolhida vai gerar consequências por um longo período, com repercussões negativas e indesejáveis que superam as vantagens alcançadas ou pretendidas.

Além disso, um problema perverso é único, podendo ser considerado um sintoma de outro problema, ou seja, sua eliminação leva a um outro problema perverso. Problemas perversos possuem formulação dúbia, com informações ambíguas, interesses de valores conflitantes e ramificações confusas, estando intrinsecamente ligados às situações de ordem social (BUCHANAN, 1992, HEAD, 2018; DENNING, 2009). Enquanto sofrem com as consequências de problemas perversos, as pessoas lidam com estes problemas e tomam decisões a seu respeito; no fim, análise, decisões, estratégias de enfrentamento e mecanismos de defesa variam de acordo com as preferências pessoais, experiências vividas, origens, cultura e valores individuais (ROBERTS, 2000).

O ser humano – enquanto uma criatura social – tratou de problemas perversos e crises de naturezas diversas ao longo da história utilizando-se das metáforas como mecanismos de redução da realidade e, assim, auxiliando-o na compreensão de tais fenômenos e seus impactos. Desenvolver um argumento através do uso de metáforas conceituais evidencia o que há de inseparável entre pragmatismo e cognição, transpassando domínios de linguagem e alcançando, também, ações e pensamentos, todas estas observações consideradas fundações do sentido (BLACK, 2016; HIJAZO-GASCÓN, 2011; VEREZA, 2010).

Posto isso, destaca-se neste estudo o uso de metáforas que buscam explicar a pandemia de COVID-19 no setor de Turismo, seja como um Cisne Negro, um Rinoceronte Cinza, um Rei Dragão, ou outras figuras do Zoológico de Metáforas. Enquanto um Cisne Negro causa impacto porque é raro, inesperado, impactante ao extremo e inexplicável, tendo no desconhecido a tônica principal que o caracteriza (VALERAS; 2020; TALEB, 2017; IZQUIERDO, 2018), um

Rinoceronte Cinza é seu oposto, uma metáfora que aponta para uma ameaça maciça esperada, mas devidamente ignorada, apesar dos repetidos avisos (WUCKER, 2016a).

Além do Cisne Negro e do Rinoceronte Cinza, trata-se também neste estudo de características presentes nas metáforas do Rei Dragão, do Dinossauro na Sala de Estar, da Medusa Negra, do Elefantes Negro, do Tigre de Papel, do Rato Cinza e da Avestruz (IZQUIERDO, 2018; LINDHOUT; RENIERS, 2020), onde os animais retratam problemas (desconhecidos ou não), com os quais as pessoas não parecem lidar bem, ignorando e aceitando seus riscos, ou, simplesmente, os considerando improváveis e não agindo a respeito, mesmo quando poderiam haver ações de enfrentamento e mitigação dos danos.

As metáforas carregam características semelhantes e conflitantes. A possibilidade de que uma crise ocorra e sua raridade, por exemplo, estão presentes em Cisnes Negros, Reis Dragões e Medusas Negras. Já os impactos extremos são comuns em Cisnes Negros e Elefantes Negros. As evidências (indícios) e o conhecimento que há acerca de um evento incomum são atributos próprios dos Rinocerontes Cinzas, Dinossauros na Sala de Estar, Elefantes Negros, Ratos Cinzas e Avestruzes. A coragem, por fim, é uma característica marcante para Rinocerontes Cinzas, Dinossauros na Sala de Estar, Elefantes Negros, Tigres de Papel e Avestruzes. Para Ferguson (2020), guerras e pandemias são – em escala – provavelmente mais como Cisnes Negros do que Reis Dragões; porém, em termos de previsibilidade, podem, também, ser descritos como rinocerontes cinzas. Em junho de 1914, parecia mais uma crise balcânica; em dezembro de 2019, parecia apenas mais um vírus asiático circulando. O primeiro evento tornou-se uma Guerra Mundial; o segundo, uma pandemia.

No enfrentamento de riscos e ameaças, alguns mecanismos podem reduzir ou mitigar os efeitos da pandemia, materializando o que seria complicado explicar de outra forma. Ao que parece, as metáforas podem ser uma forma de ilustrar o enfrentamento a problemas perversos que afligem a humanidade. Dessa forma, questiona-se: em quais metáforas podem ser encaixadas as estratégias de enfrentamento à pandemia da COVID19 no setor de turismo? O objetivo foi verificar em quais metáforas podem ser encaixadas as estratégias de enfrentamento à pandemia da COVID19 no setor de turismo.

Como contribuição acadêmica, espera-se que os resultados deste estudo possam auxiliar pesquisadores das Ciências Sociais e outras áreas na análise de enfrentamento aos problemas perversos, utilizando-se das metáforas, que podem ser mecanismos de reflexão diante de situações que poderiam de alguma forma ser evitadas.

## **2 Referencial Teórico**

O ser humano é imbuído do contundente desejo de interpretar, sendo a interpretação o fundamento indeterminado de todo ser (COYNE, 2005). Endossando a primazia da hermenêutica (ou seja, a própria interpretação), é possível, portanto, prender-se ao imperativo das camadas de significados, onde o ser humano busca chegar à verdade baseando-se na racionalidade. Aqui, entram as metáforas.

A busca por esta sistematização através de metáforas envolve a análise de “fundamentos subjacentes às teorias” (COYNE, 2005, p.7), na tentativa de descobrir conceitos, princípios e hipóteses que possam unificar e representar o que a racionalidade não foi capaz de fazer. Para Black (2016), o uso metafórico de uma expressão consiste no uso dessa expressão em outro sentido que não seja o seu sentido apropriado ou normal, em algum contexto que permita o sentido inapropriado ou anormal a ser detectado e apropriadamente transformado. Ainda que alguns filósofos afirmem que, quando só se pode falar metaforicamente, não se deve falar sobre o que quer que seja (BLACK, 2016), o uso de metáforas torna-se cada vez mais comum nas ciências, com representações conceituais construindo pontes entre dois domínios, envolvendo-os em uma extensão de significados.

Além disso, desenvolver um argumento através do uso de metáforas conceituais evidencia o que há de inseparável entre pragmatismo e cognição, transpassando domínios de linguagem e alcançando, também, ações e pensamentos, todas estas observações consideradas fundações do sentido (BLACK, 2016; HIJAZO-GASCÓN, 2011; VEREZA, 2010). Posto isso, destaca-se o uso de metáforas que buscam explicar os eventos sociais que permeiam a humanidade ao longo dos séculos, com foco na pandemia de COVID-19.

Para Lüscher (2020), a pandemia começou como uma gripe inofensiva e, de forma abrupta, tornou-se um “Cisne Negro” para os desinformados e despreparados. O termo não é novo; na verdade, foi cunhado ainda no Século II, pelo poeta Juvenal, em Roma, quando este se referia a uma ave tão rara como um Cisne Negro, referenciando um evento impossível, já que todos os registros históricos de cisnes eram brancos (VALERAS, 2020). No século XVII, porém, navegadores holandeses descobriram cisnes negros vivendo na Austrália Ocidental e, desde então, o termo aplica-se metaforicamente a eventos que chegam como uma surpresa, com grandes e compreensíveis implicações a partir de uma retrospeção aos fatos (TALEB, 2017).

Taleb (2017) afirma que o Cisne Negro possui três atributos: (i) o evento é um outlier, pois encontra-se fora do âmbito das expectativas comuns e nada no passado aponta de forma convincente para sua possibilidade; (ii) o evento exerce um impacto extremo; e (iii) a natureza humana faz com que sejam desenvolvidas explicações para sua ocorrência após o evento, o que o torna explicável e previsível (VALERAS; 2020; TALEB, 2017; IZQUIERDO, 2018). Um evento Cisne Negro causa impacto porque é raro, inesperado, inexplicável; no setor financeiro, a expressão é utilizada para se referir a crises e turbulências financeiras que chegam de surpresa e causam efeitos malignos em grande escala. Porém, o termo vem sendo cada vez mais aplicado em estudos de riscos ambientais, sociais, políticos ou tecnológicos (IZQUIERDO, 2018).

O Cisne Negro é sustentado por um tripé: raridade, impacto extremo e previsibilidade retrospectiva (TALEB, 2017). Os eventos assim caracterizados – epidemias, crises, ideias – tornam-se um grande quebra-cabeças que a humanidade tenta resolver, porém, esbarra em uma limitação severa de observações, experiências e conhecimento: “o que você sabe não pode machucá-lo” (TALEB, 2017; p. 18).

Em relação ao Rinoceronte Cinza, o termo foi difundido na obra de Wucker (2016a), que trata de uma questão latente: por que a humanidade costuma ignorar problemas óbvios, quando as consequências de deixar de agir também são óbvias? Rinocerontes Cinzas são o oposto de Cisnes Negros, uma ameaça de alta probabilidade, óbvia, prevista com antecedência e, diversas vezes, evitável quando as ações mitigadoras são tomadas a tempo (WUCKER, 2016a). Enquanto rinocerontes cinzas estão à frente, cisnes negros só aparecem no retrovisor.

A autora aponta um padrão em diferentes eventos mundiais de natureza diversa, como os problemas enfrentados pelo Euro em alguns países da União Europeia, as mudanças climáticas que aumentaram a temperatura mundial e as falhas apresentadas em airbags de montadoras como a Renault e a General Motors, que resultaram em recalls nas Américas e no continente europeu. As razões dos problemas em cada caso relatado são diferentes, mas o arquétipo é o mesmo: as pessoas deixam de responder a perigos que se aproximam e trazem consigo altos custos, seja em dinheiro, vidas, reputação ou oportunidades perdidas. Torna-se notório que, ao observar a quantidade de crises que possuíam alertas claros, a sociedade perde, com frequência, a chance de evitar problemas previsíveis e agir a tempo de mudar o curso da história (WUCKER, 2016b).

O maior problema em lidar com rinocerontes cinzas não reside na falta de conhecimento por parte dos envolvidos, como Taleb (2017) aponta nos cisnes negros, mas no hábito (ou ato falho) que as pessoas possuem de ignorar os sinais, em uma mistura de preconceito e covardia, deixando o processo de tomada de decisão para depois. É como se, de certa forma, houvesse uma intenção clara de permanecer no primeiro estágio do luto, a negação, amortecendo o

intelecto após receber uma notícia chocante e inesperada e dando tempo para que outras defesas psíquicas e emocionais sejam acionadas (WUCKER, 2016b).

Mechler et al. (2020) e Renda e Castro (2020) consideram a pandemia de COVID-19 como um Rinoceronte Cinza e não como um Cisne Negro; era um problema óbvio, que estava diante de todos, mas foi devidamente ignorado. As autoridades preferiram fugir da ameaça ao invés de criar planos e ações para combatê-la, confundindo ou transformando um Rinoceronte Cinza em um Cisne Negro: se confundem, o fazem por desconhecimento; se transformam, mostram o quão despreparados estavam para enfrentar o problema.

Nesse ponto de análise, Ferguson (2020) levanta uma questão importante: seriam os grandes desastres naturais, como pandemias ou as grandes guerras, considerados eventos Reis Dragões, ao invés de Cisnes Negros ou Rinocerontes Cinzas? Embora seja difícil prová-lo através da estatística, um evento Rei Dragão parece realmente existir na história quando se trata de catástrofes. Reis dragões podem ser identificados como eventos outliers em uma distribuição de tamanho normal e correspondem a algum tipo de quebra. Um outlier é um dado que se diferencia drasticamente dos demais; são observações a uma distância anormal de outros valores aleatórios, sendo consideradas como anomalias; geralmente, um evento a ser removido para que as estatísticas se tornem confiáveis (SORNETTE, 2009).

O termo Rei Dragão pode ser entendido como uma dupla metáfora. “Dragão” enfatiza a ideia de um animal mitológico com poderes sobrenaturais, diferenciando-se completamente de tudo que existe no reino animal, cuja presença carrega um significado profundo. O termo “rei” ajusta-se à ideia de monarcas que vivem acima de um povo, com muito mais riquezas e regalias que os habitantes mais ricos do local. Dessa forma, um Rei Dragão torna-se um evento que não pertence à mesma população de outros eventos, em sentido quantitativo e mecanicista (SORNETTE, 2009; SORNETTE; OUIILLON, 2012).

Ao considerar um evento como um Rei Dragão, entende-se que este possui propriedades e assinaturas específicas que podem ser consideradas únicas. A diferença desta metáfora para um Cisne Negro encontra-se no quesito previsibilidade, a partir da observância do espaço-tempo de pequenos eventos anteriores. Tais pequenos eventos – mesmo quando não interagem de forma significativa para preparar o evento maior, o Rei Dragão – podem ser considerados para predizê-lo (SORNETTE; OUIILLON, 2012).

Além das metáforas descritas anteriormente, tem-se, ainda, o Dinossauro na Sala de Estar (COHEN, 2005), Medusas Negras e Elefantes Negros (IZQUIERDO, 2018), Tigres de Papel, Ratos Cinzas e Avestruzes (LINDHOUT; RENIERS, 2020). Cohen (2005) denomina como Dinossauro na Sala de Estar aquela realidade óbvia que ocupa todo um cômodo e, com isso, fica praticamente inviável mover-se dentro dele; dinossauros são oportunidades disponíveis, porém descartadas. O Elefante Negro é uma metáfora que se refere a um problema que todos veem, que sabem que terá graves consequências, mas ninguém deseja enfrentá-lo; é um problema óbvio sobre o qual ninguém deseja falar. Para Izquierdo (2018), um evento de alto impacto que está além das expectativas regulares e é ignorado, apesar das evidências existentes, é um Elefante Negro.

A Medusa Negra (ou água-viva negra) é outra metáfora que aponta para uma situação, no mínimo, curiosa. Ela acontece quando eventos de pouca importância acontecem separadamente, porém, ao se relacionarem de alguma forma no continuum tempo-espaço, acabam causando um evento de natureza disruptiva em grande escala, que pode não ter a mesma natureza dos eventos isolados. A metáfora da água-viva negra surgiu em 2015, associada às tecnologias do mundo pós-moderno, cobrindo eventos conhecidos e de pouca importância que, quando coincidem no tempo, transformam-se e geram grandes problemas. Em resumo, um Elefante Negro é um problema conhecido, com consequências sérias que ninguém quer resolver; uma Medusa Negra refere-se a eventos menores, que quando ligados podem desencadear um evento em grande escala (IZQUIERDO, 2018).

Quando se tem total ciência de um evento e aceita-se o seu risco, trata-se de um Rato Cinza (LINDHOUT; RENIERS, 2020). Isso significa, basicamente, que o cenário de desastre de uma pandemia pode ser considerado aceitável, desde que seu risco seja devidamente controlado. Dessa forma, o desastre não deve ser descartado, mas considerado e aceito como um risco residual pouco provável. Quando os riscos de uma tragédia realmente causam danos, mas não há ações sobre ele, trata-se de um Tigre de Papel, metáfora utilizada para a burocratização em excesso que ronda as hierarquias, a especialização, a divisão do trabalho e as regras formalizadas (DEKKER, 2014).

Por fim, o ser humano ainda pode assistir à ameaça que se aproxima e simplesmente congelar, assumindo o comportamento atribuído à Avestruz, ave que evita o envolvimento em brigas por medo do perigo. A verdade é que um inimigo desconhecido acaba sendo invisível aos olhos e recebido com descrença; as pessoas não confiam tanto em seus ouvidos, como acreditam em seus olhos (LINDHOUT; RENIERS, 2020).

Percebe-se, portanto, o uso de vários animais como metáforas, tratando-os como uma representação de segurança. Todos esses conceitos formam uma teia, onde os animais retratam problemas desconhecidos com que as pessoas não parecem lidar bem, ignorando e aceitando seus riscos, ou simplesmente os considerando improváveis e não agindo a respeito, mesmo quando poderia haver ações de mitigação.

### 3 Metodologia

O presente estudo é de natureza qualitativa, pois se pretende ter um panorama profundo, intenso e holístico do contexto de estudo, buscando entender fenômenos dentro dos seus contextos específicos (GRAY, 2012). Quanto aos fins, possui caráter exploratório e descritivo. É considerado exploratório à medida que procura compreender de forma profunda o fenômeno estudado, focando na compreensão de sua dinâmica em condições particulares, abrindo caminhos não identificados na literatura e é considerado descritivo porque expõe características do tal fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis que possam servir de base para explicá-lo (TRIVIÑOS, 1995; VERGARA, 2012).

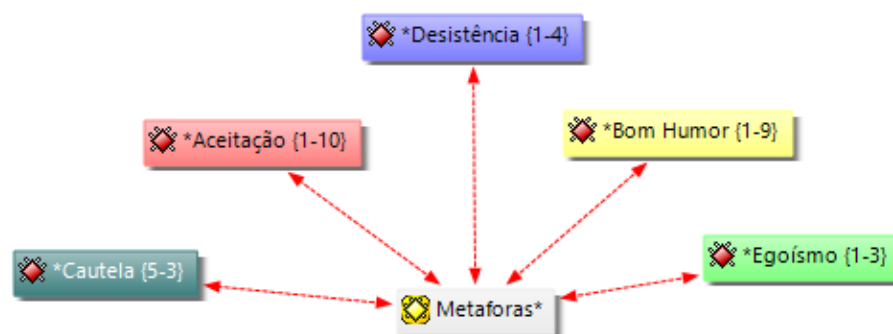
A pesquisa de campo foi realizada com os agentes do setor da cadeia produtiva do turismo brasileiro – operadoras de turismo, agências de viagem e meios de hospedagem. Os dados foram coletados a partir de dez entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, sendo três delas realizadas com proprietários de hotel ou pousada, três com guias turísticos, três com proprietários de agência de viagem e um com consultor do ramo de hospedagem.

Os dados foram duplamente analisados, combinando análise de conteúdo e análise léxica no *software* Iramuteq<sup>®</sup>. As categorias de análise foram definidas *a priori*, tendo surgido outras características no decorrer da análise, uma vez que é normal que categorias *a posteriori* sejam identificadas em uma pesquisa exploratória, pois surgem da classificação progressiva do material e de sua análise por parte do pesquisador (BARDIN, 1977). As unidades de sentido extraídas do *corpus* textual que foram aglutinadas por similaridade nas categorias definidas *a priori* estão divididas e hierarquizadas de acordo com sua frequência e o refinamento aconteceu em quatro fases, sendo o processo repetido até que a escolha apresentada refletisse o que foi dito pelos entrevistados.

### 4 Resultados

Quanto às informações sociodemográficas, verificou-se que a presença de mulheres atuando no setor foi maioria entre os entrevistados (80%) e a média geral de idade, que variou entre 31 e 61 anos, foi de 46 anos. Todas as regiões do país estão representadas na amostra, uma vez que 50% dos profissionais entrevistados atuam somente no Nordeste, 50% em todo o território nacional e 20% no âmbito internacional.





Fonte: dados da pesquisa

Estas metáforas, na verdade, estão presentes em algumas figuras de linguagem utilizadas pelos entrevistados, conforme os trechos destacados abaixo sobre, respectivamente, cautela, egoísmo e bom humor:

A gente acredita que as pessoas até pararam de pensar muito na monetização da vida e estão passando para outra etapa, que a seria parte de curtição. E aí é o momento de a gente, **com pé no chão**, esperar passar esse momento atual, de juros muito alto, para fazer um certo capital para que quando o mercado baixar um pouco dessa taxa de juros a gente possa retomar os investimentos. (PH-2)

Aí você não consegue resolver, aí as pessoas... enfim, **cada um olha pro seu umbigo**, tipo assim, era o tempo inteiro apagando incêndio, incêndio, incêndio e zero tempo de planejamento [...] não tem como, a não ser com a **varinha do Harry Potter** [risos] não tem como, né? (GT-3)

Algumas destas metáforas não são de enfrentamento, como, por exemplo, aceitação, desistência e egoísmo; já bom humor e cautela podem ser consideradas como maneiras de encarar o problema da pandemia, sem, necessariamente, sucumbir a ele ou impedir o processo de defesa. É razoável crer que estes sentimentos tenham emergido como categorias, como uma consequência do não saber, frutos da incerteza frente ao problema, como revelados na Análise de Similitude pelo Iramuteq®.

As categorias definidas *a priori* foram possibilidade, raridade, impacto, evidências, conhecimento e coragem, estabelecidas como características-chave das metáforas. A categorização dos *codes* (unidades de sentido) foi conduzida em dois eixos: um eixo somente voltado para as características, e outro eixo voltado somente para a denominação das metáforas. Por vezes, estes dois eixos eram categorizados em um mesmo código e, por vezes, somente um dos dois era ligado à determinada unidade de sentido. Os entrevistados foram instigados a discorrer sobre como se sentiram com a chegada da pandemia, seus impactos no turismo e a uniformidade destes para os diferentes setores de atuação; os sinais que podem – ou não – ter sido desconsiderados e que alertavam sobre a possibilidade de uma pandemia, o conhecimento que havia sobre ela e a coragem dos diversos atores durante a condução do problema.

O Quadro 1 mostra o resultado da análise léxica destas perguntas para a primeira característica das metáforas, a possibilidade de sua ocorrência no entendimento dos entrevistados. Em azul estão os termos cuja frequência ficou acima de 10%; em cinza, os termos cuja frequência ficaram entre 6% e 9%; em amarelo, os termos cuja frequência ficou igual ou menor a 5%, mas que, ainda assim, carregam significado ligado à categoria.

**Quadro 1 – Possibilidade e Unidades de Sentido**

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
POSSIBILIDADE	inesperado/totalmente inesperado/	23	27%



	desconhecido/surpresa/abrupto		
	acontecer/vir	20	23%
	absurdo/complicado/desastroso/horrível	12	14%
	difícil/complexo/duro	8	9%
	rápido	7	8%
	imaginar	6	7%
	assustador/assustar/inacreditável/loucura/louco	6	7%
	surpresa/de repente	4	5%

Fonte: dados de pesquisa

A pandemia – não por sua natureza, mas da forma como aconteceu – foi considerada um evento inesperado e abrupto para todos os entrevistados; como uma surpresa, algo que veio de uma maneira muito rápida, ou seja, a possibilidade de alguém estar preparado para um evento desses era praticamente nula, já que não havia como imaginar algo dessa magnitude (em volume e abrangência) e natureza (agressão): “Porque chegou [de repente]. Eu vim saber que tinha começado na China depois que explodiu. Então, eu não sabia, porque eu vivia no meu mundinho, entendeu?” (PAV-1).

Partindo da percepção dos entrevistados, que levaram em consideração suas visões de mundo e o que tinham disponível de conhecimento e cultura, a pandemia foi inesperada, ainda que não fosse improvável, como outras doenças que já castigaram a humanidade: “Poxa, lá fora a gente já passou por tanta epidemia que não chegaram a atingir aqui; teve aquele Ebola que matou muita gente, teve também aquele que foi uma gripe, o H1N1. As coisas tavam [sic] nos outros países, mas a gente sempre acha que não vai chegar até o Brasil” (PAV-2).

Das metáforas que tratam a possibilidade de ocorrência de um evento de natureza inesperada, tem-se o Cisne Negro, o Rei Dragão e a Medusa Negra. Para Antipova (2021), o século XXI pode ser considerado uma era de cisnes negros, pois a classificação de um evento nesta categoria depende da interpretação individual dos envolvidos. Eis a principal diferença entre um Cisne Negro, um Rei Dragão e uma Medusa Negra: enquanto um Cisne Negro não tem nada em seu passado que aponte de forma convincente para sua possibilidade (TALEB, 2017), o Rei Dragão vai além, sendo considerado um *outlier*, um dado que se diferencia drasticamente dos demais (SORNETTE, 2009). Já a Medusa Negra é um evento disruptivo em grande escala, que não possui a mesma natureza dos eventos isolados que a causaram (IZQUIERDO, 2018).

Quanto à característica da raridade, os entrevistados foram questionados sobre a anomalia e a atipicidade da pandemia em suas vidas, ou o quanto este evento foi, para eles, algo incomum. O Quadro 2 trata as unidades léxicas categorizadas dentro desta característica:

**Quadro 2 – Raridade e Unidades de Sentido**

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
RARIDADE	incomum/totalmente_incomum/inesperado/único/inacreditável	20	30%
	acontecer	14	21%
	nada_parecido/parecer/assustador/caótico/surpresa/assustar	9	13%
	imaginar	6	9%
	quebrar_o_padrão/padrão_quebrado	6	9%
	desconhecido	5	7%
	absurdo	4	6%

	gravidade/complexo	3	4%
--	--------------------	---	----

Fonte: dados de pesquisa

Tanto quanto a pandemia foi considerada inesperada, também foi considerada incomum pelos entrevistados; para eles, foi um evento que, além de surpreender, não foi parecido com nenhum outro vivenciado na história pelo setor de turismo. Houve uma quebra de padrão em suas vidas, na rotina, que trouxe caos e assustou por ser desconhecido: “Totalmente incomum. Nunca me passou pela cabeça que nós iríamos viver o que nós vivemos durante a pandemia. Muita perda de pessoas [...] cidades desertas” (GT-2).

É perceptível que as falas que trataram sobre a raridade foram articuladas nas mesmas falas que trataram sobre a possibilidade; para os entrevistados, as duas características são praticamente sinônimas uma da outra. Por esse motivo, a raridade acaba sendo uma característica presente nas mesmas metáforas citadas anteriormente, Cisne Negro, Rei Dragão e Medusa Negra, quando o que estava sendo analisada era a possibilidade de sua ocorrência.

Para Sornette e Ouillon (2012), um evento classificado como Rei Dragão possui propriedades e assinaturas específicas que podem ser consideradas únicas, o que estaria de acordo com o sentimento dos entrevistados. Por outro lado, os autores afirmam que nele há previsibilidade, a partir de pequenos eventos anteriores, que, interagindo ou não de forma significativa, podem predizê-lo.

Essa é uma característica presente tanto em um Rei Dragão, como em uma Medusa Negra e os diferenciam de um evento Cisne Negro, não tendo sido percebida pelos entrevistados, que, apesar de terem conhecimento de outras pandemias e endemias, não conseguiram – nem pela observância nem pela condução de estudos – antever o que seria a pandemia de COVID-19 e o que isso significaria em suas vidas.

Para reconhecer a atual pandemia como um Rei Dragão ou uma Medusa Negra, seria necessário que, bem antes de seu início, cientistas e pesquisadores tivessem lidado com dados estatísticos capazes de caracterizá-la e explicá-la como um fenômeno – de saúde, econômico ou social – a partir do desenvolvimento de plataformas de simulação que incorporassem uma quantidade considerável destes dados.

Quando Luscher (2020) afirma que a pandemia de COVID-19 começou como uma gripe inofensiva e, de forma abrupta, tornou-se um Cisne Negro para os desinformados e despreparados, a literatura pode explicar como e por que ela foi tão repentina e inesperada para os entrevistados: o indivíduo comum, preso nos problemas de seu dia a dia, não via à sua volta informação suficiente para que – apesar de certos avisos e padrões – pudesse antever o que viria.

Quando a característica analisada é o impacto, vê-se esta como uma consequência das três primeiras. Como afirma Izquierdo (2018), um evento Cisne Negro causa impacto porque é raro, inesperado, inexplicável; seus efeitos malignos vêm como ondas em grande escala, que modificam a realidade. O Quadro 3 trata as unidades léxicas categorizadas dentro desta característica:

**Quadro 3 – Impacto e Unidades de Sentido**

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
IMPACTO	doença/doente/morrer/morte/falecer	42	29%
	sofrer o impacto/gravidade/impactar	29	20%
	hotel/hotelaria/comércio/guia/agência	23	16%
	fechar/fechamento/cancelar	9	6%
	consequência	8	6%
	dinheiro/financeiro/prejuízo/investimento	8	6%

	absurdo/desastroso/assustador	8	6%
	mudança cultura	7	5%
	depressão/suicídio/suicidar/triste	6	4%
	prejudicar/prejudicado	4	3%

Fonte: dados de pesquisa

Os maiores impactos sofridos pela pandemia, os de maior gravidade para os entrevistados, dizem respeito, além da própria doença e as mortes acarretadas por ela, o fechamento das atividades do setor, em toda a cadeia produtiva, com consequências de ordem financeira que assustaram os envolvidos, como citou a entrevistada CSH:

“os serviços são os primeiros a serem impactados em qualquer crise e os últimos que se recuperam. Só pra você ter noção, vou falar por mim, a gente fechou oito hotéis pelo telefone. Foi dispensa em massa, eu tenho colegas que até hoje não abriram hotéis. Nós temos dois fechados ainda. Então, ela teve um impacto mortal pra, pelo menos, 20%, 30%, de toda a cadeia [do turismo]”.

Além disso, foram citados como impactos os casos de depressão, tristeza e suicídios, bem como a perceptível mudança de cultura no consumo para o setor de turismo: “Então, isso fez com que muitas pessoas caíssem em depressão. Como foi o caso da minha mãe. Uma idosa que ficou com depressão” (PH-3); “Muita gente se matou aqui, nós vivemos vários suicídios [pausa, pensa] aqui tivemos casos horríveis de jovens que se suicidaram sem necessidade nenhuma. Foi triste” (GT-1); “Observa como começaram a surgir serviços muito mais personalizados e exclusivos nos últimos 2 anos. Isso tem a ver com mudança de cultura que foi forçada pela pandemia” (PAV-3).

Antipova (2021) afirma que, além das repercussões econômicas e financeiras, as medidas de contenção para a pandemia de COVID-19 também geraram um imenso impacto social e cultural. As duas metáforas que abordam este impacto como característica marcante são o Cisne Negro e o Elefante Negro, com algumas pequenas diferenças entre elas. Os dois são eventos de alto impacto, mas, enquanto o Cisne Negro é raro e inexplicável, todos estão vendo a chegada de um Elefante Negro e suas graves consequências, porém, ele acaba sendo ignorado.

Em resumo, um Elefante Negro é um problema conhecido, com consequências sérias que ninguém quer resolver (TALEB, 2017; IZQUIERDO, 2018). Para os entrevistados, nessa característica, a pandemia se aproximou muito mais de um Cisne Negro. Para Cirillo e Taleb (2020), a pandemia de COVID-19 e seus impactos de ordem social, cultural e econômica mostraram como fenômenos desta natureza são capazes de pôr em risco o equilíbrio das nações, trazendo riscos extremamente altos e consequências potencialmente destrutivas, ambas características presentes em problemas considerados perversos.

As duas características seguintes – evidências e conhecimento – são também similares em sua essência, estando presentes as duas nas mesmas metáforas: Rinoceronte Cinza, Dinossauro na Sala de Estar, Elefante Negro, Rato Cinza e Avestruz. O Quadro 4 aponta as unidades de sentido que emergiram da categoria evidências:

**Quadro 4 – Evidências e Unidades de Sentido**

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
EVIDÊNCIAS	governo/autoridade/presidente/líderes mundiais/político	27	31%
	doença/doente	18	21%
	informação/noticiar/alertar/notícia	13	15%
	china/asiático/chinês	8	9%

	gripe/vírus/h1n1/virose	6	7%
	desconhecido	5	6%
	identificar/descobrir	5	6%
	assustar/assustador/gravidade	5	6%

Fonte: dados de pesquisa

Ao serem questionados sobre possíveis evidências da pandemia, os entrevistados deixaram claro que, caso existissem, ficaram restritas às autoridades e líderes mundiais; eles também acreditam que as informações sobre a doença, no início, foram limitadas à China e países asiáticos, enquanto outros países acreditavam que a doença era somente uma gripe, ou uma virose. As evidências, para a população de maneira geral, eram enigmáticas: “Sinais? Olha, eu acredito que porque começou lá na China, eles viram e foram esperando pra ver como é que ficava, foram segurando... O mal do ser humano é segurar até onde pode e quando estoura vai tomar uma atitude” (PAV-1); “Tudo é planejado, a gente sabe que um terço da população tem que morrer, porque senão não vai ter comida suficiente; pelo menos, é isso que os líderes mundiais falam, então, com certeza isso foi planejado, só que eles não podem falar” (PAV-3).

Das três metáforas principais, o Rinoceronte Cinza é a única que trata a questão das evidências e do conhecimento, sendo o oposto do Cisne Negro e Rei Dragão. Um Rinoceronte Cinza é um evento ameaçador, de alta probabilidade, óbvio e previsto com antecedência (WUCKER, 2016a). Enquanto rinocerontes cinzas estão à frente na estrada, cisnes negros só aparecem no retrovisor do carro. Um exemplo de Rinoceronte Cinza é a crise financeira de 2008, onde, apesar de investidores e analistas afirmarem que não havia como prevê-la, o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco de Compensações Internacionais e respeitados jornalistas alertaram por meses e anos sobre o que estava por vir. Havia evidências, porém, estas foram ignoradas. Seria a pandemia de COVID-19 como a crise financeira de 2008?

Sob a perspectiva dos entrevistados, não houve alerta suficiente de indícios, quer sejam anos, meses ou semanas antes da doença virar uma pandemia. Nada que chegasse à população geral ou, especificamente, ao setor de turismo. Um exemplo disso está nas companhias aéreas:

No turismo muitos não queriam que fizesse bloqueio aéreo, que parassem os voos. Não queriam mesmo, porque ia parar as companhias aéreas e nessa pandemia foi o único segmento que não parou. Os voos saíam, às vezes, com 20 pessoas, mas ele saía. Então, por força da ANAC, não parou. Teve hotéis que fecharam, teve receptivo que não trabalhou. As companhias aéreas não. Elas sempre continuaram (PAV-1)

Como os próprios agentes do turismo poderiam crer que a pandemia de COVID-19 era algo grave, se as evidências eram fracas? Em 2013 e em 2018, a OMS orientava para o gerenciamento de risco de uma possível emergência de pandemia de origem viral, especificamente uma influenza e, desde então, o órgão vinha direcionando sua principal linha de pesquisa para documentos dessa natureza, inclusive, com planos para um surto em grande escala de uma doença infecciosa (OMS, 2013; 2018). A doença tinha evidências claras de ser algo mais: em 30 de janeiro de 2020, a OMS atribuiu o status de emergência pública ao surto de COVID-19; em 08 de fevereiro de 2020, informou que o vírus já atingia 24 países e, em 11 de março de 2020, a pandemia foi declarada (OMS, 2020). Mesmo assim, por todo o Brasil, aconteceram normalmente os eventos de carnaval na última semana de fevereiro. Neste ponto, claramente, havia um Rinoceronte Cinza a caminho.

Durante a crise causada pela pandemia, é possível que as autoridades mundiais tenham percebido que não consideraram, nem tampouco operacionalizaram, dados importantes que foram mostrados, meses e anos antes, em diversos painéis de estudo, em encontros científicos epidêmicos e em documentos de biodefesa que circularam em órgãos internacionais e suas sucursais (FERGUSON, 2020). Nesse sentido, as evidências que existiam não foram levadas

em consideração. Analogamente à característica evidências, o Quadro 5 aponta as unidades de sentido que emergiram da categoria conhecimento:

**Quadro 5 – Conhecimento e Unidades de Sentido**

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
CONHECIMENTO	saber	47	65%
	não sei	12	17%
	sinal	4	6%
	conhecer/conhecimento	4	6%
	covarde/covardia	2	3%
	cultura	1	1%
	risco	1	1%
	transparência	1	1%

Fonte: dados de pesquisa

Questionados acerca da possibilidade de as autoridades mundiais terem conhecimento sobre a chegada de uma pandemia ou se, de alguma forma, houve sinais não percebidos, os entrevistados acreditam que sim, havia conhecimento por parte de alguns países e governos a respeito da doença e sua gravidade, porém, esse conhecimento – por algum motivo – não foi disseminado:

Eu acredito que sabiam sim, porque quem lucrou mais foi político. De verdade, eles usaram e abusaram do dinheiro público, então eu acho que nos bastidores eles já tinham essa previsão [...] só não que ia ser dessa forma, não imaginavam que ia ter que parar, mas o resto, acredito que sim (IKS/PH-1)

O recorte destas falas está alinhado ao que afirma Head (2018), sobre alguns problemas graves que se desenvolvem de forma gradativa, em baixa velocidade e que, por esse motivo, não são reconhecidos de imediato e, muitas vezes, não recebem atenção e urgência. As respostas apuradas junto aos entrevistados apontam que, na verdade, não havia informação suficiente para todos a respeito do que estava acontecendo, por isso suas rotinas e decisões foram tão afetadas:

Igual te falei, era uma coisa assim, que eu trabalhava mês a mês, a gente não sabia né? Não foi uma coisa planejada e organizada, até porque a gente não sabia qual que era o tempo desse planejamento; uma coisa é “ah, se segura por dois ou três meses”, mas dois anos? Uma coisa sem entrar receita? (GT-3)

Ao mesmo tempo em que o ‘não saber’ é a tônica principal das falas dos sujeitos, Izquierdo (2018) o aponta como característica de problema perverso. No entanto, o mundo não estava pisando em território desconhecido nessa crise de saúde pública, já que surtos virais anteriores haviam sido causados pela mesma família. Em 2016, a própria OMS já havia identificado um novo vírus relacionado ao SARS e o tratava como causa provável de uma epidemia futura (CHEN, 2020).

A última característica levantada junto aos entrevistados é a coragem, cujas unidades de sentido estão expostas no Quadro 6 abaixo:

**Quadro 6 – Coragem e Unidades de Sentido**

CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO (FALAS)	FREQUÊNCIA	
		Nº	%
CORAGEM	ação/agir/enfrentar/atitude	26	28%

corajoso/coragem/força	15	16%
trabalhar/trabalhador	14	15%
mudar/mudança/motivação/reagir/reação/ responder/resposta	10	11%
certo/correto	8	9%
necessário/necessidade	7	7%
resolver/solução/ideia	7	7%
começar	5	5%
covarde/covardia	2	2%

Fonte: dados de pesquisa

O agir, o ato de tomar uma atitude para enfrentar o que estava acontecendo foi o que mais emergiu como resposta do questionamento acerca dessa característica, principalmente no que diz respeito aos próprios entrevistados e suas ações, pois no que tange às medidas que foram tomadas pelas autoridades durante a pandemia, a maioria concorda que foram, na verdade, um reflexo da necessidade e não resolveram os problemas: “Não. Acho que as ações tomadas foram desastrosas. [...] Acho que foi uma briga de poder e quem sofreu fomos nós” (CSH).

Dentro das características aqui tratadas, a coragem está intrinsecamente ligada ao conhecimento, ou seja, ao saber do que se trata o problema, a ação de enfrentá-lo é o próximo passo. As metáforas que acolhem esta característica são aquelas onde a aproximação do problema perverso era esperada ou, de alguma forma, era óbvia: Rinoceronte Cinza, Dinossauro na Sala de Estar, Elefante Negro, Tigre de Papel e Avestruz. Quando pessoas deixam de responder a perigos que se aproximam – o oposto de coragem –, e isso gera alto custo aos envolvidos, em dinheiro, vidas, reputação ou oportunidades perdidas, o problema é um Rinoceronte Cinza (WUCKER, 2016b). Na pandemia de COVID-19, estes custos dizem respeito, entre outros tratados na característica de impacto, ao abalo da economia local e global em um curto espaço de tempo. O setor de turismo sentiu esse abalo como fruto do distanciamento social, do fechamento de fronteiras e dos processos contínuos de *lockdowns* que, por sua vez, impactaram fortemente os canais de abastecimento, as atividades econômicas e o comércio internacional em grande escala (ARNDT *et al.*, 2020; ASLAM *et al.*, 2020; MECHLER *et al.*, 2020).

Frente a esse cenário, os entrevistados se disseram corajosos, pois agiram com força e tentaram diversas saídas para que continuassem trabalhando ou, no mínimo, reagindo ao problema. A resposta encontrada por eles foi a motivação, uma reação ao que estava acontecendo, pela necessidade de mudança, em vários aspectos:

Eu saí do turismo, saí da agência e fui pro ramo de imóveis. Depois abri a minha agência em agosto de 2020, em plena pandemia, e aos poucos fui vendendo destinos abertos [...] eu tinha essa outra renda pra ajudar e desde fevereiro de 2021 eu tô só na minha agência (PAV-1).

Segundo Wucked (2016b), em situações de crise, o ser humano atua melhor em decisões de curto prazo, o que corrobora com as narrativas dos entrevistados: a coragem os fez procurar saídas, das mais diversas naturezas; quando em frente a um Rinoceronte Cinza, um gestor precisa adotar as providências necessárias, mobilizar recursos e reduzir os danos que ocorreriam (WUCKED, 2019). Enquanto as autoridades preferiram fugir da ameaça ao invés de criar planos e ações para combatê-la de forma preventiva, empresas, pessoas e comunidades foram obrigadas a, corajosamente, descobrir novas maneiras de buscar resiliência e aprimorar sua capacidade de resposta (RENDA; CASTRO, 2020; MECHLER *et al.*, 2020).

## 5 Considerações Finais

Os agentes da cadeia produtiva do turismo apontaram o impacto, o conhecimento e a coragem como características-chave das metáforas do Cisne Negro, do Rinoceronte Cinza e do Elefante Negro, onde podem ser encaixadas nas estratégias de enfrentamento e o mecanismo de defesa utilizados durante a pandemia. O maior dos impactos foi a maneira abrupta e rápida com que as atividades foram paralisadas, o que evoca o grande sofrimento do setor, atingido de maneira direta; porém, em intensidades diferentes em seus diversos elos da cadeia de trabalho.

Para os entrevistados, as informações que circularam a respeito da pandemia eram confusas e estavam concentradas em poucas pessoas, que usaram isso como arma política. Além disso, os sinais que existiam foram ignorados pelas autoridades mundiais. Havia evidências que faziam de uma pandemia algo possível, mas isso não foi o suficiente para detê-la.

Um fenômeno raro como foi a pandemia para o setor de turismo, desde seus sintomas e efeitos (incluindo as mortes), até os remédios adotados para a doença (isolamento, máscaras e, principalmente, as vacinas), exigiu um grau de coragem também nunca visto, como forma de reação às suas consequências, tanto por parte de empresas e trabalhadores do setor, como por parte do poder público.

Em resumo, para os entrevistados, o setor do turismo sofreu fortemente os impactos de uma pandemia desconhecida e rara, de maneira direta; porém, em diferentes intensidades, reagindo a ela dentro de suas possibilidades e considerando as particularidades de cada área de atuação. Havia evidências e sinais sobre a doença, mas foram ignorados pelas autoridades mundiais; o conhecimento da situação estava concentrado nas mãos de poucos (governos), que usaram isso como arma política. Assim sendo, as metáforas que congregam o maior número de relações com estas características são o Cisne Negro, o Rinoceronte Cinza e o Elefante Negro.

Considerando as metáforas apresentadas, os entrevistados do setor de turismo perceberam variações de enfrentamento ao problema perverso. Elefantes Negros e Cisnes Negros, por exemplo, apresentam impactos profundos, além da normalidade. Já Elefantes Negros e Rinocerontes Cinzas, apresentam em comum a alta probabilidade de um evento (obviedade) que está sendo ignorada. Por outro lado, Cisnes Negros e Rinocerontes Cinzas são conflitantes em todas as suas características, podendo ser atribuídos a situações específicas dentro da mesma característica. Para autoridades mundiais, a pandemia pode ter sido um Rinoceronte Cinza; para os profissionais do turismo, pode ter sido um Cisne Negro.

Pela força de ligação, impacto, conhecimento e coragem foram as características marcantes da pandemia, enquanto problema perverso. Mesmo que as outras características tenham sido menos citadas e, por isso, apresentem menos força de ligação, ainda assim, não estão excluídas totalmente, visto que esse impacto foi agravado pela raridade (problema incomum) e a possibilidade (problema inesperado) do evento. Enquanto para uns (autoridades, governos e políticos), a pandemia era óbvia, mas foi ignorada (como Rinoceronte Cinza) ou minimizada (Elefante Negro), para outros (profissionais do setor), chegou como algo raro, inesperado e, até o momento, inexplicável (Cisne Negro).

A pandemia de COVID-19 abalou as relações sociais e, por isso, as pessoas viram a necessidade do uso analogia a animais imaginários que os ajudassem a refletir sobre acontecimentos tão severos. No enfrentamento de riscos e ameaças, alguns mecanismos – como o uso de metáforas – podem auxiliar o entendimento dos efeitos da pandemia, materializando o que seria complicado explicar de outra forma.

Apesar das evidências empíricas suscitadas, admite-se a existência de limitações neste estudo. Uma delas diz respeito ao número de entrevistas, fato que se deve aos poucos profissionais que se enquadravam no perfil desejado e se dispusessem a participar da pesquisa; com o setor diretamente atingido, muitos deixaram o turismo e foram atuar em áreas completamente diferentes.

Este trabalho não visa à generalização de fatos, mas produção de evidências que ajudem na compreensão desse do fenômeno: o enfrentamento e as defesas contra a pandemia, enquanto

problema perverso, sob o olhar de uma metáfora. Dessa forma, sugere-se que estudos futuros o investiguem sob perspectiva quantitativa, ao mesmo tempo em que possam ser observados como outros setores foram atingidos, considerando as metáforas.

## Referências

- ANTIPOVA, T. Coronavirus Pandemic as Black Swan Event. In: **International Conference on Integrated Science**. Springer, Cham, 2021. LNNS 136, p. 356-366.
- ARNDT, C.; DAVIESB, R.; GABRIELC, S.; HARRISD, L.; MAKRELOVE, K.; ROBINSONF, S.; LEVYG, S.; SIMBANEGAVI, W.; SEVENTERI, D.; ANDERSONJ, L. COVID-19 lockdowns, income distribution, and food security: an analysis for South Africa. **Global Food Security**, p. 100-122, 2020.
- ASLAM, F.; AZIZB, S.; NGUYENC, D.; MUGHALE, K. S.; KHANA, M. On the Efficiency of Foreign Exchange Markets in times of the COVID-19 Pandemic. **Technological Forecasting and Social Change**, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977. 223 p.
- BLACK, M. Metafora. **Investigação Filosófica**, v. E4, 2016.
- BUCHANAN, R. Wicked problems in design thinking. **Design issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.
- CHEN, Li. **Grey rhino, not a black swan**. China Daily, 26 mar. 2020. Disponível em: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202003/26/WS5e7bec34a3101282172820af.html> . Acesso em: 20 set. 2020.
- CIRILLO, P.; TALEB, N. N. Tail risk of contagious diseases. **Nature Physics**, p. 1-8, 2020.
- COHEN, H. B. **The Dinosaur in the Living Room: Achieving Positive Change by Tackling the Obvious**. Author House, 2005.
- COMERLATTO, L. M. **A cadeia global de valor do turismo: estudo sobre os Resorts internacionais no nordeste do Brasil**. 2015, 180f. Tese (Doutorado em Geografia) - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis/SC, 2015.
- COYNE, R. Wicked problems revisited. **Design studies**, v. 26, n. 1, p. 5-17, 2005.
- DEKKER, S. WA. The bureaucratization of safety. **Safety science**, v. 70, p. 348-357, 2014.
- DENNING, P. J. **Resolving wicked problems through collaboration**. In: Handbook of research on socio-technical design and social networking systems. IGI Global, 2009. p. 715-730.
- FERGUSON, N. Black Swans, Dragon Kings, and Gray Rhinos: The World War of 1914-1918 and the Pandemic of 2020? **Hoover Institution: History Working Papers**. History Working Paper 2020-1. 2020. p. 1-46.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- HEAD, B. W. Forty years of wicked problems literature: Forging closer links to policy studies. **Policy and Society**, v. 38, n. 2, p. 180-197, 2018.
- HIJAZO-GASCÓN, A. Las metáforas conceptuales como estrategias comunicativas y de aprendizaje: Una aplicación didáctica de la lingüística cognitiva. **Hispania**, p. 142-154, 2011.
- IZQUIERDO, J. C. Cisnes, elefantes, medusas y rinocerontes. Las relaciones internacionales y sus animales. **Comillas Journal of International Relations**, n. 12, p. 1-8, 2018.
- LINDHOUT, P.; RENIERS, G. Reflecting on the safety zoo: Developing an integrated pandemics barrier model using early lessons from the Covid-19 pandemic. **Safety Science**, v. 130, p. 104907, 2020.
- LÜSCHER, T. F. COVID-19:(mis) managing an announced Black Swan. Oxford Unit Press. **Public Health Emergency Collection**. 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7239190/>. Acessado em: 25 set. 2020.



MECHLER, R.; STEVANCE, A.; DEUBELLI, T. M.; LINNEROOTH-BAYER, J.; SCOLOBIG, A.; IRSHAD, J.; HANDMER, J.; HOCHRAINER-STIGLER, S.; SCHINKO, T. 2nd Consultation Report. Bouncing Forward Sustainably: Pathways to a post-COVID World. **Governance for Sustainability**. 2020.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE (OMS). 2013. **Pandemic Influenza Risk Management**, WHO Interim Guidance. WHO, Geneva.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE (OMS). 2018. **Pandemic influenza preparedness framework partnership contribution high level implementation plan I: final report 2014-2017** (No. WHO/WHE/IHM/PIP/2018.3). World Health Organization.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE (OMS), 2020. World Health Organization (WHO). **Coronavirus Situation Report**. Disponível em: <<https://www.who.int/health-topics/coronavirus>>. Acesso: 05 out. 2020.

RITTEL, H. WJ; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy sciences**, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973a.

ROBERTS, N. Wicked problems and network approaches to resolution. **International public management review**, v. 1, n. 1, p. 1-19, 2000.

RENDA, A.; CASTRO, R. J. Chronicle of a pandemic foretold. **CEPS Policy Insights**, v. 5, 2020.

SORNETTE, D.; OUIILLON, G. Dragon-kings: mechanisms, statistical methods, and empirical evidence. **The European Physical Journal Special Topics**, v. 205, n. 1, p. 1-26, 2012.

TALEB, N. N.. **A Lógica do Cisne Negro: o impacto do altamente improvável**. Rio de Janeiro. Editora Best Seller, 11ª ed. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 174 p.

UNWTO – UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION. International Tourism and COVID-19 Dashboard, 2023. Disponível em: <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>. Acesso em: 12 jun. 2024.

VALERAS, A. S. **COVID-19: Complexity and the Black Swan**. 2020.

VEREZA, S. C. Metáfora e argumentação: uma abordagem cognitivo-discursiva. **Linguagem em (Dis) curso**, v. 7, n. 3, p. 487-506, 2010.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WUCKER, M. **The gray rhino: How to recognize and act on the obvious dangers we ignore**. Macmillan, 2016a.

WUCKER, M. **From Black Swans to Gray Rhinos: How to Stop Overlooking Obvious Risks**. 02 set. 2016b. LinkedIn: [linkedin.com/in/wucker](https://www.linkedin.com/in/wucker). Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/from-black-swans-gray-rhinos-how-stop-overlooking-obvious-wucker>. Acesso em: 20 set. 2020.

WUCKER, Michele. [**Palestra proferida em fevereiro de 2019**]. TED Salon U.S. Air Force. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/michele\\_wucker\\_why\\_we\\_ignore\\_obvious\\_problems\\_and\\_how\\_to\\_act\\_on\\_them/transcript?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/michele_wucker_why_we_ignore_obvious_problems_and_how_to_act_on_them/transcript?language=pt-br). Portuguese, Brazilian translation by Maurício Kakuei Tanaka. Reviewed by Claudia Sander. Acesso em: 20 set. 2020.