

Caderno didático

# Caminhando para a resiliência no turismo

Gestão de crises e desastres



**Catálogo na fonte fornecida pela  
Biblioteca Felipe Herrera do  
Banco Interamericano de Desenvolvimento**  
Sagi, Luciana.

Caderno didático: caminhando para a resiliência no turismo: gestão de crises e desastres / Luciana Sagi.  
p. cm. - (Monografia do BID ; 1094)  
Inclui referências bibliográficas.

1. Tourism-Environmental aspects-Brazil. 2. Climatic changes-Risk management-Brazil. 3. Resilience (Ecology)-Brazil. I. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Divisão de Meio Ambiente, Desenvolvimento Rural e Gestão de Riscos de Desastres. II. Título. III. Série.  
IDB-MG-1094

JEL Codes: Z32

Palavras-chave: turismo, resiliência, gestão de desastres, gestão de crises

O conteúdo desse Caderno é resultado do Projeto de Compilação de Boas Práticas e Recomendações para a Gestão de Crises e Desastres no setor de turismo no âmbito da Cooperação Técnica BR-T1456, firmada entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Ministério do Turismo (MTur) em 2020. A cooperação teve como objetivo apoiar o governo federal brasileiro a se preparar frente aos desafios impostos pela crise causada pela pandemia Covid-19, estruturar medidas e ferramentas técnicas e institucionais para apoiar o setor a mitigar os impactos, reduzir os riscos e recuperar sua atuação, de forma fortalecida e resiliente, para enfrentar inclusive crises futuras.

Agradecemos especialmente ao Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo no apoio à realização de entrevistas com órgãos estaduais de gestão de turismo. Agradecemos a todos os estados que participaram da pesquisa realizada.

*Elaboração do Caderno*

Luciana Sagi - conteúdo

Carla Januário - revisão

*Como citar esse documento*

Sagi, L.C. (2022). Caderno didático - Caminhando para a resiliência no turismo: gestão de crises e desastres. Divisão de de Meio Ambiente, Desenvolvimento Rural e Gestão de Riscos por Desastres, Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desenvolvimento. Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Os termos e condições indicados no link URL devem ser atendidos e o respectivo reconhecimento deve ser concedido ao BID.

Além da seção 8 da licença acima, qualquer mediação relacionada a disputas decorrentes de tal licença deve ser conduzida de acordo com as Regras de Mediação da OMPI. Qualquer controvérsia relacionada ao uso das obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente deverá ser submetida à arbitragem de acordo com as regras da Comissão das Nações Unidas sobre Direito Comercial Internacional (UNCITRAL). O uso do nome do BID para qualquer finalidade que não seja atribuição e o uso do logotipo do BID estarão sujeitos a um contrato de licença por escrito separado entre o BID e o usuário e não está autorizado como parte desta licença.

Observe que o link da URL inclui termos e condições que são parte integrante desta licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.



# Sumário

<b>Introdução</b>	03
<b>1. Crises e desastres no turismo</b>	06
1.1 O que são crises e desastres?	06
1.2 Como as crises e desastres afetam o turismo?	08
1.3 Mudanças climáticas, crises e desastres	11
1.4 Gestão de crises e desastres no turismo brasileiro	16
<b>2. Gerindo crises e desastres no turismo</b>	23
2.1 Prevenir, planejar e aprender: gestão baseada no conhecimento	23
2.2 Elaborando um plano	26
2.2.1 Matriz de riscos com foco nos atores chave	27
2.2.2 Governança na gestão de crises e desastres do turismo	35
2.2.3 Organização institucional e profissional para atuar frente à situações de crises e desastres	37
2.2.4 Mitigação de riscos de crises e desastres	39
2.2.5 Respostas rápidas	42
2.2.6 Recuperação e retomada	44
<b>Repositório de dados de acesso livre</b>	47
<b>Referências bibliográficas</b>	48

# Introdução

A capacidade de aprender e se adaptar é o que tem garantido que a população, países e cidades possam florescer e sonhar, mesmo em tempos e situações difíceis e caóticas, permitindo a coevolução do homem com a natureza.

---

Entender que vivemos em um mundo de constantes mudanças e se preparar para lidar com desafios é essencial na vida contemporânea. Crises e desastres significativos vêm afetando o turismo, com escalada a partir dos anos 2000 principalmente em virtude dos impactos causados pelas mudanças climáticas. Estar pronto e minimizar impactos são premissas da gestão de destinos turísticos, que enfrentam cada vez mais situações adversas capazes de desestabilizar ou paralisar o setor.

Com o objetivo de apoiar o governo federal brasileiro a se preparar frente aos desafios impostos pela crise causada pela pandemia da Covid-19, estruturar medidas e ferramentas técnicas e institucionais para apoiar o setor a mitigar os impactos, reduzir os riscos e recuperar sua atuação, de forma fortalecida e resiliente, para enfrentar inclusive crises futuras, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Ministério do Turismo (MTur) firmaram uma Cooperação Técnica (BR-T1456) em 2020.

No âmbito dessa cooperação foi realizado o "*Projeto de Compilação de Boas Práticas e Recomendações para a Gestão de Crises e Desastres no setor de turismo*" que envolveu (1) a compilação de referências bibliográficas sobre o tema, boas práticas internacionais acerca da gestão de crises e desastres refletidas em documentos publicados pelo governo do Japão e da Austrália, pela Cooperação regional do Caribe e América Latina para gestão de crises e desastres - CDEMA e CEPAL, e pela Coordenação dos Estados Membros da Organização de Cooperação Islâmica - COMCEC; (2) a preparação de diagnóstico e recomendações para a gestão pública de crises e desastres no turismo, focando na atuação do governo federal e de 2 estados; e (3) a elaboração desse Caderno Didático.





A partir dos resultados obtidos, esse caderno apresenta um panorama geral de como a gestão de crises e desastres no turismo brasileiro se deu até 2020 e indica caminhos que podem conduzir os destinos turísticos rumo à maior resiliência. O caderno não almeja ser um roteiro metodológico, embora traga ao leitor algumas ferramentas, instrumentos e exemplos que poderão orientar a definição de planos, medidas e ações voltadas para aprimorar o processo de gestão de crises e desastres no setor.

Seu objetivo é ampliar o conhecimento básico sobre a temática e compartilhar referências internacionais relacionadas com o turismo - tanto conceituais, quanto estudos de caso de sucesso - que muitas vezes estão bem documentadas em idioma inglês, mas não estão facilmente acessíveis para a leitura em português.

O caderno está dividido em dois capítulos. O primeiro aborda os principais conceitos sobre gestão de crises e desastres e mudanças climáticas, a perspectiva de como essas ocorrências tem impactado o turismo em todo o mundo, e a situação atual do Brasil e de 20 estados brasileiros entrevistados no âmbito do *"Projeto de Compilação de Boas Práticas e Recomendações para a Gestão de Crises e Desastres no setor de turismo"*.

O primeiro capítulo foi construído a partir de revisão bibliográfica sobre o tema; investigação sobre a gestão de crises e desastres no Brasil através de aplicação de um modelo de análise com 14 questões chave; e a investigação sobre a gestão de crises e desastres nos estados brasileiros através de aplicação de questionário online de autopreenchimento abarcando parte das questões chave, mas também outras com o objetivo de identificar entendimentos, percepções e práticas efetivamente adotadas.

O aprofundamento estadual se deu em função do Brasil ser uma República Federativa em que os estados possuem uma certa autonomia, existir uma política de descentralização e a gênese de crises e desastres muitas vezes recair sobre especificidades locais. A pesquisa foi realizada com o apoio de mobilização por parte do Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo (Fornatur) e contou com 20 estados participantes: Acre, Alagoas, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, São Paulo, Sergipe e Tocantins.

O segundo capítulo aborda modelos referenciais para apoiar o processo de gestão de crises e desastres com foco no ciclo de vida dessas ocorrências e propõe uma estrutura base para a elaboração de Plano de Gestão de Crises e Desastres no Turismo, indicando exemplos de ferramentas e instrumentos para construir estratégias adequadas à cada destino, bem como exemplos de medidas concretas que estão bem documentadas e vêm sendo adotadas em destinos turísticos de todo o globo.

Por fim, foi criado um repositório com artigos, relatórios, manuais e outros documentos pesquisados para a elaboração do *"Projeto de Compilação de Boas Práticas e Recomendações para a Gestão de Crises e Desastres no setor de turismo"*, todos de livre acesso e que podem interessar aqueles que desejam se aprofundar no tema.



Gleudson Santons - MTur

# 1. Crises e desastres no turismo

## 1.1 O que são crises e desastres?

Crises, desastres e eventos adversos fazem parte do planeta Terra e da sociedade, seja ela primitiva ou contemporânea. Podemos dizer que desde que “o mundo é mundo” todo tipo de ocorrências têm abalado o meio ambiente e a população. No Brasil, por exemplo, secas e inundações são ocorrências comuns devido ao clima do país, eventos que vêm sendo agravados por ocupações irregulares, mudanças climáticas, entre outros. Crises políticas e econômicas acontecem desde o início da constituição do país. Em todo o mundo situações similares se repetem.

Ainda que de modo geral existam diferenças nos conceitos de crises e desastres, há consenso de que ambos geram instabilidade, problemas e impactos negativos de todas as ordens, que precisam ser gerenciados para minimizar danos e, se possível, serem evitados. Sendo algo que faz parte do cotidiano e que tende a abalar a segurança, bem-estar e o meio ambiente, o tema tem atenção especial de Estados e governos.

A principal diferença entre uma crise e desastre é muitas vezes relacionada à raiz do problema que gerou uma ou outra: quando a causa é um evento interno, como a falta de capacidade de gestão ou falha de se adaptar a uma mudança, estamos falando de uma crise; já quando a causa é algo sobre o qual não temos nenhum controle e está relacionada com aspectos externos, estamos falando de um desastre.

Por isso, quando um tornado ocorre é comum ouvirmos falar em “desastre natural” e não em “crise natural”. Ou, quando um país vive dificuldades econômicas, ouvimos falar em “crise econômica” e não em “desastre econômico”.

**Momento reflexão:** Por que falamos em “crise ambiental” em alguns casos, e “desastres naturais” em outros?





Analisando como as crises e desastres acontecem, é comum abordar essas ocorrências considerando que elas têm um ciclo de vida, ou seja, têm começo, meio e fim. Independentemente do tempo de duração as crises e desastres geralmente apresentam estágios e fases delimitadas e para cada uma delas há conjuntos de estratégias específicas recomendadas.

Isso é particularmente importante porque entender as diversas fases facilita o processo de gestão de crises e desastres e pode contribuir para um bom preparo e gestão por parte de governos, empresas e da sociedade em geral.

Antes mesmo de uma crise ou desastre se instalar, muitas vezes há indícios que já apontam o potencial de sua ocorrência. Eventos climáticos como tornados, nevascas, tsunamis e outros, atualmente podem ser detectados com bastante antecedência através de equipamentos, métodos e sistemas existentes. Infelizmente isso não impede que eles ocorram, mas esse arcabouço de informações e tecnologias contribuem para reduzir danos de modo significativo, pois todos podem se preparar melhor.

E toda essa sabedoria e metodologia foi criada com base no conhecimento de ocorrências anteriores. Ou seja, existe uma oportunidade de aprendizado relevante durante as crises e desastres para que tenhamos mais capacidade de reação, redução de danos e recuperação no futuro, permitindo que setores e pessoas sejam mais resilientes às constantes mudanças do mundo contemporâneo.





## 1.2 Como as crises e desastres afetam o turismo?

Ao abordar o turismo, algumas crises e desastres podem surgir em nossas memórias. A mais recente certamente é a pandemia causada pela Covid-19 que teve início em 2020 e paralisou totalmente o setor por um bom período, gerando inúmeros e diferentes impactos.

Para Ritchie (2009), as crises políticas e econômicas e os desastres naturais são os que costumam durar mais e têm impactos mais substanciais nas organizações e destinos turísticos, sendo, portanto, aqueles que exigem maior atenção. Há diferentes tipologias de crises e desastres que podem incidir sobre destinos e organizações turísticas. O quadro a seguir reúne alguns exemplos de ocorrências em todo o mundo, demonstrando as características dos tipos de ocorrências e exemplos de como afetaram o turismo.

**Quadro 01.** Tipologias de crises e desastres que afetaram ou afetam o turismo

Tipo de crises/desastres	Características e impactos no turismo	Exemplos
<b>Desastres físicos ou naturais</b>	Quando uma organização ou destino é danificado como resultado do clima, influência humana ou uma combinação dos dois. Exemplos incluem terremotos, tornados, inundações, furacões, avalanches, incêndios, tempestades, ameaças de biossegurança ou riscos tecnológicos. Os impactos são perdas de vidas, danos materiais e de infraestrutura, falência de negócios, perda de empregos, alteração na reputação destino, entre outros.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Terremoto de Kobe em 1995</li><li>• Incêndios na Ásia e neblina em 1997</li><li>• Surto de febre aftosa no Reino Unido em 2001</li><li>• Epidemia de SARS em 2002</li><li>• Incêndios florestais no sul da França em 2003</li><li>• Tsunami na Ásia em 2004</li><li>• Epidemia H1N1 em 2009</li><li>• Epidemia Covid-19 em 2020</li><li>• Avalanche nos Alpes austríacos em 2022</li><li>• Queda de rocha no Canyon de Capitólio no Brasil em 2022</li><li>• Constantes epidemias de Zika virus e Dengue no Brasil</li></ul>
<b>Crises e desastres políticos</b>	A indústria do turismo e os turistas costumam ser vítimas indiretas, mas podem ser visados especificamente em alguns casos. Exemplos são guerras internacionais, guerras civis, golpes de estado, terrorismo, motins e agitação política e social. Os impactos são redução de fluxo turístico em função da instabilidade na garantia da segurança, perdas e danos à vidas e materiais e instabilidade nos negócios, por exemplo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guerra do Golfo de 1991</li><li>• Transferência britânica de Hong Kong para a China em 1997</li><li>• Guerra do Iraque de 2003</li><li>• Brexit 2007</li><li>• Guerra Rússia e Ucrânia em 2022</li><li>• Impeachment 2016 e crise política no Brasil</li></ul>

Tipo de crises/desastres	Características	Exemplos
<p><b>Crises econômicas</b></p>	<p>Variando de recessões internacionais, crises monetárias regionais à recessão ou crises monetárias nacionais. Os impactos no turismo são a redução de fluxo de visitantes, instabilidade nos negócios, perdas de empregos, perda da competitividade de destinos, entre outros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quebra do mercado de ações em 1987 e desaceleração após 11 de setembro de 2001</li> <li>• Crise econômica asiática de 1997-1998</li> <li>• Crise econômica de 2008</li> <li>• Recessão econômica de 2022</li> </ul>
<p><b>Confrontos internos, violência e insegurança</b></p>	<p>Quando a organização ou destino é confrontado por partes interessadas descontentes ou há escalada de violência e insegurança social em geral. As partes interessadas desafiam a organização ou o Estado porque acreditam que ela não está operando de maneira adequada e não atende às suas expectativas, ou há violência e insegurança por falta de empregos, tráfico de drogas etc. Exemplos incluem boicotes, greves, ações judiciais, protestos, furtos, sequestros etc. Os impactos no turismo são a redução de fluxo de visitantes, população insatisfeita com o turismo e baixo interesse em atuar profissionalmente no setor, perda de reputação, hostilidade aos turistas, entre outros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataque de piloto aéreo doméstico na Austrália em 1989</li> <li>• Ataque não oficial da equipe de check-in da British Airway em 2003</li> <li>• Greve da equipe de grounding do aeroporto internacional de Lisboa em Portugal em 2019</li> <li>• Protestos da população de Barcelona e de Veneza contra o turismo de massa nos anos 2000</li> <li>• Sequestros de turistas e furtos</li> </ul>
<p><b>Megadano</b></p>	<p>Quando um acidente causa danos ambientais significativos. Exemplos são derramamentos de óleo e contaminação radioativa. Os impactos no turismo são a perda de recursos turísticos, degradação da paisagem, perda de negócios e empregos, perda de reputação e eventual paralisação permanente da atividade turística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acidente nuclear de Chernobyl em 1986</li> <li>• Acidente nuclear da Usina Fukushima I em 2011</li> <li>• Derramamento de óleo no nordeste do Brasil em 2019</li> <li>• Desmatamento e mineração ilegal na Amazônia brasileira em 2019</li> </ul>

Fonte: Elaborado por Sagi 2022, baseado em Ritchie 2009

**Momento reflexão:** *Algum destino turístico que você conhece já sofreu com alguma dessas situações ou similares? Quais?*



Fica evidente que crises e desastres ocorridos no passado já tiveram impactos significativos em diversos destinos turísticos de todo o mundo. Países da Ásia, Oceania e Caribe enfrentam eventos climáticos adversos muito graves há anos e isso os torna importantes referências de aprendizado sobre a gestão de crises e desastres.

No Brasil, além da pandemia causada pela Covid-19, algumas ocorrências mais recentes que afetaram o turismo foram o rompimento da barragem em Mariana/MG (2015), rompimento da barragem em Brumadinho/MG (2019), desmatamentos constantes na Amazônia (2019 e 2020), queimadas no Pantanal (2020) e o acidente ocorrido nos Cânions de Capitólio/MG, ocasionado pelo tombamento de um bloco rochoso que atingiu embarcações turísticas (2022). Além disso, há anos o país sofre com secas e inundações que afetam diversos destinos turísticos, em maior ou menor grau.

Internacionalmente a temática de gestão de crises e desastres no turismo começou a ser mais investigada a partir dos anos 80 tanto por pesquisadores quanto por organismos internacionais e de apoio multilaterais ligados ao setor do turismo – face à crescente ocorrência de eventos adversos. Porém, é a partir dos anos 2000 que essa temática ganha força em termos de agenda global, chamando a atenção de governos de países que dependem do turismo: eventos adversos marcantes foram o Tsunami ocorrido no Oceano Pacífico em 2004, o surto de gripe aviária de 2005 e a crise econômica da bolha imobiliária dos Estados Unidos vivida em 2008.

Com a emergência relacionada às mudanças climáticas e ao *overtourism* (turismo em excesso) e a recente ocorrência da pandemia causada pela Covid-19, um alerta global é sinalizado reforçando a urgência de abordar a gestão de crises e desastres de modo central pelos destinos turísticos em geral.

### Atuação da Organização Mundial de Turismo na gestão de crises e desastres

A Organização Mundial do Turismo (UNWTO) é uma entidade filiada à Organização das Nações Unidas (ONU) que tem como missão gerar e disseminar conhecimentos, fortalecendo o diálogo e construindo soluções conjuntas para problemas comuns que afetam o desenvolvimento do turismo global. A entidade aborda a temática de gestão de crises e desastres no setor desde os anos 2000:

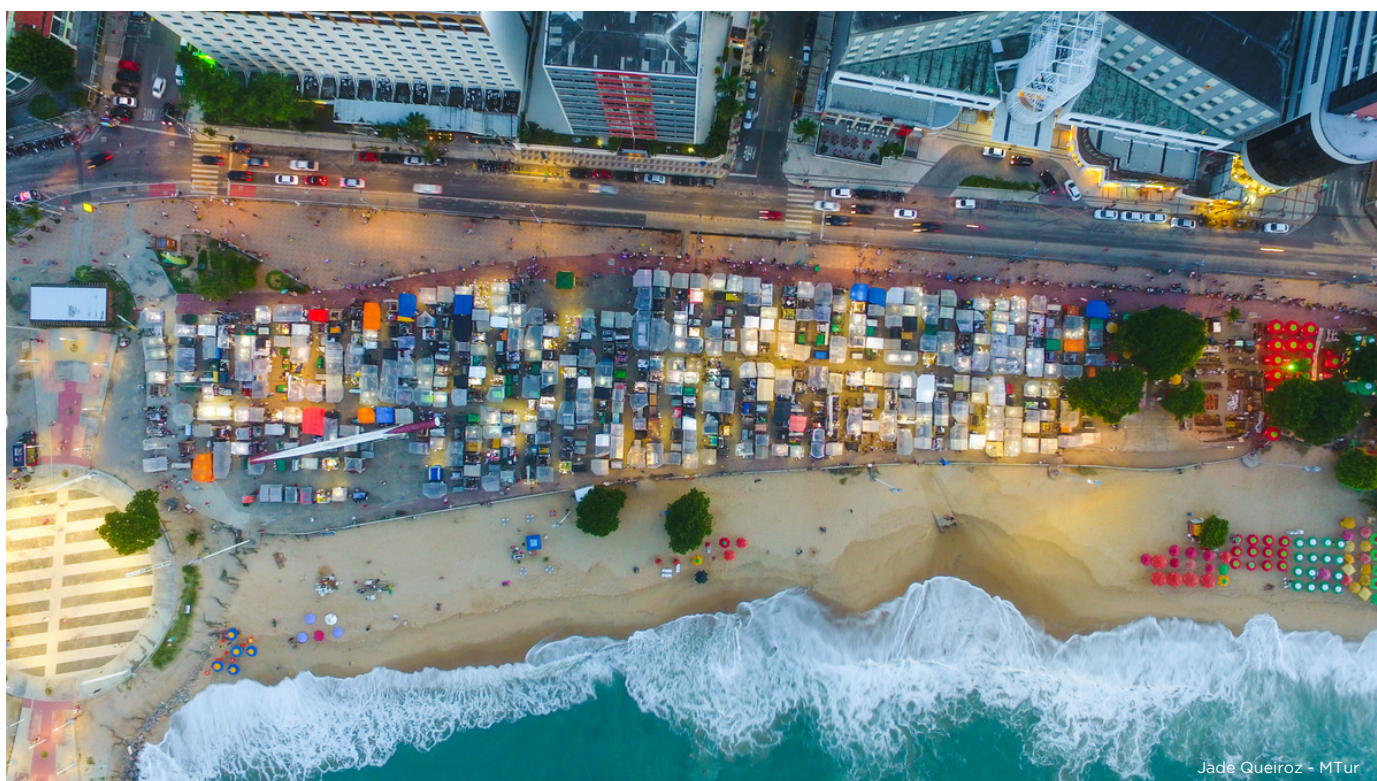
- **Publicações com estudos de caso e recomendações para lidar com grandes mudanças globais a partir dos anos 2000:** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Mudanças Climáticas, Crises Econômicas e Gestão Sustentável de Destinos.
- **Rede de respostas emergenciais do turismo (TERN) em 2006:** resposta à possível evolução do surto de gripe aviária de 2005 e aos efeitos causados pelo tsunami no Oceano Índico em 2004. Monitorou os acontecimentos e estabeleceu procedimentos.
- **Comitê de Resiliência do Turismo em 2008:** resposta direta à crise econômica de 2008, a OMT se posiciona destacando o papel das incertezas e seu impacto no turismo. O Comitê atuou até 2010 e se concentrou em monitorar o desempenho do setor; disseminar informações; fortalecer a troca de experiências e estabelecer o *Roadmap to Recovery*.
- **Resposta à Covid-19 em 2020:** produção de informações e análises sobre o desempenho e tendências para o setor, realização de campanhas e medidas de suporte aos países, estratégias de recuperação e gestão de destinos, e oferta de pacote de assistência técnica para a recuperação.

## 1.3 Mudanças climáticas, crises e desastres

Não podemos falar de crises e desastres sem abordar a temática das mudanças climáticas. As alterações ou mudanças climáticas são transformações de longo prazo nas temperaturas e nos padrões climáticos que podem ser naturais ou atribuídas direta ou indiretamente à atividade humana e geram uma série de impactos sociais, culturais, ambientais e econômicos, incluindo diversas crises e desastres.

Estudos da Nações Unidas apontam que a Terra está cerca de 1,1°C mais quente do que no final do século XIX e a última década (2011-2020) foi a mais quente já registrada. As projeções do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC) de 2022 indicam que nos próximos 100 anos poderá haver um aumento da temperatura média global entre 1,8°C e 4,0°C e um aumento do nível médio relativo do mar entre 0,18 m e 0,59 m, o que pode afetar significativamente as atividades humanas e os ecossistemas terrestres (IPCC 2022).

Desde o século XIX as atividades humanas têm sido o principal fator da mudança climática, principalmente devido à queima de combustíveis fósseis como carvão, petróleo e gás, que acabam por alterar a atmosfera global ao gerarem emissões de gases de efeito estufa que agem como um cobertor envolvendo a Terra, retendo o calor do sol e elevando as temperaturas. Os principais gases que causam o efeito estufa são o dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) e o metano produzidos pelo uso de gasolina e do carvão para abastecimento e aquecimento, decorrentes do desmatamento das florestas e aterros de lixo, entre outros.







As atividades humanas que produzem mais gases são a geração de energia, a indústria, os transportes, as construções, a agricultura e a pecuária (Nações Unidas 2022). As emissões de CO<sub>2</sub> relacionadas ao transporte do setor turismo representaram 5% das emissões globais e 22% de todas as emissões do transporte em 2016 e estima-se que até 2030 essas emissões crescerão 25% comparadas à 2016 (UNWTO e International Transport Forum 2019).

Embora o efeito central das mudanças climáticas seja a elevação da temperatura, a Terra é um sistema, de tal modo que as consequências desse aumento geram diversos impactos como secas intensas, escassez de água, incêndios, aumento do nível do mar, inundações, derretimento do gelo polar, tempestades catastróficas e declínio da biodiversidade. A mudança climática pode afetar a saúde, capacidade de cultivar alimentos, habitação, segurança e trabalho. Alguns grupos populacionais são mais vulneráveis aos impactos climáticos, como as pessoas que vivem em pequenas nações insulares e países em desenvolvimento, e no futuro espera-se um aumento no número de “refugiados climáticos” (Nações Unidas 2021).

Tais consequências afetam territórios turísticos, sua população e o processo das viagens. Exemplos de impactos são as alterações nos padrões de viagens durante o ano, a redução de fluxo, a escolha por outros destinos ou até mesmo a impossibilidade de realização de atividades turísticas em destinos afetados por escassez de água ou eventos climáticos extremos; o aumento dos custos de seguros de viagens conforme novos riscos tendem a ocorrer ou ampliar nos destinos turísticos, a crescente exposição de turistas a doenças transmitidas por vetores, e os danos ao patrimônio cultural, as perdas de biodiversidade e da paisagem (Grimm 2016).

O turismo costeiro será fortemente afetado pela elevação do nível do mar, inundações, erosão das praias e agravamento das ondas de tempestade (IPCC 2022). Ao afetar as decisões de viagem dos turistas, destinos em desenvolvimento ou consolidados podem sofrer impactos econômicos significativos, em especial em territórios com alta dependência do turismo em que qualquer redução significativa de fluxos resultará em sérios impactos nos negócios e nos empregos (Adapta Clima 2022).

Assim, além de o setor turismo contribuir com as mudanças climáticas, ele é altamente vulnerável à essas alterações. Por outro lado seu desenvolvimento pautado em bases responsáveis, sustentáveis e com foco na resiliência poderá contribuir com medidas capazes de proteger as populações e sua cultura, o meio ambiente e a economia.

Exemplos de medidas de adaptação que vem sendo adotadas no turismo são os sistemas de alerta precoce para desastres que salvam vidas, infraestruturas e propriedades, principalmente em áreas mais vulneráveis; o controle do número de visitantes em áreas ambientalmente frágeis para desacelerar ou controlar processos erosivos ou de poluição de corpos d'água; a utilização de técnicas de bioconstrução e permacultura na implantação de equipamentos turísticos; e o compromisso de grandes corporações com ações de redução de emissão de CO2 ou medidas compensadoras.







De acordo com a UNWTO (2021) há um consenso entre os profissionais do turismo que a resiliência do turismo dependerá do setor abraçar um caminho de baixa emissão de carbono e seu compromisso em reduzir as emissões em 50% até 2030. Durante a Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima de 2021 (COP26) marca o compromisso global do setor turismo com a redução das emissões pela metade até 2030, através da Declaração de Glasgow que propõe um plano coordenado e solicita aos signatários que assumam compromissos tangíveis em torno do planejamento, medição e relatórios.

Conforme apresentado nesse capítulo e no detalhamento do compromisso global do turismo com a ação climática a seguir, é evidente a relação entre medidas focadas nas mudanças climáticas e medidas de prevenção de crises e desastres. Diversas nações, incluindo o Brasil, têm procurado trabalhar suas políticas públicas tratando essas questões de modo cada vez mais integrado, conforme apresentado nos capítulos a seguir.

## A Declaração de Glasgow sobre Ação Climática no Turismo

A Declaração de Glasgow objetiva ser a catalisadora do aumento de senso de urgência e aceleração dos compromissos e ações em prol do do clima pelo setor turismo. Os signatários da Declaração se comprometem a agir para acelerar a redução das emissões globais em pelo menos metade na próxima década, e atingir emissões líquidas zero o mais rápido possível antes de 2050. A seguir é apresentada a tradução da declaração para português, que está disponível em outros idiomas e pode ser acessada na plataforma da One Planet Network em seu Programa de Turismo Sustentável, junto com informações e dados sobre a temática, incluindo workshops formativos:

<https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism/glasgow-declaration/join>

### **Um Plano Coordenado para Ação Climática no Turismo**

*(One Planet One Planet Sustainable Tourism Programme 2021, tradução nossa)*

Esta declaração visa liderar e alinhar a ação climática entre as partes interessadas do turismo, incluindo agências governamentais; doadores e instituições financeiras; organizações internacionais; sociedade civil; setor privado; e academia.

***Como signatários, comprometemo-nos a entregar planos de ação climática no prazo de 12 meses após a assinatura e implementá-los de acordo.***

***Se já temos planos, nos comprometemos a atualizá-los ou implementá-los no mesmo período para estarem alinhados com esta declaração.***

***Comprometemo-nos a relatar publicamente o progresso em relação às metas intermediárias e de longo prazo, bem como as ações que estão sendo realizadas, pelo menos anualmente.***

***Para garantir que a ação climática esteja alinhada em todo o turismo, concordamos em cinco caminhos para nossos planos seguirem:***

***Medir:*** medir e divulgar todas as emissões relacionadas com as viagens e o turismo. Garantir que as metodologias e ferramentas estejam alinhadas com as diretrizes da Convenção Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima (UNFCCC) sobre medição, relatórios e verificação, e que sejam transparentes e acessíveis.

***Descarbonizar:*** definir e cumprir metas alinhadas com a ciência climática para acelerar a descarbonização no turismo. Isso inclui transporte, infraestrutura, hospedagem, atividades, serviços de alimentação e gestão de resíduos. Embora a compensação possa ter um papel importante, ela deve ser complementar às medidas de efetiva redução.

***Regenerar:*** restaurar e proteger os ecossistemas, apoiando a capacidade da natureza de redução do carbono, bem como salvaguardar a biodiversidade, a segurança alimentar e o abastecimento de água. Como o turismo muitas vezes ocorre em regiões mais imediatamente vulneráveis aos impactos das mudanças climáticas, garantir que o setor apoie as comunidades afetadas e em risco no fortalecimento de sua resiliência, adaptação e resposta aos desastres. Deve-se ajudar os visitantes e as comunidades anfitriãs a experimentarem um melhor equilíbrio com a natureza.

***Colaborar:*** compartilhar evidências de riscos e soluções com todas as partes interessadas e com os turistas, trabalhando conjuntamente para garantir que os planos sejam tão eficazes e coordenados quanto possível. Fortalecer a governança e a capacidade de ação em todos os níveis, incluindo autoridades nacionais e subnacionais, sociedade civil, grandes empresas e pequenos negócios, grupos vulneráveis, comunidades locais e visitantes.

***Finanças:*** Garantir que os recursos e a capacidade organizacional sejam suficientes para atingir os objetivos estabelecidos em planos climáticos, incluindo o financiamento de treinamento, pesquisa e implementação de ferramentas fiscais e políticas, quando apropriado, para acelerar a transição.

***Comprometemo-nos a entregar planos alinhados com esses caminhos para reduzir as emissões do turismo em metade na próxima década e alcançar emissões líquidas zero o mais rápido possível antes de 2050.***



## 1.4 Gestão de crises e desastres no turismo brasileiro

O turismo é visto como um setor representativo em termos de desenvolvimento econômico, social e ambiental no Brasil, alvo de política pública federal desde 1966 quando foi criada a Embratur, o Conselho Nacional de Turismo e a Política Nacional de Turismo. Sua relevância é destacada na Constituição Brasileira de 1988 no Art. 180: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão e incentivarão o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico” (Brasil, 1988).

Com um turismo nomeadamente doméstico e turismo internacional crescente, o país é o mais competitivo comparativamente aos demais países da América do Sul e com destaque para seus recursos naturais e culturais perante os demais países em nível mundial. O conjunto de áreas protegidas, biodiversidade, presença de sítios e patrimônios naturais e culturais reconhecidos pela Unesco, nação esportiva com um número significativo de eventos, malha área com capacidade de atender rotas domésticas e ser um centro econômico sul-americano são fatores combinados de elevada competitividade.

Por outro lado, o país ainda precisa aprimorar a gestão dos recursos naturais e culturais, a qualidade da infraestrutura de serviços turísticos, a competitividade de preços, segurança e proteção, além das condições para o desenvolvimento de negócios, e a limitação de recursos humanos. Assim como outros setores, a preocupação com a sustentabilidade do turismo em todo o mundo ocorreu de modo mais significativo no início dos anos 90, e isso não foi diferente no Brasil. Nesse período são criadas políticas de turismo estruturantes e integradores como o Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (Prodetur-NE) e o Programa Nacional de Ecoturismo (Proecotur), além do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT).





Com a instituição de um ministério exclusivo para o turismo em 2003 começam a ser delineadas políticas mais robustas no setor e medidas específicas que incentivam o turismo sustentável como o Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), o Programa Bem Receber, o Incentivo ao Turismo de Base Comunitária, o Prêmio Braztoa de Sustentabilidade e a realização de eventos que buscam inovação social e na sustentabilidade no turismo em parceria com a Organização Mundial do Turismo e o Hub Wakalua a partir de 2018.

O Ministério do Meio Ambiente e o Instituto Chico Mendes de Biodiversidade focam em ampliar a visitação turística em parques naturais nacionais, orientações sobre como desenvolver o turismo de base comunitária em unidades de conservação e o incentivo à parcerias público privadas para gerir estes espaços. A Fundação Nacional do Índio regrou a elaboração de planos de visitação em terras indígenas de modo a salvaguardar e orientar a prática do turismo nessas áreas protegidas.

Não obstante o país ainda não possui uma política – seja em formato de estratégia, plano ou programa, com olhar amplo e permanente para a sustentabilidade e resiliência. Há pouco incentivo à produção e consumo sustentável e resiliente do setor, aos investimentos públicos e captação de investimentos privados que estejam alinhados com critérios claros de sustentabilidade, a articulação consistente com outros entes governamentais ligados ao meio ambiente e cultura para políticas integradas, o monitoramento de indicadores de sustentabilidade e resiliência do setor, formações e capacitações permanentes e materiais de ampla divulgação sobre o tema, campanhas promocionais que foquem em destinos sustentáveis, entre outros.



O processo de gestão de crises, desastres e resiliência não é direcionado para um único setor de desenvolvimento de um país ou localidade, mas é uma medida global em que todas as partes possuem responsabilidades. Embora o país tenha um sistema central de gestão de crises e desastres de sucesso com o trabalho da Defesa Civil, o turismo ainda tem uma participação muito tímida nessa frente.

Há um histórico de crises e desastres que vem afetando significativamente destinos turísticos no país que tendem a ocorrer com maior frequência, considerando a fragilidade dos recursos naturais e culturais, estes que são os principais elementos de singularidade do país para o turismo. A gestão de crises, desastres e resiliência do turismo ganhou força muito recentemente. Os fatos que vão marcar essa mudança são a pandemia causada pela Covid-19 que teve início em 2020 e o acidente ocorrido nos Cânions de Capitólio/MG ocasionado pelo tombamento de um bloco rochoso que atingiu embarcações turísticas em janeiro de 2022.

É nesse período que pela primeira vez um instrumento de ação política do Ministério do Turismo – o Plano Estratégico Institucional (PEI) 2020-2023 aborda a necessidade de se elaborar planos de gestão de riscos e desastres para sítios do patrimônio mundial no país. Outras medidas importantes adotadas são a realização de estudos em atrativos geoturísticos de modo a salvaguardar tanto a vida dos turistas quanto dos profissionais que frequentam essas áreas pelo Serviço Geológico Brasileiro (SGB/CPRM) iniciada em 2022, além do *advocacy* da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) em propor recomendações de políticas públicas para o turismo em nível nacional e estadual que contemplem medidas relevantes que podem contribuir para a gestão de crises, desastres e resiliência.

Em termos estaduais, o contato com a gestão da crise causada pela pandemia de Covid-19 indica o quanto pesou a falta de um planejamento estratégico federal e a capacitação das equipes de gestão de turismo na temática. Houve maior concentração em medidas de disponibilização de informações e comunicação geral com o trade turístico, trabalhadores e turistas. De modo geral, os estados identificam os principais riscos a que estão suscetíveis no turismo, porém detêm baixo conhecimento sobre como lidar com eles e os instrumentos de planejamento estratégico do turismo ainda não abordam esse assunto.



Ainda que não se verifique uma construção de agenda política e estruturas institucionais em torno da temática de gestão de crises, desastres e resiliência do turismo no país, há arcabouço legal, de conhecimentos, institucional e de apoio da sociedade civil que poderão mudar essa realidade. O quadro a seguir sintetiza questões chave acerca de medidas adotadas no país em relação à gestão de crises, desastres e manutenção da resiliência do turismo. A partir desses resultados foi definido um caminho estratégico (*roadmap*) para aprimorar a gestão de crises e desastres no setor.

**Quadro 02.** Marco de análise e definição de recomendações para o aprimoramento da gestão de crises, desastres e resiliência do turismo pelo sistema nacional de turismo

Questões chave	Avaliação
<p><b>1. Há um entendimento geral no país sobre crises, desastres e resiliência bem como política nacional/marcos legais de suporte?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim. O entendimento até o início dos anos 2000 ainda estava pautado em sistema de respostas aos desastres. Principalmente a partir de 2012 o país começa a focar na prevenção e resiliência.</li> <li>• Desde a constituição de 1988 a temática é abordada e há políticas e marcos legais relacionados à gestão de crises, desastres e mudanças do clima tanto em nível federal quanto estadual.</li> </ul>
<p><b>2. Há clareza sobre a importância econômica, social e ambiental do turismo no país com o devido mapeamento dos principais ativos, atores e negócios característicos do setor, e consequentemente, os perfis de riscos e desastres inerentes à realidade?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em partes. A relevância é medida com indicadores base, sem monitoramento permanente de indicadores mais específicos e há incipiência no monitoramento da sustentabilidade e resiliência do setor. Os estados indicam que quase não monitoram riscos, áreas e comunidades ambientalmente e culturalmente frágeis.</li> <li>• A partir de 2022 o Serviço Geológico Brasileiro começa a realizar estudos em atrativos geoturísticos de modo a contribuir para medidas que salvaguadem a segurança dos turistas e trabalhadores do setor nessas áreas.</li> <li>• A iniciativa federal AdaptaClima destaca os principais riscos de desastres do setor turístico a partir de pesquisas científicas, mas não há adoção delas em termos de políticas públicas nacionais de turismo.</li> </ul>
<p><b>3. Como o turismo integra as avaliações nacionais e estaduais sobre riscos climáticos e de desastres? Há indicação dos principais riscos e desastres relacionados com o turismo nacional e estadual?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ainda não integra as avaliações de modo amplo.</li> <li>• A iniciativa AdaptaClima destaca os principais riscos de desastres do setor a partir de pesquisas científicas, mas não há adoção delas em termos de políticas públicas nacionais e estaduais de turismo.</li> </ul>
<p><b>4. Há um sistema de gestão de crises, desastres e mudança climática adotado no país que envolva o turismo? Há potencial de envolver o setor?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema atual não envolve diretamente o setor turístico, porém há espaço para isso, através de participação em comitês e conselhos ligados à proteção civil e mudança do clima.</li> </ul>



Questões chave	Avaliação
<p><b>5. A política nacional (e estaduais) de turismo envolve considerações sobre desastres e riscos climáticos e propõe um plano de investimentos na temática como uma estratégia central de competitividade?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A política nacional e as políticas estaduais não abordam a temática.</li> </ul>
<p><b>6. Os planos envolvem medidas voltadas para a gestão de crises, desastres e resiliência do turismo? Sua estrutura está alinhada com os modelos referenciais do setor?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Plano Estratégico Institucional (PEI) 2020-2023 do MTur propõe a elaboração de planos de gestão de riscos e desastres para sítios do patrimônio mundial no país e o estabelecimento de um Observatório Nacional do Turismo. Não há evidências de que tenham sido feitos estudos para elaborar os planos de gestão até agosto de 2022.</li> <li>• Os planos estaduais consultados não destacam medidas.</li> </ul>
<p><b>7. Quais são as estratégias e/ou planos de ações para reduzir, mitigar ou evitar os impactos do turismo no clima?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há uma estratégia do setor estabelecida no país ou nos estados.</li> </ul>
<p><b>8. Como são avaliados os riscos físicos e financeiros decorrentes de desastres e mudanças climáticas para os destinos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não são realizados. Há estudos pontuais no Brasil sobre o impacto financeiro de crises e desastres na administração pública de modo geral.</li> </ul>
<p><b>9. Se o planejamento contra desastres para destinos e empresas estiver implementado, de que forma é constantemente reavaliado e aprimorado?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não está implementado.</li> </ul>
<p><b>10. Há serviços sob medida de aviso prévio e sistemas de comunicação sobre crises e desastres implantados no país? Qual sua relação com o turismo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, há um conjunto de sistemas, porém estes ainda não estão conectados com uma comunicação direcionada para turistas, empresas, profissionais e comunidades que atuam com o setor.</li> </ul>
<p><b>11. Quais tipos de fomento estão disponíveis no país para implantar infraestruturas turísticas resilientes à mudanças climáticas e desastres, incluindo soluções baseadas na natureza?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há fomento específico relacionado com crises, desastres e mudanças climáticas no turismo, mas há uma variedade de fontes de financiamento, programas e instituições que tem histórico de apoiar e estruturar incentivos no desenvolvimento de soluções baseadas na natureza e no turismo sustentável no país.</li> </ul>

Questões chave	Avaliação
<p><b>12. Quais são os pacotes de estímulo e financiamento para proteger e recuperar os ativos turísticos, empregos e empresas, em especiais grupos mais vulneráveis?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços e pacotes específicos para apoiar a população e empregos em situações de calamidade pública estão previstos na legislação brasileira.</li> <li>• Não há pacotes de estímulo específicos relacionados com crises, desastres e mudanças climáticas do turismo, mas há algumas linhas de financiamento e programas nacionais e apoiadas por organismos multilaterais que podem trazer contribuições nesse sentido.</li> </ul>
<p><b>13. Quais são as medidas de treinamento, capacitação e inovação em termos de gestão de crises, desastres e resiliência no país? O turismo é abordado ou o setor está sendo envolvido nesses treinamentos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O país possui iniciativas como cursos, materiais de capacitação e plataformas de conhecimento, todas em formato aberto e gratuito com linguagem simples e objetiva para atender a sociedade em geral e gestores de territórios.</li> <li>• No geral não há abordagens específicas sobre o turismo, nem ações de treinamento específicas para o setor;</li> <li>• A iniciativa AdaptaClima traz conhecimentos sobre riscos de desastres do setor e mudanças climáticas, a partir de pesquisas científicas e documentos de referência, que estão disponíveis para leitura e acesso gratuitos.</li> </ul>
<p><b>14. Quais são as estratégias e/ou planos para mitigar riscos reputacionais através do marketing e comunicação?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há.</li> </ul>

Fonte: Elaborado por Sagi 2022

Diante da realidade apresentada, verifica-se que a principal recomendação para o Brasil é ampliar a geração de conhecimento sobre gestão de crises e desastres e sua disseminação no setor, para iniciar ou aprimorar o processo de construção de instrumentos como planos, observatórios e outras medidas, gerando efetivas ações políticas no país. Foram propostas 8 medidas estratégicas (*roadmap*), conforme o esquema a seguir.

Considerando as medidas sugeridas, o próximo capítulo aborda o processo em si da gestão de crises e desastres com enfoque na abordagem do ciclo de vida dessas ocorrências, trazendo exemplos práticos e instrumentos que poderão auxiliar um processo mais operativo das estratégias recomendadas.

**Figura 01.** Roadmap para aprimoramento da gestão de crises e desastres no turismo no Brasil



Fonte: Elaborado por Sagi 2022

## 2. Gerindo crises e desastres no turismo

### 2.1 Prevenir, planejar e aprender: gestão baseada no conhecimento

A gestão baseada no conhecimento é uma premissa da gestão de crises e desastres, e uma das principais recomendações para a gestão de destinos turísticos tendo em vista a complexidade do setor. É necessário monitorar, coletar dados, analisar informações, refletir sobre as melhores decisões frente aos diversos cenários possíveis, compreender a disponibilidade de recursos humanos e materiais disponíveis para lidar com possíveis ocorrências, entre outros.

Compreender o ciclo de vida das crises e desastres é particularmente relevante para auxiliar na gestão desses eventos. Não necessariamente as crises e desastres seguirão sempre as mesmas etapas, mas compreender a evolução e monitorar constantemente os acontecimentos é essencial para definir estratégias eficazes, minimizar impactos e fortalecer sociedades e sistemas.

No turismo há dois principais esquemas focados no ciclo de vida de crises e desastres que são adotados por diversos pesquisadores e destinos turísticos. O principal deles é o proposto pelo professor Bill Faulkner, conhecido como o “pai da pesquisa em turismo na Austrália” (Jago *et al* 2003).

Na publicação “Em direção a uma estrutura para o gerenciamento de crises e desastres no turismo” de 2001, Faulkner estabeleceu um ciclo composto por seis fases partindo do pressuposto que uma crise tende a gerar outras crises, causando um efeito dominó e que a gestão é crucial tanto para identificá-las, quanto para limitar seus impactos uma vez que elas se instalem.

Sua proposta de gestão está baseada na teoria do caos, compreendendo que o sistema turístico (assim como demais sistemas do mundo contemporâneo) estaria sempre à beira do caos e um único evento poderia gerar uma ou mais reações em cadeia que inviabilizariam a instalação daquela crise no futuro, além de que o caos criado por crises pode ser um processo criativo, com potencial para inovar e gerar novas configurações em um setor ou na sociedade em geral.



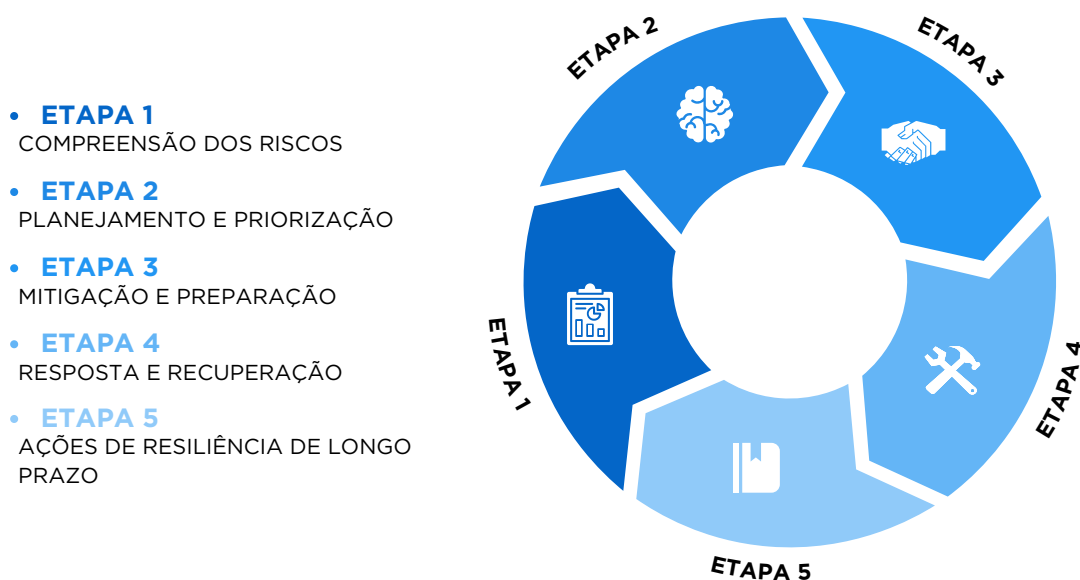
### Quadro 03. Ciclo de vida de crises e desastres - Faulkner

- 1 Fase pré-evento:** envolve a elaboração de planos de contingência de riscos e desastres. Estabelecimento de cenários ou a análise de probabilidades ocupam um papel principal na definição da estratégia de gestão de crises
- 2 Fase de latência:** a crise ou desastre é iminente e os sistemas de alerta e centros de comando são estabelecidos. Nesta fase, os planos de contingência começam a ser colocados em prática.
- 3 Fase emergencial:** os efeitos das crises e desastres começam a ser sentidos e ações são necessárias principalmente para proteger pessoas ou empreendimentos em destinos turísticos.
- 4 Fase intermediária:** o atendimento de necessidades imediatas e de curto prazo da população começam a ser executadas por comitês, governos e times de resgate, emergência e crises.
- 5 Fase de recuperação (longo prazo):** áreas, infraestruturas e/ou setores que foram danificados ou comprometidos precisam ser reestabelecidos ou reconfigurados:
  - 5A - recuperação de infraestruturas, de áreas naturais ou de bases econômicas são empreendidas
  - 5B - respostas de marketing são fornecidas por empresas, governos ou organismos responsáveis pela gestão de destinos
  - 5C - adaptações no setor em si são realizadas conforme a recuperação ocorre, por exemplo, novas práticas e protocolos são adotados de modo permanente
- 6 Fase de resolução:** envolve o aprimoramento considerando as fases anteriores, através do monitoramento e lições aprendidas. Pode ser o motor para estabelecer planos e sistemas de gestão de crise quando estes ainda não foram previamente implantados.

Fonte: Elaborado por Sagi 2022, a partir de dados de Faulkner 2001

Outra abordagem é focada na resiliência do turismo, desenvolvida através do Programa Japão -Banco Mundial para Integração da Gestão de Risco de Desastres em Países em Desenvolvimento em 2020. Foram indicadas cinco etapas cíclicas pelas quais esses eventos passam, indicando medidas a serem adotadas em cada uma delas, além de estabelecer um quadro de responsabilidades.

Figura 02. Etapas cíclicas em busca da resiliência do turismo - Banco Mundial



Fonte: Elaborado por Sagi 2022, a partir de Japan Tourism Agency 2021

---

A abordagem focada em etapas cíclicas e na resiliência privilegia a identificação de riscos e o seu manejo, o que contribui para evitar que crises e desastres se instalem ou tenham impactos menos significativos. Além disso, há enfoque no fortalecimento das capacidades institucionais, estratégias e medidas que atendam comunidades mais vulneráveis e correlação direta com mudanças climáticas. As etapas de preparação ganham maior destaque e há um processo contínuo de aprendizagem.

A maioria dos destinos turísticos que fazem a gestão de crises e desastres em turismo de modo permanente têm como premissa a prevenção, focando na identificação de riscos e definição de medidas mitigadoras de forma antecipada e preventiva. Aliás, esse é um padrão adotado em qualquer modelo de gestão de crises e desastres, não apenas no turismo. No Brasil, por exemplo, o Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil – SINPDEC adota um modelo de avaliação e gestão cíclica de crises e desastres e prioriza ações preventivas relacionadas à minimização de desastres.

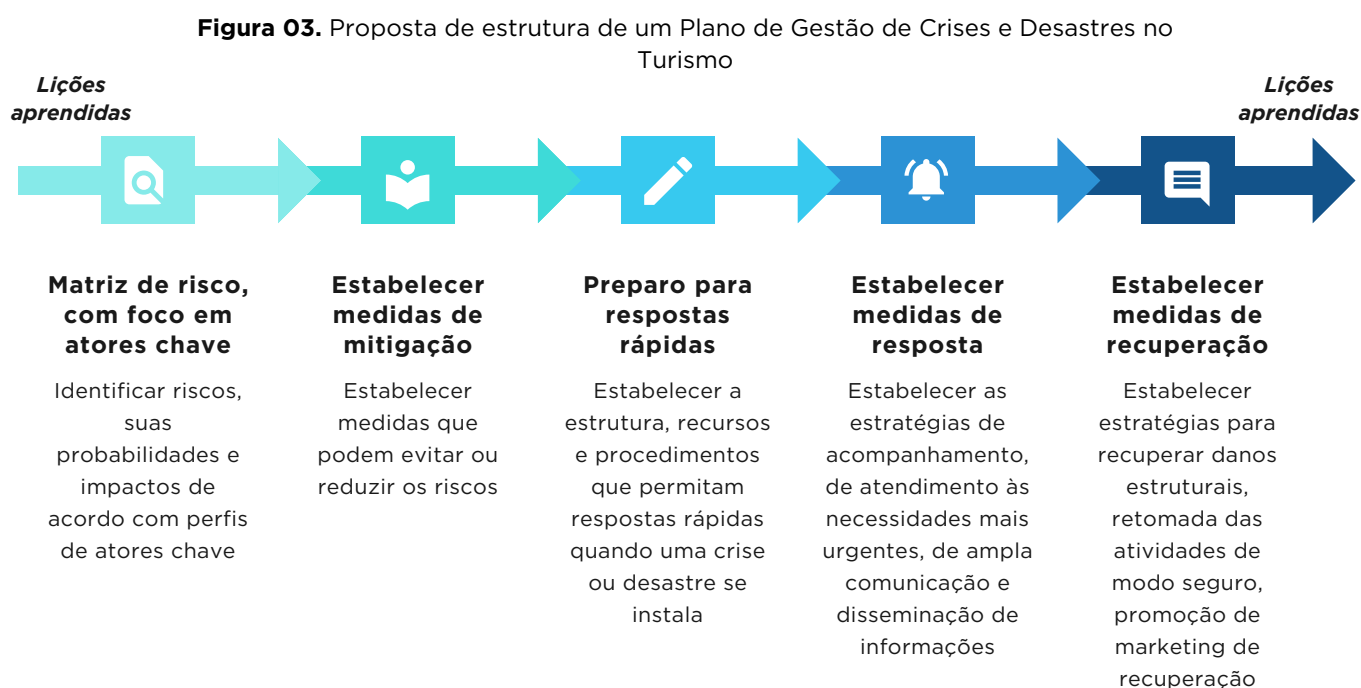
**Momento reflexão:** *Com base em crises e desastres que você tenha vivenciado em um destino turístico, procure identificar as diversas etapas pelas quais elas passaram. Atualmente, em que etapa elas estariam?*



## 2.2 Elaborando um plano

A partir da compreensão da região e a sua exposição ao risco de crises e desastres, deve-se focar em planejar ações e recursos de modo a lidar com eles. As etapas de identificação e avaliação de riscos, definição de medidas mitigadoras e de resposta poderão ocorrer com métodos variados e deverão ser participativas.

O esquema a seguir sintetiza a proposta de estrutura de um Plano de Gestão de Crises e Desastres no Turismo. Seu conteúdo está baseado em boas práticas de diversos destinos turísticos que possuem esse instrumento e que podem ser conhecidos na íntegra através do acesso ao banco de dados *online* preparado para complementar esse caderno.



Os subcapítulos a seguir detalham essas etapas, apresentando exemplos de boas práticas, instrumentos, ferramentas e medidas que poderão servir de inspiração para a construção dos conteúdos de um Plano de Gestão de Crises e Desastres no Turismo. Conforme apresentado na introdução, aqui a proposta não é apresentar um roteiro metodológico detalhado, mas trazer uma visão geral de abordagem e recomendações gerais para cada etapa ou capítulo de um plano de gestão de crises.



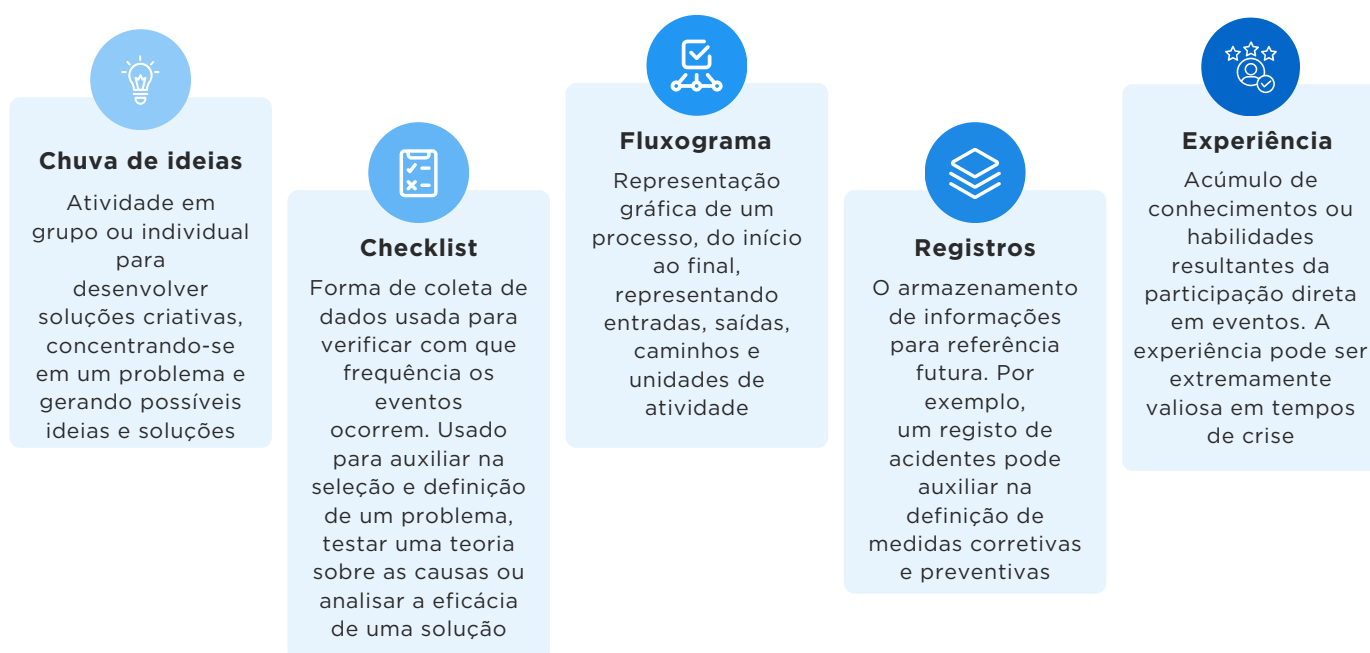
## 2.2.1 Matriz de riscos com foco nos atores chave

A atividade de identificação de riscos envolve mapear e avaliar potenciais situações que podem surgir, bem como a probabilidade relativa de ocorrências e de que se tornem crises ou desastres. Esse tipo de mapeamento pode ocorrer no âmbito de um Observatório de Turismo, no processo de elaboração de um Plano Estratégico de Turismo, de um Plano de Contingência de Crises e Desastres no Turismo, ou em mapeamentos mais gerais sobre riscos de desastres, mudanças climáticas e outros de um determinado território, incorporando a temática do turismo.

A independência do tipo de processo ou instrumento utilizado, o mapeamento de riscos é adotado como linha de frente nos modelos e sistemas de gestão de crises e desastres de diversos países, por focar na prevenção e na redução de danos.

Além de incluir diferentes tipos de crises ou desastres que possuem maior probabilidade de ocorrência na região, é importante destacar quais são as áreas geográficas específicas que podem ser afetadas. Dados históricos das regiões, estudos e sistemas de monitoramento podem ser bastante úteis e trazer informações sobre situações que ocorreram no passado e que podem ser recorrentes. Muitas vezes esses dados não são gerados pelos órgãos responsáveis pelo turismo, mas certamente podem apoiar o setor a ter o conhecimento sobre os potenciais riscos. A análise de tendências sociais, ambientais, econômicas, políticas e outras poderão trazer reflexões sobre situações que ainda não ocorreram, mas que podem ter alguma chance de serem um risco para a região no futuro.

**Figura 04.** Exemplos de métodos para identificação de riscos



Fonte: Elaborado por Sagi 2022, a partir de dados de Wilks, 2002

## Centros de pesquisas e sistemas de monitoramento com o uso de tecnologia e disponibilização de dados *online*

O processo de gestão de crises e desastres exige o conhecimento e a atualização constante de dados e informações sobre potenciais riscos e sobre seu desenvolvimento quando viram ocorrências efetivas. Muitos governos possuem agências e instituições técnicas de pesquisa que apoiam essas ações, e/ou realizam parcerias com centros de pesquisa e universidades, o que pode ajudar o setor do turismo a ter conhecimento sobre potenciais riscos. Coletas de dados, pesquisas e análises muitas vezes são transformadas em relatórios e são disponibilizadas em sistemas e observatórios de acesso amplo, em formato *online*.

### **Hub de conhecimento sobre desastres do Instituto Australiano de Resiliência a Desastres (AIDR) - <https://knowledge.aidr.org.au/>**



O Instituto tem como ponto central de atuação o fortalecimento e disseminação de conhecimento de modo a influenciar a mudança e assim contribuir para um país mais resiliente. Para isso, desenvolve diversas estratégias disponíveis em um portal: gestão de bancos de dados georreferenciado de monitoramento e avaliação da recuperação de desastres nacional; produção de manuais sobre resiliência a desastres; networking e programa de desenvolvimento de capacidades; programa de educação para jovens, manutenção do glossário australiano de resiliência a desastres, entre outros.

### **Sistema de Informação de Risco Caribenho (CRIS) - <https://www.cdema.org/cris/>**



Liderado pela Agência Caribenha de Gestão de Emergências de Desastres (CDEMA), entidade intergovernamental regional para a gestão de desastres na Comunidade do Caribe (CARICOM), é uma plataforma virtual multifacetada que hospeda dados de gestão de riscos e informações acessíveis para facilitar a análise, pesquisa, maior conscientização da gestão de riscos e adaptação à mudança climática na região. Também hospeda um registro de emergência ao vivo com informações em tempo real à medida que um evento se desdobra.

### **Sistema Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais do Centro Nacional de Monitoramento e Alerta de Desastres Naturais (CEMADEN) do Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil (MCTI) - <http://www2.cemaden.gov.br/mapainterativo>**



Para consolidação do Sistema Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais, o CEMADEN atua em parceria com várias instituições e produz boletins periódicos, notas técnicas e dispõe de bancos de dados georreferenciados de monitoramento online.

Outra atividade igualmente relevante é identificar e detalhar o impacto que as crises e desastres podem gerar para grupos específicos de pessoas como viajantes e turistas, comunidades vulneráveis que dependem do turismo, trabalhadores e empresários do setor. Com essas informações é possível traçar um plano de respostas e de mitigação mais adequado e focado no turismo, o que poderá complementar planos mais amplos nacionais, estaduais, regionais ou municipais e facilitar a compreensão do papel que o setor terá durante essas ocorrências.

**Quadro 04.** Exemplos de impactos de acordo com grupos específicos de pessoas e com tipos de crises e desastres que afetam o turismo

Crise ou desastre	Turistas e viajantes	Comunidades tradicionais vulneráveis que dependem do turismo	Trabalhadores do setor	Empresas do setor
 <i>Terremoto</i>	Estradas bloqueadas impedem o retorno à casa	Estrada bloqueadas impedem a compra de mantimentos	Paralização das atividades impedem o dia de trabalho remunerado	Paralização das atividades impedem a remuneração da empresa
 <i>Enchentes</i>	Isolamento temporário em área remota de passeio turístico, sem suporte para retorno a local seguro	Alagamento gera perda de casas e construções tradicionais	Estradas e vias de acesso bloqueadas impedem o retorno à casa	Alagamento gera perda de equipamentos e estruturas
 <i>Derramamento de óleo</i>	Intoxicação devido à água contaminada	Perda de sustento devido à impossibilidade da pesca e realização de atividades de passeios turísticos	Intoxicação devido à água contaminada	Perda de atividades remuneradas de condução de passeios de barco

Fonte: Elaborado por Sagi 2022

**Momento reflexão:** A partir dos exemplos apresentados, que tipo de medidas podem ser adotadas para evitar ou minimizar impactos causados por crises e desastres por parte de órgãos gestores e rede de governança de um destino turístico?





A partir das possíveis consequências que as crises e desastres podem trazer para cada grupo de atores chave analisado, recomenda-se identificar as necessidades que esses grupos terão. Esse mapeamento será mais uma das etapas que poderá fornecer maior clareza sobre as medidas mais adequadas a serem definidas, sobre os responsáveis e melhor análise da prioridade com que o risco deve ser tratado.

**Quadro 05.** Exemplos de mapeamento de necessidades de acordo com grupos específicos de pessoas e com tipos de consequências/impactos causados

Atores chave	Consequências/ impactos causados	Mapeamento de necessidades
<b>Turistas e viajantes</b>	Impossibilidade de retorno à casa devido ao bloqueio de estradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quer entrar em contato com seus familiares para contar da ocorrência e pedir suporte, caso necessário</li> <li>• Quer entrar em contato com o seguro de viagem para saber que medidas adotar caso tenha que permanecer mais dias no hotel em que está hospedado</li> <li>• Quer saber se o hotel em que está hospedado irá continuar permitindo sua permanência</li> <li>• Quer saber quando poderá voltar para casa</li> </ul>
<b>Comunidades tradicionais vulneráveis que dependem do turismo</b>	Perda de sustento devido à impossibilidade da pesca e realização de atividades de passeios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quer alternativas de sustento enquanto não puder pescar e realizar atividades de passeios turísticos</li> <li>• Quer assistência social para manter sua segurança e integridade física e emocional</li> <li>• Quer saber quando poderá realizar essas atividades novamente</li> <li>• Quer saber se terá alguma restrição para realizar essas atividades novamente</li> </ul>
<b>Trabalhadores do setor</b>	Intoxicação devido à água contaminada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quer acesso ao sistema de saúde para tratamento</li> <li>• Quer o cumprimento do direito de ter afastamento de serviço devido à doença</li> <li>• Quer reparo por danos físicos, psicológicos e morais pela ocorrência</li> </ul>
<b>Empresas do setor</b>	Perda de atividades remuneradas de condução de passeios de barco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quer suporte financeiro para poder pagar seus custos, especialmente funcionários</li> <li>• Quer saber quando poderá retomar suas atividades</li> <li>• Quer saber se haverá restrições futuras quando retomar suas atividades</li> <li>• Quer saber como irá reduzir os riscos de reputação negativa com turistas no futuro</li> </ul>

Fonte: Elaborado por Sagi 2022

A avaliação dos riscos identificados pode ser feita quanto ao seu impacto e probabilidade de ocorrência, sendo possível adotar uma matriz cruzada que irá facilitar a identificação de riscos que devem ter uma prioridade maior de esforços de gestão, por exemplo. Riscos menores e aceitáveis precisam ser separados dos riscos maiores que precisam ser gerenciados.

**Quadro 06.** Medição qualitativa de consequências ou impactos

Nível	Avaliação	Descrição
1	<b>Menor</b>	Envolve primeiros socorros, o evento pode ser contido no local que ocorreu e de modo imediato sem apoio externo e há média perda financeira
2	<b>Moderado</b>	Assistência médica necessária, o evento pode ser contido no local que ocorreu e de modo imediato com apoio externo, alta perda financeira
3	<b>Maior</b>	Danos extensos à saúde, infraestruturas e territórios, perda da capacidade de produção, o evento se espalha, mas sem efeitos adicionais prejudiciais, há grande perda financeira
4	<b>Catastrófico</b>	Mortes, danos catastróficos e irreparáveis, o evento se espalha com efeitos adicionais prejudiciais, perdas financeiras incalculáveis/imensas

Fonte: Elaborado por Sagi 2022, a partir de dados de Wilks, 2002

**Quadro 07.** Medição qualitativa de probabilidade de ocorrência

Nível	Avaliação	Descrição
<b>A</b>	<b>Quase certo</b>	Espera-se que ocorra na maioria das circunstâncias
<b>B</b>	<b>Provável</b>	Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias
<b>C</b>	<b>Possível</b>	Pode ocorrer em algum momento
<b>D</b>	<b>Raro</b>	Pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais

Fonte: Elaborado por Sagi 2022, a partir de dados de Wilks, 2002

**Quadro 08.** Matriz de análise qualitativa de riscos - definição de nível de riscos

Probabilidade	Consequências/impactos			
	Menor 1	Moderado 2	Maior 3	Catastrófico 4
<b>A - Quase certo</b>	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
<b>B - Provável</b>	Alto	Alto	Extremo	Extremo
<b>C - Possível</b>	Médio	Alto	Alto	Extremo
<b>D - Raro</b>	Baixo	Médio	Alto	Alto

Fonte: Elaborado por Sagi 2022, a partir de dados de Wilks, 2002

De acordo com a classificação final dos riscos, as seguintes medidas de gestão são propostas:



**Extremo:** ações imediatas são necessárias



**Alto:** atenção deve ser dada pela alta administração



**Médio:** responsabilidades de gestão devem ser especificadas



**Baixo:** gestão deve ser feita por procedimentos rotineiros

**Momento reflexão:** Com base em crises e desastres que você tenha vivenciado, procure identificar a probabilidade de uma nova ocorrência e quais os tipos de consequência e impactos teriam em um destino turístico

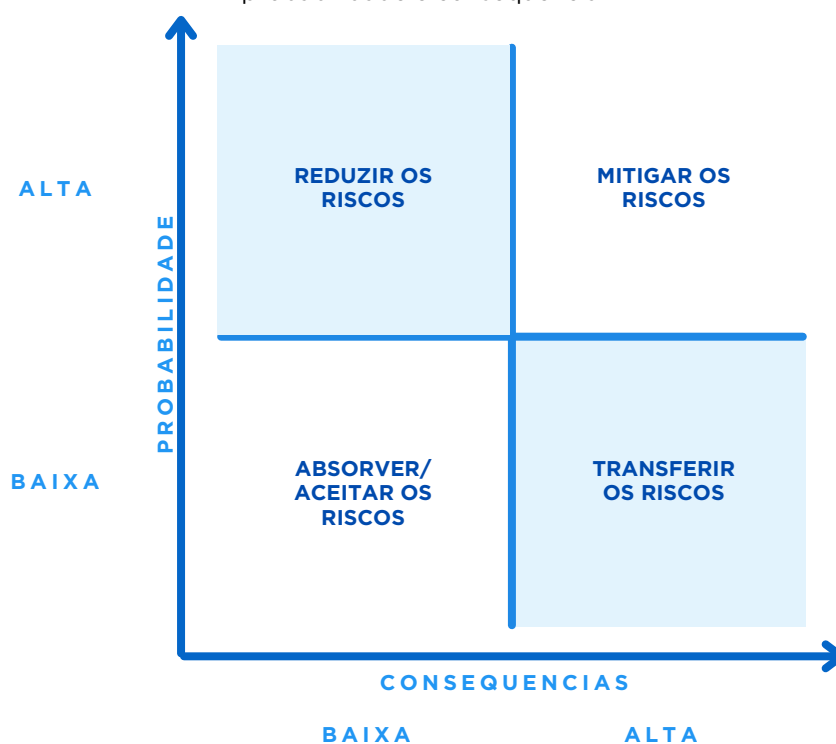




Manejar riscos envolve identificar opções de medidas que estão disponíveis aos destinos e empresas turísticas. Existem riscos que podem ser relativamente aceitos por destinos e empresas, enquanto outros devem ser totalmente evitados ou somente podem ser reduzidos. Geralmente existem 4 opções: aceitar, evitar, transferir ou mitigar o risco.

Quanto mais baixa a severidade das consequências e a possibilidade de ocorrência, mais os riscos podem ser aceitos. Já os riscos com impactos severos e elevada possibilidade de ocorrência devem ser mitigados. A matriz a seguir possibilita visualizar as opções de acordo com cada situação.

**Figura 05.** Matriz de apoio à definição de medidas de gestão de riscos, de acordo com a probabilidade e consequência



Fonte: Elaborado por Sagi 2022, a partir de dados de Wilks 2002

Os pesquisadores Walker e Page (2003) fizeram uma análise geral sobre os impactos e a probabilidade de ocorrência de diversas crises e desastres no turismo e reforçam que a maioria possui probabilidade de ocorrência baixa. Esse pode ser um dos motivos pelos quais muitos destinos turísticos não atentam para riscos inerentes no turismo ou até mesmo não atuam no sentido de prevenir que situações críticas se desenvolvam.

Porém, como foi observado nos capítulos iniciais, crises e desastres fazem parte de um mundo em constante mudança, inclusive sendo fundamental que seja dada atenção especial às mudanças climáticas, que têm trazido todo tipo de impacto para diversos destinos turísticos.

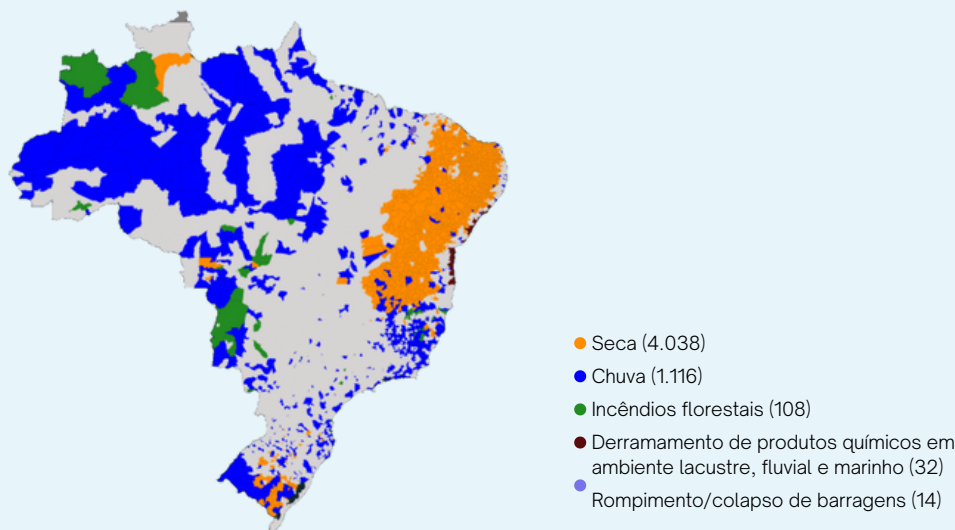
Poucos riscos permanecem estáticos. Isso significa que é necessário monitorar e revisar constantemente cada componente do processo de gerenciamento de riscos, incluindo sua identificação e especialmente as medidas de tratamento ou controle, à luz da mudança de circunstâncias e prioridades. Por exemplo: ao longo do tempo foram desenvolvidas novas tecnologias que permitem emitir alertas com maior antecedência sobre potenciais erupções vulcânicas. Assim, as medidas de gestão desses riscos há 30 anos atrás eram muito diferentes do que são atualmente.

### As secas e inundações no Brasil

As secas e inundações são os principais riscos naturais aos quais o Brasil sempre esteve exposto e que causam situações graves sociais e econômicas como fome, doenças e pobreza. Em 1967 foi criado o Ministério do Interior para assistência da população atingida após as cheias do sudeste. A Constituição de 1988 vai cunhar a prática de decreto de **calamidade pública**, que poderá ser determinada por qualquer ente federativo, além de determinar que a União terá como competência **planejar e a promover a defesa permanente contra as calamidades públicas, especialmente as secas e as inundações**.

De acordo com dados do Atlas Brasileiro de Desastres Naturais (Ceped/UFSC, 2012) os desastres naturais mais recorrentes no Brasil entre 1991 e 2012 foram a estiagem e seca (53%), inundações bruscas (21%), inundação gradual (12%), vendaval e/ou ciclone (7%), granizo (4%) e outros (3%). As secas são registradas no Brasil desde a ocupação portuguesa, havendo o registro de inúmeros eventos significativos, todos com maior ocorrência na região nordeste, mas com incidência cada vez maior no sul, sudeste e centro-oeste nos anos 2000 em função das mudanças climáticas, que ao serem marcadas pela emissão elevada de CO<sub>2</sub> e desmatamento, entre outros, geram o aumento da temperatura e mudanças em regimes de chuvas.

#### DESASTRES AMBIENTAIS REGISTRADOS NO BRASIL - 2018 A 2021



Fonte: Observatório dos Desastres Naturais da Confederação Nacional de Municípios a partir de dados do Ministério da Integração Nacional, 2021

As enchentes e inundações também frequentes igualmente ganharam força a partir dos anos 2000 atreladas tanto com as mudanças climáticas como a falta de planejamento urbano, ocupações irregulares, entre outros. Além de mais frequentes e com maiores proporções, esses riscos tendem a se expandir geograficamente. Em 2012 foi registrada a seca mais grave no nordeste dos últimos 100 anos e entre 2012 e 2017 se inicia um processo de estiagem no sudeste e centro-oeste ocasionando uma das piores crises hídricas do estado de São Paulo. Entre 2003 e 2018 foram decretadas anualmente uma média de 2 mil ocorrências de desastres naturais no país, sendo em primeiro lugar as secas e, em segundo, as enchentes/inundações e deslizamentos de terra por conta das chuvas.

## 2.2.2 Governança na gestão de crises e desastres do turismo

Uma vez que as crises e desastres causam danos humanos, materiais ou ambientais e prejuízos econômicos e sociais afetando toda a sociedade, a gestão de crises e desastres está prevista como uma política nacional na maioria dos países ainda que cada estado, região, município ou localidade muitas vezes tenha autonomia e estratégias específicas para suas realidades. Idem ocorre com políticas específicas para cada setor como o turismo, agricultura, indústria etc.

As crises e desastres que afetam o turismo poderão afetar igualmente outros setores, a população, infraestruturas e territórios em geral. Assim, a gestão de crises e desastres é feita por toda a sociedade ainda que existam responsabilidades específicas para cada ator chave considerando seu papel dentro do sistema turístico de um destino, fase do ciclo de vida da crise e desastres, tipologia de medida a ser adotada, escala geográfica do território em que o dano ocorreu ou poderá ocorrer, presença de comunidades vulneráveis, entre outros.

Diversos atores chave estarão envolvidos nesse processo e a liderança deverá ser assumida pelos governos e setor turístico em boa parte das medidas. O quadro a seguir sintetiza os principais atores envolvidos nesse processo e suas principais funções que poderão variar de acordo com cada realidade.

**Quadro 09.** Principais atores e responsabilidades no processo de governança e cooperação em gestão de crises e desastres

<b>Setor público (nacional, regional, local, DMO*)</b>	Responsável pela criação de leis e normativas, apoio financeiro em situações de calamidade, elaboração de planos, monitoramento de riscos, sistemas de alertas, protocolos de comunicação e disseminação de informações, captação de recursos, obras de recuperação de danos, treinamentos, entre outros
<b>Instituições de pesquisa e de especialistas</b>	Responsável por pesquisas, estudos, coleta e análise de dados, manutenção de sistemas de informações, apoio na tomada de decisões estratégicas através de conhecimentos técnicos especializados, entre outros
<b>Indústria turística, associações do trade</b>	Responsável por elaborar planos de contingências empresariais mediante crises e desastres, apoiar a elaboração de planos governamentais, apoiar os turistas, trabalhadores e comunidades tradicionais, contribuir com ações de monitoramento, entre outros
<b>Comunidades</b>	Apoiar a elaboração de planos de gestão de crises e desastres, principalmente os de nível local, apoiar o monitoramento de riscos e desastres, a disseminação de informações e sistemas de alertas e outras medidas, entre outros
<b>Agências financiadoras e de apoio</b>	Apoiar tecnicamente e financeiramente governos, empresas, comunidades, turistas e trabalhadores durante situações de crises e desastres, compartilhando experiências e oferecendo suporte financeiro de acordo com situações diversas, entre outros

*\*DMO é a sigla para Destination Marketing Organization, ou Organismo de Marketing do Destino.  
Fonte: Elaborado por Sagi 2022*



Uma prática comum é a criação de comitês ou conselhos específicos para lidar com situações de crises e desastres, em sua maioria intergovernamentais e intersetoriais. Alguns destinos turísticos adotam esses grupos de modo permanente e outros são formados apenas quando crises e desastres se instalam, sendo que em ambos os casos existem legislações que determinam a criação dos comitês. Também, na maioria dos casos a representação de órgãos gestores de turismo nesses grupos é pontual e não permanente.

### Conselhos, comitês e outros grupos focados em gestão participativa de crises e desastres

Os países que atuam de modo proativo e planejado em torno da gestão de crises e desastres possuem comitês intergovernamentais e setoriais que são formados antes, durante e após essas ocorrências. No **Japão** há um **Conselho Central de Gestão de Desastres em nível nacional** que é presidido pelo Primeiro Ministro, por um Diretor Geral de Gestão de Desastres e todos os membros do Gabinete, incluindo o Ministro do Turismo. Em nível provincial e municipal existem conselhos de gestão de desastres dos quais fazem parte atores chave locais, incluindo empresários do turismo, quando for o caso.

Na Austrália há uma divisão chamada Gestão de Emergências da Austrália (EMA) no Ministério de Assuntos Internos, responsável por coordenar os esforços para a resposta e recuperação frente aos desastres e emergências. Neste âmbito há um **Comitê Nacional de Crises** que se replica em nível estadual, do qual participa o Ministério do Turismo.

No Caribe há a **Agência Caribenha de Gestão de Emergências de Desastres (CDEMA)**, órgão intergovernamental regional para a gestão de desastres na Comunidade do Caribe (CARICOM) que atualmente abrange 20 localidades e atua com ações preventivas e de resposta, destacando a atuação em capacitações periódicas. Participam desse grupo representantes governamentais do turismo

No Brasil, há o **Conselho Nacional de Proteção e Defesa Civil (CONPDEC)** que atua apoiando o desenvolvimento, monitoramento e execução do Plano Nacional de Proteção e Defesa Civil, além de outras medidas e é composto por representantes do Ministério do Desenvolvimento Regional, Ministério da Justiça e Segurança Pública, Ministério da Defesa, Ministério da Cidadania, Ministério da Saúde, Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Governo da Presidência da República, órgãos estaduais, distritais e municipais de proteção e defesa civil, organização da sociedade civil com atuação reconhecida na área e de instituição de ensino e pesquisa com notório saber na área de gestão de riscos e de desastres.

Também destaca-se a (i) **Comissão Nacional para a Redução de Emissões provenientes de Desmatamento e Degradação Florestal, conservação e aumento dos estoques de carbono florestal e o manejo sustentável das florestas (REDD+)** formada por representantes dos Ministérios do Meio Ambiente, Relações Exteriores, Economia, Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, além de representantes de órgão estaduais de meio ambiente e da sociedade civil organizada; e (ii) o **Comitê Interministerial sobre a Mudança do Clima e o Crescimento Verde** do qual faz parte a Casa Civil da Presidência da República, os ministérios das Relações Exteriores, Economia, Infraestrutura, Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Minas e Energia, Ciência, Tecnologia e Inovações, Meio Ambiente, Desenvolvimento Regional, Trabalho e Previdência.

Nos três exemplos apresentados sobre o Brasil, embora o turismo não seja parte dos grupos de modo permanente, podem ser criados grupos de trabalho que envolvam o setor de acordo com a necessidade.

## 2.2.3 Organização institucional e profissional para atuar frente à situações de crises e desastres

"Estar pronto" envolve tanto a elaboração de planos e estratégias, quanto conduzir exercícios de resposta a crises e desastres, bem como adquirir continuamente habilidades de gerenciamento. Profissionais precisam estar psicologicamente e fisiologicamente preparados para o impacto e o estresse que esses eventos podem impor sobre eles. A prontidão também elimina crises potenciais pela raiz.

**Quadro 10.** Recomendações para a organização institucional e profissional atuar na gestão de crises e desastres



### Capacitar as equipes e profissionais que atuam com a gestão do destino para lidarem com crises e desastres

- Realizar seminários e treinamentos sobre gestão de crises e desastres no turismo incluindo o desenvolvimento de habilidades e competências comportamentais.
- Realizar workshops para estabelecer planos e manuais de gerenciamento de crises e desastres no turismo de modo participativo - aprender na prática.
- Realizar trocas de experiências com outros destinos turísticos de referência através de visitas técnicas orientadas, participação em eventos sobre a temática, entre outros.
- Implantar hubs de disseminação de informações e qualificação *online* sobre a temática, bem como disseminar sistemas e hubs existentes que podem fornecer informações e qualificação para interessados.
- Realizar exercícios de treinamento que simulem situações práticas de modo periódico.



### Estabelecer fluxo de coleta e transmissão de informações em tempos de crise e procedimentos para comunicação em massa

- Estabelecer protocolos escritos de fluxos de coleta e transmissão de informações, definindo as fontes a serem adotadas, tipos de informações necessárias, responsáveis pela coleta, análise, disseminação e monitoramento.
- Estabelecer meios de comunicação em massa a serem adotados em crises e desastres diferenciadas, tipos de mensagens, frequências e adequação ao público alvo.
- Estabelecer procedimentos de comunicação institucional de acordo com regras e normas vigentes nos governos e empresas.

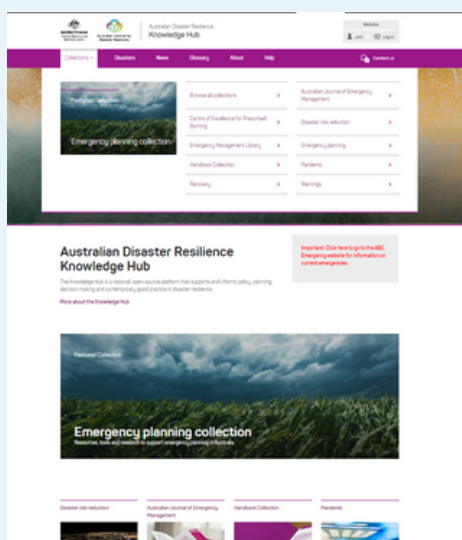


### Definir comitê interno de gestão de crises e desastres de turismo e responsabilidades

- Definir as situações em que o comitê será acionado.
- Estabelecer o formato do comitê interno de gestão de crises e desastres, indicando o número de participantes e suas responsabilidades.
- Estabelecer os procedimentos de operação do comitê.
- Realizar exercícios de treinamento que simulem situações práticas de acionamento do comitê de modo periódico.

*Fonte: Elaborado por Sagi 2022, a partir de dados de Wilks 2002; Beirman 2016; Global Rescue and World Travel & Tourism Council 2019; Agência de Turismo do Japão e Escritório Regional da OMT da Ásia e Oceania 2021*

## Hubs online de disseminação do conhecimento e capacitação

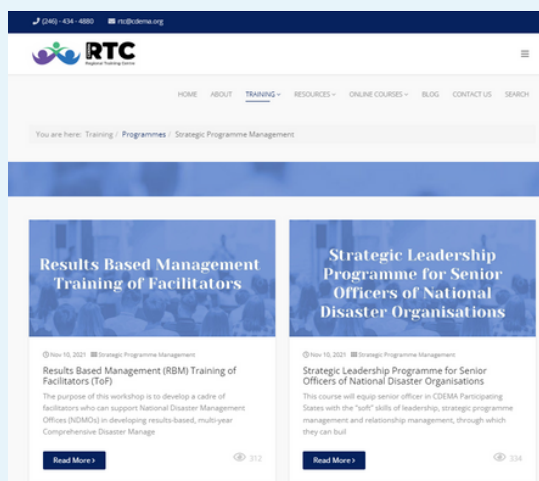


### Hub de conhecimento sobre desastres do Instituto Australiano de Resiliência a Desastres - [www.aidr.org.au](http://www.aidr.org.au)

O Instituto Australiano de Resiliência a Desastres (AIDR) contribui para uma Austrália mais resiliente a desastres focada na teoria da mudança. Assim, o ponto central de sua atuação é o fortalecimento e disseminação de conhecimento de modo a influenciar a mudança. Para operacionalizar suas estratégias o AIDR atua através de 12 programas que podem ser facilmente acessados pelos interessados em sua plataforma *online*. O portal com o Hub de Conhecimento da Agência disponibiliza uma série de documentos e ferramentas de aprendizado como guias, manuais e cursos *online* gratuitos, além de um banco de dados georreferenciado sobre desastres no país.

### Escola Virtual de Governo do Brasil - ENAP - [www.escolavirtual.gov.br](http://www.escolavirtual.gov.br)

Produzidos pela Defesa Civil Nacional há cursos disponíveis na Escola Virtual de Governo em formato gratuito sobre a elaboração de planos de contingências para riscos e desastres, gestão de desastres, sistemas de monitoramento e alerta com suporte da gestão local de riscos e desastres e gestão integrada de riscos e desastres






### Centro Regional de Treinamento da CDEMA - <https://cdema.org/rtc/>

O centro oferece treinamento *online*, misto e presencial que desenvolve capacidades em operações de emergência, redução de riscos de desastres e construção de resiliência e gerenciamento estratégico de programas para o gerenciamento abrangente de desastres. As oportunidades de aprendizado incluem treinamento conduzido por instrutor, estudo autodirigido e atividades de aprendizado informal. O treinamento pode ser desenvolvido e customizado para atender as necessidades dos beneficiários.

## 2.2.4 Mitigação de riscos de crises e desastres

A chave para o gerenciamento é identificar uma crise ou desastre potencial e buscar reduzir seu impacto. Com base no mapeamento dos riscos devem ser estabelecidas medidas específicas que busquem minimizar ao máximo danos, consequências e impactos previstos para os diversos atores chave identificados. A seleção das medidas deve ainda considerar os recursos humanos, financeiros, estruturais, tecnológicos, de conhecimento e políticos disponíveis, portanto, devem ser definidas de modo participativo. Apesar da personalização que poderá ser dada às medidas de mitigação de cada destino, algumas estratégias comuns de mitigação de crises e desastres que podem ser adotadas e estão baseadas nas experiências bem sucedidas são apresentadas a seguir.

**Quadro 11.** Medidas de mitigação de crises e desastres no turismo

 <b>Aumentar a resiliência da infraestrutura relacionada ao turismo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar quais tipos de medidas de prevenção de desastres são tomadas pelos órgãos e entidades responsáveis no caso de crises/desastres na região em relação a infraestrutura relacionada ao turismo, como aeroportos, ferrovias, estradas, portos e instalações turísticas públicas.</li><li>• Planejar obras de melhorias e reforços para aumentar a resistência a desastres da infraestrutura relacionada ao turismo que não está coberta por medidas de prevenção de desastres.</li><li>• Garantir fundos e orçamentos necessários para obras de melhorias e recuperação da infraestrutura para aumentar a resiliência a desastres.</li></ul>
 <b>Manter rotas e estruturas de suporte à evacuação</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar potenciais rotas para orientar a evacuação dos viajantes e turistas de modo seguro em momentos de possíveis crises ou desastres.</li><li>• Identificar a existência de infraestrutura que possa gerar algum perigo (pontes, ribeiras, rios, declives instáveis, estradas íngremes, edifícios com risco de incêndio etc.) no percurso de rota de evacuação.</li><li>• Identificar se existem potenciais rotas alternativas de evacuação caso alguma das rotas estiver bloqueada ou em situação de risco.</li><li>• Identificar a capacidade de evacuação da rota em relação ao número máximo de pessoas que podem ser evacuadas.</li><li>• Identificar potenciais abrigos e instalações para apoiar os viajantes e turistas durante crises ou desastres.</li><li>• Verificar se os abrigos ou instalações devem ser específicos para cada categoria de potencial desastre (por exemplo, abrigos para inundações ou terremotos).</li><li>• Verificar se haveria a necessidade de estabelecer instalações e abrigos diferenciados para turistas e residentes.</li><li>• Verificar se a capacidade dos abrigos e instalações são suficientemente adequadas para o número máximo potencial de residentes e turistas.</li></ul>
 <b>Estabelecer sinalização de orientação para evacuação</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar se há necessidade de instalar sinalizações para ajudar os turistas a evacuar por conta própria em momentos de potencial desastre na região, considerando outros idiomas ou pictogramas de modo que todos entendam o que fazer.</li><li>• Caso já exista sinalização, identificar se é necessária alguma melhoria ou ampliação de sua instalação.</li></ul>





### Transmitir e fornecer avisos informativos de modo ágil

- Estabelecer quais serão as fontes para coletar informações para advertências. Por exemplo: redes sociais da Defesa Civil; Sistema Nacional de Monitoramento de Desastres Naturais, Serviço Geológico Brasileiro, entre outros.
- Estabelecer um mecanismo de informação às empresas de modo a que os alertas sejam prontamente transmitidos aos turistas.
- Preparar avisos em vários idiomas ou usando informações não verbais como pictogramas para que os viajantes estrangeiros também possam entender.



### Recomendar de modo antecipado a suspensão de planos de viagens ou o retorno imediato de viajantes no caso de uma crise ou desastre iminente

- Identificar em que circunstâncias é recomendado aos turistas que regressem ou que suspendam/adiem os seus planos de visita.
- Estabelecer como será e por quais mecanismos de comunicação esse tipo de alerta será repassado aos turistas e às empresas turísticas.



### Treinar comunidades, empresários, voluntários e profissionais do setor

- Realizar seminários e treinamentos sobre gestão de crises e desastres no turismo.
- Realizar workshops para estabelecer planos e manuais de gerenciamento de crises e desastres considerando as responsabilidades de todos os envolvidos.
- Realizar exercícios práticos de simulação de situações reais.

Fonte: Elaborado por Sagi 2022, a partir de dados de Wilks 2002; Beirman 2016; Global Rescue and World Travel & Tourism Council 2019; Agência de Turismo do Japão e Escritório Regional da OMT da Ásia e Oceania 2021

**Momento reflexão:** *Quais canais de comunicação você acredita que seriam mais adequados para alertar e transmitir informações relevantes para micro e pequenos empresários do turismo em situações de crises e desastres?*



## Plano de Mitigação de Mudanças Climáticas do Setor Turístico e Ferramentas do *Business Queensland* para o Setor de Hospitalidade e Turismo em Queensland, Austrália

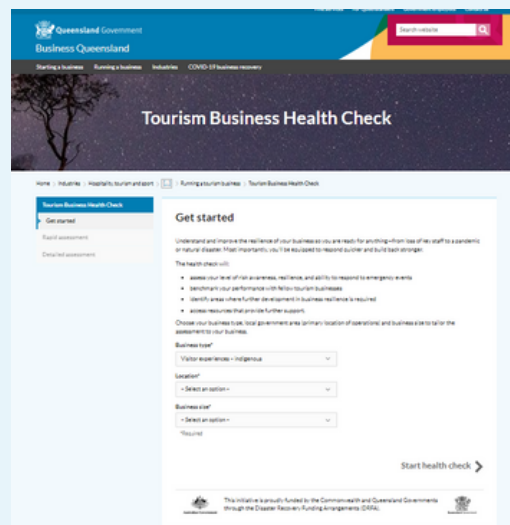


O Plano de Mitigação às Mudanças Climáticas com o objetivo de atuar na gestão de riscos e fortalecer a resiliência do setor turismo foi elaborado pelo Conselho da Indústria Turística de Queensland (QTCI) e o Instituto Griffith para o Turismo (GIFT), com o suporte do Governo do estado de Queensland em 2018.

O Plano **identifica os principais riscos de desastres naturais existentes, indicando mudanças esperadas e sua relação com o turismo, e recomenda ferramentas sobre adaptação para negócios e tomadores de decisão.** A maioria destas ferramentas está disponível em websites e guias que orientam os passos a serem adotados.

Um exemplo é o **Checklist de Adaptação** produzido pelo Departamento de Meio Ambiente que apresenta perguntas orientativas para que se organize um plano de adaptação através de cinco grandes passos: avaliação, planejamento estratégico, implementação e ação, monitoramento e reflexão. O endereço eletrônico é <http://adaptnrm.csiro.au/>. Outro exemplo é o CoastAdapt, que orienta especificamente a gestão de adaptações em ambientes costeiros. O endereço eletrônico é <https://coastadapt.com.au/>

A **Business Queensland**, organismo do governo, disponibiliza duas ferramentas para apoio ao setor de hospitalidade e turismo. Uma delas é a **Ferramenta de Avaliação sobre a Saúde de Negócios Turísticos online**, que objetiva proporcionar que empresários e líderes compreendam e melhorem a resiliência de suas empresas, apoiando o preparo para diversas situações: desde a perda de funcionários importantes até uma pandemia ou desastre natural. Um questionário é disponibilizado com o objetivo de identificar e avaliar: **o nível de consciência sobre riscos, resiliência e capacidade de responder a eventos emergenciais; comparar o desempenho com outras empresas de turismo; e identificar áreas em que um maior desenvolvimento da resiliência dos negócios é necessária.** Ao final há recomendações gerais e sugestão de materiais informativos e recursos de suporte adicionais para melhorar a resiliência das empresas. O endereço eletrônico é: <https://www.business.qld.gov.au/industries/hospitality-tourism-sport/tourism/running/health-check>



## 2.2.5 Respostas rápidas

As respostas são dedicadas às consequências imediatas de um evento quando tudo está em uma fase caótica. A ênfase operacional inicial será no controle de danos sobre a vida humana e propriedades/infraestrutura. A estratégia de comunicação deve ser prontamente operacionalizada, antecipando e tranquilizando todos os atores chave.

**Quadro 12.** Medidas de respostas rápidas à crises e desastres no turismo



### Acionar o comitê interno de gestão de crises e desastres e iniciar organização de respostas

- Acionar os membros do comitê e iniciar os protocolos iniciais de preparação de acordo com o tipo de ocorrência em andamento.
- Informar as demais autoridades o início do sistema de resposta.
- Iniciar processo de coleta de informações sobre a crise e/ou desastre de acordo com a matriz de riscos elaborada previamente, adicionando informações atualizadas sobre o status atual, por exemplo, localização geográfica exata, estimativa de pessoas envolvidas etc.



### Coletar e compartilhar informações sobre o status da situação com os atores chave

- Coletar e divulgar orientações de segurança e evacuação para viajantes e turistas durante crises ou desastres junto aos órgãos responsáveis.
- Coletar e divulgar informações sobre o status das operações de serviços turísticos incluindo medidas para impedir rumores prejudiciais. Exemplos são: informações sobre a operação de transporte na região (perspectivas de reinício das operações se temporariamente fechadas); situação das estradas; estado de funcionamento dos alojamentos e equipamentos turísticos etc.
- Coletar e fornecer informações exigidas pelos viajantes e turistas que evacuaram ou permaneceram devido a dificuldades de regresso à sua origem, como: informação sobre o próprio desastre, onde se encontram atualmente, situação na zona envolvida; estado da eletricidade, abastecimento de água, etc; indicação de locais seguros e rotas de evacuação, bem como a forma de chegar lá com segurança; situação operacional do transporte público, perspectivas de reinício da operação do transporte suspenso; alteração de reserva ou reembolso de passagens rodoviárias ou aéreas que não podem mais ser utilizadas devido à operação suspensa; informações sobre o trânsito nas estradas principais, desvios que podem ser usados, perspectivas para reabrir áreas atualmente fechadas; meios de contato dentro/fora da área se as chamadas telefônicas forem restritas; onde e como conseguir comida e água.
- Manter relação próxima com agentes de turismo locais, transportadoras aéreas, rodoviárias, seguradoras e outros poderá facilitar o compartilhamento de informações ou a indicação de onde obter essas informações.
- Preparar informações e difundir em canais apropriados de acordo com cada ator chave - turistas, empresas, trabalhadores, comunidades, entre outros, conforme previamente planejado.



### Monitorar continuamente a crise ou desastre

- Monitorar de modo contínuo o desenvolvimento da crise ou desastre acompanhando ocorrências, marcos legais, recomendações, práticas adotadas por comitês maiores de gestão de crises e desastres, práticas adotadas pelo trade turístico, práticas adotadas pelo governo em geral, entre outros, de modo a manter o registro dos principais pontos de desenvolvimento da ocorrência e as medidas adotadas e, assim, gerar lições aprendidas.
- Acionar voluntários caso necessário e seguro.
- Participar de comitês e grupos de gestão de crises e desastres instalados em outras instâncias governamentais.

*Fonte: Elaborado por Saji 2022, a partir de dados de Wilks 2002; Beirman 2016; Global Rescue and World Travel & Tourism Council 2019; Agência de Turismo do Japão e Escritório Regional da OMT da Ásia e Oceania 2021*

## Respostas rápidas durante crises que afetaram o turismo no passado: ataques terroristas nos EUA e tsunami na Tailândia

O impacto econômico na indústria do **turismo do Havaí em relação aos ataques terroristas de 11 de setembro nos EUA em 2001** foi imediato e profundo. A interrupção das viagens aéreas atingiu fortemente a economia local, uma vez que o estado possui alta dependência do turismo. Em resposta imediata o **Hawaii Visitors and Convention Bureau (HVCB) montou um centro de comando de comunicações com a assistência da Autoridade de Turismo do Havaí e várias associações do setor para acomodar visitantes retidos ou redirecionados para o Havaí durante o trajeto para outros destinos e para disponibilizar informação constantes e relevantes através de website e outros meios de comunicação**. O HVCB também **coletou e analisou todos os dados disponíveis sobre condições aeroportuárias, volumes de viagens, atitudes dos consumidores e viajantes e intenções de viajar**. O departamento de tendências de mercado do HVCB continuou a monitorar as mudanças nas condições e tendências de mercado para posteriormente elaborar e implantar um plano de marketing integrado pós crise (Hawaii Tourism Visitors & Bureau 2002).

O **tsunami causado pelo terremoto de Sumatra-Andaman em 2004** infligiu danos maciços à Indonésia e à Tailândia. Como esse desastre ocorreu durante as férias de Natal no final do ano, muitas vítimas eram turistas. Os cuidados médicos geralmente são fornecidos aos feridos em qualquer desastre, mas o desafio local foi como **resolver melhor os problemas de linguagem ao lidar com turistas estrangeiros**. Na ilha de Phuket na Tailândia, foi instalado um centro de informações em um hospital privado e foram designados **intérpretes para facilitar a comunicação para confirmar a segurança dos turistas estrangeiros** cujo paradeiro e desaparecimento eram desconhecidos. O Bangkok Phuket Hospital **aceitou todos os turistas gratuitamente** porque muitos deles não tinham nenhuma identificação como passaporte ou cartão de seguro viagem no momento do desastre (APEC 2006).

**Momento reflexão:** *Quais respostas rápidas você acredita que possam ser dadas para os turistas no caso de um alagamento que afete alguma praia ou destino costeiro do Brasil?*





## 2.2.6 Recuperação e retomada

A fase de recuperação e retomada deve ser focada em restaurar o destino e/ou as organizações à operação dentro de um padrão considerado como normal. Isso não quer dizer que as atividades voltem exatamente como eram anteriormente, mas que poderão ser oferecidas de modo seguro e com a qualidade mínima exigida. Assim como nas demais etapas, as parcerias serão fundamentais e a manutenção e operação de empresas e negócios é um ponto chave, pois está diretamente relacionada à atender necessidades dos profissionais do turismo (retomada do trabalho/rendimentos), comunidades (retomada de empregos e trabalhos agregados), turistas (retomada de suas atividades de lazer ou até mesmo de retorno ao lar, pós crises e desastres).

A forma como esta fase é tratada - assim como as anteriores, mas esta tem particularmente com um peso mais significativo - terá um impacto positivo ou negativo na imagem e reputação de um destino. Aqui também deverão ser registradas as principais lições aprendidas de modo sistematizado, proporcionando importantes reflexões para lidar com situações similares no futuro. Algumas medidas sugeridas são apresentadas a seguir.

**Quadro 13.** Medidas de recuperação e retomada à crises e desastres no turismo



### Garantir o suporte para a continuidade da operação de negócios e serviços turísticos

- Analisar os impactos gerados pela crise e as necessidades de investimentos e apoio técnico.
- Apoiar e desenvolver a estruturação de empréstimos especiais a juros baixos com condições flexíveis para agentes de viagens, hotéis, organizadores de eventos, guias e outros segmentos afetados.
- Apoiar e elaborar normativas que facilitem o processo de aceleração de retomada e recuperação.
- Implantar programas de treinamento intensivo para profissionais da indústria do turismo como parte das medidas do governo para atualizar os provedores de serviços no enfrentamento de desafios e oportunidades.
- Implantar programas de cooperação técnica ou de investimentos com apoio de organismos multilaterais de acordo com necessidades como a aquisição de suprimentos, criação de protocolos, apoio técnico para o desenvolvimento de planos de recuperação, implantação de sistemas de monitoramento, entre outros.



### Restaurar infraestruturas e áreas turísticas danificadas

- Avaliar danos e priorizar ações de recuperação e restauração.
- Desenvolver e implementar um plano de recuperação de locais turísticos e instalações turísticas públicas.



### Monitoramento, revisão e comunicação transparente e compartilhada

- Elaborar relatórios de situação de recuperação e ações previstas.
- Realizar reuniões de apresentação da situação e discussão participativa de medidas de recuperação e retomada em especial com operadores turísticos, comunidades, associações do setor, entre outros.
- Realizar debates de lições aprendidas e trocas de informações, bem como preparar relatórios com os aprendizados e compartilhar com os atores chave do turismo.



### Implantar estratégia de marketing de recuperação turística

- Considerar que os fundamentos do marketing após uma crise ou desastre são os mesmos dos tempos normais, porém há mudança da percepção do mercado e do segmento da área turística afetada.
- Informar ao mercado que a maioria dos atrativos turísticos da região já está normalizada e que os turistas e visitantes podem aproveitar a visita. Essa mensagem é ainda mais eficaz se compartilhada em postagens de mídia social de viajantes que realmente visitaram o destino.
- Abordar inicialmente mercados e segmentos com maior probabilidade de retorno rápido após uma crise ou desastre e expandir gradualmente o marketing para outros mercados à medida que o número de turistas aumenta. Por exemplo: foco inicial em turistas do entorno, depois expandindo para outros mercados geográficos.
- Definir o momento adequado de realizar campanhas de promoção. Geralmente é aquele em que o número de novas reservas para a região excede o número de cancelamentos após a crise ou desastre
- Adotar estratégias de incentivo a viagens como sistemas de descontos e subsídios que podem partir do governo e/ou algumas empresas mais estruturadas financeiramente.
- Apoiar pequenos negócios, profissionais liberais, comunidades e outros a criarem novos produtos e a ampliarem sua divulgação.



### Identificar e apoiar a implantação de novas oportunidades de práticas, produtos e serviços turísticos pós crises e desastres

- Identificar a partir de novos comportamentos do mercado e necessidades de adaptações, oportunidades de novas práticas, tipos de produtos e serviços turísticos que possam trazer maiores benefícios sociais, ambientais e econômicos para o turismo local.
- Fortalecer práticas adotadas no destino que contribuam para a resiliência e a competitividade sustentável do turismo, como práticas de produção e consumo responsáveis, que fortaleçam novas economias, que fortalecem novas práticas de implementação e gestão compartilhada de recursos e projetos, recuperação de destinos degradados, entre outros.

*Elaborado por Sagi 2022, a partir de dados de Wilks 2002; Beirman 2016; Global Rescue and World Travel & Tourism Council 2019; Agência de Turismo do Japão e Escritório Regional da OMT da Ásia e Oceania 2021*

**Momento reflexão:** *Você identifica alguma oportunidade de oferecer novos serviços turísticos pós pandemia causada pela Covid-19?*



## Planos e Estratégias de Recuperação e Retomada do Turismo no estado de Queensland, na Austrália e no estado de São Paulo, no Brasil pós pandemia causada pela Covid-19



Através do trabalho de um **Painel de Especialistas**, o estado de Queensland lançou em 2021 o **Plano de Ação Provisório para a Recuperação do Turismo** que foi elaborado para ajudar a retomada do turismo. O desenvolvimento do plano provisório foi a primeira fase do trabalho do Painel, que tinha como objetivo entregar um **Plano de Ação Final** em julho de 2022. O documento foi estruturado através de um processo de ampla participação e escuta e estipulou uma visão pautada no atendimento às novas necessidades da demanda turística, tendo como catalisadores de mudança a liderança em sustentabilidade, os Jogos Olímpicos de Verão - grande evento que irá ocorrer em 2032 e as comunidades tradicionais. Definiu como facilitadores desse processo os talentos e habilidades de seus profissionais, os investimento e financiamento e os modelos inovadores de negócios e gestão no turismo.

Em 2020, BID e a Secretaria de Turismo e Viagens do estado de São Paulo iniciaram uma **Cooperação Técnica (BR-T1455)** visando apoiar a elaboração de estudos e instrumentos para delimitar ações de recuperação do setor em médio e longo prazo, identificar atividades complementares que poderiam acelerar o desenho de soluções para a recuperação pós crise, e encontrar maneiras para transformar de uma forma pragmática e eficiente alguns dos modelos e práticas em uso no estado. Deste trabalho nasceu um **Plano de Recuperação do Setor de Turismo no estado de São Paulo**, que incluiu o desenho de estratégias integradas para guiar a atuação da secretaria e delimitou um conjunto de ações críticas para apoiar a recuperação do setor como a compreensão de novas tendências de mercado e comportamento dos consumidores para aprimorar o processo de comunicação e promoção, além da criação de novos produtos turísticos pós crise; a ampliação do acesso ao crédito financeiro para micro e pequenos empresários investirem na recuperação e ações de inovação; a incorporação de novos indicadores de monitoramento do desempenho turístico, entre outros.



---

# Repositório de dados de acesso livre

O estudo sobre o processo de gestão de crises e desastres no turismo que culminou nesse Caderno Didático, foi elaborado com o apoio de consulta à uma série de relatórios, documentos, artigos científicos e planos relacionados à temática.

De modo a compartilhar essas fontes, foi criado um repositório online que pode ser acessado através do link a seguir:

[encurtador.com.br/bvFW1](https://encurtador.com.br/bvFW1)

Os estudos de caso, pesquisas científicas e dados compartilhados por inúmeros destinos, instituições e pesquisadores foram fundamentais para a elaboração desse caderno.



# Referências bibliográficas

- AdaptaClima (2021). *Turismo no Contexto da Mudança do Clima*. Disponível em: <http://adaptaclima.mma.gov.br/setor-do-turismo-no-contexto-da-mudanca-climatica>. Acesso em 25 de junho de 2022.
- APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST) 2006. *Tourism Risk Management – An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism*. Doone Robertson, Ian Kean, Stewart Moore. In partnership with UNWTO and PATA, 98 p.
- Beirman, D. (2016). *Tourism Risk, Crisis and Recovery Management Guide*. E Version. Disponível em: <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/20160329-Beirman-Risk-Crisis-Recovery-Tour-Wholesalers.pdf>. Acesso em 10 de fevereiro de 2021.
- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 496 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 24 maio 2021.
- Confederação Nacional de Municípios (CNC) (2022). *Site do Observatório dos Desastres Naturais*. Disponível em: <http://www.desastres.cnm.org.br/>. Acesso em: 01 de janeiro de 2022.
- Faulkner, B. (2001). *Towards a framework for tourism disaster management*. *Tourism Management*, Vol 22, 2001, páginas 135 – 147. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0). Acesso em: 12 de setembro de 2020.
- Global Rescue and World Travel & Tourism Council (2019). *Crisis Readiness: are you prepared and resilient to safeguard your people & destinations?* Disponível em: [https://www.globalrescue.com/grcom/grmkt\\_resources/pdfs/Crisis-Readiness-Final.pdf](https://www.globalrescue.com/grcom/grmkt_resources/pdfs/Crisis-Readiness-Final.pdf). Acesso em: 01 de janeiro de 2021.
- Grimm, I. J. (2016). *Mudanças climáticas e turismo: estratégias de adaptação e mitigação*. [Tese de doutoramento, Pós-graduação em Meio Ambiente e Desenvolvimento da Universidade Federal do Paraná]. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/43061>. Acesso em: 12 de setembro de 2020.
- Hawaii Tourism Visitors & Bureau (2002). *Final Report, Hawaii Tourism Response & Recovery Plan*, p.1.2-3.12.
- IPCC (2022). *Summary for Policymakers*. In: *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change*. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [P.R. Shukla, J. Skea, R. Slade, A. Al Khourdajie, R. van Diemen, D. McCollum, M. Pathak, S. Some, P. Vyas, R. Fradera, M. Belkacemi, A. Hasija, G. Lisboa, S. Luz, J. Malley, (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA. doi: 10.1017/9781009157926.001.
- Jago L., Fredline L. e Cooper C. (2003). *Progressing Tourism Research - Bill Faulkner*. Bristol, Blue Ridge Summit: Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781873150498>.
- Japan Tourism Agency, Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism and UNWTO Regional Support Office for Asia and the Pacific (2021). *Guidelines on Tourism Crisis Management*. Disponível em: <https://www.mlit.go.jp/common/001419505.docx>. Acesso em 01 de fevereiro de 2022.

Nações Unidas (2021). O que são as mudanças climáticas? Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/175180-o-que-sao-mudancas-climaticas>. Acesso em 10 de dezembro de 2021.

One Planet Sustainable Tourism Programme (2021). Glasgow Declaration: a Commitment to a Decade of Climate Action. Disponível em: [https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/2022-02/GlasgowDeclaration\\_EN\\_0.pdf](https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/2022-02/GlasgowDeclaration_EN_0.pdf). Acesso em: 10 de dezembro de 2021.

Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Channel View Publications.

Sagi, L. C.; Solha, K. T. (2020). Gestão de crises de destinos turísticos sob a perspectiva de organismos internacionais e de apoio multilaterais: reverberações na gestão pública do turismo do Brasil, em nível federal. Caderno de resumos [do] I Seminário Acadêmico Turismo e Inovação “Os impactos da Covid-19 e a recuperação da atividade do turismo”, 23 e 24 de novembro de 2020. / Organização: Paulo Henrique Assis Feitosa. – São Paulo: ECA/USP, 2020. Disponível em [http://www2.eca.usp.br/seminariosdeturismo/wp-content/uploads/2021/02/Caderno-Resumos-Programacao\\_Seminario-Turismo-Inovacao\\_0\\_final.pdf](http://www2.eca.usp.br/seminariosdeturismo/wp-content/uploads/2021/02/Caderno-Resumos-Programacao_Seminario-Turismo-Inovacao_0_final.pdf). Acesso em: 01 de janeiro de 2021.

Sagi, L.C. (2021). Referencial Teórico, Boas Práticas e Recomendações. Projeto de Compilação de Boas Práticas e Recomendações para a Gestão de Crises e Desastres no setor de turismo, Cooperação Técnica – BR-T1456, Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e Ministério do Turismo – MTur. Relatório interno.

\_\_\_\_\_. (2022). Diagnóstico e recomendações para o Sistema Nacional de Turismo do Brasil. *Projeto de Compilação de Boas Práticas e Recomendações para a Gestão de Crises e Desastres no setor de turismo, Cooperação Técnica – BRT1456*, Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e Ministério do Turismo – MTur. Relatório interno.

Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres (CEPED) (2013). Atlas brasileiro de desastres naturais: 1991 a 2012. Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres. 2. ed. rev. ampl. – Florianópolis: CEPED UFSC, 2013. 104 p.

UNWTO (2021). *Transforming Tourism for Climate Action*. Disponível em: <https://www.unwto.org/sustainable-development/climate-action>. Acesso em: 10 de dezembro de 2021.

UNWTO and International Transport Forum (2019). *Transport-related CO2 Emissions of the Tourism Sector – Modelling Results*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284416660>.

Wilks, J (2002). *Tourism risk management for the Asia Pacific region : an authoritative guide for the managing crises and disasters*. APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST). Disponível em: [https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2004/12/Tourism-Risk-Management-for-the-Asia-Pacific-Region-An-Authoritative-Guide-for-Managing-Crisis-and-D/04\\_twg\\_risk\\_\\_management\\_report.pdf](https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2004/12/Tourism-Risk-Management-for-the-Asia-Pacific-Region-An-Authoritative-Guide-for-Managing-Crisis-and-D/04_twg_risk__management_report.pdf). Acesso em: 01 de janeiro de 2021.

World Bank. (2020). *Resilient Tourism: Competitiveness in the Face of Disasters*. Washington, DC: World Bank. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34766/Resilient-Tourism-Competitiveness-in-the-Face-of-Disasters.pdf?sequence=7&isAllowed=y>. Acesso em: 01 de janeiro de 2021.

