

## **Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo: Abordagens e Contextos**

### **Studies on Crisis Management in Tourism: Approaches and Contexts**

ANA LUIZA DE ALBUQUERQUE TITO<sup>1</sup>, MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO<sup>2</sup>

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i2p476>

#### **Resumo<sup>3</sup>**

O turismo é uma atividade econômica bastante sensível a alterações situacionais, como por exemplo, oscilações cambiais e instabilidades sazonais da demanda. Por esta razão, está vulnerável a diversos tipos de crises, que podem trazer efeitos negativos para as destinações e organizações que atuam na oferta de produtos e serviços envolvidos direta ou indiretamente com esta atividade. A vulnerabilidade exige uma gestão voltada para a proteção, enfrentamento ou mitigação de crises. O presente estudo tem como objetivo mapear a temática de gestão de crises nas publicações de Turismo. Trata-se, assim, de uma pesquisa de natureza exploratória e bibliográfica, sendo selecionadas publicações nos periódicos estrangeiros *Tourism Management* e *Annals of Tourism Research*; e nos nacionais *Turismo em Análise*, *Turismo - Visão e Ação*, *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, *RBTUR*, *Turismo Contemporâneo*, *Ecoturismo* e *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, abrangendo o período de 2010 a 2017. Foi adotada uma abordagem de análise qualitativa das publicações selecionadas, por meio da análise de conteúdo, a partir das seguintes categorias: <conceitos de crise>; <tipologia>; <processo de desenvolvimento> e <proposições de prevenção e combate>. Os resultados apontam que, com relação à gestão de crises voltadas para o turismo, as publicações analisadas abordam temas ligados a fatores climáticos, atentados e epidemias, sob o ponto de vista das destinações. Quanto às organizações, as pesquisas são restritas ao ramo de hotelaria. Com esta lacuna

---

<sup>1</sup> **Ana Luiza de Albuquerque Tito** – Mestre pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/1220580575196043>. E-mail: [analuiza.tito@hotmail.com](mailto:analuiza.tito@hotmail.com)

<sup>2</sup> **Maria Valéria Pereira de Araújo** – Doutora. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9227834040889428>. E-mail: [valeriaaraujourn@gmail.com](mailto:valeriaaraujourn@gmail.com)

<sup>3</sup> **Processo Editorial** – Recebido: 14 FEV 2018; Avaliado: MAR; Aceito: 15 AG 2018

sugere-se o desenvolvimento de outros estudos, para com isso contribuir para um mercado carente de informações.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Turismo. Gestão de Crises. Periódicos. Produção Científica.

## **ABSTRACT**

Tourism is an economic activity that is very sensitive to situational changes, such as exchange rate fluctuations and seasonal demand instabilities, which is why it is vulnerable to several types of crises, which may have negative effects on the destinations and organizations involved in the supply of products and services directly or indirectly involved with this activity. This vulnerability requires management focused on the protection, coping or mitigation of crises. The present study aims to map the issue of crisis management in tourism publications. This is a research of an exploratory and bibliographic nature, with the international publications of the periodicals: *Tourism Management* and *Annals of Tourism Research* and the national publications of the periodicals: *Turismo em Análise*, *Turismo - Visão e Ação*, *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, *RBTUR*, *Turismo Contemporâneo*, *Ecoturismo* e *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, covering the period of 2010 to 2017. An approach of qualitative analysis of these publications was adopted, through content analysis, from the following categories: concepts used for the crisis; typology; description of its development process and proposals for prevention and combat. The results show that, in relation to tourism crisis management, the publications analyzed address issues related to climatic factors, attacks and hotel industry. This gap suggests the development of studies and thus contribute to a market lacking information.

## **KEYWORDS**

Tourism. Crisis Management. Bibliographic research.

## **INTRODUÇÃO**

As organizações, de forma geral, estão vulneráveis a diversos tipos de crises, tanto externas quanto internas. Isto se deve ao aumento de pressões por parte da população, urbanização, uso e dependência da tecnologia e, principalmente, da globalização, que levou as empresas a querer expandir suas quotas de mercado e rentabilidade. Com isso vêm os riscos, pois estas empresas ficam mais expostas a mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. O turismo, por sua vez, é uma das atividades econômicas mais promissoras; conforme dados da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2016), este setor foi responsável por empregar um de cada 11 trabalhadores, contribuindo com cerca de 10% para o resultado do PIB mundial, explicitando sua capacidade econômica.

Contudo, não está imune aos acontecimentos negativos, sendo sensível a toda alteração situacional. Beni (2011) cita como exemplos, ocorrências que acometem a atividade, como crises econômicas, política e sociais; oscilações cambiais; instabilidades sazonais da demanda; riscos geológicos e meteorológicos; conflitos operacionais nos modais de transportes, controle do tráfego aéreo ou pane nos sistemas informatizados de reserva; terrorismo; e riscos epidêmicos

e pandêmicos. Qualquer acontecimento negativo que afete uma destinação, conseqüentemente, prejudica a cadeia produtiva do turismo, composta por empresas dos segmentos de hospedagem, transportes, lazer e agenciamento, entre outros. Em tempos recentes, o setor vem passando por sucessivas crises, como: atentados terroristas, desastres ambientais e epidemias, além das já citadas crises econômicas e políticas.

Neste cenário, a gestão de crises torna-se uma necessidade para destinações, organizações e pessoas envolvidas na cadeia produtiva. Embora seja um tema amplamente discutido, a prevenção e o planejamento de crises ainda são, muitas vezes, ignorados por gestores, trazendo assim riscos às organizações. A percepção dos empresários acerca da necessidade da gestão de crises pode ser um fator decisivo para mudanças de conceitos e atitudes na forma de administrar a empresa e para uma maior facilidade em lidar com o clima incerto e permanente que caracteriza o mundo dos negócios. Daí a necessidade dos estudos acadêmicos do turismo que apresentem contribuições para esta temática.

O presente artigo tem como objetivo mapear a temática <gestão de crise> nas publicações de Turismo, a partir da identificação dos principais <conceitos> utilizados para a crise, sua <tipologia>, bem como a descrição do seu <processo de desenvolvimento> e <proposições de prevenção e combate>. As pesquisas e publicações sobre a temática têm crescido consideravelmente em diferentes áreas, sendo também incorporada pelos estudiosos do Turismo, a partir da publicação 'Gestão de Crises na Indústria do Turismo' (2008), de Dirk Glaesser. O presente estudo foi realizado nos periódicos melhor avaliados pelo Qualis Capes (2016). O Qualis, sistema brasileiro de avaliação de periódicos, determina os procedimentos de avaliação das publicações científicas nacionais e estrangeiras, e da produção intelectual dos professores dos Programas de Pós-Graduação stricto sensu [mestrado e doutorado]. O levantamento realizado no portal Periódicos Capes (2016) selecionou as revistas que apresentaram melhor desempenho no seu ranking de classificação, buscando nelas a temática <gestão>. Foram incluídos os periódicos: Tourism Management e Annals of Tourism Research; Turismo em Análise, Turismo - Visão e Ação, Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade, RBTUR, Turismo Contemporâneo, Ecoturismo e Revista Eletrônica de Administração e Turismo.

Este estudo encontra-se organizado em seções de discussões teóricas sobre <crise>, considerando: <conceitos> e <tipologias>, <desenvolvimento> e <gestão>. As demais seções contemplam aspectos metodológicos delineados, análise dos resultados e considerações finais.

## **CRISE: CONCEITOS E TIPOLOGIAS**

São muitas as transformações que as organizações da era moderna vêm enfrentando, gerando intranquilidade no mercado. O surgimento de uma crise assusta e provoca transtornos, embora Friedman (2005) defenda não haver mudanças sem crise, pois a escolha provocada por uma crise permite o encontro de novos caminhos. A ocorrência de uma série de acontecimentos negativos em uma destinação ou dentro de uma empresa, é fator preponderante para a instalação de uma crise. E o que viria a ser uma crise?

O conceito de crise é bastante complexo, pois definições são utilizadas em diferentes campos de atividade, apresentando fortes tendências para o campo particular em que esteja sendo realizado o estudo (Pauchant & Douville, 1993). Segundo Glaesser (2008), crise é “uma situação perigosa e extraordinária em que uma decisão precisa ser tomada sob a pressão exercida pelo fator tempo” (p.25). O conceito de crise apregoado por Glaesser aponta a necessidade de agilidade na solução do problema, pois o clima incerto que ronda o mundo dos negócios gera uma série de crises que precisam ser percebidas e administradas de uma forma cada vez mais rápida, para evitar-se maiores transtornos. A constância dessas ações também deve ser uma realidade dentro das empresas, pois instabilidades e mudanças são quase diárias dentro das organizações, inexistindo estabilidade e certeza, colocando às organizações o desafio de conciliar seus trabalhos diários com as constantes mudanças provocadas pelo mundo dos negócios, com melhoria e inovação (Kotler & De Bes, 2011).

Outro conceito que enfatiza a importância da tomada de decisão é o adotado por Rosenthal, Charles e Hart (1989), para quem a crise representa uma séria ameaça para as estruturas básicas ou para os valores e normas fundamentais de um sistema, que sob pressão do tempo e circunstâncias altamente incertas necessita tomar decisões vitais. Já Seeger, Sellnow e Ulmer (1998) explanam que as crises organizacionais são eventos específicos, inesperados e não rotineiros que criam altos níveis de incerteza, e que ameaçam ou são percebidos como ameaça, os objetivos de alta prioridade de uma organização. Pauchant e Douville (1993), com uma definição mais genérica, dizem serem as crises como situações destruidoras que acometem determinada organização ou sistema como um todo, desafiando pressupostos básicos anteriormente sustentados. Tais conceitos veem a crise como algo negativo, que provoca transtornos; já Friedman (2005) tem um olhar voltado para o surgimento de oportunidades. Para Morin (1993) a crise é percebida como complexidade, devido ao fato que a maioria das definições presentes na literatura estarem voltadas às potenciais ameaças, em detrimento das oportunidades que elas geram.

O conceito adotado por Glaesser (2008) diz ser “a crise um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes inesperado e delimitado no tempo, com desdobramentos possivelmente ambíguos” (p.27). A ambiguidade, para o autor, mostra que a crise pode provocar impactos negativos em uma organização ou gerar uma oportunidade de novos negócios. As discussões acerca do conceito de crise não se limitam apenas a sua definição e efeitos provocados, mas também na forma como surgem, pois das diferentes percepções pesquisadas em relação ao conceito, as veem como recorrentes e não evitáveis (Perrow, 1984; Gephart, 1984); e defendem existir meios pelos quais as organizações podem prevenir e gerenciar seus efeitos (Mitroff, Pearson & Harrigan, 1996; Roberts, 1990). Assim, definir crise está longe de ser algo simples, considerando a natureza multidisciplinar do campo de gerenciamento de crises (Lalonde, 2004; Pauchant & Douville, 1993; Sheaffer & Mano-Negrin, 2003) e as associações frequentemente feitas com outros termos, como catástrofes, desastres e conflitos, termos que, de fato, não seriam sinônimos (Boin, 2005; Borodzicz & Van Haperen, 2002). As catástrofes e desastres, por exemplo, estão relacionados a acidentes provocados pela natureza, o conflito a uma série de acontecimentos negativos, que podem vir ou não a se tornar uma crise, e a crise propriamente dita, que se refere a incidentes provocados pelo homem (Mukhopadhyay, 2005).

A crise não afeta todos os grupos sociais da mesma forma. Seus efeitos estão associados à forma como as mudanças são percebidas e entendidas, à maneira como lidamos com a natureza, cultura e suas relações (Castells, Cardoso & Caraça, 2013). As consequências de uma crise podem gerar frustrações, medo, violência, radicalismos, desânimo, apatia, perda da confiança, redução de salários, desemprego, aumento de impostos, em suma, sérios impactos nas condições sociais e materiais do bem-estar das pessoas, empresas e destinações. As crises possuem classificações que variam sob diferentes contextos e de autor a autor. Castells et al. (2013) classificam as crises em econômicas, políticas e sociais, enfatizando que cada um destes tipos possui características diferentes e que podem com o tempo evoluir de uma para outra, ou seja, uma crise econômica pode se tornar política ou vice-versa. Glaesser (2008) divide as crises divididas em potencial, latente e aguda. A crise em potencial é aquela que possui todas as condições para se tornar uma crise, mas não é consumada. A latente já existe, mas ainda é imperceptível; e na aguda, o efeito já é destrutivo e, obviamente, já detectado pela empresa ou destinação que tenta resolvê-lo.

No mundo globalizado, as crises são constantes e de diversos tipos, muitas vezes estão interligadas e facilmente confundem os gestores. Podem surgir externamente [crises econômicas, instabilidade política, flutuações cambiais, desastres naturais, epidemias, terrorismo, entre outros] ou internamente [modelos de gestão, burocracia, falhas na tomada de decisão, demanda, recursos humanos, posicionamento, imagem, comunicação no mercado, entre outros], exigindo um certo conhecimento na sua detecção e gestão.

## **DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CRISES**

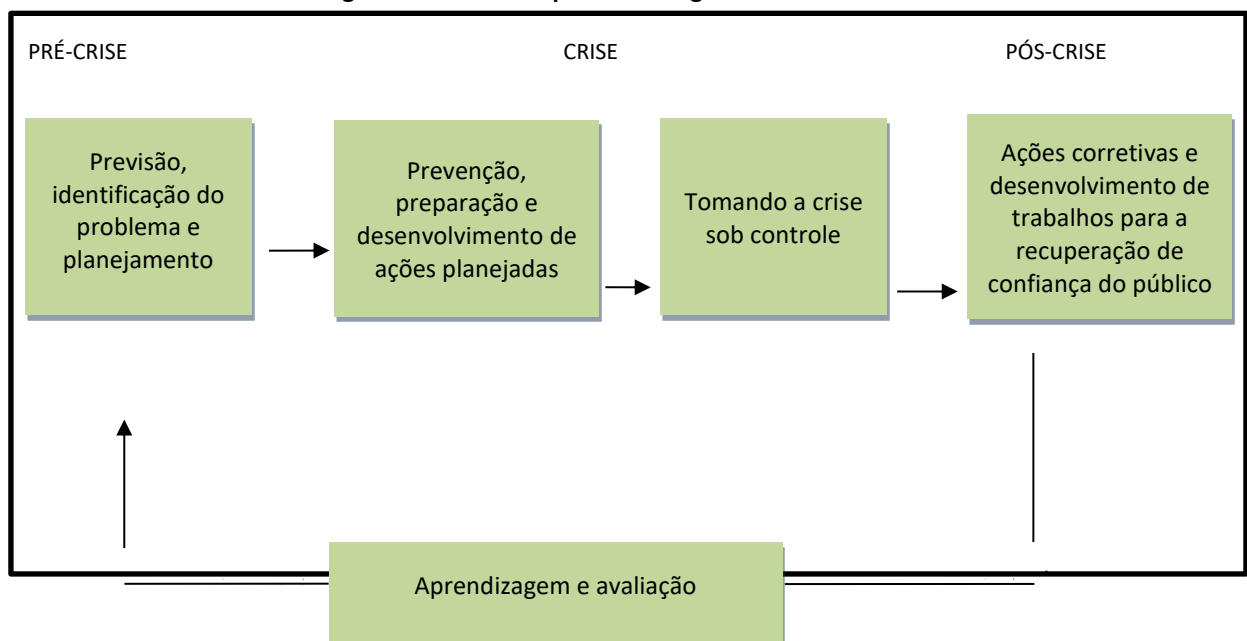
A crise, embora seja um evento imprevisto, dá sinais que, se detectados a tempo, poderão impedir uma série de transtornos que muitas vezes pode ser irreversível. Esta constatação poderá ser feita através da administração de crises que, segundo Glaesser (2008), “é entendida como o conjunto de estratégias, de processos e de medidas que são planejadas e implementadas para a preservação e o tratamento da crise” (p.35). Constantinides (2013) e Pearson e Clair (1998) têm aproximações parecidas do conceito de gestão de crises, vendo-a como uma tentativa sistemática, realizada por uma organização e seus stakeholders, de identificar e detectar possíveis crises, com o objetivo de tomar ações e medidas preventivas, contendo e/ou interrompendo seus efeitos, e, finalmente, se recuperando. A ocorrência de uma série de acontecimentos negativos não gerenciados em uma empresa ou destinação são fatores preponderantes para a instalação de uma crise, sendo necessário um planejamento na sua prevenção e gestão.

O planejamento é capaz de evitar custos desnecessários e improvisação; funciona também como instrumento de controle, pois seu processo operacional tem condições de indicar os desvios do curso e os mecanismos de ação em tempo hábil, substituindo as atividades isoladas pelo esforço equilibrado em equipe e contornando, assim, julgamentos improvisados por decisões mais sólidas (Kunsch, 2006). O primeiro passo para iniciar o gerenciamento de crise é a detecção. A forma de identificação de possíveis crises varia muito, pois depende de sua natureza. As crises financeiras, por exemplo, baseiam-se em análises de relatórios gerenciais que podem apontar

se os objetivos traçados inicialmente para a organização estão condizentes com a realidade da empresa, se estes objetivos estão sendo atingidos, a capacidade da empresa em cumprir seus compromissos financeiros e se esta consegue obter um lucro mínimo ou retorno de investimento alcançado. Caso estes itens não sejam satisfatórios, é necessário que a empresa tome providências para evitar seu comprometimento. Quanto aos desastres naturais, existem equipamentos, órgãos do governo, geógrafos, geólogos, meteorologistas, que desenvolvem estratégias de prevenção quando detectam algo estranho à normalidade, a partir das quais são tomadas as providências cabíveis para a retomada do controle da situação.

Não existe receita para a resolução de crises, pois cada empresa tem características próprias, contextos, recursos e gestores com experiência e percepções de fatos diferentes para lidar com acontecimentos negativos. Através de conhecimentos adquiridos em outras situações é possível obter um aprendizado que poderá ser utilizado numa dada situação. A gestão de crises pode ser dividida em três etapas: pré-crise, crise e pós-crise. A primeira etapa envolve a identificação do problema e elaboração de planos para evitá-lo. A segunda é o desenvolvimento das ações planejadas com o fenômeno em curso. A terceira etapa é quando são aplicadas ações corretivas e desenvolvidos trabalhos para a recuperação de confiança do público (Jia, Shi, Jia & Li, 2012). A Figura 1 sintetiza o processo de gestão de crises.

**Figura 1 - O fluxo do processo de gestão de crises**

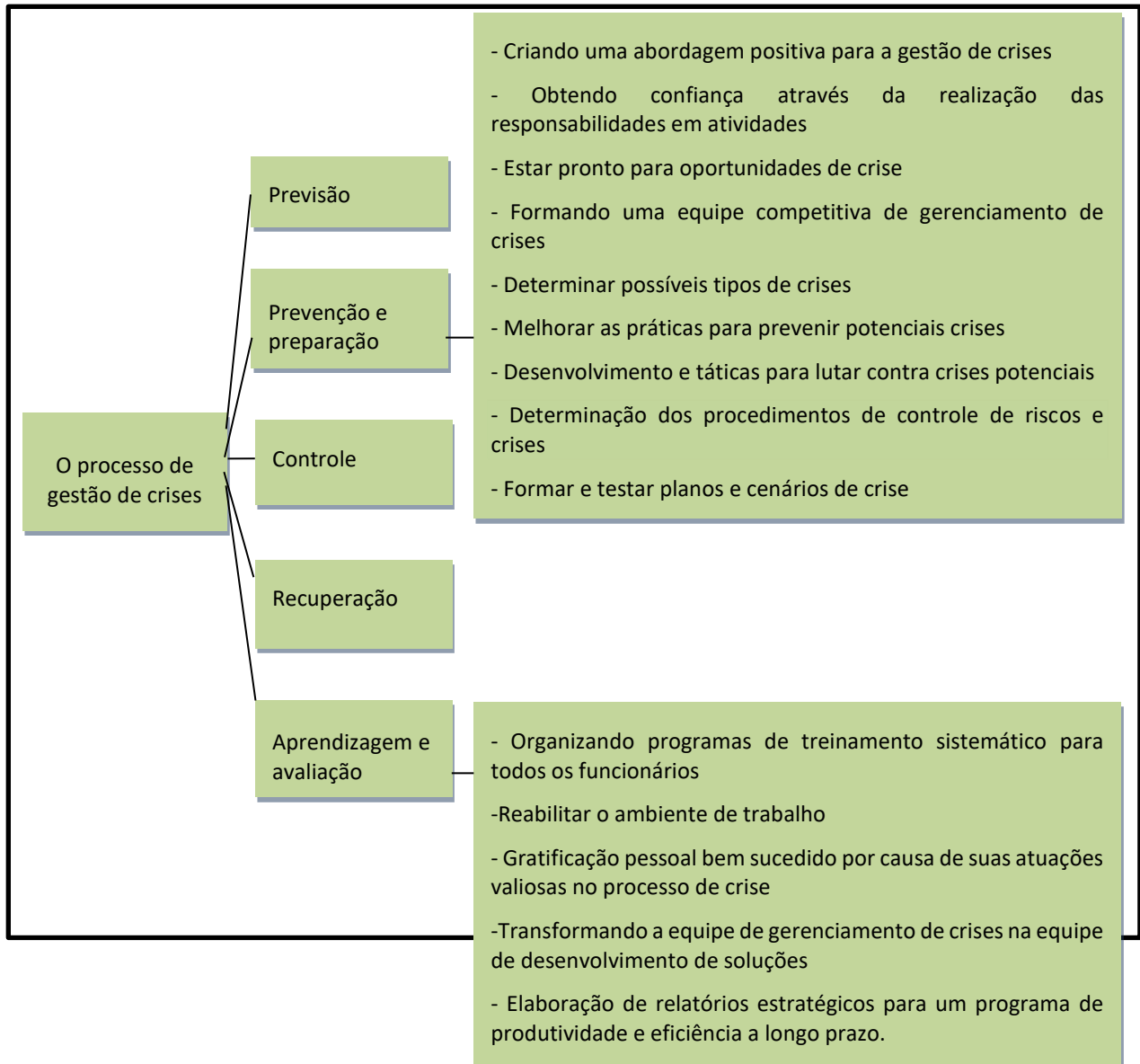


**Fonte:** Mitroff e Pearson (1993).

O planejamento pode ser feito para evitar uma crise ou para solucionar o problema, quando já inserido. São desenvolvidos trabalhos proativos antes que a crise se instale. Quando o fato já ocorreu, as atividades de planejamento são desenvolvidas durante a realização do fenômeno, justificando, portanto, algumas conjecturas defendidas pelos autores, como já exposto

anteriormente. Para melhor entendimento de como esse processo pode ser administrado. A Figura 2, detalha este procedimento.

**Figura 2 - Detalhamento do processo de gestão de crises**



**Fonte:** Sahin, Ulubey e Kazaza (2015)

O processo de gestão de crise apresentado por Sahin, Ulubey e Kazaza (2015), divide-se em cinco fases:

**Previsão** - Antes da crise se materializar, ela emite sinais que são importantes por permitirem a oportunidade de transmitir informações úteis a seu respeito. O reconhecimento em tempo hábil destes sinais poderá prevenir a ocorrência ou minimizar seus efeitos. Caso seus administradores não os acompanhem, controlem e avaliem, será fatal o seu enfrentamento.

**Prevenção e preparação** - Com os sinais de crise identificados, os gestores juntam-se às suas equipe para planejar uma forma de se prevenir contra a crise ou se preparar para enfrentá-la de forma que os riscos sejam minimizados. Entre as atividades desenvolvidas nesta fase pode-se elencar: criação de uma abordagem positiva para a gestão de crises, obtenção de confiança, prontidão para as oportunidades de crise, formação de uma equipe competitiva, melhoria de políticas para se evitar potenciais crises, desenvolvimento de estratégias e táticas para lutar com potenciais crises, determinação de procedimentos de controle e formação e testes de planos de crise e cenários.

**Controle** - O controle deve ser constante durante todo o processo de gerenciamento da crise, não só no desenvolvimento das atividades, mas também junto ao pessoal que desempenhará as funções, fornecendo motivação e procurando evitar políticas que estimulem a ansiedade e o estresse.

**Recuperação** - Após a superação da crise, a empresa deverá agir imediatamente para a normalização de suas atividades, procurando, através de estratégias já determinadas, entre outras coisas: a reposição de perdas com novos ganhos possíveis, gastos restritos e disponibilização de gestores para funções a serem desenvolvidas na pré-crise [previsão, identificação do problema e planejamento], iniciando-se assim um novo ciclo.

**Aprendizagem e evolução** - Nesta etapa deve-se avaliar a causa da instabilidade, seus efeitos, medidas tomadas, erros e acertos no desenvolvimento do processo de gestão de crise. Com esta análise obtém-se condições de aprender e utilizar este conhecimento como subsídio para a prevenção e ação num futuro desequilíbrio. Entre as atividades desenvolvidas estão a organização de programas de treinamento sistemático para todos os funcionários, a reabilitação do ambiente de trabalho, premiação para o pessoal que se destacou durante o processo, a mudança da equipe gestão de crises para equipe de desenvolvimento de solução e a preparação de relatórios estratégicos para um programa de produtividade e eficiência em longo prazo.

Conforme exposto, cada crise é única, os contextos diferentes e a forma de percepção varia, de gestor para gestor, cabendo, contudo, ter um profundo conhecimento da área de atuação, possuindo discernimento para adotar a estratégia que melhor se adéque à situação encontrada. Estudos realizados por Paraskevas e Altinay (2013) apresentam uma preocupação na identificação dos impactos provocados pelo turismo, no entendimento de suas causas assim como em algumas medidas tomadas pelos destinos diante de uma possível situação de crise, dividindo a crise em 04 abordagens de fluxos de investigação. Ressalta-se que estes estudos já destacam o gerenciamento de crises voltadas para o terrorismo, epidemias e catástrofes naturais, conforme Quadro 1.



**Quadro 1- Investigação dos assuntos discutidos sobre crises no turismo**

FLUXOS DE INVESTIGAÇÃO	ABORDAGENS
PRIMEIRO FLUXO	Impactos das crises provocadas no turismo;
SEGUNDO FLUXO	Aspectos da gestão de crises através da reconstrução da imagem dos destinos, comunicação de crise, iniciativas de marketing e gestão de desastres.
TERCEIRO FLUXO	A maior ênfase é dada na pré-crise onde se argumenta que tanto a hospitalidade, as organizações e destinos turísticos precisam entender as causas e consequências de crises anteriores para o planejamento e preparação de futuros eventos negativos. O foco das crises estudadas se dá no turismo, epidemias e catástrofes naturais, onde se buscou avaliar a resposta da indústria e identificar as melhores práticas a serem utilizadas em situações difíceis.
QUARTO FLUXO	O conhecimento existente no tocante a gestão de crises e desastres propondo estratégias, modelos e estruturas para se evitar ou minimizar os efeitos de uma crise, todas estas propostas ainda voltadas para o terrorismo, epidemias e catástrofes naturais.

Fonte: Paraskevas e Altinay (2013)

Esta pesquisa vem respaldar os resultados aqui encontrados, conforme exposto na análise dos dados.

## METODOLOGIA

O presente trabalho possui abordagem metodológica qualitativa e de caráter exploratório. Como técnica de coleta de dados, utilizou a pesquisa bibliográfica, que se trata de um procedimento metodológico importante na produção do que o conhecimento científico é capaz de gerar, especialmente em temas explorados, na postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas (Lima & Miotto, 2007). Os dados foram coletados nos sete principais periódicos de turismo brasileiros, com qualificação B2 e B3 [Turismo em Análise, Turismo - Visão e Ação, Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade, RBTUR, Turismo Contemporâneo, Ecoturismo e Revista Eletrônica de Administração e Turismo] e dois estrangeiros (Tourism Management e Annals of Tourism Research), de categorização A1. A escolha destes periódicos foi baseada nas avaliações feitas pelo Qualis Capes (2016).

Os estudos pesquisados compreendem ocorrências entre os anos de 2010 e 2017, considerando o crescimento no número de publicações em função do aumento de incidências no mercado. A busca foi realizada nos portais digitais dos periódicos, acessados por meio das bases de dados Periódicos Capes e Science Direct. Nela foram utilizadas como chaves de busca <crisis management in tourism> e <issue management in tourism>, nos periódicos estrangeiros. Para os periódicos brasileiros utilizou-se de pesquisas manuais, visto que através das chaves de busca não foram obtidos os resultados esperados. A busca inicial identificou, a partir das palavras chaves, 47 periódicos. Após leitura sistemática levando em consideração as categorias de análise [<conceitos de crise utilizados>; <tipologia>; <processo de desenvolvimento> e <procedimentos de prevenção e/ou combate>], foram selecionados 8 que abordavam pelo menos uma das

categorias propostas. Estes estudos contemplam, principalmente, destinações e o ramo de hotelaria e se concentram, em sua maior parte, nas publicações de revistas estrangeiras, com destaque para a *Tourism Management*. Das sete revistas brasileiras, apenas a *Turismo em Análise*, *RBTUR* e *Turismo Contemporâneo* apresentaram resultados de acordo com as variáveis selecionadas.

A pesquisa às bases de dados foi realizada no período de agosto/2016 a janeiro/2017, e compreendeu os estudos considerados artigos completos, excluindo demais tipos de publicação. Os estudos relacionados foram analisados por meio da análise de conteúdo por se tratar de uma ferramenta metodológica bastante utilizada em pesquisas qualitativas, que descreve e interpreta o conteúdo de documentos e textos, proporcionando conhecimentos dos aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.

## DISCUSSÃO

O campo de investigação da gestão de crises é relativamente novo. No entanto, tem recebido uma atenção significativa, especialmente nos anos 1980 e início de 1990 quando, de acordo com Rasmussen e Batstone (1989), a frequência e magnitude das crises organizacionais, e os impactos subsequentes, aumentaram em um ritmo alarmante, atraindo assim, o interesse de pesquisadores de várias disciplinas, no surgimento de uma literatura rica, mas relativamente fragmentada. Considerando o recorte temporal delimitado para esta pesquisa, é possível observar certa oscilação nos estudos voltadas para a temática em foco: houve crescimento a partir de 2010, chegando ao ápice em 2013, porém, nos anos seguintes os números sofreram uma redução. Neste sentido, foram identificados os seguintes aspectos: discussão de conceito, tipologia e o gerenciamento de crises.

**Discussão do conceito** - Como citado anteriormente, dos artigos selecionados apenas oito abordaram de fato a temática gestão de crises. Embora nem todos trabalhem conceitos, dos dois identificados, 1 considera a crise um evento inesperado [a pesquisa trata de um desastre natural no município de Blumenau-SC] e o outro uma série de acontecimentos [o estudo aborda uma sequência de problemas enfrentados por uma destinação e a forma como o segmento hoteleiro enfrentou a situação]. A análise identificou que a definição destes conceitos está interligada com a forma com que os fatos foram desencadeados.

**Tipologia** - No tocante às tipologias das crises identificadas, abordou-se crises políticas, econômicas, sociais, com uma maior ênfase nos desastres naturais e terrorismo.

**Gestão de crises** – Quanto às etapas da gestão de crises, algumas temáticas foram trabalhadas de forma isolada, apresentando algumas discussões que unidas podem constituir medidas a serem adotadas em situações imprevistas. A gestão de crises sob o ponto de vista das empresas é limitada, sendo um pouco abordada no segmento hoteleiro. A destinação turística configura-se como o tema mais pesquisado sob diversos aspectos. Vale ressaltar que a revista *Turismo - Visão e Ação*, *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, *Ecoturismo* e *Revista Eletrônica de*

Administração em Turismo não apresentaram resultados dentro da busca realizada. Estas informações estão resumidas no Quadro 2.

**Quadro 2: Relação dos estudos diretamente ligados à gestão de crises no turismo**

Nº	ANO	PERIÓDICO	AUTORES	TÍTULO
1	2010	Turismo em Análise	Zucco, Magalhães & Moretti	Gestão de riscos e desastres naturais no turismo: um estudo do município de Blumenau-SC.
2	2012	Tourism Management	Wang & Ritchie	Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour.
3	2013	Annals of Tourism Research	Paraskevas, Altinay, Mclean & Cooper	Crisis knowledge in tourism: types, flows and governance.
04	2013	Tourism Management	Paraskevas & Altinay	Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management.
05	2015	Annals of Tourism Research	Dahles & Susilowati	Business resilience in times of growth and crisis.
06	2015	Tourism Management	Alegre & Sard	When demand drops and prices rise. Tourist packages in the Balearic Islands during the economic crisis.
7	2017	Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo – RBTUR	Andirin, Moital & Cardoso	Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: Origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos.
8	2017	Revista Turismo Contemporâneo	Costa & Sonaglio	Gestão do turismo em tempos de crises e vulnerabilidades.

**Fonte:** Dados de pesquisa

O estudo de Zucco et al. (2010) apresenta as medidas tomadas em Blumenau-SC depois de uma inundação, em 2008, e segue um paradigma das lições apreendidas no tsunami que atingiu a Ásia em dezembro de 2004 e o furacão Katrina que devastou Nova Orleans [Estados Unidos], em agosto de 2005. O modelo de resposta à crise proposto por Dwyer (2005) — um estudioso em questões de desastres naturais — defende a tese de que nas grandes crises emergem certos padrões fornecedores de ensinamentos que irão orientar novos processos de gestão de riscos e desastres. O modelo se respalda em cinco pilares estratégicos: restaurar infraestruturas políticas, recuperar infraestruturas públicas de apoio às atividades do setor privado, estimular a economia local, restaurar o governo e a administração civil e proteger o ambiente de novas catástrofes naturais. O estudo enfatiza, ainda, a necessidade de cooperação de todos os envolvidos, a rapidez em restaurar a confiança no mercado com medidas honestas e éticas, comunicando com exatidão a extensão e o grau do problema. Embora a crise seja provocada por um desastre natural, não fica explícita a sua tipologia, nem os conceitos adotados.

Já Wang e Ritchie (2012) procuram fornecer uma compreensão acerca dos fatores psicológicos que influenciam o comportamento dos gestores hoteleiros australianos no planejamento de gestão de crises. Neste texto, Pauchant e Mitroff (1992) discutem como os transtornos de personalidade, saúde mental e mecanismos de defesa dos indivíduos contribuem para a criação

de crises organizacionais. Este estudo aplicou a Teoria do Comportamento Planejado, que analisa as atitudes, normas socioculturais e experiência passada. Segundo os autores, esta teoria é utilizada nas tentativas de prever o comportamento dos turistas, decisão dos viajantes, comportamentos de lazer e organizacionais. Como a pesquisa trata de comportamento, não aborda conceitos e tipos, talvez por se tratar de um assunto mais genérico sendo incorporado em qualquer situação negativa. A pesquisa de Paraskevas et al. (2013) tem como foco a identificação dos tipos de conhecimento que os gestores possuem com relação à crise e como estes são utilizados no advento de uma crise. Explora também os processos e fluxos de gestão de conhecimento de crise dentro das organizações. Esta pesquisa afirma que a forma como o conhecimento é gerido em uma organização propicia a capacidade de suportar a turbulência, desenvolver novas capacidades e até mesmo criar novas oportunidades na luz da adversidade, sendo também um assunto passível de ser aplicado em diversas situações de crise. Este estudo não aborda conceitos e tipos. Paraskevas e Altinay (2013) propõem um modelo que prevê um mecanismo de detecção de sinais para uma melhor preparação de enfrentamento das crises e até mesmo sua prevenção. Este método se divide em três etapas: procura de sinais, captura e transmissão. Esta última fase dá início ao processo de gestão de crises.

Dahles e Susilowati (2015) apontam que desastres naturais, recessão econômica e turbulência política são grandes desafios para o turismo de uma localidade, principalmente para as que se encontram em países em desenvolvimento. Esta pesquisa enfatiza a gestão de crises referente às mudanças externas, que desencadeiam crises na organização. Em seu texto, os autores explanam que quando surgem as greves, volatilidade no turismo e por fim, as crises, quem mais fortemente sente os efeitos são os pequenos e médios empresários e pessoas que trabalham por conta própria, situação bastante comum no segmento de turismo. Autores como Williams e Vorley (2014) ressaltam que, apesar desta sensibilidade, as pequenas empresas são mais flexíveis, adaptáveis e inovadoras do que as grandes empresas. Scott e Laws (2006) analisam, a partir das abordagens de resiliência como sobrevivência, adaptação e inovação, como o segmento hoteleiro de Yogyakarta [Indonésia], enfrentou uma série de perigos [incêndios florestais, crise monetária asiática, terrorismo, surto de epidemia SARS, turbulência étnica, política e religiosa] que afetou sua economia. A pesquisa não aborda conceitos e os tipos de crises enfrentadas foram políticas, econômicas, religiosas e ambientais.

Alegre e Sard (2015) analisam a evolução dos preços dos pacotes de férias para as Ilhas Baleares vendidos pelos principais operadores turísticos britânicos e alemães durante a crise econômica mundial de 2008. A crise econômica leva a mudanças nos padrões de viagens, consequentemente para o enfrentamento de um momento difícil são necessárias novas estratégias. No caso específico deste artigo, o método utilizado foi a criação de roteiros com diferentes percepções de preço. O estabelecimento dos preços foi discutido sob diversos aspectos, sua definição envolve uma tarefa complexa, visto que, uma quantidade relativamente grande de informação deve ser recolhida. Os conceitos de crise não foram abordados, mas o tipo definido foi a econômica. Andirin et al. (2017) abordam as percepções e práticas de gestão de crises por planejadores de reuniões sob duas perspectivas: origens da crise e estratégias de gestão de crises. Por fim, Costa e Sonaglio (2017) realizam um levantamento bibliográfico e eletrônico para identificar textos científicos e também de organismos internacionais que

classificassem os conceitos da resiliência e sua utilização no turismo. Este artigo utiliza a resiliência como estratégia para a redução e controle das vulnerabilidades existentes na atividade turística.

## CONCLUSÃO

Embora a delimitação desta pesquisa tenha sido restringida às investigações que abordam a temática de Gestão de Crises no turismo, poucos estudos foram identificados nestes periódicos. É perceptível que, quando comparado o destino nacional com o internacional, a gestão de crise no turismo é mais significativa na literatura estrangeira, abordando assuntos voltados para o terrorismo, desastres naturais e epidemias. Foi possível observar que os temas identificados abordam: respostas a crises, recursos utilizados para o seu enfrentamento, conhecimentos que devem possuir os gestores, relacionados a situações negativas, como são utilizados e transmitidos, assim como a identificação de fatores psicológicos que influenciam a tomada de decisão do empresariado na gestão de crises, detecção de sinais, importância do conhecimento de outras crises. Apesar das contribuições elencadas, existe uma carência no tocante aos passos necessários para a administração de crises internas e externas nas organizações do ponto de vista econômico, político e social, pois a maioria das crises aqui identificadas estão voltadas para os desastres naturais, terrorismo e epidemias, que de uma forma ou de outra geram a crise econômica.

A partir da análise realizada, é evidente a necessidade de ampliação e aprofundamento nos assuntos discutidos nas publicações envolvendo essa temática nos periódicos nacionais e internacionais. A gestão de crises se apresenta como um amplo campo de pesquisa a ser explorado, tanto do ponto de vista do consumidor, como do destino e principalmente por todas as empresas envolvidas no mercado turístico, pois, como pôde-se observar, das diversas empresas envolvidas na prestação de serviços turísticos, apenas a hotelaria é discutida, ficando uma lacuna em outros segmentos, como por exemplo, o de agências de viagens, um dos setores que tem passado por sucessivas crises. Esta pesquisa contribuiu para a investigação da temática Gestão de Crises no Turismo, por ser um segmento de mercado que nos últimos dez anos vem passando por diversas situações de crises. Em função da carência encontrada, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas que possam contribuir de uma forma mais eficaz.

## REFERÊNCIAS

- Alegre, J. & Sard, M. (2015). When demand drops and prices rise. Tourist packages in the Balearic Islands during the economic crisis. **Tourim Management**, 46, 375-385. [Link](#)
- Andirin, C., Moital, M. & Cardoso, C.P. (2017). Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: Origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 11(3), 480-502. [Link](#)
- Beni, M.C. (2011). **Globalização do Turismo: Megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph.

Tito, A.L. de A. & Araújo, M.V.P. de (2019). Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 11(2), 476-491, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i2p476>

- Boin, A. (2005). From crisis to disaster: Toward an integrative perspective. In Perry, R. & Quarantelli, E. L. (eds.). **What is a disaster?** New answer to old questions. p. 153-173. Philadelphia-PA: Xlibris Press.
- Borodzicz, E. & Van Haperen, K. (2002). Individual and group learning in crisis simulations. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 10(3), 139-147. [Link](#)
- Castells, M., Cardoso, G. & Caraça, J. (2013). **A crise e seus efeitos:** As culturas econômicas da mudança. São Paulo: Paz e Terra.
- Constantinides, P. (2013). The failure of foresight in crisis management: A secondary analysis of the Mari disaster. **Technological Forecasting and Social Change**, 80(9), 1657–1673. [Link](#)
- Costa, S.P. & Sonaglio, K. (2017). Gestão do turismo em tempos de crises e vulnerabilidades. **Revista de Turismo Contemporâneo**, 5(1), 98-117. [Link](#)
- Dahles, H. & Susilowati, T.P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. **Annals of Tourism Research**, 51, 34-50. [Link](#)
- Dwyer, L. (2005). Tsunamis, hurricanes, terrorism, and ????: Lessons for the global tourism industry. International Institute for Peace Through Tourism: **3rd Global Summit on Peace Through Tourism**, Pattaya, Thailand. [Link](#)
- Friedman, T.L. (2005). **O mundo é plano:** Uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gephart, R. P. (1984). Making sense of organizationally base denvironmental disasters. **Journal of Management**, 10(2), 205-225. [Link](#)
- Glaesser, D. (2008). **Gestão de crises na indústria do turismo.** Porto Alegre: Bookman.
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li, D. (2012). A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. **Procedia Engineering**, 29, 138- 143 [Link](#)
- Kotler, P. & De Bes, F. T. (2011). **A bíblia da inovação:** Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya.
- Kunsch, M.M.K. (2006). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Cengage Learning
- Lalonde, C. (2004). In search of arché types in crisis management. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 12(2), 76-88.
- Lima, T.C.S. & Miotto, R.C.T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: A pesquisa bibliográfica. **Revista Katalysis**, 10, 37-45. [Link](#)

Tito, A.L. de A. & Araújo, M.V.P. de (2019). Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 11(2), 476-491, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i2p476>

- Mitroff, I. I. & Pearson, C. M. (1993). **Crisis management**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrigan, L. K. (1996). *The essential guide to managing corporate crises*. New York: Oxford University Press.
- Morin, E. (1993). Towards a crisiology. **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, 7(1), 5-23.
- Mukhopadhyay, A. K. (2005). **Crisis and disaster management turbulence and aftermath**. New Delhi: New Age International
- Paraskevas, A., Altinay, L., Mclean, J. & Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. **Annals of Tourism Research**, 41, 130-152. [Link](#)
- Paraskevas, A., & Altinay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. **Tourism Management**, 34, 158-171. [Link](#)
- Pauchant, T. C. & Douville, R. (1993). Recent Research in Crisis Management: A Study of 24 Authors' Publications from 1986 to 1999. **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, 7(1), 43-66. [Link](#)
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). **Transforming the crisis-prone organization**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. **Academy of Management Review**, 23(1), 59-76. [Link](#)
- Perrow, C. (1984). **Normal accidents**. New York, NY: Basic Books.
- Rasmussen, J. & Batstone, R. (1989). Why do complex organizational systems fail? Summary Proceedings of a cross disciplinary workshop on "Safety Control and Risk Management", Washington-DC: World Bank.
- Roberts, K. (1990). Some characteristics of high reliability organizations. **Organization Science**, 2, 160-176.
- Rosenthal, U., Charles, M. T., & Hart, P. T. (1989). **Coping with crises**. The management of disasters, riots and terrorism. New York, NY: Thomas.
- Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. **Procedia-social and Behavioral Sciences**, 195, 2298-2305. [Link](#)
- Scott, N., & Laws, E. (2006). Tourism crises and disaster: enhancing understanding of system effects. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 19(2-3), 149-158. [Link](#)

Tito, A.L. de A. & Araújo, M.V.P. de (2019). Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 11(2), 476-491, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i2p476>

Seeger, M. W., Sellnow, T., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. In Roloff, M. E. (Ed.), **Communication yearbook 21**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. **Journal of Management Studies**, 40(2), 573-606. [Link](#)

Wang, J. & Ritchie, B.W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behavior. **Tourism Management**, 33(5), 1057-1067. [Link](#)

Williams, N., & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: Lessons from the Sheffield City region. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, 26(3-4), 257-281. [Link](#)

Zucco, F.D; Magalhães, M.R.A. & Moretti, S.L.A. (2010). Gestão de riscos e desastres naturais no turismo: Um estudo do município de Blumenau-SC. **Turismo em Análise**, 21(3), 594-620. [Link](#)