

DESAFIOS DA GESTÃO DE CRISES NO TURISMO E APRENDIZADOS COM AS EXPERIÊNCIAS DE MINISTROS DE ESTADO NO BRASIL

THE CHALLENGES OF CRISIS MANAGEMENT IN TOURISM AND LESSONS LEARNED FROM STATE MINISTERS' EXPERIENCES IN BRAZIL

DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE CRISIS EN EL TURISMO Y LECCIONES APRENDIDAS DE LAS EXPERIENCIAS DE MINISTROS DE ESTADO EN BRASIL

Juarez Velozo-Silva¹, Josefa Laize Soares Oliveira¹, Debora Cordeiro Braga¹, Edegar Luis Tomazzoni¹

¹ Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Data de submissão: 25/02/2022 – **Data de aceite:** 30/05/2023

Palavras-chave:

Turismo;
Gestão de crises;
Políticas públicas;
Ministros do turismo.

Resumo

Considerando o impacto que a atividade turística sofre, em razão de problemas políticos, sociais e sanitários (como a pandemia de covid-19), estudar a gestão de crises no turismo torna-se um tema relevante e necessário. Definiu-se como objetivo desta pesquisa entender as experiências dos ex-ministros do Turismo no Brasil na gestão de crises durante sua liderança e, como objetivo específico, identificar a existência de um plano de ação para crises. De caráter exploratório e descritivo, realizou-se uma revisão narrativa da literatura, adotou-se a técnica de análise temática de conteúdo, embasando-se no referencial teórico acerca de gestão de crises e gestão pública. Foram entrevistados 12 ex-mandatários que apresentaram suas percepções sobre ações e protocolos de gestão de crises, redução de impactos no turismo e caminhos pós-crise de 2020-2021. Seus resultados sugerem que se deve investir em pesquisas e ações para aprimorar e instrumentar o Ministério do Turismo, priorizando teorias de prevenção e preparação para crises; elaborar protocolos de comunicação de risco para o trade turístico; promover ações de educação e treinamento em gestão de crise para stakeholders; desenvolver estudos sobre crises, sistematizando aprendizados; captar e analisar informações atualizadas do mercado turístico (inclusive por mídias digitais); adotar mecanismos institucionais de prevenção de crises políticas. A revisão de literatura apontou que, mundialmente, gestores públicos sentiram-se inseguros com relação a ações adotadas na crise de covid-19, diante da escassez de referências anteriores, culminando na intensidade dos impactos negativos da pandemia sobre seus setores. Considera-se que as ações do poder público federal devam incluir estratégias de resiliência e reflexão sobre os impactos institucionais e organizacionais para o bem-estar social e recuperação no período pós-pandêmico.

Juarez: Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de São Paulo (EACH-USP). E-mail: juarez.velozo@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3275-0100>.

Josefa: Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de São Paulo (EACH-USP). E-mail: laizeoliveira@usp.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4186-9389>.

Débora: Docente do Curso de Turismo no Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de São Paulo (USP). Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. E-mail: bragadc@usp.br. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8852-7920>.

Edegar: Docente do Curso de Lazer e Turismo e do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de São Paulo (USP). Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. E-mail: eltomazzoni@usp.br. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7074-8127>.

Key-words:

Tourism;
Crisis management;
Public policy;
Governance;
Minister of Tourism.

Abstract

Considering the impact that tourist activities suffer, due to political, social, and health problems (such as the Covid-19 pandemic), studying crisis management in tourism has become a relevant and necessary topic. The objective of this research was to understand the experiences of former Brazilian Ministers of Tourism in crisis management during their leadership and identify the existence of a contingency plan for crisis management in tourism. With an exploratory and descriptive character, a narrative review of the literature was carried out, the thematic analysis technique was adopted, based on the theoretical framework of crisis management and public administration. Twelve former representatives were interviewed, who presented their perceptions about crisis management actions and protocols, reducing impacts on tourism and post- paths. The results suggest that one should: invest in research and actions to improve and implement the Ministry of Tourism, prioritizing theories of prevention and preparation for crises; develop risk communication protocols for the tourist trade; promote education and training actions in crisis management for stakeholders; develop studies on crisis, systematizing lessons learned; capture and analyze up-to-date tourism market information, including through digital media; adopt institutional mechanisms to prevent political crises. The literature review pointed out that worldwide, public managers felt insecure about the actions taken, given the scarcity of previous references, culminating in the intensity of the negative impacts of the pandemic on their sectors. It is considered that the federal government's actions should include resilience strategies and reflect on the institutional and organizational impacts on social well-being.

Palabras clave:

Turismo;
Gestión de crisis;
Políticas públicas;
Ministros de turismo.

Resumen

Considerando el impacto que sufre la actividad turística, por problemas políticos, sociales y de salud (como la pandemia del Covid-19), estudiar la gestión de crisis en el turismo se vuelve un tema relevante y necesario. El objetivo de esta investigación se definió como comprender las experiencias de los ex Ministros de Turismo de Brasil en el manejo de crisis durante su gestión y Identificar la existencia de un plan de contingencia para la gestión de crisis en el turismo. Con carácter exploratorio y descriptivo, se realizó una revisión de la literatura, se adoptó la técnica del análisis temático, a partir del referencial teórico sobre gestión de crisis y gestión pública. Se entrevistó a 12 exdiputados, quienes exponen sus percepciones sobre acciones y protocolos de gestión de crisis, reducción de impactos en el turismo y trayectorias posteriores a la crisis de 2020-2021. Sus resultados sugieren que se debe: invertir en investigación y acciones para mejorar e implementar el Ministerio de Turismo, priorizando teorías de prevención y preparación para crisis; desarrollar protocolos de comunicación de riesgos para el comercio turístico; promover acciones de educación y formación en gestión de crisis para stackholders; desarrollar estudios sobre crisis, sistematizando lecciones aprendidas; capturar y analizar información actualizada sobre el mercado turístico, incluso a través de medios digitales; adoptar mecanismos institucionales para prevenir crisis políticas. Teniendo en cuenta la escasez de las referencias previas, la revisión bibliográfica señaló que a nivel mundial los gestores públicos no estaban seguros hacía las acciones realizadas (durante sus mandatos), culminando en la intensidad de los impactos de forma negativa en la pandemia y en sus sectores. Se considera que las acciones del gobierno federal deben incluir estrategias de resiliencia y reflexión sobre los impactos institucionales y organizacionales para el bienestar social.

INTRODUÇÃO

O turismo, em contextos de crises, foi estudado durante as epidemias de SARS-2003, a H1N1-2009 (Clance, Gupta & Wohar, 2018) e, mais recentemente, durante a pandemia de covid-19 (Lew, Cheer, Haywood, Zenker & Kock, 2020; McKee & Stuckler, 2020). Entretanto, vivências passadas podem não ser garantia da existência de planos de contenção para o enfrentamento de crises atuais. Países em desenvolvimento, que dependem do turismo para compor seu PIB, foram grandemente impactados, nos anos de 2020 e 2021, com o fechamento das fronteiras e, também, com o cancelamento de grandes eventos, como o Carnaval, no Brasil (Henseler, Maisonnave & Maskaeya, 2022). Os estabelecimentos foram forçados a fechar suas portas, temporariamente ou definitivamente, causando perdas econômicas, em maior ou menor escala (Okafor, Khalid & Gopalan, 2022; Ntounis, Parker, Skinner, Steadman & Warnaby 2022).

A crise, especialmente estudada nas ciências políticas, pode ser entendida como uma situação extraordinária e latente, cuja decisão a ser tomada certamente será impactada pelo fator tempo, diante de suas variáveis urgentes. Composta por diversas fases, a “aguda” é o momento em que se percebe seu potencial destrutivo e se iniciam os esforços para combatê-la (Glaesser, 2006, p. 28), conceitos esses adotados por este estudo.

A partir dessas considerações, o problema de pesquisa centra-se na seguinte questão: na percepção de ex-ministros do Brasil, quais são as ações adequadas, a serem adotadas pela pasta de turismo para a gestão de crises na área, como a crise causada pela covid-19? O objetivo geral do artigo é entender as experiências dos ex-ministros do Turismo no Brasil na gestão de crises durante sua liderança. Tendo como objetivo específico: identificar a existência de um plano de contingência para o gerenciamento de crises no turismo, durante os mandatos dos entrevistados.

A abordagem metodológica partiu de uma revisão narrativa da literatura e fundamentou-se na categorização das ações, utilizando a análise temática, proposta por Braun e Clarke (2012), para compreender e sintetizar a percepção dos ex-ministros entrevistados, acerca de ações e de aprendizados, oriundos de momentos de crises gerais, enfrentadas em seus mandatos, incluindo a da crise sanitária, provocada pela pandemia de covid-19.

Tendo em vista esse cenário, é possível constatar que respostas efetivas às crises, no setor do turismo, podem dar suporte a toda a economia do país (Henseler, Maisonnave & Maskaeya, 2022) e, com as avaliações das ações públicas, pode-se planejar a gestão de crises (Ceballos, Hernández, Quitana & Ibañez, 2020). Em um contexto de falta de documentos sistematizados para o estudo das ações do poder público federal, englobando o enfrentamento de crises, que afetaram o setor das viagens, para este estudo, foram entrevistados 12 ex-ministros, que ocuparam pastas relacionadas ao turismo. A perspectiva foi a compreensão dos fatores ensejados, nos períodos críticos, e a identificação da existência de protocolos e ações emergenciais por esses gestores públicos federais.

Em paralelo, adotaram-se as categorias de eficácia dessas ações, com base na fundamentação teórica de Johnson-Tew, Lu, Tolomoczenko, Gellatly (2008) e Mateos, Mendoza (2019), e buscou-se identificar os grupos sociais e econômicos priorizados nas ações, nesses períodos complexos. Com base nos estudos de Mantecón, Velasco (2020) e Mantecón, Huete (2021), avaliou-se a essência dessas ações, considerando três possibilidades de atores beneficiados.

Dada a evidente relevância do tema, circundado pelo ineditismo representado pela reunião de opiniões de número representativo de ex-ministros de Estado, esta produção busca oportunizar que o relato exclusivo desses atores possa ser comparado entre os demais e analisados. A declaração de ex-ministros de Estado é fundamental para aumentar a conscientização da população sobre determinados assuntos (Slade & Weitz, 1991; Yuksel *et al.*, 2012) e também para a formulação de políticas públicas para a área.

A literatura aponta que declarações de ex-ministros de Estado do Turismo do Brasil, em tão amplo recorte temporal é inédito (Oliveira, Vellozo-Silva, Tomazzoni, Panosso Neto, 2022), o que pode colaborar com demais estudos da área, além de lançar luz sobre a maneira como burocratas de alto escalão encaram a gestão de crises, em suas pastas, por serem as maiores autoridades na área, designadas pela Presidência da República.

O artigo estrutura-se em cinco seções: esta introdução, seguida da revisão da literatura, que apresenta os principais modelos de gestão de crises encontrados sobre políticas públicas e turismo. A terceira seção descreve as etapas dos procedimentos metodológicos. Os resultados são discutidos na quarta seção e na última seção, de considerações finais, que apresenta reflexões acerca de achados e de possibilidades de estudos futuros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: MODELOS DE GESTÃO DE CRISES DE TURISMO

A magnitude das crises reflete-se em múltiplas áreas, simultaneamente, tornando-as fenômenos complexos e, por vezes, multidimensionais, que podem afetar a economia e a área social, por exemplo (Crandall, Parnell & Spillan, 2014). Com a manutenção do estado de emergência global, em relação à covid-19 (OMS, 2023) e, com o prolongar do período pandêmico, foram intensificadas as produções sobre crises que atingiram o turismo – tal como abordam Wut, Xu e Wong (2021). O aumento desses estudos já vinha sendo observado nas últimas décadas, especialmente de 2015 a 2020, abarcando a indústria global do setor e tratando de temas como o gerenciamento de desastres, riscos e outras crises, que atingissem o turismo e a hospitalidade (Wut, Xu, & Wong, 2021). O gerenciamento da crise é composto por um “conjunto de estratégias, de processos e de medidas que são planejadas e implementadas para a prevenção e o tratamento da crise” (Glaesser, 2008, p. 35).

Políticas públicas são demandadas para solucionar essas questões e este conjunto de ações e decisões buscam satisfazer necessidades coletivas ou de um setor específico (Gonzáles, 2011), causando impacto direto no cotidiano dos cidadãos e motivando efeitos específicos (Lynn, 1980; Peters, 1986). Na literatura, mesmo optando por não agir, o Estado já está fazendo política pública; finalmente, essas ações demandam alocação de recursos financeiros, ou ainda a implementação de alguma autarquia, órgão ou programa para conduzir as tratativas (Dye, 1984; Goeldner & Brent, 2011). Essas políticas podem compor o arcabouço fundamental para o enfrentamento de crises existentes e futuras.

Crises no setor turístico causaram impactos significativos nos destinos, e a área carece de vasta produção acadêmica acumulada nessa temática, embora seja vulnerável, tendo sido atingida por instabilidades surgidas de acontecimentos históricos, políticos, sanitários, econômicos, em diversas

regiões do globo, especialmente na Ásia e na Europa, cobrando antecipação e preparo de gestores (Duan, Xie, & Morrison, 2022). Em relação ao turismo, o caráter sem precedentes da covid-19 atraiu os esforços de pesquisadores de todo o mundo, buscando compreender os impactos causados e eventuais respostas às suas incertezas (Berriane, 2020; Leta & Chan, 2021; Li & Wei, 2021).

Em momentos em que essas crises ocorrem, muitas mudanças são necessárias e podem ser desafiadoras para pessoas e organizações (Fink, 1986; Lerbinger, 1997; Crone, 2007). Esses cenários causam revisões de antigos conceitos relacionados ao aspecto social, em que se reformulam os comportamentos das pessoas impactadas (Wut, Xu, & Wong, 2021). No contexto brasileiro, o turismo não se encontra blindado contra eventos adversos (Tito & Araújo, 2019), sendo muitas as variáveis que podem acometer o setor, como terrorismo, pane em sistemas de informação do trade, oscilações cambiais desfavoráveis, instabilidades na demanda, e claro, riscos epidêmicos e pandêmicos, além de muitos outros cenários possíveis (Beni, 2011; Estevão & Costa, 2020).

Entre os efeitos correlacionados da pandemia, conflitos socioeconômicos surgiram na ausência de modelos de gestão coordenada. No contexto econômico, esses cenários foram agravados sob limitações de mercado (Huambachano & Guevara-Llanos, 2021). Na área social, os processos de governança de destinos foram completamente repensados, considerando ações adaptáveis entre os envolvidos nas atividades turísticas (Bown, Rovins & Feldmann-Jensen, 2017; Bicchieri, 2020). No entanto, não há evidências de ações significativas, por parte da gestão pública, para lidar com as especificidades de uma crise como essa (Guzmán, Alvarado, Pinedo, & Ríos, 2021), e a distância entre a academia e o mercado turístico pode impactar negativamente, dificultando uma análise sistêmica, tal como apontam Chen, Munoz e Aye (2021) e Khan, Nasir e Saleem (2021).

Além das fases de pré, durante e pós-crise, é fundamental considerar os estágios de recuperação das empresas (Coombs & Tachkova, 2019) e governos, que exigem estratégias específicas dos gestores públicos para a implementação de políticas públicas efetivas e duradouras que minimizem os problemas sociais, econômicos e políticos associados a uma crise (Morvillo & Becheri, 2020), o que é chamado de protocolo ou modelo, neste artigo. Apesar disso, modelos de gestão de crises que possam ser aplicados ao turismo são escassos (Bicchieri, 2020; Mateos & Mendoza, 2019; Chen, Munoz, & Aye, 2021), sugerindo que muitos estudos possam abordar essa temática no pós-crise.

A intensidade com que o fator tempo exerce diante de um momento de crise está intimamente ligada a três fatores: o tempo disponível para que se tome uma decisão; a influência que as pessoas tomadoras de decisão sofrem do ambiente externo à crise; e o tamanho e magnitude do problema, propriamente dito (Glaesser, 2008). “Somente depois de o ponto crítico da crise ter sido ultrapassado é que se poderá decidir se a situação de crise, antes ambivalente, pode seguir um curso claramente positivo ou negativo” (Glaesser, 2008, p. 26).

Ainda segundo Glaesser (2008, p. 26), “decisões mal estruturadas e que podem ser imputadas à falta ou ao excesso de informações, às restrições no seu processamento, à sua complexidade. A eficiência e confiabilidade das fontes de informação, que subsidiam os órgãos públicos e a governança do turismo, são essenciais para a viabilização de respostas adequadas, a fim de resolver problemas cotidianos e, especialmente, lidar com momentos de crises. Diante disso, consolidar dados sobre protocolos adotados e ações realizadas, em períodos de crise, podem otimizar o percurso de tempo entre informação e ação, em crises futuras. Na seção seguinte, são apresentados detalhes metodológicos deste estudo.

METODOLOGIA

A perspectiva analítica do presente artigo adotou abordagem qualitativa, embasada na revisão narrativa da literatura, utilizando-se da técnica de análise temática de Braun e Clarke (2012), aqui denominada análise temática de conteúdo.

Os relatos de ex-ministros, resultantes de entrevistas semiestruturadas exclusivas, foram gravados para que fosse possível sistematizar as informações, a partir de temas que permitiram determinar características das ações empreendidas na crise e categorias de públicos atendidos por eles. Portanto, além dos conteúdos, são considerados os aspectos interpretativos e imersivos das falas (Souza, 2019). Diante da notada relevância do tema e da ausência de uma produção, que contemple a fala da maioria dos ex-ministros, busca-se apresentar e analisar essas respostas, advindas de perguntas iguais feitas aos gestores da pasta de turismo de diferentes períodos.

Além disso, a flexibilidade da linha teórica da análise temática é reconhecida pelos detalhes do conteúdo filtrado (Braun & Clarke 2008). Com base nos processos existentes entre a estrutura argumentativa e a construção do conhecimento, tal método caracteriza-se por exigir um maior envolvimento dos pesquisadores, em um determinado tópico (Agar, 2006; Guest, MacQueen & Naimy, 2012), tornando as análises dos dados flexíveis e fornecendo uma base qualitativa abrangente (Braun & Clarke, 2012).

Para a escolha do método de análise temática de conteúdo, consideraram-se sete vantagens, descritas por Souza (2019): flexibilidade, diante da variedade de dados qualitativos; facilidade e rapidez na sua execução; acessibilidade, em termos de experiência de análises qualitativas; melhor compreensão do público na leitura das perspectivas encontradas; utilidade desse método, ao considerar que os participantes dos estudos são colaboradores das análises; síntese de aspectos-chave sobre a variedade de dados encontrados; insights que não são apressados e que ajudam na construção de conclusões concretas. São elementos que confirmam a pertinência do método escolhido para a presente pesquisa.

Sendo assim, o procedimento envolveu: verificação da clareza dos temas; identificação da consistência dos temas encontrados, com base nos objetivos deste artigo; verificação de evidências e contextualizações; identificação de dados que formulam conclusões aplicáveis; verificação de homogeneidades e heterogeneidades; identificação de possíveis confusões entre as análises, bem como aspectos convincentes (Braun & Clarke, 2012; Souza, 2019). O Quadro 1 foi elaborado para detalhar as etapas adotadas e as categorias de análise escolhidas, com base nas referências teóricas.

Quadro 1. Etapas de Pesquisa e Parâmetros de Análise

Etapa	Parâmetros de análise
Verificação da clareza dos temas	Gestão de crises, impactos e repercussões. Temas formulados a partir do objetivo da pesquisa.
Identificação da consistência dos temas encontrados	Usaram-se duas categorias de análise para definir atores afetados com as ações: modelo de gestão centralizada/coordenada (Mateos & Mendoza, 2019; Bicchieri, 2020; Chen, Munoz, & Aye, 2021; Huambachano & Guevara-Llanos, 2021); e readaptação da governança dos destinos turísticos (Bown, Rovins, & Feldmann-Jensen, 2017; Bicchieri & 2020; Morvillo & Becheri, 2020; Mantecón & Velasco, 2020; Mantecón & Huete, 2021).
Verificação de evidências e contextualizações	Eventos ocorridos nos períodos de cada mandato, considerando seis tipos de motivações de crise de saúde, redes sociais, terrorismo, fatos políticos, econômica, e desastres naturais (Wut, Xu, & Wong, 2021, com adaptações).
Identificação de dados que formulam conclusões aplicáveis	Categorização das ações com base nas várias categorias de pesquisa adotadas nas etapas anteriores.
Verificação de homogeneidades e heterogeneidades	Comparação dos temas discutidos por cada entrevistado considerando as seguintes categorias: gestão de crises, impacto da crise, recuperação da crise, gestão de riscos, percepção de risco, gerenciamento de desastres.
Identificação de possíveis confusões entre as análises	Revisão dos dados e confirmação do enquadramento dos resultados nas categorias de análise.

Fonte: Elaborado pelos autores deste estudo (2023).

Os participantes do estudo foram selecionados em razão de suas atuações, à frente da pasta, nos seguintes recortes temporais: de 1992 a 1998, quando a principal agência para o desenvolvimento do turismo nacional era o Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT); de 1999 a 2003, quando o Ministério dos Esportes e Turismo (MET) começou a administrar tal desenvolvimento; e, de 2003 a 2022, quando o turismo nacional passou a ser coordenado pelo Ministério do Turismo (MTur). A identificação dos ex-ministros de Estado, seus períodos de serviço, bem como o nome do então líder do Executivo federal, podem ser conferidos adiante (Oliveira, Silva, Tomazzoni, & Panosso Neto, 2022), com a adaptação dos autores desta pesquisa, para incluir se os líderes participaram da entrevista.

Foi árdua a tarefa de contatar esses ícones da política, destacando-se que não havia nenhuma relação entre os pesquisadores e os ex-ministros de Estado, antes da concretização da etapa de levantamento de dados, mas por busca de canais de interlocução com os personagens procurados, por meio de sites, e-mails públicos, gabinetes, partidos políticos, mídias sociais e outros meios de contato. As entrevistas foram agendadas por meio de assessoria pessoal dos participantes do estudo e acredita-se que após o primeiro aceite, os demais ex-ministros foram se interessando pelo tema, gerando um efeito cascata, viabilizando esta pesquisa.

Quadro 2. Dados dos Ministros de Estado da pasta de turismo e sua participação na pesquisa

Ordem	Ministro	Mandato	Presidente	Participação na pesquisa
1	José Eduardo de Andrade Vieira	1992- 1993	Fernando Collor de Mello e Itamar Franco	Não participou [falecido]
2	Ailton Barcelos Fernandes	1993-1994		Participou
3	Élcio Álvares	1994		Não participou [falecido]
4	Dorothea Werneck	1995-1996	Fernando Henrique Cardoso	Participou
5	Francisco Dornelles	1996-1998		Não localizado
6	José Botafogo Gonçalves	1998		Participou
7	Rafael Grecca	1999-2000		Participou
8	Carlos Melles	2000-2002		Não participou
9	Caio Cibella de Carvalho	2002-2003		Participou
10	Walfrido dos Mares Guia	2003-2007	Luiz Inácio Lula da Silva	Não participou
11	Marta Suplicy	2007-2008		Não participou
12	Luiz Barretto Filho	2008-2010		Participou
13	Pedro Novais	2011	Dilma Rousseff	Não localizado
14	Gastão Vieira	2011-2014		Participou
15	Vinicius Lages	2014-2015		Participou
16	Henrique Eduardo Alves	2015-2016	Dilma Rousseff/ Michel Temer	Participou
17	Marx Beltrão	2016-2018	Michel Temer	Participou
18	Vinicius Lumertz	2018		Participou
19	Marcelo Álvaro Antônio	2019-2020	Jair Bolsonaro	Participou
20	Gilson Machado Guimarães Neto	2020-2022		Não participou
21	Carlos Alberto Gomes de Brito	2022		Não participou

Fonte: Elaborado pelos autores deste estudo (2023).

Destaca-se que, no Quadro 2, não foram considerados um ex-ministro interino e um ex-ministro com 26 dias de mandato. Dos 21 ocupantes titulares da pasta, dois já são falecidos, e sete não realizaram a entrevista. Portanto, 12 ex-ministros constituíram o corpus desta pesquisa.

A coleta de dados foi por entrevistas semiestruturadas que foram realizadas durante o ano de 2020, por videoconferência, por intermédio das plataformas Google Meet® e Zoom Meeting®. Cada entrevista durou, em média, 30 minutos. As informações foram coletadas pela transcrição completa do áudio dos participantes em formato textual, codificado a partir da leitura e releitura da matéria-prima. Assim, os temas e subtemas, que compõem os resultados e as discussões, foram categorizados a partir da correlação entre os principais tópicos encontrados, seguindo a sequência de etapas apresentada no Quadro 1.

Todos os ex-mandatários receberam as mesmas perguntas, em questionário enviado antes da realização da entrevista para que estes soubessem, previamente, os temas abordados. Duas questões sustentaram as entrevistas, a primeira – “Durante sua administração frente ao MTur, existiam, ou se discutia sobre documentos de ações em gestão de crises no turismo?” – indagou sobre a existência de um protocolo para gestão de crises no Ministério do Turismo (ou órgão à época que o valesse) e possibilitou compreender se o país possuía um plano de contingência para situações de adversidade e se os gestores públicos os conheciam.

A segunda – “Nacionalmente, quais aprendizados a pandemia de covid-19 deixará para o setor?” – convidou os entrevistados a articularem sobre os aprendizados da pandemia ao setor, buscando entender se o período pandêmico geraria conhecimento útil para ações que pudessem minimizar impactos de crises vindouras. Importante ressaltar que todos os entrevistados estavam cientes de que se tratava de uma entrevista, que fundamentaria uma pesquisa científica, e autorizaram que seus nomes e suas respostas fossem revelados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados inicia-se com o comentário da essência da fala de cada um dos ex-ministros entrevistados, a partir das questões que nortearam a conversa, considerando a tríade: gestão, impactos e recuperação (Wut, Xu, & Wong, 2021). Na sequência, é analisado o contexto socioeconômico do período de gestão de cada entrevistado, categorizando os acontecimentos com base em temas, também elencados, de modo a viabilizar uma análise da experiência vivida com o discurso apresentado. Por fim, é apresentada a síntese da realidade das perspectivas de ex-ministros do turismo do Brasil, acerca da gestão de crises no setor de turismo.

Quando se pensa em gestão de crises, uma das questões levantadas é sobre a existência de um protocolo para essas situações. Para confirmar se os entrevistados consideravam acontecimentos nacionais e internacionais como crise, elaborou-se o Quadro 2, que, além de apontar eventos ocorridos nos anos de mandato dos ex-ministros entrevistados, os eventos motivadores de crise no turismo foram categorizados a partir de temas emergentes definidos. Wut, Xu e Wong (2021), definem quatro temas como fator motivador de crises: saúde, redes sociais, fatos políticos e terrorismo.

Foram feitas adaptações para contemplar os fatos históricos nos mandatos dos entrevistados. No caso brasileiro, entende-se ser similar a atos terroristas as ações de facções criminosas, em gran-

des centros urbanos. Além disso, foi incluído um quinto tema, fatores econômicos, que, no caso do Brasil, influencia diretamente no fluxo de turistas e na oferta de serviços de qualidade, como taxa de câmbio e taxas de juros (Kadota & Rabahy, 2003). Também foram incluídos desastres naturais, como fatores geradores de crise no turismo, acontecimentos que vêm se intensificando, na última década, como tsunami, fumaça vulcânica, deslizamentos de terra, enchentes, queimadas (Rocha & Silveira, 2021).

Quadro 3. Ministros entrevistados, períodos de mandatos, fator motivador e categorias de crises que impactam no turismo

Ministro entrevistado	Período	Crise	Categoria
Ailton Barcelos Fernandes	1993-1994	Plano Real – com a valorização da moeda brasileira o fluxo de turistas estrangeiros diminuiu drasticamente (1).	Econômico
		Crise da Cia. aérea Varig – gerando desemprego e diminuição de rotas internacionais.	
Dorothea Werneck	1995-1996	Expansão da Internet – exigindo investimentos públicos e privados (1).	Político
José Botafogo Gonçalves	1998	H5N1 Gripe Aviária – redução de empregos e abate de animais (2).	Saúde
Rafael Grecca	1999-2000	Desvalorização cambial – afetando o poder de compra do brasileiro (1).	Econômico
		Desregulamentação do transporte aéreo – redução no percentual de comissionamento pago pelas Cias Aéreas (1).	Fatos políticos
Caio Cibella de Carvalho	2002-2003	Consequências do atentado às Torres Gêmeas nos EUA – diminuição das viagens internacionais (1).	Terrorismo
		Epidemia da SARS (CoV) na Ásia – protocolos sanitários são adotados na China, Hong-Kong, Tailândia, Singapura, Vietnam e Canadá (3).	Saúde
Luiz Barretto Filho	2008-2010	Pandemia da Gripe Suína (H1N1) – iniciados protocolos de controle da disseminação da doença (4).	Saúde
		Surto de Dengue no Brasil – afetando populações de grandes centros urbanos (5).	
		Influenza A aviária (H7N9) atinge humanos – controles de infectados em portos e aeroportos (6).	
		Crise mundial de 2008 – gerando quebra de instituições financeiras, baixa no consumo de produtos e diminuição do crédito (7).	Econômico
		Chuvas na noite de Réveillon provocam deslizamentos no litoral carioca – 53 mortos em Ilha Grande (8).	Desastre natural

Gastão Vieira	2011-2014	Fortes chuvas provocam deslizamentos de terra na Região Serrana do Rio de Janeiro – mais de 900 mortos e bairros inteiros devastados. (9).	Desastre natural
		Protestos sobre temas diversos mobilizam brasileiros – eventos organizados pelas redes sociais ocorreram em diversas cidades (10).	Redes Sociais
		Febre de Chikungunya se espalhando em alguns estados brasileiros – gera preocupação com a saúde de jogadores das Seleções que participaram da Copa do Mundo 2014 (5).	Saúde
Vinicius Lages	2014-2015	Rompimento de barragem em Bento Rodrigues (MG) – 18 mortos e lama alcançaram o curso do Rio Doce e o Oceano Atlântico. (11).	Desastre natural
Henrique Eduardo Alves	2015-2016	<i>Impeachment</i> de Dilma Rousseff e outras instabilidades políticas na América Latina – incertezas sociopolíticas e econômicas (12).	Fatos políticos
Marx Beltrão	2016-2018	Epidemia do vírus Zika no nordeste brasileiro – desmotivando atletas a participar das Olimpíadas do Rio de Janeiro (13).	Saúde
Vinicius Lummertz	2018	Liberação de 100% de capital estrangeiro nas empresas aéreas que operam no Brasil – receio das companhias aéreas brasileiras com a prática de Dumping das grandes empresas aéreas internacionais (14).	Fatos políticos
		Greve dos caminhoneiros – 10 dias de paralisação e bloqueio de estradas que geraram desabastecimento (15).	Fatos políticos
Marcelo Álvaro Antônio	2019-2020	Rompimento de barragem em Brumadinho – 267 vítimas e cidade com atrativo cultural destruído (16).	Desastre natural
		Pandemia de covid-19 – fechamento de fronteiras, de estabelecimentos comerciais, imposição de distanciamento social e adoção do home-office (17).	Saúde

Fonte: Elaborado pelos autores (2023), com base em: (1) Tito (2018); (2) Folha de São Paulo (2006); (3) EMBRAPA (2022); (4) Thompson (2003); (5) Kasznar (2009); (6) Azevedo, Oliveira e Vasconcelos (2015); (7) Fachinello e Ferreira Filho (2010); (8) Rosa e Costa (2015); (9) Lauriano (2010); (10) G1, 2022; (11) Peruzzo (2013); (12) Baeta (2015); (13) Mendes (2018); (14) Nunes e Pimenta (2016); (15) Ministério da Economia, 2022; (16) Moura et al., (2019); (17) Mansur e Andrade (2022); (18) Mattedi et al. (2020).

Observa-se que os eventos de saúde são os mais recorrentes nos períodos de mandato dos então ministros: foram sete situações distintas, mas eles pouco mencionaram as epidemias de gripe aviária e suína. Acontecimentos políticos, que ensejam crises, são cinco, em cinco situações distintas. Na sequência de importância, aparecem os eventos econômicos e os desastres naturais, com quatro ocorrências. O terrorismo e as redes sociais aparecem com apenas uma situação de crise, nos períodos analisados.

Segundo o ex-ministro Barcelos, a expertise em gerenciamento de crises existia, já que outros conflitos passavam pelo então Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, incluindo, greves; “já que, em toda grande crise empresarial e crises de cadeia produtiva, o locus de sua discussão era o Ministério”. Mas reconhece fragilidades, apontando que, embora ágil e que, ocasionalmente, instituiu-se um comitê para determinada problemática.

Da mesma forma, aponta Lages, pois, em sua gestão, havia protocolos nacionais de contingência, porém, focados na segurança da realização da Copa do Mundo no Brasil e não, exclusivamente, focados no turismo para gerenciamento de crises no setor. Ondas de violência em Fortaleza, Rio Grande do Norte e Rio de Janeiro, além do receio por parte do Governo Federal de que os protestos de 2013 tomassem conta das ruas, eram fantasmas que assolavam a Esplanada, revelou.

Nas palavras de Beltrão, as crises sempre existiram, e diante delas, as ações são norteadas por boas práticas e grandes referências, como a Organização Mundial do Turismo, mas jamais haverá um passo a passo pronto para cada contratempo vindouro. O ex-ministro Carvalho reforça que outras adversidades foram enfrentadas no passado, algumas, inclusive, durante seu mandato, como a Guerra do Golfo, os ataques terroristas em Nova Iorque, a falência das gigantes aéreas, Varig e Transbrasil, e a falência de uma grande operadora.

Diante dos desafios que se impõem ao setor, é possível notar, na discussão proposta, algumas colocações a respeito de possíveis caminhos, rumo à recuperação do setor de turismo, após a pandemia de covid-19. Nota-se que, na atualidade, existe a descentralização de poderes ligados a secretários municipais, estaduais e entidades de classe, representando parte do trade.

Ainda nesse sentido de integração entre os setores, ressalta-se a fala de Antônio, sobre a necessidade de políticas que assegurem ajuda financeira. “Sabemos que o turismo foi o primeiro a ser impactado”, disse o então ministro, no período da pandemia. “Tais ações gerariam resultados imediatos e de impactos positivos, porém, com característica imediatista”, continuou. Segundo Alves, o Ministério do Turismo deve focar em parcerias dentro e fora do país, para tornar-se mais forte, mesmo diante de um orçamento frágil, se comparado a outras pastas na Esplanada.

Para Beltrão, muito provavelmente essa recuperação seria de maneira lenta. Carvalho reitera essa ideia, para ele, essas crises e acontecimentos derrubaram os gráficos do turismo. Para isso, “é preciso criatividade, tanto dos destinos quanto dos empresários”. Lembrar os atentados terroristas e as medidas de retomada, também foi citado por Lummertz. Diante dos desafios do setor, Werneck concorda com o estímulo ao turismo doméstico, mesma estratégia apontada por Carvalho e Lummertz sobre a retomada.

Ela, também, sugere especial atenção a destinos como serras, acampamentos, passeios em cidades históricas e demais possibilidades sem aglomeração. Seu colega de pasta, Vieira, aposta no estímulo à ciência e à tecnologia para avanços significativos nesse processo de retomada e no empreendedorismo, como força motriz no cenário pós-pandemia. Barretto enfatiza a humildade para observar políticas assertivas tomadas por outros países e implantá-las.

Reduzir a distância entre academia e mercado, conforme Chen, Munoz e Aye (2021) e Khan, Nasir e Saleem, (2021), é uma das soluções dessas dificuldades e estratégias de superação dos desafios. Outras menções, de abordagem ampla, em relação ao comportamento do consumidor e ao cenário mundial, são: os protocolos serão de biossegurança, de limpeza, de higiene (Antônio); o turista deverá repensar a motivação, o período e a frequência das viagens (Lages); o mundo terá de investir, pesadamente, em ciência, tecnologia e inovação na pesquisa médico-científica (Barcelos). Retoman-

do as análises de Ceballos, Hernández, Quitana e Ibañez (2020) e Henseler, Maisonnave e Maskaya (2022), a gestão de crises no turismo, por meio de modelos elaborados em função do aprendizado com avaliações das ações dos atores públicos e privados, contribuirá para a economia do país.

Quanto aos beneficiados, a maioria dos chefes da pasta contempla, em seu relato, os atores do mercado. Quanto à eficácia administrativa, dois líderes indicaram ações pontuais, para superar a crise, oito apontaram ações que podem ter resultados duradouros, mas que ainda estão idealizadas e não foram empreendidas, e dois indicaram ações com foco no desenvolvimento do turismo, mas, igualmente, são ideias a serem adotadas no futuro. Os conteúdos reforçam que os ex-ministros vislumbram que o setor terá condições melhores que anteriormente à crise.

Consideram-se os atores indicados como prioritários nas ações do poder público para superar a crise de covid-19, bem como para a eficiência dessas ações, na direção do desenvolvimento da atividade turística. No Quadro 3, as duas colunas evidenciam os resultados, agrupados nas categorias de análise de conteúdo, com base nos autores: 1) modelo de gestão centralizada/coordenada (Mateos & Mendoza, 2019; Bicchieri, 2020; Chen, Munoz, & Aye, 2021; Huambachano & Guevara-Llanos, 2021); 2) readaptação da governança dos destinos turísticos (Bown, Rovins, & Feldmann-Jensen, 2017; Bicchieri & 2020; Morvillo & Becheri, 2020; Mantecón & Velasco, 2020; Mantecón & Huete, 2021).

Quadro 4. Gestão de crises, impactos e repercussões

Modelo de gestão coordenada	Readaptações da governança dos destinos
Não há memória de protocolos (Dorothea Werneck)	Destinos com espaços amplos e ao ar livre serão mais procurados (Dorothea Werneck)
A gestão era limitada à assessoria de imprensa; não havia ação estratégica-metodológica (Ailton Barcelos)	A estratégia é a dos EUA (2011), o turismo doméstico (Caio Carvalho)
Não havia protocolos, imaginavam-se a malária e outras doenças (Vinícius Lages)	O consumidor valorizará mais as experiências locais (Luiz Barreto Filho)
As ações são norteadas por boas práticas da OMT, jamais haverá um passo-a-passo pronto (Max Beltrão)	O turista buscará localidades com estrutura de saúde e coleta de lixo (Ailton Barcelos)
Diversidades foram enfrentadas, como a SARS, é preciso criatividade, do poder público e dos empresários (Caio Carvalho)	O Ministério deve se fortalecer, por meio de parcerias, internas e externas (Henrique Eduardo Alves)
Não havia protocolo específico, havia esforço para contornar a insatisfação popular, improvisa-se com o que se tem (Gastão Vieira)	O setor precisará se reinventar, não só no aspecto econômico (Max Beltrão)
Necessário lembrar dos atentados terroristas e as medidas de retomada, adaptação será a palavra de ordem (Vinícius Lummertz)	Cooperação será entre atores privados para redigir um "livro branco" do turismo (José Botafogo Gonçalves)
A equação deve incluir serviço de saúde para comunidades e turistas (Rafael Greca)	A ajuda deve ser setorizada, para a sobrevivência das empresas (Marcelo Álvaro Antônio)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Em síntese, a centralização na gestão do setor; o reforço ao turismo doméstico, inclusive, pensando em sua infraestrutura básica necessária; a importância da ciência e da tecnologia para o setor; o socorro financeiro aos empresários; e a capacidade de aprender com crises externas, foram as sugestões propostas nessa fase. Verifica-se que as análises dos ex-ministros convergem para ações com participação de diversos atores, na busca de soluções para minimizar a crise e concentram-se na cooperação entre empresas, na gestão de destinos e nas estratégias de mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No bojo da globalização, o turismo tende a ser afetado pelas dinâmicas, que governam o mundo. Simultaneamente, enquanto existem possibilidades para seu desenvolvimento, aponta-se para a vulnerabilidade do setor de viagens, diante de eventos de crise. O objetivo deste artigo foi entender as experiências dos ex-ministros na gestão de crises e detectar a eficácia das ações e os atores beneficiados. Identificou-se, por meio do modelo denominado análise temática e do método de análise de conteúdo, que existe uma consonância entre os fatores que determinam o sucesso, ou o insucesso gerencial das crises, determinados pelos estágios pré, durante e pós-contexto. Refletiu-se sobre o enfrentamento de futuras crises e sobre o quanto as ações públicas, implementadas ou consideradas, ainda são limitadas para a reparação definitiva de possíveis problemas no setor.

Considerando o quadro elaborado com base nas entrevistas, o Brasil deve investir em estratégias para que as ações de gestão de crises sejam bem-sucedidas. Portanto, o país deve: investir em pesquisas e ações para aprimorar e instrumentar os gestores públicos, a nível ministerial, priorizando teorias de prevenção, para sustentar ações de preparação para crises; elaborar protocolos de comunicação de risco, envolvendo os diversos segmentos do setor; promover ações de educação e treinamento em gestão de crise para gestores públicos e associações de classe; desenvolver estudos acerca da crise de covid-19, para sistematizar aprendizados; elaborar estratégias para captação e analisar, com regularidade, informações do mercado de hospitalidade e turismo, respeitando a lei geral de proteção de dados; adotar mecanismos institucionais de prevenção de crises, relacionadas à política; estruturar processos de comunicação e captação de informações por meio da mídia digital.

A revisão da literatura também apontou que, ao redor do mundo, membros da administração pública sentiram-se inseguros com relação a ações a serem adotadas, frente à escassez de referências anteriores, sobre gestão de crises, o que repercutiu na intensidade dos impactos negativos, nos setores produtivos e sociais, em razão da pandemia de covid-19. Na literatura acadêmica, não existem indícios de modelos considerados completos, que possam subsidiar gestores públicos e empresários para contornar os impactos da crise gerada pela pandemia e acelerar a recuperação do setor de turismo.

Com base nas experiências de crise anteriores, vividas e relatadas pelos gestores públicos federais, que atuaram na gestão pública do turismo, desde 1992, a diretriz é a adoção de estratégias de prevenção. As teorias de gestão de crise indicam a necessidade de ações contínuas de estudos e pesquisas para desenvolvimento e gestão sustentável da atividade turística, em consonância com políticas de inclusão social e qualificação de produtos e serviços. Em resposta ao objetivo geral, foi possível entender as experiências dos ex-ministros do Turismo no Brasil na gestão de crises durante sua liderança, respondendo também ao objetivo específico, ex-mandatários não possuíam

um modelo de gerenciamento de crise específico: alguns assumem não ter tido este recurso e agir por demanda, com o suporte da equipe técnica da pasta; outros relatos apontam que havia preocupações com crises institucionais – como as causadas por grandes protestos ou até pela queda de mandatários. Esses dados reforçam a relevância da existência de um plano de contingência para o gerenciamento de crises no turismo.

Unissonamente, chefes ministeriais apontam a necessidade de criação e implantação de protocolos sanitários efetivos para a confiança do turista interno e externo, estimulando a retomada da atividade, sem esquecer o socorro financeiro, evitando, assim, o desmonte do setor. Visando ao contínuo aprendizado e a geração de expertise da área, líderes apontam a necessidade de investimento em ciência e tecnologia, bem como a capacidade de aprender com crises anteriores. Identifica-se que não existem protocolos para gerenciamento de crises em turismo, sendo estes criados de maneira reativa após a crise instalar-se.

Para a preparação de equipes, nesses setores específicos, é importante agregar pesquisas e visões estratégicas, a partir dos discursos de todos os envolvidos com as atividades turísticas, em especial, estudiosos da área. Nos aspectos da governança dos destinos, na conscientização e percepção dos riscos aos consumidores de viagem, essas práticas devem considerar o papel da mídia, no que concerne à comunicação social. Por fim, considera-se que as ações do poder público federal devem incluir estratégias de resiliência e refletir sobre os impactos institucionais e organizacionais para o bem-estar social dos brasileiros.

Para estudos vindouros, sugere-se uma análise mais aprofundada sobre as crises vividas, ao longo dos anos, por ministérios, na esfera institucional doméstica (quedas de mandatários, processos de cassação, trocas partidárias, escândalos diversos, “apagões aéreos”), na esfera sanitária (HIV/ Aids, Influenza, covid-19, gripe do frango, ebola, encefalopatia bovina – EEB – ou mal da vaca louca, peste suína) e, finalmente, na esfera mundial (conflitos armados, guerras, ataques terroristas, como o “Onze de setembro”, regimes autoritários e seus impactos). A análise mais aprofundada poderá contribuir para um arcabouço sobre as crises versus aprendizados, no sentido de ações exitosas e não efetivas.

Este artigo debruçou-se sobre os aprendizados dos ex-ministros de Estado, considerando crises gerais, entretanto, até mesmo, pelo momento de enfrentamento da crise causada pela covid-19, o estudo pode apresentar certa tendência a considerar mais exemplos sobre tal crise contemporânea, o que seria visto pelos autores como uma limitação desta pesquisa. As visões dos políticos de alto escalão influenciam as ações da sociedade, inclusive, aumentando sua percepção de relevância a respeito de temas diversos, entre os quais, as crises no setor de turismo.

Compreender esses pontos de vista contribui para a criação de políticas públicas, com base nos aprendizados passados com os êxitos e insucessos, preparando planos de gestão de crises para a sociedade. O ineditismo desta pesquisa está, não somente no grande recorte temporal, que abranje as gestões dos ex-ministros respondentes, mas, também, nas entrevistas exclusivas para este artigo, que vão muito além de declarações dadas a veículos de imprensa e coletadas para um estudo de análise de conteúdo.

AGRADECIMENTOS

Destacamos nossos sinceros agradecimentos a cada um dos ex-ministros participantes, aos times de assessoria, por tamanha delicadeza na tratativa desse tema, compartilhando suas vivências e por estimularem a criação acadêmica. Aos avaliadores, partes integrantes deste resultado final. E à Isabela Pinheiro, em Barcelona, pelo suporte na tradução. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, ficando aqui nosso agradecimento.

REFERÊNCIAS

- Agar, M. (2006). An ethnography by any other name, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7 (4). <https://doi.org/10.17169/fqs-7.4.177>
- Azevedo, R. D. S. D. S., Oliveira, C. S., & Vasconcelos, P. F. D. C. (2015). Risco do chikungunya para o Brasil. *Revista de saúde pública*, 49, 58. <https://doi.org/10.1590/S0034-8910.2015049006219>
- Baeta, J. (2015). Contaminação do rio Doce ameaça vida marinha no Espírito Santo. *O Tempo*. Recuperado de: Para compartilhar esse conteúdo, por favor utilize o link <https://www.otempo.com.br/cmlink/hotsites/mar-de-lama/contamina%C3%A7%C3%A3o-do-rio-doce-amea%C3%A7a-vida-marinha-no-esp%C3%A9rito-santo-1.1161772> ou as ferramentas oferecidas na página.
- Berriane, M. (2020). Le tourisme marocain de l'après-Covid-19: simple relance de l'activité ou refonte profonde du modèle touristique?, *Open Edition Journals*. Recuperado de: <https://journals.openedition.org/teoros/7627>
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. Los Angeles, CA: Sage.
- Bicchieri, G. (2020). Pianificare la temporaneità - storie di gestione e autogestione nel post sisma del centro Italia. In: *Oltre le crisi: rinnovamento, ricostruzione e sviluppo dei territori*, Brandano, M. G., Faggian. A., Urso, G. Recuperado de: <https://webthesis.biblio.polito.it/7799/>
- Bown, N. A., Rovins, J. E., & Feldmann-Jesen, S. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: a systematic review of literature, *Int J Disaster Risk Reduct*, 22, 362-370. [10.1016/j.ijdrr.2017.02.005](https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.02.005)
- Ceballos, J. L. R., Hernández, J. H., Quitana, S. C., & Ibañez, M. N. (2020). Una breve reflexión desde el cero turístico. In: *Turismo pos-Covid-19: reflexiones, retos y oportunidades* / coord. por Cruz, M. R. S., Martín, R. H., Fumero, N. P., 2020, p. 63-67. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506837>
- Clance, M. W., Gupta, R., & Wohar, M. E. (2019). Geopolitical risks and recessions in a panel of advanced economies: evidence from over a century of data, *Applied Economics Letters*, 26 (16), 1317-1321. <https://doi.org/10.1080/13504851.2018.1558332>
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2019). Scansis as a unique crisis type: theoretical and practical implications, *Journal of Communication Management*, 23 (1), 72-88. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2018-0078>
- Crandall, W. R., Parnell, J. A., & Spillan J. E. (2014). *Crisis management*. Los Angeles: Sage.
- Crandall, W. R., & Mensah, E. C. (2008). *Crisis Management & Sustainable Development: A Framework & Proposed Research Agenda*. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1, 16-24. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-663-04256-3_3
- Crone, A. (2007). Die Unternehmenskrise. In A. Crone, & H. Werner (Eds.), *Handbuch modernes Sanierungsmanagement*. München: Franz Vahlen.

- Chen, L. H., Munoz, K. E., & Aye, N. (2021). Systematic review of crisis reactions toward major disease outbreaks: application of the triple helix model in the context of tourism, *International Journal of Tourism Cities*: 15. Recuperado de: <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1402768>
- Duan, J., Xie, C., & Morrison, A. M. (2022). Tourism crises and impacts on destinations: a systematic review of the tourism and hospitality literature, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46 (4), 667-695. <https://doi.org/10.1177/1096348021994194>
- EMBRAPA (2022). Nota Técnica sobre Influenza Aviária - 2022. Recuperado de: <https://www.embrapa.br/documents/1355242/0/Nota+T%C3%A9cnica+-+Influenza+Avi%C3%A1ria+-+2022.pdf/2a426e88-1c54-27f5-bce6-5900797ae03e>
- Estevão, C., & Costa, C. (2020). Natural disaster management in tourist destinations: a systematic literature review, *European Journal of Tourism Research*, 25, p. 2502. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.417>
- Fachinello, A. L., & Ferreira Filho, J. B. D. S. (2010). Gripe aviária no Brasil: uma análise econômica de equilíbrio geral. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 48, 539-566. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032010000300003>
- Fink, S. (1986). *Crisis Management*. New York: Amacom.
- Folha de São Paulo. (8 jun. 2006) Veja a cronologia da crise da Varig. Mercado. Recuperado de: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u108398.shtml>.
- G1. (15 Feb. 2022). Em 2011, chuva na Região Serrana deixou mais de 900 mortos. Recuperado de: <https://g1.globo.com/rj/regiao-serrana/noticia/2022/02/15/em-2011-chuva-na-regiao-serrana-deixou-mais-de-900-mortos.ghtml>
- Glaesser, D. (2008). *Gestão de crises na indústria do turismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied Thematic Analysis*. SAGE Publish. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483384436>
- Guzmán, F. J. V., Alvarado, G. D. P. P., Pinedo, K. A. S., & Ríos, J. G. (2021). Segurança e desenvolvimento do turismo contra a Covid-19: uma revisão da literatura internacional, *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2 (2), p. 126-136, 2021. <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i2.84>
- Huambachano, C. R. A., & Guevara-Llanos, M. P. (2021). 8. Responsabilidad social empresarial ante la crisis socio-económica generada por una pandemia, 2020: una revisión sistemática. Univesidad del Norte. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26510/Campos%20Huambachano,%20Rafael%20Arturo%20-%20Guevara%20Llanos,%20Mariela%20Polet.pdf?sequence=11>
- Kadota, D. K., & Rabahy, W. A. (2003). Conta Satélite de Turismo no Brasil: método de avaliação do impacto econômico do turismo. *Revista Turismo em Análise*, 14(1), 65-84. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v14i1p65-84>
- Kasznar, I. K. (2009). Administração de políticas emergenciais de saúde. O caso Argentina e Brasil e a Pandemia da Gripe Suína (H1N1). *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 3(3), 30-61. <https://doi.org/10.12712/rpca.v3i3.11077>
- Khan, N.; Hassan, U. A.; Fahad, S.; & Naushad, M. (2020). Factors Affecting Tourism Industry and Its Impacts on Global Economy of the World, *SSRN Eletronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3559353>
- Lauriano, C. (31 Agu. 2010). Angra dos Reis ainda se recupera das chuvas do réveillon de 2009. G1-RJ. Recuperado de: <https://g1.globo.com/especiais/eleicoes-2010/noticia/2010/08/angra-dos-reis-ainda-se-recupera-das-chuvas-do-reveillon-de-2009.html#:~:text=A%20forte%20chuva%20que%20atingia,da%20pousada%20Sankay%20foi%20soterrada.>
- Leta, S. D., & Chan, I. C. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102915>
- Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P., & Salazar, N. (2020): Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020, *Tourism Geographies*, <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>

- Mansur, R. & Andrade, J. (20 Dec. 2022). Brumadinho: quase 4 anos após tragédia, Polícia Civil identifica mais uma vítima do rompimento de barragem da Vale. G1-Minas. Recuperado de: https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2022/12/20/brumadinho-quase-4-anos-apos-tragedia-policia-civil-identifica-mais-uma-vitima-do-rompimento-de-barragem-da-vale.ghtml?utm_source=share-universal&utm_medium=share-bar-app&utm_campaign=materias.
- Mateos, R.; & Mendoza, A. G. F. (2019). Planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales. Un estado de la cuestión. *UA Revistes Científiques*. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.72.11>
- Mattedi, M. A., Ribeiro, E. A., Spiess, M. R., & Ludwig, L. (2020). Epidemia e contenção: cenários emergentes do pós-Covid-19. *Estudos avançados*, 34, 283-302. doi:10.1590/s0103-4014.2020.3499.017
- McKee, M., & Stuckler, D. (2020). If the world fails to protect the economy, COVID-19 will damage health not just now but also in the future. *Nat Med*, vol. 26(5): 640-642. <https://doi.org/10.1038/s41591-020-0863-y>
- Mendes, G. G. (2018). O impeachment de Dilma Rousseff e a instabilidade política na América Latina: a aplicabilidade do modelo de Perez-Liñan. *Revista de Ciências Sociais: RCS*, 49(1), 253-278. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6408194>
- Morvillo, A., & Becheri, E. (2020). Dalla Crisi alle Opportunità per il Futuro del Turismo in Italia. *Supplemento alla XXIII Edizione de Rapporto sul Turismo Italiano*. Recuperado de: <file:///D:/Arquivos%20de%20Backup/Downloads/supplemento-alla-xxiii-edizione-del-rapporto-sul-turismo-italiano.pdf>
- Moura, H. N., Lemos Neto, J. B., Santos, V. É. S., & Tavares, F. B. R. (2019). Resultantes da greve dos caminhoneiros (2018): um hibridismo de estatística bilionária e o óleo diesel em face à macroeconomia. *Research, Society and Development*, 8(7), e50871164. <https://doi.org/10.33448/rsdv8i7.1164>
- Ministério da Economia. (31 oct. 2022). Abertura do capital estrangeiro para as companhias aéreas. Recuperado de: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/principais-acoes-na-area-economica/acoes-2019/abertura-do-capital-estrangeiro-para-as-companhias-aereas>
- Nunes, J., & Pimenta, D. N. (2016). A epidemia de Zika e os limites da saúde global. *Lua Nova: revista de cultura e política*, 21-46. <https://doi.org/10.1590/0102-6445021-046/98>
- Oliveira, A. J. D., Onuki, J., & Amorim, S. N. D. (2009). A crise do transporte aéreo no Brasil: 2006-2007. *Casoteca de Gestão Pública*. Recuperado de: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/304/13/A%20crise%20do%20transporte%20a%C3%A9reo%20no%20Brasil%202006-2007.pdf>.
- Oliveira, J. L. S., Velozo-Silva, J., Tomazzoni, E. L., & Panosso Netto, A. (2022). Análises da governança turística com base nas visões de ex-ministros do turismo do Brasil. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 16, 2426. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2426>
- Oliveira, W. (2019). Turismo no Sri Lanka: tudo que você precisa saber antes de viajar, *Revista Melhores Destinos*. Recuperado de: <https://www.melhoresdestinos.com.br/sri-lanka.html>
- Peruzzo, C. (2013). Movimentos sociais, redes virtuais e mídia alternativa no junho em que “o gigante acordou”. *MATRIZES*, 7(2), 73-93. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v7i2p73-93>
- Rocha, M. M., & Silveira, M. A. T. (2021). Gestão de Risco no Turismo: Análise dos Destinos Turísticos no Brasil e a Vulnerabilidade a Desastres Naturais. *Marketing & Tourism Review*, 6(1), 1-34.
- Rosa, L. C., & Costa, D. F. (2015). Efeitos da crise mundial de 2008 na situação econômica e financeira das empresas brasileiras que compõem o Ibovespa. *Revista Mineira De Contabilidade*, 1(53), 6-14. Recuperado de: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/193>
- Souza, L. K. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática, *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71 (2). <http://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>
- Thompson, L. (2003). Inicio de una nueva epidemia, SARS. *Revista Medica Herediana*, 14(2), 49-50. Recuperado en 01 de mayo de 2023, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2003000200001&lng=es&tlng=en.
- Tito, A. L. D. A. (2018). Gerenciamento de crise nas agências de viagens do Brasil. 2018. 126f. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Recuperado de: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/26319>

Tito, A. L. A., & Araújo, M. V. P. (2019). Studies on crisis management in tourism: approaches and contexts. *Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, vol. 11 (2). Recuperado de: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/6008>

Tomaz, K. (15 May 2021). Há 15 anos, São Paulo teve 'lockdown' durante ataques de facção e revide de policiais. G1-SP. Recuperado de: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2021/05/15/ha-15-anos-sao-paulo-teve-lockdown-durante-ataques-de-faccas-e-revide-de-policiais.ghtml>

Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85:104307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>

Zenker, S., & Kock, F. (2020). The Coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81, 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>

Contribuição dos autores:

Juarez Velozo-Silva: Conceitualização, Curadoria de dados, Análise de dados, Pesquisa, Metodologia, Administração do projeto, Redação – revisão e edição.

Josefa Laize Soares Oliveira: Análise de dados, Pesquisa, Metodologia, Redação.

Debora Cordeiro Braga: Análise de dados, Metodologia, Redação – revisão e edição.

Edegar Luis Tomazzoni: Análise de dados, Metodologia, Redação – revisão e edição.

