

ADMINISTRAÇÃO DE CRISES - QUESTÕES TEÓRICAS E APLICABILIDADE NA INDÚSTRIA TURÍSTICA

CRISIS MANAGEMENT - THEORETICAL ISSUES AND APPLICABILITY TO THE TOURISM INDUSTRY

Dr. Guilherme Guimarães SANTANA*

RESUMO

Atualmente as crises são parte integrante da administração e dos negócios. As crises são inevitáveis e nenhuma indústria está imune à crises. Este artigo discute o conceito de administração de crise, a qual constitui um novo campo de pesquisa. São enfatizados o problema de definição e suas implicações no desenvolvimento desta área. O artigo conclui com uma discussão sobre a importância e a relevância da administração de crise para a indústria turística.

Palavras-chave: Crises; Administração de Crises; Turismo; Segurança.

ABSTRACT

Crises are today an integral part of business and management. Crises are inevitable and no industry is immune to crises. In this paper, the concept of crisis management, which is a new field of research, is discussed. The problem of definition and its implications to the development of this area are emphasized. The paper is concluded with a discussion on the importance and relevance of crisis management to the tourism industry.

Key words: Crisis; Crisis Management; Tourism; Safety.

INTRODUÇÃO

Não é comum imaginar o turismo e crises/desastres sob uma mesma ótica. Satisfação, prazer, entretenimento e segurança estão incorporados ao conceito de turismo, ao passo que crises/desastres trazem sofrimento, medo, ansiedade, trauma e pânico. Infelizmente, crises e desastres são uma realidade e precisam ser reconhecidos como tal por qualquer um envolvido em qualquer atividade turística (promotores e consumidores). Independente de ser um tópico desagradável, é preciso reconhecer que as crises (causadas pela natureza ou pelo homem) tem feito parte de nossas vidas, afetando direta ou indiretamente comunidades, visitantes, legisladores, promotores e assim por diante. Em destinos e/ou comunidades turísticas que possuem considerável dependência econômica nas atividades relacionadas ao turismo, a vulnerabilidade à ocorrência de uma crise aumenta significativamente devido a necessidade de manter uma imagem positiva de atratividade e segurança para manter e assegurar o sucesso. Este artigo irá considerar apenas as crises provocadas pelo homem.

INTRODUCTION

It is not common to think about tourism and disaster/crisis in the same light. Enjoyment, pleasure, relaxation, and safety are embodied in the concept of tourism, whereas crises/disasters bring distress, fear, anxiety, trauma, and panic. Unfortunately, the issues of crises and disasters are real ones, and have to be acknowledged by whoever is involved in any tourism activity (promoters or consumers). Regardless of the unpleasantness of the topic, it has to be recognized that crises (brought about by nature or man-made crises) have been a part of life, directly or indirectly affecting communities, visitors, regulators, promoters, and so forth. Where tourism destinations and/or communities have considerable economic dependence on tourism related activities; their vulnerability to crisis occurrence is significantly increased, given that they need to maintain a positive image of attractiveness and safety for continuous success. In this paper, only man-made crises will be considered.

* Universidade do Vale do Itajaí.

* *University of Vale do Itajaí.*

2. CRISE: UMA CARACTERÍSTICA COMUM AOS TEMPOS MODERNOS

Hoje em dia, as crises provocadas pelo homem tem o potencial de rivalizar os desastres naturais tanto em alcance quanto em magnitude. Considerando-se apenas a variável financeira, por exemplo, o custo da crise do vazamento de óleo do Exxon Valdez em 1991, dois anos após o desastre, já encontrava-se acima de dois bilhões de dólares (Small, 1991). Desde então, estima-se que os custos totais desta crise cheguem a mais que o dobro deste valor, embora a mesma ainda não tenha terminado. As conseqüências desta e de outras grandes crises recentes são diversas e de longo alcance. A devastação causada por algumas crises recentes incluiu a perda de centenas de vidas humanas, bem como um prejuízo incalculável para o meio ambiente e as futuras gerações. Grandes crises, como Chernobyl e Exxon Valdez, bem como os vazamentos de óleo e os incêndios durante a Guerra do Golfo, afetaram grandes regiões do globo. Antigamente, tais efeitos só poderiam ter sido causados por catástrofes naturais (Mitroff e Pearson, 1993).

O desenvolvimento tecnológico está evoluindo a cada minuto e multiplicando-se. A medida em que nossa tecnologia aumenta, nossos conflitos/guerras multiplicam-se, e invadimos mais e mais a natureza, geramos sistemas - organizações - que aumentam os riscos para os operadores, passageiros, espectadores inocentes e gerações futuras (Chartrand, 1987). De 1900 a 1987 o mundo presenciou 29 grandes acidentes industriais (Richardson, 1993; Smith e Sipika, 1993). Aproximadamente 50 por cento deles ocorreram a partir do final dos anos 70. Um exame mais detalhado dos eventos ocorridos nos últimos 10 anos (1987 - 1997) sugere que não só o número, mas também a seriedade das crises, aumentaram drasticamente.

Os anos 80 ficarão marcados para sempre pelas grandes crises comerciais e industriais que aconteceram durante esta década. A considerável perda de vidas foi testemunhada nos principais desastres industriais e comerciais como os acidentes de Bophal, Chernobyl, Cidade do México, Tylenol, Hyatt Regency (Kansas - EUA), e da plataforma de óleo Piper Alpha. A indústria de transportes também sofreu sérios acidentes durante esta mesma década, o que gerou a perda de confiança do público neste setor da economia de serviços. Os mais comentados foram o naufrágio do Herald of Free Enterprise, a explosão da Challenger, o incêndio da estação de metrô King Cross, o vazamento de óleo do Exxon Valdez e os acidentes aéreos em Lockerbie/Pan Am e Kegworth/M1. As lições extraídas do desastre do Herald of Free Enterprise ainda não serviram de

2. CRISIS: A COMMON FEATURE IN MODERN TIMES

Human-induced crises have today the potential to rival natural disasters in both scope and magnitude. Considering only the financial variable, for example, the cost of the Exxon Valdez oil spill crisis in 1991, two years after the disaster, was running at more than two billion dollars (Small, 1991). It is estimated that the total costs of the crisis have more than doubled since then, and the crisis is not over yet. The consequences of this and other recent major crises were diverse and far-reaching. The devastation caused by some recent crises included the loss of hundreds of human lives as well as immeasurable damage to future generations and to the environment. Major crises such as Chernobyl and Exxon Valdez, as well as the oil spill and fires during the Gulf War, affected large regions of the globe. Previously, such effects could only have been caused by natural disasters (Mitroff and Pearson, 1993).

Technological development is evolving by the minute and multiplying. As our technology expands, as our conflicts/wars multiply, and as we increasingly invade nature, we create systems - organizations - that increase the risks for operators, passengers, innocent by-standers, and for future generations (Chartrand, 1987). From 1900 to 1987, there were 29 major industrial accidents in the world (Richardson, 1993; Smith and Sipika, 1993). Approximately 50 per cent of these occurred since the late 1970s. A close examination of the last 10-year events (1987 - 1997) suggests that not only the number but also the scale of crises increased dramatically.

The 1980s will be marked forever by major commercial and industrial crises that took place during that decade. Considerable loss of lives was witnessed in major industrial and commercial disasters such as the Bhopal accident, Chernobyl, Mexico City, Tylenol, Hyatt Regency (Kansas - USA), and the Piper Alpha oil platform. The transport industry also suffered serious accidents during the same decade, which had as a consequence the loss of public confidence in this sector of the service economy. Most commonly exposed were the sinking of the Herald of Free Enterprise, the Challenger space shuttle, the King Cross underground station fire, the Exxon Valdez oil spill, the Lockerbie/Pan-Am and Kegworth/M1 aircraft crashes. Lessons from the Herald of Free Enterprise disaster had not been learned, and yet the world witnessed another tragic

exemplo, e novamente o mundo testemunhou um outro trágico acidente marítimo na Escandinávia (o Ferry Báltico Estônia, 1994 - mais de 900 mortos). Lamentavelmente, o acidente na Escandinávia repetiu as mesmas falhas verificadas no naufrágio do Herald of Free Enterprise. A indústria turística também esteve sujeita a uma série de incidentes catastróficos, os quais conscientizaram o público dos riscos associados às atividades e aos setores desta indústria (ataques terroristas direcionados a prédios/instalações turísticas e aos próprios turistas, superlotação, crimes, crimes do colarinho-branco, desastres de avião, etc.). Uma análise mais profunda de apenas um “produto” da indústria do lazer, o futebol, pode fornecer uma série de acidentes, durante os últimos anos, em várias partes do mundo. No Reino Unido, por exemplo, houve vários casos: no estádio de Bradford, o tumulto de Heysel e o desastre no estádio Hillsborough, onde os torcedores foram pisoteados até a morte após um incidente devido a superlotação (Smith, 1990; Mitroff e Pearson, 1993).

Recentemente, e de outra forma, a indústria de cruzeiros também esteve em evidência devido a suas crises. Cunard, proprietária do navio de cruzeiro QE2, está defendendo-se contra um pedido de indenização de US\$ 62 milhões (40 milhões de libras) registrada em Nova York por passageiros lesados que viajaram, segundo eles, em condições precárias, durante um cruzeiro de Natal (Financial Times, fevereiro, 8, pp.8, 1995). A crise foi agravada devido às péssimas táticas de relações públicas empregadas pela Cunard. A Trafalgar House, proprietária da Cunard, sofreu uma perda imediata de 7,5 milhões de libras devido a crise do QE2 (Hamilton, 1995).

As crises tomam as mais variadas formas e maneiras. Em junho de 1996, a Igreja Protestante dos Estados Unidos votou pelo boicote a todas as firmas, parques temáticos e outros produtos Disney, pois consideraram (a Igreja) as políticas da Disney em relação aos homossexuais muito liberais e contrárias aos valores cristãos. O ponto importante a ser considerado aqui é que somente a Igreja Batista da região sul dos EUA possui mais de 60 milhões de membros. Outras crises relacionadas ao turismo bastante divulgadas incluem o tumulto em Los Angeles (abril, 1992); numerosas aquisições hostis e fusões em todos os setores da indústria; ataques terroristas a construções ou atividades relacionadas ao turismo no Sri Lanka, Egito, Peru, Irlanda do Norte e outros países; seqüestro de turistas; crimes sexuais vinculados ao turismo na Ásia, América Latina e outras áreas; explosão do avião da TWA (vão New York - Paris, julho de 1996); guerra na antiga Iugoslávia; entre outras. Todas estas crises trouxeram graves implicações não só para estes destinos, mas também para a indústria como um todo.

maritime accident in Scandinavia (the Baltic Ferry Estonia, 1994 - over 900 people dead). Unfortunately, the Scandinavian accident repeated the same faults identified with the sinking of the Herald of Free Enterprise were to blame. The tourism industry was also subject to a series of catastrophic incidents which raised public consciousness of the risks associated with activities and sectors within the industry (terrorist attacks on both tourism premises/facilities and directed at tourist themselves, overcrowding, crime, white-collar crime, airplane disasters, etc.). A closer look at one “product” of the leisure industry alone, football, can provide a series of accidents in recent years in many parts of the world. In the UK, for instance, there were many examples: Bradford City ground, the Heysel riot, and the Hillsborough stadium disaster where supporters were crushed to death following an overcrowding incident (Smith, 1990; Mitroff and Pearson, 1993).

More recently and in another fashion, the cruising business has also been in evidence for its crises. Cunard, the owner of the QE2 cruise ship, has been defending a US\$ 62 million (£40m) claim filed in New York by aggrieved passengers who traveled in what they alleged to be “building site” conditions on a Christmas cruise (Financial Times, February, 8, pp. 8, 1995). The crisis was aggravated by poor public relations. The QE2 crisis resulted in an immediate loss of £7.5 million for Trafalgar House, owner of Cunard (Hamilton, 1995).

Crises take many shapes and forms. In June 1996, the Protestant Church in the United States voted to boycott all firms, theme parks, and other Disney products, because they (the Church) considered Disney’s policies towards homosexuals too liberal and undermining Christians values. The important point here is that the Southern Baptist Church alone has over 60 million members. Other well publicized tourism-related crises include the Los Angeles rioting (April, 1992); numerous hostile takeovers in all sectors of the industry; terrorism attack in tourism-related buildings or activities in Egypt, Sri Lanka, Peru, Northern Ireland, and other countries; tourism-related crime (both directed at tourists or corporate crime) in many parts of the world; tourist kidnappings; sex-related tourism crime in Asia, Latin America, and other areas; the explosion of the TWA (New York - Paris flight - July, 1996); the war in the former Yugoslavia, among others. All these crises brought severe implications not only for those destinations but also for the industry as a whole.

3. A INEVITABILIDADE DAS CRISES E A CAPACIDADE DE ADMINISTRAÇÃO

Nos dias de hoje, uma crise organizacional pode ocorrer com pouco ou sem nenhum aviso prévio, em qualquer lugar, a qualquer momento. As crises também podem ocorrer em qualquer organização, grande ou pequena, pública ou privada, independente de seu estilo administrativo. Lamentavelmente, a probabilidade de empresas sofrerem algum tipo de crise de grandes proporções está maior do que nunca. Fatores como erro humano, falta de julgamento, falta de antecipação, ganância, falha mecânica, todos combinam-se para que, cedo ou tarde, os executivos organizacionais enfrentem uma grande crise. Na realidade, Mitroff e Pearson (1993) sugerem que o potencial para crises de grande escala induzidas pelo homem está virtualmente inserido na estrutura de nossos tempos. Mitroff e Pearson (1993) afirmam também que os efeitos negativos potenciais da tecnologia excedem a capacidade de nossas organizações e estruturas administrativas em controlá-los. Uma pesquisa conduzida por Weick (1987, 112) revelou que os acidentes ocorrem por que os homens que operam e administram sistemas complexos não são eles mesmos suficientemente complexos para sentir e antecipar os problemas gerados por estes sistemas. Weick afirma que isto é “um problema de ‘complexidade necessária’, pois a complexidade que existe no sistema a ser administrado excede a complexidade da pessoa que deve administrá-lo. Quando uma pessoa possui uma complexidade menor do que a necessária para lidar com o sistema, ela perde informações importantes, seus diagnósticos são incompletos, suas soluções têm visão limitada e podem aumentar ao invés de reduzir um problema.” Além disso, conforme observado por Pauchant e Douville (1993), a maior parte do conhecimento atual para criar organizações inovadoras tende a aumentar o seu grau de fragilidade e complexidade. Com todas as complexidades e incertezas, parece que qualquer intervenção em uma situação de crise tem o potencial de criar outros problemas. Segundo a observação de Weick (1988: 308) sobre as situações de crise, “Nossas ações estão sempre um pouco além de nossa compreensão sobre tais situações, o que significa que podemos literalmente intensificar as crises antes de sabermos o que estamos fazendo”.

4. ADMINISTRAÇÃO DE CRISE: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

A administração de crise é um campo de pesquisa bastante recente. Segundo Mitroff (1994), Mitroff e Pearson (1993), Pauchant e Douville (1993), Smith (1990), Pauchant e Mitroff (1988),

3. THE INEVITABILITY OF CRISIS AND MANAGEMENT CAPABILITY

An organizational crisis can occur today with little or no warning, anywhere, any time. A crisis can also happen to any organization, large or small, public or private, no matter its management style. Regrettably, the prospects for companies having to face some form of major crisis are greater than ever before. Human error, lack of judgment, lack of anticipation, corporate greed, mechanical failure, all combine to guarantee that a major crisis will present itself to organizational executives sooner or later. Indeed, Mitroff and Pearson (1993) suggest that the potential for large scale, human-induced crises are virtually built into the fabric of our times. Mitroff and Pearson (1993) also argue that the potential negative effects of technology exceed the ability of our organizations and management structures to control them. Research conducted by Weick (1987: 112) revealed that accidents occur because the humans who operate and manage complex systems are themselves not sufficiently complex to sense and anticipate the problems generated by those systems. Weick argues that this is “a problem of ‘requisite variety’, because the variety that exists in the system to be managed exceeds the variety in the people who must regulate it. When people have less variety than it is requisite to cope with the system, they miss important information, their diagnoses are incomplete, their remedies are short-sighted and can magnify rather than reduce a problem”. Moreover, and as noted by Pauchant and Douville (1993), most of the current knowledge in designing innovative and performing organizations tends to increase their degree of complexity and fragility. With all the complexities and uncertainties, it is apparent that any intervention in a crisis situation has the potential for creating other problems. As Weick (1988: 308) has observed about crisis situations, “Our actions are always a little further than is our understanding of those situations, which means we can intensify crises literally before we know what we are doing”.

4. CRISIS MANAGEMENT: A THEORETICAL APPROACH

Crisis management is a very recent field of research. It is still in its infancy, according to Mitroff (1994), Mitroff and Pearson (1993), Pauchant and Douville (1993), Smith (1990),

Smith e Sipika (1993), Miller (1988) e Fink (1986) este campo ainda está em sua infância. Apenas algumas organizações estão conscientes da administração de crise como uma função dos negócios. Na realidade, ela representa uma “contracultura”. Parece que o mundo tem obsessão pelo lado positivo da administração, enfatizando apenas a importância da produção, do progresso tecnológico, dos importantes avanços, etc. Assim como na natureza, para cada uma destas forças existe um lado oposto: o potencial destrutivo do sucesso que elas reivindicam. Rosenthal e Pijenburg (1990: 277 - 278) afirmam que as crises (naturais ou provocadas pelo homem) implicam na incômoda dimensão do inesperado, do não-programado, do não-planejado, do sem precedentes, e, indiscutivelmente, do desagradável. Infelizmente, a administração de crise ainda é uma atividade periférica, considerando todas as outras funções operacionais e administrativas do dia-a-dia empresarial. A pesquisa sobre administração de crise tem sido amplamente alijada a favor de outros assuntos que promovem o sucesso. Os administradores são educados e treinados para pensar no sucesso. Este tem sido o foco das escolas de administração. O resultado de tal ênfase é que os administradores não estão tecnicamente, emocionalmente e psicologicamente preparados para lidar com uma das características operacional e administrativa mais comum da atualidade: crises. Conforme sugerido por Booth (1993: 143), “a maioria dos executivos não está acostumada a enfrentar o conjunto complexo de assuntos internos e externos que surge com a crise”. Frequentemente os administradores são vistos como inseguros, pessimistas, etc., quando deparam-se com um revés em seus negócios. Meyers e Holusha (1988) sustentam esta visão, afirmando que “a maior parte dos executivos superiores não gostam de pensar sobre crise. Eles equiparam crise com má administração; coisas que simplesmente não acontecem sob sua administração”. De fato, uma pesquisa conduzida por Mitroff, Pearson e Pauchant (1992:248 - 249) revelou que “administradores e profissionais não possuem a força existencial, ética e emocional necessárias e exigidas para lidar com os desafios causados por uma crise potencial.” Assim, fica evidente que não só as crises são cada vez mais frequentes e complexas, como também que a nossa capacidade de lidar com as mesmas (em qualquer nível) é extremamente limitada.

Considerando-se que existe evidência suficiente para sugerir que todos os sistemas tem propensão a falhas (Perrow, 1984; Fink, 1986; Weick, 1987), a ocorrência de crises como as anteriormente citadas deveria ter sido antecipada. Cada uma das dramáticas crises ocorridas nos anos 80 e 90 poderia ter sido evitada caso os operadores humanos e seus administradores estivessem preparados para uma crise, isto é, equipados para antecipar, responder e aprender a

Pauchant and Mitroff (1988), Smith and Sipika (1993), Miller (1988), and Fink (1986). Not many organizations are aware of crisis management as a business function. In fact, it represents a “counter-culture”. It seems that the world is obsessed with the positive side of management, emphasizing the sole importance of production, technological progress, breakthrough, etc. To all that, there is, as there is in nature, the other side of those forces: the destructive potential of the very success they claim. Rosenthal and Pijenburg (1990: 277 - 278) argue that crises (natural or man-made disasters) do forward the awkward dimension of “un-ness”: unexpected, unscheduled, unplanned, unprecedented and definitely unpleasant. Unfortunately, crisis management is still being considered peripheral to the core activities of the day-to-day operations of businesses. Research on crisis management has been largely overlooked to the detriment of other issues that promote “success”. Managers are educated and trained to think success. That has been the focus of business schools. The net result of such emphasis is that managers are not technically, psychologically, and emotionally prepared to deal with a common feature of business operations and management of today: crisis. As suggested by Booth (1993: 143), “most executives are not used to tackling the complex set of internal and external issues that are thrown up by crisis”. Managers are often seen as not confident, pessimist, etc., when contemplating a down turn in their business. Meyers and Holusha (1988), who argue that “most chief executives don’t like to think about crisis, support this view. They equate crisis with bad management; things that just don’t happen on their watch”. Indeed, a research conducted by Mitroff, Pearson and Pauchant (1992: 248 - 249) revealed that “managers and professionals had not the required and necessary emotional, ethical and existential strength to address the challenges posed by a potential crisis.” Having said that, it is evident that not only are crises increasingly more frequent and complex, but also that our ability to deal with them (at any level) is extremely limited.

Given that there has been considerable evidence to suggest that all systems have a propensity towards failure (Perrow, 1984; Fink, 1986; Weick, 1987), crisis events such as the ones cited earlier should have been anticipated. Each of the dramatic events of crises occurred in the 1980s and so far in the 1990s could

partir de suas experiências com crises. Portanto, as organizações deveriam empenhar-se em possuir estruturas e capacidade de lidar não só com os altos níveis de incerteza, mas também com a aparentemente crescente magnitude dos eventos de crises.

Se a administração reconhecer que neste momento complexo e imprevisível em que vivemos qualquer coisa é possível, incluindo uma grande crise que pode ser devastadora para o seu negócio, ela estará no “caminho certo” para aceitar a contenção que forma o fundamento básico da administração de crise: planejamento específico antecipado. Somente assim poderá existir um lado positivo para a crise. Já não é mais suficiente que os administradores considerem apenas “se” um sistema irá ou não falhar, mas sim “quando” está falha ocorrerá, “qual será o tipo de falha”, e “como” ela irá ocorrer.

Smith (1990) vai além e sugere que no Reino Unido, onde o conceito de “*corporate manslaughter*” tem sido levantado pelos tribunais (após o naufrágio do Herald of Free Enterprise), as organizações responsáveis terão que assegurar a realização de todas as etapas necessárias para evitar a ocorrência de um acidente. Se a administração aceitar a premissa de que todas as organizações enfrentarão uma crise em algum momento de sua existência, a questão que precisa ser resolvida é como lidar com os eventos quando eles vierem a ocorrer, e quais os passos que deverão ser tomados para evitar que eles ocorram, em primeiro lugar. Novamente, somente com um planejamento específico feito com antecedência pode existir um lado positivo para a crise.

Os chineses incorporaram este conceito há séculos. O símbolo da palavra “crise” - chamada “Wei-Ji” - na realidade é a combinação de duas palavras, “perigo” e “oportunidade” (Fink, 1986).

Também é importante observar que, no que tange a percepção do público, existem diferenças consideráveis entre crises induzidas pelo homem e desastres naturais. Geralmente o público reage de modo mais negativo aos efeitos de uma crise provocada pelo homem do que aos desastres naturais. Enquanto as organizações podem ter pouco controle sobre as catástrofes naturais (compreendidas pelo público), as crises provocadas pelo homem podem devastar a reputação de uma organização por um longo período. Em princípio, este tipo de crise pode ser evitada devido a existência de meios apropriados de criar sistemas mais seguros e a possibilidade de melhor administrá-los (Hale, 1989). Por esta razão, as crises provocadas pelo homem recebem condenação severa.

4.1 Definindo Crise e Administração de Crise

A palavra “crise” deriva do grego “Krisis”,

have been avoided if human operators and their managers had been crisis prepared, that is, equipped to anticipate, respond to, and learn from their crisis experiences. Therefore, organizations should strive to have the frameworks and capabilities to cope not only with the high levels of uncertainties, but also with the seemingly increasing magnitude of crisis events.

If management acknowledges that in these complex and unpredictable times in which we live and operate, anything is possible including a major crisis that may prove devastating to their business, management will be in the “right frame of mind” to accept the contention that forms the basic foundation of crisis management: proper advance planning. Only then, there can be a positive side to a crisis. It is no longer enough for managers to consider “if” a system will fail but rather “when” that failure will occur, “which type”, and “how”.

Smith (1990) goes further to suggest that in the UK, where the concept of “corporate manslaughter” has been brought about by the courts (following the Herald of Free Enterprise sinking), responsible organizations will have to ensure that all necessary steps will have to be taken to prevent an accident from occurring. If management accepts the premise that all organizations will face a crisis at some stage in their life span, the question which needs to be addressed is how to cope with events when they occur and what steps should be taken to prevent them from occurring in the first place. Again, only with proper advance planning there can be a positive side to a crisis.

The Chinese have embraced this concept for centuries. The symbol for the word “crisis” - called “Wei-Ji” - is actually a combination of two words, “danger” and “opportunity” (Fink, 1986).

It is also important to notice that, regarding public perception, there are also considerable differences between human-induced crises and natural disasters. The public generally reacts more negatively to the effects of human-induced crises than to natural disasters. While organizations may have little control over natural catastrophes (which is understood by the public), human-induced crisis can devastate the long-standing reputation of an organization. In principle, this type of crisis is preventable, given the appropriate means for designing safer systems and managing them better (Hale, 1989). For this reason, human-induced crises receive severe condemnation.

4.1 Defining Crisis and Crisis Management

The word “crisis” is derived from the Greek

que significa “decisão” (Pauchant e Douville, 1993). Na antiga Grécia, as crises eram “o momento da verdade, quando a importância dos homens e eventos era descoberta”. Um outro significado era o de “ponto de transição” de uma doença, “no qual decidia-se se as forças de auto-cura do organismo eram ou não suficientes para a recuperação” (O’Conner, 1987: 54 - 55).

O fato da administração de crise ser um novo campo de pesquisa tem algumas implicações em sua definição. Além do mais, a administração de crise é um dos campos mais interdisciplinares que existem. Na realidade, ela absorve pesquisa dos campos de economia, sociologia, ciências políticas, demografia, filosofia da ciência, psicologia, psiquiatria, teologia, administração, ecologia, biologia, física, teoria social, história, entre outros. O termo em geral é definido nas mais variadas formas, dependendo do contexto acadêmico no qual o mesmo é empregado.

Considerando-se que o conceito é usado em vários campos diferentes, a definição de crise e as atribuições de suas causas são freqüentemente bem diversificadas, além de apresentarem fortes tendências para o campo particular em que está sendo estudada (Pauchant e Douville, 1993).

A literatura também divide-se quanto a questão das fontes de crises (Mitroff et al., 1992). Alguns pesquisadores rotularam crise como “acidentes normais”, isto é, como aqueles que surgem naturalmente a partir da complexidade e da interdependência incrustadas na moderna tecnologia (Perrow, 1984). Outros enfatizaram que as crises são resultantes de decisões “erradas” feitas por tomadores de decisão (Janis, 1989). Outros ainda sugeriram que o surgimento das crises provém da complexidade das relações existentes entre o homem e a tecnologia, embutidas na “estrutura casual” de ambos o ambiente e as organizações (Shrivastava, 1992; Pauchant e Mitroff, 1992). Finalmente, também existe uma tendência em atribuir crises ao sucesso contínuo e a aclimatização (Starbuck e Milliken, 1988).

Na administração operacional moderna, virtualmente todas as crises tem potencial para afetar *stakeholders* (parceiros sociais), independente de sua natureza. Na realidade, Mitroff e Pearson (1993: 57) argumentam que “Já não é mais suficiente, para qualquer organização, considerar mera e unicamente os seus próprios interesses em uma crise, desconsiderando o ambiente no qual a organização está inserida. As organizações bem preparadas (para crises) reconhecem que qualquer crise tem o potencial de afetar não só a própria organização e seus produtos, mas também uma ampla gama de *stakeholders* potenciais: consumidores, competidores, fornecedores e membros da comunidade em geral”. Em sua consideração sobre o acidente de Bophal, Shrivastava (1992) ilustra melhor o conceito anterior, uma vez

“Krisis”, meaning “decision” (Pauchant and Douville, 1993). In ancient Greece, crises were “moments of truth when the significance of men and events were brought to light”. Another meaning was the “turning point” of an illness “in which it is decided whether or not the (individual) organism’ self-healing powers are sufficient for recovery” (O’Conner, 1987: 54 - 55).

The fact that crisis management is a very new field of research has some implications for its definition. Moreover, crisis management is one of the most interdisciplinary fields that exist. As a matter of fact, it draws on research in the fields of economics, sociology, political science, demography, philosophy of science, psychology, psychiatry, theology, management, ecology, biology, physics, social theory, history, among others. The term is often defined quite differently depending on the academic context in which it is used.

Considering that the concept is used in many different fields, the definition of crisis and the attributions of their causes are often highly diversified as well as strongly biased by the particular field in which they are studied (Pauchant and Douville, 1993).

The literature is also split on the issue of crisis sources (Mitroff et al., 1992). Some researchers have labeled crises as “normal accidents”, that is, as emerging naturally from the complexity and tight-coupling embedded in modern technologies (Perrow, 1984). Others have emphasized that crises are the results of “wrong” decisions made by policy makers (Janis, 1989). Still others researchers have suggested that the emergence of crises is to be seen in the complex interrelations existing between humans and technologies, embedded in the “casual texture” of both environments and organizations (Shrivastava, 1992; Pauchant and Mitroff, 1992). Finally, there is also a tendency to attribute crises to repeated successes and gradual acclimatization (Starbuck and Milliken, 1988).

In modern business operation, virtually all crises have the potential to affect stakeholders regardless of its nature. Indeed, Mitroff and Pearson (1993: 57) argue that “It is no longer enough for any organization to consider merely its own crisis management interests in isolation from the environment. Organizations that are well prepared (for crisis) recognize that any crisis has the potential to affect not only themselves and their products, but also the broadest array of potential stakeholders: consumers, competitors, suppliers, and members of the general environment”. In his account of the Bhopal accident, Shrivastava (1992) further

que define as crises como “desastres organizacionais que causam danos extensivos e alterações sociais, envolvendo vários *stakeholders*, e que emanam de complexos processos tecnológicos, organizacionais e sociais”. Neste ponto, Shrivastava refere-se às crises que possuem potencial para afetar um determinado número de grupos com os quais a organização interage. Uma das piores conseqüências de qualquer crise é o “custo” emocional, não só para a organização, mas também para os indivíduos envolvidos. As descobertas de Wilkinson (1983) sobre as conseqüências do desastre dos *skywalks* do Hyatt Regency Hotel revelaram que um indivíduo não precisa estar diretamente envolvido em uma grande crise (isto é, ser vítima) para sofrer seus efeitos. Sua pesquisa revelou que virtualmente todos os entrevistados (vítimas feridas, hóspedes não feridos e membros da equipe de resgate) apresentavam sintomas psiquiátricos. Wilkinson observou que havia apenas uma leve diferença de sintomas entre os grupos - vítimas, observadores ou membros da equipe de resgate. Assim sendo, as organizações são responsáveis por muito mais que apenas seus lucros imediatos. As organizações tem responsabilidades sociais para com a comunidade e o meio ambiente no qual operam. Esta tendência não é recente, uma vez que já foi identificada na década passada por Mitroff e Kilmann (1984), quando os mesmos afirmaram que existe uma crescente demanda por um novo tipo de instituição - uma corporação responsável não simplesmente por gerar lucros e produtos, mas também por contribuir simultaneamente na solução de problemas ecológicos, morais, políticos, raciais, sexuais e sociais extremamente complexos.

Desta forma, pode-se concluir que existe, na realidade, um problema de estrutura. A literatura não fornece uma definição de crise amplamente aceita e são raras as tentativas de classificar tipos ou formas de crises. Embora alguns pesquisadores tenham explorado múltiplas formas de crises (Meyers e Holusha, 1986; Mitroff et al., 1989), outros examinaram as crises como um fenômeno singular ou concentraram-se em uma só manifestação de crises (Billings et al., 1980). Na literatura, a questão da estrutura complicou-se um pouco devido ao uso de diversos termos como sinônimos para crise, tais como desastre, catástrofe, choque, problema, ponto de transição, etc.

Finalmente, Pauchant e Douville desenvolveram uma definição genérica para crise (1993: 45 - 46): “crises são situações destruidoras que afetam determinada organização ou sistema como um todo e desafiam pressupostos básicos anteriormente sustentados; freqüentemente elas exigem decisões e ações urgentes e originais, levando potencialmente a uma posterior reestruturação de ambos o sistema afetado e os pressupostos básicos feitos pelos

illustrates the previous concept as he defines crises as “organizationally-based disasters, which cause extensive damage and social disruption, involving multiple stakeholders, and unfold through complex technological, organizational and social process”. Shrivastava here refers to crises that have the potential to affect a number of groups with which the host organization interacts. One of the worst consequences of any crisis is the emotional toll that is exacted, not only on the organization, but also on the individuals involved. The findings of Wilkinson (1983) on the aftermath of the Hyatt Regency Hotel skywalks disaster revealed that one does not need to be involved directly in a major crisis (i.e. victim) to suffer its effects. His research revealed that virtually all the subjects interviewed (injured victims, guests not injured, and rescue workers) had psychiatric symptoms. Wilkinson observed that there were only slight differences in the symptoms between the groups - those who were victims, observers, or rescuers. Having said that, organizations are responsible for much more than just their immediate interest. Organizations have social responsibilities for the community in which they operate and for the larger environment. This trend is nothing new, as it had already been identified a decade ago by Mitroff and Kilmann (1984), when they argued that there is a rising demand for a new kind of institution altogether - a corporation no longer responsible simply for making profit or producing goods but simultaneously contributing to the solution of extremely complex ecological, moral, political, racial, sexual, and social problems.

Thus, one can conclude that there is indeed a problem of construct. The literature provides no generally accepted definition of crisis and attempts to categorize types or forms of crises have been sparse. Although some researchers have explored multiple forms of crises (Meyers and Holusha, 1986; Fink, 1986; Mitroff et al., 1989), others have either examined crises as a single phenomenon (Nystrom and Starbuck, 1984; Smart and Vertinsky, 1984) or have concentrated on only one manifestation of crisis (Billings et al., 1980). The issue of construct has been further complicated by the use of various terms in the literature as a synonym for crisis, such as disaster, catastrophe, jolt, problem, turning point, etc.

Finally, a general definition for crisis was developed by Pauchant and Douville (1993: 45 - 46): “crises are disruptive situations affecting an organization or a given system as a whole and challenging previously held basic assumptions;

membros do sistema”. Mais especificamente, Reilly (1993: 116) definiu crise de uma forma tal que a crise fica diferenciada de seus possíveis análogos, como ameaça ou declínio: “uma situação que é prejudicial ou destruidora (versus um ponto de transição ou uma oportunidade); que é de grande magnitude (versus uma ameaça ou um problema); que é repentina, aguda e demanda resposta imediata (versus declínio); e que está fora das estruturas operacionais típicas da empresa (versus rotina, tal como o fogo para os bombeiros)”. Reilly enfatiza que esta definição inclui situações que originam-se dentro das organizações (por exemplo, administração superior ilícita), bem como em eventos externos (por exemplo, terrorismo).

Como esperado, a literatura sobre turismo oferece poucos ensaios sobre o tópico administração de crise. As definições do termo para a indústria do turismo (e conseqüentemente, crises relacionadas ao turismo) são extremamente raras e aquelas que aparecem na literatura são contextualizadas e refletem um único propósito, qual seja, explicar um fenômeno ou crise em particular. Sonmez et al. (1994: 2.2 em Sonmez e Tarlow, 1997) definem a crise turística em geral como “...qualquer ocorrência que possa ameaçar a operação e condução normal dos negócios relacionados ao turismo; causar danos a reputação do destino turístico como um todo quanto a sua segurança, atratividade e conforto, através de influência negativa na percepção que o visitante tem do referido destino; e, por sua vez, causar uma queda no turismo local e na economia turística, além de interromper a continuidade das operações comerciais das agências e indústrias de turismo locais, através da redução da chegada de turistas e da conseqüente redução de seus gastos”.

Um dos resultados da falta de uma definição de crise amplamente aceita é que isto está dificultando o desenvolvimento deste campo de estudos/pesquisas.

4.2 Definição de administração de crise

Como visto acima, as crises geralmente distinguem-se das situações de rotina pelo seu caráter de “urgência” e por uma preocupação de que os problemas irão “piorar” na ausência de ação. A ação, neste sentido, pode então ser vista de uma forma mais ampla, não somente como reação. Na realidade, a administração de crise começa muito antes de qualquer evento evoluir e tornar-se uma crise “completa” (Fink, 1986; Mitroff e Pearson, 1993). É importante compreender que diferentemente do risco, a incerteza nunca pode ser completamente controlada ou eliminada. A medida em que o ambiente externo (e até certo ponto o ambiente interno) torna-se mais incerto, a maneira com que as empresas minimizam

they often require urgent and novel decisions and actions, leading potentially to a later restructuring of both the affected system and the basic assumptions made by the system’s members.” More specifically, Reilly (1993: 116) defined crisis in a way that crisis is differentiated from its possible analogues, such as threat or decline: “a situation which is harmful and disruptive (versus a turning point or an opportunity); is of high magnitude (versus a threat or a problem); is sudden, acute, and demands a timely response (versus decline); and is outside the firm’s typical operating frameworks (versus routine, such as fire to firefighters)”. Reilly emphasizes that this definition includes situations that stem from within the organization (e.g., criminal top management) as well as precipitating events arising from outside the organization (e.g., terrorism).

Not surprisingly, the tourism literature provides very few attempts on the topic of crisis management. Definitions of the term for the tourism industry (and for that matter, tourism-related crises) are extremely rare and those that appear in the literature are contextualized and reflect one single purpose, usually explaining a particular crisis phenomenon. Sonmez et al. (1994: 2.2 in Sonmez and Tarlow, 1997) define tourism crisis in general as “... any occurrence which can threaten the normal operation and conduct of tourism related businesses; damage a tourist destination’s overall reputation for safety, attractiveness, and comfort by negatively affecting visitor’s perception of that destination; and, in turn, cause a downturn in the local travel and tourism economy, and interrupt the continuity of business operations for the local travel and tourism industry, by the reduction of tourist arrivals and expenditures”.

One of the serious results of a lack of a widely accepted crisis definition is that it is hampering the development of the field.

4.2 Crisis Management Defined

As seen above, crises are generally distinguished from routine situations by a sense of ‘urgency’ and a concern that problems will become ‘worse’ in the absence of action. Action in this sense can then be seen in a broader way, not only reactive. Indeed, crisis management starts well before any event boils into a full-blown crisis (Fink, 1986; Mitroff and Pearson, 1993). It is important to understand that unlike risk, uncertainty can never be completely controlled or eliminated. As the external environment (and to a certain degree the internal environment) becomes increasingly uncertain, the ways organizations

os riscos desta incerteza e capitalizam sobre as oportunidades apresentadas por esta incerteza torna-se igualmente importante.

Após todas estas afirmações, desenvolveu-se uma definição de administração de crise operacional: **A administração de crise é um esforço contínuo abrangente e integrado que as organizações efetivamente realizam como uma tentativa de, antes de tudo, entender e prevenir a crise, e de efetivamente administrar aquela que vier a ocorrer, considerando o interesse de seus stakeholders em cada etapa de suas atividades de treinamento e planejamento.**

5. ADMINISTRAÇÃO DE CRISE: UM INSTRUMENTO ESSENCIAL À INDÚSTRIA DO TURISMO

As pessoas viajam por várias razões ou motivos. Independente de seu propósito, suas decisões de viajar baseiam-se em vários traços psicológicos, como desejo de aventura, paz/tranquilidade, conforto, educação/experiência, etc. Entretanto, nenhum destes desejos têm a capacidade de superar um dos mais básicos desejos do homem (ou necessidades) - a segurança. É importante enfatizar que segurança, neste caso, não é a segurança real, a segurança concreta, mas sim a segurança percebida. Um estudo realizado em três grandes órgãos de turismo nacionais, os quais estavam tratando de grandes crises que afetaram seus destinos (Hong Kong após o massacre de estudantes na Praça Tiananmen, na China; Fiji, após o golpe militar em 1987; São Francisco após o terremoto Loma Prieta em 1989), revelou que crises podem rapidamente desestabilizar a indústria de turismo e viagens (Cassedy, 1992). Nestes casos, as crises foram crises de percepção e observou-se que as mesmas poderiam ser tão devastadoras quanto as crises que realmente causam danos físicos, se não mais. Em cada um dos casos, as crises foram a percepção de instabilidade e perigo por parte do público viajante. A indústria sofreu pois os indivíduos perderam a confiança nos destinos como um local atraente e seguro para visitar e ficar. Brayshaw (1995) identificou situações similares em um estudo sobre crime, segurança pública e percepção do pública sobre a Flórida, EUA. O estudo revelou que os riscos reais eram substancialmente menores do que sugeria a percepção pública. Discute-se que esta "má-percepção" da Flórida foi causada por uma extensiva e distorcida cobertura da mídia. Um outro estudo mostrou que a mídia distorceu grosseiramente a incidência de crimes contra turistas (na Flórida) e superestimou a risco real de ocorrência de vítimas (Crystal, 1993). Apesar dos argumentos, a Flórida, como um destino, experimentou uma crise real.

minimize the risks of, and capitalize on the opportunities presented by that uncertainty become correspondingly important.

Having said all that, an operational crisis management definition was developed: **Crisis management is an ongoing integrated and comprehensive effort that organizations effectively put into place in an attempt to first and foremost understand and prevent crisis, and to manage effectively those that occur, taking into account in each and every step of their planning and training activities, the interest of their stakeholders.**

5. CRISIS MANAGEMENT: AN ESSENTIAL TOOL FOR THE TOURISM INDUSTRY

People travel for many different reasons. Regardless of their purpose, their decisions to travel are based on several psychological traits, such as desire for adventure, peace/tranquillity, comfort, education/experience, etc. However, none of those desires has the capacity to overrule one of the most basic human desires (or needs) - safety. It is important to emphasize that safety, in this case, is not only the real, factual safety, but most importantly, the perceived one. A study on three national tourism offices dealing with major crises which affect their destinations (Hong Kong, after the Tiananmen Square student massacre in China; Fiji, after a bloodless military coup in 1987; San Francisco, after the Loma Prieta earthquake in 1989) revealed that a crisis can very quickly cripple the travel and tourism industry (Cassedy, 1992). In those cases the crises were crises of perception and it was observed that they could be just as devastating, if not more so, than crises that actually cause physical damage. In each of the cases, the crises were the perception of stability and danger by the traveling public. The industry suffered because people lost confidence in the destinations as an attractive and safe place to visit and stay. Brayshaw (1995) identified similar findings in a study on crime, public safety and public perception of Florida, USA. The study revealed that the real risks were substantially smaller than public perception would suggest. It is argued that this "misperception" about Florida was the result of extensive and distorted media coverage. Another study showed that the media grossly distorted the incidence of crimes against tourists (in Florida) and overestimated the real risk of victimization (Crystal, 1993). Despite the arguments, Florida, as a destination, experienced a real crisis.

Uma vez que as atividades turísticas são interrelacionadas e que há uma grande dependência em transporte, taxas de câmbio, estrutura política de ambos destino e origem, clima e assim por diante, a indústria do turismo é altamente vulnerável a variações em qualquer um ou na combinação de vários destes fatores.

Embora este artigo não tenha a intenção de centrar-se em crises específicas, as sociedades de todo o mundo estão passando por um aumento de criminalidade. Porém, é importante enfatizar que os dados sobre a ocorrência de ataques criminosos a turistas, se produzidos, são bem guardados pelos vários destinos dependentes do turismo. (Ambider, 1992).

Nos últimos anos, a segurança e a proteção dos turistas tem sido o foco de análise de vários destinos. A escalada do crime nos destinos turísticos é uma grave ameaça a todos os envolvidos nesta indústria. Vários destinos, após adquirirem uma reputação indesejável de incidência de crimes ou atividades relacionadas, tem sofrido danos irreparáveis. Rio de Janeiro, Miami, New York, Roma, Chicago e outros tem sido vítimas destas imagens. Estes locais sofreram uma publicidade internacional adversa após, entre outras coisas, uma série de ataques criminosos, freqüentemente fatais, a turistas ou viajantes. Invariavelmente a demanda diminuiu.

Internacionalmente, o terrorismo, e em particular o tipo especificamente voltado para os turistas, tem causado à indústria de turismo mundial bilhões de dólares de perda em receita. Por exemplo, após os ataques terroristas de 1992-93 contra turistas internacionais no Egito, o turismo do país perdeu mais de 2 bilhões de dólares em receita de turismo (Associated Press, 1993). O ataque a um ônibus turístico (lotado de turistas alemães) em agosto de 1997 e mais recentemente o ataque terrorista a turistas em Luxor, trarão implicações a longo prazo e muito provavelmente serão custosos ao Egito, exatamente quando o mesmo estava recuperando-se da crise anterior. Em Cuba, também entre agosto e setembro de 1997, uma série de ataques a bomba em hotéis turísticos resultou em milhares de cancelamentos. Estima-se que cada vez que soa um alarme de bomba em Londres, a indústria perde alguns milhões de libras em receita.

Conflitos políticos armados, como os da Irlanda do Norte, tem um impacto desastroso sobre a indústria e transmitem uma imagem de hotéis e instalações turísticas inseguros. Recentemente (julho de 1996) o Exército Republicano Irlandês (IRA) explodiu um hotel em Enniskillen, Irlanda do Norte, ferindo 17 pessoas. Na Espanha, em 1986, o grupo militar ETA (um grupo basco separatista) colocou bombas em vários hotéis, incluindo o Las Garza, Bernidon (junho), o Atalaya

Given that tourism activities are interrelated and there is a great deal of dependence on transportation, exchange rates, political and social structure of both destination and origin, weather, and so forth, the tourism industry is highly vulnerable to variations in any or, in a combination of those factors.

Although this paper has no intention of focusing on specific crises, societies all around the world are experiencing a rise in crime. It is important to emphasize, however, that tourist crime victimization data are, if produced at all, closely guarded by many tourism-reliant destinations (Ambider, 1992).

The security and safety of travelers have been brought into focus in recent years in many destinations. The escalation of crime in tourism destinations is a serious threat to all those involved in the industry. Many destinations, after acquiring an undesirable reputation of crime or related activities, have suffered irreparable damage. Rio de Janeiro, Miami, New York, Rome, Chicago, and others, have been victims of such images. Those places suffered from adverse international publicity after, among other things, a series of attacks, often fatal, by criminals on tourists and travelers. Demand declines invariably.

Internationally, terrorism, and particularly the kind that is specifically aimed at tourists, has caused the world tourism industry billions of dollars in lost revenues. For example, following the 1992-93 terrorist attacks against international tourists in Egypt, the country's tourism industry lost more than US\$2 billion in tourism revenue (Associated Press, 1993). The attack on a tourist bus (loaded with German tourists) in August 1997 and the recent terrorist attack on Luxor will have far-reaching implications and most probably will cost Egypt dearly, just when Egypt was recovering from the previous crisis. In Cuba, also August-September 1997, a series of bomb attacks at tourist hotels resulted in thousands of holiday cancellations. This was a devastating blow to an economy hungry for foreign currencies. It is estimated that every time a bomb scare warning is given in London the industry loses a few million pounds in revenue.

Armed political conflicts, such as the Northern Ireland's, have disastrous impact on the industry and convey the image that hotels or tourist facilities are not safe. Only recently (July, 1996) a hotel in Enniskillen, Northern Ireland, was blown up by the Irish Republican Army, injuring 17 people. In Spain, in 1986, ETA-Military (a Basque Separatist Group) placed bombs at a number of hotels including the Las Garzas, Benidorn (June), Atalaya Park,

Park, Estepona (junho) e o Don Carlos, Marbella (julho), bem como em algumas praias. Segurança e proteção, nos últimos dez anos, parecem não ter melhorado muito. Em julho de 1996, o ETA explodiu bombas em aeroportos e hotéis da Costa Dourada. O ataque a bomba ocorrido no aeroporto Reus feriu mais de 60 pessoas, incluindo 25 turistas britânicos. A cidade de Salou teve mais de 6 bombas plantadas em hotéis nesta área de *resorts*, causando pânico entre os residentes e turistas.

Em alguns países os turistas são vítimas de atividade criminosa por acaso, ao passo que em outros, elas tornam-se alvos deliberadamente, por uma variedade de motivos (Brayshaw, 1995). Ryan (1993) classificou o relacionamento entre crime e turismo. Discute-se que este relacionamento varia desde o ato de cometer um crime no cenário turístico acidentalmente, até uma situação onde os turistas e as instalações turísticas são deliberadamente o alvo, na forma de objetos de ação terrorista.

CONCLUSÃO

Não há dúvida de que a indústria turística é uma das mais vulneráveis à crises. Além disso, a indústria turística também é aquela onde a recuperação é a mais complicada (a maior parte da atração de um destino deriva de sua imagem, a pronta disponibilidade de um substituto – outros destinos, a própria natureza dos produtos turísticos, etc.). Como todas as crises não podem ser evitadas, pode-se imaginar que a preparação é a melhor maneira possível de administrar uma organização nos dias de hoje. A administração de crise para a indústria do turismo começa e termina com o planejamento. A administração de crise inicia muito antes do início da crise. Ela começa antecipando cenários que possam danificar a reputação da organização, sua marca registrada, seu bem-estar financeiro, sua participação no mercado, e, o mais importante, a dos outros participantes (*stakeholders*) de determinado ambiente ou do destino como um todo.

O objetivo deste artigo não é delinear possíveis planos para crises da indústria turística, mas sim despertar a consciência de um campo emergente e da importância da administração de crise para o turismo como um todo. Como mencionado anteriormente, crises trazem uma enorme pressão sobre os recursos (ambos material e humano), e uma carga emocional que só pode ser descrita por aqueles que passaram por uma grande crise. Os destinos e organizações de turismo precisam estar preparados para o inevitável de forma a assegurar que a maior indústria do século 21 possa continuar a crescer, de maneira responsável, proporcionando o que todos os envolvidos esperam e assegurando que os desastres das duas últimas décadas não se repitam.

Estepona (June) and the Don Carlos, Marbella (July), as well as on the beaches. Security and safety in the past ten years seem not to have improved dramatically. In July 1996, ETA bombed airports and hotels in the Costa Dourada. The bomb attack on Reus Airport injured more than 60 people, including 25 British tourists. The town of Salou had more than six bombs planted in hotels in that resort area, causing panic and terror among tourists and residents.

Tourists fall foul of criminal activities by chance in some countries while, in others, they are deliberately targeted for a variety of reasons (Brayshaw, 1995). Ryan (1993) classified the relationship between crime and tourism. It is argued that this relationship ranges from the committing of a crime where the tourist setting is incidental, to a situation where tourists and tourism facilities are deliberately targeted as objects of terrorism action.

CONCLUSION

There is no doubt that the tourism industry is one of the most vulnerable industries to crises. Moreover, the tourism industry is also one in which recovery is most complicated (much of a destination's attraction is derived from its image, the ready availability of substitute - other destinations, the very nature of tourism products, etc.). As one cannot avoid all crises, one might think that preparation is the best possible way to manage an organization today. Crisis management for the tourism industry begins and ends with planning. Crisis management starts well before a crisis strikes. It begins by anticipating scenarios that might damage the organization's reputation, brand value, financial well being, market share, and more importantly, the other players (*stakeholders*) in the environment or a destination as a whole.

The objective of this paper is not to outline possible crisis plans for the tourism industry, rather it is to raise the awareness of an emerging field and the importance of crisis management for the tourism industry as a whole. As mentioned before, a crisis brings about an enormous strain on resources (both human and material), and an emotional burden that can only be described by those who have been through a major crisis. Tourism destinations and organizations need to be prepared for the inevitable to ensure that the biggest industry of the 21st century can continue to grow, in a responsible manner, delivering what is expected from all players concerned in the industry, and ensuring that the disasters of the last two decades do not repeat.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBINDER, E. Urban Violence Raises Safety Fears, **Corporate Travel**. V. 9 (6), pp. 10, 1992.
- ASSOCIATED PRESS. Tourism Fall Prey of Terrorism, **Gainesville Sun**. p. 2A, May 6, 1993.
- BILLINGS, R. S.; MILBURN, T. W.; SCHAALAM, M. L. A model of Crisis Perception, **Administrative Science Quarterly**. V. 25, pp. 300 - 316, 1980.
- BOOTH, S. **Crisis Management Strategy - Competition and Change in Modern Enterprises**. Routledge, London, 1993.
- BRAYSHAW, D. Negative Publicity About Tourism Destinations - A Florida Case Study, **Travel & Tourism Analyst**. V. 5, pp. 62 - 71, 1995.
- CASSEDY, K. Preparedness in the Face of Crisis: An Examination of Crisis Management Planning in the Travel and Tourism Industry, **World Travel and Tourism Review**. V. 2, pp. 169 - 174, 1992.
- CHARTRAND, R., L. Libraries in Parlous Times: Responsibilities and Opportunities, **Special Libraries**. pp. 73 - 85, Spring, 1987.
- CRYSTAL, S. Welcome to Downtown, **U.S.A Meetings and Conventions**. V. 28 (3), pp. 42 - 59, 1993.
- FINANCIAL TIMES, February, 8, pp. 8, 1995.
- FINK, S. Crisis Management - Planning for the Inevitable, **American Management Association**. New York, 1986.
- HALE, R., A. The Human Element in Disaster - In Keller, A. Z., **Disaster Prevention, Planning and Limitation**; Proceedings of the First Conference, University of Bradford, 12 - 13 September, 1989.
- HAMILTON, K. QE2 Fiasco and Bid Costs Hit Trafalgar, **The Sunday Times**. Section 2, pp. 1, 14 May, 1995.
- JANIS, I. L. **Crucial Decisions - Leadership and Policymaking and Crisis Management**. New York, The Free Press, 1989.
- MEYERS, G., C.; HOLUSHA, J. **When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business**. Boston, Houghton Mifflin Company, 1986.
- MILLER, D. Organizational Pathology and Crisis Management, **Industrial Crisis Quarterly**. V.2 (1), pp.65-74, 1988.
- MITROFF, IAN I. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit, **California Management Review**. V. 36 (2), pp. 101 - 113, 1994.
- MITROFF, IAN I.; KILMANN R., H. **Corporate Tragedies - Product Tampering, Sabotage, and other Catastrophes**. Praeger, New York, 1984.
- MITROFF, IAN I.; PEARSON, C.; PAUCHANT, T. Crisis Management and Strategic Management: Similarities, Differences and Challenges, in Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. (Editors) - **Advances in Strategic Management**. V. 8, JAI Press Inc., 1992.
- MITROFF, IAN I.; PEARSON, C. M., From Crisis-Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, **Academy of Management Executive**. V. 7 (1), pp. 48 - 59, 1993.
- MITROFF, IAN I. ; PAUCHANT, T.; SHRIVASTAVA, P. The Structure of Man-made Organizational Crises: Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management, **Technological Forecasting and Social Change**. V. 33, pp. 83 - 107, 1988.
- MITROFF, IAN I.; PAUCHANT, T.; FINNEY, M.; PEARSON, C. Do (Some) Organizations Cause Their Own Crisis? The Cultural Profiles of Crisis-Prone Vs Crisis-Prepared Organizations, **Industrial Crisis Quarterly**. V. 3, pp. 269 - 283, 1989.
- NYSTROM. P.; STARBUCK, W. To Avoid Organizational Crises, Unlearn, **Organizational Dynamics**. Spring, pp. 53 - 65, 1984.
- O'CONNOR, J. **The Meaning of Crisis: A Theoretical Introduction**. Basil Blackwell, New York, 1987.
- PAUCHANT, T.; MITROFF, IAN, I. **Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- _____. Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations - Is Your Company's Culture Its Own Worst Enemy in Creating Crises?, **Industrial Crisis Quarterly**. V. 2, pp. 53 - 63, 1988.
- PAUCHANT, T.; DOUVILLE, R. Recent Research in Crisis Management: A Study of 24 Authors' Publications from 1986 to 1991, **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**. V. 7 (1), pp. 43 - 63, 1993.
- PERROW, C. **Normal Accidents: Living with High-Risks Technologies**. Basic Books, New York, 1984.
- REILLY, A, H. Preparing for the Worst: The Process of Effective Crisis Management, **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**. V. 7 (2), pp. 115 - 143, 1993.
- RICHARDSON, B. Why We Need to Teach Crisis Management and to Use Case Studies to do it, **Management Education and Development**. V. 24 (2), pp. 138 - 148, 1993.
- ROSENTHAL, U.; PIJNENBURG, B. Simulation-Oriented Scenarios - An Alternative Approach to Crisis Decision Making and Emergency Management, **Contemporary Crises**. V. 14 (4), pp. 277 - 283, 1990.
- RYAN, C. Crime, Violence, Terrorism and Tourism - An Accidental or Intrinsic Relationship?, **Tourism Management**. V. 14 (3), pp. 173 - 183, 1993.
- SHRIVASTAVA, P. **Bhopal - Anatomy of a Crisis**. Paul Chapman Publishing LTD., 2nd Edition, London, 1992.
- SMALL, W., J. Exxon Valdez; How to Spend Billions and Still Get a Black Eye, **Public Relations Review**. V. 17 (1), pp. 9 - 25, 1991.
- SMART, C.; VERTINSKY, I. Strategy and the Environment: A Study of Corporate Response to Crisis, **Strategic Management Journal**. V. 5, pp. 199 - 213, 1984.

- SMITH, D.; SIPIKA, C. Back from the Brink - Post-Crisis Management, **Long Range Planning**. V. 26 (1), pp. 28 - 38, 1993.
- SMITH, D. Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management, **Industrial Crisis Quarterly**. V. 4, pp. 263 - 275, 1990.
- SONMEZ, S., F.; TARLOW, P. Managing Tourism Crises Resulting from Terrorism and Crime, Paper presented at the International Conference on "War, Terrorism, Tourism: Times of Crisis and Recovery", Dubrovnik, Croatia (September 25 - 27, 1997).
- STARBUCK, W., H.; MILLIKEN, F., J. Challenger: Fine-Tuning the Odds Until Something Breaks, **Journal of Management Studies**. V. 25 (4), pp. 319 - 330, 1988.
- WEICK, K., E. Enacted Sense Making in Crisis Situations, **Journal of Management Studies**. V. 25 (4), pp. 305 - 317, 1988.
- _____. Organizational Culture as a Source of High Reliability, **California Management Review**. V. 24 (2), pp. 112 - 127, 1987.
- WILKINSON, CHARLES, B. Aftermath of a Disaster: The Collapse of the Hyatt Regency Hotel Skywalks, **American Journal of Psychiatry**. V. 140 (9), pp. 1134 - 1139, 1983.