

***Gestão de crise e turismo: Uma revisão sistemática
e bibliométrica da literatura à nível internacional
de 1980-2021***

***Crisis Management and tourism: an international
quantitative-qualitative analysis***

Wilma Barros da Paixão

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife /PE, Brasil
E-mail: wilmabarros@gmail.com

João Gabriel Lima

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife /PE, Brasil
E-mail: jogalimao@gmail.com

Itamar José Dias e Cordeiro

Professor do Departamento de Hotelaria e Turismo e do Programa de Pós-Graduação
em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal de Pernambuco –
UFPE, Recife /PE, Brasil
E-mail: itamar_cordeiro@yahoo.com.br

Artigo recebido em: 09-02-2023

Artigo aprovado em: 10-07-2023

RESUMO

Independentemente do recente crescimento econômico do turismo, o setor é continuamente assolado por crises com rápidas implicações. Apesar da pandemia de COVID-19 ter deixado todos os destinos turísticos do mundo inoperantes em 2020, essa não foi a primeira nem a última ocorrência adversa a prejudicar o turismo global. Diante da complexidade das crises passadas e potenciais, este estudo procurou descrever o estado da arte na literatura internacional acerca do turismo e gestão de crises. Para desenvolver avaliações quantitativas e qualitativas, a metodologia se baseou na utilização do Protocolo Prisma para pesquisa bibliográfica e seleção de artigos nas bases de dados Scopus, ScienceDirect e Web of Science, coletando por fim 366 artigos científicos. Devido ao tamanho do escopo da pesquisa, optou-se pela revisão bibliométrica da literatura. Quanto aos resultados, descobriu-se que quase 50% dos estudos sobre o tema foram publicados após o surgimento da COVID-19, o número mais significativo desde 1980, quando as publicações sobre o tema começaram a ser registradas. Essa estatística demonstra não apenas os efeitos dessa crise no setor, mas também a importância de pesquisas acadêmicas sobre o assunto, que geram conhecimento para futuras crises sanitárias. O mesmo não acontece com outras categorias de crise, que respondem a menos de 30% dos artigos analisados. O trabalho também apresenta modelos e classificações propostas na literatura para gerenciamento de crises no turismo e argumenta que, embora o turismo tenha uma alta capacidade de adaptação às crises, sua vulnerabilidade a elas e a falta de publicações sobre gerenciamento de crises até 2020 – seguido de um foco exclusivo na crise da COVID-19 – demonstram a importância do estudo da gestão de crises no turismo.

Palavras-chave: Turismo. Crise. Gestão de Crise. Bibliometria.

ABSTRACT

Regardless of tourism's recent economic growth, the sector is constantly plagued by crises with rapid implications. Despite the COVID-19 pandemic rendering all tourist destinations worldwide inoperable in 2020, this was neither the first nor the last adverse occurrence to harm global tourism. Given the complexity of past and potential crises, this study sought to describe the state of the art in international literature regarding tourism and crisis management. To develop quantitative and qualitative assessments, the methodology relied on the use of the PRISMA Protocol for literature research and article selection from the Scopus, ScienceDirect, and Web of Science databases, ultimately gathering 366 scientific articles. Due to the scope of the research, a bibliometric review of the literature was chosen. As for the results, it was discovered that nearly 50% of the studies on the topic were published after the emergence of COVID-19, the most significant number since 1980 when publications on the subject began to be recorded. This statistic demonstrates not only the effects of this crisis on the sector but also the importance of academic research on the subject, which generates knowledge for future health crises. The same does not apply to other categories of crises, which account for less than 30% of the analysed articles. The work also presents models and classifications proposed in the literature for crisis management in tourism and argues that, although tourism has a high capacity for adapting to crises, its vulnerability to them and the lack of publications on crisis management until 2020 - followed by an exclusive focus on the COVID-19 crisis - demonstrate the importance of studying crisis management in tourism.

Keywords: Tourism. Crisis. Crisis Management. Bibliometrics.

1. INTRODUÇÃO

A partir de 1990, o setor de serviços começou a ter um crescimento exponencial, dentre as atividades presentes está o turismo. O setor turístico perpassa uma série histórica de crescimento até o ano de 2019, chegando a testemunhar o tráfego de cerca de 1,460 bilhão de pessoas internacionalmente e movimentar cerca de US\$ 5 bilhões por dia, ou o equivalente a US\$ 1,481 trilhão ao fim deste mesmo ano (UNWTO, 2021). Para além desses avanços, a atividade turística representou a contribuição direta de 10,3% do PIB mundial ainda em 2019, tornando-se um dos pilares para o desenvolvimento de muitos países (Lee, Olasehinde-Williams & Akadiri, 2021; Škare, Soriano & Porada-Rochón, 2021).

Apesar dos números que mostram o desenvolvimento da atividade, o turismo também testemunhou algumas pausas pontuais no seu crescimento resultantes de diversos fatores, dentre estes, as crises que atingem o setor. Conforme destacam Burnett e Johnston (2020), diversas crises impactaram o turismo nos últimos anos, entre elas: ataques terroristas de 11 de setembro (2001), SARS (2002-2003), segunda guerra do Golfo (2003), terremoto e tsunami do Oceano Índico (2004), furacão Katrina (2005), invasão israelense do Líbano (2006), alta histórica do preço do petróleo (2008), pandemia de gripe suína (2010), erupções do vulcão Eyjafjallajökull (2010), primavera árabe (2011), terremoto no Japão (2011), guerra na Síria (2012), seca na África oriental (2012), ataques terroristas na Europa (2013 e 2014) e Brexit (2016). Entretanto, após a constância de crescimento dos números da atividade mesmo depois destas e de outras crises, a UNWTO (2016) começou a considerar que o setor se tornaria cada vez mais importante ao longo do século, chegando a estimar um movimento de cerca de US\$ 1,8 trilhão decorrentes da atividade no ano de 2030.

No entanto, com a eclosão da crise provocada pela COVID-19, doença causada pelo vírus Sars-Cov-2 com status de pandemia desde 11 de março de 2020, e a recessão de magnitude mundial por ela gerada (UNASUS, 2020), o olhar voltado para a manutenção do crescimento turístico foi interrompido de imediato. A crise da COVID-19 gerou uma queda no número de visitas e receita sem precedentes na história da atividade, chegando a atingir negativamente todos os destinos a nível mundial. Pouco depois de um mês de crise, os impactos negativos já eram muito significativos, chegando ao ponto em que, nesta época (abril de 2020), 217 destinos já haviam fechado suas fronteiras na tentativa de conter a disseminação do vírus (UNWTO, 2020).

Em março de 2021, um ano após o início da crise mundial causada pela COVID-19, o Comitê para a Coordenação de Atividades Estatísticas da Divisão Estatística das Nações Unidas já esperava uma recessão de ao menos 74% para o setor turístico a nível internacional no ano. Além disso, foi constatado que o índice de desenvolvimento humano caíra pela primeira vez em 31 anos, chegando a registrar aproximadamente 124 milhões de pessoas em nível de pobreza extrema em 2020, entendendo que, com o andamento da pandemia, este número seria ainda maior, podendo chegar a 163 milhões de pessoas (CCSA, 2021).

Apesar de este ser um capítulo em que a humanidade vivenciou uma crise sem precedentes, a pandemia de COVID-19 não é a primeira crise já enfrentada e potencialmente não será a última. Apesar de possuir um grande número de publicações no tema, Pforr e Hosie (2008) afirmam que a literatura internacional não apresenta uma definição concreta que abarque a complexidade do termo “crise” e observam que uma crise é comumente delineada como uma situação adversa, deturpada da normalidade, que por ventura traz consigo uma carga negativa de efeitos capazes de pôr em detrimento um destino ou qualquer outro objeto que esteja passando por cenário.

Já para Coombs (2019, p.3), a definição mais adequada para crise seria: “uma ocasião imprevisível, que ameaça importantes planos de stakeholders relacionados à saúde, segurança, meio ambiente e economia, podendo gerar importantes impactos em suas performances e gerar consequências negativas”. Hall (2010) sugere que crises são partes comuns e esperadas, ou ao menos deveriam ser, para qualquer negócio, entre eles, o turismo. Enquanto isso, Richardson (1994) afirma que é importante que os agentes envolvidos atuem antes, durante e depois de uma crise, mas principalmente no momento de sua recuperação, posto que, nem sempre é possível prever a iminência de uma crise.

Dessa forma, entendendo que os impactos da pandemia no turismo despertam o interesse científico para a compreensão do que vem a ser uma crise e como deve ser feita a sua gestão, identificando na crise da COVID-19 o momento oportuno para a elaboração de trabalhos que venham a servir futuramente de subsídio para o gerenciamento de crises de similar magnitude, esta pesquisa estabelece como seu objetivo geral: descrever o estado da arte na literatura internacional acerca do turismo e gestão de crises. Para atingir o objetivo geral, estipula-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Descrever os caracteres bibliométricos acerca da gestão de crises no turismo;
- ii. Identificar as correlações entre o turismo e a gestão de crises;

iii. Destacar os principais modelos teóricos elaborados para gestão de crise no turismo.

Este estudo foi motivado inicialmente pelas consequências da crise da pandemia de COVID-19 observadas em destinos turísticos do mundo inteiro. Nesse contexto, diferentes abordagens à crise foram percebidas ao redor do mundo: desde ações envolvendo a criação de comitês de crise e atuação desde os primeiros sinais da doença, como no caso de Macau (Im, Lam & Ma, 2021) e Vietnã (Quang, Tran, Tran, Nguyen & Nguyen, 2020), à minimização de uma crise em plena ascensão, como ocorrido em destinos na França (Khan, 2021), Croácia (Mikac & Kravaršćan, 2021) e até mesmo Brasil (Kind & Cordeiro, 2020). A partir daí, este artigo justifica-se e apoia-se na sugestão de Tito e Araújo (2019), que pouco antes do surgimento da pandemia de COVID-19 discutiam sobre a necessidade de ampliar e explorar pesquisas sobre gestão de crise em turismo, indicando a necessidade de novos estudos de diferentes abordagens para contribuir com o setor.

Para atender aos objetivos elaborados, a seguir neste texto estão dispostas as seções: i. referencial teórico, pautando a conceituação de crise, a instabilidade do novo contexto, os tipos de crise, a gestão da crise, as etapas para a sua resolução e o gerenciamento de crises no turismo; ii. metodologia, detalhando o processo de coleta e análise dos dados; iii. resultados, contemplando as principais revistas que publicam sobre a temática, os tipos de crise abordados, o número de publicações ao longo dos anos, as principais classificações teóricas das crises no turismo, os procedimentos para a gestão de crise e; v. as considerações finais, com as principais conclusões acerca do estado da arte, as limitações de pesquisa e sugestões de investigações futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Crise pode ser conceituada como “uma situação onde as causas do evento de alguma forma estão ligadas a problemas de gerenciamento incorreto de estruturas ou práticas, assim como alguma falha ao adaptar-se à mudança” (Faulkner, 2001, p. 136). Zenker, Von Wallpach, Braun e Vallaster (2019) citam que a fluidez é uma das características das crises. Para além disso, o ambiente afetado por uma crise tende a ser instável, ainda que dinâmico, e que ao deparar-se com uma crise, uma das sensações possíveis é a de pré-julgar-se incapaz de lidar com esse novo contexto. Dito isso, nesse momento de caos também podem surgir ideias que levem a organização e as pessoas afetadas a repensarem seus comportamentos, utilizando esse momento de forma oportuna visando futuras mudanças positivas.

Nesse sentido, a Teoria do Caos atesta que o caos seria um fenômeno propício à criação, ao invés de algo puramente destrutivo, como prega o senso comum, sendo uma mudança de contexto, que pode desencadear consequências positivas ou negativas. Ao se defrontar em uma situação caótica, os afetados pela crise podem se deparar com a realidade de terem suas organizações destruídas, mas essa não é a única possibilidade, pois a partir daí também pode-se estabelecer uma ascensão tanto para o alcance de parâmetros pré-crise, como para uma versão ainda melhor (Faulkner, 2001).

Para Vargas-Sánchez (2018), são três os atores característicos de uma crise: um evento com capacidade de provocar uma crise; a capacidade de gerar ameaça e dano; e a necessidade de ações para reverter ou solucionar este novo contexto.

Adentrando especificamente o território da atividade turística, é possível enxergar que há no turismo uma suscetibilidade a crises de complexidades e magnitudes diversas, pois o setor tende a possuir um alto nível de dependência entre seus agentes (Ritchie, 2004). Segundo Pennington-Gray (2014), as crises no setor turístico podem ter impactos em cadeia, abrangendo aspectos psicológicos (como estresse pós-traumático), demográficos (alterações no tamanho da população), econômicos (desemprego e falência de empresas), políticos (queda na confiança pública em relação à gestão da crise), sociais (afetando a relação entre a comunidade e os turistas, bem como a rotina e a qualidade de vida) e ambientais (alterações ou destruição de recursos naturais e biodiversidade). Enquanto Chan, Nozu e Cheung (2020) afirmam que eventos de crise podem afetar diretamente as operações turísticas, desde interrupções temporárias até a destruição de destinos, Reddy, Boyd e Nica (2020) apontam para a instabilidade do setor, sempre dependente de diversos fatores, manipuláveis ou não, para execução de suas atividades.

Neste sentido, é importante destacar a estrutura do setor turístico, com cerca de 80% dos empreendimentos compostos por micro, pequenas e médias empresas (Kukanja, Planinc & Sikošek, 2020) e com mão-de-obra essencialmente feminina (Mensah & Boakye, 2021). Diante desse panorama, eventos de crise podem ter consequências drásticas para as organizações locais, as quais geralmente possuem margem limitada para lidar com perdas financeiras, o que repercute de forma significativa nas comunidades em que atuam, especialmente em grupos sociais mais vulneráveis e em destinos em que o turismo é o principal sustentáculo econômico (Tito & Araújo, 2019).

Porém, a vulnerabilidade provocada pela crise não traz apenas prejuízos ao setor, pois, por se ver constantemente vítima desses eventos, a indústria do turismo começa a desenvolver um alto nível de resiliência, possibilitando assim recuperações cada vez mais rápidas

(Berkbekova, Uysal & Assaf, 2021). Assim, há autores que afirmam que passar por crises tanto prepara as organizações para novos desafios, quanto possibilita um planejamento que preveja crises futuras, tomando o caso do 11 de setembro de 2001, a epidemia de SARS e pequenas crises gerenciais como exemplos (Pennington-Gray, Thapa, Kaplanidou, Cahyanto & McLaughlin, 2011; Wang & Ritchie, 2012).

Uma das consequências que surgem a partir de uma crise é justamente o ambiente de incerteza. Ademais, nenhuma crise é estritamente igual a outra, dessa forma, para o seu devido controle e resolução faz-se necessária uma observação e atuação gerencial cuidadosa, holística e colaborativa. Este processo pode abarcar a necessidade de ideias inovadoras e criativas, capazes de combater diversos cenários para uma mesma crise (Broshi-Chen & Mansfeld, 2021). Dessa forma, a partir do aprendizado adquirido em outras crises, é possível afirmar que, a princípio, uma forma de entender os impactos de uma crise para sua possível gestão seria justamente observando as mudanças no micro e no macroambiente econômico, para desenvolver estratégias que se alinhem com os objetivos da organização e, assim, incrementar o corpo de colaboradores que farão a operacionalização das metas estipuladas (é importante a presença de um líder experiente que os guie diante deste novo contexto) para, por fim, monitorar os resultados destes processos e avaliar a necessidade de reiniciá-lo (Ritchie, 2004).

Levando em consideração o tempo para a eclosão de uma crise, Ritchie (2004) propõe classificar crises em três tipos: aquelas que não permitem às organizações um tempo hábil de ação para sua prevenção são chamadas de imediatas; as que surgem progressivamente e que apresentam a capacidade de intervenção por parte das organizações podendo interromper o seu curso são chamadas de emergentes; e as que persistem por um longo tempo são consideradas sustentadas. Para além disso, o autor justifica que cada crise vai demandar ações e estratégias específicas, que podem variar de acordo com a pressão do tempo, a extensão do controle da gestão e a magnitude dos incidentes.

Antes, o tratamento e resolução de uma crise era tratada como um conhecimento “bônus” das organizações, porém com o desenvolvimento das atividades e o aumento da concorrência, as adversidades a serem encontradas acabam se tornando mais complexas, gerando efeitos cada vez mais diversos que conseqüentemente precisam de soluções mais desafiadoras, inovadoras e criativas e, dessa forma, lidar bem com uma crise acaba se tornando crucial para se manter na ativa (Berkbekova et al., 2021).

Malhotra e Venkatesh (2009) datam a alcunha de “gestão de crise” para os anos 1960, explicando que seu primeiro uso teve a intenção de resolver conflitos diplomáticos. Dentre suas primeiras classificações, Arbel e Bargur (1980) categorizam esse processo em três fases: a

primeira é destinada a preparar as organizações para a possibilidade do surgimento de uma crise, chamada de políticas pré-crise; após a eclosão de uma crise e de suas consequências adentra-se a segunda fase, batizada como políticas de resposta; já a terceira e última fase, é voltada para o momento em que se entende que a crise terá uma duração de longo prazo, carecendo de providências durante todo esse processo. Apesar do avanço nas pesquisas do tema, essa classificação permanece, de maneira geral, atual.

Para Prayag (2018), as principais etapas para a resolução de uma crise são: a prevenção; o planejamento; a resposta; a recuperação e a aprendizagem. Outros autores defendem que a gestão de crises é um processo longo, que começa desde antes da eclosão da crise, visando a sua prevenção (Santana, 2004). Para Smart, Ma, Qu e Ding (2021), o processo deve ser concebido com a intencionalidade de precaver os efeitos adversos de uma crise.

Para a indústria do turismo, os investimentos em gerenciamento de crise podem permitir uma maior congruência para a atividade, onde as informações fluem melhor entre os agentes envolvidos, incentivando, inclusive, o estabelecimento de novas condições institucionais (Scott & Laws, 2006). Em contrapartida, a falta desses investimentos atrapalha a sustentabilidade do setor, assim como a de seus destinos e das pessoas que vivem neles (De Sausmarez, 2007).

Para um eficaz enfrentamento de um contexto de crise, é primordial ter em mente a necessidade de se agir de forma maleável, de maneira que não comprometa uma plena análise da situação, assim como a remodelação eventual da organização para seu desenvolvimento e aplicação das metodologias necessárias diante da crise e de suas particularidades (Ritchie, 2004), entendendo que se faz necessário o comprometimento de agentes das três esferas (setor público, privado e terceiro setor) (Chan, Nozu & Zhou, 2020).

Novelli, Burgess, Jones e Ritchie (2018) advertem que o processo de ideação e implantação de ações e técnicas para a gestão de crises no turismo não é um simples, justamente por causa de sua atuação pulverizada, além das intervenções políticas e das estruturas sociais presentes no local afetado pela crise e de suas singularidades. Ademais, um destino turístico acometido por ocorrências negativas pode se deparar com sua cadeia produtiva completamente comprometida, o que pode prejudicar a eficácia na resolução dessas consequências (Gkoumas, 2021; Tito & Araújo, 2019).

Como já observado, uma das principais características do setor turístico é a presença massiva de empresas de pequeno e médio porte. Nesse cenário, Racherla e Hu (2009) alegam que, para uma crise não afetar a sustentabilidade da atividade dessas organizações, é preciso que o ambiente organizacional volte seus olhares para a resolução de crises a partir de ações

em conjunto, aumentando seu alcance, o que seria impossível a partir de ações individuais em um cenário de incerteza de recursos (Carty, 2021).

Dessa maneira, no turismo, a ação de todas as partes interessadas das três esferas é de extrema relevância e somente através da cooperação que se torna possível alcançar a plena resolução de uma crise (De Sausmarez, 2007). Assim, agir em conjunto, apresenta a possibilidade de salvaguardar as comunidades dos impactos de uma crise e por isso deve ser um dos pilares na gestão de crises do turismo, sendo uma das principais medidas tomadas por gestores no setor (Ritchie, 2004).

3.METODOLOGIA

O presente estudo, de natureza exploratória-descritiva e temática, trata de uma revisão Uma possível forma para conduzir o presente estudo seria através de uma metodologia de pesquisa qualitativa, com a intencionalidade de explicar as variáveis envolvidas baseando-se “principalmente na percepção e na compreensão humana” (Stake, 2011, p. 21) fazendo-se uso de uma revisão bibliográfica sistemática. No entanto, a partir do aumento significativo de pesquisas demandadas pela pandemia de COVID-19, entende-se que a pesquisa qualitativa possui restrições que podem engessar o trabalho, sendo também de suma importância compreender a pesquisa em sua forma quantitativa, onde o “raciocínio se baseia fortemente em atributos lineares, medições e análises estatísticas” (Stake, 2011, p. 21).

Uma possível forma para conduzir o presente estudo seria através de uma metodologia de pesquisa qualitativa, com a intencionalidade de explicar as variáveis envolvidas baseando-se “principalmente na percepção e na compreensão humana” (Stake, 2011, p. 21) fazendo-se uso de uma revisão bibliográfica sistemática. No entanto, a partir do aumento significativo de pesquisas demandadas pela pandemia de COVID-19, entende-se que a pesquisa qualitativa possui restrições que podem engessar o trabalho, sendo também de suma importância compreender a pesquisa em sua forma quantitativa, onde o “raciocínio se baseia fortemente em atributos lineares, medições e análises estatísticas” (Stake, 2011, p. 21).

Dessa forma, os autores chegaram à conclusão de que o melhor encaminhamento para esta pesquisa seria utilizando-se de um método quanti-qualitativo, permitindo assim compreender as dinâmicas de publicações na temática a nível mundial, a princípio interpretando e discutindo os resultados coletados a partir de uma revisão sistemática da literatura científica internacional, perpassando por um ponto de vista das ciências exatas, fazendo-se uso da bibliometria como norteadora para esta etapa do presente estudo.

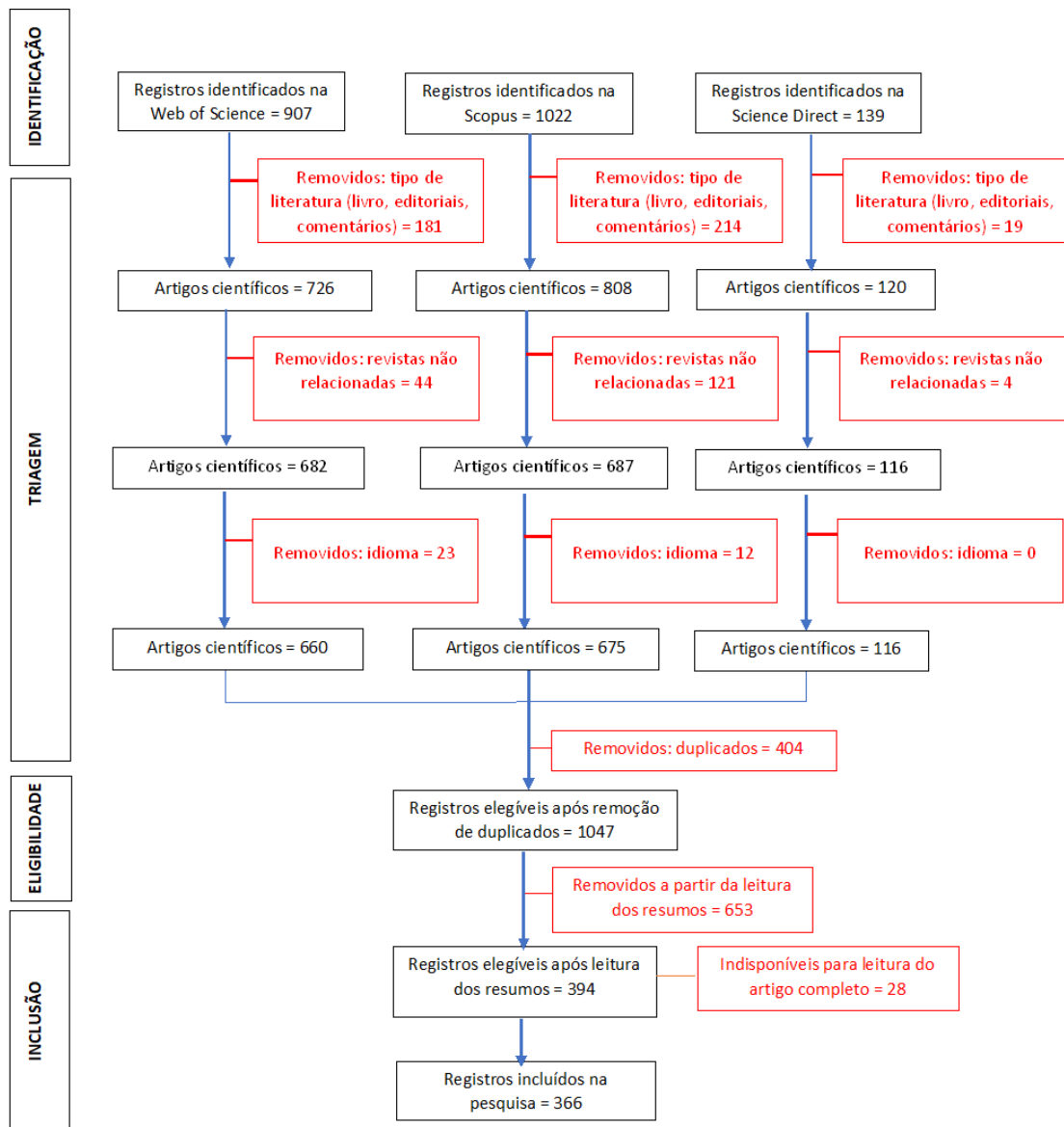
Tague-Sutcliffe (1992, p. 1, em tradução livre) define a bibliometria como: “o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso das informações publicadas. Esta desenvolve modelos e métricas matemáticas para a realização destes processos e depois os utiliza para predições e tomadas de decisão”. Para Macias-Chapula (1998, p. 135) a bibliometria possui como objetos de estudo: “livros, documentos, revistas, artigos, autores, usuários”, utilizando-se de métodos como: “ranking, frequência, distribuição”.

Contudo, para o tratamento bibliométrico dos dados, é preciso que antes seja realizada uma revisão sistemática da literatura, para isso os autores definiram o protocolo Prisma de Moher, Liberati, Tetzlaff e Altman (2009) como framework norteador para a obtenção do escopo a ser utilizado na pesquisa. A princípio, este quadro de análise pressupõe o uso das mesmas palavras-chave “Crisis Management AND Tourism” em três bases de dados científicas diferentes, neste caso a Web of Science, Scopus e ScienceDirect, a partir disso, inicia-se o seguimento do protocolo. As buscas foram realizadas em janeiro de 2022 para resultados compreendidos entre os anos de 1980 e 2021.

O Protocolo Prisma possui quatro etapas, sendo estas: 1) identificação, onde constam todos os arquivos encontrados em cada um dos portais de periódicos utilizados, gerando assim três compilados de arquivos que passarão por critérios de eliminação nas demais etapas; 2) triagem, que envolve a retirada dos documentos que não contribuem com o escopo da pesquisa, nesta etapa estabelece-se o uso de três filtros de eliminação: a) todos os arquivos que não são artigos científicos revisados por pares; b) todos os artigos científicos que não estejam redigidos em língua portuguesa, inglesa, francesa e espanhola e; c) todos os artigos científicos que tenham sido publicados em revistas não relacionadas com o tema da pesquisa.

As demais etapas do protocolo Prisma são denominadas como: 3) elegibilidade, onde os artigos restantes após os filtros da triagem são compilados em um único escopo excluindo apenas os artigos duplicados nesse processo, encaminhando-se para a quarta e última fase do protocolo, que seria a; 4) inclusão, onde os artigos têm a priori seus resumos lidos, excluindo-se assim os que os autores entendem como inadequados para a pesquisa estipulada, enquanto os demais passam por uma verificação que aponte a disponibilidade dos artigos completos para leitura, excetuando os que estão indisponíveis por quaisquer motivos (Moher et al., 2009).

Figura 1 – Protocolo Prisma



Fonte: Os autores, a partir de dados da pesquisa, 2022.

Assim, nesta pesquisa foram selecionados 366 artigos como apresentado na Figura 1 acima. Este escopo final foi utilizado tanto na elaboração da revisão bibliográfica encontrada no capítulo anterior da pesquisa, assim como nos resultados no capítulo seguinte.

Para a análise da literatura, inicialmente, um resumo das informações básicas de cada artigo foi inserido em uma planilha Excel para a criação de uma tabela para tratamento dos dados encontrados. Essas informações incluíram o título, nome do periódico, ano de publicação e o(s) tipo(s) de crise(s) discutida(s). Em seguida, os estudos foram avaliados com base no foco da pesquisa. As principais informações qualitativas de cada artigo foram posteriormente

extraídas para elaboração do referencial teórico deste trabalho e para a composição dos resultados encontrados no capítulo seguinte.

Para a análise bibliométrica dos dados, tomou-se como referência a Lei de Bradford, que pauta a produtividade dos periódicos em uma determinada temática. De acordo com Machado Junior, Souza, Parisotto e Palmisano (2016, p. 114): "periódicos com maior publicação de artigos sobre determinado assunto tendem a estabelecer um núcleo supostamente de qualidade superior e maior relevância nesta área do conhecimento".

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A princípio, os resultados estão separados em duas seções para pleno cumprimento dos objetivos específicos estipulados no primeiro capítulo deste artigo. A primeira seção é voltada para a análise bibliográfica da pesquisa, traçando caracteres como o número de publicações por periódicos, quais as principais crises trabalhadas pelos estudos de caso e a mudança no número de publicações após a instauração da pandemia de COVID-19. A segunda seção é voltada para o aprofundamento das discussões entre o tema da crise e da gestão de crises no turismo, elencando as principais contribuições que expliquem as relações entre as crises e o turismo, assim como evidenciando as correlações entre os temas e destacando os principais métodos para a gestão de crises no setor, assim como as possíveis formas para identificação e prevenção de futuras crises na indústria turística.

4.1 Análise Bibliométrica

Antes de adentrar nas informações específicas contidas em cada artigo, esta seção se debruça no escopo da pesquisa para observá-la a partir de uma ótica quantitativa.

Assim, as 366 publicações incluídas neste estudo foram encontradas em 132 diferentes revistas de periódicos, no entanto, cerca de 63,93% dos artigos estavam presentes em apenas 24 delas, as que possuíam frequências de publicação mais expressivas foram a: *Tourism Management* com 30 artigos publicados; *Current Issues in Tourism*, com 20 artigos; *Sustainability* com 17 artigos; *Journal of Travel & Tourism Marketing* com 16 publicações e *Annals of Tourism Research* com 15 artigos científicos. É possível observar todas as revistas com pelo menos 5 artigos publicados na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Periódicos encontrados e a frequência de publicações

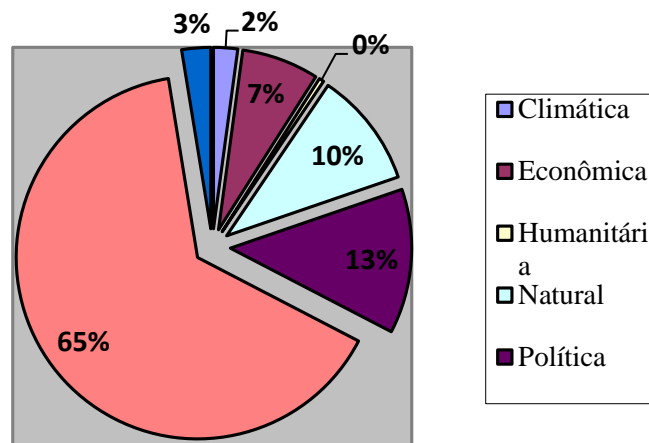
PERIÓDICOS ENCONTRADOS	QUANTIDADE DE ARTIGOS POR PERIÓDICOS
Tourism Management	30 artigos
Current Issues In Tourism	20 artigos
Sustainability	17 artigos
Journal of Travel & Tourism Marketing	16 artigos
Annals of Tourism Research	15 artigos
Tourism Geographies	12 artigos
Asia Pacific Journal of Tourism Research; Journal of Travel Research	10 artigos
International Journal of Tourism Research; Journal of Sustainable Tourism	09 artigos
Journal of Hospitality and Tourism Management; International Journal of Hospitality Management	08 artigos
Worldwide Hospitality and Tourism Themes; Tourism Management Perspectives; Tourism Review; Worldwide Hospitality and Tourism Themes	07 artigos
Journal of Destination Marketing & Management; International Journal of Contemporary Hospitality Management	06 artigos
Tourism and Hospitality Research; African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure; International Journal of Environmental Research and Public Health; International Journal of Tourism Cities; Journal of Vacation Marketing; Tourism Recreation Research	05 artigos

Fonte: Os autores, a partir de dados da pesquisa, 2022.

Para a seleção dos artigos, para além dos critérios estipulados pelo protocolo Prisma citados no capítulo anterior, uma necessidade para abarcar os artigos no escopo a ser utilizado era que houvesse alguma referência ao estudo de crises, principalmente em crises no turismo, independentemente do tipo. Dessa forma, um outro componente a ser levantado na pesquisa bibliométrica são justamente os tipos nos quais as crises se caracterizam. Salienta-se que há registros que abarcam mais de um tipo de crise no corpo do texto.

A princípio, é possível observar que a maioria das publicações são voltadas para crises sanitárias, totalizando 151 artigos científicos dedicados para este tipo de crise. Deste escopo, apenas 13 não abordaram de alguma forma a temática da COVID-19, mostrando assim tanto o crescimento expressivo de publicações voltadas para crises sanitárias nos anos de pandemia, assim como seu impacto na demanda de publicações científicas no tema. Ao todo, o Gráfico 1 encontrado na sequência busca classificar 231 artigos dentre os 366 trabalhados neste artigo. Os demais 135 não abordaram a crise a partir de algum tipo específico, dissertando a temática a partir de uma lente mais generalizada.

Gráfico 1 – Número de publicações por tipo de crise

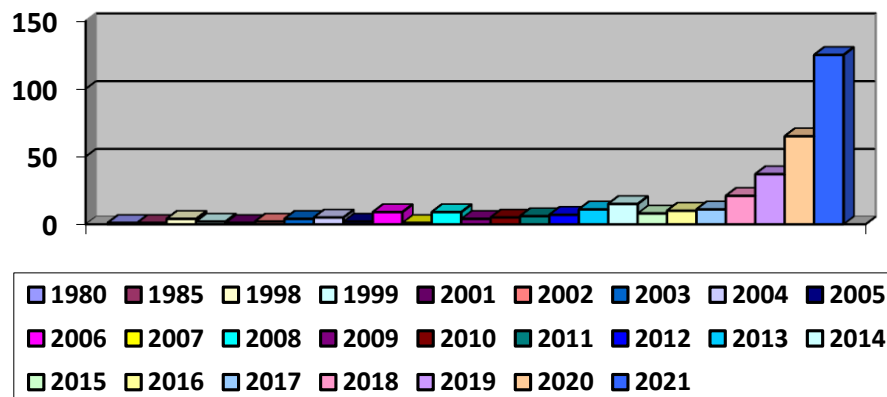


Fonte: Os autores, a partir de dados da pesquisa, 2022.

Historicamente, o primeiro resultado data do ano de 1980, abordando a temática de maneira mais generalizada, sem se aprofundar diretamente em um tipo específico de crise, tendo a segunda publicação apenas em 1985, sendo este um estudo de caso polonês. Em termos gerais, as publicações na temática no século XX foram escassas, chegando ao ano 2000 com apenas oito publicações, sendo quatro delas no ano de 1998.

Esse ritmo cresce nos primeiros anos da década de 2000, mas não ultrapassam cinco publicações ao ano, até que isso muda em 2006, com nove publicações, frequência repetida no ano de 2008. Apesar de ter uma sequência de crescimento no número de publicações a partir do ano seguinte, a década de 2000 encerra com apenas 28 publicações. O padrão de crescimento se estende até o ano de 2014 e se encerra em 2015, com uma diminuição de 4 artigos em relação ao ano anterior (12 artigos em 2014, enquanto apenas 8 no ano de 2015). A partir daí, uma nova sequência de crescimento, até o momento ininterrupta, é iniciada, atingindo o pico de 125 publicações em 2021, como pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Número de publicações ao longo dos anos



Fonte: Os autores, a partir de dados da pesquisa, 2022.

Compreendendo que as publicações se acentuaram nos últimos anos, principalmente motivadas pelo advento da crise sanitária provocada pela COVID-19, parte-se agora para a próxima seção dos resultados da pesquisa, destinado a observar as correlações entre o turismo e a gestão de crises, abarcando especialmente os constructos teóricos que expliquem as formas em que as crises se apresentam no setor, assim como os principais métodos para a sua gestão, iniciando-se assim as análises qualitativas do presente estudo.

4.2 Turismo e Gestão de Crises

Para antes do aprofundamento nas discussões da gestão de crises no turismo, faz-se necessária a observação para com as possíveis abordagens que os autores têm tratado a crise em um âmbito mais global. Ritchie (2004) elaborou uma matriz teórica para classificação das crises a partir de um estudo de Burnett publicado no ano de 1998. Neste quadro, uma crise pode ser classificada de 16 formas diferentes, variando de acordo com seu nível de ameaça; a variedade de suas opções de resposta; seu grau de controle e a pressão do tempo.

No cruzamento dessas quatro variáveis surgem as 16 células que vêm a representar as possíveis magnitudes das crises. As variáveis possuem duas opções cada: muito e pouco para o número de opções de resposta; baixo e alto tanto para grau de controle, quanto para o nível de ameaça; e mínimo e intenso para pressão do tempo como pode ser observado na Tabela 2 abaixo (Ritchie, 2004).

Tabela 2 – Classificação de Crises

Pressão do tempo		Intenso		Mínimo	
Nível de ameaça	Grau de controle	Baixo	Alto	Baixo	Alto
	Opções de resposta				
Baixo	Muito	(4) Nível 2	(3) Nível 1	(2) Nível 1	(1) Nível 0
	Pouco	(8) Nível 3	(7) Nível 2	(6) Nível 2	(5) Nível 1
Alto	Muito	(12) Nível 3	(11) Nível 2	(10) Nível 2	(9) Nível 1
	Pouco	(16) Nível 4	(15) Nível 3	(14) Nível 3	(13) Nível 2

Fonte: Adaptado de Ritchie, 2004.

Cada uma das células resultantes do cruzamento das variáveis representa um nível de magnitude que varia de 1 a 4. Entende-se que as crises de nível 4 são as de maior impacto, pois demandam de seus gestores um trabalho com poucas opções de resposta, em um contexto de alto nível de ameaça, baixo grau de controle e intensa pressão de tempo (Ritchie, 2004).

Como esperado de uma temática que possui um amplo espectro de publicações a nível mundial, a classificação de Ritchie (2004) não é a única, assim, a contribuição teórica de Melián-Alzol, Fernández-Monroy e Hidalgo-Peñate (2015) também deve ser ressaltada. Para esta classificação serão consideradas novas variáveis. A primeira delas é o tipo do impacto, entendendo que as consequências de uma crise podem se apresentar a partir da variação econômica, comercial, cultural, entre outros; além disso, o critério seguinte trata justamente da magnitude desses impactos, que se apresentam como fracos, médios ou fortes.

Melián-Alzol et al. (2015) continuam sua matriz de análise tratando da duração em que uma crise pode se apresentar, os indicadores seguintes tratam justamente do seu alcance temporal, entendendo que as crises podem durar um curto, médio ou longo prazo; e de sua frequência, posto que as crises podem se repetir numa periodicidade baixa, média ou moderada. Porém, uma crise não se manifesta apenas em um espaço de tempo, como também se materializa no espaço geográfico. Assim, os autores percebem que as crises podem acontecer num âmbito local, regional, nacional ou internacional. Para além desses indicadores, uma crise pode se manifestar também no ambiente interno ou externo de uma organização, assim como tem o potencial de atingir apenas um setor ou vários setores da economia, denominando-se setorial ou multisetorial respectivamente (Melián-Alzol et al., 2015).

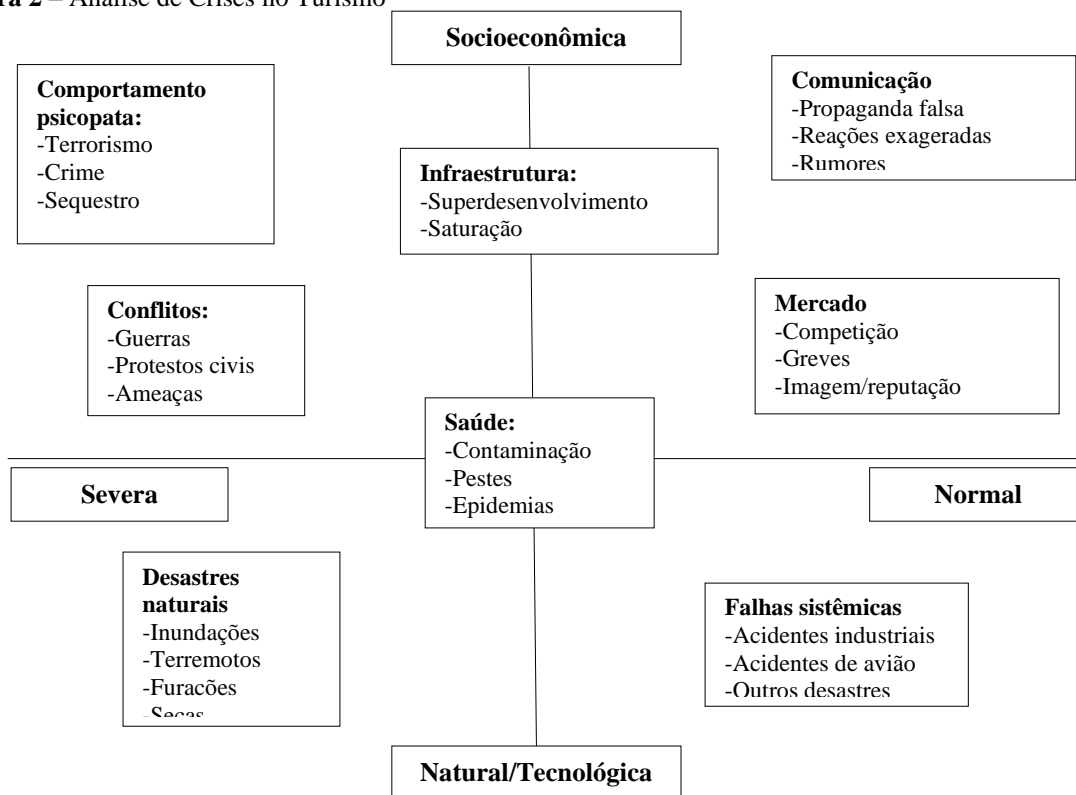
Diante do que já foi publicado sobre crise a nível internacional, sabe-se que as origens de uma crise são diversas e versáteis, mas, para a classificação estipulada pelos autores supracitados, as causas podem variar entre humanas e naturais. Por sua vez, as consequências de uma crise podem designar-se a partir de impactos tanto positivos quanto negativos, diferente do que pregam outros autores já citados no corpo deste texto. Por fim, a última variável debruça-se a tratar das formas de manejo de uma crise, entendendo que esse indicador é resultante do cruzamento de duas outras variáveis, o controle e a previsibilidade da crise. Logo, a maneabilidade de uma crise pode ser previsível e controlável; previsível, mas não controlável; não previsível, mas ainda assim controlável; ou não previsível e também não controlável (Melián-Alzol et al., 2015).

Discutindo agora as classificações de crises especificamente do turismo, há de se destacar as contribuições de Sönmez, Apostolopoulos e Tarlow (1999) que buscam definir crises no turismo como ameaças ao andamento comum de quaisquer organizações do setor, entendendo que podem partir de variadas ocorrências e que de alguma forma geram um prejuízo à imagem e atratividade dos destinos, assim como repercutem de forma negativa para com seus diversos públicos de interesse e resultam na diminuição dos resultados positivos (e geração de impactos negativos) a esses negócios, assim como às pessoas envolvidas.

Podhorodecka (2018) complementa a afirmação de Sönmez et al. (1999) afirmando que, por a atividade turística ser frágil a crises e às variações que acontecem na economia global, é observado a geração de altos níveis de estresse às pessoas ligadas ao setor, sejam elas vinculadas ao empresariado local ou apenas pertencentes às populações dos destinos turísticos. De acordo com De Sausmarez (2004), o setor turístico possui uma presença massiva de empresas de pequeno e médio porte, dessa forma, uma crise na indústria turística pode não apenas gerar empecilhos à manutenção de um destino, como também ultrapassar a capacidade de atuação dessas organizações/comunidades na recuperação de uma crise.

Adentrando nas causalidades que podem gerar crises no setor turístico, Santana (2004) publica um framework com a intencionalidade de classificar os seus tipos. O quadro de análise é estabelecido a partir de um plano cartesiano, onde o eixo X está reservado para a observação da magnitude da crise, enquanto o eixo Y é destinado a abarcar suas possíveis raízes. Dentro deste painel são encontrados oito tipos de crise no turismo, sendo elas: crises advindas de desastres naturais; de conflitos; de comportamento psicopata; de falhas sistêmicas; de problemas de infraestrutura; da ineficácia das informações; assim como crises do mercado; e crises na saúde, como consta na Figura 2 na sequência.

Figura 2 – Análise de Crises no Turismo



Fonte: Adaptado de Santana (2004).

A partir da natureza caótica e não estática das crises, não é sempre possível determinar uma única forma capaz de ser aplicada a toda e qualquer crise. Porém, algumas ações podem ser tomadas como um norte, ainda que adaptável às necessidades prescritas pela crise. Mansfeld (1999) destacou oito considerações que os gestores devem ter para conseguirem sair desse contexto caótico, sendo elas: i) a gestão de crise não se resume a uma ação apenas, ela é um processo longo dividido em várias etapas fundamentais para atingir os objetivos estipulados inicialmente; ii) observar as ações tomadas em crises anteriores e contemporâneas pode evidenciar oportunidades para a resolução da crise; iii) é fundamental a harmonia entre todas as partes envolvidas na gestão de crise no turismo, visando especialmente uma ação integrada; iv) o mercado interno, ainda que o mesmo nem sempre exista nos destinos, apresenta potencial para mediar os efeitos da crise, dando subsídio para a estabilidade do setor; v) o marketing turístico deve se moldar a esse novo contexto sem deixar de lado a sensibilidade que a crise demandar; vi) todo planejamento deve ter em conta a possibilidade de uma crise, independentemente de sua escala de investimento; vii) um destino acometido por uma crise deve manter uma comunicação constante; viii) destinos impactados podem e devem trabalhar juntos para reverter a situação de uma crise.

A partir disso, no ambiente interno das organizações ou destinos afetados pela crise, um passo fundamental seria justamente a redação de um plano de gestão de crise, pois este documento, se feito corretamente, vai permitir os gestores a determinar suas prioridades por conseguirem visualizar este novo contexto como um todo, permitindo o uso eficaz e eficiente dos recursos disponíveis, ao mesmo tempo em que essa movimentação pode representar uma resposta mais rápida à crise, seja esta qual for (De Sausmarez, 2007).

Ritchie (2008) complementa citando os principais elementos que devem estar contidos em um plano de gestão de crise: i) o diagnóstico das consequências possíveis dessa crise; ii) os objetivos para esse novo contexto; iii) as metodologias que se fazem necessárias para a resolução da crise; iv) as ações estipuladas no plano para contenção dos impactos no momento da crise, assim como as ações para a retomada das atividades em pleno funcionamento após a resolução da crise; v) determinação de quais os cenários possíveis a partir da implementação das ações propostas; vi) e quais os possíveis gatilhos que podem surgir no âmbito da gestão da crise.

O plano de gestão de crise é um ótimo instrumento, mas torna-se limitado caso as pessoas corretas não sejam escaladas para a implementação dele. Assim, outra ação de suma importância no âmbito da gestão de crise seria justamente estabelecer um comitê de crise, composto por agentes tanto que estejam sendo atingidos pela crise, quanto pelos que não estão,

mas ainda assim possuem a capacidade de intervenção na minimização de seus impactos. No comitê, as ações de cada stakeholder deve ser determinada previamente para o alcance dos objetivos em comum pré-determinados, assim como a alocação de recursos necessários para a ação de cada stakeholder (De Sausmarez, 2004).

Outro fator fundamental para lidar com uma crise no turismo consiste na comunicação interna e também para com seus diferentes públicos externos, sejam estes fornecedores, concorrentes que possam se juntar para gerir a crise de forma cooperativa, organizações de outros setores atingidos indiretamente pela crise, a gestão do destino, entre outros. Ainda, a comunicação mais importante deve ser com seus consumidores finais, pois “para turistas a comunicação constante se torna de extrema importância por explicar a situação atual do local e a possibilidade da tomada de decisão acerca da viagem” (Cartier & Taylor, 2020, p.5).

Em paralelo ao estabelecimento de uma comunicação eficaz e eficiente, é preciso que se iniciem as ações estratégicas para resolução da crise. Pensando especificamente neste desafio para as organizações, Faulkner (2001) desenvolve um dos trabalhos mais importantes para a temática da gestão de crise, onde ele apresenta seis elementos de respostas para a gestão de crises, que seriam os elementos precusores; os voltados para a mobilização das partes envolvidas na gestão; os elementos de ação plena; de recuperação; de reconstrução e reavaliação e por fim os elementos de revisão. Esta contribuição teórica pode ser visualizada no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Modelo de Gestão de Crises proposto por Faulkner (2001)

Fases no processo de crise	Elementos de respostas na gestão de crises	Principais ferramentas das estratégias de gestão de crises
<p><u>Pré-evento</u> Quando ações podem ser tomadas para prevenir ou mitigar os efeitos de potenciais crises</p>	<p><u>Precusores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de equipe de crise e seu líder • Identificação de organizações relevantes do setor público e/ou privado • Estabelecimento de coordenação, quadro consultivo e sistemas de comunicação • Desenvolvimento, documentação e comunicação da estratégia de gestão de crises • Educação das partes interessadas, funcionários, clientes e comunidade • Acordo e compromisso com os protocolos de ativação 	<p><u>Avaliação de risco</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de crises potenciais e sua probabilidade de ocorrência • Desenvolvimento de cenários de rompimento e impactos de crises potenciais • Desenvolvimento de planos de contingência para desastres
<p><u>Prodromal</u> Quando está claro que uma crise é iminente</p>	<p><u>Mobilização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de sistemas de alerta (incluindo meios de comunicação de massa em geral) • Estabelecimento de centro de comando de gestão de crises • Criação de instalações seguras 	<p><u>Planos de contingência de desastres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos prováveis impactos e grupos de risco

<p><u>Emergência</u> Os efeitos da crise são sentidos e ações são necessárias para proteger pessoas e propriedades</p>	<p><u>Ação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos de resgate/ evacuação • Alojamento de emergência e suprimentos de comida • Serviços médicos • Sistemas de monitoramento e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das capacidades da comunidade e dos visitantes para lidar com os impactos • Articulação dos objetivos dos planos de contingência individuais • Identificação das ações necessárias para evitar ou minimizar os impactos em cada fase • Elaboração de perfis de prioridade estratégica (ação) para cada fase (prodrômica, emergência, intermediária, recuperação de longo prazo)
<p><u>Intermediária</u> Necessidades de curto prazo foram atendidas e o foco principal é restaurar os serviços e a comunidade o normal</p>	<p><u>Recuperação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de auditoria/ monitoramento de danos • Limpeza e restauração • Estratégia de comunicação de mídia 	
<p><u>Recuperação (longo prazo)</u> Continuação da fase anterior para atendimento das demandas não visitadas na fase anterior</p>	<p><u>Reconstrução e reavaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparação de infraestrutura danificada • Reabilitação de áreas ambientalmente danificadas • Acolhimento de vítimas • Restauração da confiança empresarial e do consumidor • Desenvolvimento de planos de investimento • Análise para revisões de estratégias de desastres 	
<p><u>Resolução</u> Rotina restaurada ou estabelecimento de novo estado</p>	<p><u>Revisão</u></p>	<p>Revisão contínua à luz de: experiência, mudanças nas estruturas organizacionais e de pessoal, mudanças no ambiente</p>

Fonte: Adaptado de Faulkner (2001).

Enfatiza-se que apesar de não existir uma constância entre os tipos de crise que podem assolar a indústria do turismo, este seria o quadro de análise mais completo e referendado na literatura científica internacional, fazendo-se digno de destaque a partir da compreensão dos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do princípio de que este artigo teve como objetivo compreender o estado da arte da gestão de crises no turismo, pode-se afirmar que foi apresentado um conteúdo robusto e abrangente. Contudo, salienta-se a faixa majoritária de publicações relacionadas a crises sanitárias a partir do crescimento na demanda por publicações do tema da crise causada pela pandemia de COVID-19. Dito isso, é importante evidenciar que apesar do expressivo número de publicações voltadas para crises no âmbito da saúde, alguns outros tipos de crises ainda possuem um número bem escasso de publicações, necessitando assim a atenção da comunidade científica.

Como observado ao longo do texto, o artigo toma a estratégia da bibliometria como norte para o desenho do estudo. No entanto, ressalta-se que esta não foi a única técnica implementada, posto objetivo de realização de uma análise quali-quantitativa. Adentrando nos

caracteres bibliométricos incorporados neste artigo, aponta-se o uso da Lei de Bradford, que pauta a produtividade dos periódicos, por compreender que estes abarcam o conhecimento científico publicado internacionalmente. Assim, possibilitou-se a observação dos periódicos com o maior número de publicações, do quantitativo de publicações para cada tipo de crise e a variação de artigos publicados ao longo dos anos, a partir de 1980.

Este trabalho permite afirmar que o turismo é um setor suscetível a crises, no entanto, durante décadas, a gestão de crises para o turismo foi vista como uma ferramenta adicional de diferencial competitivo. Hoje, todavia, pesquisas mostram que a gestão de crises no turismo é uma habilidade fundamental para a automanutenção das organizações turísticas, tomando como exemplo a recessão de 100% dos destinos causada pela COVID-19. Autores apontam que a eclosão de crises no turismo possibilita a reflexão dos gestores sobre como a atividade se estabelece, possibilitando novos moldes de atuação que se assemelham às diretrizes do turismo sustentável. Dessa maneira, é possível observar que o turismo e a gestão de crise estão correlacionados, tendo o setor desenvolvido uma capacidade de adaptação diante as mudanças já enfrentadas ao longo dos anos, podendo contribuir para a gestão de crises e a resiliência de outras atividades.

Posto isto, constata-se que crises possuem a capacidade de manifestar-se das mais diversas formas e que novas crises devem atingir o turismo. Não há, na literatura atual, um único método global que possa ser aplicado para a gestão de toda e qualquer crise que venha a surgir. No entanto, é possível observar que alguns autores publicaram trabalhos de grande relevância que foram expressivamente referenciados para o gerenciamento de crises, estabelecendo, assim, quadros de análise que servem para nortear as ações necessárias para a plena gestão de crise, tomando como aprendizado as crises passadas e contemporâneas citadas ao longo do texto. Dentre estes, destaca-se o trabalho elaborado por Santana (2004) para a classificação das crises por compreender que crises possuem diferentes naturezas, carecendo de resoluções diferentes para cada tipo de crise. Adicionalmente, o quadro elaborado por Ritchie (2004) para a classificação do grau de magnitude das crises proporciona aos gestores uma ferramenta importante no processo de tomada de decisão, níveis de ameaça, grau de controle, pressão do tempo e opções de resposta. Ainda, dentre as ferramentas voltadas para a gestão das crises, aponta-se a difusão do modelo proposto por Faulkner (2001), por trabalhar a administração de um contexto de crise de maneira holística, pautando a sua prevenção, a observação dos primeiros sintomas, a emergência da crise, a observação do novo cenário para a determinação de ações para a resolução, como planos de contingência, além de oportunizar a reconstrução e reavaliação dos impactados pela crise e a revisão de todo o processo.

Uma das principais limitações deste trabalho é a exclusão de publicações em idiomas não abrangidos pela pesquisa, o que acabou deixando de fora conteúdo possivelmente produzidos em destinos mais vulneráveis a crises. Além disso, ressalta-se que, embora a pesquisa tenha sido realizada no início de 2022 e tenha analisado produções até o final de 2021, é possível que conteúdos produzidos ainda em 2021, durante a fase crítica da pandemia de COVID-19, só tenham sido publicados a partir de 2022, ficando, portanto, fora da análise. Além disso, diante da dimensão do escopo trabalhado e da intencionalidade de criação de um estudo que analisasse a gestão de crises no turismo de um viés quali-quantitativo, optou-se por não especificar questões como abordagem e métodos utilizados pelos artigos, configurando-se como uma limitação de pesquisa. Soma-se a isso, questões como a natureza das organizações trabalhadas em estudos de caso, posto que a gestão de crises neste trabalho foi observada de um ponto de vista teórico. Dessa maneira, sugere-se enquanto pesquisas futuras a realização de uma nova pesquisa bibliométrica puramente quantitativa, que abarque as publicações do contexto pós-pandemia, incluindo idiomas para além do português, espanhol, francês e inglês, incluindo as demais leis da bibliometria (Lotka e Zipf) e que contemplem a natureza das organizações utilizadas em estudos de caso, podendo, inclusive, gerar um quadro-síntese com esses resultados.

REFERÊNCIAS

- Arbel, A., & Bargur, J. (1980). A planning model for crisis management in the tourism sector. *European Journal of Operational Research*, 5(2), 77–85. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(80\)90205-2](https://doi.org/10.1016/0377-2217(80)90205-2)
- Berbekova, A., Uysal, M., & Assaf, A. G. (2021). A thematic analysis of crisis management in tourism: A theoretical perspective. *Tourism Management*, 86(March), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104342>
- Broshi-Chen, O., & Mansfeld, Y. (2021). A wasted invitation to innovate? Creativity and innovation in tourism crisis management: A QC&IM approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 272–283. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.003>
- Burnett, M., Johnston, T. (2020). Brexit anticipated economic shock on Ireland’s planning for hospitality and tourism: resilience, volatility and exposure. *Tourism Review*, 75(3), 595–606. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TR-04-2019-0118>
- Cartier, E. A., & Taylor, L. L. (2020). Living in a wildfire: The relationship between crisis management and community resilience in a tourism-based destination. *Tourism Management Perspectives*, 34, 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100635>

- Carty, K. S. (2021). Towards a proactive, capabilities-based continuity framework for the hospitality and tourism industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3), 418–430. <https://doi.org/10.1108/WHATT-01-2021-0020>
- CCSA. (2021). *How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective Volume III*. https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol3.pdf
- Chan, C. S., Nozu, K., & Cheung, T. (2020) Tourism and natural disaster management process: perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan. *Current Issues in Tourism*, 23(15), 1864–1885. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1666809>
- Chan, C. S., Nozu, K., & Zhou, Q. (2020). Tourism stakeholder perspective for disaster-management process and resilience: The case of the 2018 Hokkaido Eastern Iburu Earthquake in Japan. *Sustainability*, 12, 1–19. <https://doi.org/10.3390/SU12197882>
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication* (5^o ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- De Sausmarez, N. (2004). Crisis management for the tourism sector: Preliminary considerations in policy development. *Tourism and Hospitality, Planning and Development*, 1(2), 157–172. <https://doi.org/10.1080/1479053042000251070>
- De Sausmarez, N. (2007). The potential for tourism in post-crisis recovery: Lessons from Malaysia's experience of the Asian financial crisis. *Asia Pacific Business Review*, 13(2), 277–299. <https://doi.org/10.1080/13602380601045587>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Gkoumas, A. (2021). Developing an indicative model for preserving restaurant viability during the COVID-19 crisis. *Tourism and Hospitality Research*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/1467358421998057>
- Hall, C. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401–417. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900>
- Im, U., Lam, C. & Ma, E. (2021) The effective responses of a tourism and gaming city towards the devastating effects of pandemic: a case study of Macao. *International Journal of Tourism Cities*, 1–19. <http://dx.doi.org/10.1108/IJTC-10-2020-0219>
- Khan, S. (2021). Crisis Communication and Destination Image Management during COVID-19 : A Case of Top Ten International Tourist Arrival Countries. *International Journal of*

Hospitality and Tourism Systems, 14, 68-81. <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1610098>

Kind, L., & Cordeiro, R. (2020). Narratives About Death: the Spanish Flu and Covid-19 in Brazil. *Psicologia e Sociedade*, 32, 1–19. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2020v32240740>

Kukanja, M., Planinc, T. & Sikošek, M. (2020). Crisis Management Practices in Tourism SMEs during the Covid-19 Pandemic. *Organizacija*, 53(4), 346–361. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0023>

Lee, C. C., Olasehinde-Williams, G., & Akadiri, S. S. (2021). Geopolitical risk and tourism: Evidence from dynamic heterogeneous panel models. *International Journal of Tourism Research*, 23(1), 26–38. <https://doi.org/10.1002/jtr.2389>

Machado Junior, C., Souza, M., Parisotto, I., & Palmisano, A. (2016). As Leis da Bibliometria em Diferentes Bases de Dados Científicos. *Revista de Ciências Da Administração*, 111–123. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p111>

Macias-Chapula, C. A. (1998). O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência Da Informação*, 27(2), 134–140. <https://doi.org/10.1590/s0100-19651998000200005>

Mansfeld, Y. (1999). Cycles of War, Terror, and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38(1), 30-36. <https://doi.org/10.1177/004728759903800107>

Malhotra, R., & Venkatesh, U. (2009). Pre-crisis period planning: Lessons for hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1(1), 66–74. <https://ssrn.com/abstract=2018106>

Melián-Alzol, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2015). El sector turístico en contextos de crisis: Análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias. *Universia Business Review*, 110–129. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43335414005.pdf>

Mensah, E., & Boabye, K. (2021). Conceptualizing Post-COVID 19 Tourism Recovery: A Three-Step Framework. *Tourism Planning and Development*, 37-61. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1945674>

Mikac, R., & Kravaršćan, K. (2021). Croatian Tourism Sector and Crisis Management. *Tourism*, 69(4), 611–629. <https://doi.org/10.37741/t.69.4.9>

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement (Reprinted from *Annals of Internal Medicine*). *Physical Therapy*, 89(9), 873–880.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Novelli, M., Burgess, L., Jones, A., & Ritchie, B. W. (2018). ‘No Ebola...still doomed’ – The Ebola-induced tourism crisis. *Annals of Tourism Research*, 70, 76–87.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.006>
- Pennington-Gray, L. (2014). Developing a destination disaster impact framework. *Tourism Analysis*, 19(1), 105–110. <https://doi.org/10.3727/108354214X13927625340352>
- Pennington-Gray, L., Thapa, B., Kaplanidou, K., Cahyanto, I., & McLaughlin, E. (2011). Crisis planning and preparedness in the United States tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 312–320. <https://doi.org/10.1177/1938965511410866>
- Pfarr, C., & Hosie, P. J. (2008). Crisis management in tourism: Preparing for recovery. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23(2–4), 249–264.
https://doi.org/10.1300/J073v23n02_19
- Podhorodecka, K. (2018). Island tourism during the global economic crisis. *Miscellanea Geographica*, 22(3), 130–141. <https://doi.org/10.2478/mgrsd-2018-0022>
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25, 133–135.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>
- Quang, T. Tran, T., Tran, V., Nguyen, T., & Nguyen, T. (2020). Is Vietnam ready to welcome tourists back? Assessing COVID-19’s economic impact and the Vietnamese tourism industry’s response to the pandemic. *Current Issues in Tourism*, 25, 1–19.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1860916>
- Racherla, P., & Hu, C. (2009). A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 561–577.
<https://doi.org/10.1177/1938965509341633>
- Reddy, M., Boyd, S., & Nica, M. (2020). Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*, 84, 1–15.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>
- Richardson, B. (1994). Socio-technical Disasters: Profile and Prevalence. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 3(4), 41–69.
<https://doi.org/10.1108/09653569410076766>

- Ritchie, B. (2008). Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness. *Current Issues in Tourism*, 11(4), 315–348. <https://doi.org/10.1080/13683500802140372>
- Ritchie, B. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299–321. https://doi.org/10.1300/J073v15n04_05
- Scott, N., & Laws, E. (2006). Tourism Crises and Disasters: Enhancing Understanding of System Effects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2–3), 149–158. https://doi.org/10.1300/J073v19n02_12
- Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochón, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>
- Smart, K., Ma, E., Qu, H., & Ding, L. (2021). COVID-19 impacts, coping strategies, and management reflection: A lodging industry case. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102859>
- Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1), 13–18. <https://doi.org/10.1177/004728759903800104>
- Stake, R. E. (2011). Pesquisa qualitativa: como as coisas funcionam. *Pesquisa Qualitativa*, 21–45.
- Tague-Sutcliffe, J. (1992). An introduction to informetrics. *Information Processing and Management*, 28(1), 1–3. [https://doi.org/10.1016/0306-4573\(92\)90087-G](https://doi.org/10.1016/0306-4573(92)90087-G)
- Tito, A. L., & Araújo, M. V. (2019). Studies on Crisis Management in Tourism: Approaches and Contexts. *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 11(2), 476–491. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i2p476>
- UNASUS. (2020). *Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus*. UNASUS. Disponível em: unarus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus. Acesso em: 07 jun. 2021.
- UNWTO. (2020). *Covid-19 related travel restrictions a global review for tourism*. Disponível em: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/TravelRestrictions-08-Mayo.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2021.

UNWTO. (2016). *Tourism Highlights 2016 Edition*. Disponível em: https://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2016.pdf

UNWTO. (2021). *International Tourism Highlights, 2020 Edition*. <https://doi.org/10.18111/9789284422456>

Vargas-Sánchez, A. (2018). Crisis situations in tourist destinations: How can they be managed? *Enlightening Tourism*, 8(1), 47–69. <https://doi.org/10.33776/et.v8i1.3439>

Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33(5), 1057–1067. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.12.006>

Zenker, S., Von Wallpach, S., Braun, E., & Vallaster, C. (2019). How the refugee crisis impacts the decision structure of tourists: A cross country scenario study. *Tourism Management*, 71, 197–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.015>

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

Paixão, W. B., Lima, J. G., & Cordeiro, I. J. D. (2023). Gestão de crise e turismo: Uma revisão sistemática e bibliométrica da literatura à nível internacional de 1980-2021. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 11(3), 362-388. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2023v11n3ID31473>