

A Gestão da Crise e do Desastre: uma análise no sector do Turismo da R. A. Madeira

Vitor Hugo Pereira Goçaves

Índice

Agradecimentos	5
Plano da tese	6
Objecto de estudo	6
Análise conceptual.....	6
A metodologia e o desenvolvimento construtivo.....	6
Introdução	7
Revisão da literatura	8
Resumo	8
Introdução à Crise no Turismo e à Gestão de Desastres.....	8
Classificação e compreensão das Crises e dos Desastres.....	8
Planeamento e Gestão estratégica da Crise e do Desastres	8
Prevenção de Crises e Mitigação de Desastres no Turismo	9
Preparação e Planeamento da Crise e do Desastre no Turismo	9
Resposta: Coordenação, controlo e Afecção de Recursos.....	9
Comunicação: Comunicação e Marketing para a Recuperação da Crise e do Desastre	10
Recuperação e Resolução de Longo Prazo	10
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	11
Compreensão	12
Estabelecer um Contexto para a Crise no Turismo e a Gestão de Desastres	12
1. Introdução à Crise no Turismo e à Gestão de Desastres	12
Compreensão e Definições de Crises e Desastres.....	12
Compreendendo o Turismo	15
Definições de turismo	15
A indústria do turismo	16
Uma abordagem sistémica para o turismo	16
Características do sistema turístico	17
Crescimento, Incerteza e Vulnerabilidade	18
2. Classificação e compreensão das Crises e dos Desastres	20
Natureza e Impactos das Crises e Desastres do Turismo	20
Desastres de origem natural e técnica.....	24
Crises/desastres de origem política	25
Crises/desastres de origem económica	27
Diferenciação entre Incidentes ou eventos naturais e Crises ou Desastres.....	27
Modelos para Compreender os ciclos de vida das Crises e dos Desastres	29
Lidando com a Complexidade: Caos, Complexidade e Interdependência	31
Prevenção e Planeamento	32
Gestão estratégica, Prevenção e Planeamento da Crise e do Desastre no Turismo	32
3. Planeamento e Gestão estratégica da Crise e do Desastres.....	32

Planeamento e Gestão	33
Planeamento e Gestão Estratégica	34
O conceito	34
Elementos do planeamento e da gestão estratégica	35
Planeamento e a Gestão Estratégica das Crises e dos Desastres.....	37
Os fundamentos.....	37
Da resposta e da gestão para a redução e o planeamento.....	38
Um enquadramento estratégico proposto para as Crises/Desastres no Turismo	42
4. Prevenção de Crises e Mitigação de Desastres no Turismo.....	44
Prevenção de Crises Organizacionais	44
Verificação do ambiente	45
Técnicas de previsão e recolha de informação.....	47
A Previsão e a incerteza intrínseca.....	48
Prevenção de desastres, redução e mitigação	50
Considerando o risco e a vulnerabilidade.....	50
Considerando as medidas de mitigação	53
1) Modificando a perda	54
2) Modificação de Eventos	54
3) Modificação da vulnerabilidade	55
5. Preparação e Planeamento da Crise e do Desastre no Turismo.....	56
Preparação para o Desastres: Planeamento de Emergência	56
Preparação para o Desastres: Precursores.....	58
Preparação para o Desastres: Mobilização e Sistemas de Alerta.....	58
Preparação para o Desastres: Planos de Contingência e exercícios de simulação	59
Investigação no Planeamento de Desastres no Turismo.....	60
Sistemas e ferramentas de gestão da crise.....	65
Preparação e Planeamento de Crises no Turismo.....	66
Resposta e Comunicação	70
Resposta, Implementação, Gestão e Comunicação da Crise e do Desastres no sector do Turismo ..	70
6. Resposta: Coordenação, controlo e Afectação de Recursos.....	70
A colaboração, coordenação e liderança	70
Coordenação e o controlo dos stakeholders (agentes)	70
Tomada de decisão, liderança e afectação de recursos.....	74
Afectação de Recursos Governamentais.....	77
Organização e gestão de Recursos Empresariais	79
Comunicação e gestão de recursos de informação	80
Medidas de controlo de custos.....	80
Gestão de recursos humanos	81
7. Comunicação: Comunicação e Marketing para a Recuperação da Crise e do Desastre	82
Percepções do risco: Compreensão da escolha do destino	82
Imagem	82
O Efeito dos media	83

Comunicação e Controlo da Crise Organizacional.....	84
Comunicação da crise na fase Intermédia e de Emergência	87
Resposta rápida	89
Consistência da resposta	89
Acesso à Informação.....	90
Honestidade, abertura e simpatia	91
Acções de Marketing de Recuperação para o Longo prazo	92
Publicidade ao consumidor e marketing de parceria	92
Papel da Indústria e dos media no marketing de recuperação	95
Monitorização do marketing de recuperação.....	95
Recuperação.....	96
Recuperação, Resolução e Feedback da Crise e do Desastre no Turismo	96
8. Recuperação e Resolução de Longo Prazo.....	96
Compreender a recuperação no longo prazo e a Fase de Resolução	96
Transformação de Longo prazo.....	98
Organização da transformação.....	98
Transformação do destino.....	100
Transformação humana e da comunidade	101
O papel dos meios de subsistência e do capital na recuperação e resolução de longo prazo.....	102
9. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional.....	105
O Imperativo da Gestão do Conhecimento.....	105
Aprendizagem Organizacional e Feedback.....	107
Índice de tabelas	111
Índice de Figuras.....	112
Desenvolvimento prático.....	113
Os métodos de análise.....	113
A abordagem qualitativa	113
Os entrevistados	114
Entrevistas	114
Entrevista 1 - Engenheiro David Caldeira	114
Questionário proposto.....	114
Transcrição.....	115
Entrevista 2 – Doutor Raimundo Quintal	121
Questionário proposto.....	121
Transcrição.....	122
Entrevista 3 – Coronel Luís Neri	124
Questionário proposto.....	124
Transcrição.....	125
Estudo Qualitativo	130
Dimensões valorizadas e análise	130
I. Entrevista - Engenheiro David Caldeira	131
Dimensão: Informação	131

Dimensão: Comunicação	134
Dimensão: Acontecimentos.....	138
Dimensão: Resposta	141
Dimensão: Segurança	144
Dimensão: Verdade	147
II. Entrevista – Doutor Raimundo Quintal	149
Dimensão: Verdade	149
Dimensão: Decisores	151
Dimensão: Prevenção	154
Dimensão: Preparação	156
Dimensão: Discussão	160
III. Entrevista – Coronel Luís Neri	161
Dimensão: Informação	161
Dimensão: Comunicação	164
Dimensão: Resposta	167
Dimensão: Prevenção	172
Dimensão: Riscos	174
Dimensão: Trabalho.....	179
Índice das Nuvens de palavras	183
Conclusões e Reflexões da Gestão da Crise e do Desastre no Turismo	184
Definir o contexto.....	184
Prevenção e planeamento de crise e desastres no turismo.....	185
Implementação e gestão da resposta a crises e desastres no turismo	185
Recuperação, resolução e feedback da crise e do desastre no sector do turismo	186
Destaques da abordagem prática	187
Futuras questões e tópicos da pesquisa	188
Obras citadas.....	189

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Fernando Ferreira pelos seus ensinamentos e orientações, pela persistência, disponibilidade e amizade, um especial obrigado.

Aos consagrados especialistas, grandes responsáveis pelo contributo científico que este trabalho possa vir a disponibilizar. Ao Engenheiro David Caldeira, Doutor Raimundo Quintal e Coronel Luís Neri, um reconhecido agradecimento.

Para os que me são próximos, o trabalho foi árduo mas conseguimos.

A todos gostaria sinceramente, um dia vos poder retribuir pelo menos com igual valor, estarei sempre ao vosso dispor.

Plano da tese

Objecto de estudo

Este estudo terá como alvo principal o sector mais afectado pelos acontecimentos da intempérie última, o sector do turismo, com a agravante de ser sem sombra de dúvidas o sector de maior peso e importância na economia regional.

Análise conceptual

De alguns anos a esta parte os acontecimentos imprevistos, dependendo da agressividade, da dimensão, da duração ou de outras situações, deixaram de ser restritos aos locais onde se faziam sentir, ganharam outra dimensão, expandiram-se, em muitos casos amplificaram-se, há casos em que passaram assumir dimensão nacional e outros até que se globalizaram.

Com surgimento massivo e absorção exponencial da informação, tendo em conta o poder que esta exerce sobre cada um de nós, de forma cada vez mais cerrada, por métodos cada vez mais sofisticados, eficazes, céleres e efectivos, proveniente dos media por variadíssimas formas, da internet igualmente em cada vez mais formatos e até mesmo através do contributo de qualquer cidadão através de dispositivos multimédia variados disponibilizam também eles conteúdos, adensando o volume de informação.

Em suma vivemos numa era em que as crises e respectiva informação por ela gerada, interessa de uma forma nunca antes vista e quanto maior o fenómeno maior a quantidade de informação recolhida, tratada e disseminada, e conseqüentemente maior será o impacto e efeito daí resultantes, a médio e em alguns casos a longo prazo, tal como se tem vindo a observar.

A metodologia e o desenvolvimento construtivo

No método a desenvolver ficou definido seguir o qualitativo.

Em termos teóricos a abordagem será feita através da revisão da literatura em especial estrangeira.

Na abordagem prática este trabalho cingir-se-á na recolha, compilação e tratamento da informação publicada na época, na recolha de relatos de casos práticos e de experiências em primeira mão de alguns dos visados através de entrevistas aos mesmos, culminando com o tratamento e análise destes elementos.

Introdução

Não seria surpresa alguma se os académicos de turismo se tornassem cada vez mais activos na pesquisa e publicação nas áreas da gestão de crise e desastres no turismo. No entanto, conforme descrito neste trabalho, a pesquisa tende a concentrar-se na fase da resposta e da recuperação de tais incidentes, em detrimento da fase do planeamento e da prevenção, bem como, é deixado para segundo plano o papel da aprendizagem organizacional e da gestão adaptativa durante esses incidentes. Além disso, a pesquisa tende a seguir um caminho descritivo em vez de desenvolver ou testar modelos e conceitos de outras disciplinas, passíveis de serem aplicadas.

Este trabalho oferece uma abordagem integrada e estratégica para a compreensão das crises no turismo, a gestão e o planeamento de desastres. Uma abordagem integrada particularmente sobre duas formas. Primeiro, pela sintetização da literatura a partir de uma ampla gama de perspectivas teóricas (de riscos naturais, geografia, crise nas relações públicas, comunicação, a teoria da gestão do conhecimento, etc.), propondo ainda uma visão integrada, tomando uma abordagem de gestão e planeamento estratégico para o tema, examinando as grandes etapas da crise e do ciclo de vida dos desastres em simultâneo com o planeamento estratégico e as teorias da gestão, em conjunto com as publicações literárias sobre crises e desastres nas principais áreas ligadas ao turismo. É na verdade deveras importante tentar integrar essas áreas, muitas vezes bem distintas, por forma a melhor auxiliar a nossa compreensão e o desenvolvimento futuro do conhecimento na área do turismo. Começaremos por classificar, definir e compreender os termos chave do título do trabalho, gestão, crise, desastre e turismo. Seguidamente o trabalho evoluirá tal como começa, evolui e termina um crise ou desastre, ou seja, quando a prevenção e o planeamento não suportam e não estão à altura da acção, tendo em conta os riscos a que estamos sujeitos e a vulnerabilidade a que nos submetemos, dar-se-á início à preparação para as actividades de resposta e à própria resposta, destacando aqui desde já a importância da comunicação. A fase final será a da recuperação que culmina com a reposição ou melhoria do estado anterior à crise ou desastre incorporando o eventual tratamento do conhecimento e aprendizagem resultante da informação gerada por aqueles eventos.

A segunda parte, tendo como linhas orientadoras os conhecimentos adquiridos na primeira parte, embrenha-se na vertente prática do tema, tendo como horizonte físico, histórico e cronológico a Região Autónoma da Madeira, a sua realidade, os acontecimentos e relatos passados nos últimos tempos e claro está, o respectivo conhecimento de alguns dos seus especialistas. Neste contexto grande parte do mérito não pode deixar de ser dado a estas personalidades pelo teor informativo dispensado, ficando a cargo deste trabalho reunir, compilar e tratar da melhor forma a riqueza do conteúdo concedido pelos mesmos. Temas como a gestão, a prevenção, o risco, a vulnerabilidade, a preparação, a resposta, a recuperação, o conhecimento, a comunicação, os ímpetus e impactos sobre o turismo, foram debatidos, tratados e analisados de forma exaustiva.

Espera-se que o trabalho aqui desenvolvido seja um contributo e um auxílio para o aprofundamento do conhecimento nos campos aqui teorizados, acrescentando algo, por mínimo que seja, ao sistema vigente, objectivo último de uma postura científica.

Parte I

Revisão da literatura

Resumo

Introdução à Crise no Turismo e à Gestão de Desastres

Neste primeiro capítulo são apresentadas de forma resumida as temáticas discutidas na revisão da literatura.

Classificação e compreensão das Crises e dos Desastres

Este capítulo discute a diferença entre crises e desastres, a inter-relação entre as duas e de que forma o “efeito dominó” pode transformar uma crise num desastre/catástrofe ou vice-versa. Descreve-se o tipo de crises e desastres que existem e quais podem ter impacto sobre a indústria do turismo. Os incidentes podem variar de pequenos problemas organizacionais, a factores externos tais como desastres naturais (ex: inundações), mudanças ambientais globais e os incidentes terroristas. A anatomia de uma crise ou desastre é apresentado e o ciclo de vida de tais incidentes são identificados e discutidos.

Compreender quando um 'problema' se torna numa crise ou desastre será nesta fase discutido e será definida uma classificação das crises para as quais será considerado o nível de ameaça, a pressão temporal e a intensidade de incidentes específicos. Descrever-se-á a dificuldade em prever ou responder a crises e a desastres na medida em que cada um tem características diferentes e são em certos casos vistos como impossíveis de controlar. Será abordada a teoria do caos e da complexidade e várias formas de observar a crise e a gestão de desastres. No entanto, este capítulo conclui sugerindo que uma abordagem estratégica e integrada para a crise e a gestão de desastres poderá ajudar a limitar o potencial impacto de choques, crises, desastres e catástrofes, que é particularmente relevante para a indústria do turismo, apesar da tal complexidade daquelas ocorrências.

Planeamento e Gestão estratégica da Crise e do Desastres

Este capítulo começa por definir "planeamento" e "gestão" antes de se concentrar nas suas estratégias. Como Elliot (2006) observa, há um paralelo entre a gestão estratégica e gestão de crises. O conceito de planeamento e gestão estratégica de uma perspectiva organizacional, os elementos de um planeamento estratégico e abordagem da gestão serão aqui traçados, bem como a análise estratégica, a escolha, a implementação e o controlo serão discutidos. Diferentes perspectivas sobre a abordagem do planeamento e da gestão estratégica serão considerados, o qual poderá ter impacto sobre como as crises e catástrofes são vistos e tratados pelos gestores do turismo.

Esta visão geral fornecerá um contexto importante, como justificação para de abordagem estratégica para o planeamento e para a gestão de crises e desastres no turismo. Em particular, esta secção sugere que há um número crescente de crises e desastres que têm impacto sobre o turismo e as organizações precisarão

pensar urgentemente de forma mais estratégica e pró-activa sobre o impacto de eventuais crises e desastres. Observaremos que o planeamento e a gestão são dois lados da mesma moeda e devem ser integrados. Uma visão geral da crise e do planeamento de desastres e modelos de gestão serão fornecidos antes de uma proposta de enquadramento estratégico.

Prevenção de Crises e Mitigação de Desastres no Turismo

A prevenção e a mitigação/redução das crises e dos desastres no turismo é um factor central para uma melhor gestão destes eventos. Reduzindo os riscos, os desperdícios de tempo e as situações de fraca gestão de recursos, menos situações de crise surgiriam e aqueles que desempenham funções de forte implicação nesta fase, iriam provavelmente tratar do problema de forma mais eficaz (Heath, 1998). Como discutido anteriormente, os desastres são funções da relação entre risco e vulnerabilidade, portanto, qualquer planeamento ou medida de prevenção de oposição ao efeito do desastre deverá ser direccionada para enfrentar tanto o risco como a vulnerabilidade.

Este tema será ainda dividido em dois elementos distintos. Primeiro, o planeamento estratégico organizacional para prevenir ou reduzir as hipóteses das crises induzirem complicações, com recurso à monitorização e ao planeamento. Com recurso a técnicas de previsão quantitativa ou qualitativa e recorrendo a *brainstorming* por parte do pessoal da organização, poder-se-á melhorar a compreensão dos tipos de riscos e possíveis estratégias de resposta. A segunda parte expõe os passos de mitigação ou prevenção do pré-desastre para aliviar ou prevenir um evento perigoso e seus possíveis impactos.

Tal informação pode então ajudar a prevenção através da redução da exposição a riscos, aumentando a resiliência ou melhorando a detecção de sinais para reduzir a probabilidade de uma crise ou desastre ocorrerem ou evoluírem.

Preparação e Planeamento da Crise e do Desastre no Turismo

Existem duas grandes fases interrelacionadas referentes ao prevenção e planeamento de desastres de acordo com Kim e Lee (1998: 191), a prevenção e mitigação (descrito no capítulo anterior) e a preparação da fase pré-desastre (tratado neste capítulo). A preparação pré-desastre envolve o desenvolvimento de planos de emergência, sistemas de alerta e outras actividades adoptadas antes de um desastre ser despoletado, por forma a facilitar na sua gestão. Ao nível organizacional, devem ser desenvolvidos planos de contingência anticrise, incluindo a formulação de uma Equipa de Gestão de Crises (EGC - CMT), desenvolvimento de manuais e procedimentos, formação/treino de pessoal e exercícios de simulação. Todas estas actividades podem ajudar a garantir que uma organização está preparada e é capaz de responder mais eficazmente aos incidentes. O capítulo termina com a discussão o nível do planeamento de crises e de desastres no turismo e a necessidade para tal planeamento perante a propensão a crise/desastres, em particular para as indústrias vulneráveis.

Resposta: Coordenação, controlo e Afecção de Recursos

Este capítulo descreve a implementação de estratégias de gestão estratégica e tática como forma de lidar com crises e desastres no seio de organizações de turismo públicas e privadas. Essas organizações necessitam ser flexíveis em termos de fontes, sistemas administrativos e controlo de recursos para uma eficaz gestão de crises e de desastres ao longo da fase de resposta e de recuperação. A afectação de recursos requer coordenação entre as partes interessadas no âmbito das organizações, tanto na indústria do turismo, como entre a indústria do turismo e os stakeholders externos, tais como os serviços de emergência. Uma melhor compreensão destes agentes e o desenvolvimento de uma resposta integrada a crises e a desastres no sector, serão obrigatórios. A liderança é necessária a um nível local, regional,

nacional, e talvez até mesmo internacional, dependendo do tamanho e escala da crise ou desastre no turismo.

Para crises e desastres no turismo de grande escala, os governos podem ser pressionados pela indústria no sentido de afectarem recursos para recuperar e reforçar as actividades de marketing, bem como para atribuição de benefícios fiscais para actividades relacionadas com o turismo, enquanto que os países em desenvolvimento poderão tornar-se dependentes da ajuda e de projectos de desenvolvimento do turismo em geral para a assistência à resposta e à recuperação. Ao nível organizacional, os recursos poderão ter que ser (re)implantados a partir de actividades de comunicação e informação, de actividades para estimular a procura turística (por meio de marketing, redução de preços, agregando valores, visando novos mercados). Em conjunto com estas actividades, as organizações podem precisar de diversificar os seus negócios para além do turismo no sentido de reduzir a vulnerabilidade e o impacto daqueles acontecimentos, enquanto implementam e desenvolvem medidas de controlo de custos, incluindo redução de custos, adiando os pagamentos aos credores, reduzindo operações e reafectando recursos humanos.

Comunicação: Comunicação e Marketing para a Recuperação da Crise e do Desastre

Um dos elementos mais importantes na forma de lidar eficazmente com uma crise ou desastre será através da comunicação de crise. É necessária uma comunicação de crise eficaz por forma a lidar internamente com os agentes interessados internos e externamente com os agentes externos. É vital o controle sobre a comunicação e sobre as mensagens quanto à natureza, impactos e resultados de uma crise ou desastre. Os media podem influenciar o fluxo e a intensidade de uma crise ou desastre, ou mesmo ajudar a transformar um incidente ou problema numa crise, devido à cobertura de alguns com forte pendor negativista. Posteriormente, as organizações precisam de trabalhar com os meios de comunicação para garantir que uma mensagem consistente e precisa é transmitida para o público e para os vários stakeholders. Um plano de comunicação de crise ou desastre deverá fazer parte da estratégia de pré-evento, mas necessita igualmente de ser flexível, dependendo da natureza da crise e da resposta daqueles agentes externos.

Este capítulo analisa a comunicação e as relações públicas de crise e desastres, pela integração das teorias do campo das comunicações de crises, com o campo sobre crises e desastres na indústria em causa. Em particular, este capítulo descreve as relações públicas e os esforços comunicação que os gestores do turismo poderão implementar na fase de emergência e na fase intermediária de uma crise ou desastre. Finalmente, este capítulo discute o papel do marketing de crise como parte do processo de recuperação a longo prazo, fornecendo exemplos da literatura.

Recuperação e Resolução de Longo Prazo

Este tema discute a forma como os destinos e as organizações trabalham com o objectivo de resolver a crise ou desastre, procurando finalmente restaurar as condições normais. No entanto, questiona-se, se em alguns casos a normalidade poderá jamais ser restaurada. Algumas crises, dependendo de sua magnitude e natureza, podem ter um impacto dramático sobre os individuais, as organizações e os destinos. Em alguns casos, a resolução ou restauração é significativamente complicada pelo facto de cidades locais poderem estar ainda a sofrer o impacto de um evento problemático, enquanto outras encontraram-se já em fase de resolução ou até outras ainda que não sofreram nenhum impacto. Este tema apresenta as respostas da comunidade à crise e leva em linha de conta as estratégias de reinvestimento na prestação de apoio ao mercado e na mudança das práticas que conduzem a situações de crise, permitindo ou garantindo uma maior sustentabilidade por parte do destino e da sua actividade comercial e evoluindo em direcção ao que pode ser considerado como “prática normal”.

Este capítulo observa igualmente que as crises e os desastres podem muito bem ser uma força para uma mudança positiva, mas também negativa e são disponibilizados vários exemplos onde a comunidade, ou mesmo o turismo e as viagens, saíram reforçadas na sequência da resposta a tais incidentes. Em primeiro lugar, este capítulo descreve os aspectos-chave da fase de recuperação e resolução a longo prazo, a fim de fornecer um melhor contexto para o restante deste tema da recuperação.

Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Este capítulo surge na sequência do anterior e sugere que um dos resultados mais positivos de uma crise ou desastre do turismo será a geração e a partilha de conhecimento associado a estes eventos, o qual poderá ser usado no planeamento de crises ou desastres futuros. O capítulo começa por salientar o imperativo para a gestão do conhecimento, define a gestão do conhecimento e sugere a importância do conhecimento para a sobrevivência e adaptação que uma organização do turismo pode vir a enfrentar numa crise. Este tema reconhece os diferentes tipos de conhecimento e as exigências de conhecimento durante todo o ciclo de vida de crise ou desastre para aquisição, armazenamento, distribuição, interpretação do conhecimento. A fase seguinte do tema centra-se na aprendizagem organizacional e no feedback, nomeadamente sobre a fase de revisão e reflexão da crise ou do ciclo de vida do desastre. No tema é sugerido também que os novos conhecimentos permitem a reavaliação de ideias e crenças actualmente entendidas conduzindo à possibilidade de mudanças futuras. No entanto, poucas pesquisas têm sido realizadas sobre a relação entre a aprendizagem organizacional e as crises e os desastres no turismo. Esta secção descreve a diferença entre a aprendizagem circuito simples (single) e de circuito duplo (double-loop), e observa que a aprendizagem de circuito duplo facilita um maior nível de geração de conhecimento e aprendizagem organizacional, uma vez que pode desafiar os pressupostos e modelos mentais existentes.

A próxima secção sugere que é necessária a gestão do processo de reflexão, para encorajar a aprendizagem organizacional, incluindo a implementação de inquéritos de avaliação e ferramentas para incentivar a geração de novos conhecimentos explícitos e tácitos por forma a desafiar os modelos mentais existentes. O capítulo discute então o papel e a importância dos agentes e das ferramentas (brockers and spanners) do conhecimento como elementos cruciais no desenvolvimento e na partilha de mesmo ao longo de diversos grupos e domínios. O uso destes elementos revelar-se-á de especial importância para desenvolver e testar novas estratégias e políticas de gestão de crises no turismo, como resultado do novo conhecimento, eventualmente gerado por essa abordagem.

Compreensão

Estabelecer um Contexto para a Crise no Turismo e a Gestão de Desastres

1. Introdução à Crise no Turismo e à Gestão de Desastres

Os Fluxos de turismo internacionais estão sujeitos a perturbações por parte uma série de eventos que podem ocorrer no próprio destino, nos destinos concorrentes, nos mercados de origem, ou podem ter efeitos remotos a partir de qualquer um destes casos. As consequências podem ser tanto suaves como relativamente curtas ou ter impactos catastróficos sobre os sistemas da indústria existente. Grandes rupturas, também designadas por choques, são sentidas em ambas as áreas de origem e destino, afectando tanto os sectores público e privado, bem como os planos de viagem dos que o pretendem fazer.

Prideaux et al. (2003: 475)

Compreensão e Definições de Crises e Desastres

Vários autores têm tentado compreender as crises e os desastres, começando por os definir. De acordo com Keown-McMullan (1997: 8), uma definição universalmente aceite do que constitui uma crise ainda não foi desenvolvida e é improvável que surja no futuro próximo. Pauchant e Mitroff (1992: 15) acreditam que uma crise é uma "interrupção/perturbação que afecta fisicamente um sistema como um todo e ameaça os seus pressupostos básicos, o sentido subjectivo de si mesmo ou a sua essência existencial. Selbst (1978, em Faulkner, 2001: 136) define uma crise como "qualquer acção ou omissão que interfere com as funções em curso no interior de uma organização, a execução aceitável dos seus objectivos, a sua viabilidade ou sobrevivência, ou que tenha um efeito prejudicial e seja percebido pela maioria dos seus funcionários, clientes ou constituintes. Selbst focaliza-se sobre a percepção, refere que nesta fase se uma organização pública ou partes interessadas percepcionarem uma crise, uma verdadeira e real crise pode evoluir a partir de um eventual equívoco, ilustrando que a gestão da percepção é também uma consideração importante na gestão de crises. Outras definições de crises são apresentadas na Tabela 1.1 - Uma comparação das definições de crise.

Tabela 1.1 - Uma comparação das definições de crise

Autor:	Definição
Herman (1972)	Crise é caracterizada por três dimensões: ameaça elevada, tempo de decisão curto, e um elemento de surpresa.

Fink (1986)	Crise é um momento ou estado instável em que a mudança decisiva está iminente – quer seja um com a distinta possibilidade de um resultado altamente indesejável ou um com a distinta possibilidade de um resultado altamente desejável e extremamente positivo.
Brewton (1987)	Crise deve ter algum ou todos os seguintes elementos: perturbação grave do funcionamento, aumento da regulamentação governamental, percepção pública negativa da empresa, pressão financeira, uso improdutivo do tempo, da gestão e perda de empregado moral e de apoio.
Reilly (1987)	A crise implica elementos de magnitude, a necessidade de agir, e a necessidade de uma resposta atempada.
Shivastava e Mitroff (1987)	Crises corporativas ameaçam as metas/objectivos mais importantes de uma empresa em termos de sobrevivência e de rentabilidade.
Darling (1994)	O que define uma crise no comércio internacional depende de uma série de variáveis: a natureza do evento; importância da questão para os estrangeiros e os governos dos EUA; o impacto sobre outras empresas e indústrias; quantos e quão rapidamente as pessoas dentro e / ou fora de um empresa particular necessitam de ser ajudadas ou esclarecidas; quem e quantas pessoas necessitam de interpretação dos acontecimentos, e como essas pessoas são acessíveis, quanto a interacção com os media é necessária, o que os media escolhem enfatizar, quem e quantas pessoas precisam de cuidados de emergência, quanto a organização precisa de afirmar o controlo e demonstrar que é capaz de responder, e quão rapidamente a empresa precisa responder. A crise pode também ser definida por sentimentos de pânico, medo, perigo ou choque.
Soñmez et al. (1994)	Qualquer evento que cria a publicidade negativa e o período de tempo após uma ocorrência de desastre, que dura até a recuperação completa ser alcançada e as condições de pré-desastre retomadas.
Keown-McMullan (1997)	Contrariamente à opinião popular, uma crise nem sempre é ruim ou negativo para uma organização. A crise pode, portanto, ser considerada como um ponto de viragem. Para se qualificar como uma crise, todo o fundamento de uma organização ou negócio deve ser ameaçada. A ideia de urgência e a velocidade com que as decisões devem ser feitas são componentes-chave.
Beeton (2001)	As crises ocorrem em todos os níveis das operações turísticas, com graus variados de severidade, desde as muito divulgadas crises ambientais, aos desastres económicos e políticos pelo meio existem as crises geradas internamente, tais como acidentes e doenças súbitas.
Prideaux et al. (2003)	As crises podem ser descritas como o resultado possível, mas inesperado de falhas de gestão que estão preocupadas com o curso futuro dos acontecimentos postos em movimento pela acção ou omissão humana podendo precipitar o evento.
Laws e Prideaux (2005)	1. Um problema inesperado, originando uma ruptura séria no funcionamento de uma organização ou sector ou nação. 2. Um termo geral para tais problemas.

Santana (2003) sugere que na definição de "crise", o próprio termo é problemático devido à construção em si mesma, à sua aplicação por diferentes campos e devido à utilização na literatura conjuntamente com termos como desastres, catástrofes, sobressalto, problema, e ponto de viragem. No entanto, Laws e Prideaux (2005) encontraram um bom ponto de acordo sobre uma tipologia consistente para os termos que descrevem crises no turismo contribuindo para facilitar o diálogo e a comunicação com outros investigadores da área de gestão de crises, vital na promoção e compreensão do conhecimento.

As características mais comuns das crises tendem a ser internas, e assim, as organizações têm algum poder ou influência sobre uma crise. Outro tema comum expresso nas definições é que a escala de danos parece ser um factor-chave de diferenciação. Se um incidente ou evento tiver ou não impacto sobre a sobrevivência, viabilidade ou funcionamento de uma organização, então pode ser considerada uma crise. A urgência e velocidade de lidar com um incidente também é um ponto fundamental em muitas das

definições e sugere que as crises podem ser imprevistas, razão pela qual uma abordagem proactiva para o planeamento e gestão das crises é importante. Por exemplo, Keown-McMullan (1997) observa que a velocidade de uma crise em desenvolvimento e a velocidade de resposta é fundamental para os gestores. No entanto, como Santana (2003) sugere, as crises são situações emocionais, exercendo pressão sobre os gestores, assegurando que as decisões de qualidade são difíceis de tomar e implementar. Outra abordagem dá conta que uma crise é muitas vezes um ponto de viragem para uma organização, podendo ter impactos positivos ou negativos e transformações para as empresas e as comunidades.

Muitas das características atribuídas a crises são igualmente aplicáveis aos desastres (Faulkner, 2001), e assim por confusão na sua distinção podem ocorrer sobreposições comuns aos dois termos, sendo que a crise pode ocorrer como resultado directo de um desastre. Kim e Lee (1998) no seu artigo usa os dois termos em conjunto, enquanto Hills (1998) sugere que a fronteira entre o comportamento natural e o induzido pelo homem esbateu-se. Faulkner (2001) considera a principal distinção entre o que pode ser chamado de uma "crise" e um "desastre" para ser a medida em que a situação é atribuível à própria organização, ou pode ser descrito como sendo proveniente de fora da organização. Assim, uma "crise" descreve uma situação, onde "a causa raiz de um evento é, até certo ponto, auto-infligida por meio de problemas como estruturas de gestão inaptas e práticas ou falhas de adaptação à mudança", enquanto um desastre pode ser definido como "quando uma empresa (ou conjunto de empresas no caso de um destino turístico é confrontado com um súbita e imprevisível mudança catastrófica sobre a qual tem pouco controlo" (Faulkner, 2001: 136). Aqui, Faulkner (2001) sugere que crises são passíveis, até certo ponto, de serem controladas e sob a influência dos gestores, enquanto que as catástrofes são muitas vezes externas e mais imprevisíveis. Como Prideaux et al. (2003: 478) sugerem, "os desastres podem ser descritos como mudanças catastróficas imprevisíveis, que normalmente só podem ter resposta após o evento, quer por activação de planos de contingência já em curso ou através de resposta reactiva". O ponto chave é que os eventos e as mudanças externas podem proporcionar um maior grau de risco e incerteza, do que os eventos e mudanças internas (Evans e Elphick, 2005). Hills (1998) sugere, a partir de uma perspectiva de planeamento de emergência, que os desastres são eventos súbitos e esmagadores que ocorrem por um período limitado, num local distinto. Embora possam ser limitados pelo tempo e localização, podem necessitar de uma quantidade significativa de tempo após a ocorrência para a recuperação, enquanto algumas vítimas podem nunca se recuperar totalmente, e se estes realmente sobreviverem. Portanto, as catástrofes e até mesmo as crises, podem conter um trato psicológico profundo associado, como veremos mais adiante, no contexto da resolução e recuperação final de um desastre.

Um desastre, conforme definido pela Estratégia Internacional para a Redução de Desastres (International Strategy for Disaster Reduction - ISDR 2004: 338) é:

uma perturbação grave do funcionamento de uma comunidade ou de uma sociedade humana, causando, perdas materiais, económicas e ambientais generalizadas e que excedem a capacidade da comunidade/sociedade afectada em lidar com a situação com seus próprios recursos. Um desastre é uma função do processo de risco, é o resultado da combinação de perigos, condições de vulnerabilidade e capacidade ou medidas insuficientes para reduzir as potenciais consequências negativas do risco.

Embora os desastres induzidos por condições naturais ou ecossistemas estejam para além do controlo dos humanos, a vulnerabilidade é o resultado directo da actividade humana e das suas condições de vida, e um desastre é a realização de um perigo (Smith, 1995). Enquanto as catástrofes naturais têm sido chamadas de desastre humanitários com um "gatilho" natural (Pelling, 2003: 4), John Twigg (em ISDR, 2004: 22) afirma que:

estritamente falando, não existem tais coisas como desastres naturais, mas há perigos naturais. Um desastre é o resultado do impacto de um potencial perigo para a sociedade. Assim, os efeitos de um desastre são determinados pelo grau de vulnerabilidade de uma comunidade para o perigo (ou, inversamente, a sua competência, ou a capacidade de lidar com esta). Esta vulnerabilidade não é natural, mas o resultado de toda uma gama de factores em constante mutação física, social, económico, cultural, político e até mesmo psicológica que molda e forma a vida das pessoas e cria os ambientes em que vivem. Desastres 'Naturais' são o julgamento da natureza sobre o que os seres humanos têm feito.

Essa citação ilustra claramente a grande variedade e as formas como os investigadores e gestores conseguem perceber um desastre natural. Muitos autores têm abordado o estudo da gestão de desastres,

através da aplicação de conceitos e teorias da sociologia, política, geografia, economia, tecnologia da informação e das ciências físicas. Quarantelli (1998), ilustra que, como algumas dessas diferentes disciplinas percebem ou definem "desastre" em termos da sua própria perspectiva. Perigos são "ameaças potenciais para os seres humanos e o seu bem-estar... risco é a probabilidade de ocorrência do perigo (Smith, 1995: 6) o qual conduz aos eventos desencadeadores, causando eventualmente situações de desastre e possíveis impactos no turismo ou nos destinos turísticos.

Compreendendo o Turismo

Definições de turismo

O crescimento do turismo tem sido alimentado pela melhoria e aumento generalizado do tempo de descanso combinado com o aumento do rendimento discricionário para muitas pessoas. Isto serve para alimentar um desejo de escapar/fugir às rotinas e/ou à pressão do trabalho e de partir em viagem tanto doméstica como internacional. As definições de turismo variam conforme diga respeito à oferta (indústria) e à sua perspectiva ou se a perspectiva for do lado da procura. Como sugere Smith (1998: 181), existem muitas definições legítimas sobre turismo que servem muitas outras necessidades também legítimas. Mais, muitas das definições de turismo ainda variam consoante se trate de organizações ou indivíduos, tentando cada um definir as suas próprias motivações para a actividade ou oportunidade na actividade turística. Contudo existe um terreno comum coberto pelas definições, embora permaneça activo o debate sobre se o turismo pode ser designado por indústria ou se é simplesmente um aglomerado de organizações ou sectores industriais. Recentes desenvolvimentos na quantificação do turismo com recurso a sistemas de contagem por satélite mostram quantas organizações ou subsectores se combinam para formar o turismo. DEBATE

Uma definição primária de turismo afirmava que um mínimo de uma estadia de 24 horas num local seria necessária para um indivíduo ser considerado um "turista". No entanto, esta foi modificada para uma noite que, de acordo com Weaver e Oppermann (2000: 28) "é uma melhoria significativa sobre o critério anterior de uma estadia de 24 horas, o que provou ser tanto arbitrária como extremamente difícil de aplicar". Se a viagem de uma pessoa não incorpora pelo menos um pernoite, então, 'excursionistas', o termo é geralmente aplicado (Weaver e Oppermann, 2000). Esta definição pode ser aplicada a ambos os viajantes nacionais e internacionais. Por exemplo, turista internacional são aqueles que ficam num destino fora do seu país de residência habitual durante pelo menos uma noite, enquanto excursionista internacionais (ou visitante de um mesmo dia) são aqueles que ficam num local internacional, sem que residam durante a noite. Além disso, o turista doméstico é alguém que fica ao longo da noite num destino dentro do próprio país de residência, mas fora de seu ambiente doméstico usual (geralmente especificado por uma distância de algum tipo). O excursionista doméstico (ou visitante do mesmo dia) realiza uma viagem semelhante, mas sem dormida. Os turistas podem também ser classificados com base nas suas motivações ou o propósito da visita, incluindo:

- Viajantes de lazer para visitas e visionamento de locais ou para visitar amigos e parentes;
- viajantes de negócios, e
- outros viajantes, como estudantes ou pessoas que viajem por razões médicas.

Os turistas podem também ser diferenciados com base na designação turista de entrada, de saída ou domésticos. O turista de entrada (para dentro das fronteiras de um país) são aqueles que visitam um país a partir de uma região no exterior que combinados com os turistas domésticos (todo aquele que viaja dentro do próprio país) poderão ser classificados como turistas internos (Pender, 1999). Contudo o turista de entrada fornece a tão necessária moeda estrangeira para o país e influência favoravelmente a balança de pagamentos. O turista doméstico simplesmente circula o dinheiro dentro da economia nacional e não adiciona receita ao país, embora possam espalhar dinheiro para partes específicas do mesmo. A maioria da procura turística tem uma natureza domestica, com uma proporção significativa que inclui excursões seguidas de pernoite. No entanto, para alguns países, o nível de turismo de saída (para outros países) para férias é realmente maior do que o turismo de entrada no país, gerando um deficit

comercial. Em países como o Reino Unido, onde a taxa de câmbio é favorável, as férias no estrangeiro são mais baratas, conduzem a um engrandecimento do mercado de turismo de saída. Noutros países, como o Japão, o mercado de saída ainda é pequeno em comparação com o do Reino Unido, mas está crescendo devido a factores sociais e económicos.

A indústria do turismo

Smith (1988) acredita que é difícil determinar a magnitude exacta da indústria do turismo, devido à ausência de uma definição operacional aceite de turismo. Como Mill e Morrison (1985) nota, o turismo é um fenómeno difícil de descrever porque todo o turismo envolve viagens, mas nem todas as viagens são o turismo. Todo o turismo envolve lazer, nem todo o turismo é de recreação. Todo o turismo ocorre durante o tempo de lazer, mas nem o todo o lazer é tido para um propósito turístico. No entanto, a indústria do turismo tem sido definida, em princípio, como o "agregado de todas as empresas que fornecem directamente bens ou serviços para facilitar as actividades de negócio, prazer e lazer longe do ambiente familiar" (Smith, 1988: 183). O produto turístico principal geralmente consiste no transporte, comércio de viagens (operadores turísticos e agentes de viagens), alojamento e restauração, bem como atracções turísticas. Empresas secundárias e terciárias podem existir em sectores como:

- o sector de retalho (de artesanato e souvenirs);
- banca e sector de seguros;
- sector de entretenimento e lazer;
- sector das excursões;
- serviços pessoais (tais como quiosques, cabeleireiros, etc.)

Hall (1995: 9) acredita que três factores tendem a surgir ao examinar várias definições sobre a indústria do turismo:

- a indústria do turismo é considerada como essencialmente uma indústria de serviços;
- a inclusão das actividades de negócios, prazer e lazer enfatiza "a natureza dos bens que um viajante precisa para fazer a viagem com maior sucesso, mais fácil ou agradável" (Smith, 1988: 183), e
- a noção de um "ambiente familiar", refere-se à delimitação arbitrária de um limite de distância ou período de pernoite.

McIntosh *et al.* (1995: 10) adoptaram uma abordagem de base sistémica na definição de turismo como "a soma de fenómenos e relações decorrentes da interacção dos turistas, fornecedores do sector, governos nacionais, e comunidades de acolhimento no processo de atrair e hospedar esses turistas e outros visitantes. Esta definição vai além da visualização do turismo como um negócio e inclui os impactos potenciais que os turistas podem ter sobre a comunidade de acolhimento (e o ambiente), que até recentemente era uma componente negligenciada nas definições.

Uma abordagem sistémica para o turismo

A discussão acima ilustra que há muitos componentes diferentes para a definição de turismo, que vão desde os próprios turistas, à indústria do turismo e até mesmo à comunidade de acolhimento ou de destino. Na sua essência, o turismo é um sistema e, portanto, uma abordagem baseada em sistemas para o estudo e pesquisa do turismo é vital. De acordo com Hall (2000), um sistema é um objecto de estudo e é composto por três partes principais:

1. um conjunto de elementos (às vezes também designados de entidades);
2. o conjunto das relações entre os elementos, e
3. o conjunto das relações entre esses elementos e o meio ambiente.

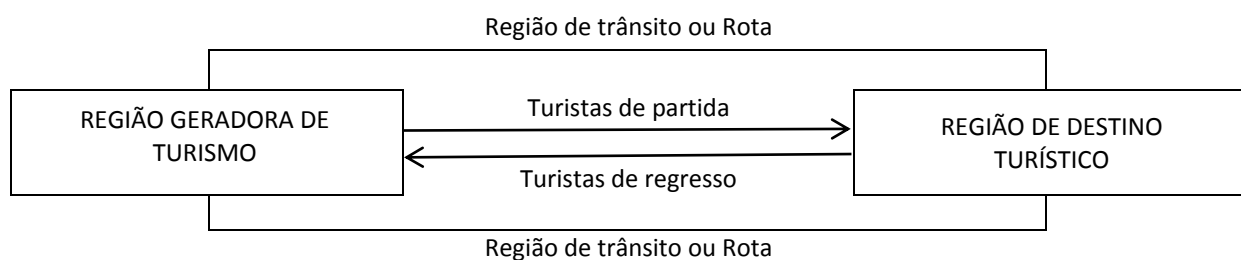
Hall (2000) observa que as relações lineares simples e cadeias casuais não nos podem ajudar a entender situações complexas nas ciências físicas ou sociais (incluindo o turismo), enquanto o pensamento sistémico pode ajudar ainda mais a compreensão do turismo e sua complexidade. Uma série de autores, vê o turismo como um sistema integrado de componentes (Gunn, 1988; Leiper, 1989; Mathieson e Wall, 1982; Mill e Morrison, 1985; Murphy, 1985; Pearce, 1989), contudo a muitos vêem o turismo como um sistema fechado com fronteiras apertadas. No entanto, o turismo pode ser percebido como um sistema aberto, o qual sofre o impactado por parte de eventos externos, muitas vezes para além do controlo dos indivíduos ou destinos. Contudo, este conjunto integrado de componentes contém geralmente uma série de factores inter-relacionados:

- *do lado da procura* que consiste no mercado turístico e as suas características (motivos, percepções sociodemográficas);
- *do lado da oferta* consiste na indústria do turismo (transporte, atracções, serviços, informações), que se combinam para formar uma área de destino turístico;
- *do lado do impacto no turismo* onde as consequências para o turismo poderão impor impactos directo ou indirecto positivos e negativos sobre uma área de destino e os próprios turistas, e
- *uma abordagem origem-destino* que ilustra a interdependência de gerar e receber turistas para permanência ou em trânsito (de passagem) e a sua procura, oferta e impactos (ver **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**).

Características do sistema turístico

O turismo tem uma série de atributos que o diferenciam de outros sectores industriais (que não são baseados em serviços). O turismo carece de homogeneidade e padronização, pois envolve uma vasta gama de empresas e campos de produtos que vão desde o transporte, retalho, hotelaria e restauração, e assim oferece uma gama de diferentes experiências ou produtos. As actividades relacionadas com as viagens ou o turismo podem cruzar sectores industriais, tais como a manufatura (lembranças), a pesca e a agricultura (para alimentos), bem como os transportes. Em comparação, a indústria manufatureira tem um grande número de empresas similares, onde os produtos são padronizados e produzidos em massa com características semelhantes. No entanto, a indústria do turismo tem uma orientação para a experiência e cada experiência pode ser diferente e avaliada de forma também bastante diferente entre os consumidores. Como Peattie e Moutinho (2000) sugerem, para os fabricantes em geral existe uma localização onde o encontro de serviços ocorre, enquanto que para o turismo a acção pode ocorrer no outro lado do mundo, mesmo na casa de um cliente do destino.

Figura 1.1 - Elementos geográficos de um sistema turístico básico



Fonte: Modificado de Hall (1998: 10) e Simmons e Leiper (1998: 91)

O turismo também tem uma série de outras características únicas:

- é intangível em comparação com outros produtos que não podem ser testados ou tocado antes da compra. Da mesma forma, os elementos tangíveis no turismo ou experiência de viagem tendem a ser fotografias ou lembranças, mais do que um produto físico;

- é perecível (findável ou efémero) como um inventário, não pode ser transportado ou guardado para uso posterior. Uma vez que a data aspire e um quarto de hotel ou um bilhete de avião for deixado vago, a receita é perdida. Ao contrário de outras indústrias onde as ordens são recebidas com antecedência para produtos ou inventários realizados, a própria natureza da indústria do turismo implica que os gerentes procurem reduzir a perecibilidade (muitas vezes através de overbooking nos voos ou oferecendo descontos para estimular a compra na temporada baixa), e
- é volátil e com base numa ampla gama de factores externos, bem como a integração e distribuição bem-sucedida de um número de empresas que abrange um conjunto de indústrias, proporcionando uma experiência de turismo.

Em muitos sentidos, o turismo é um sistema de processos inter-relacionados que se combinam para criar uma experiência para os consumidores. O termo "Indústria" tem sido aplicado a este sistema não só para simplificá-lo, mas também para torná-lo mais identificável, ou como Seaton e Bennett (1996) refere, para ajudar a unificá-lo por razões políticas e económicas. O uso do termo "indústria" se mostrou igualmente útil perante a compreensão da dimensão e a importância económica do turismo, e é portanto, um exercício de protecção (lobbying) útil para as empresas ligadas ao turismo e às viagens.

Crescimento, Incerteza e Vulnerabilidade

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (WTO, 2007), o turismo deverá aumentar com previsões quanto ao aumento do número de chegada de turistas na ordem dos 1,6 bilhões até o ano de 2020 a uma taxa média de crescimento de 4,3%, com 2005 a registar um crescimento de 5,5%. Apesar do efeito de variáveis externas e de crises várias, o crescimento anual do turismo a nível global está assegurado. De acordo com o World Travel e Tourism Council (WTTC, 2007), o turismo gera, actualmente, 12,2% das exportações mundiais e emprega um em cada 12 trabalhadores em todo o mundo. A previsão é que até 2017 vá suportar 2,8% do emprego total e 10,6% das exportações mundiais (WTTC, 2007). Apesar das crises na indústria do turismo em 2001, a indústria voltou a recuperar em 2002 com um aumento de 3,1% no número de visitantes a nível mundial, para 715 milhões (OMC, 2003) em 2004 e um número estimado em 764 milhões de chegadas internacionais (OMC, 2005). No entanto, as previsões de crescimento do número de visitantes mundiais poderão ter que ser repensadas no contexto dos aumentos sucessivos do preço do petróleo, e portanto nos preços dos combustíveis, bem como devido às mudanças climáticas.

O crescimento do turismo tem-se vindo a espalhar geograficamente, com a quota de mercado de chegadas de turistas a reduzir na Europa, mas cada vez em maior número na região Ásia-Pacífico, que tem a mais rápida taxa de crescimento de chegadas de turistas do mundo. Desde 2003, no que concerne ao número de chegadas a região Ásia-Pacífico está colocada em termos estatísticos à frente da América do Norte e apenas atrás da Europa.

Como mencionado anteriormente, as características do turismo criam um sistema interrelacionado e aberto, que é afectado por factores externos tornando-o vulnerável a crises e desastres. De acordo com Peattie e Moutinho (2000), apesar dos negócios noutros sectores (como o da fabricação) o sector do turismo tem que reconhecer o ambiente operacional externo e lidar com a mudança, enquanto que outros têm a capacidade de o fazer com menos esforço. Isto resulta do facto do turismo ser altamente interdependente e não há lugar ou espaço para a indústria se refugiar do mundo turbulento e imprevisível (Gee et al., 1994). A globalização da indústria do turismo tem levado a uma rápida expansão das empresas de turismo a uma escala internacional a fim de ampliar a sua cota de mercado e rentabilidade. No entanto, este processo elevou também os negócios até um conjunto mais amplo de "riscos globais", envolvidos na actividade empresarial a uma tal escala, e bem à medida da globalização, frequentemente vista como complexa e caótica (Jessop, 1999). A maior exposição à mudança política, económica, social e tecnológico nos países, muitas das vezes com repercussões das bases das empresas de turismo, exige que os gestores do turismo lidem efectivamente com a crise e o desastre (muitas vezes localizado a uma distância substancial).

O mundo está cada vez mais interdependente e interligado, de tal forma que crises de pequena escala numa parte do mundo poderão ter um impacto significativo no outro lado do mundo. Instabilidade política, ou a eclosão de guerras numa parte do mundo poderá reduzir dramaticamente o padrão das

viagens turísticas para outras partes do mundo. O turismo é, portanto, altamente susceptível a factores externos e às pressões num ambiente de operações mais amplo. McEntire (2001) acredita que uma série de factores inter-relacionados (causados pelo processo de desenvolvimento e pela alteração de valores, atitudes e práticas) estão a criar uma maior vulnerabilidade e riscos para a sociedade e as empresas (ver Tabela 1.2).

Tabela 1.2 - Os factores que podem aumentar a vulnerabilidade

Tipo	Exemplos
Vulnerabilidade física	• a proximidade de pessoas e bens perante agentes desencadeadores • construção indevida de edifícios • previsão inadequada relativas à infra-estrutura • degradação do meio ambiente
Vulnerabilidade social	• educação limitada (incluindo o conhecimento insuficiente sobre desastres) • rotina e cuidados de saúde de emergência inadequados • migração maciça e não planeada para as áreas urbanas • marginalização de grupos específicos e indivíduos
Vulnerabilidade cultural	• apatia do público para o desastre • desafiando as precauções de segurança e os regulamentos • perda dos mecanismos tradicionais • dependência e total ausência de responsabilidade pessoal
Vulnerabilidade política	• suporte mínimo para programas anti-desastre por parte das entidades responsáveis • incapacidade de cumprir ou promover medidas para a mitigação • centralização excessiva das decisões • instituições de gestão, emergência, resposta e recuperação de crises e desastre fracas ou isoladas
Vulnerabilidade económica	• aumento das diferenças na distribuição da riqueza • a busca do lucro com pouca atenção para as consequências • incapacidade de assegurar (por parte agências de seguro) pessoas, bens e corporações • recursos escassos para a gestão, planeamento e prevenção de desastres
Vulnerabilidade tecnológica	• falta de dispositivos de mitigação estrutural • excesso de confiança, ou sistemas de alerta ineficaz • descuido na produção industrial • falta de previsão com base em recursos informáticos ou programas

Fonte: Modificado após McEntire (2001: 191-192).

Para que as organizações de turismo consigam gerir com sucesso um mundo imprevisível e volátil, devem estar cientes do ambiente operacional externo e dos seus potenciais impactos sobre os destinos ou as organizações. Uma série de factores externos interdependentes podem influenciar o turismo e a procura de viagens e causar graves problemas para as organizações de turismo e a actividade. Análise comum dos factores que podem influenciar a procura turística e a gestão das organizações de turismo é chamado de análise *PEST* (política, económica, social e tecnológico). No entanto, como Peattie e Moutinho (2000: 17) notam, o uso do *PEST* é uma abordagem de "pincel largo", que pode ser menos útil em indústrias, como a do turismo, que são mais propensas a perturbações relacionadas com o meio ambiente. Os autores propõem uma análise *CÉPTICA*, que examine a influência de:

- Factores sociais (incluindo as alterações demográficas, urbanização e saúde).
- Factores culturais (incluindo os valores culturais e as mudanças culturais).
- Factores Económicos (incluindo mudanças na economia, taxas de câmbio e impostos).
- Factores físicos (incluindo as alterações climáticas globais, a desflorestação e poluição).

- Factores técnicos (incluindo tecnologia da informação e os riscos que estas acarretam).
- Factores Internacionais, (incluindo as relações ou a estabilidade entre os países).
- Factores comunicacionais e infra-estruturais (incluindo investimentos em infra-estrutura de ligações e comunicação).
- Factores administrativos e institucionais (incluindo a influência de organizações como sindicatos, organizações governamentais, consumidores e grupos de interesse).
- Factores legais e políticos (incluindo os regulamentos, a instabilidade política, guerra e terrorismo).

Esses factores podem não apenas trazer riscos distintos, mas também oportunidades para os destinos turísticos e as empresas, de acordo com seu impacto e de que modo esses factores são geridos pelas organizações. Em particular, com relação às crises e aos desastres, os factores económicos, comunicacionais, físicos/infra-estruturais e legais/políticos podem ter um impacto distinto sobre turismo e as viagens. No entanto, a lista acima inclui factores que os gestores de empresas e de organizações de turismo precisam considerar, como parte da gestão e do planeamento estratégico das suas organizações.

A uma escala maior as crises e os desastres, que são muitas vezes de origem económica, física ou política, são porventura, ignorados pelos gestores devido à sua raridade e devido também à preferência pela postura reactiva ou a uma certa mentalidade pessimista por parte dos gestores (Santana, 2003).

Agostinho (1995) descobriu numa pesquisa da Fortune 500 Chief Executive Officers, que, embora 85% dissesse que uma crise nos negócios é inevitável, apenas 50% tinham realizado qualquer acção no planeamento e na elaboração de um plano de crise. A ausência de prevenção formal e de planeamento para crises e desastres, são também evidentes no sector do turismo (ver Drabek, 1995; Gonzalez-Herrero, 1997; Henderson, 1999a, 1999b, 2002).

2. Classificação e compreensão das Crises e dos Desastres

Natureza e Impactos das Crises e Desastres do Turismo

Vários autores têm tentado compreender crises e desastres em primeira instância definindo-os, segundo explicando a natureza das crises e dos desastres e seu ciclo de vida ou anatomia para ajudar a melhorar a nossa compreensão de tais fenómenos, e terceiro salientando a complexidade e natureza caótica de incidentes que colocam desafios na gestão ou prevenção de crises ou desastres. As crises podem variar, de acordo com Coombs (1999), de pequena escala - questões organizacionais que vão desde doenças com pessoal, desafios e ruptura de pessoal, hostilidade, infracções nas organizações, a factores externos tais como desastres naturais (terramotos, inundação, incêndios), muitas vezes resultantes de mudanças ambientais globais, bem como os incidentes terroristas. Como Beeton (2001: 422) nota:

as crises ocorrem em todos os níveis das operações turísticas, em graus variados de severidade, desde os muito publicitados desastres ambientais, económicos e políticos até às crise geradas internamente, tais como acidentes e doença súbita.

A discussão que aqui importa discutir concentrar-se-á nas crises ou desastres de grande escala que têm a capacidade de causar o maior dano para os destinos de turismo e as suas organizações. Isto acontece porque lidar com a doença pessoal e os desafios são com frequência uma parte normal da gestão estratégica, ao contrário da gestão de crises e desastres. Além disso, a maioria da literatura no campo de gestão de crises e gestão de desastres preocupa-se com crises de maior escala e respectivo

planeamento e gestão. No entanto, a maneira pela qual essas crises ou desastres são geridos, podem fornecer informações para a gestão de crises menores a nível organizacional. Também deve ser notado que incidentes de pequena escala podem transformar-se em crises ou catástrofes de grande escala, se forem tratadas de forma ineficaz, produzindo um impacto drástico na reputação de uma organização ou de um destino e na sua viabilidade futura. Como Wiik (2003) observou enquanto pesquisava sobre a gestão de crises no sector dos operadores turísticos do Reino Unido, são muitas vezes os incidentes menores e mais obscuros os mais difíceis de gerir para os operadores turísticos já que estes são menos comuns do que os incidentes ou problemas de maior escala (tais como a instabilidade política), para os quais os operadores podem estar mais bem preparados.

A Tabela 2.1 ilustra alguns dos tipos de crises e catástrofes, as suas características e fornece alguns exemplos. A tabela inclui os incidentes que levando em linha de conta os principais requisitos quer seja uma crise ou um desastre, na medida em que todos eles envolvem mudanças repentinas, podendo causar danos sociais e económicos graves e requerem urgência e acção rápida por parte das organizações e dos destinos.

Tabela 2.1 - Tipologia das catástrofes e crises, as suas características e alguns exemplos

<i>Tipo de crises / desastres</i>	<i>Características</i>	<i>Exemplos</i>
Desastre natural ou Físico	• Quando uma organização ou destino estiver destruído em resultado do tempo, "actos de Deus" influência humana ou uma combinação das opções acima. Os exemplos incluem sismos, tornados, enchentes, furacões, avalanches, incêndios, fortes tempestades, ameaças da biossegurança ou riscos tecnológicos. • Podem surgir como resultado de processos naturais, tais como alterações climáticas ou o resultado de processos ou acção humana, tais como a deflorestação, as queimadas, a poluição.	• Surto de febre aftosa em 2001 no Reino Unido • SARS epidemia • Furacão Hugo • Incêndios e poluição atmosférica na Ásia em 1997 • Terramoto de Kobe de 1995 • Inundações Europeias 2002 • Inundação de Katherine (Austrália) • Incêndios florestais no sul da França 2003 • Avalanche nos Alpes Austríacos
Crise / Desastre político	• A indústria do turismo e os turistas são muitas vezes vítimas indirectas, mas podem ser especificamente orientadas em alguns casos. Exemplos podem variar desde internacionais, tais como guerras internacionais, a guerra civil, golpes de Estado, terrorismo, motins e agitação política e social.	• Guerra do Golfo em 1991 e Guerra do Iraque em 2003 • Sri Lanka, Jugoslávia • Golpes nas Fiji • Britânicos entregam Hong Kong à China em 1997 • Oposição por moradores ao desenvolvimento do turismo
Crise económico	• Que vão desde as recessões internacionais, crises regional à recessão nacional ou crises monetárias.	• Crash do mercado de acções de 1987 e desacelerar após 11 de Setembro de 2001 • Crise económica asiática 1997-1998
Malevolência	• Quando algum actor ou adversário externo emprega táticas extremas para expressar raiva contra a organização ou o destino para forçar a organização ou o destino a mudar. Exemplos incluem a adulteração de produto, sequestro, terrorismo e espionagem.	• Grupo separatista basco ETA com campanhas de ataques à bomba em estâncias turísticas em Espanha • Ataques de extremistas muçulmanos no Egipto na década de 1990 para forçarem a mudança de governo

Desafios	• Quando a organização ou o destino é confrontado com agentes interessadas descontentes. As partes interessadas desafiam a organização porque acreditam que esta não está a funcionar de forma adequada e não satisfaz as suas expectativas. Exemplos incluem boicotes, greves, acções judiciais, multas governamentais e protestos.	• Greve não oficial da equipe de check-in da British Airway em Julho de 2003 • Greve de piloto aéreo doméstico na Austrália em 1989
Mega desastres	• Quando um acidente provoca danos ambientais significativos. Os exemplos incluem derrames de petróleo e contaminação radioactiva.	• Chernobyl • Exxon Valdez
Delitos organizacionais	• Quando a administração toma medidas, que sabe que irão prejudicar ou servir para desacreditar a organização de alguma forma. Exemplos incluem favorecendo o ganho económico de curto prazo sobre os valores sociais, enganando deliberadamente os stakeholders e outros actos ilegais por parte da administração.	• Suborno ou fixação de preços • Enron, Wordcom
Violência no trabalho	• Quando um funcionário ou ex-empregado comete violência contra outros empregados por motivos organizacionais. Exemplos incluem matar ou ferir os colegas de trabalho.	• Assédio sexual por parte de pessoal • Violação ou violência contra os clientes do hotel
Rumores	• Quando a informação falsa é disseminada pela organização ou sobre os seus produtos. As informações falsas ferem a reputação da organização, colocando-a sobre um ambiente desfavorável. Exemplos incluem rumores ligando a organização a grupos radicais ou com relatos de que produtos estão contaminados.	• Rumores de um segundo ataque terrorista após a colisão do avião da American Airlines na sequência do 11 Setembro, 2001

Fonte: Modificado após Coombs (1999: 61-62) e Hall e O'Sullivan (1996).

No entanto, como pode ser observado na tabela, alguns dos exemplos podem ser claramente auto-infligidos (como erros organizacionais) e podem também ser definidos como crises, enquanto outros são claramente não auto-infligida por si só (como desastres naturais), embora alguns processos e acções humanas possam ser parcialmente responsáveis (como a construção de *resorts* junto ao mar ou em áreas ambientalmente sensíveis como as regiões montanhosas). Além disso, alguns desastres naturais podem levar a crises económicas e vice-versa (na medida em que estas se interligam). Em termos de alcance as crises e desastres podem ser de âmbito internacional, supra-regional, nacional, regional, local, ou organizacional. Algumas crises e catástrofes podem também ser consideradas de longa duração (como guerras civis ou instabilidade política), enquanto outras são de curta duração (como os ataques aéreos). Esta ideia tem reflexo na visão de Seymour e Moore (2000) que acreditavam que as crises poderiam ser classificadas como a "cobra" que ataca de forma repentina e sem aviso, ou de forma muito mais lenta como a "pitão" que cresce gradualmente ao longo do tempo. Da mesma forma, Parsons (1996) sugere três tipos de crises:

- 1) *Crises imediatas*: onde pouco ou nenhum aviso existe, portanto, as organizações são incapazes de detectar o problema ou preparar um plano antes de estalar a crise.
- 2) *Crises emergentes*: estas são mais lentas no seu desenvolvimento e poderá haver capacidade de as travar ou limitar através de acções organizadas.
- 3) *Crises sustentadas*: podem durar semanas, meses ou mesmo anos.

Moreira (2007) diferencia riscos catastróficos (tais como impactos negativos súbitos, como os acidentes de avião, os desastres de eventos extremos), que têm consequências a curto prazo, de riscos invisíveis (tais como aumento gradual das condições negativas ou naturais, exemplo do crime, e a degradação gradual das condições neutras ou positivas, como a qualidade ambiental). As estratégias para lidar com estas situações de crise variaram, dependendo da pressão do tempo, na dimensão do controlo, a magnitude desses incidentes, e se a gestão percebe essa situação como sendo uma crise ou simplesmente uma como uma questão que deva ser tratada como uma parte normal do funcionamento da gestão estratégica.

As crises podem ser divididas entre as causadas por forças internas e aquelas causadas por influências externas. A natureza da crise para as organizações pode ser dividida em falhas técnicas ou económicas, ou falhas nos processos humanos / organizacionais / sociais. A Figura 2.1 produzida por Shrivastava e Mitroff (1987: 7), ilustra a forma como vários incidentes podem ser classificadas, embora não seja uma lista exaustiva.

Figura 2.1 - Matriz de classificação de crises (versão 1)

	Técnica / económica		
Interno	Célula 1 Grandes acidentes industriais Produtos danificados Avaria de computador Informações, deficientes não divulgadas	Célula 2 Destruição ambiental generalizada Desastres naturais Crises sociais (civis ou políticos) Falhas no sistema grande escala	Externa
	Célula 3 Falta de adaptação / mudança Sabotagem por agentes internos Colapso organizacional Falha de comunicação Produtos adulteração no local Actividades ilegais Doenças profissionais de saúde	Célula 4 projecção simbólica Sabotagem por parte de estranhos Sequestro de executivo, terrorismo Adulteração de produto Falsificação	
	Humanos / Organizacional / Social		

Fonte: Reproduzido de Columbia Journal of World Business, Spring, P. Shrivastava e Mitroff, I., Gestão Estratégica de Crises Corporativas, pp 5-11, copyright (1987), com permissão da Elsevier.

A célula 1 inclui falha técnica e/ou económica no ambiente interno (dentro de uma organização específica) como o desastre nuclear de Chernobyl, enquanto a célula 2 é composta por falha técnicas e económicas no ambiente externo, tais como instabilidade política, desastres naturais ou tomadas de controlo de forma hostil. A célula 3 inclui factores resultantes de erros humanos que ocorrem dentro de uma organização, tais como problemas na organização, falhas de comunicação e sabotagem interna. Finalmente, a célula 4 inclui os incidentes que ocorrem fora da organização, incluindo sabotagem externa, adulteração dos produtos e terrorismo ou sequestro.

Apesar de outras crises e desastres poderem causar perturbações, problemas sociais e económicos para as organizações e os destinos, são as crises e os desastres naturais, políticos e económicos que muitas vezes são mais duradouros e têm impactos mais significativos sobre as organizações e os destinos turísticos, como veremos adiante.

Desastres de origem natural e técnica

As mudanças climáticas, os incêndios florestais e a poluição são frequentemente interrelacionados com os problemas ambientais globais, ou estão até na origem de desastres naturais ou de crises que o façam despoletar podendo estes ter impacto sobre a procura por turismo (Gossling e Hall, 2006). Em particular, as alterações climáticas e a poluição podem ter um impacto sobre a procura de turismo, como demonstra a poluição atmosférica em vários países na Ásia em 1997. As mudanças nos padrões climáticos, especialmente os padrões do 'El Niño' poderão estar na causa das secas em vários países em 1997 na região da Ásia-Pacífico.

Leiper e Hing (1998) notam que estes, em combinação com as queimadas de vegetação para facilitar o acesso à madeira da floresta em Sumatra e Bornéu, originaram vastos incêndios florestais e nuvens de fumo que se espalharam sobre o Oeste da Malásia, Tailândia, Singapura, Sulawesi e Java. Existiram também evidência da dispersão da nuvem ter atingido Darwin, na Austrália (Henderson, 1999b). Isto levou a um declínio nas visitas ao Sudeste Asiático. Os prejuízos económicos e principalmente ambientais foram vários.

O impacto nos transportes e nas infraestruturas de comunicações resultantes de desastres naturais podem igualmente dissuadir os turistas à visita por causa dos problemas de acesso daí resultantes Huang e Min, 2002).

Em Taiwan, um sismo em Setembro de 1999 resultou em mais de 2.400 pessoas mortas, mais de 13.000 pessoas ficaram feridas, mais de 10.000 ficaram desabrigadas, muitos edifícios e estradas foram destruídos, sistemas de água, esgoto, gás e energia foram cortadas. Os impactos relativos ao turismo, como descrito por Huang e Min (2002), resultaram numa “queda de 15% turistas de entrada em comparação com o mesmo período do ano anterior, enquanto os cancelamentos de reservas internacionais nas companhias aérea subiu...” drasticamente.

Ainda neste fenómeno, um forte sismo de magnitude 9 na escala Richter atingiu em 26 de Dezembro de 2004 a costa da ilha indonésia de Sumatra desencadeando um *tsunami*, com impacto sem precedentes sobre as regiões costeiras e ilhas de baixo-relevo na região do Oceano Índico matando um número estimado de 250.000 pessoas, entre os quais muitos turistas, tendo sido um dos acontecimentos naturais mais devastadores da história recente e cujo impacto sobre as economias locais por via muito especialmente do turismo, terá sido dramático.

Outro problema relacionado com a mudança do clima são as alterações dos padrões climáticos (como é o caso do “*La Niña*”), provocando altos níveis de precipitação, o que poderá levar a subseqüentes inundações. Faulkner e Vikulov (2001: 331) discutem as inundações em Katherine, na Austrália, que observaram que para a comunidade de Katherine e para a sua indústria turística, o “Dia do Dilúvio” na Austrália em 1998, foi um desastre de grandes proporções, com metade das casas de residentes, todo o distrito do centro de negócios e a maioria das instalações da indústria do turismo terão sido inundados, e extensamente danificados ou destruídos. Um total de mais US\$60 milhões de danos nas infra-estruturas do sector público, enquanto o custo para o sector privado foi de dezenas de milhões (Reed, 1998, em Faulkner e Vikulov, 2001). As inundações na Saxónia, Alemanha, em Agosto de 2002 originaram danos tangíveis directos no valor de £6.196.000.000, enquanto os danos específicos da área da recreação e infra-estruturas turísticas foi estimado em £183.000.000 (Bernsdorf, 2004). As inundações de Praga no mesmo período fizeram reduzir o número de visitantes em um terço com 30.000 passageiros a cancelarem as reservas na companhia Czech Airlines nos dois dias após as inundações (Field, 2003).

Em ambientes sensíveis de montanha, o desenvolvimento de infra-estrutura juntamente com os padrões climáticos em mudança podem conduzir a deslizamentos de terra e avalanches, bem como uma maior exposição a eventos climáticos extremos para ambos, resorts e visitantes (Becken e Hay, 2007; Nöthiger et al., 2006). À medida que as condições climáticas variam e com o aumento da precipitação a ocorrer em zonas de montanha aumenta a susceptibilidade aos deslizamentos de terra e avalanches (Becken e Hay, 2007). Um total de 40 resorts nos Alpes suíços ficaram sem ligações terrestres durante 14 dias, resultando numa perda directa de US\$1216 milhões e uma perda indirecta de US\$215 milhões só na indústria do turismo (Nöthiger et al., 2006).

De acordo com Stafford et al. (2002), os furacões têm sido com frequência um grande problema para a indústria do turismo localizado no Havai e nas Caraíbas. Os exemplos incluem o furacão *Luis* e o furacão *Marilyn* em St. Thomas, St. John e St. Croix em Setembro de 1995. O impacto económico em 1999 dos furacões *Dennis*, *Floyd*, e *Irene* na Indústria de alojamento da Carolina do Norte foi de entre US\$96 milhões dólares e os US\$125 milhões dólares apenas em dois meses (Chandler, 2004), enquanto o furacão *Katrina*, que dramaticamente atingiu Nova Orleães em 2005, efectivamente deixou a indústria do turismo num completo impasse.

O aumento das temperaturas em resultado das mudanças climáticas podem não apenas criar mais incêndios florestais, mas também afectam os visitantes, aumentando o risco de stresse por calor e doenças infecciosas. Por exemplo, Becken e Hay (2007) salientam que a Europa Ocidental poderá vir a sentir um aumento de 10°C na temperatura devido ao efeito estufa produzido pelo aquecimento. O aumento da temperatura deverá aumentar o nível do mar entre 0,1 e 0,6 metros no Século 21 (IPCC, 2001), criando um nível do mar elevado com uma ondulação mais elevada, podendo aumentar a erosão costeira especialmente prejudicial para os pequenos estados/regiões insulares.

Os desastres biológicos ou com a biossegurança tiveram também um impacto recente na indústria do turismo e devem aumentar no futuro devido ao aumento da mobilidade humana (Hall, 2005, 2006). O surto de febre aftosa no Reino Unido em 2001 teve um grande impacto sobre a indústria do turismo no Reino Unido e, especialmente, em Londres. Um total de 2.030 casos da doença foram identificados e mais de quatro milhões de animais foram abatidos durante a crise mundial, com transmissões dos media mostrando carcaças queimadas. O Concelho Inglês do Turismo (CIT – ETC - English Tourism Concill) previu que as perdas para o turismo Inglês em 2001 seriam de £5 bilhões, enquanto em 2002 e 2003, as reduções poderiam totalizar os £2,5 bilhões e £1 bilião respectivamente (ETC, 2001).

O surto da Síndrome Respiratória Aguda Severa (SARS), atingiu também duramente grandes aglomerados populacionais. Esta doença infecciosa é causada por um vírus corona, que se acredita ter cruzado a partir de animais para seres humanos na província de Guangdong do Sul da China (Yew, 2003) onde foi descoberto pela primeira vez em meados de Novembro de 2003 (BBC News, 2003a, 2003b). A SARS foi então trazida por um hospedeiro humano da China para Hong Kong. No Hotel Hong Kong Metropole, a infecção propagou-se entre os convidados, sendo depois transportado por via aérea para o Canadá, Singapura e Taiwan (BBC News, 2003a). A OMS (Organização Mundial de Saúde) descreveu a SARS como uma "ameaça à saúde mundial" (BBC News, 2003b) Em todo o mundo, 8.437 pessoas e em torno de 30 países na Ásia, América do Norte e do Sul, Europa e África foram infectados, e mais de 800 morreram do vírus (CDC, 2003a; Layfield, 2003).

Mais recentemente, o potencial foco de gripe das aves e / ou uma pandemia de gripe global têm causado alguma preocupação entre a indústria do turismo (Page et al., 2006), enquanto Hall (2006) sugere que esses riscos para a saúde estão a ocorrer no mesmo passo que o aumento da mobilidade global e das viagens.

Crises/desastres de origem política

Como Hall e O'Sullivan (1996: 105) nota, "os problemas de estabilidade política e as relações políticas dentro e entre estados são extremamente importantes na determinação da imagem dos destinos turísticos nas regiões de origem, e claro, na segurança real e percebida dos turistas". Exemplos como os protestos, a violência, a guerra civil e internacional, bem como golpes políticos ou incidentes terroristas podem ter um grande impacto na imagem, na percepção da segurança, e finalmente, na procura por turismo, mergulhando eventualmente os destinos em crises. As crises e a instabilidade política podem irromper em acções de guerra, actividades violentas ou de terrorismo. Beirman (2002) observa que os desastres políticos podem, potencialmente, ter consequências mais graves sobre a comercialização de um destino turístico em relação aos desastres naturais. Como Beirman (2002: 168) explica:

enquanto uma crise natural pode inicialmente chamar substancialmente a atenção dos media, é muitas vezes por um período de tempo relativamente curto mas intenso. Por outro lado, o efeito da exposição contínua e insistente dos media a motins, assassinatos e impasses políticos permitem perlongá-las por um

período mais longo de tempo. Potencialmente, poderá existir um impacto mais sustentado na imagem percebida do turismo de um destino.

Os turistas podem ser vítimas directas ou indirectas de instabilidade política. Eles podem ser alvo de terroristas na sua busca para forçar a mudança política, e são parte das táticas, estratégicas ou objectivos ideológicos de longo prazo (Hall, 1994). As acções que criam instabilidade política acontecem geralmente por duas razões principais segundo Soñmez (1998):

- 1) para *objectivos revolucionários* (para se opor ou derrubar o actual governo ou os que estão no poder), como em golpes e guerras civis;
- 2) para *objectivos sob-revolucionário* (para provocar a mudança ou mudanças políticas específicas por parte do governo ou de quem está no poder), como a oposição por parte de extremistas egípcios forçando o governo a demitir-se na década de 1990.

Em ambos os tipos, há uma necessidade de poder político, económico e social. Similar, à discussão acima sobre a natureza das crises e desastres, a instabilidade política e o seu impacto sobre o turismo pode levar a uma imediata, emergente ou a uma crise sustentada. Crises imediatas incluem actos de terrorismo com implicações directas ou indirectas sobre o turismo e as viagens. Recentemente, fica a impressão que os turistas e a indústria do turismo estão a tornar-se alvos dos terroristas como método de atingir os seus fins (Soñmez, 1998; Wall, 1996), das seguintes formas:

- estes geram mais publicidade para as causas terroristas, porque o foco move-se dos media nacionais para os internacionais;
- estes podem causar perturbação económica, já que o turismo é muitas vezes altamente importante para as economias, e
- os turistas são embaixadores de países específicos e alvos fáceis (fáceis de identificar e atingir).

Os atentados de Bali de 2002 e 2005 são exemplos mais directos, onde os turistas ocidentais foram alvo específico porque eram ideologicamente opostos ao turismo e pelo que os turistas representavam. Em 2002 um total de 202 pessoas não sobreviveu às explosões de Bali entre os quais e em maior número britânicos ou australianos. O impacto sobre o turismo em Bali em 2002 foi devastador, com a taxa de ocupação dos hotéis em Bali caindo de 69% em Setembro de 2002 (um mês antes da explosão de uma bomba) para o nível mais baixo de 18% em Novembro de 2002 (um mês após as explosões), e manteve-se baixa até Julho de 2003 (Toh *et al.*, 2004: 219). A contribuição do turismo para o Produto Interno Bruto Regional de Bali caiu de 60 para 49%.

Ao longo de um período de dois anos a partir de Janeiro de 2000 a Junho de 2002, uma queda de 34% foi experimentado em passageiros do transporte aéreo doméstico e 23% para viagens internacionais, como resultado atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001 nos EUA (Blake e Sinclair, 2003). Os impactos económicos do 11 de Setembro sobre a economia nacional dos Estados Unidos foram avaliados por Blake e Sinclair (2003) usando um modelo computacional de equilíbrio geral (CGE), a primeira vez que foi aplicado no campo da gestão da crise do turismo. A sua pesquisa descobriu que, na ausência de políticas de compensação, os ataques terroristas teria diminuído o PIB em quase 30.000 milhões de dólares nos EUA com a maioria dos impactos sentidos pelas companhias aéreas e pelo sector de alojamento e seriam de meio milhão os empregos perdidos.

A instabilidade política de longo prazo, pode também ter um impacto na procura e nos fluxos turísticos. Beirman (2002) fornece o exemplo da disputa entre israelitas e palestinos como um caso de uma crise persistente e prolongada que é bem conhecida. Com um historial de acordos e desacordos bastante activa, fica algo difícil conciliar esta dinâmica com uma actividade turística proveitosa e portanto são muitos os problemas, os riscos e obviamente os prejuízos e reduzidos os períodos de bom desempenho ou de sucesso, mas o potencial existe. Depois de um cessar-fogo em 1994, o número de visitantes aumentou 59% em comparação com o ano anterior como a estabilidade política a melhorar (O'Neil e Fitz, 1996).

Crises/desastres de origem económica

O turismo é extremamente susceptível a mudanças nos padrões económicos, incluindo taxas de câmbio e os níveis de rendimento disponível. Em períodos de recessão global ou com curva descendente nos padrões de saída, o turismo pode diminuir e os destinos e as organizações podem ter de lidar com uma queda na procura e nas visitas. Em particular, a crise económica asiática de 1997 - 1998 teve um grande impacto nas taxas de crescimento que vinham a ser registadas no sector do turismo. Como Leiper e Hing (1998) observou, que a crise económica pode não ter afectado grandemente os países em termos de números totais (que decaíram ligeiramente), mas reduziu o seu crescimento, em parte por via do elevado nível de viagens intra-regionais e devido à forte interdependência entre os seus constituintes na região (Ásia-Pacífico). Leiper e Hing (1998) notam por exemplo, que o turismo de saída da Coreia para a Austrália caiu em 80% no início de 1998 em comparação com o mesmo período de 1997. Além disso, os destinos de trânsito como o de Singapura viram-se igualmente prejudicados mais do que outros destinos, com uma redução de 17% (Leiper e Hing, 1998). No entanto, os viajantes com origem nos EUA, Canadá e Europa aumentaram com destino à região da Ásia-Pacífico por causa da melhor relação custo-benefício, devido à taxas de câmbio, já que a moeda na região caiu drasticamente. Isto ilustra a natureza caótica das crises e que estas oferecem desvantagens mas também vantagens, que têm até sido anteriormente observadas nestas discussões, tendo em vista a definição de crise.

O colapso de organizações poderá também afectar seriamente a indústria do turismo, quer directa ou indirectamente. O colapso da Ansett Airlines na Austrália, com perdas acumuladas de US\$50 milhões e colocada em liquidação judicial, levou a uma perda de turistas da Nova Zelândia, à interrupção dos serviços para as áreas rurais dentro da Austrália (Prideaux, 2003: 288), tendo igualmente se registado prejuízos no sector dos seguros com repercussões no turismo.

A Tabela 2.2 ilustra a forma como algumas dessas grandes crises e choques podem ter impactos ligados a outros eventos, quer positivos quer negativos tendo como exemplo o caso da Indonésia. A agitação política levou à violência étnica e religiosa, e a rebeliões em Timor Leste e Ache, enquanto que a crise económica asiática pode não só ter tido uma implicação negativa sobre o turismo de saída, mas proporcionou também um melhor valor monetário para os turistas de entrada, como discutido anteriormente.

Tabela 2.2 - Influências alteradas sobre os fluxos turísticos para a Indonésia, 1997-2002

Valorização da origem	A Indonésia tornou-se mais competitiva com a desvalorização da rupia durante a crise financeira asiática.
Factores de atracção de destino	Crise financeira asiática resultou na queda do valor da rupia proporcionando aos turistas maior poder de compra.
Factores dissuasores	Poluição atmosférica Agitação política Violência étnica Violência religiosa Rebeliões em Timor Leste e Ache Ataque terrorista em Bali (2002)

Fonte: Reproduzido de *Gestão do Turismo*, 24, Prideaux, B., Leis, E. e Faulkner, li, Eventos e a Indonésia: explorando os limites formais do turismo, métodos de previsão de tendências em situações de crise complexa, pp 475-487, copyright (2003), com permissão da Elsevier.

Diferenciação entre Incidentes ou eventos naturais e Crises ou Desastres

Tal como com na definição de uma crise, é a ameaça, a pressão do tempo e a intensidade dos incidentes, que porventura, conduzem ao surgimento de uma crise. A combinação desses factores podem levar ao desenvolvimento de um “*continuum*” de crise para ajudar a classificar e compreender tais incidentes, e mais importante, para ilustrar aos gestores, o momento em que um “acontecimento” ou um

“problema” pode evoluir para uma “crise”. Burnett (1998) descreve uma matriz de classificação de crise (Figura 2.2), que usa uma matriz de 16 células com base no nível de ameaça (alta e baixa), as opções de resposta (muitos ou poucos), a pressão do tempo (intensa ou mínima), e o grau de controlo (alta ou baixa).

Figura 2.2 - Matriz de classificação de crises (versão 2)

Pressão temporal		Intenso		Mínimo	
Ameaça Nível	<i>Grau de controlo</i> <i>Opções de resposta</i>	<i>Baixa</i>	<i>Alto</i>	<i>Baixa</i>	<i>Alto</i>
<i>Baixa</i>	<i>Muitos</i>	(4) Nível 2	(3) Nível 1	(2) Nível 1	(1) Nível 0
	<i>Poucos</i>	(8) Nível 3	(7) Nível 2	(6) Nível 2	(5) Nível 1
<i>Alto</i>	<i>Muitos</i>	(12) Nível 3	(11) Nível 2	(10) Nível 2	(9) Nível 1
	<i>Poucos</i>	(16) Nível 4	(15) Nível 3	(14) Nível 3	(13) Nível 2

Fonte: Reproduzido de *Public Relations Review*, 24 (4), Burnett, JJ, Uma abordagem estratégica para a gestão de crises, pp 475-488, copyright (1998), com a permissão da Elsevier.

Burnett (1998) sugere que os problemas encontrados no nível 1 ou na célula 0 não seriam classificados como uma crise, mas permitiriam respostas gerais de gestão estratégica, como parte da função normal de gestão. Os problemas mais desafiadores são encontrados apenas na célula do nível 4 na medida que a pressão do tempo é intensa, o grau de controlo é baixo e o nível de ameaça é elevado e as opções de resposta são poucas em número. Muitos no nível 2 ou células 3 poderiam desenvolver ou ser classificados como crises, embora Burnett (1998) não refere quais especificamente.

Os perigos que a materializarem-se podem vir a originar desastres, são geralmente classificados de acordo com a probabilidade ou possibilidade de ocorrência e o potencial impacto sobre os seres humanos ou o seu bem-estar. A relação entre o perigo a probabilidade e o risco ambiental, mostra que os riscos para com a vida humana são classificados superlativamente, em relação aos danos, aos bens económicos ou ao meio ambiente, sendo que estes se combinam para criar níveis de risco baixo, médio e alto (Smith, 1995). De acordo com Hills (1998) e Heath (1995) a maioria do planeamento e da política de gestão da emergência concentra-se nos eventos de impacto altamente provável mas de baixo impacto, em detrimento da baixa probabilidade versus eventos de alto impacto, e ignora o potencial dos desastres para criarem outros incidentes interligados.

A magnitude, de acordo com Heath (1995), pode ser vista pelos seguintes seis atributos:

- 1) o grau em que danos causados por impactos parece aleatório na ocorrência;
- 2) o tamanho da área de impacto; a gravidade do impacto;
- 3) a gravidade do impacto;
- 4) a relação entre a danos visíveis invisíveis;
- 5) o número de grandes sub-eventos de crises desencadeadas pelo impacto do evento, e
- 6) o grau de distorção psicológica causada pelo (ou acelerada pelo) impacto do evento.

Como discutido anteriormente na fase de definições da crise e do desastre, os desastres estão relacionados com os conceitos de vulnerabilidade e risco. Risco é a probabilidade de um certo nível de perda acontecer devido ao impacto de um perigo, ao invés a vulnerabilidade é o potencial para a perda ou para outros efeitos adversos (Alexander, 2000). O risco está portanto relacionado com a provável

dimensão e magnitude de um perigo natural. No entanto, como Alexander (2000) observa, os dois estão interrelacionados na medida em que a vulnerabilidade à luz do perigo conhecido produz um risco, enquanto que admitir o risco cria uma vulnerabilidade em situações de perigo. Um exemplo para o turismo, poderia ser a construção de um resort turístico sem protecção ao lado de um sistema fluvial que é conhecido por originar inundações. Isto cria uma situação de risco (danos causados pelas inundações prováveis) e um elemento de vulnerabilidade (propriedades ameaçadas). Este exemplo pode ser visto como um risco de nível médio, se a inundação ocorrer e somente se a propriedade for danificada, mas se existir ameaçar à vida dos turistas e dos funcionários do resort, então este poderia ser considerado de risco elevado.

No campo do turismo, pouca discussão tem sido desenvolvida à escala das crises e desastres e quanto ao desenvolvimento de tipologias ou classificações. Prideaux *et al.* (2003) é das poucas peças de trabalho que propõem uma classificação de quatro escalas de "choques" e fornecem exemplos de tipos de eventos choque. Eles observam que os choques S3 ou S4 têm a capacidade de causar a maior perturbação para o turismo (ver Tabela 2.3), porque têm baixa probabilidade, mas uma escala de impacto elevada. Os critérios de classificação utilizados pelos autores são um pouco semelhante às discussões anteriores, uma vez que se combinam tanto a escala como a probabilidade destes incidentes ocorrerem para formar um modelo de classificação. Infelizmente, como observado anteriormente, as agências até o momento têm-se preocupado mais com a prevenção de incidentes de alta probabilidade e baixo impacto (Hills, 1998). Essa visão poderá eventualmente mudar após os últimos acontecimentos e bem conhecidos de todos, de baixa probabilidade e alto impacto como o 11 de Setembro de 2001 nos EUA e o *Tsunami* de Dezembro (*Boxing Day*) de 2004 no Oceano Indico?

Tabela 2.3 - Classificação de choques

Escala	Probabilidade	Exemplo de evento
S4	Não previsto	Ataque terrorista a 11 de Setembro nos EUA, Guerra do Golfo 1991, a crise financeira asiática
S3	Improvável	Causa perturbação nas condições Pré-existent (ou seja, terremotos, ataques terroristas, golpes de Estado)
S2	Cenário possível com base no pior cenário de condições comerciais anteriores	Limite superior de variáveis normalmente utilizadas na previsão (ou seja rápida ascensão nas taxas de câmbio)
S1	O esperado com base em recentes condições comerciais anteriores	Dentro da gama de movimentos esperados nas taxas de câmbio e inflação

Fonte: Modificado após Prideaux *et al.* (2003: 484).

Modelos para Compreender os ciclos de vida das Crises e dos Desastres

Em ambos as definições tanto de crises e como de desastre há a crença de que estas são temporárias e que portanto têm ciclos de vida que podem durar algumas horas, dias, meses ou mesmo anos. Procurar-se-á aqui destacar os principais modelos que ajudam a compreender e a classificar os ciclos de vida das crises e desastre. Modelos conceituais e teóricos de auxílio aos gestores e planeadores na compreensão das crises e dos desastres de forma mais eficaz, podem geralmente ser identificadas como sendo modelos prescritivos ou descritivos.

Os modelos prescritivos ou de lista de verificação com aplicabilidade tanto geral com específico de uma indústria na medida em que estes fornecem prescrições úteis sobre a identificação da resposta e da resolução da crise (Burnett, 1998). Fornecem igualmente aos gestores ideias sobre como planear e tentar administrar crises ou desastres.

Em alguns casos, estes modelos ou quadros foram aplicadas a casos de estudo da vida real proporcionando e dando origem aos modelos descritivos, que são úteis para testar a forma como as medidas prescritivas resultaram na vida real. Porque os modelos descritivos são históricos, são capazes de fornecer informações com base em percepções que podem ser úteis para a gestão de crises e catástrofes futura que possam vir a afetar a indústria do turismo. São ainda capazes de descrever realmente a forma como os planos ou as políticas efectivamente trabalham relativamente às situações de crise ou desastre.

Uma série de modelos genéricos foram desenvolvidos para ajudar os gestores e pesquisadores a entender o ciclo de vida de uma crise ou desastre. Ao discutir a gestão de crises organizacionais, Coombs (1999) desenvolveu um modelo de três estágios, nos quais se incluem os eventos de pré-crise, crise e pós-crise.

Fink (1986, 2000) e Roberts (1994) desenvolveram ambos modelos ligeiramente diferentes para explicar o ciclo de vida de crises (ver Tabela 2.4), sugerindo que crises e catástrofes passam por uma série de estágios linearmente progressivos. Fink (1986, 2000) descreveu quatro estágios distintos, enquanto Roberts sugeriu cinco etapas. Ambos foram combinados por Faulkner (2001) num modelo de seis estágios para desenvolver o primeiro Modelo específico de gestão de desastres no turismo, que foi posteriormente aplicado no caso das inundações de Katherine na Austrália (ver Faulkner e Vikulov, 2001). Esta classificação baseada na anatomia do ciclo de vida de crises e catástrofes comprovadamente útil, pois sugere aos gestores que estratégias podem ser consideradas ou desenvolvidas nas várias fases de uma crise ou desastre, e como parar ou abrandar o ímpeto da crises em direcção à próxima fase.

Tabela 2.4 - Ciclo de vida da crise e do desastre

Estágios de Faulkner (2001)	Estágios de Fink (1986, 2000)	Estágios de Robert (1994)
1. Pré-evento	Pro-actividade	Pré-evento: onde podem ser tomadas medidas para evitar desastres (por exemplo, planeamento de gestão ou planos de crescimento visando a mitigação dos efeitos dos potenciais desastres)
2. Prodrômica	Fase prodrômica: quando se torna evidente que a crise é inevitável	
3. Emergência	Fase aguda: o ponto de não retorno quando a crise atingiu e a redução de danos é o principal objectivo	Fase de emergência: quando os efeitos do desastre forem sentidos e as acções tiverem que ser tomadas para resgatar pessoas e bens
4. Intermediário	Reacção	Fase intermediária: quando as necessidades de curto prazo das pessoas devem ser tratadas com recursos de recuperação e serviços essenciais. O objectivo neste momento, passa por recuperar a comunidade para normalidade o mais rápido possível
5. Longo prazo (de recuperação)	Fase crónica: Limpeza, post-mortem, auto-análise e cura	Fase de longo prazo: continuação da fase anterior, mas os itens que não puderam ser resolvidos rapidamente são atendidos neste ponto (reparação de infra-estruturas danificadas, corrigindo os problemas ambientais, aconselhamento/apoio a vítimas, estratégias de reinvestimento, reuniões de balanço a fim de assimilar elementos para a revisões de novas estratégias anticrise)

6. Resolução	Resolução: rotina restaurada ou novo estado melhorado	
---------------------	---	--

Fonte: Modificadas após Faulkner (2001: 140).

Compreender as crises e os desastres, o seu ciclo de vida e os potenciais impactos e acções, poderá auxiliar no desenvolvimento de estratégias por parte das organizações por forma a lidar com tais incidentes. Ao compreender esses fenómenos, as estratégias mais eficazes podem ser desenvolvidas para parar ou reduzir a gravidade dos seus impactos sobre as empresas e a sociedade, apesar de sua complexidade.

Lidando com a Complexidade: Caos, Complexidade e Interdependência

Apesar da necessidade óbvia para compreender e controlar os impactos de tais incidentes, poucas vezes serão simples para os gestores devido à natureza caótica das crises e afins, e devido à incerteza e falta de informação que os rodeia.

A teoria da complexidade e do caos pode fornecer alguma informação sobre a gestão da crise e do desastre para as organizações da indústria do turismo, bem como no campo mais amplo de gestão de desastres (Pefling, 2003). Estas teorias surgiram como uma escola de pensamento para descrever o quão complexo será o funcionamento dos sistemas (McKercher, 1999) e pode fornecer uma estrutura para reunir diversos elementos e abordagens para a gestão de desastres, de acordo com Pelling (2003). As crises e os desastres ilustram situações caóticas e revelam as inter-relações complexas entre sistemas humanos e naturais (Faulkner, 2001). Compreender a relação entre causa e efeito e as implicações das decisões e acções é um processo complicado. Isto é ilustrado no caso da Febre Aftosa, que começou com uma crise no sector agrícola e terminou como um desastre para a indústria do turismo por via da forma como foi tratado (ver Miller e Ritchie, 2003).

A teoria do caos é o estudo da complexidade, que explora não-linearidade de sistemas complexos. Sistemas lineares são sistemas fechados, como computadores e aviões, enquanto que os sistemas abertos são não-linear podendo interagir e se misturar entre si, como os seres humanos, os sistemas climáticos e a natureza. Estes são imprevisíveis, dinâmica e o futuro não é determinado pelo passado, o que torna a previsão de futuros desastres naturais, especialmente devido às alterações climáticas, extremamente difícil (Becken e Hay, 2007). Faulkner e Russell (2000) notam, que apesar de ter sido utilizado um paradigma newtoniano na investigação do turismo, é uma filosofia de pesquisa mais sintonizadas com sistemas estáveis e, portanto, pode não ser tão útil para explicar a turbulência e as dinâmicas subjacentes à mudança, como acontece em situações de crises e desastres no turismo. De acordo com Faulkner e Russell (2000: 329-330):

as abordagens newtonianas/cartesianas faz propaganda de uma visão de mundo reducionista, em que objectos e eventos são compreendidos em termos das suas partes constituintes e estes são assumidos como peças de uma máquina de relógio que se encaixam. Cada evento é, portanto, determinado pelas condições iniciais, que são pelo menos em princípio, previsível, com algum grau de precisão, devido à predominância de relações lineares ou quase-lineares.

Portanto, o caos e a perspectiva da complexidade apreciam sistemas que são iminentemente complexos e instáveis (Russell e Faulkner, 1999). Embora o sistema de turismo possa ser considerado linear é também muitas vezes não-linear e caótico, principalmente como resultado de crises e desastres e dos seus impactos subsequentes. Pequenas mudanças num sistema podem criar um efeito em cadeia que podendo eventualmente mudar a estrutura do sistema de turismo, criando eventos de crise ligados entre si. Um pequeno incidente pode desencadear uma crise ou desastre, que por sua vez pode ter um impacto importante sobre o sistema turístico de um destino ou organização, e como o sistema tenta ajustar-se, acaba por pular da “fronteira do caos” para o próprio caos.

Considerar as crises e os desastres como elementos do caos, significa uma mudança fundamental na forma como observamos tais incidentes e coloca a questão se as crises e os desastres podem ser geridos de forma eficaz devido à sua natureza caótica e complexa. Estes sugerem a necessidade de uma pesquisa interdisciplinar e uma abordagem integrada para a gestão dos desastres e da emergência. No entanto, sugerem igualmente que os sistemas de turismo e a investigação na gestão de crises no sector deve considerar novas ferramentas conceituais e metodológicas para ajudar a analisar a turbulência de forma mais eficaz, já que o sistema de turismo parece estar em constante estado de caos. O paradigma tradicional de Newton descarta o caos como sendo ruído no sistema, enquanto a teoria do caos aprecia a convulsão como um elemento intrínseco de sistemas complexos (McKercher, 1999: 429). Esta discussão da complexidade e do caos sugere que, os gestores e planeadores do turismo devem considerar tomar uma abordagem mais estratégica a tais incidentes, lidar com as crises e os desastres de uma forma flexível, mas ainda holística (total/integral), e que não devem ter medo da mudança tão inerentes aos sistemas abertos perante os quais o turismo deve produzir transformação, estabilidade e vitalidade a longo prazo. Como McKercher (1999: 433) descreve muito bem:

[o caos e a teoria da complexidade] aprecia que a turbulência e os períodos de turbulência intensa são um elemento intrínseco do sistema e um elemento essencial para promover a mudança rápida nas comunidades de turismo... uma abordagem caótica ao turismo, explica a um nível conceptual, grande parte da variabilidade observado no turismo, que confunde a capacidade dos formuladores de políticas de turismo para o controlo do mesmo e os planeadores estratégicos para prever fluxos turísticos com precisão no futuro... o papel dos actores do sector público num sistema caótico transformou-se numa tentativa de influenciar a direcção de crescimento perante parâmetros exequíveis, ao invés de tentar exercer controlo total sobre este...

Prevenção e Planeamento

Gestão estratégica, Prevenção e Planeamento da Crise e do Desastre no Turismo

3. Planeamento e Gestão estratégica da Crise e do Desastres

危机

Crise =
Ameaça + oportunidade

Os dois caracteres chineses, que juntos formam a palavra crise, em separado significam ameaça e oportunidade. Uma etimologia como esta é uma lembrança de que, com as mudanças nas condições, as atitudes também as poderão seguir. Num mundo em que as coisas parecem querer fatalmente agravar-se, existem crescentes incentivos a garantirem que não o conseguirão.

ISDR (2004: 334)

Planeamento e Gestão

O planeamento tem sido definido como o desenvolvimento de um futuro desejado e a forma mais eficaz de o atingir/realizar (Richardson e Richardson, 1992). Em suma, trata-se de recolha de informações e da elaboração de um plano de acção. No entanto, não é realmente o processo de implementação desses planos, mas é parte do "processo de planeamento-decisão-acção" (Hall *et al.*, 1997). Tal como notam Richardson e Richardson (1992), o planeamento é, portanto, algo que:

- projecta e precede a acção;
- procura adaptar-se às acções apropriadas tendo em vista algo que deverá fazer sentido antes de acontecer (deverá ser totalmente correcto);
- visa atingir os resultados (objectivos) desejados;
- é a resposta à crença pessimista que a menos que algo seja feito, um estado futuro desejado não irá ocorrer, e para a crença optimista de que podemos fazer coisas para melhorar as nossas possibilidades em alcançar o estado desejado.

O planeamento é essencialmente necessário porque como um negócio, e para a sociedade em geral, os recursos físicos e financeiros são limitados e é necessária mais eficácia e eficiência na forma como esses recursos serão usados. A informação terá mesmo que ser recolhida e as decisões tomadas sobre a afectação desses recursos, e as políticas ou os planos deverão ser criados de forma a proporcionar a melhor utilização possível. Do ponto de vista empresarial, o planeamento é vital para permanecer em contacto com o "ambiente operacional externo", incluindo concorrentes, tendências, e claro, perante o impacto das mudanças externas, incluindo choques, crises, e desastres. No entanto, embora o planeamento seja um processo, Hall (2000: 7) observa que as diversas actividades do processo de planeamento são difíceis de isolar, pois podem incluir factos como a negociação, o compromisso, a coerção, os valores, opções e a política.

Como Gunn (1977: 85) observa, por causa do crescimento fragmentado da indústria do turismo e sua natureza sistémica de "o planeamento geral do sistema turístico global é muito atrasado... não há força filosófica ou política, ou de coordenação global que traga as muitas peças do turismo à harmonia e assegure que a sua função continue harmoniosa". Getz (1987: 3) define planeamento do turismo como "um processo, baseado na pesquisa e avaliação, que visa otimizar a contribuição potencial do turismo para o bem-estar humano e a qualidade ambiental". Da mesma forma, Murphy (1985: 156) observa, "o planeamento está relacionado com a antecipação e a regulação da mudança num sistema, para promover o desenvolvimento ordenado de modo a aumentar os benefícios sociais, económicos e ambientais do processo de desenvolvimento".

Hall (2000) observa que a maioria do planeamento no turismo tende a concentrar-se no planeamento do destino ao invés do planeamento na indústria, tendo por base o ordenamento do território ao nível regional ou local. Hall (2000: 12) observa a amplitude do planeamento, sugerindo que o planeamento do turismo ocorre:

- numa série de formas (por exemplo, infra-estrutura de desenvolvimento da terra, e utilização de recursos, organização, recursos humanos, promoção e marketing);
- num conjunto de estruturas (por exemplo, organizações do governo, quase-governamentais e não-governamentais diferentes);
- num conjunto de escalas (por exemplo, internacional, transnacional, nacional, regional, local, e sectorial);
- num número de diferentes escalas de tempo (por exemplo, para o desenvolvimento, implementação, avaliação e cumprimento satisfatório dos objectivos do planeamento).

A ligação entre o desenvolvimento de planos/políticas e sua implementação é muitas vezes feita através dos gestores que fornecem liderança perante a operacionalização e uma coordenação mais táctica de estratégias e planos operacionais. As tarefas da liderança estão mais orientadas para o planeamento e a visão do destino ou organização, enquanto as tarefas de gestão focalizar-se-ão na execução e controlo táctico dos planos e das estratégias operacionais. A gestão é essencialmente, a coordenação, implementação, e monitorização de vários planos, políticas ou estratégias. Como Cole (1996) sugere, a gestão trata do planeamento, da organização, da motivação e do controlo (a chamada abordagem POMC). Trata-se de gestão de recursos humanos e financeiros, desenvolvimento e coordenação de estruturas organizacionais. Segundo Cole (1996) a importância estratégica da gestão tem crescido significativamente nos últimos anos.

Planeamento e Gestão Estratégica

O conceito

O desenvolvimento de estratégias e o planeamento e a gestão estratégica nas organizações tem crescido desde os anos 1960 como tentativa por parte das organizações de ter uma visão mais de longo prazo e como forma de considerar o impacto do ambiente operacional externo. De acordo com Chaffee (1985), as definições de estratégia podem ser consideradas lineares, adaptativas ou interpretativas. Phillips e Moutinho (1998: 42) fornecem exemplos de definições para os três tipos de modelos que Chaffee (1985) propõe. Um exemplo da estratégia linear, existe quando o planeamento é usado para combater a concorrência e alcançar os objectivos organizacionais.

A estratégia adaptativa preocupa-se com um realinhamento da própria organização com seu ambiente externo (tanto a indústria como o ambiente micro e o ambiente macro mais amplo). Finalmente, Phillips e Moutinho (1998) fornecem um exemplo do terceiro tipo de estratégia, uma abordagem interpretativa que se preocupa com a motivação dos actores organizacionais. Chaffee (1985: 93) fornece um exemplo, afirmando que a estratégia aqui é "orientar metáforas construídas com o propósito de conceptualizar e orientar as atitudes individuais dos participantes organizacionais.

Um dos autores mais citados no campo da estratégia, Mintzberg (1987), sugeriu que o termo "estratégia" pode ser usado de varias formas diferentes e pode ser visto como:

- um plano (pelo qual uma organização cria um plano estratégico que pode incluir diferentes elementos, tais como um plano de marketing, um plano financeiro ou um plano estratégico para a expansão para novos mercados);
- uma manobra (ou uma estratégia de curto prazo com objectivos tácticos como ameaçar com preços mais baixos para influenciar concorrentes);
- um padrão de comportamento (onde uma organização através de um comportamento consistente emerge para o sucesso em vez de realmente formular um plano estratégico. Esta é considerada uma estratégia emergente);
- uma posição (como a liderança de baixo custo semelhante à política das companhias aéreas EasyJet e Ryan Air, ou aquelas companhias aéreas que competem no serviço e na reputação como a British Airways, em vez de preço);
- uma perspectiva (que pode servir para mudar a cultura de uma organização numa orientação para o cliente, ou mais flexível ao lidar com um ambiente em mudança).

A estratégia de cinco elementos proposta por Mintzberg (1987) ilustrar que a estratégia pode ser tanto planeada, através de um 'plano' deliberado ou emergente, através do desenvolvimento consistente de "padrões de comportamento" e podem existir estratégias em relação à própria organização, aos seus concorrentes ou aos clientes.

Os termos "Gestão estratégica" ou "planeamento" são muitas vezes usados em comum com termos, tais como "planeamento empresarial", "política de gestão", "estratégia organizacional" e "estratégia corporativa" (Tribe, 1997). Contudo, apesar disso, Tribe (1997: 3) observa que todos estes termos envolvem decisões que:

- são complexas, em vez de simples;
- são integradas ao invés de isoladas;
- são de longo prazo ao invés de curto prazo;
- são pró-activas ao invés de reactivas;
- têm um impacto sobre o todo, em vez de apenas parte da organização;
- envolvem grandes ao invés de pequenas alterações;
- envolvem grandes projectos, em vez de ajustes marginais;
- são feitas por indivíduos com posição de poder na organização, em vez de subordinados.

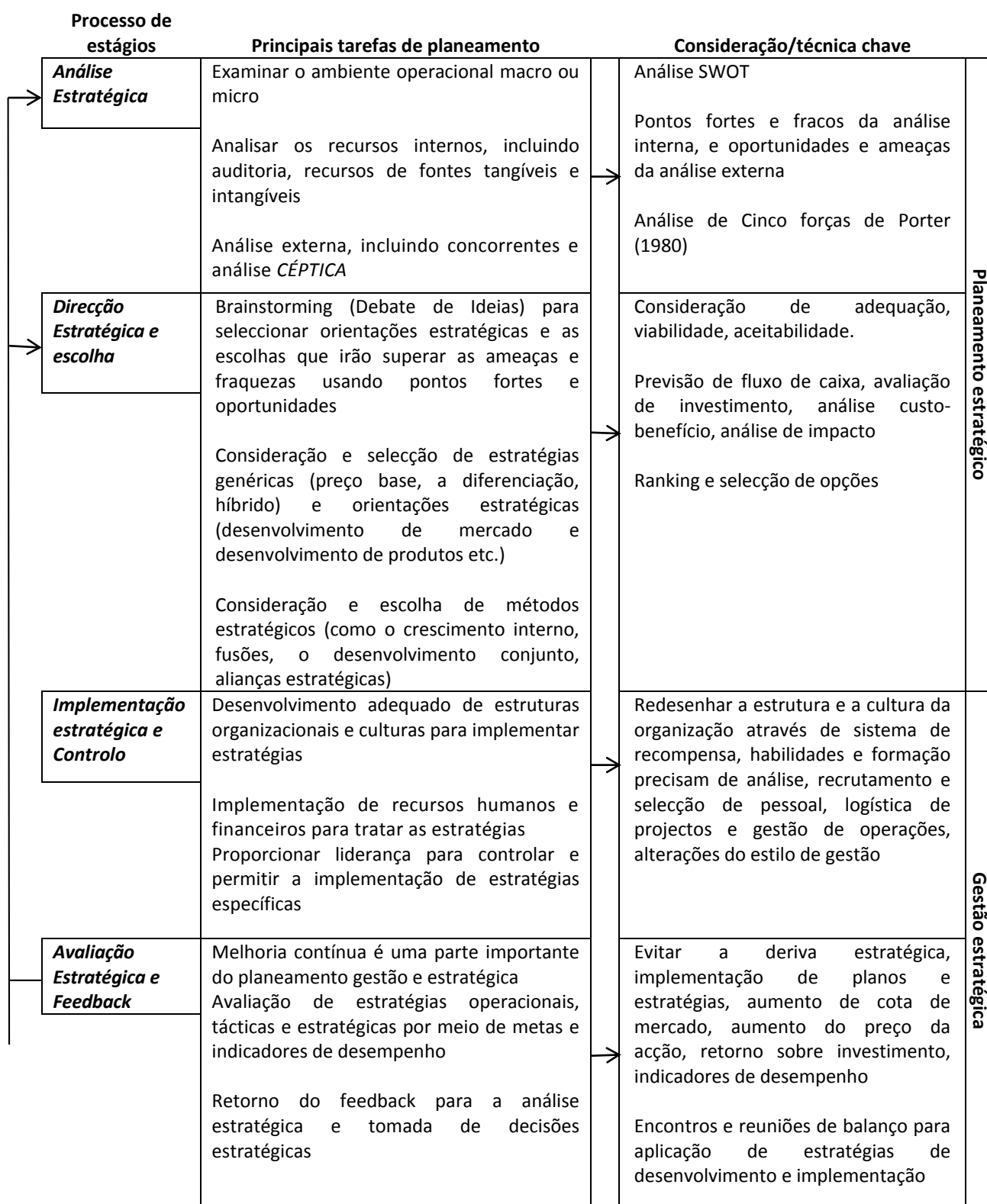
Elementos do planeamento e da gestão estratégica

O planeamento e a gestão estratégica estão geralmente relacionados com quatro elementos principais de acordo com a teoria prescritiva (Johnson e Scholes, 1993; Richardson e Richardson, 1992; Viljoen, 1994):

- *análise estratégica*: análise do ambiente operacional macro ou micro;
- *orientação e escolha estratégica*: desenvolvimento e selecção de orientações estratégicas e estratégias específicas para alcançar os objectivos organizacionais;
- *implementação da estratégia e controlo*: o desenvolver estruturas organizacionais adequadas, estratégias de recursos humanos e financeiros, proporcionar liderança para controlar e permitir a implementação de estratégias específicas;
- *avaliação estratégica e feedback*: a melhoria contínua é uma parte importante do planeamento e da gestão estratégica e as organizações aprendem como melhorar a eficácia das estratégias através do acompanhamento, da avaliação e da gestão adaptativa.

Estes elementos do planeamento e da gestão estratégica são ilustrados na Figura 3.1. Como se pode observar as principais fases e tarefas para os planeadores e gestores, bem como as principais considerações e técnicas que são utilizadas pelos gestores estratégicos. A Figura mostra que a análise estratégica e a direcção/escolha dos estágios são considerados planeamento estratégico, já que estes estão relacionados com a recolha e análise de dados relativos à organização e seu ambiente operacional externo, bem como a identificação e selecção das orientações estratégicas e alternativas para implementar como estratégias estratégicas, táticas ou operacionais. Os dois estágios finais estão relacionados com a real implementação, controlo e avaliação das estratégias e dos planos que foram decididos na fase de planeamento, e são portanto, consideradas funções de gestão (Phillips Sr Moutinho, 1998), idêntica à discussão anterior sobre as definições entre planeamento e gestão.

Figura 3.1 - Planeamento estratégico e gestão de estágios, tarefas e considerações



Fonte: Modificado após Viljoen (1994), Tribe (1997), Evans et al. (2003).

Já a fase da análise estratégica é o momento em que os recursos internos de uma organização ou de um destino, incluindo os recursos tangíveis, tais como recursos físicos (edifícios e equipamentos), recursos humanos, recursos financeiros, e também os recursos intangíveis, como a motivação e imagem corporativa, serão examinados e comparados com o ambiente externo da indústria (muitas vezes chamado de ambiente micro) e com o meio ambiente remoto (o chamado ambiente macro).

A fase final do processo de planeamento/gestão estratégica, é então, a avaliação e a fase de feedback. O processo de planeamento/gestão estratégica envolve um processo de feedback, em que a modificação pode ser feita de volta para o planeamento estratégico futuro com base no grau real de sucesso durante a implementação e baseado nos objectivos ou indicadores de desempenho que possam implicar (dependendo das estratégias implementadas) por exemplo quota de mercado, lucro ou aumento do preço das acções.

Planeamento e a Gestão Estratégica das Crises e dos Desastres

Os fundamentos

Embora se possa concordar que é impossível considerar todos os cenários de desenvolvimento futuro e assim realizar uma abordagem integral clássica ou racional para o planeamento e a gestão da crise (e de fato o caos e a complexidade sugerem que isto pode ser difícil), os gestores de destinos turísticos e as organizações devem considerar, compreender e responder às crises e desastres de uma forma mais estratégica e abrangente no futuro. Como Elliot (2006) sugere, há fortes paralelos entre a gestão estratégica e a crise, e há várias razões pelas quais a gestão estratégica deve ser mais bem integrada com a gestão da crise e do desastre no turismo. Primeiro, como mencionado no início do trabalho, parece haver um número crescente de crises e catástrofes que ocorrem porventura devido ao estado actual do mundo e que acabam por ter impacto sobre os sistemas de turismo. Vivemos em tempos de incerteza, e com modelos de desenvolvimento, e com os padrões da globalização e mudanças ambientais actuais, as organizações e os destinos turísticos podem estar mais susceptíveis a crises e desastres do que nunca.

Em segundo lugar, tal como já referido, há uma necessidade de abordagem mais holística (compreendendo os fenómenos de forma integral) e integrada da crise e gestão de desastres em sistemas de turismo para as empresas e destinos que vão desde o local, o regional, o nacional, o transnacional e o internacional. Terceiro, há uma necessidade por parte das organizações e dos destinos para distanciarem-se da resposta ou da 'gestão' de incidentes desta dimensão (crise ou desastre) a fim de os identificar e reduzir. Noutras palavras, é necessário um movimento para lá da simples gestão desse tipo incidentes (ou respondendo a eles) para lá do planeamento de tais incidentes (ou reduzindo a sua probabilidade de ocorrência), e que Richardson (1994, 1995) efectivamente sugere. Isto requer uma mudança de paradigma longe do “isso não vai acontecer comigo ou a nós” para “provavelmente vai acontecer isso o que devo fazer”. Autores como Kash e Darling (1998) acreditam que, embora a gestão de crises seja uma exigência para as organizações, muitos não são capazes de tomar medidas produtivas para enfrentar as situações de crise. Os gestores que sim tomam passos rumo à produtividade estarão numa posição muito melhor para responder quando uma crise ou desastre afectar uma organização ou destino. Este passo é, na verdade, muitas vezes o menos caro, mas muitas vezes esquecido. Como Kash e Darling (1998: 180) nota:

a tomada de decisões sob pressão, excitação e perigo de uma situação de crise é muito mais difícil do que ter que reagir a uma crise com um quadro pré-aprovado. O planeamento pró-activo ajuda os gestores a controlar e resolver uma crise. Ignorando a possibilidade de uma crise, por outro lado, pode levar à crise, ganhado vida própria.

Finalmente, tendo uma abordagem mais estratégica ou holística para gerir crises podemos reduzir a probabilidade de ocorrência de eventos ligados, através de efeitos em “escalada” ou em “cadeia” que ocorrem devido ao inter-relacionamento caótico e complexo dentro de um sistema de turismo aberto (discutido no capítulo anterior). Richardson (1994, 1995) aponta que voltar aos tempos mais estável e mais simples poderia diminuir a complexidade e caos ao redor do mundo e reduzir as hipóteses de favorecer as crises através dos efeitos ligados ou em cadeia.

O mundo actual dominado pelo paradigma do mercado livre ocidental, com a globalização e o aumento da mobilidade global, é improvável que isso venha acontecer, especialmente num sistema tão aberto, internacional e interligado como o turismo. No entanto, alguns pré-planeadores ou pensadores, através de estratégia que possam ser modificadas em função do tipo de crise ou catástrofe encontradas, possam possivelmente limitar as decisões precipitadas e ineficazes que conduzem a tais efeitos nefastos.

Da resposta e da gestão para a redução e o planeamento

Desde o início desta discussão que a intensão para os gestores do turismo e dos destinos é considerar a crise e o planeamento de desastres e a gestão de ambos como os lados da mesma moeda, que precisam ser integrados. Por isso propõe-se adiante uma abordagem estratégica e integrada para a crise e a gestão de desastres. No entanto, antes disso, a secção actual examina a literatura relativa a uma abordagem mais estratégica e integrada para a gestão de crises organizacionais e a gestão de desastres dos destinos (com ênfase nos perigos e nos desastres naturais).

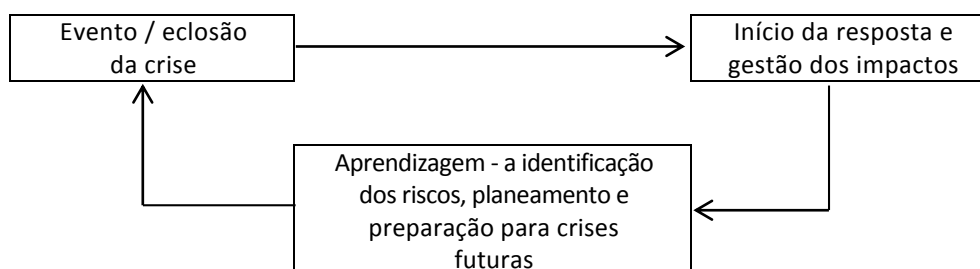
A ONU tentou por meio das suas publicações, trazer à tona o conceito de redução, em vez de resposta. A ISDR [International Strategy for Disaster Reduction] (2004) tem ilustrado que o foco do passado em matéria de gestão de emergência e gestão de crises deve mover-se para estratégias de redução de riscos. Estes afirmaram que (ISDR, 2004: 38):

Apesar dos progressos alcançados, ainda mais é necessário implementar mudanças institucionais favorecendo a evolução de uma cultura de redução de desastres. O processo de condicionamento da necessidade de redução de desastres precisa ser favorável à compreensão, consciencialização e gestão do risco e da vulnerabilidade, produzindo um planeamento seguro no desenvolvimento a longo prazo com base na antecipação, em contra ponto com a cura.

Heath (1998) identificou duas principais abordagens sobre a gestão de crises: a abordagem tradicional da gestão de crises e abordagem de gestão do risco. A abordagem tradicional não envolve um planeamento ou gestão inicial (pré-crise), a abordagem começa quando a crise começa (ver Figura 3.2).

A melhor abordagem para a gestão do risco será responder à crise e gerir os ímpetos e os impactos de forma eficaz e eficiente.

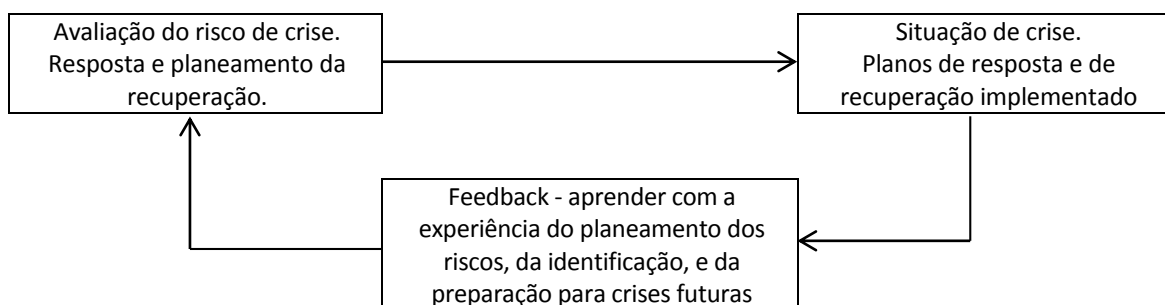
Figura 3.2 - A abordagem tradicional de uma crise



Fonte: Heath (1998).

A avaliação, avaliação de riscos e o planeamento de crises não ocorre antes do evento (pós-crise) e os resultados são então mantidos para referência futura. A abordagem de gestão de risco vem na sequência da abordagem de gestão de crise tradicional, uma vez que começa onde a outra acaba e está atenta à avaliação e a gestão do risco antes da crise começar (pré-crise). Está então em posição de implementar a resposta e o plano de recuperação adequado, quando a crise emergir (ver Figura 3.3).

Figura 3.3 - Uma abordagem de gestão de risco perante a crise

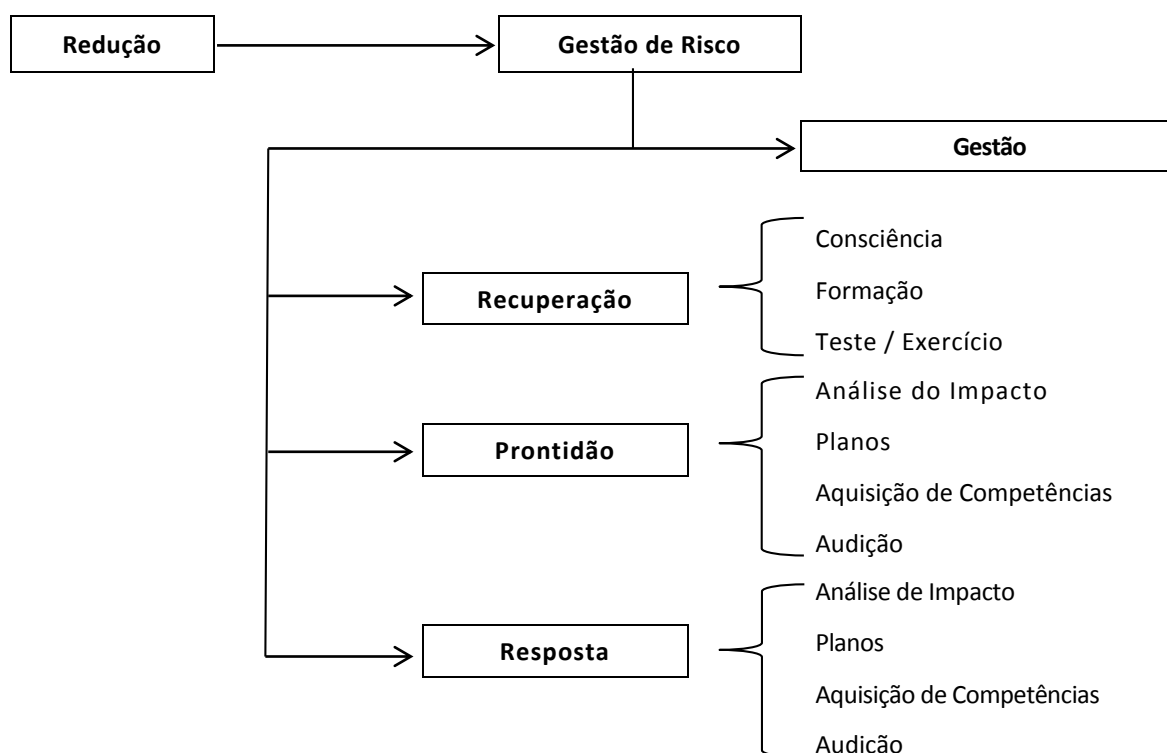


Fonte: Heath (1998).

Novamente, semelhante à primeira abordagem, a aprendizagem e o feedback são requisitos cruciais para o desenvolvimento do planeamento da gestão de crises futuras. Heath (1998) afirma que os autores e as autoridades ignoram muitas vezes a redução, por duas razões principais:

por causa da mentalidade reactiva dos indivíduos, e porque as actividades de redução e preparação reduzem a emoção e o desafio da resposta e da gestão de recuperação. Ele sugere um modelo de quatro estágios para lidar com as crises de forma estratégica (ver Figura 3.4) usando os princípios relacionados com o planeamento e a gestão estratégica.

Figura 3.4 - Modelo 4R da Heath para planeamento/gestão de crises



Fonte Heath (1998).

Modelo de Heath (1998) sugere que a redução pode ocorrer antes de uma crise atingir a empresa através de estratégias de gestão de risco como parte da função de planeamento estratégico. Ele considera a prontidão, a resposta e a recuperação como parte da gestão estratégica, embora ressalve que a prontidão seja um pouco diferente das duas outras categorias, uma vez que requer sensibilização,

formação e testes/exercícios (que se deveria supor fazer parte da função de planeamento). A formação é importante para reduzir os erros humanos na resposta a crises e melhorar o tempo necessário para lidar com incidentes de crise. Resposta e recuperação incluem ambos o desenvolvimento de análise do impacto, de planos, de aquisição de competências e de auditorias que fazem parte da função de gestão estratégica. No entanto, Heath (1998: 270) observa que:

Resposta e gestão de recuperação tendem a ser lentos, caros, ineficientes e potencialmente perigosas para as pessoas envolvidas se o planeamento não tiver sido o mais adequado e até aquele momento, se o treino raramente for feito ou se o for de forma errática, ou quando as situações de crise não forem de alguma forma familiares para essas pessoas.

Outros pesquisadores puseram também alguma discussão sobre a fase de pré-catástrofe ou pré-crise da crise do turismo e gestão de desastres. Hystad e Keller (2006) sugerem um modelo de quatro fases para o turismo e gestão de desastres (pré-desastre, desastre, pós-desastre e resolução), enquanto que De Sausmarez (2004) e Santana (2003) sugerem três fases na gestão de crises pró-activas (detecção de sinal, preparação, prevenção) e duas etapas após a crise emergir (limitação de danos e recuperação) com a aprendizagem a ocorrer em todas as fases. Na arena de gestão de desastres no turismo, Faulkner (2001) propôs um enquadramento para lidar com desastres no turismo com especial ênfases na redução e encerra uma perspectiva mais estratégica e integrada da gestão de desastres numa visão para o turismo (ver Figura 3.5). Este modelo de enquadramento estabelece os elementos da resposta a desastres no sector em causa, bem como os ingredientes principais da estratégia de gestão de desastres para cada estágio do ciclo de vida do desastre.

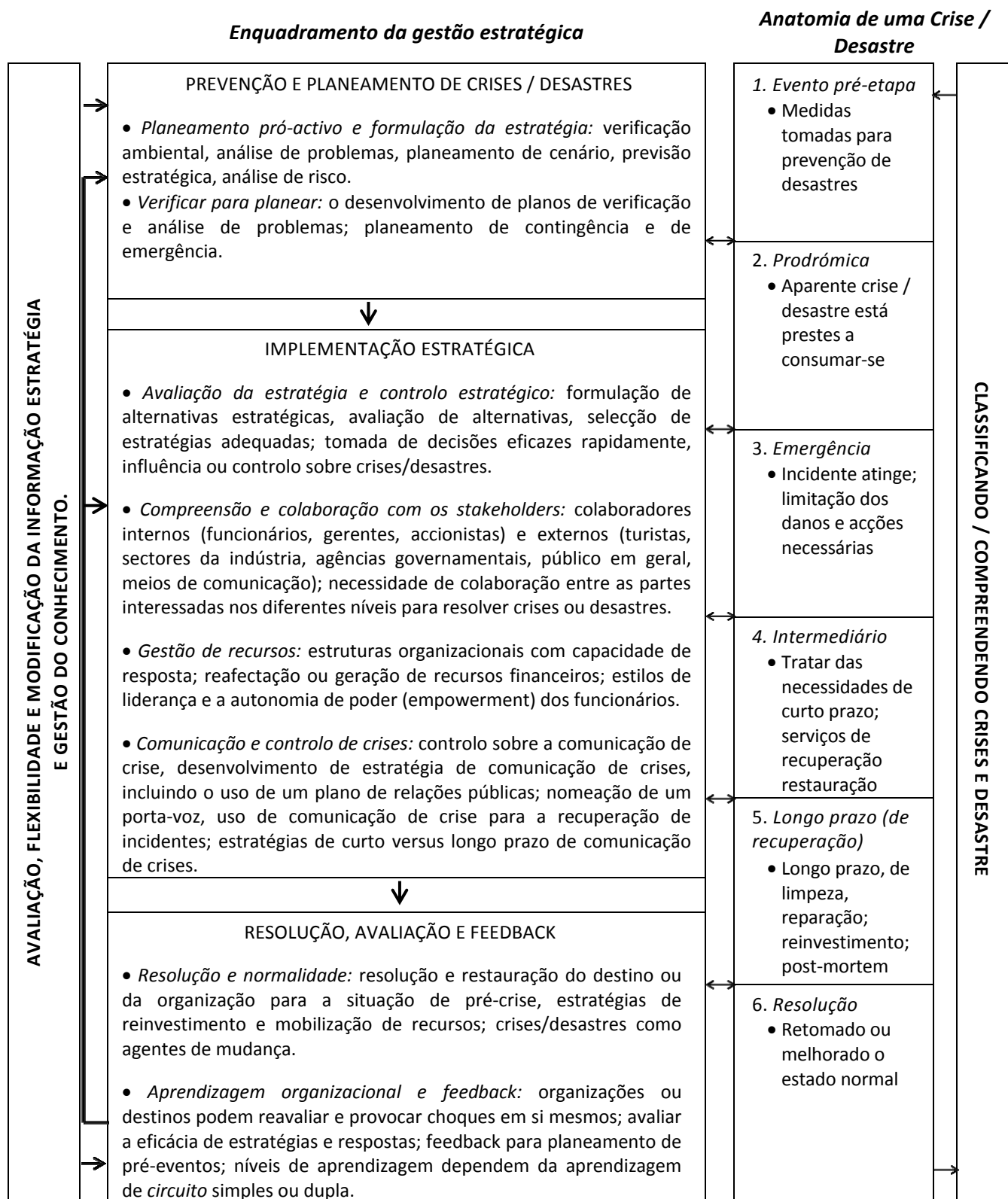
Figura 3.5 - Quadro para gestão de desastres no turismo

Fase do processo de desastre	Elementos de resposta na gestão de desastres	Ingredientes principais das estratégias de gestão de desastre
1. Pré-evento Quando as acções podem ser tomadas para prevenir ou mitigar os efeitos dos potenciais desastres	Precursores • Nomear um líder de equipa de gestão de desastre (LEGD) e estabelecer as respectivas equipas EGD • Identificar os sectores público / privado relevantes bem como agências / organizações • Estabelecer uma coordenação/enquadramento consultivo e sistemas de comunicação • Desenvolver, documentar e comunicar estratégia de gestão de desastres • Educação dos interessados (stakeholders) da indústria, funcionários, clientes e comunidade • Acordo e compromisso para com as causas, protocolos de activação	Avaliação do risco • Avaliação do potencial desastre e sua probabilidade de ocorrência • Desenvolvimento de cenários sobre a génese e os impactos de um desastre potencial • Desenvolver planos de contingência de desastres
	↓	↓
2. Prodrómica Quando é evidente que um desastre é iminente	Mobilização • Sistemas de alerta (incluindo meios de comunicação em geral) • Estabelecer centro de comando de gestão de desastres • Instalações seguras	Planos de contingência de desastres • Identificar prováveis impactos e grupos de risco • Avaliar as capacidades da comunidade e visitantes perante as políticas com impacto • Articular os objectivos individuais (especificamente desastres) de planos de contingência • Identificar as acções necessárias para evitar ou minimizar os impactos em cada etapa • Elaborar perfis prioritários (acções) estratégicos para cada fase: - o Prodrómica - o Emergência - o Intermediário - o Recuperação a longo prazo • Análise corrente e revisão à luz da: - o Experiência - o Mudanças nas estruturas e no pessoal das organizações) - o Mudanças no ambiente
	↓	
3. Emergência O efeito do desastre é sentido e a acção é necessária para proteger pessoas e bens	Ação • Procedimentos salvamento/evacuação • Suprimentos de alimentação e alojamento de emergência • Serviços médicos de saúde • Sistemas de monitorização e comunicação	
	↓	
4. Intermédio Um ponto onde as necessidades de curto prazo de pessoas foram abordadas e o foco de actividade principal é o de restaurar os serviços e a comunidade ao normal	Recuperação • Sistema de auditoria/monitorização de danos • Limpeza e restauração/recuperação • Estratégia de comunicação com os media	
	↓	
5. Longo prazo (de recuperação) Continuação da fase anterior, mas os itens que não puderam ser atendidos rapidamente são atendidos nesta fase. Post-mortem, auto-análise, cura	Reconstrução e reavaliação • Reparação de infra-estruturas danificadas • Reabilitação de áreas ambientalmente danificada • Aconselhamento a vítimas • Restauração da confiança dos negócios / consumidor e desenvolvimento de planos de investimento • Briefing para promover a entrada de novos elementos de revisão das estratégias de mitigação de desastres	
	↓	
6. Resolução Rotina restaurada ou o estabelecimento de um novo estado melhorado	Revisão	

Fonte: Reproduzido de Gestão de Turismo 22, Faulkner, B., Rumo a um enquadramento da gestão do desastre no turismo, pp 135-147, copyright (2001), com permissão da Elsevier.

Um enquadramento estratégico proposto para as Crises/Desastres no Turismo

A Figura 3.6 apresenta um quadro estratégico para o planeamento e gestão de crises e desastres para as organizações do sector público ou privado. O modelo sugere que uma abordagem de gestão e de planeamento estratégico para a crise e para gestão de desastres pode ser benéfico para os planeadores e gestores de turismo, apesar das críticas sobre o planeamento estratégico racional e a algumas abordagens da gestão. Em particular, o modelo apresenta três fases principais na gestão estratégica de tais incidentes: prevenção e planeamento, implementação, avaliação e feedback. Dentro de cada fase, várias tarefas de gestão ou actividades são identificadas.

Figura 3.6 - Gestão crise e desastres: um quadro estratégico e holístico


Fonte: Reproduzido de Gestão de Turismo 25, Ritchie, BW, Caos, Crises e Desastres: Uma Abordagem Estratégica para Gestão de Crises na Indústria do Turismo, pp 669-683, copyright (2004), com permissão da Elsevier.

A fase final do lidar com crises e desastres de forma mais estratégica e holística é a fase de avaliação e feedback, à medida que o destino ou organização começa a recuperar de uma crise e a normalidade começa a ocorrer. O principal objectivo de uma organização ou de um destino é controlar a crise ou

desastre e reduzir a sua gravidade ou até pará-lo completamente. No entanto, como discutido anteriormente, crises e catástrofes são caóticos e complexos e os seus impactos podem trazer mudanças duradouras para os sistemas, e essas mudanças podem ser positivas ou negativas. Burnett (1998) sugere que as crises criam heróis ou líderes que emergem para contribuir directamente para que um destino ou organização enfrente essas crises de volta à normalidade ou a um estado melhorado. Um melhor estado é possível devido à capacidade de uma organização ou destinos a partir de crises e catástrofes, fazer mudanças de política, e adaptar e modificar estratégias que não funcionaram de forma eficaz. Portanto também aqui não deixa de ser verdade, que à males que podem vir por bem.

4. Prevenção de Crises e Mitigação de Desastres no Turismo

O planeamento pró-activo ajuda os gestores a controlar e a resolver uma crise. Por outro lado, Ignorando a possibilidade de uma crise, poderá levar a crise a tomar vida própria.

Kash e Darling (1998: 180)

Prevenção de Crises Organizacionais

O grande desafio para as organizações será monitorizar os ambientes operacionais tanto os externos como os internos, a fim de prever possíveis problemas e lidar com estes antes que se transformem em crises. Existem uma série de sistemas e técnicas adequadas ao nível empresarial que ajudam e possibilitam a identificação precoce e a advertência de possíveis problemas, choques e crises na área política, económica, social e tecnológica. O objectivo não será o de cobrir todas essas técnicas, mas antes fornecer algumas informações sobre aquelas que poderão vir a ser de maior interesse para as organizações do turismo. Em particular, deve-se notar que estas organizações em muitos casos são pequenas e médias empresas que dificilmente têm recursos suficientes para alocar em sistemas de planeamento estratégico.

No entanto, algumas das técnicas listadas abaixo, não exigem muito investimento e requerem mais uma mudança de mentalidade, longe de ignorar potenciais eventos é sim realmente necessário reconhecer tais eventos e considerar as formas de lidar com estes. Como Rousaki e Alcott (2007: 28) declaram, o estado de prontidão é um estado de espírito e "prontidão perante a crise pode... ser largamente definido como a prontidão em lidar com a incerteza causada por uma crise". Além disso, um dos maiores problemas na resposta às crises é a falta de informação, experiência e preparação juntamente com a intensidade e a velocidade a estes ocorrem. O desenvolvimento e a utilização de sistemas e técnicas tais como a previsão, no sentido de reunir informações e verificar se há sinais de crise e de desastres naturais, juntamente com o desenvolvimento de planos e estratégias de gestão de crises e de desastres, poderá reduzir as vulnerabilidades na gestão do turismo e melhorar a sua capacidade para lidar com incidentes se estes porventura surgirem. Isto pode constituir-se como um tempo valioso em acções de resposta no sentido a ajudar a travar a procura por recursos (Reilly, 1987).

Porem, esta secção observa também que as técnicas actuais de previsão são baseadas no paradigma newtoniano, que por sua vez, não são tão úteis para projectar choques imediatos, tais como crises ou desastres, que podem ser, e muitas vez assim acontece, desencadeados por incidentes fora do sistema do turismo.

Há uma série de passos interrelacionados no desenvolvimento da preparação e planeamento de crises, incluindo:

- verificação de problemas ou sinais que possam vir a transformar-se em potenciais crises através da utilização de indicadores específicos (político, económico, social, tecnológico) e fontes de informação;
- examinar os potenciais riscos, as previsões e os cenários de crises e os seus prováveis impactos;
- criação de planos preventivos e de contingência que poderiam incluir um sistema de gestão estratégica de crises, incluindo uma equipa de gestão de crises para a formação de pessoal e selecção dos recursos adequados.

Verificação do ambiente

Como nota de Ansoff e McDonnell (1990), desde os anos 1950 o ambiente organizacional tornou-se menos previsível, levando ao aparecimento do planeamento e da gestão estratégica designado por problemática da gestão estratégica, ou por vezes referido como gestão de problemas. O problema estratégico é "um desenvolvimento futuro, dentro ou fora da organização, que provavelmente terá um impacto importante na capacidade de uma empresa [ou organização] atingir os seus objectivos" (Ansoff e McDonnell, 1990: 369). Embora os autores observem que um problema estratégico pode ser uma força ou oportunidade, pode também ser uma ameaça externa ou uma fraqueza interna, que poderia ocorrer entre os ciclos de planeamento anual e, portanto, pode ser desperdiçada pelos gestores.

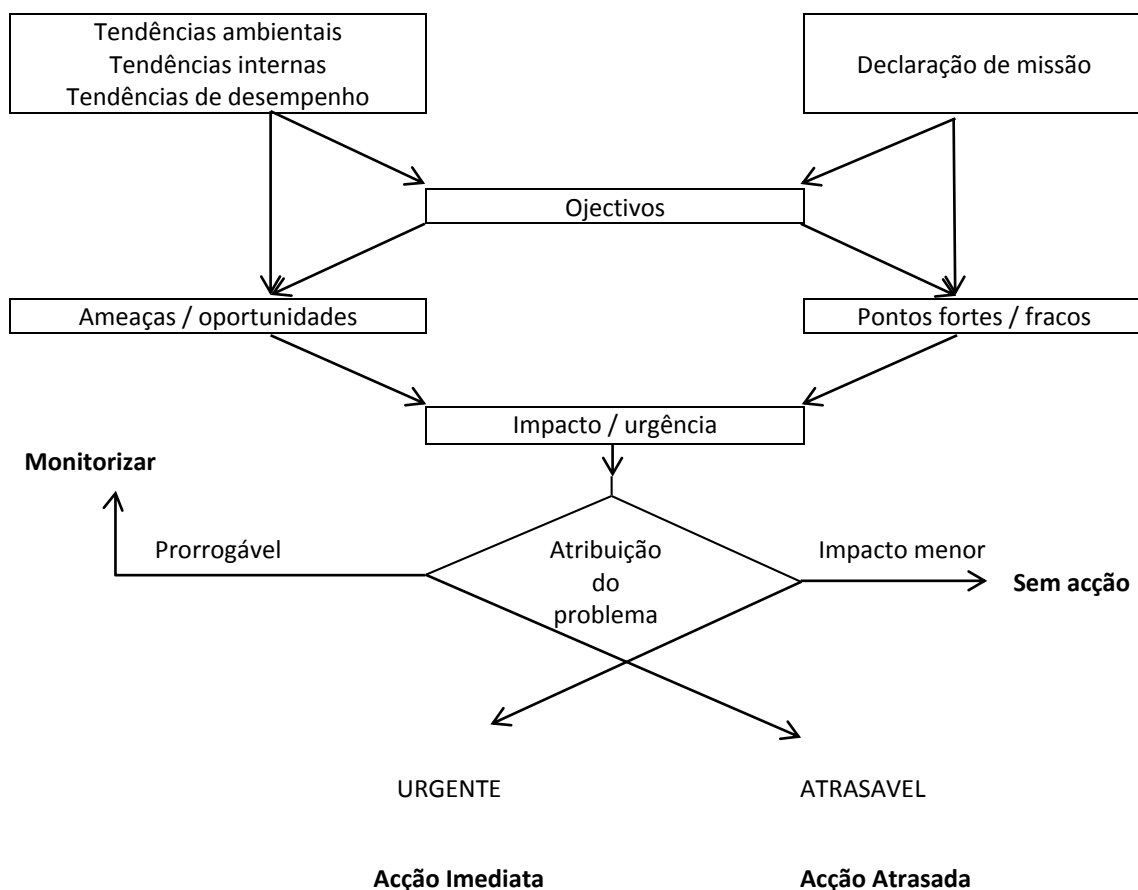
Um sistema estratégico de gestão de problemas (SEGP - SIM) é um procedimento sistemático que pode ser usado para a identificação precoce e para uma resposta rápida aos desafios surpreendentes a partir de dentro e de fora da organização. O SEGP tem sido descrito como uma ferramenta de planeamento estratégico em 'tempo real' que poderá ser usado numa revisão periódica (mensal) e na actualização de uma lista de questões/problemas estratégicos (Ansoff e McDonnell, 1990). A resposta rápida aos problemas poderá ocorrer nas seguintes formas, de acordo com Ansoff e McDonnell (1990: 370):

- a responsabilidade pela gestão do sistema é assumido por um grupo de gestão sénior que tem recursos e autoridade para iniciar uma acção imediata;
- o SEGP pode cortar nas estruturas organizacionais e as unidades em melhor posição para lidar com as questões poderá lhes ser atribuída a responsabilidade, ou uma comissão ad hoc poderá ser criada nas unidades de negócios que fazem reporte directo à administração;
- as responsabilidades, incluindo não só o planeamento, mas também a tentativa de resolver o problema, portanto a separação entre o planeamento e a implementação não é visível num SEGP.

Mobilizando a administração geral, a gestão de problemas específicos de pessoal e trabalhadores em geral é uma parte fundamental do sistema estratégico de gestão de problemas.

Os problemas podem variar das questões políticas, às económicas, sociais ou tecnológicas. São necessárias três etapas principais e estão ilustradas na Figura 4.1 adaptado de Ansoff e McDonnell (1990).

Figura 4.1 - Análise das etapas e dos problemas estratégicos



Fonte: Modificado após Ansoff e McDonnell (1990: 372).

- 1) O primeiro passo após os sistemas e as pessoas se terem dedicado à tarefa de gestão estratégica de problemas é a identificação da problemática a partir de um número de fontes de informação, incluindo o ambiente externo, as tendências na empresa e as tendências do seu desempenho. Devem ser desenvolvidos temas para que estes se relacionem o mais possível com a organização (incluindo avanços na tecnologia) através de monitorização do ambiente interno e externo.
- 2) Os problemas devem ser examinados tendo em conta a realização dos objectivos das organizações, no entanto, é muitas vezes difícil para os gestores já que são chamados a usar o julgamento, atribuindo um número de impacto (de + 10 a -10 por exemplo) com base na sua avaliação e na recolha e utilização de informações de fora da organização (através do uso de especialistas, por exemplo). Aqui, é importante examinar a probabilidade de um evento ou problema ocorrer e a sua resistência ao impacto. A matriz de classificação de crise de Burnett (1998), discutida no segundo tema, pode ser útil para diferenciar possíveis problemas (o que poderia ser tratado mais tarde ou simplesmente monitorizado) com os de crises iminentes. De acordo com Burnett (1998) e Billings *et al.* (1980), é a percepção de perda e a probabilidade combinam-se para criar uma ameaça. Juntamente com a falta de informação, pressão do tempo e a falta de controlo, esta perda e probabilidade percebida poderiam impulsionar um problema para uma crise. Um impacto menor faria cair o problema da lista de problemas de acordo com Ansoff e McDonnell (1990), enquanto um grande impacto juntamente com uma necessidade urgente constituiria uma necessidade de acção imediata na organização, e portanto uma resposta rápida seria vital. Se a resposta poder ser adiada até o próximo ciclo de planeamento pode então ser designada de adiável. Se de acordo com estimativas, a resposta poder ser adiada indefinidamente até que melhores estimativas do impacto possam ser desenvolvidas, o evento é marcado prorrogável.

- 3) As principais ameaças e oportunidades são anotadas e são definidas prioridades de acordo com o seu impacto esperado, e a lista problema-chave é actualizada à medida que os problemas são resolvidos, tornam-se menores ou os novos são adicionados por meio da análise dos problemas.
- 4) Embora este modelo seja útil para analisar o potencial impacto e a urgência de eventos únicos, este não consegue analisar o impacto das tendências e dos eventos interrelacionados e a sua interdependência,

A análise empresarial de impacto transversal (business cross-impact analysis) pode ser uma ferramenta porventura melhor, uma vez que analisa o impacto que uma série de eventos podem ter sobre as linhas e campos estratégicos em que a organização está envolvida. De acordo com Witt e Moutinho (2000: 298), a análise de impactos cruzados é uma técnica menos conhecida, mas útil para examinar as inibições dos eventos e o desdobramento das relações entre os eventos que podem parecer inicialmente não relacionados. É útil para a verificação/monitorização ambiental para que as organizações observem o provável impacto das tendências. Trata-se de seleccionar um pequeno número de pessoas (decisores de topo e consultores externos) para especificar os eventos críticos relacionados ao tema deste projecto, enquanto cada evento é colocado na matriz e o impacto de cada evento em cada outro evento é avaliado (Witt e Moutinho, 2000). Eventos de ameaça elevada são definidos com um alto valor negativo, enquanto que as oportunidades são fornecidos com um valor positivo, e a estes podem ser atribuídos valores numéricos pelos participantes. Os membros da equipe de tomada de decisão poderão ser envolvidos em mais de uma rodada de pontuação ou votação relacionadas com os problemas, e a revisão da matriz permite aos gestores uma boa compreensão desses eventos, os quais podem ser fortemente activos e significativamente reactivos, cuja importância para a estratégia de planeamento e a estratégia de desenvolvimento é sem dúvida importante (Witt e Moutinho, 2000).

Técnicas de previsão e recolha de informação

Juntamente com as questões gerais de gestão e análises de impacto, existem indicadores mais específicos e técnicas que podem ser usados para ajudar a prever ou avaliar o provável impacto de incidentes e eventos que poderão evoluir ou derivar, se não forem tratados, em crises. No campo da política e economia, existe a análise de risco político e empresarial, análise de risco ambiental que muitas vezes usa ferramentas de previsão estratégica, incluindo técnicas de modelagem quantitativa e técnicas qualitativas. A previsão, envolve muitas vezes o uso de uma gama de ferramentas analíticas para auxiliar os gestores de turismo na tomada de decisões e deverá ser integrada com o planeamento organizacional (Witt e Moutinho, 2000). A previsão, a um nível estratégico poderá ser realizada, de acordo com Cole (1994: 68) em dois grupos principais:

- 1) Quantitativos (ou seja, onde as projecções são baseadas em dados numéricos, como estatísticas e dados de contabilidade, muitas vezes analisadas por computador com base em modelos). Esta abordagem utiliza dados e técnicas “pesadas”, tais como previsões orçamentais, projecções simples, modelagem por computador incluindo econometrias e é uma abordagem racional/determinista.
- 2) Qualitativos (isto é, projecções baseadas em pressupostos explícitos e no julgamento individual sobre estas). Esta abordagem usa dados e técnicas “leves” como PEST, SWOT, desenvolvimento de cenários, técnica Delphi e brainstorming e é uma abordagem intuitiva da previsão.

Embora não se pretenda explorar em profundidade as técnicas de previsão, serão importantes para determinar os tipos de ferramentas de previsão que poderão ser usadas pela indústria do turismo para evitar ou reduzir o impacto das crises económicas, políticas ou sociais. Calantone et al. (1987), notam que existem diversos tipos de previsão:

- A previsão exploratória extrapola as tendências passadas por meio de regressão ou análise de séries temporais com base em suposições sobre as relações entre variáveis.
- A previsão normativa incorpora discussão sobre os métodos necessários para alcançar um resultado futuro desejado.
- A previsão Integrativa baseia-se numa variedade de métodos para determinar as relações subjacentes entre uma variedade de previsões, a integração destas para maximizar as previsões.
- Previsão especulativa utiliza técnicas qualitativas como a escrita de cenário ou o julgamento de especialistas, como na abordagem Delphi ou do perito. Esta abordagem tem sido usada na indústria do

turismo com frequência desde 1970. A técnica Delphi pertence a um conjunto de métodos de pesquisa qualitativa que dependem do julgamento de indivíduos supostamente especialistas no assunto em consideração. Outras técnicas de investigação "de julgamento" incluem júris de opinião executiva, avaliações de probabilidade subjectiva, e pesquisas de intenções de consumo (Frechtling, 1996). A abordagem Delphi é muitas vezes usada em casos de eventos tecnológicos e específicos. Lloyd et al. (2000), por exemplo, usaram a técnica Delphi para prever as mudanças na indústria hoteleira de Hong Kong, como resultado da transferência de soberania da Grã-Bretanha para a China em 1997.

Há uma divisão óbvia entre o uso de técnicas de previsão exploratória e normativa racional/determinista a qual recorre à análise de dados quantitativos e aquelas que são mais intuitivo/julgadora, próprias das técnicas de previsão especulativa. No entanto, as técnicas integrativas combinam estes dois tipos a fim de maximizar as previsões. O planeamento de cenários poderá ser útil para "sensibilizar os decisores para os potenciais resultados e tendências dos eventos " (Grewe et al., 1989, 112).

Outras fontes de informação de previsão são os chamados Índices Empresariais de Risco Ambiental (IERA - BERI), que tentam prever o clima político e a estabilidade da indústria em aproximadamente 130 Países. O índice é composto por três elementos da maior importância, de acordo com Glaesser (2003: 127-128) e BERIs (2003):

- 1) O Índice de Risco de Operações (IRO - ORI): que avalia o clima empresarial através de 15 factores que afectam o clima de investimento.
- 2) O Índice de Risco Político (IRP - PRI): que avalia a estabilidade política num país que cobre 10 critérios que vão desde as causas e os sintomas de instabilidade e envolvem cientistas políticos e sociólogos.
- 3) O Factor de Remessa e Repatriamento (Factor R - R factor): que analisa a capacidade de um país quanto à sua obrigação de pagar e considera a sua capacidade de converter o capital e os lucros noutras moedas.

Há uma série de empresas privadas que oferecem serviços de avaliação de risco similares, incluindo o Centro de Investigação Mundial do Mercado (World Markets Research Center), a qual contém uma Unidade de Previsão Política e Económica (Political e Economic Forecasting Unit), responsável por uma gama de serviços de inteligência ao nível dos países. Este avalia e prevê as condições políticas, económicas, legais e negociais em 186 países através de análise e relatórios especiais diários, relatórios de países, previsões Económicas para 5 anos e modelos de avaliação de risco soberano.

Muitas das mudanças feitas foram apreciadas pela indústria de viagens e turismo, no entanto, há preocupações entre alguns operadores turísticos sobre a crescente influência política sobre a unidade de conselhos de viagem (Templeton, 2003: 4). Stuart Britton, diretor da Somak Holidays (em Templeton, 2003: 4) argumenta que "não há viés mais político no conselho do nosso Governo do que nos conselhos dos outros. Há um perigo de que, ao entrar na página para qualquer país, o consumidor seria apavorados quando imediatamente confrontado por um parágrafo sobre o terrorismo ". Beirman (2002: 169) concorda e sugere que as advertências sobre viagens podem ser altamente politizadas e também imprecisas, prejudicando significativamente o destino turístico. Com relação à redução de visitantes para Israel em 2000, ele observa que o impacto:

foi exacerbado pelas acções de alguns governos, nomeadamente os EUA, que tomou a medida (pelos padrões mundiais) extremo de aconselhar os seus cidadãos a evitar viagens para Israel. A maioria dos governos ocidentais aconselhou os seus cidadãos a evitarem as viagens para a região controlada pela Autoridade Palestina e outras específicas em Israel e foram tomadas precauções extra, mas ficaram aquém de uma proibição de viagem.

A Previsão e a incerteza intrínseca

Embora Prideaux et al. (2003) sugeriram que estes relatórios de avaliação de risco (e, possivelmente, o conselheiros de viagens) poderão ser úteis para a previsão das mudanças ou crises, observaram ainda que

as abordagens tradicionais têm dificuldade em prever os choques, incluindo crises e desastres. Geralmente a previsão é usada para prever a actividade do turismo futuro e é útil em tempos de normalidade ou estabilidade, mas em tempos de incerteza, prever os fluxos de turismo futuro é problemático (Prideaux et al., 2003). A precisão das previsões é um ingrediente crítico da previsão permitindo que as decisões sejam tomadas de forma mais eficaz e eficiente.

Prideaux et al. (2003) notam o amplo uso de cenários como base para a previsão de choques, tais como crises e catástrofes na área de gestão de risco. No entanto, como eles sugerem:

a literatura sobre turismo ainda não começou a investigar a vasta gama de técnicas desenvolvidas na literatura de gestão de risco, mas essa literatura tem o potencial de produzir modelos, quadros e teorias que ajudarão os especialistas do turismo na previsão e planeamento de crises e desastres. (Prideaux et al., 2003: 477)

Em última análise, a discussão acima preocupa-se com a recolha de informações e de dados para entender o contexto, e possivelmente, identificar os sinais de uma potencial crise. Muitos autores sugerem que esta é apenas uma parte do processo de gestão de risco (Tarlow, 2006; Then e Loosemore, 2006), em conjunto com a necessidade de utilizar essas informações para desenvolver planos de acção para o tratamento dos riscos.

A Tabela 4.1 descreve a gama de instrumentos de previsão e o seu grau de certeza da previsão com base no nível de choque (discutido no 2º tema). Eventos S1 e S2, tais como mudanças nas taxas de câmbio e na inflação deverão ser captadas pelas técnicas correntes de previsão econométrica. No entanto, S3 e S4 são mais graves com os casos dos choques do tipo S3 (tais como sismos e ataques terroristas) significativamente para além das ferramentas de previsão normal, mas poderiam ser incluídas nas previsões através do uso de cenários ou análise de risco para determinar a extensão do problema e aplicar técnicas de previsão padrão a fim de poder estudar os impactos de baixa, média e alta probabilidade. Incidentes S4 poderão ser o resultado de um desastre ou crise invisível, como uma crise económica. A utilização alargada de técnicas usadas em incidentes S3 poderiam ser utilizadas para fornecer informações às técnicas de previsão padrão.

Tabela 4.1 - Classificação de choque, ferramentas de previsão e grau de certeza da previsão

Escala	Ferramentas de previsão	Nível de certeza da previsão
S4	Cenários, avaliação de risco, previsão de Delphi e pesquisa histórica pode ser usado para identificar os riscos desta natureza e desenvolvem estimativas das condições da procura e oferta de viagens no pós-choque. Neste ponto, novos parâmetros são estabelecidos permitindo a utilização de técnicas de previsão padrão.	Muito baixo
S3	Os cenários determinam os limites possíveis do impacto do choque permitindo a recurso a diversas técnicas de aceitabilidade de previsão padrão para testar as respostas do turismo para uma gama de resultados possíveis.	Além das actuais
S2	Técnicas de previsão existentes com permissão para mudanças bruscas das condições de procura e de oferta.	Médio e baixo
S1	Métodos de previsão Standard.	Elevado para o curto prazo, menor a médio prazo

Fonte: Modificado após Prideaux et al. (2003: 484).

Prevenção de desastres, redução e mitigação

Considerando o risco e a vulnerabilidade

O risco nunca poderá ser completamente eliminado, no entanto, pode ser melhor gerido de forma que a vulnerabilidade a esse risco sejam reduzidos. De acordo com Smith (1995), esta situação envolve muitas vezes alguma forma de avaliação e gestão do risco de forma a reduzir o factor risco ou vulnerabilidade à propriedade ou a vida humana como resultado de um perigo natural.

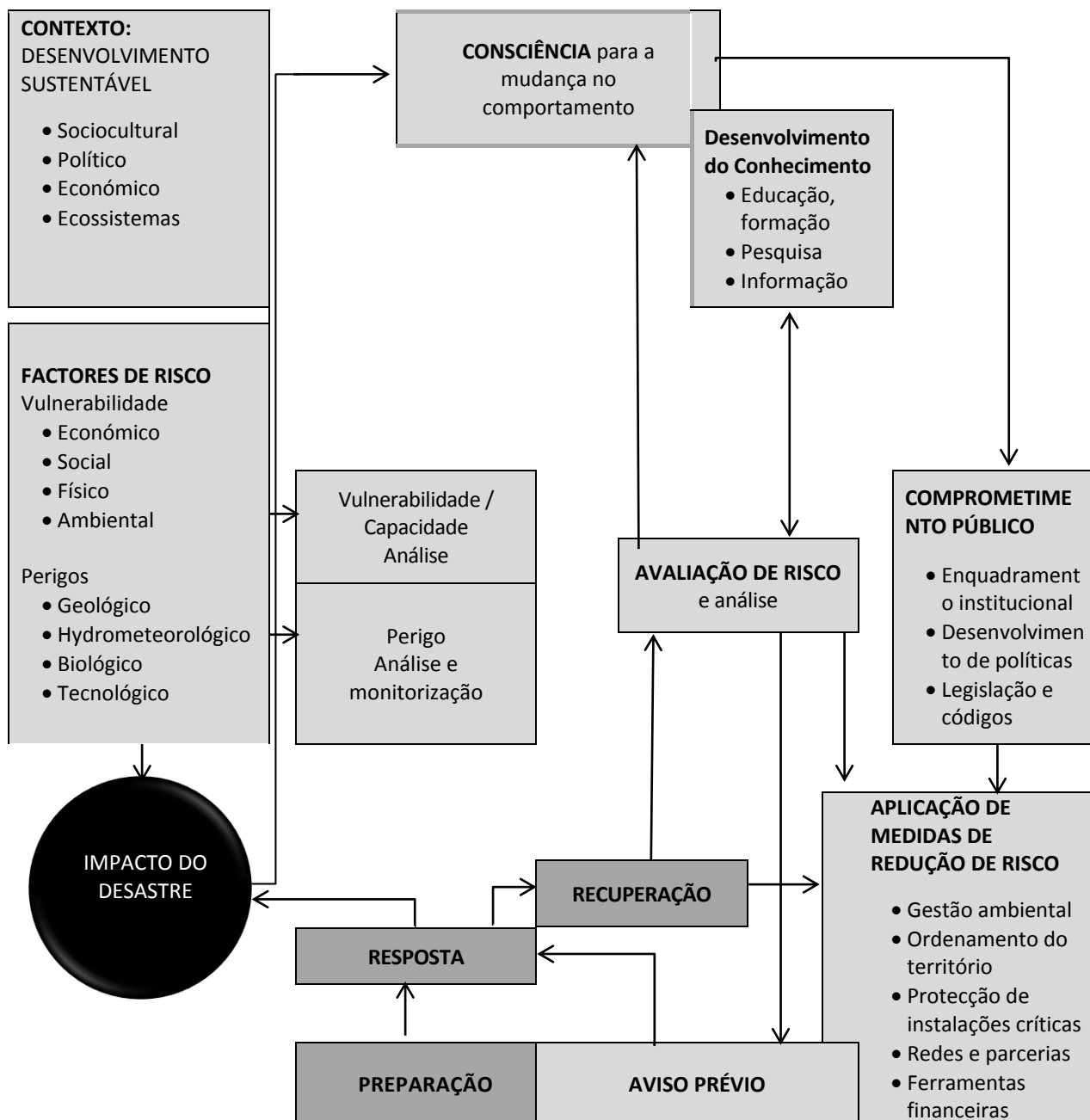
Como Alexander (2000) sugere, se o nível de risco ou vulnerabilidade for significativamente maior do que a frequência ou magnitude de um perigo, então uma estratégia de mitigação do perigo tem potencial.

Embora o número de desastres associados tenha aumentado nas últimas décadas e o número das populações ameaçadas por tais incidentes tenha também crescido, a taxa de mortalidade caiu quase para metade (ISDR, 2004) como resultado da mitigação do risco de desastre ou devido a estratégias de prevenção. No entanto, muito mais poderá ser feito na mitigação e prevenção de desastres, particularmente no impacto sobre os destinos turísticos.

A Década Internacional para a Redução de Desastres Naturais (IDNDR) proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas de 1990 a 1999 e os seus programas são uma forma de sensibilização para redução de desastres e dos seus riscos entre os membros da comunidade científica, mas também para as comunidades locais, que devem estar informadas e a par dos acontecimentos em parceria com cientistas e governo (Salter, 1997).

A ISDR (2004) desenvolveu um quadro de redução do risco de desastre (ver Figura 4.2), que define os principais componentes da redução de risco. Como discutido anteriormente, o contexto para o planeamento e gestão de desastres está associado ao conceito de desenvolvimento sustentável, que num sentido amplo e holístico engloba elementos económicos, sociais, culturais, políticos e ambientais.

Figura 4.2 - Enquadramento para a redução do risco de desastre



Fonte: ISDR (2004: 15).

Portanto, o debate sobre a prevenção e a redução de desastres (do turismo) deverá ser considerado de forma séria, num contexto mais amplo e num enquadramento de desenvolvimento sustentável.

Ainda assim, como Smith (1995) aponta, surgem muito poucas perguntas após a avaliação do risco no sentido de analisar o impacto real das medidas de atenuação ou de protecção, o que restringe o nosso entendimento sobre a redução dos riscos e seu valor. Além disso, a OMC (1998) sugere que qualquer análise e avaliação do risco devem incluir os impactos indirectos de um desastre, incluindo perdas secundárias (mortes e feridos), perdas no funcionamento de serviços essenciais, perdas de mercados e perturbações no turismo. Smith (1995) sugere uma equação de risco com base nas três questões acima referidas:

$$R \text{ (risco)} = P \text{ (probabilidade)} \times P \text{ (prejuízo)}$$

No entanto, avaliação de risco envolve não apenas a identificação de estimativas e avaliações de risco, mas deverá similarmente considerar a capacidade da população para enfrentar ou lidar com esses riscos, e devendo portanto, incluir este elemento de capacidade em qualquer equação de avaliação de risco, como a seguir em ISDR (2004):

$$\text{Risco (R)} = \text{Perigo (P)} \times \text{Vulnerabilidade (V)} / \text{Capacidade (C)} \text{ ou}$$

$$\text{Risco (R)} = \text{Função de (H e V / C)}$$

A vulnerabilidade pode ser relacionada tanto com a vulnerabilidade perante o perigo, mas também a um conceito chamado de vulnerabilidade subjacente (Allen, 2003) que se relaciona com uma fraqueza contextual ou à susceptibilidade subjacente da vida diária (tais como as forças de mercado e as tendências políticas, ou a globalização), que origina uma situação vulnerável. A vulnerabilidade pode incorporar os seguintes quatro principais tipos:

- 1) Vulnerabilidade física inclui aspectos tais como localização, densidade populacional, e projecto de infra-estrutura física. Exemplos de vulnerabilidade física incluem empresas ou populações localizadas em planícies de inundação ou casas/empresas construídas sem construção anti-sísmicas.
- 2) Vulnerabilidade económica inclui a capacidade de um destino responder de forma individual às enormes perdas económicas que muitas vezes ocorrem nos desastres e está intimamente ligada aos níveis de endividamento e as reservas financeiras dos países. Além disso, destinos cuja economia é diversificada e não dependente de um pequeno número de sectores económicos também podem ser vulneráveis a desastres nos sectores como o turismo, no caso dos pequenos Estados insulares. Em última análise, os indivíduos ou países mais pobres são menos capazes de responder a desastres e, portanto, precisam de assistência económica para a resposta e a recuperação de desastres.
- 3) Vulnerabilidade ecológica inclui elementos tais como os níveis de degradação ambiental, perda de biodiversidade, perda de resiliência do sistema ecológico que poderia vir a criar uma maior vulnerabilidade a desastres naturais.
- 4) Vulnerabilidade social inclui estruturas organizacionais e de gestão que combinadas poderiam causar um aumento da vulnerabilidade entre grupos tais como mulheres, crianças, membros de minorias étnicas e pessoas com deficiência que muitas vezes são os grupos mais vulneráveis da população durante os desastres.

A recolha de informações sobre os perigos do risco e da vulnerabilidade requerem a recolha de dados para auxiliar o desenvolvimento de políticas e planos dos governos nacionais e das organizações de seguros. Por exemplo, na Nova Zelândia estas recorrem a uma estratégia de seis pontos de avaliação de risco (em Salter, 1997: 63) que:

- 1) Determina a importância dos riscos estimados (em termos absolutos e comparativos).
- 2) Considera a aceitabilidade (em termos de tolerância individual e social).
- 3) Examina o impacto económico e as opções de financiamento para a resposta e a recuperação.
- 4) Examina os custos e benefícios do controlo para os riscos mais graves.
- 5) Avalia o custo-risco-benefício.
- 6) Decide se aceita, reduz ou transfere o risco.

No entanto, os dados sobre a análise do risco muitas vezes pouco divulgada e apesar do mapeamento de riscos ser comum, é menos comum o mapeamento das susceptibilidades ou vulnerabilidades da comunidade local ou de um destino turístico.

Cairns, na Austrália é um dos poucos destinos turísticos que produziram mapas de risco utilizando sistemas SIG (Sistemas de Informação Geográfica) para compreender o risco de deslizamento de terras (Michael-Leiba et al., 2000). Becken e Hay (2007) e o IPCC (2007) propõem uma abordagem baseada no risco para lidar com os desafios e as oportunidades das mudanças climáticas. Em particular, Becken e Hay (2007) consideram os riscos associados às mudanças climáticas no(a): (1) apelo ao destino pelos turistas, (2) impacto sobre as infra-estruturas e operações de transportes (incluindo o investimento nas infra-estrutura de novas atracções e reinvestimento em infra-estruturas existentes), (3) base de recursos humanos e naturais, (4) saúde, segurança e satisfação do turista, e (5) sustentabilidade das instalações e do destino.

A fase final de avaliação de risco trata do desenvolvimento de cenários e de medidas que possam ajudar o governo e as comunidades a considerar uma variedade de medidas de redução de risco, disponíveis para contribuir para a mitigação ou redução dos riscos e dos desastres.

Considerando as medidas de mitigação

A mitigação e redução de potenciais riscos e desastres é necessária ao nível internacional, nacional, regional, local e individual. Estes níveis diferentes indicam que os conceitos de risco e probabilidade de vulnerabilidade podem ser observados em muitas escalas diferentes, desde as internacionais às individuais. McEntire (1999, 2001), considerando o conceito de vulnerabilidade, sugere a necessidade de desenvolvimento invulnerável o qual é amplamente definido como sendo do âmbito da gestão da vulnerabilidade. Neste contexto, McEntire (2001: 193) sugere que o conceito de desenvolvimento invulnerável é uma tentativa de:

- vincular as actividades de desenvolvimento para a redução da vulnerabilidade;
- formular uma cultura de segurança, prevenção e preparação entre todos os indivíduos, famílias, grupos, empresas, organizações, comunidades e nações ao redor do mundo;
- aumentar as capacidades, a cooperação, coordenação e a eficácia de todas as organizações e as agências públicas, privadas e sem fins lucrativos envolvidas ou relacionadas com a gestão de desastres e a redução da vulnerabilidade (criando instituições de gestão de desastres).

O foco na vulnerabilidade é tomado porque, como McEntire (2001: 194) observa, "... os seres humanos são capazes de controlar a vulnerabilidades, não os riscos naturais ". Sair da vulnerabilidade pode exigir não só novos paradigmas de desenvolvimento, mas também novas formas de conceptualizar a vulnerabilidade que levam em consideração vulnerabilidades sociais e económicas mais amplas, e não apenas a vulnerabilidade perante eventos específicos ou desastres naturais.

As altitudes da indústria, comunidade e dos turistas perante os riscos e os perigos naturais são de consideração importante. Por exemplo, o público tem um papel importante na prevenção e preparação e deverá entender como proceder num desastre natural em acção. No entanto, como Larsson e Enander (1997) sugerem, as pessoas tendem a não estar interessados na prevenção e preparação e acreditam que são menos vulneráveis do que os outros. O papel das normas e valores sociais e o nível de preparação estão sob escrutínio, especialmente no que diz respeito ao turismo, mas são vitais no sentido de ajudar a formular estratégias para incentivar a prevenção, a preparação e a resposta dos turistas e moradores locais em regiões vulneráveis.

De acordo com Hoogenraad et al. (2004), os viajantes independentes e os turistas são mais vulneráveis aos desastres naturais já que estes viajam para fora de grupos formais e alguns podem assumir mais riscos, enquanto Murphy e Bayley (1989) sugeriram que os turistas tendem a ignorar o risco e mostram um baixo nível de consciência no que se refere a desastres naturais.

Visitantes do norte de Queensland, após o ciclone *Larry* os atingir em 2007, foram questionados sobre as suas fontes de informação aquando do ciclone tropical *Larry*, com mais de 43% registando que a informações sobre o ciclone chegou através da televisão, seguida por outras fontes de informação, incluindo jornais (19,9%) e amigos ou parentes do norte de Queensland (13%), de acordo com Prideaux et al. (2007). No entanto, os visitantes domésticos apresentaram uma tendência elevada para uso da televisão, enquanto os visitantes internacionais utilizaram a Internet em maior número. Um total de 57,9% dos entrevistados salientou que o ciclone não afectou a sua satisfação com a viagem, ou que o impacto foi muito pouco (33,5%) sobre sua satisfação. Apenas 8,6% indicaram que o ciclone teve um forte impacto na sua satisfação. (Prideaux et al., 2007).

Smith (1995: 66) observou três grandes modificações intencionais associadas aos riscos: modificar o fardo da perda, ajustando os danos dos eventos para as pessoas, e finalmente, ajustando as pessoas a eventos de perigo. Em todos esses casos, tanto estruturais (por meio da engenharia e outras medidas de

protecção física) como não-estruturais (através de legislação, códigos e planeamento urbano) as medidas podem ser usados pela, ou impostas à indústria do turismo.

1) Modificando a perda

Modificando o peso da perda, espalhando o fardo financeiro o mais amplamente possível através de esquemas de apoio e de seguros. Estas são de perda partilhada ou de transferência de riscos mais do que de redução da perda e são, talvez, uma resposta reactiva e limitada aos desastres. No entanto, como Smith (1995) aponta que, o auxílio e os seguros de desastres podem ser usados de forma limitada para encorajar a redução de perdas no futuro. Por exemplo, começa a existir a possibilidade de o seguro não cobrir alguns países ou regiões se a mitigação/redução não ocorrer, de acordo com Salt (2003), e fornece exemplos como furacões, explosões vulcânicas e inundações, onde a indústria de seguros tem exigido medidas para reduzir a vulnerabilidade e o risco. Vejamos o caso do sector dos seguros do Reino Unido, que exigiu, depois de uma série de recentes inundações, ao governo que gastasse recursos financeiros na defesa contra inundações ou estes negariam a cobertura em várias partes do Reino Unido. Salt (2003) sugere que, devido às mudanças climáticas em curso poderia a indústria dos seguros, no futuro, recusar as reivindicações das regiões do globo mais susceptíveis a desastres. Como Becken e Hay (2007: 59) sugerem, “a indústria dos seguros é fundamental para o turismo. Em muitos casos, permite à indústria do turismo dispersar a riscos residuais relacionados com o clima, que não podem ser evitados por outras medidas de adaptação”.

Além disso, o ISDR (2004) observou a forma como os bancos de desenvolvimento internacionais e regionais (como o Banco Mundial), que forneceram muitos dos fundos para a recuperação após catástrofes, estão promovendo o investimento em estratégias e planos de redução de desastres para ajudar os países no seu desenvolvimento económico e social. Companhias de seguros podem também representar uma redução nos prémios se as empresas se envolverem em estratégias de mitigação de risco, especialmente se os códigos de construção ou regulamentos de ordenamento do território forem respeitados. Esta situação pode funcionar nos países desenvolvidos, onde a indústria de seguros é bem evoluída, mas pode ser difícil de implementar em países menos desenvolvidos.

2) Modificação de Eventos

A resposta mais pró-activa para os perigos e desastres naturais será tomada pela redução das perdas e ajustando eventos danosos para as pessoas. Alguns desastres naturais podem ser suprimidos na fonte através de algum tipo de engenharia de controlo ambiental. Além disso, o desenvolvimento de medidas de resistência aos riscos ou perigos e de medidas de emergência podem salvaguardar a vida humana e a propriedade em áreas de alto risco. No entanto, como Smith (1995) aponta, controlar o ambiente é extremamente difícil e só pode ocorrer com sucesso se a prevenção humano conseguir garantir que o risco está contido.

Por exemplo, grandes projectos hidráulicos podem mudar as referências paisagísticas das comunidades e sua percepção do risco, aumentando assim a vulnerabilidade, reduzindo a capacidade das pessoas para avaliar e antecipar riscos relacionados com ameaças. A construção de obras de engenharia num rio pode oferecer protecção contra inundações e possibilitar o aumento da planície de inundação aumentando risco perante o desenvolvimento do turismo, por causa das pressões sobre a terra (WTO, 1998).

Para reduzir a vulnerabilidade física, instalações ou infra-estruturas importantes para o turismo (tais como estradas, aeroportos, oferta de alojamento e infra-estrutura de comunicação) poderão ser melhor projectados para suportar os riscos no futuro, enquanto outros mecanismos podem ser implementados para tornar as infra-estruturas mais resistentes a riscos, embora nem todos possam ser protegidos com é o caso das áreas de alto risco (Mileti, 1999). Por exemplo, a Suíça tem reconhecido o valor das florestas na

protecção de activos económicos importantes (estradas, indústrias, infra-estrutura, turismo), bem como povoações e pessoas contra avalanches e deslizamentos de terra. A economia proporcionada pela protecção de florestas foi estimada entre EUA \$ 2 bilhões e EUA 3,5 bilhões dólares por ano (OFEFP, 1999).

Outros mecanismos que podem ser usados para reduzir a probabilidade de desastres ecológicos podem incluir o desenvolvimento de programas por organizações governamentais ou não governamentais para facilitar as boas práticas agrícolas e ambientais em ambos os países, desenvolvidos e em desenvolvimento. Por exemplo, projectos de conservação envolvendo uma melhor gestão de zonas húmidas ou do tratamento de água poderão ajudar as comunidades a sustentar o ambiente de que eles fazem parte, a reduzir a probabilidade de futuros desastres ambientais e a favorecer as mudanças ambientais globais que possam ter impacto sobre os recursos de um destino turístico.

3) Modificação da vulnerabilidade

Um grande conjunto de respostas analisa a modificação da vulnerabilidade humana, ajustando as pessoas a eventos danosos. Poderá acontecer através de legislação, actos voluntários e da consciencialização da localização da propensão ao risco. O ordenamento do território é um dos maiores métodos de modificação e redução da vulnerabilidade dos seres humanos a riscos. O uso da terra os planos permitir aos governos locais para reunir e analisar informações sobre a adequação dos terrenos para desenvolvimento, de modo que as limitações de áreas propensas sejam entendidas pelos decisores políticos, pelos potenciais investidores e pelos moradores da comunidade. O planeamento físico e espacial tem um papel vital a desempenhar para detectar áreas que sejam passivas de acidentes e com isso restringir seu uso a fim de reduzir a vulnerabilidade aos desastres. Sistemas de planeamento dos aglomerados humanos têm uma grande modificação na vulnerabilidade (Skertchly e Skertchly, 2001). Esta forma de planeamento é normalmente realizada ao nível do governo local e é vital à medida que crescimento populacional se expande para áreas que são mais susceptíveis a riscos para fins de recreio/turismo. Smith (1995: 98-99) observa uma série de medidas que podem ser usadas para reduzir a vulnerabilidade através do ordenamento do território:

- 1) Aquisição pública de áreas propensas aos perigos e a gestão de áreas de segurança pública ou de baixa densidade de desenvolvimento, ou se isso for muito caro, o governo local poderá adquirir terras para vendê-las sob certas condições, ou mesmo alugá-las para uso de baixa intensidade, ou poderá trocar terras perigosas para outras terras mais seguras se as empresas estiverem dispostas a mudar.
- 2) Com o zonamento territorial poderão ser criadas zonas através de regulamentos e decretos para voltar a usar áreas vulneráveis (tais como áreas susceptíveis a deslizamentos de terra ou terremotos) espaços de baixa densidade de desenvolvimento ou espaços abertos para parques ou pastagem. No entanto, esta terra pode parecer atraente para os investidores que poderão considerar o governo local excessivamente cauteloso.
- 3) Educação pública e métodos de voluntariado, que podem incluir directrizes ou leis, onde os construtores, os executores e afins, divulguem a existência de riscos para os possíveis compradores. Outras ferramentas de educação podem incluir sinalização, cartazes, conferências e *workshops* comunitários para aumentar a consciencialização sobre os perigos e a necessidade de mitigação de desastres.
- 4) Medidas financeiras, como incentivos fiscais, empréstimos, seguros ou subsídios ou similares poderão ser usados para possibilitar um incentivo às organizações públicas e privadas para a utilização das terras localizados em áreas de risco e valorizando uso de terras localizadas e áreas de baixo risco.

Smith (1995) alude ao conflito entre as partes interessadas sobre o ordenamento do território e as percepções de valor da terra. Este é um dos principais problemas na utilização de ordenamento do território para reduzir a vulnerabilidade a desastres no turismo. Especialmente os turistas e a indústria do turismo podem ser atraídos para áreas mais vulneráveis a desastres naturais (como praias, áreas de

campismo, rios, montanhas, etc.). Por exemplo, na costa dourada da Austrália (que é um trecho de 40 km de comprimento e 3 km de largura de terra na costa de Queensland) muitos hotéis foram autorizados a construir sobre a duna de areia numa zona tampão entre o mar e as dunas. A pressão crescente por vista para o mar, levaram à invasão do cume da duna, afectando a regeneração desta e da sua vegetação. Alguns países são fortemente dependentes de sectores específicos da economia, e porventura, a necessidade de diversificar em termos económicos por forma a reduzir a sua vulnerabilidade, se a sua actividade principal ou única economia for destruída por um desastre natural. Por exemplo, os pequenos estados insulares localizados nas ilhas do Pacífico e no Caraíbas dependem muito do turismo e estão também sujeitos a furacões e ciclones com impacto negativo sobre a indústria do turismo. Outros países poderão ser mais dependentes de outros sectores económicos como a agricultura, e, portanto, deverão também diversificar para outros sectores (possivelmente turismo) até mesmo para limitar a sua vulnerabilidade económica.

5. Preparação e Planeamento da Crise e do Desastre no Turismo

Preparação para os Desastres: Planeamento de Emergência

Em conjunto com a análise e avaliação de riscos e o desenvolvimento de estratégias de redução ou mitigação, vem o desenvolvimento de estratégias de preparação ou planos de emergência os quais poderão ser um bom auxílio se um desastre ou emergência surgir. A preparação é uma área fundamental para proporcionar força e resistência às acções que sustentam ou contariam o desastre, e portanto, poderá reduzir a vulnerabilidade das comunidades (Blaikie et al., 1994). Como Alexander (2000) observa, o planeamento de emergência e a gestão de emergência necessitam ser vistos como actividades ligadas a partir de planos que originam ou criam a estrutura de gestão de desastres. No entanto, como Quarantelli (1988) sugere, a gestão de desastres não decorre automaticamente do planeamento, porque muitas vezes há uma lacuna entre o planeamento e a resposta real em especial em grandes eventos. As duas principais razões para essa diferença são notadas por Quarantelli (1988):

- 1) A preparação para os desastres pode ser fraca, em primeira instância. Se os planos forem muito específicos ou segmentados, então a execução será simplesmente composto por um planeamento fraco e confuso.
- 2) Quando a gestão de crises (e de desastres) e o planeamento destes seguem princípios diferentes. O planeamento de desastres poderá supor que a gestão ocorrerá automaticamente através da implementação de planos. Uma boa preparação para o acontecimento envolve a formulação de planos e estratégias para lidar com desastres e emergências, mas a gestão de desastres ou da emergência é baseado em tácticas, as quais podem seguir a estratégia ou plano geral não excluindo eventuais mudanças devido à situação ou contexto de desastre.

A declaração acima é confirmada por Alexander (2000: 163) que sugere que um bom planeamento de emergência consiste numa combinação de preparação prévia e improvisação à medida (ad hoc), com o planeamento e a instrução a serem fundamentais para a preparação.

Se os desastres não poderem ser evitados ou mitigados, se passarem à acção e causarem danos, então estas estratégias e sistemas poderão ser usados para tentar limitar os danos à sociedade e à economia. Na fase de emergência, a gestão do desastre irá provavelmente munir-se de tácticas e planos modificados, concebidos durante a fase de preparação para o evento. Como Robert e Lajtha (2002: 184) nota, a resposta à emergência e o planeamento para o desastre incorporam muitos problemas de tal forma que poderá até ser bem pior do que não ter planos de todo. Os principais problemas observados mostram que estes:

- são escritos como gestos de submissão ao invés de directrizes operacionais realistas;
- no momento em que são publicados são muitas vezes antiquados e não estão actualizados;
- poucas vezes estão nos formatos apropriados;
- permanecem desconhecidos para as personalidades chave, susceptíveis de estarem envolvidas em qualquer resposta;
- contêm elementos informativos inúteis.

Como Turner (1994), Quarantelli (1984), Cassedy (1991) e Drabek (1995) referem, há uma necessidade de desenvolvimento de estratégias e análise de estratégias perante os desastres (ver Tabela 5.1). Faulkner (2001) no seu quadro proposto sobre desastre no turismo faz a ligação entre o planeamento e a estratégia através de fases específicas do ciclo de vida dos desastres no turismo (discutido no capítulo 2). Ele observa uma série de precursores que se interligam e avaliam o risco e a criação de planos de contingência, bem como os factores que ajudam a mobilizar o destino na fase prodrómica, ou seja, quando se torna evidente que o perigo está prestes a gerar danos.

Tabela 5.1 - Potenciais ingredientes de uma estratégia de preparação para o desastre no turismo

<i>Desenvolvimento da estratégia</i>	<i>Implementação</i>
• Formar um comité de recuperação de desastres e convocar reuniões com a finalidade de partilhar informações • Avaliar os riscos (identificar possíveis ameaças/desastres e atribuir níveis de prioridade em termos de probabilidade de ocorrência - ameaça real, provável e histórica. Talvez estimulado por uma definição e classificação de potenciais catástrofes) • Análise antecipada dos impactos a curto e longo prazo • Identificação de estratégias para evitar / minimizar os impactos, as necessárias acções críticas, definir as cadeias de comando para a coordenação, responsabilidades e recursos • Preparar e difundir o manual e o compromisso de segurança pelas partes responsáveis e agências relevantes. Informações de contacto relevantes devem ser incluídas.	• Suportando treinos, ensaios e simulações de desastre • Desenvolvimento de técnicas para o treino de transferências e avaliações de conhecimento • Formulação de memorandos de entendimento e acordos de assistência mútua • Educar o público e outras pessoas envolvidas no processo de planeamento • Obtendo, posicionando e mantendo os recursos materiais relevantes • Desenvolvendo actividades públicas educativas • Estabelecimento de vínculos informais entre os grupos envolvidos • Pensar e comunicar informações sobre os perigos e os riscos futuros • Elaborar planos de desastre organizacionais e integrá-los com planos globais da emergência de toda a comunidade • Actualizando continuamente estratégias / materiais obsoletos
<i>Ingredientes para uma estratégia de preparação para o desastre no turismo</i>	
• <i>Seleção de um líder de equipa:</i> uma pessoa sénior, com autoridade e capacidade de impor respeito (capacidade de comunicar de forma efectiva, priorizar e gerir múltiplas tarefas, delegar, coordenar e controlar, trabalhar de forma coesa com uma equipe de gestão de crises, e tomar decisões rapidamente) • <i>Desenvolvimento da equipa:</i> Componente integral e permanente do planeamento estratégico, capaz de identificar e analisar possíveis crises e desenvolver planos de contingência • <i>Plano de contingência:</i> incluindo mecanismos para activar o plano, possíveis crises, os objectivos, o pior cenário, o mecanismo desencadeador • <i>Acções:</i> acções estratégicas, incluindo a recolha de informações e desenvolvimento de relações com outros órgãos e agentes interessados (stakeholders), internos e externos, da indústria do turismo. Mas também planos de acção táctica ou operacional de tarefas atribuídas, incluindo avisos, confirmação de mobilização, fornecendo informações de clientes e abrigos, lidando com as preocupações dos funcionários, com transporte, com possíveis pilhagens e problemas com pré-requisitos • <i>Centro de comando de gestão de crises:</i> uma instalação e local específico de comunicação e outros recursos relevantes para a equipa de gestão de crises	

Fonte: Turner (1994), Quarantelli (1984), Cassedy (1991), Drabek (1995) modificado após Faulkner (2001: 141-143).

Preparação para o Desastres: Precursores

Faulkner (2001) propõe uma série de precursores que devem ocorrer na fase pré-evento de um desastre para uma gestão mais eficaz de desastre no turismo. Primeiro, por causa do agregado das organizações do sector público e privado que estão directa e indirectamente envolvidas no sistema de turismo, o desenvolvimento e implementação de uma estratégia exige uma abordagem coordenada com base em equipas especializadas. A designada Equipa de Gestão de Desastres do turismo (EGD - DMT) deve ser estabelecida para trabalhar em conjunto com vários outros órgãos do sector público no planeamento e na prestadores de serviços de emergência, a fim de garantir que o plano de acção para a indústria do turismo se encaixa com as outras partes ou planos. Segundo, a consulta tanto no sector do turismo, como entre o turismo e a comunidade em geral deve ser integrada com outros processos de planeamento estratégico (tais como o ordenamento do território e desenvolvimento económico mais amplo dos planos). Terceiro, Faulkner (2001: 145) salienta a necessidade de comprometimento entre as partes interessadas e afirma:

não importa o quão minucioso e hábil possa ser o desenvolvimento do plano de gestão de desastres, e independentemente do nível de consulta sobre o qual que se realiza o processo, este será de valor limitado se as várias partes envolvidas não estiverem comprometidos com estes e se todos os indivíduos necessários à tomada de decisão não estiverem cientes disso.

Portanto, qualquer plano deverá igualmente incluir protocolos claros sobre a activação da estratégia e um programa de comunicação/educação que vise garantir que todas as partes entendem o que se espera deles, que é especialmente importante para as organizações e para o pessoal directamente envolvido com turistas. Em particular, os operadores turísticos e os gestores das estâncias deverão estar envolvidos no desenvolvimento de estratégias, planos e testes de contingência para garantir que seus funcionários (possivelmente todos ou parte deles) e os turistas são devidamente informados e/ou evacuados em qualquer catástrofe ou situação de emergência.

Esta análise e avaliação de risco deverá também ser ligada aos planos de contingência de desastres ou cenários específicos, para uma melhor gestão de desastres no turismo.

Preparação para o Desastres: Mobilização e Sistemas de Alerta

Crescem as tentativas das previsões para detectar e avaliar um evento à medida que evoluem os esforços para especificar o *timing*, a localização e a magnitude de um evento iminente. No entanto, o tempo necessário para tais avisos são geralmente curtos e as previsões/advertências dadas ao público em geral são geralmente limitadas (Smith, 1995). De acordo com Smith (1995), combinar a previsão com sistemas de alerta poderá ser eficaz na prevenção de desastres através de respostas de curto prazo, incluindo muitas vezes a evacuação. Smith (1995) aponta três principais fases de mobilização e alerta:

- 1) Avaliação. Esta etapa envolve a detecção do perigo, exame da escala e intensidade, e em seguida, emissão de um aviso se houver riscos para as pessoas ou propriedades. A tarefa de avaliação é geralmente associada a uma agência nacional, como uma agência de meteorologia ou serviço geológico se o perigo representar um risco a um nível regional ou nacional. A precisão da previsão e do tempo de espera entre o aviso e o início do evento é crucial para que a comunidade possa tomar medidas eficazes. No entanto, os meteorologistas têm que tomar muitas vezes decisões difíceis em curtos períodos de tempo, e se sugerirem a evacuação quando nenhuma ameaça ocorrer, poderão ser sujeitos a uma acção civil, por exemplo, por parte das empresas de turismo afectadas.
- 2) Disseminação. Isto requer transmitir o alerta das agências especialistas para os ocupantes das zonas de perigo geralmente através da meios de comunicação (como TV ou rádio) ou através de agentes singulares ou plurais (tais como polícia, serviços de emergência ou mesmo vizinhança). A OMC

(1998), por exemplo, sugere que os operadores turísticos deverão estar envolvidos no plano de contingência e na disseminação dos, e na resposta aos, avisos e a qualquer resposta necessária.

- 3) Resposta: Aqueles que estão em área de risco devem executar acções de diminuição da perda. Esta situação poderá incluir instalações de segurança, evacuação de funcionários e convidados ou abandono da área de perigo.

A tecnologia tem ajudado a melhorar a detecção e o alerta de desastres naturais, tendo até em conta que as falhas tecnológicas podem resultar em desastre. Muitos desastres naturais podem ter contra advertências através de sistemas de aviso como forma mais importante para mitigar os riscos associados a ciclones e outros eventos recorrendo para tal a sistemas de alerta eficazes (WTO, 1998). Isto é especialmente importante para as operações de turismo comercial já que os turistas colocam toda a sua confiança nos operadores turísticos para avaliar o risco e a vulnerabilidade em seu nome.

Preparação para o Desastres: Planos de Contingência e exercícios de simulação

A eficácia dos planos de preparação para o desastre será por vezes algo limitada a menos que aqueles que são obrigados a implementá-los estejam directamente envolvidos no seu desenvolvimento e teste (Quarantelli, 1984). Pforr e Hosie (2007) argumentaram que o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) é um aspecto importante de qualquer preparação bem concebida e executada de gestão de crises. Os planos de contingência devem ser desenvolvidos com antecedência, e em conjunto com a análise e a avaliação de risco, poderão ser úteis para orientar os grupos e as regiões vulneráveis do destino turístico. De acordo com Faulkner (2001), os planos de contingência podem identificar acções específicas exigidas em cada etapa do ciclo de vida dos desastres e elaborar acções tácticas (que podem ser revistas à luz da experiência, das mudanças na estrutura organizacional ou à luz das mudanças no ambiente).

De acordo com a OMC (1998), os planos de contingência para os desastres no turismo poderiam incluir as seguintes cinco áreas:

- 1) Coordenação de funcionários. Os funcionários devem estar cientes do seu papel e responsabilidade num desastre que afecte o turismo e os gestores das estâncias turísticas deverão estar cientes de quais os membros necessários e quais os que estarão imediatamente capacitados de fazer os preparativos junto das respectivas famílias (que possam viver na área afectada).
- 2) Protecção e assistência aos hóspedes e funcionários. Em tempos de angústia os convidados olham para o pessoal de assistência e assim deverão ser incluídas listas de verificação de risco nas informações (como informações sobre terremotos e incêndios) disponíveis nos quartos. Quando é evidente a eminência de perigo para a vida, gerentes ou funcionários das estâncias deverão distribuir pacotes de informações específicas relacionadas com o perigo. Experiências anteriores sugerem a necessidade por parte dos gestores em manter registos dos convidados e da sua actividade (se saíam e para onde pretendiam ir) para alertar as autoridades sobre quem está e não está nas instalações. As equipas das estâncias devem também ser treinadas sobre como lidar com os clientes, especificamente no check-in ou check-out antes do início de um desastre. Evacuar turistas durante uma situação de perigo terá vantagens e desvantagens. Primeiro, eles têm um lugar de origem para o qual poderão voltar se for o caso e serão com certeza mais sensíveis às medidas de evacuação. No entanto, tal como seria de esperar, os visitantes muito poucas vezes apresentam alguma experiência a cerca de desastre naturais, e estão pouco familiarizados com a área, as práticas locais e talvez mesmo com a língua. Todos estes factores poderão exigir especial atenção aos operadores e agentes turísticos. A singularidade do envolvimento do turista em situação de desastre é aprofundado por Faulkner e Vikulov (2001: 334) ao discutirem as Inundações de Katherine na Austrália em 1998, referiram que “pode-se argumentar que os visitantes de Katherine à época eram potencialmente mais vulneráveis quando o desastre começou, já que estes se encontravam num ambiente estranho e desconhecido, e numa condição de menor independência em termos de acções necessárias para garantir a sua segurança pessoal. Por outro lado, poderá ter sido uma experiência menos traumática para estes, já que os vínculos emocionais em relação ao local eram menores do que para os moradores (de Katherine), e não estavam a presenciar a destruição de tudo o que possuíam”. Além disso, as equipas deverão considerar igualmente quais os clientes mais vulneráveis ao impacto de

um desastre, como as crianças, os idosos ou os incapacitados, e definir estratégias específicas para lidar com a sua vulnerabilidade. Esta abordagem foi também observada por Drabek (2000), cuja pesquisa sugeria a necessidade de estratégias específicas para lidar com hóspedes que não falassem Inglês e convidados com animais de estimação, durante um evento gravoso.

- 3) Assistência em viagem e coordenação dos transportes. De acordo com Drabek (2000), o alto nível de incerteza que os clientes podem enfrentar, como resultado de estarem porventura menos conscientes acerca da região poderá afectar a capacidade destes no sentido de fazer as escolhas pessoais mais adequadas. Os turistas irão recorrer aos colaboradores das estâncias e aos operadores turísticos para obter informações sobre o estado da infra-estrutura de transporte, tais como rodovias, ferrovias e aeroportos e a indústria do turismo deverá ser capaz de fornecer informações aos assistentes de viagem ou de transporte.
- 4) Coordenação de abrigos de emergência. Grandes complexos turísticos ou mesmo atracções como museus podem servir como abrigo de emergência, antes ou imediatamente após um desastre. Aqueles complexos que apresentem menor risco deverão ser designadas como locais adequados para abrigar pessoas necessitadas. O planeamento logístico de alimentos, instalações sanitárias, cobertores e outros devem ser identificados e preparados antes de qualquer desastre. Além disso, os hóspedes poderão ser informados acerca dos locais de abrigo.
- 5) Preparação através da publicidade e da comunicação de imprensa. Grupos da hotelaria ou da indústria podem necessitar de preparar estratégias de publicidade e de comunicação prévia nos media. Por exemplo, As estâncias e as agências do sector nas Caraíbas têm preparados e guardados textos publicitários, que precisam de pequenas alterações, passíveis de utilização como ferramenta de publicidade no processo de recuperação.

Da mesma forma, os media irão exigir certos factos e informações a respeito de qualquer desastre ou evento perigoso e uma lista de contactos de personalidades que quererão abordar. A identificação de indivíduos-chave para a comunicação na imprensa, incluindo um porta-voz da EGD (Equipa de Gestão de Desastres) é uma parte vital da preparação, como veremos adiante.

Investigação no Planeamento de Desastres no Turismo

Até o momento, a maioria da pesquisa relacionada com os desastres no turismo têm-se centrado na resposta e na recuperação, e nem tanto na preparação, mitigação ou mesmo na prontidão de resposta. Poucos estudos têm sido realizados a respeito de turistas ou da eficácia no planeamento de desastres no turismo a nível regional ou organizacional, com a excepção de Drabek (1995, 1996, 1999, 2000), Murphy e Bayley (1989), Faulkner e Vikulov (2001) e Johnston et al. (2007).

A compreensão da percepção do risco é importante como um precursor para o desenvolvimento de um planeamento de desastre do turismo, de acordo com Mèheux e Parker (2006), as percepções de risco mais elevado conduzem a um planeamentos, mitigação e preparação mais avançados. Pesquisas primárias realizadas, comparando as percepções da indústria turística acerca de riscos naturais com dados secundários, mostrou que a maioria dos entrevistados num destino (no caso uma ilha) perceberam de forma precisa a probabilidade destruidora de eventos de risco, à excepção dos riscos vulcânicos e de um *tsunami* ou uma elevação do nível do mar cuja probabilidade foi superestimados para 27% das pessoas, presumivelmente devido à experiência e à história passada com estes tipo de riscos (Mèheux e Parker, 2006).

No entanto, como discutido acima, poderão ser desenvolvidas publicidades pós-desastre e elementos de marketing, antes de um desastre natural tornar-se um desastre. Uma possível razão para a falta de acção pode ser o que Drabek (2000) sugere como resultado da uma falta de responsabilidade dos gestores do turismo na forma de lidar com desastres naturais.

Este realizou um estudo para comparar as percepções dos gestores e dos convidados da actividade turística que estiveram envolvidos em desastres com reflexos sobre o turismo entre 1991 e 1994. Ao longo deste período de tempo foram realizadas entrevistas a 603 turistas afectados por um desastre e 185 executivos responsáveis pela actividade turística durante um evento. Os resultados indicaram que os turistas recebiam muitas vezes menos informação sobre o desastre pelos media generalista e mais alertas

através dos operadores de alojamento e dos vizinhos e que tinham também recebido menos alertas que os residentes locais antes do evento realmente ocorrer, limitando a sua capacidade de procurar abrigo. Um total de 40% dos turistas entrevistados, afirmaram que as advertências não tinham informações precisas, e que portanto, procuraram a confirmação junto dos profissionais do turismo e até de turistas no momento de avaliarem o risco. Como Drabek (2000) descreve, e de forma improvável, que as pessoas com necessidade de evacuar das suas casas, podendo fazê-lo para junto de amigos e parentes, acabaram por refugiar-se em abrigos públicos na ordem dos 23%, ou regressaram à sua residência (20%), ou reservaram outro alojamento 18%, enquanto que 39% ficou preso no tráfego congestionado e dormiram em carros, restaurantes junto às estrada e outros lugares. Aqueles que encontraram abrigo em abrigos públicos estavam menos satisfeitos com o imprevisto (43% da amostra) em comparação com aqueles que fizeram outro alojamento comercial fora do concelho (82%), enquanto que os que o ficaram com amigos e parentes noutro município apresentavam níveis de satisfação na ordem dos 87%, e 65% das pessoas ficaram agradadas com o desempenho do serviço prestado entre os que o fizeram noutro alojamento comercial no mesmo município que o desastre.

O mais interessante é que, a pesquisa de Drabek (2000) mostrou uma grande diferença entre as percepções da indústria do turismo e dos turistas em relação ao planeamento de desastres. Como ilustra a Tabela 5.2, essas diferenças existem no que diz respeito ao ónus da responsabilidade pelo planeamento de desastres e às opções políticas resultantes do mesmo. Em particular, 50% dos turistas inquiridos concordaram ou concordaram fortemente quanto ao facto de os gestores mostrarem pouco ou nenhum compromisso para o plano de evacuação e 91% concordaram ou concordaram fortemente que o governo local deveria exigir aos operadores de alojamento o redigir de um plano de evacuação em situações de desastre, em comparação com apenas 23% e 50% dos gestores respectivamente. Os resultados indicam que os turistas colocam um elevado nível de responsabilidade sobre as empresas turísticas e o governo local para lhes proporcionar protecção numa situação deste tipo, sugerindo que evacuar simplesmente os hóspedes dos alojamentos/propriedades não será suficiente por si só.

Tabela 5.2 - Local de responsabilidade e de opções políticas - percepções dos clientes versus gestores (%)

Local de declaração de responsabilidade	<i>Discordar fortemente</i>	<i>Discordar</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordar</i>	<i>Concordar fortemente</i>
Apesar de alguns esforços de relações públicas, eu suspeito que os gerentes da maioria das empresas têm pouco ou nenhum compromisso para com os planos de evacuação perante um desastre	3% (27%)	24% (36%)	23% (14%)	41% (22%)	9% (1%)
A não ser que nos tenha sido directamente ordenada pelo governo local através de um aviso de evacuação obrigatória, nós provavelmente não evacuaríamos porque temos visto muitos falsos alarmes.	26% (19%)	41% (29%)	17% (16%)	14% (22%)	3% (15%)
O papel das empresas termina com a passagem dos clientes para fora da propriedade, pois estas não são certamente obrigadas a fornecer aos seus clientes informações da rota de evacuação, opções de abrigo, ou assistência de transporte.	47% (38%)	41% (40%)	5% (12%)	6% (7%)	1% (3%)
Os governos locais devem proporcionar mais treino/formação de evacuação (de preparação para um desastre) no sector privado, nomeadamente para turistas executivos.	2% (3%)	5% (19%)	30% (16%)	45% (52%)	19% (10%)
Associações de negócios de turismo (por exemplo, e associações comerciais de hotéis ou pensões...) devem demonstrar maior interesse pelos planos de evacuação.	1% (3%)	2% (15%)	14% (20%)	48% (45%)	36% (17%)

A principal prioridade para o governo local após qualquer desastre deverá ser uma campanha de conscientização nos media para garantir que os potenciais turistas fiquem a saber que comunidade recuperou e que a actividade empresarial está a operar.	2% (1%)	7% (1%)	11% (5%)	50% (41%)	30% (52%)
Opção de declarações políticas					
Os governos locais devem exigir que todas as empresas que fornecem alojamento, incluindo parques de veículos de recreio e acampamentos, incluam e redijam planos de evacuação de desastres	3% (8%)	1% (8%)	4% (14%)	45% (26%)	46% (24%)
O planeamento de desastres por parte de empresas privadas deverá incluir disposições para garantir uma evacuação eficaz de populações especiais (por exemplo língua não-nativa, indivíduos com alguma incapacidade). Nota: este item foi redigido tendo em conta comportamentos num inquérito de gestão (i.e. “o Nosso planeamento tinha disposições para garantir...”)	1% (2%)	2% (29%)	6% (37%)	49% (25%)	42% (7%)
A eficácia de evacuações futuras poderia ser reforçada se os estabelecimentos de hospedagem participassem em exercícios de evacuação a cada ano.	1% (8%)	7% (21%)	16% (18%)	43% (37%)	34% (15%)
Os governos locais devem fazer mais para promover a evacuação vertical (por exemplo, para os andares superiores de hotéis com muitos andares), em estruturas adequadas dentro da comunidade, mais do que incentivar as pessoas a evacuarem para outros locais.	7% (13%)	20% (21%)	38% (35%)	27% (26%)	9% (6%)

Nota: As respostas das percepções dos gerentes/gestores estão entre parênteses ao lado das percepções dos clientes. Todas as respostas são significativamente diferentes entre clientes e os gerentes, à excepção da última declaração presente na tabela.

Fonte: Modificadas após Drabek (2000: 53).

Esta situação ecoou nas questões que pediram aos turistas para que deixassem recomendações sobre políticas pós-desastre, e mais de metade dos entrevistados deixaram sugestões. Como ilustrado na Tabela 5.3, as melhorias foram sugeridas com relação ao planeamento de evacuação (61% da amostra) e procedimentos de alerta (57%), seguido de aspectos como o fluxo de informações e informações sobre a ameaça (56% em ambos os casos). Depreende-se desta pesquisa que os turistas atribuem responsabilidade na preparação para os desastres aos gestores do turismo, que por sua vez, colocam essa responsabilidade sobre a gestão de emergência ou sobre as autoridades governamentais, sendo que estes últimos poderão não perceber como sendo sua a responsabilidade.

Tabela 5.3 - Percepções dos clientes de um desastre perante as melhorias no planeamento

Declaração	<i>Discordar fortemente</i>	<i>Discordar</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordar</i>	<i>Concordar fortemente</i>
------------	-----------------------------	------------------	----------------------------------	------------------	-----------------------------

Estabelecimentos de hospedagem deverão fornecer a todos os hóspedes um folheto que descreva o seu procedimento de evacuação.	4%	3%	5%	33%	55%
Se eu algum dia encontrar um folheto de alerta de perigos (por exemplo, informações de furacões e procedimentos de resposta) no meu quarto de hotel, não me sentiria confortável em lá ficar.	52%	41%	4%	2%	1%
Funcionários de estabelecimentos de hospedagem devem estar preparados para fornecer informação rodoviária de evacuação na sequência de desastres a todos os clientes que o solicitem.	1%	1%	3%	39%	56%
Uma vez que algumas pessoas viajam com seus animais de estimação, os planeadores de desastres devem preparar algum tipo de procedimento para estes, quando as evacuações são necessárias.	3%	8%	22%	46%	22%
Os estabelecimentos de hospedagem devem ter políticas que permitam um reembolso total dos depósitos pré-pagos e da penalização de cancelamento, no caso de o governo local emitir qualquer tipo de alerta de evacuação perante o desastre.	2%	6%	7%	40%	46%
Se os gerentes de estabelecimentos de hospedagem tencionarem manter os turistas de forma que estes regressem para a região que estavam a visitar, devem modificar as suas políticas de reembolso e cancelamento relacionadas com a evacuação em situação de desastre.	3%	13%	29%	36%	20%

Fonte: Modificadas após Drabek (2000: 56).

No caso de Katherine, Faulkner e Vikulov (2001) observaram que não existiu um plano prévio de resposta específico para o turismo minimamente alargado antes das inundações surgirem, tal como se observou, assim como a coordenação foi igualmente pouca entre a indústria do turismo e os serviços de emergência. Os investigadores observaram também que na fase prodrómica, o sistema comunitário de alerta precoce necessitava ser complementado por um sistema do sector do turismo com base numa árvore de comunicação, por forma a fornecer mensagens e instruções por meio de uma sequência predeterminada de agências e operadores de turismo com validação por cruz (crosschecks) e alternativas contingenciais na relação com os media em caso de falhas no sistema.

Um total de 49% dos turistas do estudo de Drabek (2000) indicaram a necessidade de formação para os colaboradores, sugerindo que os exercícios ou manobras de simulação poderiam ser úteis para os mesmos. As simulações e os exercícios são úteis para as organizações, do ponto de vista individual na indústria do turismo, bem como para as organizações de turismo local e regional.

O desenvolvimento de simulações com base em cenários para ajudar a formar os funcionários para os princípios e práticas de gestão de desastres, será portanto vital, tal como provam Faulkner e Vikulov (2001) no caso das inundações de Katherine em 1998 na Austrália, tendo observado à época “que o grupo de planeamento contra desastres da região Katherine, só recentemente (Novembro de 1997) realizou exercícios em que o cenário de desastre foi uma grande inundação”, situação que ainda assim contribuiu para resposta à inundação real em Janeiro de 1998.

Como Johnston *et al.* (2007: 211) sugerem, dado que a maioria das empresas de turismo são do sector privado, existe uma necessidade de estabelecer relações entre os proprietários e os operadores a fim de transmitir a importância do plano de emergência para o seu *staff* e para os seus clientes. Mèheux e Parker

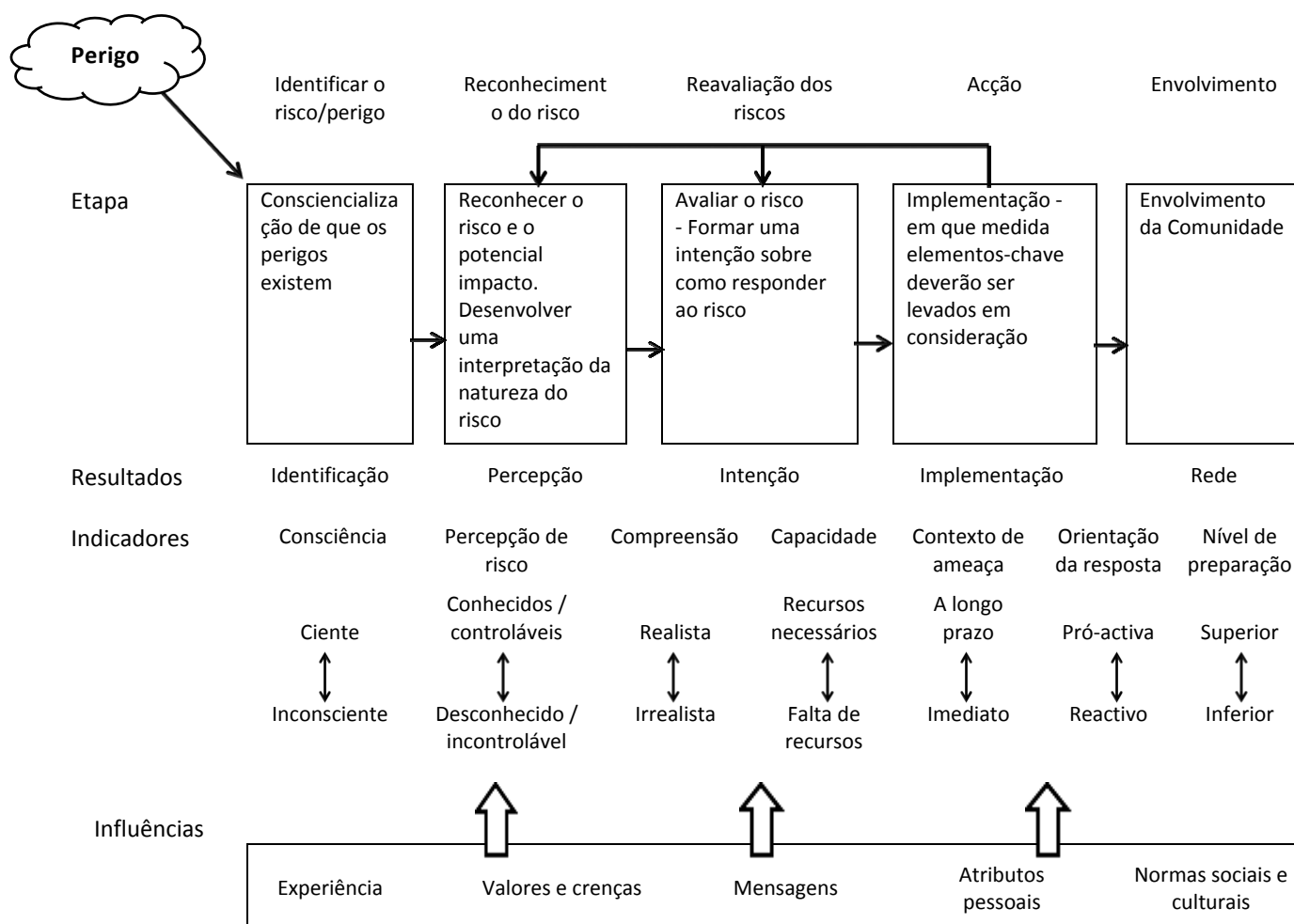
(2006) propõem uma estratégia de sensibilização da indústria com base em comunicação persuasiva. Eles sugerem cinco considerações chave no desenvolvimento de tal estratégia (Meheux e Parker, 2006: 79):

- 1) *Fonte da comunicação*. Credibilidade, confiabilidade, atractividade, gosto, semelhança, poder.
- 2) *Características da mensagem*. Estilo, clareza, contundência, velocidade, ordem, quantidade de material, repetição, número de argumentos, o extremo da posição.
- 3) *Variáveis do canal*. Tipo de media, comunicação verbal e não-verbal, o contexto do canal.
- 4) *Variáveis do receptor*. Idade, inteligência, sexo, auto-estima, nível de participação activa, incentivos à participação.
- 5) *Variáveis do alvo ou do destino*. Atitudes versus comportamento, o decaimento da mudança induzida, efeitos da acção retardada, a resistência à persuasão.

Talvez a culpa recaia sobre as Organizações Nacionais de Turismo (ONT - GNT), as Organizações de Marketing do Destino (OMD - DMOs), ou mesmo sobre as associações da indústria, já que estas estarão porventura em melhor posição para desenvolver consciências entre os seus stakeholders, para reunir dados e informações sobre possíveis desastres e para providenciar treino e suporte para toda a indústria. Ritchie e Crouch (2003) observaram que as Organizações de Marketing do Destino são uma importante parte interessada na resposta à crises e na garantia de um destino turístico competitivo e sustentável.

No entanto, Meheux e Parker (2006) sugerem também que uma série complexa de factores influenciam a preparação para os desastres, e que podem mesmo ser responsáveis pela falta de planeamento e pela reduzida prontidão. A Figura 5.1 ilustra o estágio, os resultados, os indicadores do potencial e um conjunto alargado de influenciadores sobre a preparação para desastres. Este modelo é deveras útil, pois fornece alguns indicadores que poderiam ser analisados em pesquisas futuras sobre a preparação para o desastre na indústria do turismo, e sugere possíveis temas para futuras investigações sobre esta temática. Explorando a influência das variáveis apresentadas no modelo, como a experiência, valores e crenças, mensagens, atributos pessoais e normas socioculturais dar-se-ia um passo importante para uma melhor compreensão da preparação para os desastres que afectam o turismo.

Figura 5.1 - Um modelo de preparação



Fonte: Reproduzido de Gestão do Turismo, 27 (1), Mèheux, K e Parker, E., Percepções do sector turístico sobre riscos naturais em Vanuatu e as implicações para um pequeno estado insular em desenvolvimento, pp 69-85, copyright (2006), com permissão da Elsevier.

Sistemas e ferramentas de gestão da crise

É necessário definir um conjunto de especialistas operacionais e processos de tomada de decisão para lidar eficazmente com crises, que por variadíssimas razões deverão operar em grupo.

Essencialmente, a equipa deve ser transversalmente funcional, fornecendo entradas (input) de todas as partes de uma actividade em particular, indústria ou o destino, de forma mais eficaz incluindo questões e problemas que poderão ser encontrados. Parsons (1996) sugere que a um nível organizacional um grupo de comando com executivos seniores deverá estar envolvido, mas apenas um, de preferência um director sénior, deverá ser nomeado como porta-voz. No entanto, como Robert e Lajtha (2002: 185) declaram, com respeito às percepções da gestão sénior, na gestão de crises:

então porque estão estas pessoas geralmente despreparadas? Que alavancas podem ser usados para fazê-los ver a importância desta preparação? Por que razão muitos dos gestores de topo dedicam tão pouco tempo para a gestão e o treino no planeamento de crises, quando o retorno sobre investimentos reduzidos poderão ser enormes e até mesmo em termos comerciais autênticos salva-vidas?

Como se observa a citação, não é só o planeamento de nível estratégico que é exigido, mas também a formação do pessoal para operar sob uma situação de crise. Em particular, os funcionários devem ser treinados de forma a lidar com a pressão do tempo e a falta de informação, situação que se sucede

demasiadas vezes, em situações de crise. Porque a crise cria pressão psicológica, a equipa poderá mesmo ter que realizar aconselhamento e treino para lidar com a fadiga, o stresse e o medo, a todos os elementos da gestão de crises. Além disso, o pessoal de relações públicas deverá também ser treinado em termos de comunicação de crises, que é um elemento importante na fase de gestão destes eventos (e que é discutido mais adiante).

As simulações podem ser vistas por observadores externos (por vezes consultores), os quais poderão produzir relatórios para auxiliar as organizações no planeamento e na resposta no futuro. Embora a produção de manuais e procedimentos da empresa sejam importantes, Bland (1995) considera a formação mais importante, porque os manuais revelam-se algo inflexíveis e muitas vezes nem chegam a ser utilizados em situações de crise. Bland (1995: 29) propõe seis componentes principais para o treino de gestão de crises para as organizações, fornecendo um bom quadro de trabalho para a formação em gestão de crises para as mesmas:

- 1) Formação teórica: para que a gestão faça considerações sobre crises e de que forma a crise é definida. Isso ajuda a formar o esqueleto do plano de crise.
- 2) Brainstorming: dos vários tipos de crises que se poderão sentir e de que forma poder-se-ia responder a estas. Fazer perguntas sobre o que poderia atingir/afectar? Que a audiência seria almejada e como reagiriam? Como é que nos comunicaríamos com eles?
- 3) Planeamento: Qualquer plano escrito é agora elaborado num manual de crise.
- 4) Treino dos media: Qualquer porta-voz deverá ser treinado em técnicas de entrevista sobre crises.
- 5) Simulações: simulações de crises são uma maneira útil de avaliar os pontos fortes e fracos da equipa e mantê-la alerta.
- 6) Auditorias: Um auditor de crises poderá verificar a consciencialização individual dos procedimentos de crise e garantir que os dados e os manuais são mantidos actualizados.

Lee e Harrald (1999) reportaram que, um estudo realizado com empresas da Fortune 1000 nos EUA, verificava que 71% das empresas tinha um plano de gestão de crises, com 82% a revelar a comunicação de crise como parte desse plano, 79% fizeram referência ao plano de segurança, 75% na recuperação do negócio de continuidade/desastres, 70% na saúde / ambiente / segurança e 66% tinham planos relacionados com a gestão do risco ou com o controlo de perdas. Num estudo menor da mesma autoria realizado à parte, os autores descobriram que apenas 29% de sua amostra utilizou uma Análise do sector de actividade nas suas estratégias de planeamento de crises. Em Hong Kong, Chong e Nyaw (2002) descobriram que a partir de sua pequena amostra de empresas, apenas 23% tinham um plano de gestão de crise para uma duração média de 6,95 anos. Aqueles que tinham um plano de gestão de crises assumido, sentiram que o mesmo os ajudou a prosseguir as suas actividades durante os tempos mais difíceis, mas reconheceu também os potenciais danos para pessoas e bens resultantes de catástrofes e a necessidade de preparação.

Preparação e Planeamento de Crises no Turismo

Apesar da importância do planeamento proactivo na interacção com as crises no sistema de turismo, o número de estudos relacionados com a indústria de viagens e turismo é inesperadamente limitado, considerando as características do sistema e sua vulnerabilidade (Henderson, 1999b). As percepções do risco entre os viajantes e o processo de tomada de decisão é igualmente elevado (Pizam e Mansfield, 1996), sugerindo a necessidade de produzir algumas considerações na gestão da crise e na redução dos riscos. A Associação de Viagens da Asia Pacifico (Pacific Asia Travel Association - PATA) num inquérito realizado em 1991 descobriu que poucos dos seus membros incluíam a gestão de crises no seu planeamento estratégico, apesar das hipóteses de uma crise ocorrer serem em alguns casos tão elevadas como 40%, enquanto apenas quatro das Organizações Nacionais de Turismo da região apresentavam planos de gestão de crises (em Henderson, 1999b: 108). Mais recentemente, grupos de gestão de crises a nível nacional têm sido formulados, porem estes não têm, em grande parte das situações, uma missão específica no turismo (De Sausmarez, 2004), sugerindo que uma boa comunicação entre governos e

departamentos governamentais do nível nacional para os níveis locais é necessária ou mesmo fundamental.

Ao nível do destino existem exemplos de equipas ou unidades de gestão de crises que foram desenvolvidas para lidar com crises e desastres nesta indústria especificamente. A equipa deverá incluir representantes dos profissionais do governo, da indústria do turismo e das viagens local e líderes comunitários. Soñmez et al. (1998) sugerem que qualquer grupo poderá ser dividido em equipas por forma a partilharem tarefas, incluindo:

- uma *equipa de relações públicas/comunicação* para representar o destino e fornecer informações precisas aos media e ao público;
- uma *equipa de marketing/promocional* para gerir o marketing do processo de recuperação, incluindo qualquer actividade que exija recreação da imagem ou da marca;
- uma *equipa de coordenação de informação* para recolher informações sobre a crise ou o desastre e avaliar os danos causados a fim de auxiliar na fase de recuperação,
- uma *equipa financeira ou de angariação de fundos* para estimar o custo da recuperação e do desenvolvimento de estratégias para a recolha de fundos ou para exercer pressões governamentais, no sentido de financiar a gestão da crise em curso e as respectivas actividades de marketing de recuperação.

O desenvolvimento do Grupo de Acção no Turismo das Fiji (TAG), durante os golpes militares, ilustra as vantagens de formar um grupo. A Indústria turística das ilhas Fiji respondeu mais rapidamente do que o esperado durante o golpe mais recente (em 2000) em virtude da implementação de uma *task-force* (força-tarefa) criada em 1987 após o primeiro golpe. Como Berno e King (2001) sugerem, embora as circunstâncias do segundo golpe não fossem exactamente as mesma do primeiro, era relativamente fácil responder ao incidente e restaurar a confiança do cliente daquela ilha como um destino turístico.

Com base em encontros e *workshops*, uma série de questões e acções necessárias em cada estágio da crise foram propostos e descritos na Tabela 5.4 e que se relacionam com os três principais intervenientes numa crise do turismo (Governo, a indústria do turismo e os visitantes). As questões e as acções, como Prideaux et al. (2003) sugerem, podem então ser usadas para desenvolver um modelo de resposta à crise, no caso específico de uma pandemia de influenza.

Tabela 5.4 - Problemas e acções de planeamento em cada estágio da crise

Etapas	Questão:	Acção necessária	Quem?
Estágio um: pré-crise	O planeamento é necessário por forma a lidar com caso de pandemia de gripe	Desenvolver planos de contingência	Empresas individuais: Visit Scotland
Estágio dois: “Está lá fora!”	Monitorização das tendências e dos dados do turismo	Monitorizar das reservas	Empresas individuais: Visit Scotland
	Reagir às situações de mudança	Implementar planos de contingência	Empresas individuais: Visit Scotland
	Assegurar uma comunicação eficaz	Uso de fontes fidedignas e comunicar com funcionários e clientes	Empresas individuais
	Redistribuição na cadeia normal de abastecimento	Desenvolver relações com fornecedores locais alternativos	Empresas individuais
	Implementar planos de contingência	Convocar o “Grupo de Acção Conjunta” (GAC)	Visit Scotland

	Avaliar a situação para o turismo	Monitorizar a reacção dos mercados através de consultores empresariais	Visit Scotland
	Mudanças nos mercados	Implementar medidas de revisão das iniciativas de marketing	Visit Scotland
	Garantir que a situação é retratada com exactidão	Implementar a estratégia de comunicação	Visit Scotland
Estágio três: “Está aqui!”	Sobrevivência à crise	Fomentar acordos com bancos para concessão de empréstimos	Empresas individuais
	Limitando as despesas	Reduzir ou suspender as actividades de marketing	Empresas individuais: Visit Scotland
		Lay-off temporário de equipas / empresas ou mesmo secções de actividade	Empresas individuais
	Favorecer e apoiar as lideranças	Comunicação e actuação como ponto de contacto para a indústria do turismo	Visit Scotland
	Apoiar a recuperação da indústria do turismo	Desenvolver planos de recuperação para lidar com as consequências da pandemia	Visit Scotland
Estágio quatro: “Acabou!” (Pós-crise)	Adaptação à nova situação de mercado	Rever as estratégias de marketing por forma a ter em conta as novas oportunidades	Empresas individuais: Visit Scotland

Fonte: Reproduzido de *Gestão do Turismo*, 27, Page, S., Yeoman, I., Munro, C., Connell, J. e Walker, L., Um estudo de caso de boas práticas - Resposta pronta da Visit Scotland's perante uma pandemia de gripe, pp 361-393, copyright (2006), com permissão da Elsevier.

Na Austrália, o anterior Departamento do Governo Federal da Indústria do turismo e Recursos desenvolveu assumindo também um papel líder nas parcerias com a indústria do turismo, um plano nacional de resposta a incidentes por forma a definir um quadro coerente de resposta e acção por parte do governo em cooperação com a indústria perante as situações de incidentes a nível nacional (como o terrorismo, a guerra, as epidemias e os desastres naturais). A matriz de filtro é usada para determinar o nível de activação do plano, que inclui certas acções por grupos tais como o Conselho de Ministros do Turismo, Grupo de Política Consultiva, Rede de Comunicadores do Turismo, Grupo de Monitorização e a Comissão de investigação do Turismo. O plano define claramente a forma como esses grupos *são* convocadas (se ainda não tiverem sido convocados), os principais resultados, os objectivos, as prioridades e os membros operacionais. Cada grupo tem definidas acções detalhadas, responsabilidades designadas e delineadas, dependendo do nível de activação. Curiosamente, o plano inclui modelos sugeridos para boletins de informação, possíveis respostas políticas, agendas de reuniões e encontros de grupo. Os diferentes níveis de activação e pontuação da matriz de filtro requeridos para cada nível activação são:

- *Azul (baixo risco)*, com uma pontuação de 0-20 e representa nenhuma ou uma baixa ameaça.
- *Verde (risco guardado)*, com uma pontuação de 21-40 e representa uma breve observação.
- *Âmbar (risco médio)*, com uma pontuação de 41-70 e requer uma resposta ao incidente.
- *Vermelho (alto risco)*, com uma pontuação de 71-100 e requer uma resposta máxima ao incidente.

As pontuações da matriz de filtro derivam do potencial impacto de um incidente de crise com base em seis aspectos principais do turismo na Austrália, de acordo com o plano (Departamento Federal da Indústria, Turismo e Recursos, 2007: 11), e com uma pontuação geral ponderada (ver Figura 5.2).

Figura 5.2 - Matriz de filtro de resposta à crise da indústria australiana do turismo

QUESTÃO:		ONDE 2 É IMPACTO MÉDIO	ONDE 1 É DE BAIXO IMPACTO	ONDE 0 É SEM IMPACTO	
Critério de avaliação;			Pontuação (0-3)	Peso	Pontuação ponderada
Impacto previsto sobre a Marca Austrália				÷ 3	x 25 =
Impacto previsto sobre os padrões de viagens internacionais				÷ 3	x 15 =
Impacto previsto sobre os padrões de viagens domésticas				÷ 3	x 15 =
Impacto previsto sobre a rentabilidade da indústria				÷ 3	x 20 =
Impacto previsto sobre a capacidade da indústria para recuperar				÷ 3	x 20 =
Impacto previsto sobre o apoio financeiro do governo				÷ 3	x 5 =
Pontuação ponderada TOTAL					
(Consulte esta pontuação para o Sistema de Activação no Apêndice 2)					

Fonte: Departamento Federal da Indústria, Turismo e Recursos (2007: 43).

No que diz respeito aos sectores da indústria do turístico e a organizações específicas, a pesquisa nacional realizada por Gonzalez-Herrero (1997) descobriu que as organizações turísticas nos EUA estão melhor preparados para prevenir e lidar com crises financeiras em comparação com as organizações em Espanha. Apenas cerca de 29% das organizações espanholas tinham planos de crise, contra os 78% nos EUA.

A preparação para as crises poderá eventualmente até ser boa como pano de fundo. Barton (1994a) fornece evidências deste comentário com o exemplo de um hotel no Nevada, EUA, o qual foi capaz de reduzir o seu prémio de seguro anual em 7% depois de desenvolver um plano de crise. Como Barton (1994a: 63) correctamente sugere:

as companhias de seguros consideram não poucas vezes que a sua exposição a reclamações é agravada pela irritação dos clientes dos alojamentos, com os responsáveis destes últimos a ignorarem ou retardarem a resposta durante um acidente, tal como um incêndio ou outra catástrofe, algo que poderia ser atenuado pela presença de um plano de crise.

Alguns autores têm defendido a criação de manuais de gestão de crises como importante para a indústria do turismo (Soñmez e Blackman, 1999; OMC, 1998). Um estudo realizado sobre as estratégias de gestão de crises dos operadores turísticos (Wiik, 2003) demonstrou que, de entre os operadores estudados, muitos apresentavam manuais, os quais classificavam o alcance das crises e quais os planos de acção necessários para cada tipo de crise. Os manuais cobriam acidentes, sequestros, actividade

terrorista, motins, estupros, inundações, furacões, etc.. Um dos entrevistados observou, no que diz respeito aos manuais e procedimentos, que:

é muito difícil lidar com uma crise, no sentido em que é necessário lembrar de tudo o que é preciso fazer. Poderemos focalizar a nossa atenção na segurança dos clientes, mas existem outras parcelas menos importantes, mas ainda importante e com necessidade de realização. Quando temos planos, manuais e procedimentos em vigor é mais fácil recordar do que quer que seja. Da nossa parte, mantemos os manuais actualizados e lemos através deles. (Wiik, 2003: 40).

Resposta e Comunicação

Resposta, Implementação, Gestão e Comunicação da Crise e do Desastres no sector do Turismo

6. Resposta: Coordenação, controlo e Afectação de Recursos

A colaboração, coordenação e liderança

Coordenação e o controlo dos stakeholders (agentes)

Compreender e trabalhar com os principais stakeholders (agentes interessados) internos e externos é um requisito importante na gestão com sucesso de crises e desastres. De acordo com Freeman (1984: 46), “os stakeholders são todos aqueles grupos ou organizações que podem afectar ou são afectados pela realização dos objectivos de uma organização”. Sautter e Leisen (326 1999) notam que “se os actores [do turismo] considerarem de forma proactiva os interesses de todas as outras partes interessadas, a indústria como um todo beneficiará com um retorno significativo a longo prazo”. No caso da gestão de crises e de desastres, a compreensão do impacto de uma crise ou desastre para os stakeholders internos (unidades de negócios, funcionários, gestores, accionistas) e externos (outras agências e organizações, público em geral, os media, os turistas) é crucial. Como explicam Pearson e Mitroff (1993: 50), as três questões-chave sobre os stakeholders na gestão de crises são:

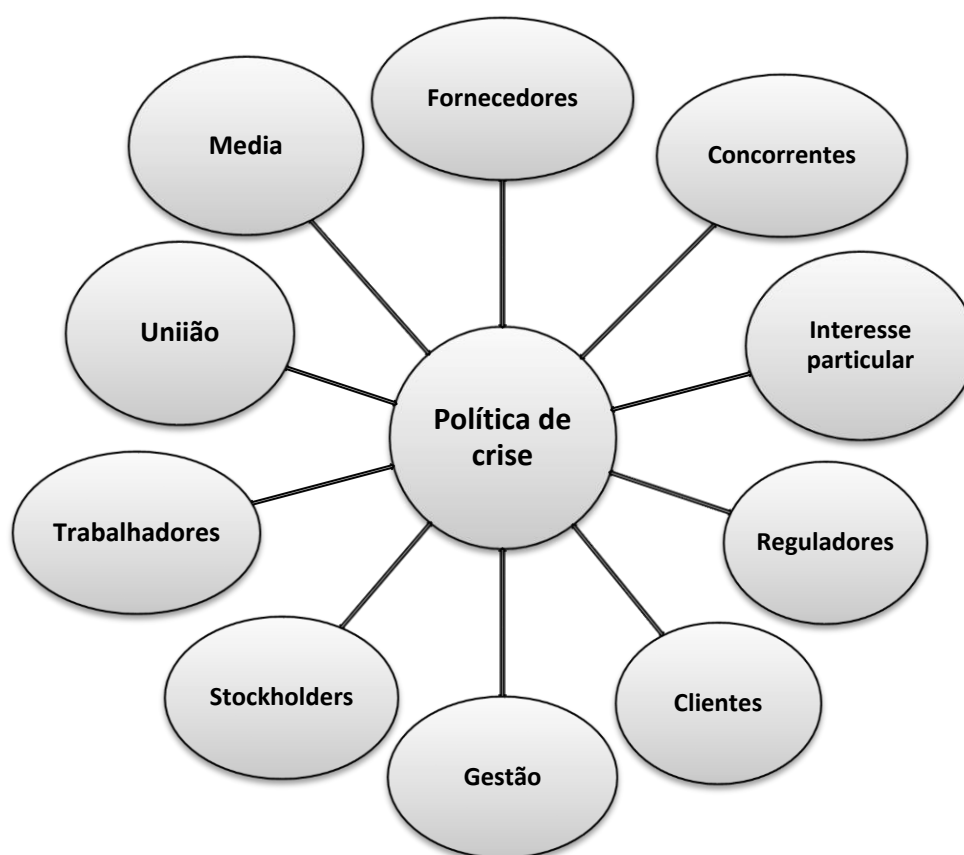
- 1) Quais os agentes (stakeholders) que afectam a gestão de crises?
- 2) Quais os agentes (stakeholders) que são afectados pela gestão de crises?
- 3) Como podem os stakeholders ser sistematicamente analisados e prevenidos de qualquer crise?

As relações com os stakeholders são processos de duas vias sendo estes susceptíveis de influenciar a política de crise e desastre tanto de forma explícita como implicitamente através das suas potenciais acções em direcção à tal política. A este respeito, ambos podem afectar a política de crise do turismo e ser afectado por tal política.

A Figura 6.1 da autoria de Pearson e Mitroff (1993) descreve o processo de duas vias e um leque de possíveis agentes internos e externos. Os decisores políticos (de crise) devem considerar a provável resposta dos stakeholders a medidas ou estratégias políticas, e se possível, utilizar as respostas destes agentes perante crises ou desastres anteriores como ferramenta de aprendizagem na formulação de suas respostas.

O tipo de crise ou de catástrofe e a sua magnitude terão impacto sobre os agentes de diferentes formas.

Figura 6.1 - Os stakeholders no funcionamento organizacional



Fonte: Modificado após Pearson e Mitroff (1993: 56).

Internacionalmente, existem uma série de organizações governamentais e não-governamentais que têm capacidade de auxiliar os destinos na resposta a desastres, e estão habilitadas a fornecer ajuda e assistência logística, incluindo a Cruz Vermelha, a CARE (organização não-governamental de luta contra a pobreza no mundo) e a OXFAM (movimento global para a mudança e contra a desigualdade), bem como, a prestar assistência financeira, no caso de bancos e governos para ajudar na resposta e na recuperação após um desastre. A escala de um desastre natural poderá representar um problema para a coordenação, transporte e distribuição da ajuda, como a sentida durante o *tsunami* no Oceano Índico em 2004.

A nível nacional, o papel das Organizações de Marketing dos Destinos (OMD - DMO) não deverá ser subestimado, como forma de coordenar a resposta e a recuperação perante eventos nefastos. Como Ritchie e Crouch (2003: 63) declaram, o “M” de OMD deverá ter mais a ver com a gestão do que propriamente com marketing, sendo que as OMD deverão ser responsáveis pela gestão dos visitantes, entrada e saída de informações, desenvolvimento de recursos humanos, administração de recursos, acesso ao financiamento e ao capital de risco e pela gestão de crises.

Além disso, as OMD são um importante interveniente na coordenação entre as associações da indústria, os stakeholders da indústria e o governo central.

Como argumenta Schneider (1995), o governo deverá estar envolvido em situações de desastre por uma série de razões, tais como:

- 1) Os desastres podem causar graves e evidentes problemas sociais.
- 2) Estes podem transformar-se em problemas altamente politizados, para os quais as figuras públicas estão dispostas e são capazes de responder às necessidades dos cidadãos.
- 3) Em muitas situações, as vítimas do desastre têm pouco ou nenhum controlo sobre o alcance ou a gravidade do evento e precisam de ajuda.

Somado a isto, muitos governos têm recursos suficientes, poder humano e conhecimentos técnicos para lidar com os desastres (Kim e Lee, 1998).

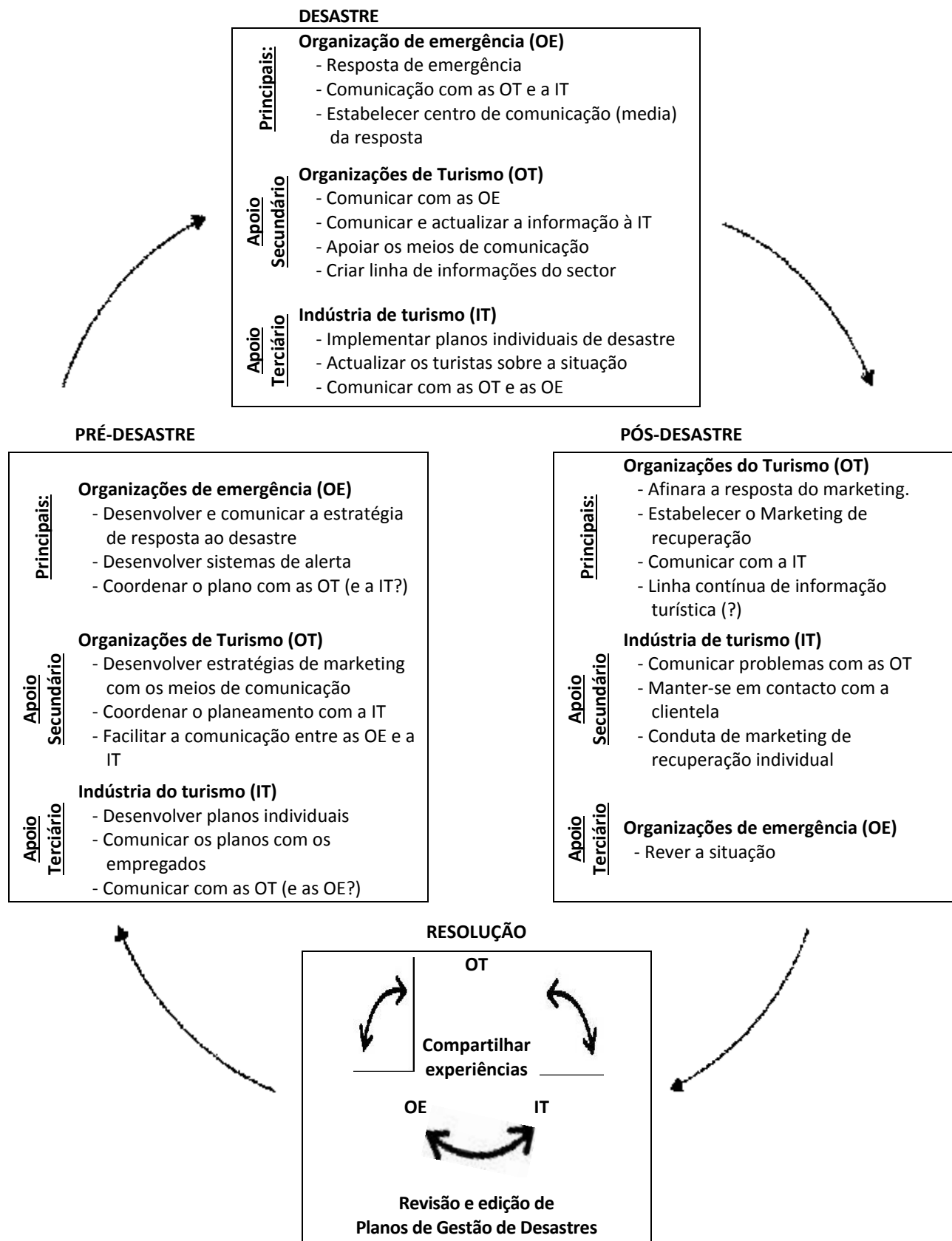
A Organização Mundial do Turismo (1998) sugere uma política ou comissão nacional que integre a Administração Nacional de Turismo juntamente com outras agências governamentais relevantes (tais como de saúde, polícia, alfândegas e defesa civil), bem como os operadores da indústria do turismo, através de representantes de associações industriais relevantes deste mesmo sector.

Em particular, todos os destinos deverão ter uma abordagem multidisciplinar ou multi-agência de gestão de crises e/ou desastres para o turismo. Curtner (2006) também sugere que a integração é importante na gestão de desastres, observando que após o *tsunami*, o bem-equipado e experiente Departamento do governo tailandês para a Prevenção e Mitigação de Desastres implantou na região de forma rápida um centro operacional de coordenação de resposta centralizada para os esforços de emergência. Como Heath (1995) observou em relação ao sismo de Kobe, a pobre interacção entre autoridades civis e militares e uma falta de integração entre os ministérios e as divisões dentro desses ministérios, contribuíram para uma perda de tempo na resposta ao impacto do terramoto.

É igualmente necessária coordenação a nível regional como Kouzmin *et al.* (1995: 23) salientaram, níveis de governo na Austrália mostraram-se pouco produtivos em termos de coordenação em situação de desastre. Eles observam grandes níveis de fragmentação e de disputa intergovernamental com o governo estadual a coordenar as agências estaduais e o governo local a coordenar os agentes locais. Em alguns governos estaduais, as forças policiais são as dominantes na gestão de catástrofes, enquanto noutros, os profissionais de gestão de desastre controlam os casos.

A nível local, é necessária coordenação entre as agências de gestão de desastres, as unidades especiais contra incêndios e as agências de defesa civil, bem como com as indústrias afectadas (incluindo o turismo). A Figura 6.2 descreve o papel dos stakeholders ao nível do destino local, com base numa pesquisa longitudinal realizada por Hystad e Keller (2008). O modelo ilustra a importância da coordenação entre stakeholders primário, secundário e terciário antes, durante ou após um desastre. Em particular, a colaboração é necessária não apenas entre as organizações turísticas (incluindo ATN, OMD e associações do sector) e empresas de turismo, mas também entre estes grupos e as organizações de emergência, com estas a serem consideradas agências principais antes e durante um desastre, enquanto as organizações e as actividades de turismo, poderá ser sugerido que assumam a liderança após o desastre. No entanto, o ponto importante da análise da Figura 6.2 é que a coordenação e colaboração é especialmente necessária entre os três tipos de intervenientes para o planeamento e os esforços de resposta/recuperação.

Figura 6.2 - Papel dos stakeholders dentro de um ciclo de gestão de desastre num destino turístico



Fonte: Reproduzido de *Gestão do Turismo*, 39 (1), Hystad, P. e Keller, P., Rumo a um enquadramento de gestão do desastre (no destino turístico): lições de longo prazo de um desastre resultante de incêndios florestais, pp 151-162, copyright (2008), com permissão da Elsevier.

Tomada de decisão, liderança e afectação de recursos

Como discutido anteriormente, tanto as organizações como os destinos deverão possuir um pré-acordo de crise ou grupo de gestão de desastres, quer a nível organizacional, local, regional ou nacional. Este grupo deve ter uma ideia clara dos tipos de crises e desastres que podem ocorrer de acordo com o risco e a vulnerabilidade inerente à organização ou ao destino e ter uma resposta pré-planeado elaborada/preparada.

Um dos componentes verdadeiramente vitais na resposta a uma crise ou desastre é a emergência por uma liderança centrada num indivíduo ou organização que represente fielmente o destino ou a companhia atingida por um impacto prejudicial. Este indivíduo deverá providenciar liderança através da gestão do incidente pela operacionalização ou supervisão da crise ou através de estratégias de gestão de desastres.

Portanto, uma das primeiras respostas, depois de uma crise ou desastre estar iminente ou ocorrer, é criar uma estrutura apta a recolher informações e responder à ameaça.

O gestor de emergência, de acordo com Alexander (2000) tem que ser capaz de se fazer valer perante situações de informação conflituosa de forma rápida, e necessita lidar com níveis de alto risco, fluxos de informação e situações indefinidas, competição e conflito entre os colaboradores de emergência e situações de urgência, onde o tempo ou a falta dele é ameaçador (Drabek, 1990). O modelo básico de sistemas de gestão de emergência segue uma rígida cadeia de comando e uma hierarquia estruturada com responsabilidades claramente definidas. No modelo básico, a centralização garante que a duplicação não ocorre e que a informação é usada onde é mais necessária. No entanto, como Alexander (2000) observa, este modelo tem sido criticado por ser demasiado rígido e mecanicista, e permitir a ocorrência de “soluços” no fluxo de informação e decisão. Como Quarantelli (1988) sugere, que a coordenação, e não o controlo, é na verdade o que é necessário e viável, já que uma vez permitindo graus de liberdade à estruturas de comando poder-se-á realmente tirar benefícios na fase de resposta a um desastre.

A alternativa a um modelo centralizado é conhecida por uma série de nomes diferentes, tais como sistema de comando de incidentes (SCI - ICS), modelo de coordenação de recursos de emergência, estrutura matricial de organizacional, de sistema de coordenação multi-agências ou até sistema integrado de gestão de emergência. No modelo alternativo, a coordenação ocorre por entre médio da consulta e flexibilização com task-forces criadas/configuradas à medida que os problemas surgem. A reconciliação de papéis e responsabilidades, especialmente entre múltiplas agências, é determinado através de elementos processuais, terminologias e estruturas comuns no sentido de aperfeiçoar a colaboração (Alexander, 2000).

Modelos como o Perfil de Prioridades Estratégicas em Cascata (PPEC - CSPP) e Triagem de Gestão Operacional (TGO - OMT) podem ser utilizadas para comunicar mais eficazmente e para desenvolver uma resposta de controlo da crise ou da situação de desastre (Heath, 1995). Os PPECs formam prioridades, tarefas e actividades que carecem ser realizadas a partir do nível de prioridade mais alto até ao mais baixo, e podem ser transpostas ao longo de áreas locais e globais afectadas. As três principais áreas da gestão da resposta estão incluídos no PPEC e de acordo com Heath (1995: 18) abrangem:

- 1) Fontes e locais de procura de recursos.
- 2) Tarefas que facilitam e melhoram as operações de resposta.
- 3) Contenção de ameaças à vida e à propriedade devido a sub-eventos.

Os locais dos PPEC podem incluir áreas de atenção prioritárias, como hospitais, escolas, estádios desportivos, centrais de energia, etc. (locais onde a vulnerabilidade e o risco possam ser elevados), enquanto as tarefas prioritárias podem incluir acesso a instalações e limpeza dos principais locais, criação de centros de evacuação e remoção de ameaças à vida e à propriedade. Cada prioridade atribuída é verificada à vez, do mais alto ao de mais baixa prioridade, usando unidades de resposta táctica ou batedores de informação, podendo assim alocar eficazmente os recursos.

A TGO recorre a princípios similares para a triagem médica de emergência a fim de auxiliar a melhor afectação dos recursos na fase de emergência de uma crise ou desastre. A triagem moderna na realidade recorre a quatro classificações, sugerida por Grant *et al.* (1989):

- 1) *Mais alta prioridade*: tratamento imediato e de evacuação; lesões graves, necessitando de atenção urgente, frequentemente codificada pela cor vermelho.
- 2) *Alta prioridade*: tratamento secundário; lesões moderadas que requerem atenção, muitas vezes codificadas com a cor amarela.
- 3) *Baixa prioridade*: tratamento terciário (incluindo primeiros socorros); frequentemente definida pela cor verde; feridos ligeiros.
- 4) *Vítimas mortais*: nenhum tratamento além de verificar a mortalidade, muitas vezes codificados por cores cinza ou preta.

A TGO utiliza dados em locais operacionais em termos de recursos necessários, do número de vítimas e a urgência da acção para determinar prioridades, mapear locais específicos que necessitam de recursos de carácter prioritário usando uma tabela de comparação. A tabela permite aos gestores tomarem decisões baseadas em dados e informações, sugerindo a necessidade de obter esses dados antes de tomar decisões e comunicar com os órgãos adequados detentores de poder para tal, desde que os dados sejam críticos ou relevantes. Os números podem ser distribuídos por três áreas principais:

- 1) Adicionando os custos dos recursos (2 = mínimo, 1 = moderada, 0 = pesado).
- 2) O número de pessoas que necessitam de atenção (2 = muitas, 1 = algumas 0, = um).
- 3) A triagem médica de quatro categorias (4 = classe 1, 3 = classe 2, classe 2 = 3, 1 = classe 4).

Localmente os que têm elevada urgência e números que requerem atenção, iram muitas vezes ter uma prioridade maior e portanto os recursos serão utilizados para esses locais em primeiro lugar. Por exemplo, considere uma estância turística que sofreu danos consideráveis devido a um sismo. Uma situação em que um hotel contenha um elevado número de pessoas com necessidades de atenção (dois pontos) com muitos na triagem de emergência da classe 1 (quatro pontos), e com um nível de custos em recursos elevado (zero pontos) teria pontuação maior e uma prioridade mais elevada do que um hotel com menos pessoas (um ponto) com menor necessidade de cuidados médicos (um ponto), mesmo que os custos dos recursos fossem mínimos (dois pontos).

No entanto, o uso da TGO terá que ser flexível como por exemplo nos casos ligados a eventos de crises ou desastre que possam criar situações em que vidas humanas estão em maior risco, incluindo trabalhadores de emergência (por exemplo através de um evento de deslizamento de terra após um sismo). Assim, na resposta dos gestores poderão ter que ser adaptadas outras pontuações ou prioridades, e portanto, a implantação de recursos poderá mudar.

Além disso, é vital a criação de um Centro de Operações de Emergência (COE), onde a comunicação é centrada no governo, nos media, no público em geral, bem como nas organizações participantes. Tal centro deve estar localizado numa área invulnerável a desastres naturais ou a acontecer qualquer tipo de dano físico por via de um desastre será inevitável a desaceleração da comunicação da informação, da colaboração, logo da resposta ao incidente.

Atrasos na resposta a crises ou desastres são muitas vezes atribuídos a falta de comunicação, à resposta lenta e à falta de implantação de recursos. Como Allinson (1994: 43) sugere, as crises ou desastres irão atacar mais frequentemente nos elos mais fracos de uma organização, que são muitas vezes aquelas ligações que podem limitar ou restringir o fluxo de informações.

O sismo de Kobe de 1995 é um exemplo de como uma resposta demorada pode limitar a gestão de crises e desastres. Heath (1995) e Van Biema (1995) acreditavam que a resposta do governo ao sismo terá sido lenta por causa das decisões demasiado lentas tomadas sobre a delimitação das estradas, devido ao atraso dos veículos da polícia e de emergência e por causa do adiamento da decisão quanto ao uso das forças armadas no auxílio às organizações de emergência.

O desempenho das lideranças na forma de lidar com uma crise ou desastre tem sido mencionado por vários autores chave (Cassedy, 1991; Faulkner, 2001; Turner, 1994). A liderança é necessária dentro de uma organização específica, dentro de um sector da indústria, e ao nível dos destino para facultar orientação e direcção na forma de lidar com incidentes, bem como um porta-voz para lidar com os meios de comunicação. Wilks e Moore (2004: 47) sugerem cinco pontos principais no que diz respeito à liderança perante uma crise ou desastre:

- 1) Envio imediato de um indivíduo sénior responsável para um cenário problemático que deverá enviar duas mensagens importantes: eu me preocupo e eu sou responsável.
- 2) É importante certificar-se que há um plano em prática, onde altos funcionários do governo e líderes da indústria estão entre os primeiros a tomar conhecimento da crise.
- 3) As organizações devem identificar um porta-voz de comunicação com os media principal/primário, com autoridade para ser significativamente independente (em termos de abertura) com os meios de comunicação.
- 4) Os líderes eficazes devem ser capazes de tolerar a confusão e hostilidade e separar o que é importante e o que é ruído de fundo num ambiente caótico.
- 5) No meio de uma crise a liderança eficaz poderá ser facilmente munida de plano de continuidade e plano de contingência, preparados com prontidão para a resposta à crise.

De acordo com Heath (1995: 13), “na gestão da resposta em situação de crise/desastres... o tempo é muito limitado para atingir o consenso, conducente a um processo de tomada de decisão que inclua todos os envolvidos”. Heath (1995) sugere que são necessárias lideranças de raciocínio rápido e com capacidade de tomar decisões rápidas, mas também eficazes.

No entanto, se as decisões são centralizadas, e portanto, limitadas para gerir, Heath (1998) acredita que essa abordagem é até contraproducente já que poderá levar a ressentimentos e conflitos, se as necessidades e os desejos dos stakeholders por consulta aumentarem e estiverem comprometidas.

Poucos estudos têm sido realizados em processos de decisão ou sobre liderança de crises e desastres no turismo. Bonn e Rundle-Thiele (2007) sugerem que, após um evento de choque, a tomada de decisão parte muitas vezes da informação consultiva e compreensiva por via das restrições da consulta e pela simplificação dos processos. A Tabela 6.1 ilustra igualmente outros processos decisórios após um evento de choque em relação à tomada de decisão num ambiente estável. Em particular, Bonn e Rundle-Thiele (2007) sugerem como resultado das suas pesquisas que os eventos de choque conduziram a um maior envolvimento dos órgãos superiores na definição e aprovação de estratégia e na tomada de decisão mais rápida, em comparação com os ambientes estáveis.

Tabela 6.1 - Os processos decisórios em diferentes condições

	<i>Num ambiente estável</i>	<i>Após um evento de choque</i>
Uso da análise	Análise em profundidade dos dados, gama de alternativas consideradas	Análise de dados reduzida, número pequeno de alternativas consideradas
Uso da intuição	Uso limitado da intuição	Maior uso da intuição e do “instinto”
Envolvimento da Gestão	CEO e equipa de gestão sénior	CEO e membros seleccionados da equipa de gestão sénior
Envolvimento do Conselho	Predominantemente na aprovação da estratégia, uma participação limitada na definição da mesma	Fortemente envolvido na definição de estratégias, responsável pela aprovação da estratégia

Abordagem da tomada de decisões	Consulta	Consulta limitada
Processos de decisão	Abrangente	Simplificado
Velocidade dos processos decisórios	Lento	Rápido
Papel dos regulamentos	Grande desvantagem	Pode ser rapidamente superado

Fonte: Reproduzido de *Gestão do Turismo*, 28, Bonn, I. e Rundle-Thiele, S., Fazer ou morrer - processo de decisão estratégico após um evento de choque, pp 615-620, copyright (2007), com permissão da Elsevier.

Afectação de Recursos Governamentais

Na sequência de uma extensa revisão de literatura, Israeli e Reichel (2003) definiram quatro categorias de práticas de gestão de crises (ver Tabela 6.2): (1) recursos humanos, (2) marketing, (3) manutenção de infra-estrutura e (4) assistência governamental.

Tabela 6.2 - Importância e utilização das práticas de gestão de crises no turismo por parte dos gerentes de hotéis de Israel

Categoria	Prática	Pontuação do significado da importância	Pontuação do significado da utilização
Recursos Humanos	Demitindo funcionários para reduzir a força de trabalho	5,43	4,77
	Usando férias não remuneradas para reduzir a força de trabalho	5,39	3,34
	Diminuição do número de dias úteis por semana	5,50	4,92
	Congelamento de taxas de pagamento	4,88	5,06
	Substituir funcionários de alta patente por novos funcionários	2,79	2,44
	Maior dependência de assessorias (subcontratação)	4,47	3,61
Marketing	Marketing para os turistas nacionais em campanhas conjuntas com os comerciantes locais (como Visa, MasterCard)	5,46	4,68
	Marketing para os turistas nacionais com foco em atributos específicos do local	5,93	5,51
	Redução de preços em ofertas especiais	5,14	5,77
	Redução no preço de serviços	4,86	5,07
	Marketing para os turistas estrangeiros com foco específico em características distintivas do local e relacionadas com a segurança	3,55	2,97
	Marketing e promoção de novos produtos e serviços (eventos familiares, <i>restauração</i>)	4,89	4,05
	Marketing para novos segmentos (como o ultra-ortodoxo)	5,32	4,69

Manutenção	Cortes de custos pela limitação de serviços de hotel	4,27	3,90
	Cortes de custos através do adiamento da manutenção das construções (cosmética)	4,11	4,07
	Cortes de custos através do adiamento da manutenção dos sistemas de engenharia	3,26	3,36
	Concessão de crédito ou adiamento dos pagamentos programados	4,92	4,68
Governo	Protestos organizados contra a falta de apoio do governo	4,01	2,38
	Toda a indústria deverá procurar assistência do governo para despesas correntes	5,83	4,40
	Toda a indústria deverá solicitar um período de carência de pagamentos de impostos	5,46	3,82
	Toda a indústria deverá solicitar um período de carência nos pagamentos de impostos locais (municipais)	6,45	5,74

Nota: No ranking de importância as escalas utilizadas foram de sete pontos, variando de 1 (menos importante) a 7 (mais importante). Na utilização real variava de 1 (amplamente utilizada) a 7 (raramente usado).

Fonte: Modificadas após Israeli e Reichel (2003).

As agências governamentais raramente fornecem/disponibilizam recursos na fase de pré-evento de crises ou desastres, no entanto existe uma necessidade premente quando estes ocorrem no sentido de estabelecer tais recursos rapidamente. Quanto maior a magnitude da crise ou desastre, maior será a filtragem de recursos, tornando o tempo de resposta mais lento por parte das agências e organizações (Heath, 1995). Portanto, em crises/desastres de grande magnitude, a indústria do turismo e o sector privado necessitam pressionar o governo no sentido de disponibilizar mais recursos para rapidamente possam lidar com tais incidentes. Como Carlsen (2006) sugere, uma dependência de fundos poder ter que eventualmente ser apresentada à tesouraria, enquanto outras fontes de financiamento provenientes dos bancos de desenvolvimento podem ser utilizadas para ajudar um destino afectado no sentido do seu restabelecimento e recuperação.

Como Blake e Silclair (2003: 814) nota, há três questões principais a considerar por parte do governo:

- 1) Se o arrefecimento da actividade do turismo é suficientemente grande para merecer medidas de compensação. Isso vai exigir informações sobre o impacto de uma crise no turismo e na economia em geral.
- 2) A duração da curva descendente, período o qual os decisores políticos poderão concentrar-se na minimização dos custos de ajustamento para que a economia se mova para um novo equilíbrio, se um choque tender a ser duradouro. Por outro lado, se este for temporário, então a política deve tentar isolar a economia dos efeitos adversos.
- 3) Que políticas são as melhores e mais eficazes em termos de custo por via do aumento do rendimento e da limitação dos custos de ajustamento.

Os gerentes dos hotéis em Israel enfatizaram a importância e a utilidade da pressão (lobby) para a concessão de um período de carência nos pagamentos de impostos por parte do governo local (Israel e Reichel, 2003). A pesquisa mostrou, "a confiança no governo e no marketing", como os factores mais importantes nas práticas de gestão de crises. A pressão efectuada pelo sector dos serviços em Hong Kong depois da SARS, conduziu à criação a um pacote de 1,8 bilhões dólares nativos, e que incluiu reduções de impostos, renda reduzida para lojas em centros comerciais públicos e taxas reduzidas nas água e nos esgoto para os restaurantes (Tse *et al.*, 2006).

Ao nível regional, a Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste em conjunto com o DETR (Department of the Environment, Transport and the Regions) disponibilizou £ 14.000.000 para apoiar as empresas afectadas pelo surto de febre aftosa, incluindo empresas de turismo (Rodway-Dyer e Shaw, 2005), de forma a garantir a continuidade da actividade. A Turism Kelowna BC e Wine Institute contribuíram com C\$155.000 para uma campanha publicitária após o desastre originado pelos incêndios, enquanto os governos federal e provincial e vários parceiros do turismo disponibilizaram outros C\$600.000, para reforçar os esforços promocionais e para ajudar a compensar os efeitos dos incêndios de verão (Hystad e Keller, 2006).

Na Malásia o governo proporcionou um aumento de fundos em quatro vezes, após a crise Económica asiática, com cerca de 39,5 milhões dólares para uma campanha de marketing de recuperação (De Sausmarez, 2004).

Embora existam exemplos de investimento público e privado e afectação de fundos, em especial para campanhas de marketing ou de segurança, é frequente não existir investigação subjacente ou análises comparativas das diversas abordagens políticas. Como Blake e Sinclair (2003: 814) sugerem, “eles [governos] têm operado num ambiente onde muito pouca pesquisa sobre mérito das respostas políticas de compensação tem sido conduzida”. Como De Sausmarez (2004) sugere, uma avaliação da importância do turismo para a economia em comparação com outros sectores é um primeiro passo importante a fim de preparar uma resposta dos governos. A importância da informação de fundo é também identificada por Sharpley e Craven (2001), que sugeriram que o favorecimento em relação ao sector agrícola por parte do governo durante o surto de febre aftosa deveu-se essencialmente à falta de dados e, nomeadamente quanto à compreensão sobre a importância do turismo rural.

Por isto, os dados podem e devem ser exigidos no momento do impacto de uma crise ou desastre não só para fazer pressão para captar auxílio financeiro e para afectação de recursos, mas também para garantir que os recursos são alocados de forma eficaz e eficiente.

Portanto, a pesquisa deve ser realizada não só para acompanhar as chegadas, a satisfação do visitante, mas também e especificamente para a conversão/ajustamento dos estudos das campanhas de marketing de recuperação (Carlsen, 2006). Além disso, Prideaux (2003) observou numa pesquisa de 5000 empresas de turismo na Austrália, à qual recorreu para avaliar o impacto económico do colapso da companhia de seguros HIH e da Ansett Airlines, permitindo ao governo considerar as medidas de apoio mais eficazes.

Nem todos os países encontrar-se-ão capacitados de recuperar de uma crise ou desastre usando os seus próprios recursos e solicitam não poucas vezes a ajuda internacional para o apoio à resposta e à recuperação. De acordo com Curtner (2006), após o *tsunami*, a Tailândia não só carecia de doações em dinheiro ou géneros, mas igualmente de habilitações, conhecimento e especialistas estrangeiros para restaurar as regiões danificadas. Mais uma vez e porventura em especial nesta fase os estados, regiões ou áreas afectadas por crises ou desastres com menos recursos internos serão inevitavelmente mais dependentes do apoio e dos recursos externos de estados ou regiões com maior capacidade ou folga financeira mas não só.

Organização e gestão de Recursos Empresariais

Heath (1998) sugere que a conservação e distribuição dos recursos durante uma crise ou desastre é vital. Os gestores devem em primeiro plano tentar salvaguardar os recursos ameaçados pela crise/desastre. Segundo plano, devem tentar preservar os recursos utilizados para resolver a crise e os impactos de crise, e terceiro, devem mobilizar recursos para ajudar a resolver a crise e os impactos resultantes. Heath (1995, p. 11) afirma, "as metas e atribuições de tarefas irrealistas significa que a gestão de resposta abranda à medida que os recursos diminuem na ausência de uma meta e taxa de realização de tarefas correspondente/proporcional".

A primeira tarefa da poupança de recursos ameaçados por uma crise ou desastre poderá estar relacionado com os turistas e potenciais viajantes. É necessário forçar as iniciativas e os incentivos relacionados, por forma a lidar com a percepção do risco e da possível vulnerabilidade para os turistas.

Em algumas situações esta abordagem está especialmente relacionada com a gestão da percepção, fornecendo informações precisas aos potenciais viajantes. Noutros casos, estratégias reactivas e defensivas são especialmente imprescindíveis para cortar custos, aumentar o fluxo de caixa e redistribuir os recursos humanos e financeiros para lidar de forma efectiva com os impactos de uma crise ou desastre.

Comunicação e gestão de recursos de informação

O estabelecimento de linhas telefónicas de informações é uma estratégia bem conhecida para lidar com crises e catástrofes (Ashcroft, 1997), e um método significativamente justo em termos de custo/eficácia. Este é muitas vezes desenvolvido para fornecer informações consistentes e precisas ao público durante a resposta e a fase de recuperação de uma crise ou desastre. As linhas de telefone podem prestar assistência e informação para o público em geral, aos media, mas também à própria indústria do turismo.

Muitos exemplos da sua utilização são facultados no campo da crise e do desastre no turismo. Beirman (2002) delinea detalhes sobre a “situação da linha directa” criada para os viajantes e os operadores de Israel, no qual os consumidores e agentes de viagens puderam ser avisados da situação de segurança nos locais que estavam a visitar ou até a reservar. O uso de sites de Internet, incluindo actualizações em tempo real de notícias em vídeo foram também usados para incutir confiança nos consumidores e contrariar as percepções negativas geradas pelo relato dos media sensacionalista.

O uso de websites das Organizações de gestão do desastre (OMD-DMO) foi também uma ferramenta útil e utilizada pela Autoridade Britânica de Turismo (British Tourist Authority) para ajudar na recuperação ao longo do surto de febre aftosa. Forneceu informações aos consumidores de que a maioria da zona rural tinha sido aberta, mas forneceu igualmente informações à indústria do turismo sobre a política do governo relacionada com o surto, ou seja, com a atribuição dos pacotes de recuperação e compensação.

Além disso, o correio electrónico pode ser usado para comunicar os esforços de recuperação e as acções de marketing directamente para as operadoras de turismo de forma individual (como é o caso dos incêndios florestais Kelowna), embora haja questões levantadas sobre o uso do e-mail como uma ferramenta de comunicação de crise (Ritchie et al., 2003).

Frisby (2002: 92) observou que a Autoridade Britânica de Turismo (British Tourist Authority) detinha já um website criado para o comércio do turismo do Reino Unido, que durante a crise foi desenvolvido para ser uma fonte de informação actualizada (up-to-date) para a indústria. As empresas foram convidados a fornecerem detalhes de quaisquer promoções ou ofertas especiais que eles estivessem a difundir para promover o seu produto no exterior, tendo estas informações sido posteriormente inseridas numa base de dados do website e usadas para dar a conhecer histórias de sucesso em locais e no exterior. A alocação de recursos para a partilhar de informações entre os principais stakeholders internos e externos é muito importante.

Medidas de controlo de custos

Qualquer perda na procura por parte dos visitantes irá exigir aos operadores de turismo esforços que conduzirão à redução da sua capacidade/dimensão ou à redução custos, a fim de proteger a viabilidade dos seus negócios a longo prazo. As companhias aéreas são frequentemente as primeiras a reduzir a sua capacidade perante uma crise ou situação de desastre, devido à falta de procura. Após o *tsunami* 26 de Dezembro de 2004, foram cancelados 26 voos charter para as Maldivas (com os voos charter a representarem 20% de todas as chegadas), tendo um profundo efeito sobre os fluxos de visitante (Carlsen, 2006). Enquanto, após o surto de SARS, a Dragonair de Hong Kong reduziu o seu volume de passageiros em 50% (Pine e McKercher, 2004), os operadores turísticos responderam ao 11 de Setembro de 2001, cortando na capacidade e reduzindo as suas ofertas de produto.

Durante a SARS, alguns andares do hotel Hong Kong e os restaurantes foram fechados para reduzir custos, enquanto outros reduziram o número de elevadores para poupar na energia e nos custos de manutenção (Lo *et al.*, 2006), similar à resposta de alguns hotéis na Coreia (Kim *et al.*, 2005).

Os recursos podem ser forçados a negociar com esses operadores e com as pressões governamentais nos mercados de origem para levantar quaisquer advertências sobre as viagens de forma a estimular a procura. Como Carlsen (2006: 77) sugere no que diz respeito ao *tsunami* das Maldivas, “os visitantes asiáticos do Japão, China e Coreia eram desencorajados a visitar aquele reduto e foram necessárias campanhas de pressão intergovernamentais de alto nível para restaurar esses mercados”. Isto pode exigir o desvio de recursos para os gabinetes regionais de marketing no destino, os quais são mais eficazes em termos do tratamento e gestão dos custos e por causa da natureza do turismo são passíveis de fornecer informações directamente às agências de viagens e aos operadores turísticos (Beirman, 2002: 170).

Outra estratégia para reduzir custos é a redução do custo real de marketing ou outras actividades. Por exemplo, os gastos não urgentes podem ser limitados e mesmo outros luxos reduzidos. Evans e Elphick (2005) fornecem alguns exemplos úteis a partir da resposta dos principais operadores turísticos do Reino Unido pós-11 de Setembro de 2001:

- festas para os colaboradores e viagens educacionais na secção de produção de brochuras foram interrompidos;
- a qualidade do papel usado para os folhetos foi reduzida para economizar custos;
- foram reduzidos os anúncios não essenciais nos aeroportos e no exterior;
- foram eliminadas viagens de jornalistas e as actividades de relações públicas foram anuladas durante três meses.

Gestão de recursos humanos

De acordo com Soñmez e Backman (1992), o efeito do furacão Hugo na Carolina do Sul levou ao encerramento de 1/3 dos hotéis deixando 20 mil pessoas desempregadas. Enquanto Dwyer *et al.* (2006), na modelação do impacto económico das crises de 2003 no turismo da Austrália, sugerem que os impactos não foram tão graves como o previsto. Eles observaram que o impacto sobre as viagens pode até ter sido afectado inicialmente, porém devido ao recurso à poupança dos consumidores, à substituição do turismo de saída por turismo doméstico e à procura “reprimida” após a crise, reduziu os efeitos e as perdas de emprego. Foram estimados pelos autores (Dwyer *et al.*, 2006) perdas de entre 692 a 1.642 postos de trabalho. No Reino Unido, depois de 11 de Setembro de 2001, os quatro maiores operadores turísticos efectuaram cortes na sua capacidade operacional e realizaram reduções de pessoal (Evans e Elphick, 2005). No espaço de um ano, as demissões foram estimadas pelas quatro principais operadoras turísticas, e reportadas por Evans e Elphick (2005):

- perda de emprego que variam dos 350 postos de trabalho pela MyTravel aos 1930 empregos perdidos pela Thomas Cook;
- foram oferecidas licenças sem vencimento a alguns funcionários, redução de horas ou demissão voluntária;
- a Thomas Cook introduziu cortes salariais até 10% para o pessoal remanescente e 15% para funcionários seniores e fechou 100 agências, após uma queda de 12% nas reservas.

Em Devon, Inglaterra, o surto de febre aftosa conduziu à perda de cerca de 900 postos de trabalho com 34% dos operadores de alojamento de Dartmoor a procederem a reduções de equipas a perdas estimadas em £331.699 só em Dartmoor e cerca de £1 milhão noutros locais (Coles, 2003). Em alguns casos, os funcionários foram convidados a tirar uma licença sem remuneração ou fazer a pausa no trabalho, enquanto as organizações lidavam com a crise. Gerentes de hotéis israelitas foram muito hesitantes na substituição de pessoal mais antigo, por novos funcionários a taxas reduzidas (Israeli e Reichel, 2003). Parece ter sido também este o caso dos hotéis em Singapura após o surto de SARS (Henderson e Ng, 2004).

A reafecção de recursos humanos e financeiros poderá também ser necessária. Em alguns casos, o pessoal pode ser solicitado a executar tarefas diferentes ou várias tarefas para reduzir custos (Henderson e Ng, 2004; Lo et al., 2006), enquanto outros funcionários podem ser transferidos para outros locais, por exemplo, para outra estância hoteleira (Lo et al., 2006).

7. Comunicação: Comunicação e Marketing para a Recuperação da Crise e do Desastre

Percepções do risco: Compreensão da escolha do destino

Moreira (2007) observou que a percepção do risco é um elemento de arte da imagem geral percebida de produtos ou serviços e é tomada como tendo um impacto crítico nos resultados organizacionais. Como observado em vários estudos, é muitas vezes a percepção do risco de uma crise ou desastre a principal responsável pelo impacto sobre o turismo. McKercher e Pine (2005) sugeriram que a MRS afectou apenas 0,2% da população de Hong Kong, contudo atingiu fortemente o estilo de vida e o comportamento em termos de viagens para a maioria dos residentes de Hong Kong. Relatos dos media sensacionalistas juntamente com a percepção dos consumidores quanto ao risco pode ter um enorme impacto sobre os padrões da procura turística nos destinos de origem e de recepção. Além disso, como Woodside e Sherrell (1977) sugerem no modelo da escolha do destino, que as escolhas dos destinos baseiam-se na consciência, na disponibilidade e na percepção positiva acerca do destino. A consciência é um resultado directo da imagem deste, enquanto a disponibilidade é determinada pela decisão ou restrição de factores, tais como a disponibilidade de tempo, dinheiro, distância, disponibilidade de companheiros de viagem e similares. Finalmente, uma percepção positiva cria um pequeno grupo de possíveis destinos pré-determinando-os, sobre os quais recaem as escolhas do turista.

Podem surgir imagens negativas do destino como resultado directo de uma crise ou desastre, o que acaba por afectar a confiança do consumidor, o processo de tomada de decisão e, finalmente, a escolha e o comportamento no destino. Hall e O'Sullivan (1996) sugerem três principais elementos que criam essas imagens. Em primeiro lugar, aquando do retorno do turista através do reporte de boca-em-boca sobre o destino. Em segundo lugar, através dos media e dos seus relatórios e imagens apresentadas, e finalmente o governo, através das suas políticas e estratégias. Todos estes três elementos podem ter um efeito sobre a imagem que o turista forma, a tomada de decisão e o comportamento.

Soñmez (1998) sugere que os turistas tendem a mudar o seu comportamento devido ao terrorismo, substituindo destinos arriscados por alternativas mais seguras durante o processo de decisão, colocando os destinos seguros no conjunto das escolhas seleccionáveis. Outros investigadores, notaram como as percepções negativas podem afectar regiões inteiras, como o Médio Oriente devido precisamente à instabilidade política (Beirman, 2002) ou na Ásia com o caso da SARS e o *tsunami* de 26 de Dezembro de 2004 na região do Índico (Kozak *et al.*, 2007), afectando drasticamente a escolha do destino, sugerindo que a gestão de imagens é um aspecto importante na comunicação de crises do turismo.

Imagem

A imagem é também um componente importante na literatura sobre turismo e é um componente de relevo sobre a reputação. Crompton (1979: 18) define a imagem como “a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem acerca de um destino”. Leiper (2000) acredita que a imagem de um determinado destino depende da percepção dos turistas da capacidade deste em satisfazer as suas necessidades. Gartner (1996) indica que a imagem de um destino é importante no conjunto das variáveis

que influenciam a escolha do destino e do processo conducente à escolha da viagem. Se a imagem for negativa, poderá afectar significativamente a competitividade de um destino (Konecnik, 2004; Lee et al, 2002), bem como uma perda de reputação devido à má imagem pode afectar a decisão de aquisição (Callender e Page, 2002 em Stanbury et al., 2005). Gartner (1996) sugere que a imagem de um lugar como um potencial destino compreende componentes cognitivos, afectivos e conativos. Os cognitivos são aqueles que se conhecem, ou se julga conhecer sobre o destino em potencial (com base no conhecimento e nas crenças). O afectivo é a ponderação do que é conhecido pelo sistema de valor do consumidor, e que é influenciado pelas correntes individuais em direcção ao destino. O estágio conativo da imagem do destino é a fase da “escolha” propriamente dita. Refere-se ao processo de tomada de decisão sobre se deve ou não viajar para um destino com base nas fases cognitiva e afectiva do desenvolvimento da imagem.

Nesta teoria de tomada de decisão, o estágio cognitivo da construção da imagem pode conter factos falsos ou inexactos (crenças) sobre o destino, podendo estes ser em parte o resultado da percepção do consumidor ou como resultado de atitudes formadas perante uma crise ou desastre num local de destino. No entanto, as modificações na imagem, podem ocorrer como resultado de uma crise na comunicação e na relação pública, portanto é de extrema importância contribuir para desenvolver uma imagem positiva do destino por forma a restaurar a cadência de imagens positivas e o aumento das intenções de visita, conjuntamente com os esforços do marketing de recuperação para captar visitantes precisamente durante o estágio conativo do processo decisório.

Estas teorias e conceitos são úteis para que gestores possam querer restabelecer a confiança de um destino ou organização após de uma crise ou desastre, já que ilustram quais os métodos que são mais credíveis e que influências podem ter na mudança da percepção dos consumidores. Certamente, a discussão acima sugere a dificuldade em lidar com os meios de comunicação e a importância da comunicação e da relação pública perante a crise, como um precursor importante para os esforços de marketing de recuperação.

O Efeito dos media

Tal como Gartner e Shen (1992: 47) afirmam, “o único agente capaz de mudar a imagem de uma área drasticamente num curto período de tempo são os meios de comunicação”, devido à sua elevada credibilidade e/ou penetração no mercado. Os meios de comunicação foram igualmente reconhecidos como tendo um papel importante na pré-selecção de um destino, ajudando a estimular a consciência e o interesse sobre as viagens e os destinos (Hall, 2002; Nielson, 2001). A literatura de gestão de crises enfatiza a necessidade de ter uma estratégia de comunicação detalhada com estes agentes, já que podem incentivar o fluxo e a intensidade de uma crise ou até mesmo de transformar um incidente num acontecimento ruinoso (Keown-McMullan, 1997). Barton (1994a) acredita que a implementação de um plano estratégico de comunicação de crise, pode ajudar a limitar os danos desta e permitir às organizações maior concentração no esforço da crise em mãos. Marra (1998: 461) observou que estratégias de comunicação pobres podem muitas vezes transformarem-se em crises ainda maiores à medida que o dilúvio de perguntas vão sendo feitas a partir de uma ampla gama de agentes interessados, incluindo jornalistas, funcionários, accionistas, funcionários do governo e o público (residente ou não). A cobertura dos media sobre os desastres é muitas vezes controversa, sensacionalista e pode até ser enganosa (Baxter e Bowen, 2004; Faulkner, 2001; Murphy e Bayley, 1989; Soñmez et al., 1999; Tarlow, 1999). Como Young e Montgomery (1998: 4) observaram “uma crise tem o potencial de ser prejudicial para a comercialização de qualquer destino turístico, especialmente se for dramatizado e distorcido através de rumores, em especial pelos meios de comunicação”.

Responder rapidamente às solicitações dos media e do público é importante já que os media têm prazos a cumprir e estão sempre em busca de fontes de informação rápida. Se a equipa de crise não preencher os vazios, alguém o irá fazer (Coombs, 1999). Zerman (1995: 25) concorda afirmando que “os meios de comunicação tem o poder de fazer parar uma actividade”. A cobertura sensacionalista dos media no desastre do Monte de Santa Helena (Mt St Helens) de 1980 e os incêndios florestais no leste de Kootenay de 1985 foram referenciados como contribuintes para a confusão gerada durante a fase de emergência, com estes a serem acusados de opinião pública enganosa sobre a gravidade dos desastres.

Esta situação provocou também danos na fase de recuperação de longo prazo em ambos os destinos (Murphy e Bayley, 1989).

A falta de atenção aos detalhes sobre a crise ou o local do desastre pode levar à confusão entre os turistas e no potencial turístico enquanto destino seguro e poderá atrasar o período de recuperação (Cavlek, 2002; Faulkner, 2001). No entanto, ao longo do tempo o interesse sobre as crise ou catástrofe por parte dos meios de comunicação irá diminuir há medida da focalização em novas histórias, o que sugere um ciclo de atenção ao problema, poder dominar o reporte por parte destes sobre crises e desastres.

Hall (2002: 459) sugere que o ciclo de atenção de um problemas é “um dos conceitos mais importantes na compreensão da relação entre os media e o quanto certas questões são importantes para os consumidores”. Desenvolvido inicialmente por Downs (1972) para ajudar a entender por que razão as questões sociais recebem atenção dos media, e quanto tempo irá durar essa atenção, tem sido aplicada na influência dos meios de comunicação após o 11 de Setembro de 2001, por Hall (2002). O ciclo de atenção é dividido em cinco etapas, que poderão variar em duração, mas ocorrem na mesma sequência:

- 1) A fase de pré-problema;
- 2) Descoberta alarmada e entusiasmo eufórico;
- 3) Percepção do custo da evolução/progresso significativo;
- 4) Declínio gradual do interesse intenso por parte do público;
- 5) O estágio de pós-problema.

O ciclo de atenção pode ser visto como forma de seguir e perceber o ciclo de vida da crise ao longo do tempo, indicando que, embora o destino possa já estar em recuperação à algum tempo, os media e o público poderão perder o interesse por este problema à medida que outra crise ou problema venha a emergir, substituindo-o por novas problemáticas em termos de cobertura mediática. Tal declínio de interesse, de acordo com Hall (2002), pode também resultar num declínio do interesse político ou do ímpeto para provocar mudanças ou atrair investimento em estratégias de recuperação.

Comunicação e Controlo da Crise Organizacional

A comunicação é um componente chave do planeamento e da gestão estratégica, juntamente com o planeamento, a liderança, a organização e o controlo. A comunicação de crises e as relações públicas estão essencialmente relacionadas com o fornecimento de informações correctas e coerentes para os agentes interessados internos e externos e com a melhoria da imagem da organização ou do sector da indústria diante de uma crise ou desastre. O objectivo é gerir as percepções negativas e restaurar a confiança do consumidor, ao mesmo tempo que se compromete com o marketing de recuperação para aumentar a actividade turística. Isto porque, como Cavlek (2002) observa, uma crise sobrevive geralmente aos danos físicos e, deste modo, o destino turístico e a indústria necessita encontrar formas de gerir as suas perturbações.

Soñmez *et al.* (1999) concordam que os meios de comunicação são agentes importantes na reconstrução da imagem e no restaurar da confiança num destino ou organização. No entanto, apesar da importância da interacção e do lidar com os media, têm sido observadas dificuldades na gestão mútua, pois é improvável que haja um atraso de tempo entre o início de qualquer crise e a cobertura por parte destes (Ashcroft, 1997). Além disso, os “*parentes pobres*” destes agentes podem, durante uma crise, prejudicar gravemente a viabilidade a longo prazo da indústria com vista à recuperação (Cavlek, 2002).

É necessária incutir ênfase nas comunicações e relações públicas para limitar os danos na organização numa emergência, o que poderia resultar em danos irreparáveis. A cooperação com os meios de comunicação é considerada vital, já que estes fornecem informações ao público em geral (Berry, 1999), ilustrando a necessidade de manter os meios de comunicação informados com frequência para que a desinformação seja a mais reduzida possível. A comunicação regular de duas vias é a melhor maneira de desenvolver uma relação favorável com os públicos (Coombs, 1999).

Tal como Soñmez *et al.* (1999: 8) Sugerem “é imperativo para os destinos aumentarem os seus planos de gestão de crises com recurso a esforços de marketing, para recuperar o turismo perdido e reconstruir uma imagem positiva”. A Tabela 7.1 descreve os esforços no planeamento que poderão ser tomados antes de uma crise ou desastre emergir. A teoria situacional é uma forma de investigar e segmentar públicos de uma organização ou stakeholders, a fim de entendê-los de forma mais eficaz, e é uma parte importante do desenvolvimento de uma comunicação simétrica de duas vias, (Dozier *et al.*, 1995) procurando soluções ganha-ganha. De acordo com Gonzalez-Herrero e Pratt (1996: 83), a teoria situacional procura características comuns nos públicos, tais como o reconhecimento do problema, o reconhecimento de constrangimento, nível de envolvimento, busca por informações e processamento de informações.

Tabela 7.1 - Teoria da comunicação de crises e comunicação do planeamento de crises

Ciclo de vida de uma crise / desastre	A teoria situacional	Comunicações simétricas bidireccionais
Gestão ou redução do planeamento ou de problemas do pré-evento	• Definir os públicos • Identificar o potencial problema nas relações com os stakeholders • Públicos segmentados por diferença na resposta à crise e por ligação com a organização • Avaliar o nível de reconhecimento do problema, o reconhecimento do constrangimento, o envolvimento, a busca de informação, processamento de informação entre públicos estratégicos • Avaliar o impacto dos públicos latentes, conscientes e activos • Padrão estimado sobre o qual o problema pode evoluir, com base na avaliação anterior • Identificar os objectivos do planeamento das comunicações.	• Pesquisa de forma proactiva para potenciais áreas problemáticas • Envolver-se nos benefícios mútuos de longo prazo, no diálogo, nas actividades socialmente responsáveis • Conduta de comunicação simétrica para evitar o evoluir de questões • Enfatizar relações equilibradas com os públicos
Prontidão e preparação	• Conduzir pesquisas por forma a garantir que o plano demonstra conhecimento das atitudes públicas • Públicos segmentados de acordo com as suas características face aos problemas questões • Desenvolver estratégias de comunicação com base nas características dos públicos • Identificar acções para melhorar ou resolver a situação	• Negociação com o utilizador, dialogar e negociar para estabelecer relações com o público • Utilização do diálogo, negociação, gestão de conflitos e partilha de sensibilidades para desenvolver planos de comunicação de crise • Informar o público interno sobre comunicação simétrica com o público externo

Fonte: Adaptado de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996).

Até o momento, foram poucos os investigadores que examinaram o papel da teoria situacional na comunicação de crises no turismo (como excepção ver Fall, 2004). Usando essas variáveis, os públicos chave estão divididos em quatro segmentos:

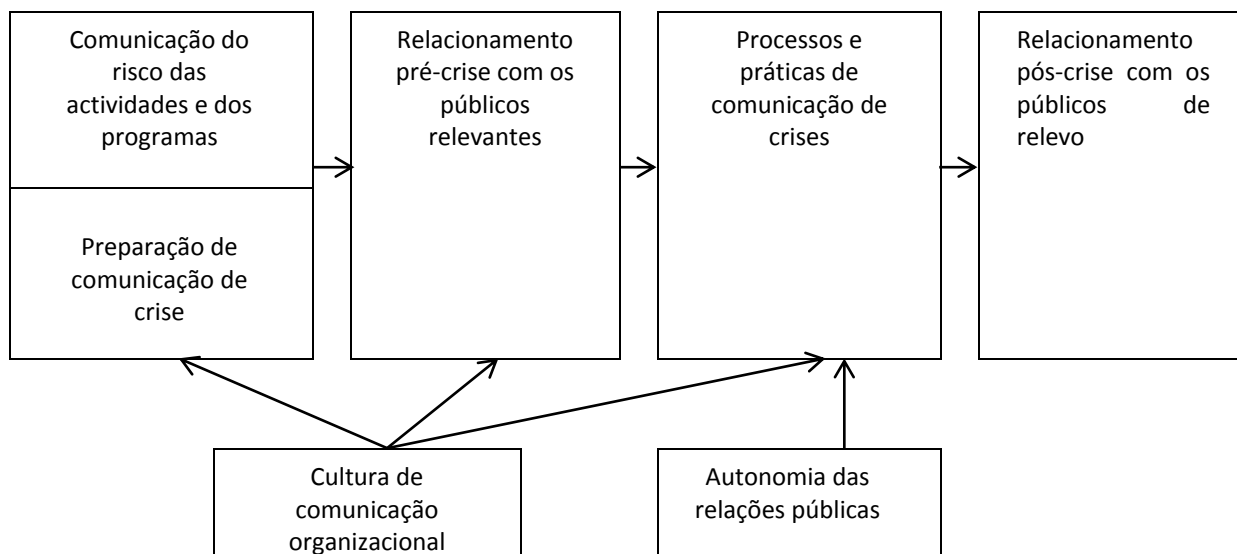
- 1) *Não-públicos*: grupos de indivíduos ou organizações num ambiente não afectado pelo comportamento de uma organização.
- 2) *Públicos latentes*: afectados pelo comportamento de uma organização, mas sem conscientes de tal facto.
- 3) *Públicos conscientes*: são afectados por uma organização e estão cientes disso.
- 4) *Públicos activos*: são afectados, estão conscientes disso e organizam-se para fazer algo.

As estratégias funcionam melhor quando a comunicação é bidireccional e simétrica. De acordo com Dozier *et al.* (1995), a comunicação de uma via enfatiza o fluxo de informações para fora da gestão de uma organização para o público, muitas vezes através de agências de imprensa.

Na comunicação simétrica de duas vias, são recolhidas informações sobre os públicos para auxiliar a gestão na tomada de decisões, resultando no envio de mensagens por parte da organização para tentar persuadir ou alterar o comportamento do público. Já a bidireccional simétrica difere daquela na medida em que a comunicação utiliza a informação recolhida/reunida para promover o entendimento mútuo, gerir conflitos e apoiar ambos os lados.

Como sugere a Figura 7.1, a cultura organizacional e a autonomia das relações públicas poderão ter uma influência na prevenção e planeamento das crises, bem como os processos e as práticas de comunicação de crise (Marra, 1998).

Figura 7.1 - Um modelo de comunicação de crises



Fonte: Reproduzido de *Public Relations Review*, 24 (4), Marra, FJ, Planos de comunicação de crises: Previsões pobres perante relações públicas de crises excelentes, pp 461 474, copyright (1998), com a permissão da Elsevier.

Estes conceitos provenientes do campo da comunicação de crises são importantes para o desenvolvimento mais eficaz de estratégias de comunicação de crises no turismo. Primeiro, ilustram a capacidade de entender as necessidades dos públicos-chave, para desenvolver uma comunicação adequada e estratégias de relações públicas tendo essas necessidades em mente, e para garantir dois sentidos no fluxo de informações com os públicos a fim para melhorar as actividades de comunicação. Como Dozier *et al.* (1995: 13) sugerem, "... os comunicadores, praticando o modelo simétrico de duas vias, buscam soluções ganha-ganha para os conflitos com os públicos". Além disso, estes sugerem que a cultura organizacional e a concessão de autonomia aos departamentos de relações públicas são factores cruciais

que influenciam o sucesso da prática de comunicação de crise. Isto sugere que o planeamento de comunicação de crise e o desenvolvimento de uma cultura responsável “para o exterior” é uma prioridade para a indústria do turismo.

Comunicação da crise na fase Intermédia e de Emergência

A Tabela 7.2 fornece um esboço de comunicação de crise 'fazer' e 'não fazer' proposto por Nielsen (2001) por forma a lidar com a imprensa, que são os agentes mais importantes, pois são capazes de transmitir informações a uma série de stakeholders, incluindo os turistas, potenciais turistas, empresas de turismo e o governo. A interacção com os meios de comunicação durante uma crise é um factor fundamental para a forma como as notícias serão apresentadas, podem contribuir para o resultado final da crise (Pen, 2000 em Stanbury *et al.*, 2005) e ajudar a desenvolver a credibilidade.

Tabela 7.2 - Comunicação de crises “Fazer” e “Não fazer”?

Fazer	Não fazer
Fazer por ter um plano de crise que inclua desastres naturais, falhas de segurança, problemas de segurança, greves e assim por diante	Não espere por uma crise para elaborar um plano
Fazer a actualização do plano, muitas vezes	Não assuma que o plano vai servir para a alteração das circunstâncias
Fazer com que os turistas de comboio contribuam para minimizar a crise e atendam aos feridos de imediato	Não espere por uma crise para formar o pessoal do turismo, não tratar os feridos como uma obrigação
Estar ciente das questões jurídicas; fazer formação documental ao pessoal e actualizar os planos de crise	Não admitir falhas antes de uma investigação e não oferecer pagamento de custos ou compensações médicas às partes lesadas até que todos os factos sejam apurados
Cooperar totalmente com as autoridades governamentais	Não mostrar ser difícil ou postura defensiva
Ter um porta-voz (e apenas um), disponível em todos os momentos para discutir a crise	Não deixar que ninguém, a não ser o porta-voz responda às perguntas, não falar com a gravação desligada (off record) com alguém
Falar a verdade, com as autoridades, e factualmente	Não falar na gíria da indústria do turismo, não fornecer descrições chocantes
Fornecer os factos aos media e respeitar os seus prazos e funções de trabalho; dizer “eu ainda não disponho dessa informação”	Não frustrar os media pela falta de cooperação, não responder a jornalistas com “sem comentários”
Lidar de igual forma com todos os meios de comunicação	Não favorecer um repórter sobre o outro
Mantêm os turistas informados	Não colocar uma muralha defensiva de silêncio
Mostram preocupação com os trabalhadores do sector também afectados pela crise	Não parecer indiferentes às consequências económicas mais amplas, ao contrário de outras
Estar preparado para possíveis perguntas; abordar	Não congelar quando entrevistado na televisão, não ficar na defensiva quando perguntado, não deixar de responder a todas as perguntas, não deixar uma impressão negativa sem dar uma resposta

questões negativas	
Verificar todas as solicitações pedindo esclarecimentos	Não responder a perguntas anónimas
Fazer aumentar a segurança, se necessário, tornando-a altamente visível em locais turísticos, se aconselhável	Não parecer inactivo ou incompetente
Fazer respeitar a privacidade	Não divulgar os nomes das vítimas
Mantenha anotações detalhadas das informações divulgadas	Não contradizer mesmo inadvertidamente o que foi dito anteriormente
Iniciar actualizações de informação (na imprensa)	Não ser escalado para o papel defensivo do tipo perseguição - iniciar o contacto com os media
Agradecer a um repórter se a informação estiver a ser relatada com precisão	Não presumir que relatórios precisos produzir-se-ão automaticamente
Mostram preocupação para os turistas, destacando registos de segurança e acções passadas	Não presumir que os outros são conhecedores do que foi feito no passado
Criar uma campanha de acompanhamento positiva	Não permitir que os temas tomem seu próprio curso
Rever a política de acção perante crise depois de um evento	Não presuma que tudo funcionou bem

Fonte: Modificado após Nielsen (2001).

Como Taylor (2006: 172) observa: “as várias mensagens dos media transmitem uma imagem, esta imagem produz impacto na atitude do potencial turístico”. Questões chave de uma estratégia de comunicação de crise efectiva foram resumidas por Coombs (1999) e Berry (1999) tais como:

- a existência de um plano de comunicação de crises, incluindo um plano de marketing de recuperação;
- a rapidez de desenvolvimento e implementação da campanha de marketing;
- o acesso a financiamento para actividades de marketing;
- a consulta com as partes interessadas;
- a consistência das mensagens;
- o uso de mensagens para corrigir percepções da imagem do destino;
- a honestidade e a abertura (vontade de divulgar a informação).

Esta parte incidirá agora sobre a comunicação na fase de emergência e intermediária de uma crise ou desastre, focalizando-se nos temas-chave da rapidez na resposta, da consistência, da abertura e da honestidade na comunicação, proporcionando o acesso à informação para reduzir o impacto de uma crise ou desastre. Na sua essência, essas actividades estabelecem relações públicas, que tentam criar uma imagem positiva e influenciar a opinião pública, muitas vezes através de terceiros (tais como os meios de comunicação). A pesquisa de Fall (2004) através das convenções e dos gabinetes de gestores de visitantes nos EUA, descobriu que cerca de oito meses após 11 de Setembro, os entrevistados tinham aumentado o uso de táticas de relações públicas ao passo que diminuíram as táticas de publicidade, enfatizando a importância das relações públicas após uma crise no turismo de maiores proporções.

Resposta rápida

Sem um plano de comunicação de crise, a resposta a uma crise ou desastre é provavelmente mais lenta, como foi o caso com o Reino Unido e o surto de febre aftosa em 2001, onde a primeira resposta foi já bem na fase de emergência do evento (Ritchie *et al.*, 2003). A resposta rápida é muitas vezes necessária para lidar com as percepções negativas associadas a uma crise ou desastre. Evidências do caso do golpe de estado das ilhas Fiji sugerem que o desenvolvimento de um Grupo de Acção do Turismo (GAT - TAG) permitiu à indústria turismo responder mais rapidamente do que o esperado após o segundo golpe, já que o grupo estava preparado após a primeira experiência em termos de comunicação de crise (Bernd e King, 2001). Além disso, algumas associações da indústria do turismo em regiões propensas a furacões nas Caraíbas prepararam modelos de folhetos/panfletos informativos prontos para serem distribuídos se um desastre natural ocorresse, enquanto Stanbury *et al.* (2005) sugerem que os modelos de comunicação pré-preparados teriam um valor inestimável no fluxo informativo inicial por parte dos media. Detalhes actualizados de contactos e a manutenção de relações com a imprensa são também sugeridos como ferramentas úteis para uma comunicação de crise pró-activa, e deverá melhorar os reportes da imprensa desde a fase inicial da crise ou desastre até à recuperação e restauração (Beirman, 2003).

A Agencia Britânica de Turismo (ABT – BTA) através das suas publicações, observou esta situação num comunicado divulgado pelo chefe de Assuntos Europeus em Bruxelas, onde declarou que “ao lidar com a imprensa belga, as táticas actuais são mais reactivas do que pró-activas” (BTA, 2001). Como Page *et al.* (2006) observaram, serão os media a definir o ritmo e a ordem do dia, e portanto, o papel das organizações de turismo é reagir rapidamente com informações céleres e consistentes. Isto requer uma formação adequada do pessoal de linha de frente, que muitas vezes tem que fornecer tais informações aos media, turistas, turistas em potencial e à própria indústria.

Vários autores sugerem que às agências de relações públicas deveriam ser assessoradas por especialistas específicos, os quais têm competências singulares nesta área (Stanbury *et al.*, 2005), particularmente para as organizações menores.

Consistência da resposta

Para lidar com a imprensa, a consistência (permanência) da resposta é notada como um elemento chave na comunicação de crise. A capacidade de fornecer uma mensagem consistente a todos os interessados irá construir credibilidade e preservar a imagem de uma organização, em vez de manchar essa reputação através do fornecimento de mensagens inconsistentes (Coombs, 1999).

Como observado no tema 6, é necessário liderança dentro de uma organização qualquer que ela seja, dentro de um sector da indústria, e ao nível do destino para fornecer direcção e orientação por forma a lidar com os incidentes, bem como um porta-voz para interagir com a comunicação social. O papel de um porta-voz oficial é fundamental para controlar o fluxo de informações e para desenvolver mensagens consistentes durante a fase de emergência e a fase intermédia. Poderá ser o executivo-chefe (e frequentemente tal acontece) de uma organização ou um director de relações públicas. No caso da Singapore Airlines no acidente do voo SQ 006, o Director de Relações Públicas foi o porta-voz chave ao lado do Presidente e Vice-Presidente (Henderson, 2003).

Uma pesquisa que comparava organizações de turismo dos EUA e de Espanha sugeriu que 89% das organizações dos EUA tinha um representante da empresa designado para actuar como porta-voz em situações de crise, em comparação com 63% em Espanha, com apenas 47% dos representantes espanhóis a submeterem-se a formação em comunicação pública em comparação com os 4% no caso Americano (Gonzalez-Herrero e Pratt, 1998). No entanto, as organizações espanholas eram mais propensas a ter os seus chefes executivos como um dos representantes da empresa em relação aos seus correspondentes nos EUA. Ter mais de um porta-voz pode vir a causar problemas devido a uma maior possibilidade de misturar mensagens e factos incorrectos (Stanbury *et al.*, 2005). Foi este certamente o caso no rescaldo do atentado de Bali de 2002, onde a coordenação das conferências de imprensa e as declarações públicas foram descoordenadas, e onde vários indivíduos foram retratados como oradores autoritários (Gurtner, 2007).

Podem ser implementados mecanismos para criar consistência ou fornecer acesso à informação durante a crise ou desastre. Por exemplo, durante o surto de febre aftosa na Irlanda foi enviada uma carta de confirmação para 5.300 agentes de viagens de retalho e para outros grupos de comércio para tranquilizar e alertar os membros do comércio turístico da América do Norte de que a Irlanda não se encontrava encerrada ao turismo (Tiernan et al., 2007). Além disso, foi publicada na secção de viagens da publicação LISA Today (com uma tiragem de 2,6 milhão), uma carta de garantia assinada pelo Chefe do Executivo da Junta de Turismo da Irlanda, em Nova York, enquanto outras cartas de garantia foram enviados para aqueles que tinham deixado e levando dúvidas em sites de comércio. Estes, forneceram informações para a indústria do turismo e para os viajantes em potencial e permitiu que o conselho de turismo desenvolvesse e implementasse uma campanha de marketing de recuperação, assim que a Irlanda foi declarada livre da doença.

A Associação de Turismo de Londres deu, em média, seis entrevistas transmitidas semanalmente, durante o surto de febre aftosa (Hopper, 2002) para lidar com cobertura negativa da imprensa, enquanto o “WOW Filipinas, campanha de garantia na qual procuraram difundir uma mensagem de que os ataques terroristas que podem acontecer numa parte de uma ilha não têm qualquer efeito sobre as outras 7.000 ilhas (Beirman, 2006). The Regent Wall Street Hotel, em Nova York, escreveu a todos os clientes, que tinham ficado no hotel após o 11 de Setembro, a pedir que lhes transmitissem os seus sentimentos e situação, e o hotel recebeu “muitas respostas de apoio, o que ajudou a fortalecer o relacionamento com nossos clientes” (Knable, 2002: 19).

Acesso à Informação

Reuniões frequentes com os media poderá reduzir a quantidade de desinformação e ajudar a diminuir a probabilidade de surgimento de novas crises ou desastres (Horsley e Barker, 2002). A própria natureza do mar e dos desastres é tal que, é frequente o confronto com informação inesperados e com a falta de informação imediata. Portanto, os meios de comunicação que nunca cessão à procura por fontes de informação rápida, por forma a cumprirem prazos, poderão querer preencher o vazio de informação que a crise provoca.

Como Coombs (1999: 114) afirma “o silêncio é uma resposta muito passiva... a passividade é a percepção exactamente oposta daquela que uma organização deverá tentar criar”. Minimizar o contacto com a comunicação social, a fim de distanciar uma organização da crise, não tem sido sugerido. A decisão da Pan Am de se distanciar perante o acidente de *Lockerbie* provou ter sido um equívoco (Regester e Larkin, 1998, em Henderson, 2003), enquanto Frisby (2002) reconheceu que a divulgação de informações precisas sobre uma base consistente foi a peça chave da resposta da Agência Britânica de Turismo (ABT-BTA) no caso da Febre Aftosa, bem como no caso do 11 de Setembro de 2001.

Conferências de imprensa regulares e outros comunicados são particularmente importantes para a entrega de mensagens precisas e consistentes ao público via comunicação social, e para dar assistência na pressão junto de vários grupos de interesse (tais como governos) para o financiamento do marketing de recuperação. Por exemplo, Chacko e Marcell (2007) observaram a importância do centro de comunicação de New Orleães, como local onde eram fornecidas actualizações por forma a lidar com “mitos” sobre os impactos do furacão.

As páginas web podem igualmente ser usadas pela indústria e agências governamentais relevantes para o atingir públicos específicos (media, público, turistas presentes ou potenciais).

Um *website* de “apoio” em situações de crise pode ser desenvolvido e preparado para o lançamento, antes do evento (Page et al., 2006). Coombs (1999) sugere a necessidade de fornecer informações instrutivas durante a resposta inicial, incluindo:

- o quê, quando, onde e qual a informação;
- os interessados devem tomar precauções para garantir a segurança por forma aumentar a sobrevivência da actividade;
- acções correctivas a serem realizadas por organizações com responsabilidade.

Embora o desenvolvimento de canais de comunicação criado pela ABT à medida que a informação e a política foi sendo desenvolvido, muitos operadores da indústria foram simplesmente incapazes de aceder a algumas das informações devido à falta de correio electrónico e internet. Por exemplo, no Sudeste da Inglaterra, apenas 60% dos centros de informação turística tinham caixa correio electrónico e antes da eclosão apenas seis dos dez Fóruns Regionais de Turismo tinha *website* (DCMS, 2001). Porém os *websites*, foram úteis para fornecer informações aos potenciais visitantes estrangeiros.

Massey (2009) sugere que nos três meses após 11 de Setembro, as companhias aéreas tentaram restaurar a sua imagem e a imagem da indústria como um todo, recorrendo a comunicação sistemática através de impressos, fontes *online* e anúncios de televisão. Foram enviados *e-mails* aos clientes, colunas escritas na indústria e em revistas de bordo para tranquilizar os clientes, que viajar de avião seria seguro, com as companhias aéreas a alinharem-se muitas vezes com os símbolos da liberdade e determinação (Massey (2009)). The Regent Wall Street Hotel, em Nova Iorque publicou anúncios de página inteira nos jornais importantes mostrando a fachada do hotel, com uma impressão de “estrelas e riscas para sempre” (“Stars and Stripes Forever”), definido uma imagem de força inabalável (Knable, 2002: 19), após o 11 de Setembro.

Como Tiernan *et al* (2007: 317) observou:

um dos aspectos relativos à publicidade negativa que mais dominaram, ligado à crise da febre aftosa na Irlanda foi que esta ocorreu num momento em que os turistas em potencial são muito impressionáveis e conectáveis à informação, a quando da selecção do destinos de férias.

Honestidade, abertura e simpatia

De acordo com Ray (1999, em Henderson, 2003) existem cinco estratégias de comunicação de crise disponíveis, incluindo: (1) negar a responsabilidade, (2) fugindo à responsabilidade, (3) operação de charme (ingratiating), (4) fazendo correcções e (5) causando simpatia. A estratégia de agradar procura aumentar ou ganhar a aprovação pública para a organização, por meio de actividades de relações públicas. Isto pode ser conseguido através do reforço ou lembrando as pessoas dos aspectos positivos da organização, transcendendo a crise através do local colocando-o num contexto maior e mais positivo ou finalmente através do elogio aos outros para poder também receber elogios do alvo (Coombs, 1995).

Henderson (2003) adicionou às cinco estratégias de Ray (1999), o factor aceitar a responsabilidade e olhar em frente, com a consciência de que essas estratégias não são mutuamente exclusivas ou necessariamente lineares. Henderson (2003) descobriu, no rescaldo do acidente do voo da Singapore Airlines SQ 006 em 2000, que apesar das consequências legais, o Vice-Presidente da Singapore Airlines assumiu a responsabilidade pelo acidente e expressou a sua angústia, tristeza e pesar pelo acidente, com um minutos de silêncio e com as bandeiras da empresa a meia haste, para respeitar os 83 passageiros e tripulantes que perderam as suas vidas no acidente.

Evidências de “fazendo compensações” constituída pelos familiares dos membros de voo, que aquando dos funerais e enquanto parentes foram acompanhados por funcionários treinados em aconselhamento, tendo sido igualmente proposta assistência imediata e outras compensações quatro dias após o acidente (Henderson, 2003). Foram dadas garantias por parte da companhia aérea que uma investigação completa seria realizada, e que seriam tomadas acções para garantir que o acidente não voltaria a acontecer, mostrando que a empresa estava já focada no futuro.

Apesar do assumir da culpa poder gerar um contencioso, especialmente porque o porta-voz pode não ser conhecedor de todos os factos, a honestidade e a sinceridade são considerados importantes na comunicação de crise. A American Airlines foi a única companhia aérea pós 11 de Setembro que tentou ganhar a simpatia de públicos chave, como um envolvido directo pela sua condição de vítima, enquanto a rejeição foi usada por muitos, incluindo respostas aos pedidos dos familiares das vítimas para acordos financeiros e em viagens pela doação de milhas de passageiro frequente (Massey, (2009)).

Foram também lançadas “operações de charme”, para lembrar aos públicos que as companhias aéreas seriam agora mais fortes, elogiando os outros, especialmente os cidadãos de Nova Iorque e da Equipe do Departamento de Transporte de Resposta Rápida, proposta para aumentar a segurança para quem viaja de avião (Massey, (2009)). Durante as fases de emergência e intermédia da crise, o porta-vozes e o gestor sénior necessitam de estar disponíveis e dispostos a serem entrevistado, tal como necessitam de divulgar informações, tanto quanto possível aos media. No entanto, em alguns casos esta situação poderá ser difícil, como é o caso do 11 de Setembro, no qual as agências federais estiveram a investigar o incidente, colocando controlo sobre a informação que viesse a ser divulgada pela American Airlines, complicando as actividades de comunicação de crise (Britton, 2003).

Acções de Marketing de Recuperação para o Longo prazo

A fase de recuperação de uma crise no turismo começa quando “a imagem de segurança e prazer... é quebrada, e a incerteza sobre as condições futuras afectar as reservas e as perspectivas económicas” (Murphy e Bayley, 1989: 38 dependendo do impacto da crise ou desastre sobre as infra-estruturas, bem como sobre as imagens. Como discutido acima, os primeiros estágios de uma comunicação de crise e de uma campanha de recuperação exigem o restabelecimento da confiança recorrendo a campanhas junto dos meios de comunicação e de relações públicas. Um componente-chave de um plano de comunicação de crise é a campanha de marketing de recuperação, que é frequentemente utilizado no curto e médio prazo para combater a cobertura negativa dos media, informar os consumidores e outros agentes implicados do status do destino e reconquistar a confiança do consumidor (Ritchie et al., 2003).

O objectivo principal da campanha de marketing de recuperação é reverter a imagem negativa induzida e aumentar os fluxos turísticos e a procura. Várias técnicas são usadas, incluindo publicidade persuasiva e marketing de parceria, recorrendo a feiras comerciais, visitando programas nos media e acolhendo eventos especiais. Deste modo, o calendário das campanhas de marketing de recuperação é fundamental. Como indicam Young e Montgomery (1998) crises ou desastres que impõem danos em infra-estrutura, serviços e instalações essenciais, conduzem necessariamente a atrasos nas campanhas de marketing de recuperação, já que a prioridade é restaurar os locais afectados.

Publicidade ao consumidor e marketing de parceria

De acordo com Floyd *et al.* (2003), a publicidade persuasiva é toda aquela propaganda que aumenta a disposição dos consumidores para viajar. Mas as perguntas surgem perante a compreensão de quem pode ser influenciado e como. Como discutido anteriormente neste capítulo, certos grupos sociodemográficos podem ser menos avessos ao risco do que outros. Taylor (2006) acredita que o marketing persuasivo necessita considerar segmentos de mercado específicos que seriam mais propensos a responder a essa comercialização. Ele destaca dois grupos principais de consumidores que têm diferentes necessidades de processamento da informação e nível de envolvimento no processamento da mesma:

- 1) Consumidores de processamento central. Esses consumidores formulam ou alteram a atitude com base numa avaliação deliberada e concertada dos factos. Respondem bem aos dois lados mensagens descrevendo os benefícios e os riscos, estatísticas claras e dados. Aqueles que são neutros ao risco e que podem ser convencidos de que as medidas de salvamento e segurança foram tomadas, acreditam que uma visita providenciaria valor (Taylor, 2006). Este grupo poderá ser composto por aquelas pessoas que já estão a considerar um destino de férias e que está já dentro do seu conjunto de escolhas, são portanto, altamente envolvidos no processo de tomada de decisão e buscam um nível de informação credível.
- 2) Consumidores de processamento periféricos. Esses consumidores são influenciados por mensagens e fontes gerais que expressam uma opinião, ao invés da sua avaliação pessoal, baseando-se em factos e na percepção de valor. O marketing isolado (Beirman, 2006) poderia ser usado para diferenciar países específicos ou partes de um país que são seguros ou nada afectados por uma crise ou desastre. A consistência na actualização e reforço de mensagens-chave são vitais para este

grupo. O uso de líderes de opinião, porta-vozes, meios de comunicação e celebridades poderiam ser considerados para este grupo, que tem um baixo nível de envolvimento, e estão possivelmente na fase inicial do seu processo de tomada de decisão.

Para ajudar a recuperação da indústria do turismo em Nova Orleães após o furacão Katrina, a agência de turismo implementou uma campanha de reposicionamento, dirigido a eventuais visitantes repetentes pedindo-lhes que "Apaixonem-se por Nova Orleães mais uma vez" (Chacko (Sr Marcell, 2007).

Stafford *et al.* (2002) observaram que o diálogo e as estratégias de comunicação de crise com responsáveis do governo foram fundamentais para ajudar a arrecadar fundos para as actividades de recuperação de crise no caso do 11/09 em Washington, DC, mas também como uma parte importante das estratégias de incentivo à visita, através da:

- emissão de ordens executivas para incentivar as agências federais no sentido de continuarem a visita e a realizar conferências e convenções em Washington, DC;
- indicação ao Departamento de Estado para se comunicar com embaixadas com o objectivo de incentivar as viagens internacionais para Washington, DC;
- utilização o elenco do programa de televisão "West Wing", da primeira-dama Laura Bush e de outros líderes políticos para a promoção do turismo para a capital nacional.

Além disso, recorreram a George Bush em propagandas para a "Campanha de Recuperação da Indústria do Turística com o intuito de incentivar os americanos a retomarem as viagens e a visitarem os Estados Unidos (Floyd et al., 2003). Os anúncios decorreram durante quatro semanas e pesquisas sugerem que mais de 2/3 do público viu os anúncios.

Em Nova Orleães, após o furacão Katrina foram utilizados líderes de opinião e celebridades para difundirem informações fidedignas ao público sobre Nova Orleães, agradecendo o público pelo seu apoio, sugerindo que ao visitar estariam a ajudar no esforço de recuperação (Chacko e Marcell, 2007). O uso de celebridades credíveis e de alto perfil são exemplos de como usar terceiros com parcialidade para endossar uma mensagem e encorajar a viajar após uma crise ou desastre.

Evidências sobre o uso imparcial de terceiros para comercializar um destino após um desastre pode ser encontrado no caso de Camberra, Austrália, que testemunhou um grande incêndio florestal em Janeiro de 2003. O desenvolvimento, passados apenas cinco dias, da Campanha de Marketing Recuperação do Coração, permitiu levantar o estado de emergência, tendo sido facilmente integrado na campanha de Outono existente, a fim de transmitir estabilidade e ética para o futuro. Armstrong e Ritchie (2007) observaram que a campanha na imprensa foi relativamente fácil de alcançar, mas que a campanha de televisão levou mais tempo a desenvolver, com os anúncios a serem exibidos pela primeira vez apenas a 30 de Março (61 dias após o estado de emergência ser levantado), devido à complexidade na produção de tais meios.

Embora alguns dos fundos para o marketing de recuperação possam ter vindo de realocações internas, como por exemplo desviando os gastos com o marketing internacional para o marketing interno, ou através de algumas pequenas alterações aos materiais promocionais já próximos da produção programada, nem todos os destinos têm os recursos ou tempo para implementar tais acções. Isto requer que as acções de angariação de fundos ou de pressão tenham lugar, para garantir recursos adequados para uma campanha integrada de marketing de recuperação. Por exemplo, Tiernan et al. (2007) assinalam que o Governo irlandês forneceu EUA \$2,2 milhões para ambas as campanhas de recuperação e reafirmação, após o surto de febre aftosa (ver Tabela 7.3).

Tabela 7.3 - Dotação orçamental do governo da Irlanda para a campanha de recuperação e reafirmação

Dotação orçamental	Montante (EUA \$)
Fase de publicidade 1	1600000
Fase de publicidade 2	1600000

Ministros visitam	60000
Força-tarefa	60000
Discussão cartão	300000
Correio directo	100.000
Relações públicas	85000
De publicidade comercial	50.000
Publicidade na rádio	60.000
Publicidade nos voos da Delta Airlines	40.000
Viagens	40.000
TOTAL	3.995.000

Fonte: Tiernan, S., Igoe, J., Carroll, C. e O'Keefe, S. (2007) as estratégias de comunicação para a resposta à crise: Um estudo de caso da resposta do Conselho de Turismo da Irlanda para o surto de febre aftosa 2001. Nas Leis E., pp B. Prideaux e K. Chon, *Gestão de Crises no Turismo* (310-326). Wallingford: CAB International, reproduzido com autorização do editor.

As parcerias entre o governo e o sector privado são vitais em qualquer campanha de recuperação, na medida em que, ajuda a estabelecer a coerência, a partilhar custos, mas também para a criar produtos ou ofertas especiais no sentido de incentivar a visita. Como notam Litvin e Alderson (2003), a convenção e a agência de visitantes local em Charleston trabalhou com hotéis e operadores no sentido de desenvolver pacotes de experiências de férias directamente ligados à campanha de recuperação. Os números sobre as chegadas de visitantes e as taxas diárias média de alojamento, sugeriu um crescimento anual a partir de Novembro de 2001 e “ao maior Abril de sempre já registado”, apesar de o quadro ser reconhecidamente sombrio para os EUA como um todo (Litvin e Alderson, 2003).

Estas condições foram atribuídas ao redireccionamento para novos mercados, desenvolvida também em muitas outras crises (De Sausmarez, 2005), enquanto outros pacotes de voo e de alojamento eram oferecidos aos clientes após o sismo de Taiwan 1999 (Huang e Min, 2002).

Frisby (2002) observou a importância de parceiros do sector privado os quais poderiam contribuir com bens e dinheiro para campanhas de marketing tático, bem como, disponibilizar espaços para conferências de imprensa.

Foram muito importantes os parceiros da comunicação social para o PATA (Pacific Asia Travel Association) “Project Phoenix”, no qual a estratégia global usada para coordenar a recuperação do turismo para todos os destinos afectados pelo surto de SARS em 2003. Trabalhando nos bastidores com os seus contactos na CNN, BBC World e CNBC, o PATA posicionou-se como a autoridade a quem eles podiam recorrer para obter informações e recebeu uma ampla cobertura da imprensa. Estas organizações foram utilizadas para divulgar mensagens positivas, nomeadamente que a SARS estava sob controlo e que os destinos eram seguros e estavam prontos para receber turistas. De acordo com Beirman (2006), este foi um dos modelos mais eficazes de gestão da percepção no turismo.

É óbvio que as parcerias entre as Organizações de Gestão do Desastre (OGD – DMOs), o sector público, sectores não-governamentais e o sector privado são importantes, porém, para grandes crises e catástrofes, poderá ser necessária cooperação regional para o devido envolvimento no marketing de recuperação. Como sugere Beirman (2006), ainda que uma crise possa afectar um local específico, esta tem muitas das vezes um impacto regional.

Papel da Indústria e dos media no marketing de recuperação

Apesar das aparições em programas da comunicação social poderem ser útil em algumas situações de crise ou desastre, poderá constituir um desperdício de recursos se não forem bem temporizados. A realização de viagens de estudo por parte dos operadores turísticos e pela imprensa, são úteis para desenvolver e promover mensagens para os mercados-alvo chave (Cavlek, 2002), para os representantes da indústria observarem em primeira mão a recuperação e para reduzir a cobertura negativa dos meios de comunicação. Potenciais clientes dependem muito das imagens “orgânicas” criadas independentemente das autoridades locais ou nacionais, enquanto as imagens induzidas difundidas por operadores turísticos serão também mais credíveis do que as das autoridades (Cavlek, 2002), especialmente para os viajantes em potencial que processam a informação periférica. A Agência Britânica de Turismo (ABT - BTA) em Abril de 2001, trouxe um grupo de 40 líderes da indústria de viagens do Japão, Canadá, EUA e toda a Europa com o intuito de observarem por si próprios o impacto do surto de febre aftosa (Frisby, 2002). Isto combinado com a organização da Cimeira Mundial dos Líderes de Viagens com cobertura dos media, em conjunto com programas de televisão, eventos e galas, e a colocação de anúncios (no formato de editorial – advertoriais) fizeram parte de um programa integrado de comunicação de marketing.

As Maldivas receberam também a visita dos media após o *tsunami* a fim de explicar que a maioria dos *resorts* estavam operacionais e que o turismo poderia ajudar os moradores a repor as suas vidas (Carlsen, 2006). Em Taiwan, após o terramoto de 1999, mais de 400 representantes dos media estrangeiros e grandes grossistas do sector do turísticos vindos igualmente do estrangeiros foram convidados para visitar as áreas afectadas por este sismo.

Chacko e Marcell (2007) explicam a forma como os organizadores de reuniões foram chamados a Nova Orleães depois do furacão Katrina através de um programa de relações públicas e publicidade, incluindo testemunhas. A campanha publicitária contou com a assinatura “Nova Orleães, assim como você se lembrar”, e como descrito por Chacko e Marcell (2007: 232) “apresentando provas fotográficas de cenas do bairro francês antes e depois da tempestade (sem diferença perceptíveis). Além disso, foi montada uma campanha de *e-mail* directo, igualmente para as intermediários de viagens, mostrando imagens das áreas intactas de Nova Orleães”.

Alguns eventos permitem um foco positivo e podem ajudar no trabalho conjunto entre o sector público e privado no sentido de disponibilizar marketing, incentivos e descontos para estimular a visita. Apesar de não estarem localizados em mercados de origem, há oportunidades para juntar os media e a indústria, directamente em mercados emissores, embora os exemplos sejam limitados. Por exemplo, uma “Semana da apreciação pelo Agente” (Agent Appreciation Week), que foi realizada em cinco cidades americanas para o Conselho Turístico Irlandês a quando da campanha de recuperação da crise de febre aftosa, incluiu uma mostra de comércio com uma hora de duração seguido de jantar e entretenimento (Tierman et al., 2007).

Monitorização do marketing de recuperação

Como sugerem McKercher e Pine (2005), o *timing* das campanhas é fundamental, até porque as campanhas precoces podem ser consideradas como insensíveis. Análises de mercado desenvolvidas durante todo o período de resposta e recuperação podem auxiliar a monitorizar o consumo e as percepções da indústria e apoiar na predisposição para responder a técnicas de marketing de recuperação. Nessa pesquisa poderão estar incluídas agências de acompanhamento dos media, como no caso do surto de febre aftosa (Tierman et al., 2007) ou ainda pesquisas que contribuam para a tomada de decisões sobre os *timings* da campanha (Armstrong e Ritchie, 2007; Britton, 2003).

Em resposta aos incêndios florestais de 2003 em Canberra, a Australian Capital Tourism (uma organização de gestão do desastre) encomendou uma pesquisa para avaliar as percepções dos residentes de Sydney sobre Canberra no pós incêndios (Australian Capital Tourism Corporation, 2004). A pesquisa incluiu um curto inquérito telefónico com uma amostra aleatória de moradores de Sydney e descobriu que 53% dos entrevistados concordaram com a afirmação “os incêndios florestais recentes fizeram-me ver o lado humano de Canberra de uma forma que eu não o tinha feito antes” e 25% a concordarem que “os incêndios recentes em Canberra fizeram-me perceber a importância de Canberra como a capital nacional

da Austrália” e “concederam-me um forte sentido de pertença e identificação com Canberra como a capital nacional”. Estes resultados contribuíram para o formato e a direcção criativa da campanha de recuperação na imprensa escrita e na televisão em Fevereiro e em Março de 2003, após o estado de emergência ter sido levantado.

A investigação sobre os incêndios de Canberra em 2003, sugeriu que, dos entrevistados que viram o anúncio, 68% manifestaram interesse em visitar Canberra numas férias de curto período e com 70% a quererem fazê-lo por razões culturais ou exposições, em comparação com 49% e 54%, respectivamente, entre os que não viram o anúncio (Armstrong e Ritchie, 2007). Rastrear e a monitorizar as campanhas de recuperação é vital para medir o seu sucesso.

No caso da pela Agencia Britânica de Turismo (ABT – BTA) foi utilizado um sistema de avaliação dos media para avaliar a cobertura mediática das suas campanhas de recuperação durante o surto de febre aftosa, enquanto outras informações de jornalistas a título individual foram também recolhidas. A investigação sobre cinco das campanhas específicas de marketing foram avaliados e sugeria 216 milhões de “oportunidades para ver” positivas, gerando £1.9 milhões resultante do valor positivo das relações públicas (Frisby, 2002). A pesquisa sobre campanhas do PATA "Projecto Phoenix" ilustrava que tinha sido atingido um total de EUA \$1,4 milhões em espaços publicitários na CNN, TIME e Fortune com uns estimados EUA \$2,2 milhões gerados pela exposição, tendo em conta toda a exposição do “Projecto Phoenix” (De Jong, 2004). Como observado anteriormente, na pesquisa sobre o valor de tais campanhas, estas ajudaram a proporcionar as evidências necessárias para o auxílio na pressão ao governo, no sentido de atrair recursos para as actividades de resposta e recuperação perante situações de crise ou desastre no turismo.

Recuperação

Recuperação, Resolução e Feedback da Crise e do Desastre no Turismo

8. Recuperação e Resolução de Longo Prazo

Compreender a recuperação no longo prazo e a Fase de Resolução

A fase final da crise e do ciclo de vida do desastre é o da resolução, que ocorre quando os esforços de recuperação não são mais necessários e foram concluídos. O estágio de resolução de uma crise ou desastre é a fase onde as rotinas são restauradas ou um novo estado e melhorado pode ser estabelecido. Um estado melhor é possível, como discutido no capítulo 2, já que as crises e as catástrofes são muitas vezes vistos como pontos de viragem e oferecem oportunidades bem como ameaças para os destinos de turismo e os seus gestores. Como Berman e Roel (1993: 82) notam em relação ao sismo na Cidade do México 1985, “as crises trazem consigo regressões marcantes, bem como oportunidades para a criatividade e novas opções. Estes momentos podem muito bem ser pontos de inflexão em que as tendências regressivas expõem a discriminações e ressentimentos sobre diferenças étnicas e socioeconómicas... mas desencadeiam também potencialidades progressistas e solidariedade”. A

colaboração das empresas de turismo ao lado de agências de gestão da emergência ou do desastre a fim de restaurar e reconstruir os destinos turísticos afectados por crises ou desastres, favorecendo a oportunidade de mudança e a transformação que pode ser vista como positiva no longo prazo, especialmente se resultarem da aprendizagem deste tipo de incidentes (para mais detalhes sobre a aprendizagem organizacional ver tema seguinte).

No entanto, dependendo do tamanho e da natureza da crise ou desastre do turismo, poderemos esperar vários meses ou mesmo anos para que a actividade comercial e o turismo num destino possa chegar à fase de resolução de uma crise ou desastre, e se de facto as vítimas se recuperarem totalmente. Isto, depende em parte da resiliência e da vulnerabilidade de uma organização, destino e comunidade e do apoio nos esforços de recuperação. De acordo com Peters e Pikkemaat (2005), após o desastre da Avalanche de 1999 em Tirol, demorou cerca de um ano para que comunidade restabelecesse as rotinas. Curiosamente, num estudo transversal sobre incêndios florestais em Kelowna, Columbia Britânica, Canadá, conduzido por Hystad e Heller (2008), o sector de alimentos e bebidas foi o mais rápido tendo-o feito em três meses, em comparação com o sector do alojamento (que levou cinco meses) e do sector de entretenimento e relacionados (que demorou 10 meses). Em Phuket, após o *tsunami* de 2004, apenas 20% dos quartos do hotel foram danificados e 85% puderam ser reabertos após uma semana (Henderson, 2005).

Para compreender o momento em que um destino ou actividade se encontra completamente recuperada e regressa à sua actividade “normal”, é importante destacar as múltiplas dimensões ou critérios frequentemente utilizados para compreender quando a resolução é alcançada. Considera-se que um destino está totalmente recuperado, se a respectiva economia do sector e a chegada de visitantes estiver reposta ou em melhor nível do que na fase pré-crise. No entanto, e se os seus habitantes ou trabalhadores sofrerem ainda angústias psicológicas e não forem capazes de lidar psicologicamente com uma crise ou desastre? Quão importante é a recuperação em termos humanos por parte da comunidade para a indústria do turismo? Estas perguntas fazem destacar as dimensões económicas, sociais e humanas da recuperação, e a necessidade de uma investigação transversal sobre o que constitui o fim da recuperação e a resolução final das crises e desastres. Camilleri et al. (2007) com base no seu estudo sobre a recuperação dos incêndios florestais em Canberra (2003) sugerem que, “enquanto que a maioria das pessoas não experimentou efeitos psicológicos negativos de forma duradoura após o incêndio Canberra 2003, um número considerável de indivíduos continuavam afectados na sua saúde mental e perduravam outros problemas psicossociais.

A sua pesquisa identificou que 12,9% dos entrevistados poderiam cumprir os critérios de diagnóstico para o pós-traumático três anos após o incêndio (Camilleri et al., 2007). Além disso, como Faulkner e Vikulov (2001: 344) afirmam:

a expectativa de retornar ao destino a uma situação que replica-se exactamente o equilíbrio pré-desastre é portanto, nem realista, nem necessariamente desejável. Não é realista porque alguns dos impactos negativos (por exemplo, perdas financeiras e impactos a jusante da capacidade de investimento) são inevitáveis, embora não seja desejável, porque há impactos positivos (por exemplo, melhoria da coesão no sector do turismo) que podem contribuir para a sustentabilidade do destino no longo-prazo.

A maior complexidade no final da recuperação e na fase de resolução pode acontecer, porque alguns elementos do sistema turístico poderá estar realmente a beneficiar de uma crise ou desastre no sector, e/ou em relação a determinados sectores ou locais. Por exemplo, Wright (2003) observou um aumento nas chegadas de turistas para a cidade costeira de Eastbourne no Sudeste de Inglaterra, em detrimento do turismo rural, enquanto Coles (2003) observou um padrão semelhante no Sudoeste de Inglaterra. Depois do 11 de Setembro de 2001, Enz e Canina (2002) repararam que os hotéis localizados em cinco estados melhoraram realmente o seu desempenho anual no quarto trimestre de 2001, contra a tendência nacional.

Em alguns casos, as empresas de turismo puderam obter vantagens devido à manutenção de pessoal dos serviços envolvidas nos esforços de recuperação e reconstrução, possibilitando uma recuperação mais rápido do que noutros sectores. Assim foi graças à disponibilização de instalações para distribuição alimentar ou para alojamento, dos quais os hotéis são exemplo óbvio (Drabek, 2000). Como Pottorff e

Neal (1994: 117) afirmam, “se os hotéis sobreviverem ao impacto [do desastres] a sua percentagem de ocupação pode vir a aumentar. Os media, os agentes de seguros, os colaboradores, as vítimas, e até mesmo os investigadores convergem para o local”, porventura ajudando a acelerar a recuperação e a resolução. Faulkner e Vikulov (2001) observaram que, apesar do dilúvio, a região de Katherine tinha mais cerca de 60.000 convidados em 1998, em comparação com 1997. Isto foi atribuído ao fluxo de entrada de pessoas e actividade comerciais, atraídas para a área na fase de reconstrução ao longo dos dois primeiros trimestres de 1998.

Outra perspectiva é que o destino afectado por uma crise ou desastre poderia eventualmente aumentar seu apelo recorrendo-se do foco dos media e o interesse do próprio mercado em relação aos potenciais consumidores uma vez que a crise ou catástrofe atinja o seu término. Por exemplo, Faulkner e Vikulov (2001) acreditavam que a exposição imposta pelos media em Katherine, após as inundações melhorou o seu apelo como destino. Bartlett (1993, citado em Field, 2003) destacou o caso de Kauai, onde procuraram promover as suas praias após o furacão Iniki transportando areia do mar para a costa. O furacão Mitch nas Honduras acabou por literalmente limpar os recifes de coral, ao invés de destruí-los, provando ser um recurso valioso e comercial para a indústria de mergulho. Armstrong (2008) observou que em Canberra os 2003 incêndios florestais produziram uma série de impactos positivos para a indústria do turismo e para a imagem de Canberra como destino, incluindo aumento do espírito comunitário, humanizando a cidade, aumentando o perfil e a consciência da região e da cidade, revalorizando a indústria e as oportunidades para desenvolvimento de produtos.

Transformação de Longo prazo

Como discutido nos temas 1 e 2 e no início deste, a definição de crise tem um elemento de transformação a ela associada, relembremos os dois caracteres chineses, que juntos formam a palavra crise, e que em separado significam ameaça e oportunidade. Além disso, os pontos de inflexão de crises e desastres e o conceito de recuperação são consistentes com o caos e perspectiva da complexidade, no qual o caos é visto como um processo criativo. Portanto, durante a fase de recuperação e na sequência de eventos em direcção à resolução, não é de estranhar que a transformação (tanto positivas como negativas) possa ser encontrada no seio das organizações, destinos e comunidades que sofreram tais incidentes. Esta secção explora algumas das ideias associadas a essa transformação a partir destas três perspectivas ou pontos de vista (organizações, destinos e comunidades), que indicam de que forma as crises e as catástrofes podem induzir a mudanças profundas na fase de recuperação e resolução de longo prazo.

Organização da transformação

Tal como sugerem Barnett e Pratt (2000), as crises e a aprendizagem organizacional que ocorre dentro de uma organização (que é discutido no tema seguinte) pode ser o constituinte da renovação organizacional por meio de experiência e adaptação. A crise organizacional aparentemente com risco de vida, pode ironicamente resultar num aumento da vitalidade e longevidade organizacional. No final, a crise gera estabilidade (Barnett e Pratt, 2000: 76).

Miller e Ritchie (2004) na sua pesquisa sobre o impacto do surto de febre aftosa no Festival da corrida de cavalos de Cheltenham, observaram que embora o evento tenha sido cancelado em 2001, permitiu aos organizadores do mesmo reavaliarem a relação entre o festival, os fornecedores e os stakeholders, particularmente em relação a questões como a dependência e as parcerias.

A avaliação das relações com os agentes interessados poderá também possibilitar a oportunidades de desenvolver novos produtos, novos mercados, programas e formas de reduzir custos (Okumus e Karamustafa, 2005), alguns dos quais foram mencionados no tema 6, e que podem perpetuar-se na fase de recuperação. No caso da crise económica de 2001 na Turquia, impactos positivos a curto e longo prazo são descritos na Tabela 8.1. A tabela indica que os hoteleiros foram capazes de aumentar no curto prazo os preços da Lira Turca, de reduzir os custos e de introduzir novas técnicas de gestão. A longo prazo, os entrevistados sustentavam que seria dada mais atenção ao marketing, que iriam procurar expandir-se

para novos mercados e que procurariam empregar técnicas de gestão mais profissional. No entanto, devido à natureza da pesquisa não está disponível informação detalhada sobre o que serão estas técnicas de gestão profissional, e se incluiriam o planeamento de crise e a utilização de técnicas apropriadas de prevenção e planeamento. Ready e Dabble (2003) descobriram numa investigação desenvolvida em colaboração com operadores de Autocarros sediados nos EUA, que 42% estavam a considerar o aumento em parte da suas operações após 11 de Setembro de 2001, com 43% a indicarem pretender focalizarem-se num segmento de mercado diferente. Um total de 76% dos operadores estavam otimistas acerca dos seus negócios, enquanto 10% sentia incerteza e apenas 1% estavam pessimistas (Ready e Dobbie, 2003).

Tabela 8.1 - Percepção dos impactos positivos de curto e longo prazo da crise económica turca de 2001

<i>Impactos positivos de curto prazo</i>		<i>Impactos positivos longo prazo</i>	
<i>Itens</i>	<i>Pontuação média¹</i>	<i>Itens</i>	<i>Pontuação média¹</i>
Gerido de forma a aumentar os nossos preços no Lira Turca	1,98	Mais atenção será dada ao marketing	1,63
A crise permitiu-nos diminuir os nossos custos	2,09	A crise levar-nos-á à expansão para novos mercados	1,80
Introduziu novas técnicas de gestão	2,70	Empregaremos técnicas de gestão mais profissionais	1,81
Reconhecemos alguns dos nossos problemas operacionais	2,81	Qualidade do serviço tornar-se-á mais importante	1,90
Introduziu um processo de reestruturação	2,83	A crise vai obrigar-nos a desenvolver novos produtos	1,91
A crise ajudou-nos a construir a nossa autoconfiança	2,89	A crise vai facilitar fusões na indústria do turismo	1,91
Procura turística estrangeira aumentou	2,93	Podemos colocar mais pressão sobre o governo para o apoio	2,43
Reconhecemos as nossas ineficiências na administração interna	3,02		
O apoio do governo para a indústria aumentou	3,28		

Fonte: Modificado após Okumus e Karamustafa (2005).

¹A escala de valores varia de 1 (concordo plenamente) a 5 (discordo plenamente).

Outros estudos têm mostrado de que forma uma crise pode incentivar o espírito de equipa e a coesão organizacional. Por exemplo, Kworntnik (2006) descreveu a maneira como os funcionários dos hotéis

trabalharam para superarem juntos as dificuldades resultantes dos apagões eléctricos de 2003 nos EUA. Alguns dos gerentes de hotéis sugeridos pelo autor proporcionaram aos seus clientes níveis excepcionais de serviços pessoais, devido ao apagão, procurando causar boa impressão, ganhando assim a confiança e lealdade dos clientes. Dois terços dos gestores cujos hotéis perderam o abastecimento de electricidade, anteviam um impacto positivo na imagem do hotel (e fidelidade) em resultado da crise, em comparação com apenas 22% dos gerentes de hotéis que não perderam a energia (Kwortnik, 2006). Assim, a crise foi vista como uma meio de fornecer um serviço excepcional aos clientes, construindo um espírito de equipa e lealdade entre os trabalhadores dos hotéis e até com a comunidade.

Transformação do destino

Com base numa perspectiva sistémica do turismo, Scott et al. (2007) argumentaram que os destinos são redes de agentes e partes interessadas que podem ser reconfiguradas em estruturas mais eficientes na sequência de uma crise. Crises também podem conduzir a uma mecânica de resposta mais coesa, por parte de toda a indústria ou a nível da comunidade, originar melhores fluxos de informação e de facto ao desenvolvimento de novas estruturas organizacionais.

No entanto, novos serviços e produtos poderão perfeitamente ser desenvolvidos durante a fase de resolução de uma crise ou desastre com implicações no turismo, como resultado de políticas de agência governamentais, quer afectem directa ou indirectamente o turismo. Tal como Hills (1998) refere, as catástrofes podem também transformar-se em eventos políticos em si mesmos, provocando ou acelerando a mudança no seio de uma comunidade afectada.

O governo tailandês após o *tsunami* de 2004 comprometeu-se igualmente a gerar uma maior regulamentação dos padrões estruturais e das actividades desenvolvimento perto da costa, de acordo com Curtner (2006), que é uma parte importante da redução da vulnerabilidade futura, através de medidas de mitigação estrutural e não estrutural.

Algumas comunidades possuem capacidade de reconstruir as suas infra-estruturas turísticas através de assistência financeira provenientes de agências de ajuda humanitária, do governo ou das seguradoras. Além disso, o governo pode estimular novos investimentos no turismo através de incentivos fiscais, ajustando o planeamento turístico aos planos de marketing. Nas Honduras, após o furacão Mitch, o governo foi hábil na reestruturação do seu departamento de turismo e introduziu novas políticas e programas de apoio ao desenvolvimento deste sector. Foi realizado, um vasto programa de modernização da infra-estrutura hoteleira e o desenvolvimento do turismo foi mais amplamente disseminado por todo o país, a fim de reduzir as desigualdades (Field, 2003). Em alguns casos, o governo pode oferecer incentivos fiscais para acelerar a fase de recuperação, e ao fazê-lo incentivou o crescimento do investimento privado no turismo e a privatização em infra-estrutura relacionados com este, tal como foi o caso da Croácia (Beirman, 2003). A renovação e a melhoria das infra-estruturas foi visto como tendo sido o resultado mais positivo das inundações de 2002 na Saxónia, Alemanha, de acordo com Bernsdorf (2004).

Faulkner e Vikulov (2001: 341-342) observaram igualmente, uma série de transformações positivas e negativas resultantes das inundações de Katherine em 1998, as quais estão ilustradas na Figura 8.1. Em particular, observaram transformações positivas adicionais em relação às descritas acima, nas quais se incluem o recurso a apólices de seguro mais adequadas, como medida de mitigação e o desenvolvimento no planeamento de desastres; melhoria da atitude para com o turismo por parte da comunidade e uma “prova de fogo” para o pessoal destacado na actividade turística. Transformações negativas adicionais aos acima citados, incluíram a falta de planeamento a longo prazo devido aos esforços de recuperação no curto prazo, as tensões da comunidade sobre a atribuição de financiamento para a recuperação, e o movimento de pessoas e funcionários para fora do destino devido ao trauma (que são discutidos mais detalhadamente a seguir).

Figura 8.1 - Impactos de longo prazo positivos e negativos das inundações de Katherine (1998)

	POSITIVO	NEGATIVO
MARKETING	• Perfil dos media devido à cobertura das inundações; • História das inundações como potencial atracção por direito próprio.	• A focalização nos impactos da inundação retardou a resposta do mercado além do restabelecimento de serviços; • Foco na recuperação desviou a atenção/recursos de objectos estratégicas.
INFRA-ESTRUTURAS E INVESTIMENTO	• Remodelação das infra-estruturas.	• Redução de investimentos na expansão das infra-estruturas.
MELHORIA NA PREPARAÇÃO PARA AS CATÁSTROFES	• Desenvolvimento de um plano de gestão de desastres para o turismo; • Modernização das apólices de seguro de forma a incluir danos causados pelas inundações.	• Perdas recaídas em consequência da inundação representam um alto preço a pagar por um "toque de despertar".
COESÃO	• Espírito de equipa e cooperativismo galvanizado dentro do sector de turismo; • Melhorou a consciencialização da comunidade quanto aos benefícios do turismo.	• Tensões entre o sector do turismo e a comunidade empresarial devido à alocação (atribuição) de recursos.
RECURSOS HUMANOS	• "Um teste ácido" para o pessoal.	• Elevada rotatividade de pessoal e redução de colaboradores experientes

Fonte: Reproduzido de *Gestão do Turismo*, 22, Faulkner, B. e Vikulov, S., Katherine, limpeza num dia, de volta aos trilhos do próximo: o post-mortem de um desastre no turismo, pp 331-344, copyright (2001), com permissão da Elsevier.

Transformação humana e da comunidade

A fase de recuperação e resolução é um momento importante já que permite à comunidade reflectir sobre o seu passado e a planear o futuro. Reuniões com os colaboradores da emergência, com os operadores de turismo e a comunidade em geral, são uma parte importante da fase de recuperação e resolução, sendo que as reuniões em si mesmas, devem ser consideradas partes integrantes da aprendizagem organizacional e da reflexão da gestão, desenvolvidas no próximo tema. O impacto inicial de uma crise ou desastre para a comunidade   susceptível de aumentar a debilidade psicológica, como a não-especificada angústia psicológica ou sintomas de stress  p s-traumático, tanto sobre indivíduos como comunidades sujeitas à experiência de tamanha perda (Camilleri et al., 2007). Os decisores e as equipas de emergência poderão também ser colocado sob stress  severo, devido à pressão do tempo e às incertezas inerentes com o lidar com crises e eventos daquela dimensão, e devido à busca fervorosa por bodes expiatórios. Como Peters e Pikkemaat (2005) notaram, a busca por um culpado pode levar a investigações formais e acusações de homicídio, causando pressão psicológica que dura anos após o incidente. Faulkner e Vikulov (2001: 340) sugeriram também, ao rever a esforços de recuperação após a inundação de Katherine na Austrália em 1998, que:

a gerência e os funcionários tanto na ARTK [Associação Regional de Turismo de Katherine (KRTA - Katherine Region Tourism Association)] como na indústria do turismo de um modo geral observaram a forma como o desafio da emergência e da subsequente limpeza, exigiu um esforço físico extraordinário por parte de todos durante um período prolongado de tempo. Isto, a juntar ao stresse psicológico associado à exposição às condições ameaçadoras da inundaçã, à perda de negócios e pertences pessoais, fez com que muitos dos envolvidos chegassem a atingir o ponto de exaustão física e mental, uma vez concluída a tarefa de recuperar as suas vidas e as operações de negócio de volta para níveis normais.

Reuniões de apoio psicológico proporcionam uma oportunidade para facilitar a exposição emocional de sentimentos e ajuda os participantes a compreenderem as suas reacções, embora se reconheça que o momento da reunião necessita de considerações prudentes para que o problema não se agudize e prolongue a recuperação (Paton, 1997).

O efeito de características sociais e organizacionais, tais como família, amigos, colegas de trabalho e a natureza do incidente, interagem todos para influenciar a natureza e a taxa de recuperação (Paton, 1997). Devem ser disponibilizados recursos à comunidade, a fim de facilitar a recuperação da mesma, embora permaneça a questão, quanto ao momento exacto sobre a disponibilização de recursos específicos para o auxílio à recuperação e em que momentos deverão estes ser reduzidos, à medida que a comunidade participa na fase de resolução. Além disso, a comunidade não deverá ser visto como um grupo homogéneo, mas sim como um conjunto de subgrupos, possivelmente definida pelo seu nível de vulnerabilidade e papel na crise ou desastre, em particular, os grupos da comunidade (e os turistas) que são mais vulneráveis a desastres naturais, nos quais se poderiam incluir as crianças, os idosos, bem como indivíduos com problemas de saúde mental precedentes, vulneráveis ao stresse ou com capacidade social ou de capital limitada. Os turistas e as suas angústias psicológicas resultantes de um desastre natural são muitas vezes ignorados, mas poderão até mesmo exigir intervenções e apoio nos seus redutos, situação que implicará a dispensa de vários recursos importantes.

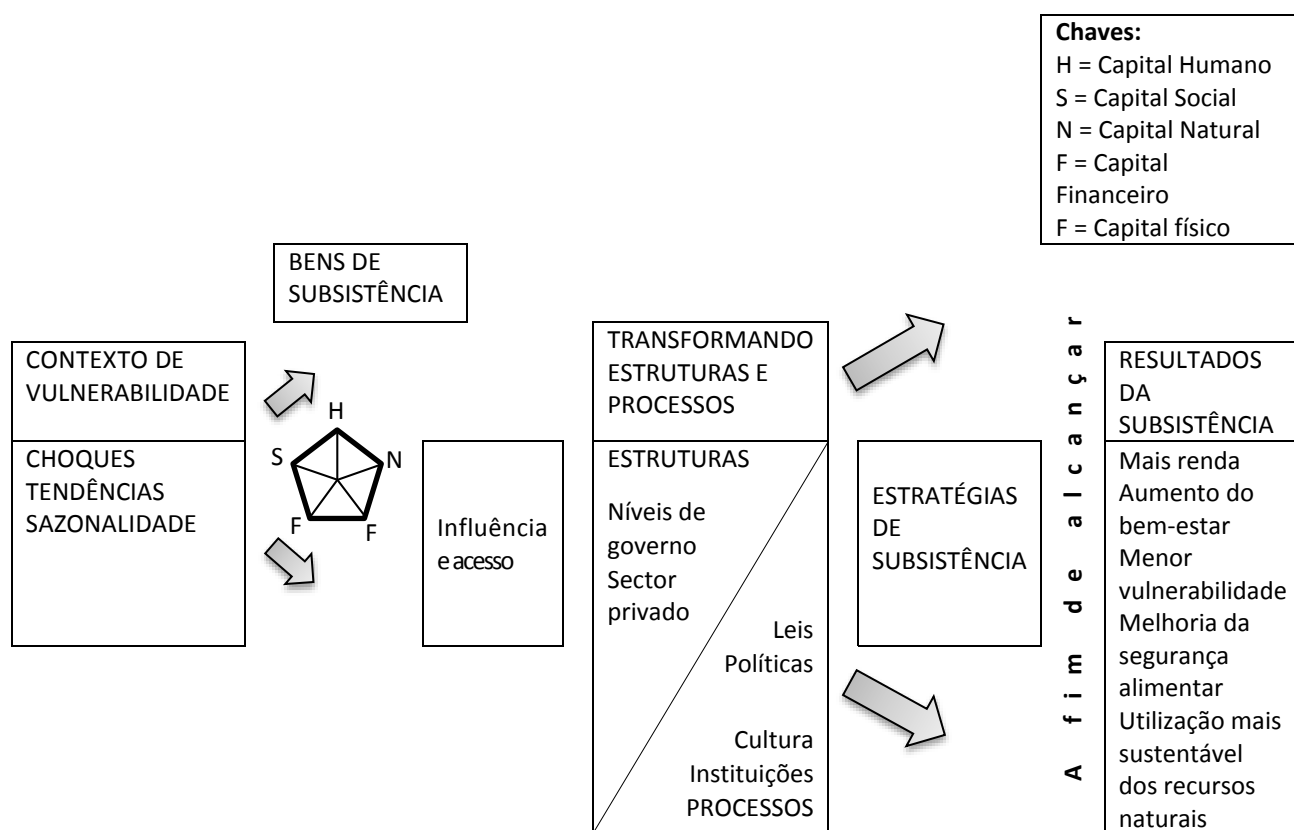
O papel dos meios de subsistência e do capital na recuperação e resolução de longo prazo

Como discutido nos temas 2 e 4, os conceitos de vulnerabilidade, risco e resiliência em relação a desastres naturais deverão ser considerados dentro de um quadro mais amplo de desenvolvimento sustentável, enquanto que no tema 6 observamos que os recursos devem ser direccionados com base nas necessidades e não simplesmente para aliviar pressões. A abordagem da subsistência sustentável (ASS – SLA Sustainable Livelihoods Approach) é uma tentativa de entender e reduzir a vulnerabilidade a desastres tomando-a como ponto de partida e unificando estratégias de redução da pobreza, o desenvolvimento sustentável, a participação e a descentralização ou concessão de autonomia de poderes (empowerment) dos processos num quadro de análise de políticas e de programação (Mubarak, 2007: 60). Uma série de agências humanitárias e ONGs (Organizações não-governamentais) utilizam o conceito de ASS junto com um modelo da subsistência sustentável (MSS – SLF Sustainable Livelihoods Framework) para guiar a intervenção do desenvolvimento, para que esta contribua para a subsistência e desenvolvimento sustentável. Além disto, teve uma aplicabilidade limitada no campo do desenvolvimento do turismo (Shen et al., 2008). O MSS é identificado na Figura 8.2 e é composto por cinco componentes principais, de acordo com Mubarak (2007):

- a) *O contexto da vulnerabilidade:* forma o ambiente no qual as pessoas existem e sobre o qual poderá existir impacto sobre os bens de subsistência através de choques na saúde, desastres naturais, crises económicas e conflitos políticos. A resiliência a choques é um factor importante na sustentabilidade dos meios de subsistência.
- b) *Bens de subsistência:* os quais estão relacionado com as pessoas e os seus bens ou capital. Os bens são usados pelas pessoas para atingir os seus objectivos. A lista de bens e as suas descrições são apresentadas na Tabela 8.2 e incluem bens físicos, bens naturais, bens humanos, bens financeiros e sociais.

- c) *Transformando as estruturas e os processos*: podem dar resposta no contexto vulnerabilidade por forma a reduzir ou exacerbar essa vulnerabilidade e o impacto de choques e dos meios de subsistência. As estruturas são o “*hardware*” que definem e implementam as políticas, a legislação, as prestações de serviços, o comércio e desempenham funções que afectam os meios de subsistência. Os processos são o “*software*”, que determinam a maneira pela qual essas estruturas e os particulares operam e interagem. Ambos “*hardware*” e “*software*” possuem estratégias que influenciam a subsistência e os resultados.
- d) *Estratégias de subsistência*: compreendem as actividades e as escolhas que as pessoas fazem para atingir suas metas de vida. Um activo ou trunfo de mudança que poderá influenciar as estratégias de acordo com as políticas e as instituições.
- e) *Resultados de subsistência*: são a realização ou saídas (outputs) das estratégias de subsistência. Estes poderão incluir mais rendas, o aumento do bem-estar, redução da vulnerabilidade, melhoria da segurança alimentar e uma utilização mais sustentável dos recursos naturais. Os resultados influenciam directamente os bens e produzem impacto sobre outras estratégias e resultados.

Figura 8.2 - Modelo de subsistência sustentável



Fonte: Shen et al. (2008).

Tabela 8.2 – ASS, os bens de subsistência e as dimensões do capital

<i>Dimensão dos activos ou do capital</i>	<i>Descrição</i>
Activos físicos / Capital	Infra-estruturas básicas (por exemplo, transporte acessível, abrigo seguro, abastecimento de água e saneamento adequado, energia a preços acessíveis e acesso à informação) e materiais de produção (por exemplo, ferramentas e equipamentos necessários para apoiar os meios de subsistência).

Recursos naturais / Capital	Stoques de recursos naturais a partir dos quais os fluxos de recursos e serviços úteis para os meios de subsistência são derivados (por exemplo, terra, árvores e stoques de peixe).
Activos humanos / Capital	Aptidão, conhecimento, capacidade de trabalho e boa saúde que colectivamente habilitam as pessoas a perseguir diferentes estratégias de subsistência.
Activos financeiros / Capital	Stoques disponíveis que são desprovidos de obrigações associadas e geralmente independentes de terceiros (por exemplo, dinheiro, depósitos bancários, activos líquidos, tais como pecuária ou jóias) e entradas regulares de dinheiro que são predominantemente dependentes dos outros e exigem confiabilidade (por exemplo, os rendimentos do trabalho, pensões, rendas).
Bens sociais / Capital	Recursos sociais a partir do qual as pessoas se desenvolvem enquanto buscam simultaneamente resultados da sua subsistência (por exemplo, redes de parentesco que aumentam a confiança das pessoas e a capacidade de cooperar, a participação em grupos mais formalizados e os seus sistemas de regras, normas e operações).

Fonte: Modificado após Mubarak (2007: 62).

O Modelo de Subsistência Sustentável (MSS) tem vindo a orientar algumas intervenções em situações de desastres, através do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), da CARE Internacional (organização não-governamental de luta contra a pobreza no mundo) e da OXFAM (movimento global para a mudança e contra a desigualdade), de acordo com Mubarak (2007), porque muitos doadores e agências de ajuda humanitária visualizam a intervenção de cooperação perante o desastre como parte de um desenvolvimento contínuo de relevo, enfatizando a necessidade de estratégias de subsistência, que poderão variar dependendo daqueles que são mais vulneráveis, já que são estes os mais afectados por desastres naturais. No entanto, esta abordagem poderia ser usada para os países desenvolvidos que podem também enfrentar desastres naturais. Porventura, essa abordagem poderia até ser traduzida para a recuperação da crise organizacional, considerando a organização como um sistema, sujeita a um contexto de vulnerabilidade, bens de subsistência, transformadoras de estruturas e processos, bem como a estratégias de subsistência e resultados. O papel dos meios de subsistência e do capital seriam igualmente importante para a recuperação e resolução a longo prazo perante o impacto de crises e desastres.

Uma melhor compreensão da dicotomia bens de subsistência / capital é importante na perspectiva da gestão de crises e desastres no turismo por várias razões. Primeiro, na perspectiva da assistência das organizações e do governo devem ser consideradas políticas de recuperação de longo prazo que auxiliem as partes interessadas (incluindo empresas de turismo e comunidades) por forma a providenciar acesso de longo prazo a bens de subsistência e a estratégias de apoio à sobrevivência, o que acabará por ajudar a integrar as políticas de recuperação no desenvolvimento sustentável. Segundo, as políticas devem incluir toda a gama de bens de subsistência ou de capital descrito na Tabela 8.2, incluindo físicos, naturais, humanos, financeiros e sociais. Uma crise ou desastre oferece uma oportunidade para fazer balanços e planos de longo prazo de desenvolvimento sustentável tanto para as comunidades e as organizações em desenvolvimento, bem como as desenvolvidas. O capital social é particularmente importante neste contexto, como um meio de subsistência.

Um desastre pode ter benefícios de longo prazo para as comunidades ou as empresas, por via da geração de ímpetus para resolver problemas sociais, melhorar os bens de subsistência, o capital social e reduzir a vulnerabilidade a futuros incidentes. Por exemplo, o estudo de Bolin e Stanford sobre respostas ao sismo de Northridge na Califórnia em 1994 desvendou que o sismo renovou a pressão para responder aos problemas da habitação de longo prazo (ou por exemplo na falta de habitação de baixo custo), como parte do esforço de reconstrução (em Camilleri et al., 2007). Bernsdorf (2004) identificou uma forte coesão entre a comunidade e a indústria do turismo em virtude da disponibilidade para ajudar, mostrado pela extensão da recolha de doações após as cheias de Saxony em 2002 na Alemanha. Estas doações

foram as maiores em valor, arrecadado na Alemanha após a Segunda Guerra Mundial, ajudando a construir um verdadeiro capital social e espírito de comunidade.

O fortalecimento do capital social pode ser aproveitado pelas organizações para ajudar a reduzir a vulnerabilidade futura a desastres naturais através da mobilização de voluntariado ambiental ou de programas de mitigação. Por exemplo, Camilleri et al. (2007) descobriram que as pessoas afectadas pelos incêndios de Canberra revelaram a importância das ligações com as comunidades de interesse e notou que o voluntariado pode contribuir para incumbir os residentes de mais poder e criou uma base positiva para o futuro.

O micro crédito financeiro de auxílio às pessoas dos países em desenvolvimento a fim de estabelecerem empresas de turismo após um desastre natural é uma outra forma que as agências governamentais e de ajuda possuem para fornecer activos financeiros ou de capitais a vítimas de desastres naturais no sentido de alcançarem a recuperação tendo em mente o desenvolvimento sustentável de longo prazo. A recuperação e resolução de longo prazo requerem um bom planeamento e previsão, a fim de transformar um evento negativo num evento positivo. No mínimo, deverá centra-se sobre as oportunidades de transformação positiva e reduzir as transformações negativas através de estruturas e processos adequados, portanto, é crucial o entendimento e a compreensão dos bens de subsistência e do capital social para uma recuperação a longo prazo e para construir destinos resilientes e adaptáveis.

9. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

O Imperativo da Gestão do Conhecimento

Tal como a gestão do turismo, a disciplina de gestão do conhecimento é relativamente recente e envolve a integração de várias disciplinas, incluindo informática e ciências da gestão, sociologia, estratégias e gestão de recursos humanos. As definições de gestão do conhecimento variam, dependendo da perspectiva e da abordagem dos autores. De acordo com Malhotra (1997):

a gestão do conhecimento atende essencialmente às questões críticas de adaptação organizacional, sobrevivência e competência na mudança ambiental crescentemente descontinua...; incorpora processos organizacionais que buscam uma combinação sinérgica dos dados e da capacidade de processamento de informação das tecnologias de informação, e a capacidade criativa e inovadora dos seres humanos.

Esta definição sugere que a gestão do conhecimento é uma actividade complexa, envolvendo a integração de informações, elementos tecnológicos e humanos para produzir e difundir o conhecimento organizacional. Jashapara (2004: 12) fornece uma definição integrada de gestão do conhecimento como "os processos de aprendizagem eficazes, associados à exploração, aproveitamento e partilha do conhecimento humano (tácito e explícito) que utilizam tecnologias apropriadas e ambientes culturais para aumentar o capital e o desempenho intelectual de uma organização".

No entanto, é importante notar que a gestão do conhecimento não é apenas necessária para organizações individuais. Tal como Schianetz et al. (2007) reconhecem, são necessárias abordagens que promovam o interesse e a colaboração na aprendizagem ao nível do destino ou da região, bem como ao nível organizacional. Os autores observam que a aprendizagem é cada vez mais importante devido às dinâmicas dos sistemas turísticos e à sustentabilidade de longo prazo em particular, Schianetz et al. (2007: 1486) nota que uma abordagem de aprendizagem organizacional para a gestão do destino ajudaria a criar um entendimento compartilhado sobre:

- 1) como funciona o destino turístico;
- 2) como as possibilidades do mercado podem ser reforçadas;
- 3) os requisitos para a adaptação de mudanças no ambiente;
- 4) como promover a conscientização colectiva de eventuais riscos e impactos económicos, sociais e ambientais,
- 5) como os riscos podem ser minimizados e / ou contabilizados.

Os pontos 3 a 5 da lista estão relacionados com a forma de lidar com crises e desastres no turismo através do desenvolvimento de uma abordagem de aprendizagem para fazer evoluir o potencial de gestão, e ajusta-se a uma abordagem adaptada à gestão estratégica, como proposto por Hofer (1973) e discutido no capítulo 3. Como declararam Mistilis e Sheldon (2006: 42), "é necessário um sistema de conhecimento partilhado ao nível do destino, para enfrentar as crises e os desastres com todos os intervenientes do turismo envolvidos na sua criação".

A gestão do conhecimento é cada vez mais reconhecida como uma importante ferramenta que pode aumentar as oportunidades de adaptação e sobrevivência das organizações (Bahra, 2001; Cooper, 2006; Malhotra, 2002; Mistilis e Sheldon, 2006; Newell et al., 2002), e é uma parte importante de identificação, registo e partilha de lições sobre desastres e afins (Robert e Lajtha, 2002). Embora em grande parte da literatura a ênfase seja atribuída à criação de vantagem organizacionais para o desenvolvimento competitivo (Davidson e Voss, 2002; Grant, 1996), a gestão do conhecimento é também reconhecido, mas de uma forma mais ampla, como importante para uma série de organizações de turismo (Bouncken e Pyo, 2002; Cooper, 2006).

A primeira etapa em qualquer estratégia de gestão do conhecimento é a de identificar quem é detentor de um conhecimento importante e que formato este toma. Aqui, será importante reconhecer a diferença entre informação e conhecimento (Blackman, 2006; Fahey e Prusak, 1998), já que simplesmente mover mais informações em torno do sistema não será suficiente.

Uma maneira de considerar a forma o conhecimento sobre crise e desastres no turismo poderá ser desenvolvido e gerido é usando as etapas do ciclo de vida de crise, para indicar as acções de gestão do conhecimento (ver Tabela 9.1).

Tabela 9.1 - Componentes básicas (CB) do conhecimento para a crise do turismo e a gestão de desastres

<i>CB 1: Planeamento preventivo</i>	<i>CB 2: Plano de gestão de catástrofes para o turismo</i>	<i>CB 3: Recuperação e manipulação</i>
• Avaliação de cenários de possíveis desastres • Avaliação das probabilidades daqueles cenários • Acompanhamento da situação Local, nacional e mundial • Estudos históricos de desastres anteriores • Auditoria sobre a capacidade dos recursos humanos e físicos • Inventário dos recursos externos e da assistência em emergência • Precisão de modelos de previsão • Casos de desastres com efeitos no turismo noutros	• Sistema de suporte à decisão para os gestores • Processo reconhecido e testado para automatizar a base do conhecimento • Identificação de um centro de controlo de crises (turismo) com ligação aos centros genéricos • Conhecimento das situações de verificação • Manuais de políticas para as diferentes áreas operacionais	• Dados do CB 2 para captar o conhecimento da situação de desastre • Um plano de recuperação apropriada • Comunicação com os media, recursos e estratégia de marketing

destinos		
• Estratégias comprovadas de prevenção / mitigação de desastres • Conjunto de protocolos padrão de recolha e processamento de informação		

Fonte: Mistilis e Sheldon (2006: 45), reproduzido com permissão da Cognizant Communications Corporation.

De acordo com Mistilis e Sheldon (2006), a base 1 do conhecimento inclui a maioria do conhecimento (ou informação) de recuperação e de armazenamento, enquanto a base 2 do conhecimento inclui processamento de informações e a base 3 inclui a disseminação e a acção baseada na gestão do conhecimento.

Como discutido nos capítulos anteriores, a prevenção e o planeamento de desastres, a informação e o uso de cenários, a previsões e o estabelecimento de protocolos, são de suma importância para as actividades da fase de pré-evento de uma crise ou desastre. O desenvolvimento de manuais de políticas, centros de controlo de crises e sistemas de apoio à decisão são vitais para o planeamento de acções que possam lidar com as crises e os desastres no turismo. No entanto, de acordo com Barnett e Pratt (2000), após o início de uma crise, a centralização crescente conduz à sobrecarga de informações, e os decisores tendem a depender do conhecimento antigo com base na experiência do passado e procurando menos fontes de informação. Além disso, como observado na Tabela 9.1 e nos capítulos 6 e 7, é importante não só para recolher dados e informações provenientes dos stakeholders cruciais, no sentido de ajudar a moldar as respostas e as actividades de recuperação, mas também para envolvê-los no desenvolvimento de novos conhecimentos e previsões.

No entanto, sobressaem dois aspectos importantes ao examinar o trabalho de Mistilis e Sheldon (2006). Primeiro, a necessidade de ir além da simples recolha de informações, para na realidade procurar construir novos conhecimentos, que incluam acções e actividades discutidas a seguir. Segundo, a necessidade de um estágio de gestão do conhecimento, que inclua a aprendizagem organizacional e o feedback da mesma, em futuras crises no turismo e no planeamento de desastres, o que deverá ocorrer após a recuperação.

Aprendizagem Organizacional e Feedback

A aprendizagem organizacional tem sido amplamente definida de muitas maneiras (Blackman, 2006; Prange, 1999). Um traço comum entre as várias definições é a de ser um conjunto de processos, que permitem que o comportamento organizacional mude de alguma forma, como resultado dos novos conhecimentos que têm vindo a ser desenvolvidos. Os objectivos tradicionais do processo de aprendizagem são a aquisição de novos conhecimentos (saber o quê – know what), desenvolvimento de competências (saber como - know how) e uma mudança na atitude por parte de quem está em processo de aprendizagem (Jashapara, 2004: 61). Os novos conhecimentos permitem a reavaliação de ideias e crenças actualmente entendida e conduzem à possibilidade de mudança. Poder-se-á argumentar que, sem a criação de novos conhecimentos, jamais será possível alguma mudança (Blackman, 2006; Cook e Brown, 1999). Em termos do quadro proposto na Figura 3.6 do tema 3, a aprendizagem e a gestão adaptativa devem ocorrer em todas as fases do processo de gestão estratégica de crise ou desastres. Tal como notam Mistilis e Sheldon (2006), cada etapa necessita de um conhecimento correcto do estágio de pré-crise, através da etapa de gestão do desastre e do tratamento para a recuperação. No entanto, para uma avaliação e feedback eficazes, a aprendizagem de longo prazo por via da experiência actual, necessita igualmente de ser captada e compreendida, a fim de assegurar que: (1) os mesmos erros / problemas não voltam a ocorrer, e (2) que as novas estratégias são cada vez mais e melhor providas de informação através de uma gestão adaptativa. Sem aprender, o mesmo problema poderá ocorrer novamente, mesmo que estes possam ter sido supostamente “administrados” e/ou “tratados” anteriormente.

Os benefícios da retrospectiva deverão permitir aos destinos e organizações desenvolver planos e estratégias de gestão de crise ainda melhores, e há alguns exemplos de tal ocorrência. Organizações de gestão de desastres (OGD - DMOs) localizados nas Maldivas, Charleston, EUA, Singapura, Malásia e Carolina do Sul desenvolveram planos de gestão de crises em resultado de crises e experiências de desastres anteriores (Carlsen, 2006; Henderson, 1999, 2002; Litvin e Alderson, 2003; Soñmez e Backman, 1992). Por exemplo, após 11 de Setembro de 2001, foi formado um Gabinete de Segurança Interna nos EUA e na Austrália, o Grupo de Trabalho do Turismo, que foi criado para desenvolver estratégias para lidar com futuras crises (Hall, 2002). No entanto, como referem Pforr e Hosie (2007: 257), o modelo PPRR (Prevenção, Preparação, Resposta e Recuperação - Prevention, Preparation, Response and Recovery) sugere que "... os elementos da preparação, resposta e recuperação destes modelos de gestão de crises estão interligados, e portanto, têm um relacionamento crucial para o propósito da aprendizagem". A aprendizagem é, portanto, uma característica axiomática e crítica, logo deverá ser recorrente nestes modelos. Um dos poucos estudos com foco na aprendizagem organizacional e feedback no contexto da gestão de crises e desastres no turismo foi o de Faulkner e Vikulov (2001), no qual testaram o quadro de gestão de desastre no turismo de Faulkner (2001) usando o caso das inundações de Katherine na Austrália em 1998.

Os autores incentivaram os agentes interessados a reflectir sobre as lições aprendidas em resultado do desastre, colocando três questões principais nas suas pesquisas a fim de obter respostas que reflectissem as suas acções e mudanças na organização e no destino, em resultado do desastre:

- 1) Com base no benefício da retrospectiva, há algo que você ou qualquer outro parceiro poderia ter feito, e que teria permitido lidar com a situação de forma mais eficaz?
- 2) A experiência das cheias resultara numa qualquer alteração permanente na abordagem da sua empresa / agência com vista ao planeamento da gestão?
- 3) Terá havido qualquer alteração permanente no planeamento e organização do destino como um todo?

Como resultado do estudo acima apresentado, Faulkner e Vikulov (2001) reviram o quadro de gestão de desastre no turismo de forma que incluísse uma reavaliação do regime do marketing, do planeamento e da política na fase de revisão / resolução. No entanto, não ocorreu qualquer discussão sobre o que constituía a tal revisão, tal como, deverá ocorrer com relação à aquisição e desenvolvimento de conhecimento, lembrando ainda que os stakeholders deveriam ter sido envolvidos na revisão.

Henderson (2003) é similarmente um dos poucos investigadores de gestão de crises para o sector do turismo, nota explicitamente a importância da aprendizagem organizacional, incluindo-a como etapa final na gestão de crises aéreas, imediatamente após a fase de resolução. Henderson (2003: 281) sugere que a resolução, mesmo que apenas parcial, oferece uma oportunidade para a revisão e a reflexão conducentes a reformas na busca de melhorias nas estruturas e nos sistemas e a uma elevada preparação para crises futuras". O trabalho de Henderson (2003) ilustra que para que o modelo funcione, os envolvidos com o planeamento e a preparação estratégica necessitam rever as suas acções de forma eficaz, a fim de fazer novas escolhas. Embora a aprendizagem organizacional esteja empregue explicitamente no modelo de alguns autores (Faulkner, 2001; Henderson, 2003; Ritchie, 2004), é claro que os processos mais amplos de gestão do conhecimento poderão ajudar as organizações do turismo a desenvolver as melhores respostas e planos de crise (ou desastres), de um modo que seria benéfico para as organizações e os respectivos stakeholders do sector.

As diferenças na natureza e extensão da aprendizagem organizacional, discutido acima, pode acontecer devido ao contexto cultural local, cultura organizacional e talvez até mesmo devido à forma como a aprendizagem e a reflexão são geridos pelas organizações. Rotinas defensivas ou de uma cultura organizacional defensiva podem igualmente inibir a aprendizagem. Este fenómeno pode ser descrito por Argyris e Schon (1996) os quais referem como a aprendizagem de circuito único, onde os valores e as normas que sustentam uma estratégia ou acção, são deixados sem contestação e sem alterações, impedindo que a organização aprenda com os seus erros, conduzindo eventualmente à falha. Como resultado, estes defendem a aprendizagem de circuito duplo, que irá promover a inquirição e desafiar os pressupostos e acções vigentes, levando à "utilização de novas teorias/ideais" e crucialmente a uma melhor previsão.

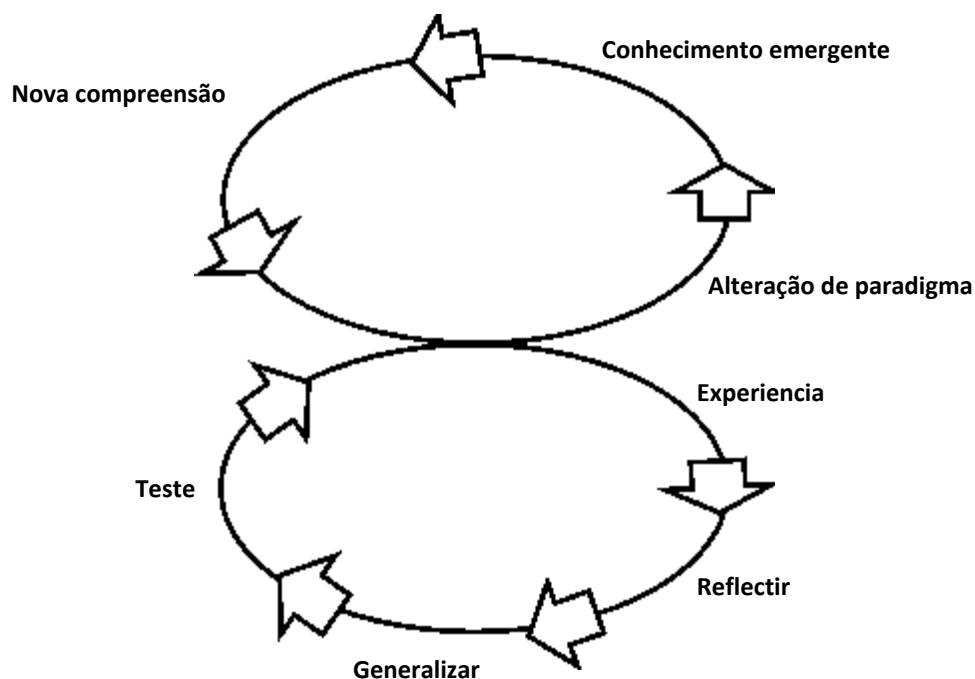
A aprendizagem de circuito simples e duplo (single and doble loop) têm vindo a ser considerada na literatura de gestão de crises por autores como Richardson (1994), em discussões sobre previsão organizacional (Blackman e Henderson, 2004) e poderia ser aplicada à crises do turismo e à gestão de desastres. Em particular, o conceito poderia ser aplicado à forma como as organizações de gestão do desastre e as associações industriais avaliam a crise do turismo e as actividades perante o desastre. Como Faulkner e Vikulov (2001: 343) sugerem, a aprendizagem de circuito fechado “ênfatiza a importância de uma reavaliação fundamental da gestão do destino e das abordagens do planeamento na fase pós-desastre se os efeitos positivos duradouros poderem ser acentuados e os negativos melhorados”. No entanto, a reavaliação da resposta à crise nos destinos não deverá ser simplesmente um processo interno, mas um processo que envolva todas as partes, devendo ainda ser tão importante quanto a implementação de respostas (à crise e ao desastre) e que portanto estes deveriam ser providos de recursos relevantes.

Como Pforr e Hosie (2007: 258) afirmam:

a aprendizagem organizacional resultante da aprendizagem de circuito duplo (doble loop) é portanto, uma tarefa complexa que exige tempo e dedicação por parte de todos os interessados, para que seja atingida. A aprendizagem organizacional profunda é mais provável de acontecer quando há um projecto iterativo constante de oportunidades de aprendizagem sobre a gestão de crise. A criação e manutenção de uma configuração organizacional adequada ajudará a incorporar uma cultura necessária para uma resposta pronta ao nível organizacional.

Em termos organizacionais, a diferença entre a aprendizagem de circuito simples e duplo é a diferença entre responder a um problema através de um procedimento previsível levado a cabo, versus considerar a razão pela qual o problema está a ocorrer, capturando esse entendimento para uso futuro (ver Figura 9.1).

Figura 9.1 - Aprendizagem de circuito duplo (doble-loop)



Fonte: Modificado por Kolb (1984).

A reacção defensiva a uma crise pode levar a evitar a aprendizagem de circuito duplo. Na ausência de formas de reflexão sobre gestão, pode não ser possível a uma organização adquirir subsequentemente o novo conhecimento, tão necessário a fim de ser capaz de desenvolver estratégias eficazes, contribuindo para a uma gestão de sistemas adaptativa. É através da reflexão, que as novas formas de conceptualizar o

problema podem evoluir, as quais levaram ao desenvolvimento de novas “teorias em uso”. Como Miller e Ritchie (2003: 165) notam:

a aprendizagem de circuito duplo (double-loop) requer uma mudança paradigmática, como resultado da experiência e como tal o conhecimento emergente é produzido e finalmente uma nova compreensão daí deriva... contrariamente, e como evidenciado pela história, aqueles que sofrem os efeitos de um desastre reagem aos eventos e são abrangidos pelas acções de ciclo único, se não o forem pelo pensamento de circuito único, a menos que um organismo maior possa impor as mudanças necessárias, e que impeçam os eventos de se repetirem.

Índice de tabelas

Tabela 1.1 - Uma comparação das definições de crise	12
Tabela 1.2 - Os factores que podem aumentar a vulnerabilidade.....	19
Tabela 2.1 - Tipologia das catástrofes e crises, as suas características e alguns exemplos	21
Tabela 2.2 - Influências alteradas sobre os fluxos turísticos para a Indonésia, 1997-2002	27
Tabela 2.3 - Classificação de choques	29
Tabela 2.4 - Ciclo de vida da crise e do desastre.....	30
Tabela 4.1 - Classificação de choque, ferramentas de previsão e grau de certeza da previsão	49
Tabela 5.1 - Potenciais ingredientes de uma estratégia de preparação para o desastre no turismo.....	57
Tabela 5.2 - Local de responsabilidade e de opções políticas - percepções dos clientes versus gestores (%)	61
Tabela 5.3 - Percepções dos clientes de um desastre perante as melhorias no planeamento	62
Tabela 5.4 - Problemas e acções de planeamento em cada estágio da crise	67
Tabela 6.1 - Os processos decisórios em diferentes condições	76
Tabela 6.2 - Importância e utilização das práticas de gestão de crises no turismo por parte dos gerentes de hotéis de Israel.....	77
Tabela 7.1 - Teoria da comunicação de crises e comunicação do planeamento de crises	85
Tabela 7.2 - Comunicação de crises “Fazer” e “Não fazer”?.....	87
Tabela 7.3 - Dotação orçamental do governo da Irlanda para a campanha de recuperação e reafirmação.....	93
Tabela 8.1 - Percepção dos impactos positivos de curto e longo prazo da crise económica turca de 2001	99
Tabela 8.2 – ASS, os bens de subsistência e as dimensões do capital	103
Tabela 9.1 - Componentes básicas (CB) do conhecimento para a crise do turismo e a gestão de desastres.....	106

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Elementos geográficos de um sistema turístico básico	17
Figura 2.1 - Matriz de classificação de crises (versão 1)	23
Figura 2.2 - Matriz de classificação de crises (versão 2)	28
Figura 3.1 - Planeamento estratégico e gestão de estágios, tarefas e considerações.....	36
Figura 3.2 - A abordagem tradicional de uma crise	38
Figura 3.3 - Uma abordagem de gestão de risco perante a crise.....	39
Figura 3.4 - Modelo 4R da Heath para planeamento/gestão de crises.....	39
Figura 3.5 - Quadro para gestão de desastres no turismo.....	41
Figura 3.6 - Gestão crise e desastres: um quadro estratégico e holístico.....	43
Figura 4.1 - Análise das etapas e dos problemas estratégicos.....	46
Figura 4.2 - Enquadramento para a redução do risco de desastre	51
Figura 5.1 - Um modelo de preparação	65
Figura 5.2 - Matriz de filtro de resposta à crise da indústria australiana do turismo	69
Figura 6.1 - Os stakeholders no funcionamento organizacional	71
Figura 6.2 - Papel dos stakeholders dentro de um ciclo de gestão de desastre num destino turístico.....	73
Figura 7.1 - Um modelo de comunicação de crises	86
Figura 8.1 - Impactos de longo prazo positivos e negativos das inundações de Katherine (1998).....	101
Figura 8.2 - Modelo de subsistência sustentável	103
Figura 9.1 - Aprendizagem de circuito duplo (doble-loop)	109

Parte II

Desenvolvimento prático

Os métodos de análise

É através da investigação que se fundamentam teorias e/ou se consolidam conhecimentos já existentes, compara o que é com o que deveria ser, ou seja, os resultados obtidos com os objectivos/metapreviamente definidos e visa fundamentar uma tomada de decisões acerca do que se avalia.

O método a escolher deverá adequar-se sempre à pergunta de uma determinada pesquisa. Até estar bem definido o tipo de problema a pesquisar e serem aplicadas as técnicas sobre o objecto de pesquisa, nenhuma delas se deverá afigurar como imprópria ou desadequada.

Na revisão de literatura, a análise qualitativa não surge definida por si só, mas distinguindo-se da análise quantitativa.

A abordagem qualitativa

A análise qualitativa prefere estudar relações complexas ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis, como o faz a análise quantitativa.

A primeira inclui registos de comportamento e estados subjectivos, como documentos, diários, filmes, gravações, que constituem manifestações humanas observáveis, a partir das quais se constroem teorias. No caso da análise quantitativa, uma amostra representativa deverá assegurar a possibilidade de uma generalização dos resultados a partir de elementos individuais, seguindo regras específicas a cada circunstância e excluindo quaisquer crenças e valores pessoais. Tenta-se obter um controle máximo sobre o contexto, inclusive produzindo ambientes artificiais com o objectivo de reduzir ou eliminar a interferência de variáveis interferentes e irrelevantes.

O facto de na análise qualitativa se levar em conta mais explicitamente os valores e os demais atributos do pesquisador, requer maior detalhe dos pressupostos teóricos subjacentes, bem como do contexto da pesquisa.

Para a colheita de dados na pesquisa qualitativa existem quatro tipos de entrevistas: não estruturada (aberta), estruturada (standard, sistemática), semi-estruturada e clínica. Os meios de representação de dados de qualquer pesquisa estão intimamente ligados às técnicas de colheita dos mesmos.

A transcrição de material verbal pode tomar as mais variadas formas. A maneira mais detalhada é a transcrição literal de uma entrevista gravada com a inclusão de sinais indicando entoações, sotaques, regionalismo e “erros” de fala. É a transcrição mais completa, mais informativa e, também, a mais cara em termos de tempo e de dinheiro. A transcrição definida seguiu uma linha não tão literal, mas ainda assim procurou ser o mais fiel possível ao nível da ideia, frase e até palavra, nomeadamente aqueles de maior relevo.

Uma análise qualitativa bem-feita deverá respeitar determinados critérios, tais como: objectividade, fidedignidade de esforço, normatização e comparabilidade.

Assim, a análise qualitativa não busca enumerar ou medir eventos, mas antes obter dados descritivos mediante contacto directo e interactivo do pesquisador com o seu objecto de estudo.

Os entrevistados foram escolhidos de acordo com a sua experiencia, pelo reconhecido conhecimento e capacidade de exposição do mesmo e pela eventual disponibilidade, tendo na verdade sido escolhas muito acertadas.

Os entrevistados

- Primeira entrevista: Engenheiro David Caldeira Ferreira - Um dos responsáveis máximos de um dos grupos empresariais mais conceituados e bem-sucedidos da região, com créditos firmados internacionalmente. Personalidade muito activa e conceituada da sociedade civil regional.
- Segunda entrevista: Doutor Raimundo Quintal – reconhecido especialista em áreas como Biogeografia, Ecologia e Educação Ambiental, autor de diversos livros e de numerosos artigos, autor e realizador de documentários sobre património natural e cultural, exibidos em televisões nacionais e internacionais.
- Terceira entrevista: Coronel Luís Manual Guerra Neri – Presidente e portanto responsável máximo do Serviço Regional de Protecção Civil, IP-RAM de à já alguns anos a esta parte. Figura sempre presente na comunicação e informação às populações, nomeadamente perante situações das mais adversas pelas quais a região tem passado.

Entrevistas

Entrevista 1 - Engenheiro David Caldeira

Questionário proposto

Temas a abordar	Temática
Pergunta não programada: Considera que a comunicação sofreu uma alteração recente devida à disseminação das tecnologias de informação, em especial devido aos dispositivos móveis que possibilitaram uma proliferação e propagação de enormes quantidades de informação, podendo até estar na origem de alguns conflitos recentes.	Comunicação
Pergunta 1: Tem conhecimento de algum tipo de colaboração entre parceiros e concorrentes no sector do turismo?	Planeamento
Pergunta não agendada: E em termos de comunicação? De que forma esta deverá ser desenvolvida tendo em conta o sector do turismo.	Comunicação
Pergunta 1.1: Qual o procedimento ou esquema de comunicação entre as organizações de	Comunicação

resposta (Protecção Civil), a indústria e as autoridades. De que forma funcionam? Existe uma organização que coordena e gere toda a informação ou comunicação com necessidade de ser recebida ou enviada pelos vários interessados (interlocutores), de e para aquelas entidades ou grupos detentores de informação importante a ser comunicada nas duas vias, isto é, das fontes de informação para os receptores / destinatários interessados nessa informação e vice-versa.	e Planeamento
Pergunta 2: Foi questionado quanto há importância de colocar informação de alerta sobre os riscos mais alarmantes a que poderão estar sujeitos, nos quartos dos hotéis? Sendo que alguns consideram esta orientação importante, mas já outros julgam poder ser negativa para a actividade.	Prevenção e Resposta
Pergunta 3: A comunicação deverá ser feita por um porta-vos devidamente definido e preparado? Essa pessoa está definida ou escolhida?	Comunicação
Pergunta 4: Na sequência do 20 de Fevereiro, a comunicação prestada foi a mais adequada?	Comunicação
Pergunta 5: A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento. As entidades e as organizações tratam de alguma forma da informação gerada pelas crises ou desastres?	Recuperação

Transcrição

Isso acontece porque a comunicação deixou de ter controlo, para além de ter tomado grandes proporções, uma boa parte desta é descontrolada. Não existe a pessoa que produz e posteriormente publica a notícia/informação [com o devido trabalho de edição]. Actualmente qualquer pessoa a partir de uma janela tira uma fotografia, envia-a para uma série de destinatários e a mesma fica disponível em todo o lado, enquanto que antes, apenas o fotógrafo tirava a fotografia, passando posteriormente por uma série de outros intermediários /especialistas e procedimentos de edição, culminando com a transmissão da notícia, e portanto a informação era controlada. Por outro lado, desta forma os conteúdos chegam ao público de forma mais genuína.

Existe ou está pronta a ser criada alguma estrutura ou organização de resposta ao desastre que agregue o sector privado e público caso exista necessidade de responder e reagir de forma pronta e coordenada perante acontecimentos como o de 20 de Fevereiro de 2010?

Nas crises/desastres estamos a tratar de situações anormais e imprevisíveis, e estas não são todas idênticas, sendo até algumas bem distintas de outras (catástrofe de origem natural vs acidente de avião) porque os efeitos também são distintos. Perante uma catástrofe natural a responsabilização é por vezes mais atenuada do que, por exemplo, no caso de uma ponte que cai, situação que poderá fazer “passar uma ideia de cenário terceiro-mundista” algo inadmissível nos países mais desenvolvidos, ou ainda a queda de um avião [devido a erro humano].

Já uma catástrofe natural se os efeitos forem de grandes proporções, tendo em conta as suas consequências, tendencialmente função da dimensão da mesma, na medida em que se as proporções forem gigantescas, a responsabilização é reduzida ou quase nula, comparativamente a uma outra igualmente de grandes dimensões mas de consequências menores, podendo haver uma de dimensões muitíssimo maiores, de outro tipo, a exemplo do 20 de Fevereiro, na qual poderíamos ter assistido a cenários ainda mais afectados e não ter havido qualquer vítima mortal, se tivesse acontecido noutra hora, ou se a quantidade de precipitação fosse mais espaçada no tempo. Devemos constatar que estamos perante o efeito objectivo ou real das catástrofes sendo que depois, as mesmas são ampliadas ou diminuídas pela comunicação e os seus intentos, tendo ainda ligações a um outro fenómeno presente nas sociedades modernas, as quais frequentemente presumem que tudo é controlável, que na prática traduz na noção de que se alguma coisa correr mal terá que

haver um responsável ou culpado, não querendo branquear o que quer que seja, mas por exemplo se acontecer um sismo no Japão os efeitos observados em termos de perdas de vidas e feridos é certamente muito menor do que se for na Índia, com grande probabilidade de assim ser. A exigência da culpabilização formata as sociedades modernas para uma maior exigência, sendo que a perfeição e nada menos que isso é o objectivo último. Assim nas sociedades modernas exige-se o aperfeiçoamento permanente e um controle máximo destes fenómenos (desastres) mesmo os naturais, nomeadamente falando dos sismos que é algo terrível e imprevisível, cujos instrumentos de auxílio são muito limitados, enquanto que, nas inundações a imprevisibilidade mantém-se, mas o registo de outros eventos do passado possibilita o tratamento de elementos históricos que poderão reduzir essa imprevisibilidade, com recurso, por exemplo, análise estatística. Grande parte das consequências, nomeadamente através de vítimas, poder-se-á dizer que poderiam ser evitáveis se as autoridades responsáveis pela autorização de certas construções em determinados sítios tivessem tido o devido cuidado, como por exemplo, no caso da cobertura das ribeiras. Recuando cem anos, se acontecesse um sismo, em sítio nenhum do mundo seria possível fazer o que quer que fosse. Foi a evolução do conhecimento, da tecnologia e da consciência do Ser Humano que permitiu e de forma cada vez mais intensa fazer considerações de infalibilidade entre as sociedades mais modernas. Esta postura poderá “ter a ver com quase tudo, hoje choca-nos ouvir dizer que morrem crianças, devido a diarreias. Admitindo que infelizmente em alguns países isso ainda seja observado, o mesmo entre nós já não o admitiríamos, quando há 50 anos era a principal causa de morte infantil.” (Actualmente é conhecida como a segunda causa de morte infantil no mundo, mata mais crianças que a sida, malária e sarampo juntos – Nascido para viver)

Portanto, a sociedade desenvolvidas evoluíram de tal maneira que seria impensável assumi-las como naturais, são antes problemas considerados ultrapassados. Ainda assim, nem tudo é possível prever e evitar, já que também nos EUA observam-se catástrofes com efeitos devastadores para pessoas e bens. Exemplo, os incêndios, muito activos nas épocas quentes do ano, por exemplo na Califórnia e também muito sentidos na Austrália (não poucas vezes trágico na nossa região) são considerados por muitos como domáveis, todavia não será bem assim.

Estas grandes catástrofes têm uma componente comunicacional própria, com referência aos efeitos que um desastre tem na actividade turística próxima/futura, pois a nossa memória é curta e as catástrofes se não deixarem marcas irrecuperáveis (por exemplo um vulcão poderá provocar danos totalmente irrecuperáveis) têm tendência para esquecer tudo isto, basta que surjam novos fenómenos ou acontecimentos. A comunicação social e as pessoas em geral interessam-se acima de tudo por acontecimentos recentes ou “frescos”. Não será por acaso que a imprensa escrita está de certa forma em decadência essencialmente porque hoje lemos as notícias de ontem e o público actual quer saber hoje as notícias de hoje. Assim, um acontecimento de ontem terá uma boa probabilidade de já não estar actualizado e portanto a sua descrição poderá já não estar tão próxima da realidade quanto desejado. Os acontecimentos que geram notícias evoluem rapidamente, sendo que esta pressão por informação cada vez mais actual origina uma certa alteração de paradigma na comunicação, fortemente impulsionada pela verdadeira revolução que a *world wide web* proporcionou e segundo o crítico apenas os jornais online irão sobreviver: “a meu ver estão todos a passar-se para o on-line”. Segundo o mesmo, este desenvolvimento justifica-se fundamentalmente devido a uma das necessidades primárias do homem, a segurança. Se alguém decidir ir férias para um determinado lugar, e posteriormente tiver conhecimento de que o mesmo está a braços com um desastre, será normal que esta pessoa equacione se será seguro fazer a tal viagem, questionar se a acessibilidade mantém-se, se poderá deslocar-se normalmente, se existe ou não algum problema sanitário, algo comum perante certo tipo de desastre, entre outros efeitos colaterais, ou se não será melhor cancelar a decisão e a viagem. Certamente que a primeira questão que um eventual turista colocará a si próprio, será precisamente sobre segurança. Supondo que as pirâmides do Egipto tenham sido afectadas por uma catástrofe que as destrua consideravelmente, provavelmente perder-se-á pelo menos parte do interesse naquele destino. Se o ponto de interesse ou aquilo que me atrai e se as motivações que sustentam a minha decisão forem alteradas, é perfeitamente compreensível que o processo de escolha seja alterado.

Outro tipo de desastres são os resultantes de acidentes de aviação (já sucedido nas nossas paragens), que também produz um efeito devastador a vários níveis sobre o sector do turismo, mais um exemplo da volatilidade e fragilidade desta indústria. Podemos igualmente ser confrontados com outro dos eventos mais penosos e ruinosos, como é o caso das epidemias. No recente episódio da gripe das aves, tendo sido testemunha como turista desta realidade, o Engenheiro David Caldeira relatou que estava já preparado para ir para Hong Kong, quando o flagelo despontou, vendo-se forçado a adiar a mesma viagem.

Portanto, neste sector estamos permanentemente confrontados com o risco e a vulnerabilidade, mais do que em outros sectores ou indústrias, essencialmente porque o turismo na classificação clássica não é uma

necessidade primária e por outro lado as alternativas são inesgotáveis. Se se decidir que é uma necessidade importante, então ir ao sítio A em vez do sítio B, será muito fácil concretizar, logo o risco do negócio aumenta por via da concorrência, sendo que a quantidade de informação sobre as alternativas disponíveis, é enorme.

O responsável faz alusão ainda a mais um tipo de crises, de cunho político-religioso, sendo que numa das mais recentes, a região saiu beneficiada, com referência mais exactamente aos últimos acontecimentos no norte de África (Egipto, Líbia, Tunísia e outros), favorecendo não só no caso particular o grupo empresarial do qual faz parte mas também em termos gerais, tendo como consequência que o número de turistas franceses com destino à região tenha crescido de forma assinalável nos últimos tempos, turistas estes que escolhiam em número considerável aqueles redutos. Não se trata propriamente de uma catástrofe a originar este efeito mas trata-se de uma instabilidade que poderá muito bem ter um resultado semelhante para a indústria, tendo posteriormente as forças do mercado a actuar, ou seja, os operadores turísticos que estariam a promover aquela região como destino turístico, viram-se confrontados com o desinteresse dos possíveis turistas pela região do norte de África, e para evitar que as pessoas permanecessem nas suas casas (não gerando negócio), exerceram a sua acção junto daquelas pessoas ou eventuais turistas. E na verdade segundo o especialista não foi possível trazer mais turistas para a região manifestamente por falta de camas, referindo-se em particular às instâncias turísticas do grupo. Isto significa que com pouco esforço ou nenhum as “forças do mercado” fizeram-se valer, neste caso beneficiando a actividade turística da ilha.

Suponhamos que ocupamos o cargo de responsável de um operador turístico, detendo aviões e outros recursos, com 1000 voos agendados para a Tunísia, deparado com uma situação de guerra civil nesse país ver-se-ia confrontado com a perda de muitos clientes. Mesmo havendo algumas pessoas a decidirem manter a opção, e/ou fazê-lo igualmente por acção do marketing que aumenta a sua pressão (com recurso aos seus instrumentos em especial preço, produto, promoção), nomeadamente com preços mais aliciantes. Porém a tal necessidade primária por segurança e estabilidade sobrepõe-se na maior parte dos casos à decisão inicial e anterior ao evento, e portanto a mudança de opção será provavelmente maioritária, não restando outra opção que não seja procurar que estes turistas aceitem seguir para outras paragens, dando certamente preferência àquelas que garantem a maior segurança possível.

Tudo isto para explicar o quão vulnerável é o turismo e o exercício da sua actividade, lembrando que não existe alguém que assuma a necessidade vital de vir à nossa região, ainda que exista um cliente repetente, perfeitamente identificado, que gosta de cá vir e voltar mais do que uma vez ao ano e até à mesma instância hoteleira, logo com níveis de repetência elevado, contudo até mesmo este tipo de cliente poderá, por alguma das razões aqui enumeradas, deixar de nos visitar. Ainda neste registo do cliente fiel ao destino e/ou hotel, o especialista salienta que o grupo do qual faz parte regista clientes deste calibre na ordem dos 40%. Sendo que em 2010, este valor sofreu uma redução significativa, tendo contribuído para esse resultado um conjunto de acontecimentos entre os quais o 20 de Fevereiro, mas igualmente devido ao vulcão na Islândia, cujo duração de 2 a 3 semanas, condicionou fortemente a ligação aérea de e para a ilha (tal como para outros locais). Tendo em conta que se trata precisamente de uma ilha, altamente dependente em termos de turismo de permanência, deste tipo de transporte, compreende-se o nível de afectação possível, e observado durante aquele período. Ainda no mesmo ano assistiu-se a outra calamidade infelizmente frequentes entre nós, que é o caso dos incêndios, sendo que segundo o Engenheiro David Caldeira teve um afectação inferior sobre o sector por várias razões, sendo que para este, o impacto de longo prazo pelo tempo que leva a recuperar (património vivo e natural deveras importante) é mais penalizador do que o próprio 20 de Fevereiro.

Diga-se que o impacto dos incêndios sobre a indústria do turismo na verdade até foi reduzido. Segundo o Engenheiro David Caldeira tem um efeito e carga psicológica sobre as pessoas menor e a vulnerabilidade aparenta ser inferior, na medida em que está associada à montanha, como que se estivesse distante, para além de ser um fenómeno mais comum, logo menos desconhecido que outros mais raros, imprevisíveis e desconfortáveis, e portanto o especialista considera que sendo os turistas pessoas como nós, valorizarão também menos este tipo de fenómenos comparativamente a outros.

Em sítios onde os incêndios são frequentes, como o caso da Sardenha no mediterrâneo, que tem um sistema de defesa contra incêndios altamente desenvolvido, numa ilha com um nível de ocupação restringida a uma zona muito limitada (numa antiga zona pantanosa pouco valorizada, posteriormente adquirida e transformada pela fundação Aga Khan), com um turismo do mais luxuoso na Europa. A ilha tem uma dimensão considerável e os problemas com os incêndios são comuns, porém os efeitos sobre o turismo da ilha são praticamente nulos, porque o turismo naquela zona procura na realidade a componente praia, sol e mar, e deste modo os incêndios estão de certa forma distantes, circunscritos às zonas mais elevadas e inabitadas, não

afectando ou causando qualquer tipo de problemas sobre o turista, sem querer desvalorizar o problema, mas na verdade são tipos de desastres menos empolados e aqui entra novamente em linha a comunicação.

Vejamos o caso da Madeira no 20 de Fevereiro de 2010, os efeitos nocivos foram, diga-se controlados nas zonas turísticas da cidade do Funchal, não tendo sido ali observado o impacto registado noutras zonas da ilha.

Nesta altura foram comuns incêndios de grandes proporções em toda a Europa. Por exemplo, em Portugal no Verão, já estamos à espera que grande parte do noticiário seja preenchido com as questões dos incêndios. E as pessoas não deixam de ir de férias por causa destes.

Não querendo desvalorizar, mas eu até acho que a comunicação social (admitindo não ser esta a intenção), acaba de certa forma por banalizar, através do excesso de informação. E portanto, são acontecimentos que já não chocam. Este excesso de informação conduz à desvalorização destes incidentes e reduz o impacto da notícia. Por exemplo, no caso Israelo-árabe cujos povos vivem permanentemente em Guerra e onde o conflito está de tal maneira banalizado que já não impede que o mercado turístico funcione. Estamos a falar de um turismo muito especial, com características muito particulares, que de certa forma abdica parcialmente da segurança, já que valoriza elementos religiosos, acima de outros (recordando que por exemplo, Jerusalém é uma cidade importante para três religiões – islamismo, cristianismo e judaísmo). Quando uma pessoa diz: “eu vou à terra santa”, fá-lo com total convicção, tendo também em conta que as alternativas seriam escassas ou nulas, muitas vezes consciente que é única e exclusivamente aquela a opção.

Será assim, de tal forma que para alguns este processo de escolha repete-se ao longo da vida originando o regresso a esse mesmo destino, um pouco à semelhança do cliente que regressa à Madeira com frequência, não em virtude de convicções de qualquer tipo, mas por via da satisfação alcançada.

Ainda no caso do cliente repetente, no nosso destino, sendo que se constatou alguma redução deste tipo de cliente (em termos particulares, já que os estudos em termos globais ainda não estão disponíveis), porém verifica-se uma estabilidade regular deste número de clientes. A realidade do mundo empresarial permite que estes dados sejam trabalhados e tratados em virtude do registo, bem como, devido às capacidades informáticas actuais. Sendo muito claro o efeito da tragédia do 20 de Fevereiro, em termos de turismo, o mesmo está por esta altura completamente apagado, ou seja, foram retomados os níveis de pré-crise, essencialmente porque o 20 de Fevereiro foi um desastre, mas não o foi em proporções colossais. Sem querer valorizar qualquer tipo de cenário empolado, que infelizmente e em certa medida comum por via da comunicação social, considerando até que ao contrário de outros, esse registo não se verificou, mas as pessoas sentem-se tocadas de uma forma muito profunda por aquilo que lhes é próximo ou que lhes é querido, justificando aquele tipo de cobertura por parte dos media nestes momentos, fazendo passar uma imagem por vezes mais gravosa do que a realidade.

O empolamento ou a amplificação dos acontecimentos sucedem-se essencialmente por via daquilo que foi sentido, vivenciado e observado pelas pessoas (com alguns a perderem bens materiais e/ou entes queridos). Porém, comparar esta realidade com os acontecimentos vivenciados por exemplo, pela população do Haiti em que nalguns casos a devastação foi total com um desastre humanitário de dimensão pouco vista, e se se fizer a pergunta sobre o número de prédios destruídos por via das inundações, ou seja, nenhum, compreende-se facilmente a dimensão distinta entre um evento e o outro. E portanto, o nosso caso comparativamente a outros, em termos de catástrofe, até será bem inferior, dependendo também obviamente do ponto de vista.

A proximidade física e emocional de alguns acontecimentos vivenciados proporcionam um ambiente de forte valorização psicológica e afectiva, logo para muitos de nós a dimensão do 20 de Fevereiro foi na verdade devastadora a um nível e intensidade sem paralelo (comparativamente até a verdadeiras catástrofes), precisamente devido à proximidade do acontecimento. Assim, a dimensão do evento será sempre relativizada pela maior ou menor distância relativa entre aqueles que as seguem “in loco” e outras sem qualquer memória ou ligação física ao local afectado.

Noutra linha se formos a verificar os vestígios sensíveis do 20 de Fevereiro sobrou o aterro e pouco mais, apesar de alguns acabamentos estarem por concluir, porque ouve e tem que se reconhecer uma rápida reacção e foi possível repor a cidade (falando do Funchal) a um nível razoável num prazo apreciavelmente curto (2, 3 ou até 4 semanas). Já noutras zonas como por exemplo na Serra D’Água a situação até foi mais complicada, mas, exceptuando infelizmente as vidas afectadas ou perdidas muito mais difíceis ou impossíveis de tratar, em alguns meses o traçado foi restabelecido e muitas outros espaços e actividades foram repostos.

Recuando um pouco no tempo, designadamente ao século 19 o bairro de Santa Maria foi completamente destruído em resultado de precipitação extrema a níveis bem superiores comparativamente aos observados em 2010, e se aquela precipitação tivesse sido nos dias de hoje, aí sim assistiríamos a uma grande catástrofe, reforçando a ideia de que o evento de 20 de Fevereiro não foi o acontecimento que alguns quiseram fazer parecer.

Ainda assim estas referências não reduzem a vulnerabilidade e o risco associados à actividade turística, fortemente materializadas por eventos da envergadura dos anteriormente referidos. O turismo será mesmo das actividades mais sensíveis e de maior susceptibilidade a estas questões, mormente naquelas regiões onde esta actividade tem maior preponderância, como no caso das ilhas. Porém um desastre de origem natural como as inundações, segundo o especialista não são piores que as epidemias. Se fôssemos sujeitos a uma epidemia de malária, as consequências seriam porventura mais adversas que as do próprio 20 de Fevereiro, especialmente porque têm uma capacidade de se prolongar no tempo, isto é, poderão ter um grau de persistência e tempo de actuação elevados.

Olhando agora para os casos de índole puramente religiosa como um factor específico de atracção, como é o caso de Fátima que atrai gente durante todo o ano, não com a dimensão do período forte por volta do 13 de Maio, mas para termos uma ideia e a título de curiosidade, 80% dos Brasileiros que vêm a Portugal passam por Fátima. Isto para dar conta de que as motivações dos turistas podem ser de vária ordem, como por exemplo, a contemplação da natureza, desfrute da praia, por razões ligadas à história (contemplação do património), ou por pendor religioso, sendo que em alguns locais poderão simultaneamente satisfazer alguns destes anseios, como o caso da Grécia onde poderei desfrutar da praia e conhecer de perto um dos berços da civilização. Portanto as motivações definem uma orientação para a actividade turística, e que poderá ser mais ou menos acompanhada pela oferta gerando mais ou menos concorrência, tal como Roma (recordando o Vaticano e a civilização romana). Já o turismo de veraneio está sujeito a níveis de concorrência elevadíssimo e portanto se um evento devastador tiver lugar num dos destinos escolhido, as alternativas estão disponíveis e de forma bastante acessível na quantidade e qualidade exigida, demonstrando mais uma vez a enorme sensibilidade perante o prejuízo, se submetida a episódios hostis ao seu bom funcionamento.

A ACIF (Associação de Comércio e Indústria do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria do Funchal) é literalmente o pivô de toda a informação gerada pelos vários agentes privados ou públicos (indústria do turismo, autoridades, agências de resposta) gerando-a e distribuindo-a nas duas vias. Como interlocutor, este órgão, por exemplo, tratará de contactar a protecção civil ou reunir informação disponibilizada de várias formas por este agente de resposta, fazendo posteriormente chegar os elementos relevantes ao sector do turismo e a todos os seus stakeholders.

Vejamos um caso simples, se tiver lugar um problema nos abastecimentos de água que afectem várias unidades (hoteleiras), não faria sentido que se considerasse uma comunicação bilateral entre todos os interessados. Seria mais fácil definir um agente mediador ou gestor de toda a informação segundo qualquer das vias, possibilitando organização e tratamento à informação disponível. E assim acontece através da criação de um gabinete de crise, geralmente na ACIF, até por via da experiência e preparação acumulada nos últimos anos por parte desta associação e pelos seus especialistas na gerência de questões/problemas de vários tipos, fazendo toda a gestão da informação proveniente ou destinada a qualquer dos interessados ou envolvidos no problema. O mesmo acontece em situações de desastre, a ACIF recebe e devolve (dá o feedback) de toda e qualquer informação requerida, necessária ou útil às organizações privadas (como as de turismo), recebendo igualmente todo e qualquer retorno ou novas informações por parte do sector, fazendo em última instância chegar toda a informação de relevo às autoridades, ficando estas com o papel de comunicar toda e qualquer informação considerada relevante ao público em geral. Segundo o perito, o esquema funciona há já algum tempo, inclusive nos dois acontecimentos anteriores (inundações de 1993 e 2010), e segundo o mesmo funciona muito bem e a comprová-lo está a já referida rápida resposta verificada no 20 de Fevereiro de 2010. Ainda assim o especialista refere que, apesar do funcionamento optimizado e aperfeiçoado ao longo de anos, possibilitando uma gestão de desastres e uma resposta à crise eficaz perante eventos conhecidos, em situações cuja história prevê poucos relatos, a resposta será mais complicada, lembrando por exemplo os sismos. Todavia estes serão acontecimentos absolutamente imprevisíveis e portanto a preparação para tais eventos seria muito complicada, se não impossível.

Pegando no recente caso da gripe A, recordando que estas situações são acompanhadas por elementos legais (leis, decretos, e outros), como por exemplo, contemplando orientações para cuidados de higiene extraordinários, os cuidados nestas situações são levados muito a sério e toda e qualquer informação importante para prevenir episódios indesejados é disponibilizada ou alertada aos clientes por várias vias

(escrita na recepção ou nos quartos, verbalmente aos clientes por exemplo no pequeno almoço ou via sistema audiovisual até mesmo através dos aparelhos de televisão dos quartos).

Respondendo directamente à questão, o Engenheiro David Caldeira considera que a comunicação tem que ser muito cuidada, mas ao mesmo nível verdadeira e nota sobretudo que esconder qualquer tipo de informação será sempre prejudicial. Primeiro deve evitar-se criar pânico, ou seja, a informação não deve ser exagerada ou excessivamente alarmista, contudo as pessoas gostam de ser prevenidas ou preparadas, e consideram este factor fundamental para a sua segurança. A informação em alturas de crise segue uma metodologia que visa exactamente serenar as pessoas mas com verdade, sem escamotear factos. Vejamos o exemplo de uma contaminação das águas de abastecimento, situação na qual o cliente deverá ser imediatamente alertado para o facto, acompanhado por recomendações para que a mesma não seja consumida e disponibilizando alternativas para consumo como por exemplo com água engarrafada. Se as pessoas detectarem que a informação não lhes chega ou que de alguma forma não é a mais fidedigna, aí sim, é que se poderão levantar problemas sérios ou mais sérios ainda, na medida em que uma eventual crise poderá ficar fora de controle. Ou seja, a informação deve ser verdadeira e apresentada com elementos concretos. Recorde-se até, que existe um manual de gestão de crises, orientador das linhas mestras a seguir perante várias situações ou abordagens. Vejamos o caso de se adquirir um produto de cozinha em condições impróprias, que será porventura outra situação geradora de um efeito adverso semelhante ou pior que um evento extremo, na medida em que as reacções subsequentes, podem ser ruinosas para a actividade em causa.

O nosso departamento de comunicação dispõe de uma série de instrumentos de preparação para a resposta a crises, como por exemplo manuais de procedimentos, nos quais se incluem o plano de contingência, plano de comunicação, onde estão definidas as orientações sobre como comunicar aos nossos clientes, eventualmente na sequência das informações, provenientes da organização gestora de crises (ACIF). Uma das formas mais usadas por nós, nestas situações (caso particular), acontece com recurso aos aparelhos/dispositivos de televisionamento disponíveis nos quartos, os quais fazem chegar informação por nós tratada para o efeito.

Preferindo não generalizar, o especialista recordou novamente que no caso particular do grupo onde trabalha, o mesmo rege-se segundo um manual de procedimentos inspirado no modelo das companhias aéreas, já que se tratam de organizações com estruturas muito bem definidas e preparadas para responder a um infindável número de situações indesejáveis (desde atrasos nos voos, a acidentes), sendo certamente dos sectores mais experimentados e consequentemente preparados perante situações de crise e /ou desastre. Possivelmente serão poucos os dias que as companhias aéreas não estarão sujeitas à resolução de um incidente, por exemplo um atraso considerável, um voo que tenha que ser cancelado, exigindo capacidade de comunicação quase em permanência. As companhias farmacêuticas são igualmente detentoras de um elevado nível de preparação quando confrontados com condições de crise, por exemplo quando surgem relatos de efeitos secundários indesejados pela toma de um medicamento, exigindo a retirada do mesmo do mercado. As contingências a desenvolver serão várias e portanto a preparação deverá ser deveras aprofundada e qualquer planeamento deverá estar supra orientado e muito bem delineado.

Segundo o responsável, nos casos que tem conhecimento, existe sempre um porta-voz previamente escolhido ao mais alto nível (administradores). Deverá ser feita por uma e uma só pessoa de elevada importância na estrutura de decisão para evitar contradições ou discursos contraditórios e redundantes.

O especialista considera que foi razoável, tendo em conta todo um cenário de dificuldades com que tiveram que se deparar num tão curto espaço de tempo, com toda a complexidade do ambiente gerado após o início dos piores acontecimentos, chegando através de muitas imagens, testemunhos deveras elucidativos do poderio do evento. Em suma a resposta foi a esperada e até boa no cômputo geral. Ainda assim, o especialista aflora, sem o valorizar, uma certa disputa por protagonismo observado nomeadamente no funchal aquando da fase de recuperação e limpeza da cidade, entre alguns dos mais altos elementos da governação regional e local, concretamente com o objectivo claro de obter notoriedade (política), sendo que para o Engenheiro é precisamente este o activo mais importante para o político, logo é compreensível a tentação por obtenção de mediatismo, e que ficou naquele período bem patente.

Aparte desta discussão e questionado sobre o assunto o especialista refere que em alguns caso a recuperação culmina com a melhoria das condições anteriormente observadas, recordando o caso do sismo de Lisboa (1755) segundo o qual teve como resultado a melhoria /renovação das zonas destruídas, nalguns dos casos com claras necessidades disso mesmo.

O especialista reconhece que o mesmo se constata na medida em que as respostas perante os eventos, vão sendo cada vez mais apuradas e capazes. Este considera mesmo que por esta razão, certo tipo de construção não será mais admitida, pela necessidade de corrigir erros cometidos no passado.

Mas vai mais longe, considera que as pessoas devem evoluir e fazer a sua própria aprendizagem, característica própria das sociedades evoluídas. “Uma sociedade evoluída é aquela que não necessita da autorização para decidir de acordo com o que é correcto. Será compreensível e razoável que alguém aplique as suas poupanças, de tão difícil recolha, num local que não inspire qualquer segurança.”

Entrevista 2 – Doutor Raimundo Quintal

Questionário proposto

Temas a abordar	Temática
Em termos cronológicos qual a sua opinião sobre a evolução da infra-estrutura hidrográfica tendo em conta a evolução/desenvolvimentos populacional, ou seja, o crescimento e o avanço das zonas habitadas ou edificadas, tendo como horizontes temporais os acontecimentos das duas últimas décadas (29/10/1993 e 20/02/2010).	Prevenção, Preparação e Planeamento
Segundo alguns teóricos a prevenção é a fase da gestão de crises e dos desastres mais desvalorizada ou secundarizada, já que muitas vezes a abordagem preventiva acontece na ausência de ameaças, e até conforme alguns decisores preferem referir, acabam por ter efeitos, especialmente psicológicos, nefastos sobre as pessoas e o seu bem-estar. De que forma poderá ser possível consciencializar as pessoas para certas mentalidades, actividades e práticas pró-preventivas sem criar ou evitando alarmismos excessivos?	Prevenção
Seria demasiado apoiar (financeiramente) actividades de limpeza e manutenção das nossas serras (e cursos de água mais a montante)	
Tendo em conta que grande parte da (nossa) vulnerabilidade é de origem não natural (artificial, ou resultante da acção humana) e em primeira mão como consequência da nossa existência (ou da presunção de que tudo é pertença do ser humano), que política considera mais adequada em termos de prevenção/protecção das zonas de risco mais elevado: - Será preferível uma política de investimento reactivo, tendo em conta que alguns investimento serão inimportáveis, ou - Investimento preventivo porventura naquelas zonas onde o mesmo tivesse que necessitar de valores consideráveis (tendo também em conta que o risco proporcionou-se devido à falta de zelo por parte das autoridades, em alguns casos).	Prevenção
A percepção (pública não vivenciada) de acontecimentos adversos como os desastres é um dos factores mais importantes para a formação da noção da dimensão e extensão do mesmo. Sendo esta proveniente essencialmente da comunicação, considera que apesar de nem tudo poder ser relatado/retratado ou exposto publicamente, a informação passada para a opinião pública deverá ser a mais verdadeira ou realista possível. Não será assim?	Comunicação
A postura das pessoas e até organizações perante os comentários do Dr. antes e depois dos acontecimentos são bastante díspares ou mesmo opostas.	
Uma das fases importantes da gestão de desastres é a recuperação, pelas actividades que poderão estar envolvidas e pela sua frequente morosidade, podendo levar vários anos até ao restabelecimento ou eventualmente melhoria do estado pré-desastre. É reconhecido por todos o trabalho feito após os acontecimentos de 20/02/2010. Considera que poderia ter sido	Recuperação e Resposta

feito ainda mais e melhor. E no caso dos incêndios do mesmo ano, a resposta esteve à altura dos acontecimentos, apesar das dificuldades inerentes a estes eventos. No pós-incêndio a situação foi bem acompanhada e gerida (recordando a reflorestação). (Será mais fácil desvalorizar os incêndios em relação a outros acontecimentos em especial os que envolvem a perda de vidas humanas, mas em termos de turismo segundo alguns especialistas os efeitos dos incêndios serão dos mais adversos.)	
Comparemos a rapidez com que foi reposta a situação anterior ao desastre em alguns locais, com a impossibilidade de o fazer no caso dos incêndios nomeadamente com alguma da flora perdida.	
6- O Dr. Raimundo Quintal é conhecido não só mas também por ser um mobilizador, qual o papel das comunidades em especial na fase de recuperação (por exemplo em eventos como os incêndios de 2010)	Recuperação

Transcrição

Segundo um especialista na problemática ligada às inundações, mas não só, o Doutor Raimundo Quintal, a evolução da infra-estrutura hidráulica de resposta a situações de elevada precipitação não deixou de se verificar, reconhecendo que os responsáveis foram conscientes quanto a algumas necessidades e alterações de redução/mitigação dos efeitos resultantes de eventos, como aqueles observados nas inundações de 29/10/1993, e diferente não seria de esperar, acompanhada igualmente por uma maior informação e atenção por parte das pessoas em geral, em especial no que toca aos fenómenos de precipitação extrema. Porém tal acontece de certa forma à medida dos acontecimentos, e apesar dos alertas, alguns erros acabaram por surgir em resultado de situações reincidentes, referindo casos como as construções em leito de cheias, condenando particularmente a permissão de edificação de plataformas industriais nestas zonas, chamando ainda a atenção para outro dos grandes erros cometidos ter sido a cobertura das ribeiras nos troços mais a jusante. Constatou ainda exemplos de estrangulamento ou redução pontual da secção de alguns cursos também aqui em zonas mais próximas do mar onde o menor declive destes elementos já por si desfavorece o escoamento.

Considera até que nem na sequência da catástrofe mais recente, a aprendizagem foi suficiente para que os decisores reduzissem ao máximo as possibilidades deste tipo de acontecimentos naturais causarem danos sobre pessoas e bens, recorrendo a exemplos tais como as últimas decisões tomadas pelas autoridades nos casos da construção de mais um cais no porto do Funchal que resultará numa alteração ainda maior (já observada com o recente aterro) das correntes na baía, com o consequente aumento de depósitos no leito da mesma, e da junção da ribeira de João Gomes e da ribeira de Santa Luzia junto à foz, na mesma cidade, segundo o qual não existe qualquer sustentação científica ou consideração técnica que corrobore ambas as decisões, condenando ainda a falta de discussão especializada nestes e noutros casos.

Pegando na questão da discussão pública, o especialista fez notar a falta de interesse e preocupação por parte da população, comprovando um certo alheamento, uma cultura de participação muito reduzida e uma cidadania muito pouco activa por parte da sociedade civil, confrontada com determinados temas, sobretudo com aqueles que claramente merecem ser abordados e discutidos.

O especialista constata também com pesar um certo laxismo ou preguiça muito próprias da nossa população no momento de pensar e ainda mais no momento de agir, particularmente em questões que tenham a ver com prevenção, preparação ou planeamento, considerando-os temas pouco despertados e relevantes entre a população.

Os políticos e decisores estão de certa forma por sua conta e risco, já que a informação sobre decisões ou possíveis decisões, passada para a opinião pública, poucas vezes é discutida ou rebatida, retirando legitimidade às reivindicações no caso de as posições e decisões tomarem resultados pouco abonatórios. Deste modo, segundo o Doutor Raimundo Quintal é errado adoptar sempre uma postura passiva, em especial no que toca à prevenção, e esperar que sejam as autoridades a suportarem sempre e exclusivamente o ónus de tomada de decisão quando os principais interessados e beneficiários somos nós.

Considera ainda, que os decisores serão certamente mais competentes e decidirão também melhor, se seguirmos uma linha oposta à vigente, porem a disposição para contribuir, por parte de todos aqueles verdadeiramente interessados em fazê-lo, deverá ser mais activa e concreta. Sendo que, quantos mais adoptarem esta postura maior será o sucesso alcançado, contribuindo decerto para uma sociedade mais evoluída.

Por outro lado esta postura passiva ou mesmo inactiva (destacando novamente o papel da prevenção, do planeamento e da preparação), será tanto mais grave se os decisores encarregues dos respectivos cargos não tiverem à altura dos mesmos, algo que infelizmente acontece.

Ainda sobre as intervenções nas infra-estruturas o perito refere que eventuais acções a jusante estão na verdade muito limitadas devido à densidade e ao património edificado em especial nos principais aglomerados populacionais, portanto quaisquer operações estarão sempre significativamente condicionadas nas zonas de cota mais baixa e de maior índice construtivo. As intervenções mais importantes poderão e deverão ser desenvolvidas nas zonas intermédias dos cursos de água. Um dos exemplos são os açudes ou represas de retenção de materiais, ou seja, tratam-se de estruturas que têm como funções, travar a velocidade de escoamento daquele fluxo e impedir tanto quanto possível que os materiais mais pesados e de maior volume sigam o curso livremente. Finalizando este tema foi mencionado que estará já prevista a implantação destes dispositivos nas três ribeiras que desagüam na baía do Funchal.

Fortemente ligado à biogeografia da região, nomeadamente no que toca ao património e à riqueza da flora da ilha, questionado sobre o outro grande flagelo que fustiga a região nas épocas quentes do ano, os incêndios, porventura com níveis de afectação sobre o turismo tão ou mais graves que as inundações, nota que os incêndios de grandes proporções como os que se verificaram em Agosto de 2010, provocam danos por vezes irremediáveis e expõem-nos perante perigos que poderão resultar em eventos ainda mais dramáticos do que os observados precisamente nas inundações de Fevereiro de 2010.

O especialista enumera que os incêndios em virtude da diminuição da quantidade de vegetação, originam uma série de condições adversas, nomeadamente perante níveis elevados de precipitação:

- Com a diminuição do volume de vegetação aumenta a velocidade de escoamento das águas superficiais,
- Torna os solos mais soltos e desagregáveis, devido à diminuição das raízes,
- Originando solos mais erodíveis,
- Causa igualmente uma maior exposição das rochas aos raios solares, provocando maior fracturação das mesmas,
- Outros materiais em especial orgânicos (ramos, troncos, árvores, etc) serão igualmente mais expostos ao avanço das águas.

Este conjunto de resultados reunidos serão responsáveis pelo aumento da dimensão e da quantidade dos materiais de arrastamento induzidos por chuvas intensas, podendo originar eventos ainda mais catastróficos do que os verificados até a dada. Urge então impedir este conjunto de fenómenos, e portanto a prevenção e protecção do nosso ecossistema é crucial, bem como uma resposta eficaz em situações de incêndio florestal deverá estar perfeitamente acautelada, bem como a sua reposição/reflorestação (ainda que limitada pelo tempo) deverá estar no topo das prioridades, lembrando ainda que um dos principais se não o principal património presente na ilha da Madeira é precisamente a riqueza da nossa fauna e flora, logo importantíssimo para nós, e fortemente valorizado como é sabido, também por quem nos visita.

Sendo reconhecidamente também como um comunicador respeitado, outro dos temas importantes mormente para a discussão presente no trabalho e abordada com o Doutor Raimundo Quintal foi o da comunicação. Questionado sobre a intensidade da realidade ou verdade da informação a passar às comunidades via comunicação social, e se deverá haver uma linha ideal entre a verdade dos factos e a postura menos verdadeira com o propósito de evitar alarmismos excessivos, o mesmo recordou que a verdade implica linearmente uma maior preparação por parte das pessoas: as pessoas deverão estar preparadas e tanto maior será essa preparação quanto mais fiel for a informação.

Finalizou a discussão deste tema e da sua inestimável colaboração com alguns exemplos de abordagens comunicacionais menos ou até pouco verdadeiras, nos quais o especialista considera que o "marketing [proveniente de alguns decisores] está desencontrado da realidade". Para além disso é um facto que as pessoas vão estando cada vez mais conscientes da realidade e a noção de credibilidade na composição da verdade é cada vez mais valorizada, portanto aqueles decisores deverão ser mais cientes da crescente preparação por parte do público. A verdade nunca deve ser escondida.

Entrevista 3 – Coronel Luís Neri

Questionário proposto

Temas abordados	Título
1.	
Longe de querer fazer uma abordagem demasiado técnica sobre a estrutura e organização da resposta em situações de desastre/catástrofe, já que o próprio trabalho nem seguiu essa linha (estando mesmo disponível no website da SRPC informação deste nível), será possível obter um breve esclarecimento da sua parte quanto ao esquema/fluxograma das acções essenciais e da rede de contactos privilegiada assim que um evento de grandes proporções atinge a fase prodrómica (momento em que se torna evidente que o evento é inevitável) e portanto terão que ser tomadas todas as medidas para conter os seus efeitos, incluindo comunicação e informação à população (através da comunicação social).	Resposta / Comunicação
Assim que esta fase (prodrómica) é atingida, é dado início a uma série de acções de resposta.	
Nos acontecimentos mais recentes tem sido evidente a Protecção Civil deter um papel fundamental na informação disponibilizada à população (em geral).	
2.	
Será possível obter uma breve análise/descrição comparativa do essencial a reter pondo em confronto alguns tipos de desastres. Por exemplos, os mais conhecidos como as inundações e os incêndios e outros menos ou nada conhecidos historicamente como o desastre de um avião, ou mesmo um sismo e <i>tsunami</i> .	Resposta
Procedimentos de actuação/resposta, escolha e definição de meios e efectivos, comunicação entre os agentes interessados (stakeholders).	
Estaríamos preparados se fosse lançado um grande alerta de evacuação das zonas costeiras caso um Tsunami viesse em direcção à ilha.	
3.	
Tal como referiram outros, as pessoas deverão interessar-se pelas questões da prevenção já que nos dizem respeito e portanto com o apoio de todos o desempenho das agências de resposta será tanto melhor quanto maior for a colaboração e o empenho conjunto (operacionais, autoridades, comunidades, etc..) perante qualquer cenário. Considera que as comunidades locais e a população em geral dedica-se à prevenção como se dedica na fase de resposta e recuperação (fases nas quais se observam posturas mais activas e interessadas por parte dos cidadãos).	Prevenção, Preparação e Planeamento
Por que razão assim acontece? Poderá ser feito algo novo ou diferente de ambos os lados?	
A visão da organização valoriza ou privilegia esta postura, fazendo notar que é "Uma tarefa de todos para garantir o futuro".	
4.	
Foi ou tem sido feita algum tipo de consulta ou contacto aos responsáveis, especialistas ou operacionais do SRPC por parte dos órgãos decisores, em particular entre aqueles que	Prevenção / Planeamento

decidem investir na construção desta ou daquela infra-estrutura.	
Após pesquisa no <i>website</i> da SRPC observei que o serviço tem a preocupação de desenvolver algum trabalho estatístico e/ou científico resultante da acção e intervenção operacional.	
5.	
A comunicação (à população) óptima estará algures entre a verdade total, que permite maior preparação por parte da população como defendem alguns, e a informação ainda que verdadeira mas que impeça alarmismos, prioritariamente alarmismos excessivos. Qual será a melhor postura, em termos de informação prestada às comunidades e à população.	Comunicação

Transcrição

A ACIF não recebe comunicação/informação directa por parte da Protecção Civil. Aquilo que está instituído em termos deste tipo de informação, quando acontecem estas situações de gravidade extrema, define que o interlocutor ou polo de comunicação será apenas e sempre o governo regional e para além deste, nós próprios via comunicação social, através do qual procuramos fazer passar a informação o mais clara possível, o mais atempada possível, de modo que essa informação tenha algum efeito tendo em conta os acontecimentos. Quem tem um relacionamento directo com a ACIF não será a Protecção Civil (o turismo certamente que sim) mas aquilo que nós veiculamos, fazemo-lo também em relação ao turismo e portanto o turismo por sua vez há-de passar essa informação a quem entende relativamente a um conjunto de situações que se estejam a passar. Assim nós temos a obrigação de procurar difundir a informação por duas formas, uma interna e outra externa. Internamente como referido com o governo regional, para o exterior não é exequível veicular essa informação a toda e qualquer instituição e organismos porque nesse caso não seria possível fazer o trabalho para o qual estamos destinados. À que estar atento isso sim aos meios de difusão de informação que a Protecção Civil disponibiliza, como por exemplo o website da instituição, comunicação escrita e oral para os órgãos de comunicação social, reuniões que em momentos dessa índole são agendadas e que posteriormente são aproveitadas pelos órgãos de comunicação com conhecimento dessa agenda, devendo estes reconhecer e saber o momento ideal da transmissão dos conteúdos. Portanto tal como aconteceu durante as últimas cheias, será sempre deveras importante que esta orientação seja claramente definida e defendida em situações deste género, bem como apenas poderá haver uma entidade que difunda essa informação para o exterior. Caso contrário se houver lugar a mais do que uma pessoa a fazê-lo, haverá logo um problema acrescido de saber quem é que está a transmitir o mais adequado, actual e o mais correcto. Assim, o que está definido pelos órgãos que tem essa capacidade de decisão, recordando o caso do 20 de Fevereiro ficou previsto que todos os dias pelas 12:00h e às 18:00h teria lugar uma conferência de imprensa e uma reunião com os órgãos que depois têm a obrigação de difundir toda e qualquer informação ao público e que seria o governo a fazê-lo. Depois a partir daí cada um que esteja interessado em obter essa informação deverá fazê-lo internamente através das cadeias ou de um fluxograma que esteja definido para o seu funcionamento a partir do qual deverá procurar essa informação. Tudo o que seja situações pontuais, existe um fluxograma que está perfeitamente definido, a partir do qual, toda e qualquer pessoa ou grupo, que tenha conhecimento ou necessidade de transmitir informação em termos de socorro e emergência solicitará o contacto 112. Daqui é feita uma primeira triagem e a partir deste ponto a informação é encaminhada para a Protecção Civil ou o serviço 112 dá ele próprio resolução ao problema.

Quando acontecem casos de maior gravidade o fluxograma continua a ser seguido, porém com activação de dois órgãos em simultâneo, um deles permanentemente activado e que segue um funcionamento normal, diário, durante 24h, designado por Comando Regional de Operações de Socorro, e em situações de maior gravidade é activado o Centro de Coordenação Operacional Regional, a partir do qual os responsáveis, tanto da Protecção Civil como as autoridades governativas (órgãos do governo, secretarias e outros) se reúnem e organizam com o objectivo de colaborar na solução dos problemas em termos operacionais sendo igualmente definida uma orientação para a comunicação. Em termos de comunicação, a mesma deverá ser desenvolvida sempre pelo mesmo órgão enquanto esse período de crise for vigente, essencialmente porque não existem duas pessoas que comuniquem da mesma forma e o entendível é que sendo sempre a mesma pessoa a transmitir a informação irá permitir a quem a recebe estabelecer um vínculo verdadeiramente importante para a credibilização da informação, e por isso é essencial que deva ser sempre o mesmo órgão/pessoa a fazê-lo. Por sua vez as instituições decisoras deverão procurar alguém que seja vinculador da informação para o exterior.

Portanto, existe uma comunicação institucional, externa, relativamente ao que se está a passar e existe outra, operacional, porém esta de registo interno virada para a ordem operacional.

Em termos de resposta, é conhecido o chamado ciclo da emergência, composto por um conjunto de fases, que deverá começar pela prevenção e preparação, estando de certa forma interligadas já que se uma delas falhar poderá ser necessário passar à fase da resposta. Em termos deste tipo de cenários, aquela fase (resposta) está por sua vez intimamente ligada à fase subsequente designada de várias formas, entre elas, reabilitação, recuperação, restabelecimento, reconstrução, que muitas vezes é difícil visualizar uma separação sobre quando acaba a resposta e começa a recuperação. Assiste-se sempre a um *timing* coincidente com acções de resposta e recuperação, que no caso do 20 de Fevereiro de 2010 ficou bem patente logo nos primeiros dias após o evento. A própria recuperação viu o seu início precisamente algumas horas após o fim do pior cenário, enquanto que a resposta prolongou-se por vários dias na sequência de vários incidentes provocados pela precipitação extrema.

Fase esta na qual a Protecção Civil está totalmente empenhada e focalizada, colaborando dentro do possível também nas fases anteriores aos eventos, nomeadamente na prevenção, ao contrário da fase de recuperação, no qual não tem qualquer tipo de intervenção. Portanto o trabalho deste organismo é fundamentalmente ter os meios prontos para uma resposta o mais adequada possível, sem descorar a prevenção, porém procuramos antes entrar a sério na capacidade de resposta, pretendendo tê-la sempre o mais afinada ou apurada possível, tendo em conta também os riscos pré-seleccionados, já que não existe nenhum sistema de emergência por mais evoluído que seja que consiga dar resposta a 100% perante toda e qualquer situação. Deverá antes perceber até onde é que poderá ir nalgumas áreas, reconhecer que à outras que detém menor capacidade, desejando que nessas em que se encontra menos dotado se verifique evolução de modo a conseguir subir dentro do possível os seus patamares, visando a melhoria contínua.

Contudo que não restem dúvidas quanto à impossibilidade de dar resposta total ou integral. É até algo que está intimamente ligado ao desenvolvimento, ou seja, quanto mais desenvolvidos forem os países (ou regiões) mais necessidades existem, possibilitando a extensão de um conjunto de riscos precisamente fruto do desenvolvimento que as regiões vão adquirindo. Por exemplo, se recuarmos 20 ou 25 anos não existiam este conjunto de acessibilidades que actualmente se verificam na região, deveras benéficos para o nosso desenvolvimento, porém observando o volume dos acidentes de viação dos nossos dias, automaticamente se observa um conjunto tão alargado de acidentes ligados ao excesso de velocidade. Existe uma relação directa entre uma série de factores e determinadas áreas do desenvolvimento e portanto será conveniente ter o conhecimento e a noção desse facto, e fazer naturalmente acompanhar essa realidade com meios que possam intervir também da forma mais adequada, permitindo igualmente a sua evolução.

O especialista nota que uma das principais atracções serão as montanhas ou as zonas altas da região, com sua estreita ligação com a natureza, podendo até ser o principal polo de interesse e distinção do destino. Por exemplo, aquilo que nos distingue de Canárias é a serra, isto é, destinos de praia serão muitos, mas a conjugação dos dois polos de interesse (mar e serra) poderiam oferecer vantagens relativas diferenciadoras, e por ventura à que desenvolver um exercício de modo a tentar que o visitante saiba que tem disponível a praia, mas fundamentalmente tem uma outra área que não encontra noutras paragens e onde em segurança pode desenvolver aquela actividade, sendo que para nós a mesma será muito importante, na medida em termos que olhar para estes 80 a 70% de área florestal com características muito específicas e que também ela não se encontram em todos os lados, elucidando que este património é de preservação capital. Uma das formas de contribuir para esta postura com recurso aos dispositivos de resposta de que dispõem, será recorrendo ao treino mais adequado, dispondo dos equipamentos apropriados, de modo a que quando solicitados a intervenção seja rápida, eficaz e eficiente.

Ainda assim poder-se-á perguntar, então e como é que terá sido possível acontecer o sucedido em Agosto de 2010. Tal se sucedeu em resultado de um conjunto de circunstâncias no momento que muito dificilmente deixariam de provocar aquilo que aconteceu, particularmente devido às temperaturas elevadas, humidades reduzidas, a ignição verificada e foram os ventos com rajadas da ordem dos 120 a 130 Km/h, tornando humanamente impossível, mesmo com os meios de que se dispõe conter a tragédia, para além da própria dinâmica do incêndio assim que ganha dimensão, ou seja, a combustão que este desenvolve tem-lhe associada uma alteração das condições da envolvente, o que faz com que a propagação ainda seja maior. Numa região como a nossa, na qual as acessibilidades são muitas vezes complicadas, força-nos a deter meios que consigam dar solução, e esta resposta deverá ser dada o mais rapidamente possível de modo a evitar a propagação para zonas de difícil ou impossível acesso. Portanto, trata-se de um exercício difícil, nos quais os serviços de bombeiros definem-nos como sendo dos mais complicados de resolver por estas e por outras razões, mas esta

é uma área para a qual nós temos que fundamentalmente ter as nossas atenções viradas, porque em primeira instância temos a obrigação de preservar o ambiente, do qual todos beneficiamos e continuaremos a fazê-lo, e que é factor de distinção entre duas ou mais regiões. Se queremos mantê-lo como tal de modo a captar publico para cá, então teremos de o preservar, sendo que este empenho é materializado por um conjunto de responsáveis e entidades (direcção regional de florestas, direcção regional do ambiente, da agricultura e desenvolvimento rural), que terão que ter responsabilidades na manutenção do bom estado da floresta na região, já que seria deveras interessante captar aquele público que estando indeciso, possa decidir-se pelo nosso reduto, em virtude da oferta extra, mas mais ainda, perante aquele que gosta de ambas as actividades, mar e montanha.

Depois temos a outra componente inevitável em termos de importância perante riscos naturais, com menção necessária à ligação permanente com quem nos pode dar informação sobre a aproximação de determinadas condições meteorológicas adversas, a meteorologia, e outras agências, possibilitando e disponibilizando igualmente canais de informação abertos para todas as entidades, agentes e para todos aqueles com quem a Protecção Civil colabora e que colaboram com os serviços da Protecção Civil, de modo a que a informação, em especial a crucial, seja passada o mais rapidamente possível, com referência às entidades já aludidas mas também e com grande importância em relação às gestoras das vias de comunicação, já que é muitas vezes necessário saber quando é que há condições de ter ou não ter estradas utilizáveis e em que nível de segurança.

Em termos de resposta, recordemos outra área critica, como são as escolas e todo o universo escolar, de modo a que quando estas coisas acontecem saibamos exactamente o que fazer, e particularmente no que toca à sua segurança. Por exemplo tem sido desenvolvido de há três anos a esta parte um programa de colaboração com a secretaria regional de educação, para o qual já absorvemos 11 mil alunos em termos de difusão deste tipo de preocupações, relativos a estes dois tipos de riscos referidos anteriormente, tendo conseguido abranger, desde os mais novos, aos adolescentes, mas também professores e encarregados de educação, de modo a tentar fazer com que este tipo de informação passe, por forma a motivar um novo olhar sobre estas questões e de uma forma diferente, também quando sujeitos a situações de maior gravidade procurando agir segundo orientações perfeitamente delineadas. Tem essencialmente a directriz e o propósito da prevenção, sendo que irá continuar no próximo ano lectivo.

Obviamente que sim, começando logo pelo facto dos meios a utilizar serem muito diferentes. Os recursos humanos são os mesmos, porém a forma de intervir, os recursos materiais e os equipamentos serão totalmente distintos, até porque sendo o nosso espaço um território reduzido e isolado por via terrestre, coloca-nos perante vários condicionalismos em termos de apoio desejado e/ou necessário, tratando-se no fundo de todo e qualquer apoio que nos possa auxiliar, vindo de outros redutos, que por exemplo no continente se faria rapidamente de um concelho ou de um distrito para outro, força-nos a deter no nosso reduto uma capacidade acrescida.

Sabemos que podemos dispor de um conjunto de meios, por vezes limitados pelas nossas possibilidades, sendo que seria impensável possuir todo e qualquer meio, até porque não seria de todo viável especialmente por razões económicas, mas também por via do desenvolvimento que exige uma reformulação quase constante dos recursos.

Outro dos elementos de extrema importância para o dispositivo da instituição são os exercícios de simulação de eventos ou cenários, na medida em que só através destas acções poderá ser possível reconhecer as capacidades em termos de resposta e a que nível os activos estão prontos e preparados, como também poderão ser por este meio detectados os pontos positivos e negativos da actuação, possibilitando apuro das acções com desempenho abaixo do esperado, permitindo ainda manter em actividade próxima da real homens e máquinas. Como se sabe, se não se exercitar poderemos vir a negligenciar, e se se dispuser de um conjunto de equipamentos que só se utiliza de ano a ano ou de dois em dois anos, muito dificilmente perante uma solicitação iremos ter o conhecimento na medida exigida, ou seja, há aqui uma prática que tem que ser tida, e que pensamos ter que existir.

Porém, apenas poderá acontecer a um determinado nível, e a ser necessário para além disso poderá ser imprescindível contar com a colaboração de quem nos possa dar, tal como aconteceu em Fevereiro 2010, no qual foi possível contar com alguns elementos e equipamentos de outras regiões, em especial do continente, para colmatar uma área ou outra com alguma lacuna na quantidade que a solicitação exigiu.

Recordando o evento de 20 de Fevereiro de 2010, colocando em perspectiva que o evento fez-se sentir de forma geral/global, a capacidade instalada de todo um sistema irá balizar um conjunto de riscos, e detectar a melhor forma de conseguir minimizar ou mitigar o resultado desses riscos, mas dever-se-á ter igualmente a honestidade de saber admitir que não existem condições para possuir este ou aquele dispositivo, mas que em tantas horas poderá ser possível obtê-lo. É também esse outro dos entendimentos que teremos de articular.

Pondo em horizonte os Açores, muito pouco fustigados por incêndios florestais. Devemos antes de mais observar as áreas em que estamos inseridos e hierarquizá-las de acordo com a probabilidade de ocorrência das mesmas, conjugando uma série de factores, que irão definir um conjunto de riscos para os quais esta ou aquela região sofre de maior susceptibilidade. Então será necessário fazer o planeamento e a preparação, dotando e adequando a nossa capacidade de resposta no sentido de fazer face àqueles riscos. Portanto o planeamento deverá sê-lo abrangente o suficiente, porém deverá igualmente ser consciente do seu horizonte, ou seja, não será a melhor atitude focalizar a nossa atenção, logo os nossos recursos para um risco cuja probabilidade é muito reduzida. Portanto, dever-se-á saber que isso poderá eventualmente numa percentagem ínfima vir a acontecer, contudo deveremos antes procurar dar resposta àqueles eventos cuja probabilidade de acontecer seja elevada e posteriormente todos os trabalhos e estudos que lhe possam advir terão que nos permitir pensar na resposta que devemos dar. Ora, a questão dos sismos, não podendo ser totalmente escamoteada, terá uma importância muito ínfima ou reduzida, comparativamente a outros riscos, nomeadamente aqueles mais susceptíveis de acontecerem. Assim sendo, à que orientar o trabalho de prevenção, de planeamento, de preparação e de resposta para essas circunstâncias.

Pegando novamente no caso dos Açores, que é uma região com um reconhecido nível de preparação para eventos sísmicos, contrariamente aos episódios de incêndio florestal, para os quais estão pouco preparados, tipicamente porque em termos históricos são pouco frequentes.

Na medida em que se tratam de arquipélagos, por várias razões óbvias, entre elas riscos e vulnerabilidades distintas por um lado e semelhantes por outro, Canárias, Açores e Madeira, celebram intercâmbios que possibilitam a conjugação e a troca de esforços e valências. Esta colaboração permite-nos trabalhar de forma conjunta, começando com a crucial formação (instrumento de extrema importância para o contacto e a aprendizagem de outros contextos), de modo a que quando acontecerem determinado tipo de cenários possamos colaborar no auxílio à região sob os efeitos daquelas ocorrências mais graves, nomeadamente através de dispositivos humanos e materiais. Deste modo, um dos grandes benefícios do estreitamento de relações que naturalmente advirão destes intercâmbios, será o de permitir, de certa forma, fazer face a cenários com os quais estamos menos ou nada familiarizados. Por exemplo, no caso, ainda assim muito remoto, de sermos confrontados com um sismo, os parceiros dos Açores ser-nos-ão com certeza extremamente úteis a vários níveis, sendo que o inverso não será menos verdade, designadamente em relação a um incêndio nos Açores.

Ainda em relação aos riscos sísmicos, também aqui a primeira abordagem dá-se com a redução e mitigação dos riscos, num enquadramento preventivo, ou seja, no sector da construção civil deverá ser definido um conjunto de regras com características anti-sísmicas.

A Protecção Civil representa uma componente que publicamente tem a obrigação, sobretudo devido aos recursos financeiros que nos estão alocados, de responder quando a prevenção falha, contudo gostaríamos antes, de manter essa responsabilidade mas com níveis de actuação o mais reduzido possível, o que corresponderia a dizer que o trabalho de cada um estava a resultar. Por isso a visão da Protecção Civil é essa, se todos pensarmos que todo e qualquer um, fizer aquilo que deve ser feito, se cada um olhar para o que está à sua volta e valorizar aquilo que observa, de forma que essa valorização seja em proveito de todos, estaremos naturalmente a vislumbrar um futuro com maior probabilidade de sucesso, sem descorar a procura por harmonia com o ambiente. Ser humano e ambiente são dois interlocutores que não podem viver um sem o outro, e precisamente por isso teremos que, no seio dessa coabitação, em particular o ser humano, por via dos bons princípios e da responsabilidade que nos é inerente, fomentar esta coabitação harmoniosa, infelizmente quebrada gerando muitas daquelas situações indesejadas. Deste modo, a tal valorização do meio em que vivemos, enquadra-se no modelo da visão proposta pela Protecção Civil, precisamente na abordagem preventiva que cada um deve assumir e que deverá surgir em primeiro lugar. Pede-se uma prevenção em sentido lato, se cada um de nós tiver a consciência que está a proceder correctamente, estaremos assim a ter uma atitude preventiva que de certeza irá reduzir ou minimizar o posterior impacto dos desastres.

Devemos olhar para nós como seres com uma profunda ligação ao meio ambiente, porque sem este a nossa sobrevivência seria impossível, e portanto não nos resta outra postura que não seja a de garantir que esse

meio ambiente será defendido de forma a permitir a nossa existência como tal. É precisamente aqui que vai incidir a prevenção numa óptica do bom utilizador na qual todos nós teremos que ser responsáveis, ou seja, teremos que fazer tudo o que estiver ao nosso alcance de modo a garantir que a prevenção em termos de toda a sua extensão é atingida ou consumada. Depois o planeamento e a preparação, são obrigações de quem nas estruturas governamentais, públicas e privadas irá continuar esse trabalho de prevenção. Há um trabalho a montante que é o trabalho preventivo de carácter geral, mas para fazer com que essa prevenção seja mantida, terão que haver depois organizações, públicas ou privadas, com elevada responsabilidade para a prevenção, bem como para o planeamento, com a preparação ainda assim a não deixar de ser pertinente para fazer face a qualquer eventual acontecimento caso a prevenção falhe ou não ocorra.

A formação para a prevenção nas escolas, é no fundo uma abordagem com continuidade, ou seja, aquilo que agora está a ser ensinado aos mais novos, ser-lhes-á apresentada mais tarde em versões apuradas, adequadas às respectivas idades, para que quando seguirem para o ensino universitário ou para o mercado de trabalho, reúnam já um conjunto de anos nos quais receberam determinado tipo de informação sobre formas de estar na vida, que lhes permitirão decidir melhor e favoravelmente em termos preventivos. Aliado ainda a outro tipo de informação, como por exemplo, com recurso a seminários e outras formações para vários públicos, às distintas intervenções por parte dos responsáveis da organização e aos treinos e simulações com vários agentes e organizações. Tudo isto acaba por ser uma forma de melhorarmos o desempenho da organização, de darmos a conhecer o trabalho desenvolvido, para que as pessoas se possam inteirar que estes elementos existem, sendo igualmente de grande importância receber informação dos outros agentes interessados acerca de como proceder, para melhorar o nosso desempenho.

Não há razão alguma para que este tipo de organizações não esteja sujeita a críticas, e como tal saber ouvi-las e reconhecer de que forma é que as mesmas são úteis será cada vez mais a orientação correcta, possibilitando a inclusão ou a introdução de eventuais alterações no ciclo vigente, ou seja, o quanto antes.

Quando somos escolhidos para exercer determinadas funções em determinados lugares, temos que pensar que há opiniões tão válidas como a nossa, e é precisamente por isso que devemos estar receptivos às mesmas. Porém muitas das vezes essas opiniões vêm carregadas de determinado tipo de preconceitos e segundas intenções, e com uma finalidade pouco codificável. Temos ainda assim que perceber a que nível é que isso acontece e se há informação que possa ser aproveitada, sendo que haverá sempre algum conteúdo passível de ser útil.

Outra questão deveras importante e das mais limitadoras em termos do melhor tratamento da informação, é o recurso tempo, igualmente importante para a acção e fortemente redutor da mesma.

É comum encontrar agentes implicados em cenários de desastre que preferem ignorar este factor cada vez mais escasso, principalmente perante os cenários mas exigentes, sabendo-se que o tempo hoje é precisamente o mesmo que à um século atrás, mas a evolução e a velocidade com que tudo acontece, permite-nos perceber o tempo hoje de uma forma aparentemente diminuída em relação ao passado. Porém deverá ser igualmente missão da Protecção civil fazer com que esta diferença seja o menos observável possível.

Devemos entender este serviço, público naturalmente, virado para o público em si, e por isso, toda a informação passível de ser utilizada, temos por obrigação dá-la, desde que a tenhamos e isso é traduzido em pareceres que damos sobre infra-estruturas, sobre planos director municipais, sobre formas de realizar determinada acção. Portanto tal como referido anteriormente, a ligação que existe entre o exterior e este serviço, quer exterior público, quer exterior privado está presente todos os dias. Todos os dias damos pareceres a promotores de determinados tipos de investimento, colaborando até na fase anterior à conclusão de um projecto, de modo a que as ideias sejam correctamente materializadas, e tornando-nos úteis também por esta via. Por exemplo, num espaço do tipo comercial, onde se concentram um conjunto de serviço e portanto onde as pessoas se irão concentrar, deverão ser definidos um conjunto de regras e orientações, que possibilitarão a redução e mitigação dos riscos e da vulnerabilidade, própria daquele tipo espaço sujeito a elevada concentração de utilizadores, por si só multiplicador da vulnerabilidade. Portanto temos que ter a noção que, quem para lá vai, pretenderá fazê-lo em condições de segurança, assim como será de enorme relevo saber o que fazer caso algo anormal ocorra e/ou se os responsáveis daquele espaço os orientam como deve ser. Tudo isto é trabalho não só deste serviço mas de um conjunto de intervenientes que permitem que os riscos sejam mínimos e que os resultados dos acontecimentos inesperados sejam em última instância nulos.

Nos hotéis a receita não será diferente. Por exemplo, ainda à poucos dias fizemos sair um parecer, na sequência do pedido de dois ou três hotéis que perguntaram quais seriam os tipo de materiais e equipamentos

que deveriam estar disponíveis numa mala de primeiros socorros, presentes nas suas próprias instalações. Reunimos o serviço de emergência médica e foi-lhe perguntado o que deveria estar presente naquela mala caso alguém numa recepção do hotel se visse perante a necessidade de um primeiro socorro, ou de modo a que pudesse dar resposta a todas aquelas pequenas intervenções. Foi feita uma relação desta necessidade, tendo sido posteriormente enviada para a secretaria regional do turismo, à qual foi pedido que o difundisse para todas as organizações relevantes.

Este é um ponto que nós reconhecemos que há alguma dificuldade em termos do diálogo, principalmente com os órgãos de comunicação social, já que do ponto de vista da Protecção Civil tem que existir um entendimento perfeito de qual o *timing* em que as intervenções públicas devem ser feitas, porque o *timing* que nós dispomos para difundir qualquer notícia, não é o mesmo que os órgãos de comunicação social querem dispor. Por isso poderá haver a percepção ou o entendimento que há alguma dificuldade de comunicação. A comunicação social pretende literalmente tudo a todo o momento, mas apenas lhes poderá ser dito aquilo que reunir amplo consenso, e que não ponha em causa outro tipo de informações de elevado relevo que mais tarde possam vir a ser veiculadas, mas acima de tudo deveremos dizer aquilo que sabemos. Notícia e informação são diferentes, distinguindo-as o facto de haver confirmação ou não e quando se trata de comunicação que tem a ver com pessoas, mais importante se torna. Existe por vezes algumas dificuldades de relacionamento porque os objectivos das organizações podem não ser os mesmos, e por isso mesmo os agentes de comunicação têm que perceber o nosso tempo e nós também devemos perceber o tempo do outro lado, e é aqui que tem que haver um entendimento perfeito nesta relação. Por vezes, em alguns casos não é possível dar essa informação (lembrando que terá que ser verdadeira) por muito que se queira, e por isso mesmo, à que aguardar pelo momento certo.

Agora é nossa postura, comunicar e dizer aquilo que deve ser dito, mesmo que isso possa criar alguma desestabilização, mas deve ser percebida pelas pessoas que será para o bem delas. Se for anunciado que durante aquelas duas horas não se poderá passar naquela estrada por que aconteceu algo, tem que se dizer, e terá que ser percebido pelas pessoas que não o poderá ser feito. Porém o problema é que estas mensagens nem sempre são entendidas, especialmente porque a curiosidade do ser humano é grande, e quando comunicamos uma informação deste nível, a mesma deveria ser entendida e acatada por todos, mas o que acontece muitas vezes é o contrário, sendo que isso irá por em causa todo um conjunto de actividades que estejam a ser desenvolvidas. Relembrando o problema no 20 de Fevereiro do Centro Comercial Anadia, em que havia informação das pessoas que era transmitida pela imprensa que haviam corpos no interior do edifício, tendo sido até aquele instante referido que num primeiro momento não seria possível dar informações sobre se existiam ou não, mas a partir do momento em que se disse que não existiam, fizemo-lo porque reuníamos àquela data factos que comprovavam que não existiam. Contudo continuava a haver a intensão de insistir que haviam ali corpos, sabendo-se infelizmente que estes conteúdos “vendem”. A questão da comunicação é uma área difícil, tem que haver uma forte componente de preparação para quem lida com este tipo de assuntos, porque num ápice poderemos perder totalmente o controlo e com efeitos devastadores. Pela Protecção Civil apenas duas pessoas estão destacadas para fazerem intervenções para os media, o Presidente ou o vice-Presidente, de modo que se estiver o presidente será o mesmo, se não avançará o vice-Presidente, essencialmente por que não há duas pessoas a dizer e a pensar da mesma forma, de modo que a opção só poderá ser esta, um e um só responsável, máximo, poderá expor informação publicamente.

Estudo Qualitativo

Dimensões valorizadas e análise

O estudo qualitativo foi desenvolvido a partir selecção dos termos mais comuns e importantes, extraídos das nuvens de palavras (tag Clouds) resultantes dos conteúdos das transcrições das respectivas entrevistas. Obtidas as nuvens de palavras, foram posteriormente analisadas os estes termos, também designados por dimensões de acordo com seu valor qualitativo, comparando a informação sugerida pelos entrevistados com a informação disponível na revisão da literatura apresentada inicialmente neste trabalho, tendo sido incluída informação

“...esconder qualquer tipo de informação será sempre prejudicial. Primeiro deve evitar-se criar pânico, ou seja, a informação não deve ser exagerada ou excessivamente alarmista, contudo as pessoas gostam de ser prevenidas ou preparadas, e consideram este factor fundamental para a sua segurança.”

Na revisão da literatura:

É necessária liderança dentro de uma organização qualquer que ela seja, dentro de um sector da indústria, e ao nível do destino para fornecer direcção e orientação por forma a lidar com os incidentes, bem como um porta-voz para interagir com a comunicação social. O papel de um porta-voz oficial é fundamental para controlar o fluxo de informações e para desenvolver mensagens consistentes durante a fase de emergência e a fase intermédia. Poderá ser o executivo-chefe (e frequentemente tal acontece) de uma organização ou um director de relações públicas. No caso da Singapore Airlines no acidente do voo SQ 006, o Director de Relações Públicas foi o porta-voz chave ao lado do Presidente e Vice-Presidente (Henderson, 2003).

Tabela 7.2 - Comunicação de crises “Fazer” e “Não fazer”?

<i>Fazer</i>	<i>Não fazer</i>
Ter um porta-voz (e apenas um), disponível em todos os momentos para discutir a crise.	Não deixar que ninguém, a não ser o porta-voz responda às perguntas, não falar com a gravação desligada (off record) com alguém.

A eficácia dos planos de preparação para o desastre será por vezes algo limitada a menos que aqueles que são obrigados a implementá-los estejam directamente envolvidos no seu desenvolvimento e teste (Quarantelli, 1984). Pforr e Hosie (2007) argumentaram que o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) é um aspecto importante de qualquer preparação bem concebida e executada de gestão de crises. Os planos de contingência devem ser desenvolvidos com antecedência, e em conjunto com a análise e a avaliação de risco, poderão ser úteis para orientar os grupos e as regiões vulneráveis do destino turístico. De acordo com Faulkner (2001), os planos de contingência podem identificar acções específicas exigidas em cada etapa do ciclo de vida dos desastres e elaborar acções tácticas (que podem ser revistas à luz da experiência, das mudanças na estrutura organizacional ou à luz das mudanças no ambiente).

De acordo com a OMC (1998), os planos de contingência para os desastres no turismo poderiam incluir as seguintes cinco áreas:

...

Protecção e assistência aos hóspedes e funcionários. Em tempos de angústia os convidados olham para o pessoal de assistência e assim deverão ser incluídas listas de verificação de risco nas informações (como informações sobre terremotos e incêndios) disponíveis nos quartos. Quando é evidente a eminência de perigo para a vida, gerentes ou funcionários das estâncias deverão distribuir pacotes de informações específicas relacionadas com o perigo. Experiências anteriores sugerem a necessidade por parte dos gestores em manter registos dos convidados e da sua actividade (se saíam e para onde pretendiam ir) para alertar as autoridades sobre quem está e não está nas instalações. As equipas das estâncias devem também ser treinadas sobre como lidar com os clientes, especificamente no check-in ou check-out antes do início de um desastre. Evacuar turistas durante uma situação de perigo terá vantagens e desvantagens. Primeiro, eles têm um lugar de origem para o qual poderão voltar se for o caso e serão com certeza mais sensíveis às medidas de evacuação. No entanto, tal como seria de esperar, os visitantes muito poucas vezes apresentam

alguma experiência a cerca de desastre naturais, e estão pouco familiarizados com a área, as práticas locais e talvez mesmo com a língua. Todos estes factores poderão exigir especial atenção aos operadores e agentes turísticos. A singularidade do envolvimento do turista em situação de desastre é aprofundado por Faulkner e Vikulov (2001: 334) ao discutirem as Inundações de Katherine na Austrália em 1998, referiram que “pode-se argumentar que os visitantes de Katherine à época eram potencialmente mais vulneráveis quando o desastre começou, já que estes se encontravam num ambiente estranho e desconhecido, e numa condição de menor independência em termos de acções necessárias para garantir a sua segurança pessoal. Por outro lado, poderá ter sido uma experiência menos traumática para estes, já que os vínculos emocionais em relação ao local eram menores do que para os moradores (de Katherine), e não estavam a presenciar a destruição de tudo o que possuíam”. Além disso, as equipas deverão considerar igualmente quais os clientes mais vulneráveis ao impacto de um desastre, como as crianças, os idosos ou os incapacitados, e definir estratégias específicas para lidar com a sua vulnerabilidade. Esta abordagem foi também observada por Drabek (2000), cuja pesquisa sugeria a necessidade de estratégias específicas para lidar com hóspedes que não falassem Inglês e convidados com animais de estimação, durante um evento gravoso.

...

É necessária incutir ênfase nas comunicações e relações públicas para limitar os danos de organização numa emergência, o que poderia resultar em danos irreparáveis. A cooperação com os meios de comunicação é considerada vital, já que estes fornecem informações ao público em geral (Berry, 1999), ilustrando a necessidade de manter os meios de comunicação informados com frequência para que a desinformação seja a mais reduzida possível. A comunicação regular de duas vias é a melhor maneira de desenvolver uma relação favorável com os públicos (Coombs, 1999).

Na comunicação simétrica de duas vias, são recolhidas informações sobre os públicos para auxiliar a gestão na tomada de decisões, resultando no envio de mensagens por parte da organização para tentar persuadir ou alterar o comportamento do público. Já a bidireccional simétrica difere daquela na medida em que a comunicação utiliza a informação recolhida/reunida para promover o entendimento mútuo, gerir conflitos e apoiar ambos os lados.

Análise comparativa:

O primeiro termo/dimensão escolhido e em claro destaque na nuvem de palavras determinada pelo resumo da entrevista ao Engenheiro David Caldeira é informação. Este resultado advém do tratamento estatístico presente nos juízos desenvolvidos pelo entrevistado. Algumas destas frases foram destacadas acima para o seguinte aprofundamento crítico e analítico.

A primeira frase valorizada constata que o excesso de informação por parte da comunicação social perante certos temas torna-os de certa forma comuns e até banais, até mesmo aqueles que deveriam despertar muito interesse como por exemplo os incêndios, podendo conduzir à sua desvalorização por parte das pessoas e não só.

O raciocínio apresenta-se pelo menos interessante, mesmo que não tenha sido encontrada na literatura informação que a corrobora-se ou refuta-se. No entanto são várias as referências ao papel da comunicação social, nem sempre com melhor postura em prol do interesse comum, mas reconhecidamente e de forma alargada um agente crucial na gestão e em especial na comunicação das crises e desastres.

Noutra das abordagens fica vincada a importância dos agentes medidores e gestores da comunicação/informação, no caso particular a ACIF (Associação de Comercio e Industria do Funchal), como referido, possibilitando organização e tratamento à informação disponível. Também na literatura estas agências são retratadas como elementos fundamentais na gestão da emergência, nomeadamente como

elementos que disponibilizam liderança já que estes fornecem decisão, direcção e orientação por forma a lidar com os incidentes. Neste contexto o papel de um porta-voz é fundamental para controlar o fluxo de informações e para desenvolver mensagens consistentes durante a fase de emergência e a fase intermédia.

A referência seguinte retrata o papel das organizações de turismo como elementos primários na prevenção e alerta sobre as possíveis ameaças, e portanto segundo o Engenheiro David Caldeira as organizações deverão disponibilizar a informação tida necessária aos seus clientes por vários meios e de forma eficaz. As referências literárias apontam a necessidade de criar planos de preparação, nomeadamente através de planos de contingência á medida de cada fase e tipo de crise ou desastre, enfatizando a necessidade de envolvimento total daqueles que o implementam e de uma série de recursos humanos no sentido de bem proteger e assistir os hóspedes mas também funcionários.

A última menção que incorpora o termo informação alude à capacidade de transmissão de informação o mais próxima da realidade daquele instante possível, ou seja, sem exageros nem omissões. Também na literatura e segundo (Berry, 1999), a cooperação com os meios de comunicação é considerada vital, já que estes fornecem informações ao público em geral. Ainda na literatura, a alusão comunicação simétrica de duas vias e bidireccional simétrica, valoriza uma comunicação de parceria com o público, na qual fica explícita a importância deste na recolha de informação para alterar comportamentos ou promover entendimentos, mas também que esta relação deverá ser tratada de forma íntegra, verdadeira e honesta.

Dimensão: Comunicação

Nuvem 1.2 - Comunicação



Na entrevista:

“Devemos constatar que estamos perante o efeito objectivo ou real das catástrofes sendo que depois, as mesmas são ampliadas ou diminuídas pela comunicação e os seus intentos...”

“A comunicação social e as pessoas em geral interessam-se acima de tudo por acontecimentos recentes ou “frescos” ”

“O nosso departamento de comunicação dispõe de uma série de instrumentos de preparação para a resposta a crises, como por exemplo manuais de procedimentos, nos quais se incluem o plano de contingência, plano de comunicação, onde estão definidas as orientações sobre como comunicar aos nossos clientes...”

Na revisão da literatura:

Moreira (2007) observou que a percepção do risco é um elemento de arte da imagem geral percebida de produtos ou serviços e é tomada como tendo um impacto crítico nos resultados organizacionais. Como observado em vários estudos, é muitas vezes a percepção do risco de uma crise ou desastre a principal responsável pelo impacto sobre o turismo. McKercher e Pine (2005) sugeriram que a MRS afectou apenas 0,2% da população de Hong Kong, contudo atingiu fortemente o estilo de vida e o comportamento em termos de viagens para a maioria dos residentes de Hong Kong. Relatos dos media sensacionalista juntamente com a percepção dos consumidores quanto ao risco pode ter um enorme impacto sobre os padrões da procura turística nos destinos de origem e de recepção. Além disso, como Woodside e Sherrell (1977) sugerem no modelo da escolha do destino, que as escolhas dos destinos baseiam-se na consciência, na disponibilidade e na percepção positiva acerca do destino. A consciência é um resultado directo da imagem deste, enquanto a disponibilidade é determinada pela decisão ou restrição de factores, tais como a disponibilidade de tempo, dinheiro, distância, disponibilidade de companheiros de viagem e similares. Finalmente, uma percepção positiva cria um pequeno grupo de possíveis destinos pré-determinando-os, sobre os quais recaem as escolhas do turista.

Tal como Gartner e Shen (1992: 47) afirmam, “o único agente capaz de mudar a imagem de uma área drasticamente num curto período de tempo são os meios de comunicação”, devido à sua elevada credibilidade e/ou penetração no mercado. Os meios de comunicação foram igualmente reconhecidos como tendo um papel importante na pré-selecção de um destino, ajudando a estimular a consciência e o interesse sobre as viagens e os destinos (Hall, 2002; Nielson, 2001). A literatura de gestão de crises enfatiza a necessidade de ter uma estratégia de comunicação detalhada com estes agentes, já que podem incentivar o fluxo e a intensidade de uma crise ou até mesmo de transformar um incidente num acontecimento ruinoso (Keown-McMullan, 1997).

Marra (1998: 461) observou que estratégias de comunicação pobres podem muitas vezes transformarem-se em crises ainda maiores à medida que o dilúvio de perguntas vão sendo feitas a partir de uma ampla gama de agentes interessados, incluindo jornalistas, funcionários, accionistas, funcionários do governo e o público (residente ou não). A cobertura dos media sobre os desastres é muitas vezes controversa, sensacionalista e pode até ser enganosa (Baxter e Bowen, 2004; Faulkner, 2001; Murphy e Bayley, 1989; Soñmez et al., 1999; Tarlow, 1999). Como Young e Montgomery (1998: 4) observaram “uma crise tem o potencial de ser prejudicial para a comercialização de qualquer destino turístico, especialmente se for dramatizado e distorcido através de rumores, em especial pelos meios de comunicação”.

Responder rapidamente às solicitações dos media e do público é importante já que os media têm prazos a cumprir e estão sempre em busca de fontes de informação rápida. Se a equipa de crise não preencher os vazios, alguém o irá fazer (Coombs, 1999). Zerman (1995: 25) concorda afirmando que “os meios de comunicação tem o poder de fazer parar uma actividade”. A cobertura sensacionalista dos media no desastre do Monte de Santa Helena (Mt St Helens) de 1980 e os incêndios florestais no leste de Kootenay de 1985 foram referenciados como contribuintes para a confusão gerada durante a fase de emergência, com estes a serem acusados de opinião pública enganosa sobre a gravidade dos desastres. Esta situação provocou também danos na fase de recuperação de longo prazo em ambos os destinos (Murphy e Bayley, 1989).

Hall (2002: 459) sugere que o ciclo de atenção de um problema é “um dos conceitos mais importantes na compreensão da relação entre os media e o quanto certas questões são importantes para os consumidores”.

O ciclo de atenção é dividido em cinco etapas, que poderão variar em duração, mas ocorrem na mesma sequência:

- 1) A fase de pré-problema;
- 2) Descoberta alarmada e entusiasmo eufórico;
- 3) Percepção do custo da evolução/progresso significativo;
- 4) Declínio gradual do interesse intenso por parte do público;
- 5) O estágio de pós-problema.

Barton (1994a) acredita que a implementação de um plano estratégico de comunicação de crise, pode ajudar a limitar os danos desta e permitir às organizações maior concentração no esforço da crise em mãos.

Como Prideaux et al. (2003: 478) sugerem, “os desastres podem ser descritos como mudanças catastróficas imprevisíveis, que normalmente só podem ter resposta após o evento, quer por activação de planos de contingência já em curso ou através de resposta reactiva”.

Faulkner (2001) no seu quadro proposto sobre desastre no turismo faz a ligação entre o planeamento e a estratégia através de fases específicas do ciclo de vida dos desastres no turismo (discutido no capítulo 2). Ele observa uma série de precursores que se interligam e avaliam o risco e a criação de planos de contingência, bem como os factores que ajudam a mobilizar o destino na fase prodrómica, ou seja, quando se torna evidente que o perigo está prestes a gerar danos.

Os planos de contingência devem ser desenvolvidos com antecedência, e em conjunto com a análise e a avaliação de risco, poderão ser úteis para orientar os grupos e região vulneráveis do destino turístico. De acordo com Faulkner (2001), os planos de contingência podem identificar acções específicas exigidas em cada etapa do ciclo de vida dos desastres e elaborar acções tácticas (que podem ser revistas à luz da experiência, das mudanças na estrutura organizacional ou à luz das mudanças no ambiente).

De acordo com a OMC (1998), os planos de contingência para os desastres no turismo poderiam incluir as seguintes cinco áreas:

- 1) Coordenação de funcionários.
- 2) Protecção e assistência aos hóspedes e funcionários.
- 3) Assistência em viagem e coordenação dos transportes.
- 4) Coordenação de abrigos de emergência.
- 5) Preparação através da publicidade e da comunicação de imprensa.

De acordo com Gonzalez-Herrero e Pratt (1996: 83), a teoria situacional procura características comuns nos públicos, tais como o reconhecimento do problema, o reconhecimento de constrangimento, nível de envolvimento, busca por informações e processamento de informações.

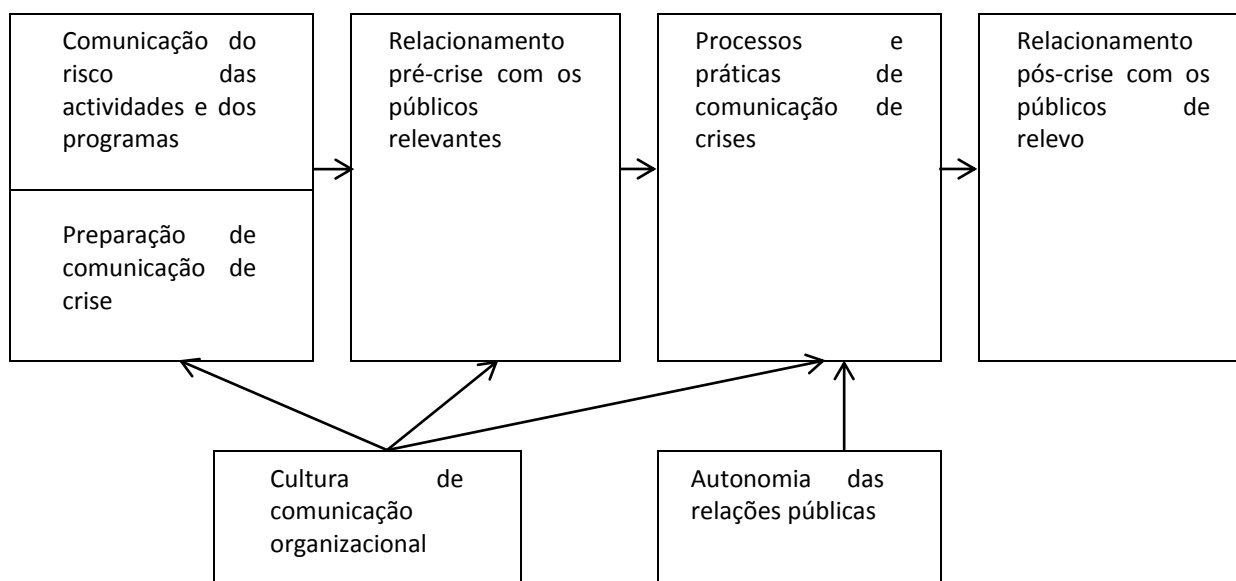
Tabela 7.1 - Teoria da comunicação de crises e comunicação do planeamento de crises

Ciclo de vida de uma crise / desastre	A teoria situacional	Comunicações bidireccionais	simétricas
--	-----------------------------	------------------------------------	-------------------

Prontidão e preparação	• Utilização do diálogo, negociação, gestão de conflitos e partilha de sensibilidades para desenvolver planos de comunicação de crise
------------------------	---

Como sugere a Figura 7.1, a cultura organizacional e a autonomia das relações públicas poderão ter uma influência na prevenção e planeamento das crises, bem como os processos e as práticas de comunicação de crise (Marra, 1998).

Figura 7.1 - Um modelo de comunicação de crises



Fonte: Reproduzido de *Public Relations Review*, 24 (4), Marra, FJ, Planos de comunicação de crises: Previsões pobres perante relações públicas de crises excelentes, pp 461 474, copyright (1998), com a permissão da Elsevier.

Análise comparativa:

O segundo termo valorizado pela nuvem de palavras referente à entrevista 1 é comunicação. Aqui também a palavra fazia parte de frases dos mais diferenciados temas, tendo sido escolhido aquelas que do ponto de vista da eventual reflexão e análise seriam mais profícuas.

As primeiras frases que interessam destacar, expõe novamente a questão da comunicação social e sua capacidade de dimensionar, alimentar ou mesmo criar a própria crise, na medida em que estes agentes não poucas vezes apresentam um voraz apetite por acontecimentos com elevada projecção mediática, com necessidade de actualização identicamente agressiva, pensamento partilhado igualmente por vários autores Gartner e Shen (1992: 47), Baxter e Bowen (2004), Faulkner (2001), Murphy e Bayley (1989), Soñmez et al. (1999), Tarlow (1999). Por exemplo Keown-McMullan (1997) afirmam que "...estes agentes, podem incentivar o fluxo e a intensidade de uma crise ou até mesmo de transformar um incidente num acontecimento ruinoso". Importa ainda destacar a percepção do risco de uma crise ou desastre como o principal responsável pelo impacto sobre o turismo (Moreira, 2007). Relatos dos media sensacionalista juntamente com a percepção dos consumidores quanto ao risco pode ter um enorme impacto sobre os padrões da procura turística.

A última abordagem sobre comunicação, por parte do especialista que importa ressaltar, aborda novamente questão da importância de deter instrumentos de preparação para a resposta a crises (nas organizações de turismo), que no caso em particular da organização que gere estão contemplados "...manuais de procedimentos, nos quais se incluem o plano de contingência, plano de comunicação, onde estão definidas as orientações sobre como comunicar..." aos clientes. Em termos científicos importa começar por destacar estes elementos do planeamento devem ser desenvolvidos com antecedência e em conjunto com a análise e a avaliação de risco, poderão ser úteis para orientar os grupos e região vulneráveis. Não menos fundamental será a importância que os turistas atribuem às organizações de turismo no sentido de lhes garantir segurança e solução para os problemas, revelando o quão crucial deverá ser a preparação e posterior resposta destas organizações.

Dimensão: Acontecimentos

Nuvem 1.3 - Acontecimentos



Na entrevista:

“O empolamento ou a amplificação dos acontecimentos sucedem-se essencialmente por via daquilo que foi sentido, vivenciado e observado pelas pessoas (com alguns a perderem bens materiais e/ou entes queridos). Porém, comparar esta realidade com os acontecimentos vivenciados por exemplo, pela população do Haiti...”

“...estes serão acontecimentos absolutamente imprevisíveis e portanto a preparação para tais eventos seria muito complicada, se não impossível.”

“...tendo em conta todo um cenário de dificuldades com que tiveram que se deparar num tão curto espaço de tempo, com toda a complexidade do ambiente gerado após o início dos piores acontecimentos, chegando através de muitas imagens, testemunhos deveras elucidativos do poderio do evento.”

Na revisão da literatura:

A magnitude, de acordo com Heath (1995), pode ser vista pelos seguintes seis atributos:

- 1) o grau em que danos causados por impactos parece aleatório na ocorrência;
- 2) o tamanho da área de impacto; a gravidade do impacto;
- 3) a gravidade do impacto;
- 4) a relação entre a danos visíveis invisíveis;
- 5) o número de grandes sub-eventos de crises desencadeadas pelo impacto do evento, e
- 6) o grau de distorção psicológica causada pelo (ou acelerada pelo) impacto do evento.

A urgência e velocidade de lidar com um incidente também é um ponto fundamental em muitas das definições e sugere que as crises podem ser imprevista, razão pela qual uma abordagem proactiva para o planeamento e gestão das crises é importante. Por exemplo, Keown-McMullan (1997) observa que a velocidade de uma crise em desenvolvimento e a velocidade de resposta é fundamental para os gestores. No entanto, como Santana (2003) sugere, as crises são situações emocionais, exercendo pressão sobre os gestores, assegurando que as decisões de qualidade são difíceis de tomar e implementar.

Como Prideaux et al. (2003: 478) sugerem, “os desastres podem ser descritos como mudanças catastróficas imprevisíveis, que normalmente só podem ter resposta após o evento, quer por activação de planos de contingência já em curso ou através de resposta reactiva”. O ponto chave é que os eventos e as mudanças externas podem proporcionar um maior grau de risco e incerteza, do que os eventos e mudanças internas (Evans e Elphick, 2005).

As crises e os desastres ilustram situações caóticas e revelam as inter-relações complexas entre sistemas humanos e naturais (Faulkner, 2001). Compreender a relação entre causa e efeito e as implicações das decisões e acções é um processo complicado. Isto é ilustrado no caso da Febre Aftosa, que começou com uma crise no sector agrícola e terminou como um desastre para a indústria do turismo por via da forma como foi tratado (ver Miller e Ritchie, 2003).

A teoria da complexidade e do caos pode fornecer alguma informação sobre a gestão da crise e do desastre para as organizações da indústria do turismo, bem como no campo mais amplo de gestão de desastres (Pefling, 2003).

A teoria do caos é o estudo da complexidade, que explora não-linearidade de sistemas complexos. Sistemas lineares são sistemas fechados, como computadores e aviões, enquanto que os sistemas abertos são não-linear podendo interagir e se misturar entre si, como os seres humanos, os sistemas climáticos e a natureza. Estes são imprevisíveis, dinâmica e o futuro não é determinado pelo passado, o que torna a previsão de futuros desastres naturais, especialmente devido às alterações climáticas, extremamente difícil (Becken e Hay, 2007). Faulkner e Russell (2000) notam, que apesar de ter sido utilizado um paradigma newtoniano na investigação do turismo, é uma filosofia de pesquisa mais sintonizada com sistemas estáveis e, portanto, pode não ser tão útil para explicar a turbulência e as dinâmicas subjacentes à mudança, como acontece em situações de crises e desastres no turismo. De acordo com Faulkner e Russell (2000: 329-330):

as abordagens newtonianas/cartesianas faz propaganda de uma visão de mundo reducionista, em que objectos e eventos são compreendidos em termos das suas partes constituintes e estes são assumidos como peças de uma máquina de relógio que se encaixam. Cada evento é, portanto, determinado pelas condições iniciais, que são pelo menos em princípio, previsível, com algum grau de precisão, devido à predominância de relações lineares ou quase-lineares.

Portanto, o caos e a perspectiva da complexidade apreciam sistemas que são iminentemente complexos e instáveis (Russell e Faulkner, 1999).

Análise comparativa:

Este termo começa por ser tratado por uma visão do entrevistado muito particular quanto à valorização das crises e dos desastres em função da proximidade dos visados e consequentemente dos seus relatos, nomeadamente quando se tratam de perdas humanas. Mas na continuação do raciocínio surgem evidências de realidades bem distintas se os desastres forem colossais e acompanhados por desastres humanitários, citando o caso do Haiti. Esta abordagem encontra paralelo na pesquisa literária por Heath (1995), segundo o qual a magnitude pode ser vista por seis atributos, sendo um destes o grau de distorção psicológica causada pelo (ou acelerada pelo) impacto do evento.

A frase seguinte destaca a dimensão imprevisibilidade de determinados eventos, nomeadamente aqueles sem qualquer relato histórico, que segundo o especialista as abordagens pré-evento (prevenção, planeamento, preparação) são difíceis ou impossíveis de ser tidas em conta. Também na literatura é referido que “os desastres podem ser descritos como mudanças catastróficas imprevisíveis, que normalmente só podem ter resposta após o evento, quer por activação de planos de contingência já em curso ou através de resposta reactiva”, Prideaux et al. (2003: 478). Apesar da necessidade óbvia para compreender e controlar os impactos de tais incidentes, poucas vezes serão simples para os gestores devido à natureza caótica das crises e afins, e devido à incerteza e falta de informação que os rodeia. Hills (1998) sugere, a partir de uma perspectiva de planeamento de emergência, que os desastres são eventos súbitos e esmagadores que ocorrem por um período limitado, num local distinto. Os desastres naturais de maior dimensão assim serão, se juntarmos o factor imprevisibilidade sem precedência e poder-se-á compreender as dificuldades para a preparação e resposta perante tais eventos.

A referência final para a palavra acontecimentos revela o reconhecimento por parte do especialista quanto às dificuldades com que os agentes de resposta (e autoridades) tiveram que se confrontar a quando das inundações de 20 de Fevereiro de 2010, chegando através de vários meios de comunicação imagens verdadeiramente chocantes, e portanto, não obstante não se tratar de um evento desconhecido, perante tal cenário, melhor resposta seria muito difícil. Quanto ao que é referido pelo mundo científico é ajustado tocar aqui nas teorias da complexidade e do caos como forma de explicar eventos de grande escala como os desastres. Aqui são diversas as menções à imprevisibilidade dos sistemas não-lineares actuais precisamente complexos e caóticos. Embora o sistema de turismo possa ser considerado linear é também muitas vezes não-linear e caótico, principalmente como resultado de crises e desastres e dos seus impactos subsequentes. Pequenas mudanças num sistema podem criar um efeito em cadeia que podendo eventualmente mudar a estrutura do sistema de turismo, criando eventos de crise ligados entre si. Um pequeno incidente pode desencadear uma crise ou desastre, que por sua vez pode ter um impacto importante sobre o sistema turístico de um destino ou organização, e como o sistema tenta ajustar-se, acaba por pular da “fronteira do caos” para o próprio caos. Russell e Faulkner (1999), notam que “o caos e a perspectiva da complexidade apreciam sistemas que são iminentemente complexos e instáveis.

- 2) o tamanho da área de impacto; a gravidade do impacto;
- 3) a gravidade do impacto;
- 4) a relação entre a danos visíveis invisíveis;
- 5) o número de grandes sub-eventos de crises desencadeadas pelo impacto do evento, e
- 6) o grau de distorção psicológica causada pelo (ou acelerada pelo) impacto do evento.

Como discutido anteriormente na fase de definições da crise e do desastre, os desastres estão relacionados com os conceitos de vulnerabilidade e risco. Risco é a probabilidade de um certo nível de perda acontecer devido ao impacto de um perigo, ao invés a vulnerabilidade é o potencial para a perda ou para outros efeitos adversos (Alexander, 2000). O risco está portanto relacionado com a provável dimensão e magnitude de um perigo natural. No entanto, como Alexander (2000) observa, os dois estão interrelacionados na medida em que a vulnerabilidade à luz do perigo conhecido produz um risco, enquanto que admitir o risco cria uma vulnerabilidade em situações de perigo. Um exemplo para o turismo, poderia ser a construção de um resort turístico sem protecção ao lado de um sistema fluvial que é conhecido por originar inundações. Isto cria uma situação de risco (danos causados pelas inundações prováveis) e um elemento de vulnerabilidade (propriedades ameaçadas). Este exemplo pode ser visto como um risco de nível médio, se a inundação ocorrer e somente se a propriedade for danificada, mas se existir ameaçar à vida dos turistas e dos funcionários do resort, então este poderia ser considerado de risco elevado.

No campo do turismo, pouca discussão tem sido desenvolvida à escala das crises e desastres e quanto ao desenvolvimento de tipologias ou classificações. Prideaux *et al.* (2003) é das poucas peças de trabalho que propõem uma classificação de quatro escalas de "choques" e fornecem exemplos de tipos de eventos choque. Eles observam que os choques S3 ou S4 têm a capacidade de causar a maior perturbação para o turismo (ver Tabela 2.3), porque têm baixa probabilidade, mas uma escala de impacto elevada. Os critérios de classificação utilizados pelos autores são um pouco semelhante às discussões anteriores, uma vez que se combinam tanto a escala como a probabilidade destes incidentes ocorrerem para formar um modelo de classificação. Infelizmente, como observado anteriormente, as agências até o momento têm-se preocupado mais com a prevenção de incidentes de alta probabilidade e baixo impacto (Hills, 1998). Essa visão poderá eventualmente mudar após os últimos acontecimentos e bem conhecidos de todos, de baixa probabilidade e alto impacto como o 11 de Setembro de 2001 nos EUA e o *Tsunami* de Dezembro (*Boxing Day*) de 2004 no Oceano Índico?

Tabela 2.3 - Classificação de choques

Escala	Probabilidade	Exemplo de evento
S4	Não previsto	Ataque terrorista a 11 de Setembro nos EUA, Guerra do Golfo 1991, a crise financeira asiática
S3	Improvável	Causa perturbação nas condições Pré-existent (ou seja, terremotos, ataques terroristas, golpes de Estado)
S2	Cenário possível com base no pior cenário de condições comerciais anteriores	Limite superior de variáveis normalmente utilizadas na previsão (ou seja rápida ascensão nas taxas de câmbio)
S1	O esperado com base em recentes condições comerciais anteriores	Dentro da gama de movimentos esperados nas taxas de câmbio e inflação

Fonte: Modificado após Prideaux *et al.* (2003: 484).

Responder rapidamente às solicitações dos media e do público é importante já que os media têm prazos a cumprir e estão sempre em busca de fontes de informação rápida. Se a equipa de crise não preencher os vazios, alguém o irá fazer (Coombs, 1999). Zerman (1995: 25) concorda afirmando que "os meios de comunicação tem o poder de fazer parar uma actividade". A cobertura sensacionalista dos

media no desastre do Monte de Santa Helena (Mt St Helens) de 1980 e os incêndios florestais no leste de Kootenay de 1985 foram referenciados como contribuintes para a confusão gerada durante a fase de emergência, com estes a serem acusados de opinião pública enganosa sobre a gravidade dos desastres. Esta situação provocou também danos na fase de recuperação de longo prazo em ambos os destinos (Murphy e Bayley, 1989).

Hall (2002: 459) sugere que o ciclo de atenção de um problemas é “um dos conceitos mais importantes na compreensão da relação entre os media e o quanto certas questões são importantes para os consumidores”.

O ciclo de atenção é dividido em cinco etapas, que poderão variar em duração, mas ocorrem na mesma sequência:

- 1) A fase de pré-problema;
- 2) Descoberta alarmada e entusiasmo eufórico;
- 3) Percepção do custo da evolução/progresso significativo;
- 4) Declínio gradual do interesse intenso por parte do público;
- 5) O estágio de pós-problema.

Análise comparativa:

O termo resposta é agora analisado. Apesar desta dimensão ter sido tratado menos vezes do que outras, a sua relevância e valor a vários níveis e sectores torna pertinente a sua análise, em particular se tivermos em linha de conta que o trabalho de resposta não poderá ser da exclusiva responsabilidade das agências de resposta, as próprias organizações de turismo têm igualmente um papel a desempenhar nesta fase das crises e dos desastres.

Quanto às frases destacadas obtidas na entrevista, duas delas merecem maior atenção ainda que tenham sido já referenciadas em dimensões anteriores.

A primeira aborda novamente a problemática da resposta versus probabilidade de ocorrência, sendo que segundo o Engenheiro David Caldeira a resposta observada no 20 de Fevereiro 2010 revelou-se à altura. De entre os autores retratados neste trabalho seria adequado nomear as teses daqueles que abordam as questões da probabilidade em contraponto com a intensidade. Segundo alguns a maioria do planeamento e da política de gestão da emergência concentra-se nos eventos de impacto altamente provável mas de baixo impacto, em detrimento da baixa probabilidade versus eventos de alto impacto, e ignora o potencial dos desastres para criar outros incidentes interligados (Hills, 1998 e Heath, 1995)

A segunda e última frase, foi como referido discutida anteriormente (em comunicação) porém não seria desadequado lembrar outros comentários apresentados por autores, como por exemplo Barton (1994a) que acredita que a implementação de um plano estratégico de comunicação de crise, pode ajudar a limitar os danos desta e permitir às organizações maior concentração no esforço da crise. Outra análise que interessa destacar é trazida por Faulkner (2001), o qual regista que os planos de contingência podem identificar acções específicas exigidas em cada etapa do ciclo de vida dos desastres e elaborar acções tácticas (que podem ser revistas à luz da experiência, das mudanças na estrutura organizacional ou à luz das mudanças no ambiente). Os planos de contingência devem ser desenvolvidos com antecedência, e em conjunto com a análise e a avaliação de risco, poderão ser úteis para orientar os grupos e regiões vulneráveis do destino turístico.

Dimensão: Segurança

Nuvem 1. 5 - Segurança



Na entrevista:

“...este desenvolvimento justifica-se fundamentalmente devido a uma das necessidades primárias do homem, a segurança.”

“Certamente que a primeira questão que um eventual turista colocará a si próprio, será precisamente sobre segurança.”

“Porém a tal necessidade primária por segurança e estabilidade sobrepõe-se na maior parte dos casos à decisão inicial e anterior ao evento, e portanto a mudança de opção será provavelmente maioritária, não restando outra opção que não seja procurar que estes turistas aceitem seguir para outras paragens, dando certamente preferência àquelas que garantem a maior segurança possível.”

“...um turismo muito especial, com características muito particulares, que de certa forma abdica parcialmente da segurança, já que valoriza elementos religiosos, acima de outros (recordando que por exemplo, Jerusalém é uma cidade importante para três religiões – islamismo, cristianismo e judaísmo).”

“...a informação não deve ser exagerada ou excessivamente alarmista, contudo as pessoas gostam de ser prevenidas ou preparadas, e consideram este factor fundamental para a sua segurança.”

“Uma sociedade evoluída é aquela que não necessita da autorização para decidir de acordo com o que é correcto. Será compreensível e razoável que alguém aplique as suas poupanças, de tão difícil recolha, num local que não inspire qualquer segurança.”

Na revisão da literatura:

Soñmez (1998) sugere que os turistas tendem a mudar o seu comportamento devido ao terrorismo, substituindo destinos arriscados por alternativas mais seguras durante o processo de decisão, colocando os destinos seguros no conjunto das escolhas seleccionáveis. Outros investigadores, notaram como as

percepções negativas podem afectar regiões inteiras, como o Médio Oriente devido precisamente à instabilidade política (Beirman, 2002) ou na Ásia com o caso da SARS e o *tsunami* de 26 de Dezembro de 2004 na região do Índico (Kozak *et al.*, 2007), afectando drasticamente a escolha do destino, sugerindo que a gestão de imagens é um aspecto importante.

Como Hall e O'Sullivan (1996: 105) nota, "os problemas de estabilidade política e as relações políticas dentro e entre estados são extremamente importantes na determinação da imagem dos destinos turísticos nas regiões de origem, e claro, na segurança real e percebida dos turistas". Exemplos como os protestos, a violência, a guerra civil e internacional, bem como golpes políticos ou incidentes terroristas podem ter um grande impacto na imagem, na percepção da segurança, e finalmente, na procura por turismo, mergulhando eventualmente os destinos em crises. As crises e a instabilidade política podem irromper em acções de guerra, actividades violentas ou de terrorismo.

A instabilidade política de longo prazo, pode também ter um impacto na procura e nos fluxos turísticos. Beirman (2002) fornece o exemplo da disputa entre israelitas e palestinos como um caso de uma crise persistente e prolongada que é bem conhecida. Com um historial de acordos e desacordos bastante activa, fica algo difícil conciliar esta dinâmica com uma actividade turística proveitosa e portanto são muitos os problemas, os riscos e obviamente os prejuízos e reduzidos os períodos de bom desempenho ou de sucesso, mas o potencial existe. Depois de um cessar-fogo em 1994, o número de visitantes aumentou 59% em comparação com o ano anterior, como a estabilidade política a melhorar (O'Neil e Fitz, 1996).

A Tabela 7.2 fornece um esboço de comunicação de crise 'fazer' e 'não fazer' proposto por Nielsen (2001) por forma a lidar com a imprensa, que são os agentes mais importantes, pois são capazes de transmitir informações a uma série de stakeholders, incluindo os turistas, potenciais turistas, empresas de turismo e o governo. A interacção com os meios de comunicação durante uma crise é um factor fundamental para a forma como as notícias serão apresentadas, podem contribuir para o resultado final da crise (Pen, 2000 em Stanbury *et al.*, 2005) e ajudar a desenvolver a credibilidade.

Tabela 7.2 - Comunicação de crises “Fazer” e “Não fazer”?

Fazer	Não fazer
	Não falar na gíria da indústria do turismo, não fornecer descrições chocantes

Fonte: Modificado após Nielsen (2001).

Muitos desastres naturais podem ter contra advertências através de sistemas de aviso como forma mais importante para mitigar os riscos associados a ciclones e outros eventos recorrendo para tal a sistemas de alerta eficazes (WTO, 1998). Isto é especialmente importante para as operações de turismo comercial já que os turistas colocam toda a sua confiança nos operadores turísticos para avaliar o risco e a vulnerabilidade em seu nome.

Tal como Gartner e Shen (1992: 47) afirmam, “o único agente capaz de mudar a imagem de uma área drasticamente num curto período de tempo são os meios de comunicação”, devido à sua elevada credibilidade e/ou penetração no mercado.

A mitigação e redução de potenciais riscos e desastres é necessária ao nível internacional, nacional, regional, local e individual. Estes níveis diferentes indicam que os conceitos de risco e probabilidade de vulnerabilidade podem ser observados em muitas escalas diferentes, desde as internacionais às individuais. McEntire (1999, 2001), considerando o conceito de vulnerabilidade, sugere a necessidade de desenvolvimento invulnerável o qual é amplamente definido como sendo do âmbito da gestão da vulnerabilidade. Neste contexto, McEntire (2001: 193) sugere que o conceito de desenvolvimento invulnerável é uma tentativa de:

- vincular as actividades de desenvolvimento para a redução da vulnerabilidade;
- formular uma cultura de segurança, prevenção e preparação entre todos os indivíduos, famílias, grupos, empresas, organizações, comunidades e nações ao redor do mundo;
- aumentar as capacidades, a cooperação, coordenação e a eficácia de todas as organizações e as agências públicas, privadas e sem fins lucrativos envolvidas ou relacionadas com a gestão de desastres e a redução da vulnerabilidade (criando instituições de gestão de desastres).

O foco na vulnerabilidade é tomado porque, como McEntire (2001: 194) observa, "... os seres humanos são capazes de controlar a vulnerabilidades, não os riscos naturais ". Sair da vulnerabilidade pode exigir não só novos paradigmas de desenvolvimento, mas também novas formas de conceptualizar a vulnerabilidade que levam em consideração vulnerabilidades sociais e económicas mais amplas, e não apenas a vulnerabilidade perante eventos específicos ou desastres naturais.

Análise comparativa:

Esta dimensão (segurança) não tendo igualmente sido das mais comuns, recolhe uma serie de frases a reter e criticar, mostrando-se mesmo a que mais elementos de análise apresenta.

As três primeiras frases valorizam a segurança como sendo um elemento fundamental para o turista antes da decisão e durante a estadia, tendo sido considerado pelo responsável como uma necessidade primária. Soñmez (1998) sugere que os turistas tendem a mudar o seu comportamento devido ao terrorismo, substituindo destinos arriscados por alternativas mais seguras durante o processo de decisão, colocando os destinos seguros no conjunto das escolhas seleccionáveis. A quando do caso da SARS na Ásia e com o *tsunami* de 26 de Dezembro de 2004 na região do Índico (Kozak *et al.*, 2007), a escolha destes destinos viu-se drasticamente afectada, sugerindo que a gestão de imagens em prol da segurança e estabilidade das regiões como destino turístico é um aspecto da mais elementar relevância.

Outros investigadores, notaram como as percepções negativas podem afectar regiões inteiras, como o Médio Oriente devido precisamente à instabilidade política (Beirman, 2002) e religiosa, contudo aqui, o entrevistado fez um reparo bem pertinente referindo que certo tipo de turismo e turista, ao contrario da maioria e do que seria espectável, abdica em boa medida do factor segurança em favor de outras crenças e valores, nomeadamente religiosos. Porém até mesmo naquele reduto a segurança é tida em conta, já que o potencial não está a ser todo aproveitado. Depois de um cessar-fogo em 1994, o número de visitantes aumentou 59% em comparação com o ano anterior, como a estabilidade política a melhorar (O'Neil e Fitz, 1996).

Um dos factores que segundo o entrevistado mais contribui para a segurança deriva da prevenção e preparação que deverá ser prestada aos turistas durante situações de desastre. A literatura aponta igualmente no mesmo sentido já que é especialmente importante para as operações de turismo na medida em que os turistas colocam toda a sua confiança nos operadores turísticos para avaliar o risco e a vulnerabilidade em seu nome. Mèheux e Parker (2006) propõem uma estratégia de sensibilização da indústria com base em comunicação persuasiva. Duas das considerações chave das cinco, no desenvolvimento de tal estratégia são:

- 1) *Fonte da comunicação.* Credibilidade, confiabilidade, atractividade, gosto, semelhança, poder.
- 2) *Características da mensagem.* Estilo, clareza, contundência, velocidade, ordem, quantidade de material, repetição, número de argumentos, o extremo da posição.

Assim a fidelidade da mensagem tem importância máxima na credibilização da indústria e na confiabilidade desta aos olhos dos seus clientes.

A última frase a ser distinguida, faz um reparo deveras actual e correcto sobre como uma eventual sociedade evoluída se poderia e deveria orientar, por via da redução de regras impostas, supondo-as assumidas pelos cidadãos de forma livre e voluntária. Fica a dúvida sobre quão distantes estaremos deste modelo de sociedade.

Dimensão: Verdade

Nuvem 1. 6 - Verdade



Na entrevista:

“A informação em alturas de crise segue uma metodologia que visa exactamente serenar as pessoas mas com verdade, sem escamotear factos.”

“...a comunicação tem que ser muito cuidada, mas ao mesmo nível verdadeira e nota sobretudo que esconder qualquer tipo de informação será sempre prejudicial.”

Na revisão da literatura:

Tal como Gartner e Shen (1992: 47) afirmam, “o único agente capaz de mudar a imagem de uma área drasticamente num curto período de tempo são os meios de comunicação”, devido à sua elevada credibilidade e/ou penetração no mercado. A literatura de gestão de crises enfatiza a necessidade de ter uma estratégia de comunicação detalhada com estes agentes, já que podem incentivar o fluxo e a intensidade de uma crise ou até mesmo de transformar um incidente num acontecimento ruinoso (Keown-McMullan, 1997).

Interessa fazer enfoque nos temas-chave da rapidez na resposta, da consistência, da abertura e da honestidade na comunicação, proporcionando o acesso à informação para reduzir o impacto de uma crise ou desastre. Na sua essência, essas actividades estabelecem relações públicas, que tentam criar uma imagem positiva e influenciar a opinião pública, muitas vezes através de terceiros (tais como os meios de comunicação). A pesquisa de Fall (2004) através das convenções e dos gabinetes de gestores de visitantes nos EUA, descobriu que cerca de oito meses após 11 de Setembro, os entrevistados tinham aumentado o uso de táticas de relações públicas ao passo que diminuíram as táticas de publicidade, enfatizando a importância das relações públicas após uma crise no turismo de maiores proporções.

A Tabela 7.2 fornece um esboço de comunicação de crise 'fazer' e 'não fazer' proposto por Nielsen (2001) por forma a lidar com a imprensa, que são os agentes mais importantes, pois são capazes de transmitir informações a uma série de stakeholders, incluindo os turistas, potenciais turistas, empresas de turismo e o governo. A interacção com os meios de comunicação durante uma crise é um factor fundamental para a forma como as notícias serão apresentadas, podem contribuir para o resultado final da crise (Pen, 2000 em Stanbury *et al.*, 2005) e ajudar a desenvolver a credibilidade.

Tabela 7.2 - Comunicação de crises “Fazer” e “Não fazer”?

Fazer	Não fazer
Falar a verdade, com as autoridades, e factualmente	

Fonte: Modificado após Nielsen (2001).

Mèheux e Parker (2006) propõem uma estratégia de sensibilização da indústria com base em comunicação persuasiva. Eles sugerem cinco considerações chave no desenvolvimento de tal estratégia (Meheux e Parker, 2006: 79):

- 6) *Fonte da comunicação.* Credibilidade, confiabilidade, atractividade, gosto, semelhança, poder.
- 7) *Características da mensagem.* Estilo, clareza, contundência, velocidade, ordem, quantidade de material, repetição, número de argumentos, o extremo da posição.
- 8) *Variáveis do canal.* Tipo de media, comunicação verbal e não-verbal, o contexto do canal.
- 9) *Variáveis do receptor.* Idade, inteligência, sexo, auto-estima, nível de participação activa, incentivos à participação.
- 10) *Variáveis do alvo ou do destino.* Atitudes versus comportamento, o decaimento da mudança induzida, efeitos da acção retardada, a resistência à persuasão.

Análise comparativa:

O último termo a ser analisado mas de igual relevo é a verdade, fazendo referência mais precisamente à relação dos agentes de gestão da crise e do desastre públicos e privados com os meios de comunicação.

As frases escolhidas utilizam a palavra de forma peremptória, incutindo ênfase e valorizando o termo de sobremaneira, procurando garantir que a verdade dispõe de posição permanente qualquer que seja a mensagem e por parte de qualquer que seja o emissor ou receptor da informação. Na mesma medida enfatiza e necessidade de evitar a ocultação ou omissão de informação, lembrando que a verdade poderá vir ao de cima com consequência desastrosas. A literatura de gestão de crises valoriza a necessidade de ter uma estratégia de comunicação detalhada com os agentes de comunicação, já que estes podem incentivar o

Na revisão da literatura:

Tal como Gartner e Shen (1992: 47) afirmam, “o único agente capaz de mudar a imagem de uma área drasticamente num curto período de tempo são os meios de comunicação”, devido à sua elevada credibilidade e/ou penetração no mercado. A literatura de gestão de crises enfatiza a necessidade de ter uma estratégia de comunicação detalhada com estes agentes, já que podem incentivar o fluxo e a intensidade de uma crise ou até mesmo de transformar um incidente num acontecimento ruinoso (Keown-McMullan, 1997).

Interessa fazer enfoque nos temas-chave da rapidez na resposta, da consistência, da abertura e da honestidade na comunicação, proporcionando o acesso à informação para reduzir o impacto de uma crise ou desastre. Na sua essência, essas actividades estabelecem relações públicas, que tentam criar uma imagem positiva e influenciar a opinião pública, muitas vezes através de terceiros (tais como os meios de comunicação). A pesquisa de Fall (2004) através das convenções e dos gabinetes de gestores de visitantes nos EUA, descobriu que cerca de oito meses após 11 de Setembro, os entrevistados tinham aumentado o uso de táticas de relações públicas ao passo que diminuíram as táticas de publicidade, enfatizando a importância das relações públicas após uma crise no turismo de maiores proporções.

A Tabela 7.2 fornece um esboço de comunicação de crise 'fazer' e 'não fazer' proposto por Nielsen (2001) por forma a lidar com a imprensa, que são os agentes mais importantes, pois são capazes de transmitir informações a uma série de stakeholders, incluindo os turistas, potenciais turistas, empresas de turismo e o governo. A interação com os meios de comunicação durante uma crise é um factor fundamental para a forma como as notícias serão apresentadas, podem contribuir para o resultado final da crise (Pen, 2000 em Stanbury *et al.*, 2005) e ajudar a desenvolver a credibilidade.

Tabela 7.2 - Comunicação de crises “Fazer” e “Não fazer”?

Fazer	Não fazer
Falar a verdade, com as autoridades, e factualmente	

Fonte: Modificado após Nielsen (2001).

Mèheux e Parker (2006) propõem uma estratégia de sensibilização da indústria com base em comunicação persuasiva. Eles sugerem cinco considerações chave no desenvolvimento de tal estratégia (Meheux e Parker, 2006: 79):

- 1) *Fonte da comunicação.* Credibilidade, confiabilidade, atractividade, gosto, semelhança, poder.
- 2) *Características da mensagem.* Estilo, clareza, contundência, velocidade, ordem, quantidade de material, repetição, número de argumentos, o extremo da posição.
- 3) *Variáveis do canal.* Tipo de media, comunicação verbal e não-verbal, o contexto do canal.
- 4) *Variáveis do receptor.* Idade, inteligência, sexo, auto-estima, nível de participação activa, incentivos à participação.
- 5) *Variáveis do alvo ou do destino.* Atitudes versus comportamento, o decaimento da mudança induzida, efeitos da acção retardada, a resistência à persuasão.

Análise comparativa:

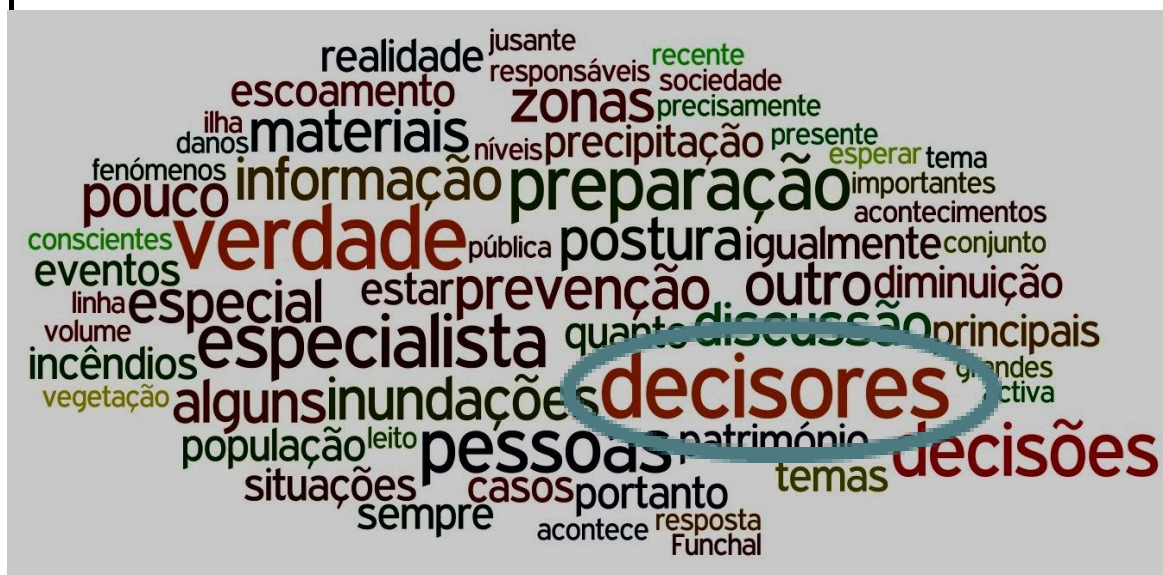
Apenas por pura coincidência esta avaliação começa no ponto onde a anterior terminou, apreciando o termo verdade, revelando a importância que o termo encerra.

Para o Doutor Raimundo Quintal a informação disponibilizada ao público, e pelas mesmas vias a muitos dos agentes implicados na gestão particular e pública, deve ser imbuída de verdade com o objectivo de permitir a máxima atenção e preparação a todos estes receptores, perante informação relevante que permita obter segurança para pessoas e bens. Quanto às referências na literatura sobre o termo podem ser assumidas aquelas apontadas na discussão anterior.

Outra nuance diferente da abordagem do Engenheiro David Caldeira, surge através da frase que enfatiza que as pessoas e a sociedade têm vindo a evoluir em termos de processamento, interpretação e análise da informação disponibilizada, resultando numa maior exigência para com as deliberações e informações tomadas pelos decisores. Segundo o Doutor Raimundo quintal por via desta maior preparação por parte dos públicos as agências de gestão do desastre, decisoras e de acção de resposta deverão levar em linha de conta esta elevação de recurso por parte do público, e portanto a dimensão verdade na difusão da informação deverá ser também ela evoluir tanto quanto possível

Dimensão: Decisores

Nuvem 2. 2 - Decisores



Na entrevista:

“Os políticos e decisores estão de certa forma por sua conta e risco, já que a informação sobre decisões ou possíveis decisões, passada para a opinião pública, poucas vezes é discutida ou rebatida, retirando legitimidade às reivindicações no caso de as posições e decisões tomarem resultados pouco abonatórios.”

“Considera ainda, que os decisores serão certamente mais competentes e decidirão também melhor, se seguirmos uma linha oposta à vigente, porem a disposição para contribuir, por parte de todos aqueles verdadeiramente interessados em fazê-lo, deverá ser mais activa e concreta.”

“...os decisores deverão ser mais cientes da crescente preparação por parte do público.”

Na revisão da literatura:

A urgência e velocidade de lidar com um incidente também é um ponto fundamental em muitas das definições e sugere que as crises podem ser imprevista, razão pela qual uma abordagem proactiva para o planeamento e gestão das crises é importante. Por exemplo, Keown-McMullan (1997) observa que a velocidade de uma crise em desenvolvimento e a velocidade de resposta é fundamental para os gestores. No entanto, como Santana (2003) sugere, as crises são situações emocionais, exercendo pressão sobre os gestores, assegurando que as decisões de qualidade são difíceis de tomar e implementar. Outra abordagem dá conta que uma crise é muitas vezes um ponto de viragem para uma organização, podendo ter impactos positivos ou negativos e transformações para as empresas e as comunidades.

O planeamento pró-activo ajuda os gestores a controlar e a resolver uma crise. Por outro lado, Ignorando a possibilidade de uma crise, poderá levar a crise a tomar vida própria.

Kash e Darling (1998: 180)

As altitudes da indústria, comunidade e dos turistas perante os riscos e os perigos naturais são de consideração importante. Por exemplo, o público tem um papel importado na prevenção e preparação e deverá entender como proceder num desastre natural em acção. No entanto, como Larsson e Enander (1997) sugerem, as pessoas tendem a não estar interessados na prevenção e preparação e acreditam que são menos vulneráveis do que os outros. O papel das normas e valores sociais e o nível de preparação estão sob escrutínio, especialmente no que diz respeito ao turismo, mas é vital no sentido de ajudar a formular estratégias para incentivar a prevenção, a preparação e a resposta dos turistas e moradores locais em regiões vulneráveis.

Apesar da importância do planeamento proactivo na interacção com as crises no sistema de turismo, o número de estudos relacionados com a indústria de viagens e turismo é inesperadamente limitado, considerando as características do sistema e sua vulnerabilidade (Henderson, 1999b). As percepções do risco entre os viajantes e o processo de tomada de decisão é igualmente elevado (Pizam e Mansfield, 1996), sugerindo a necessidade de produzir algumas considerações na gestão da crise e na redução dos riscos.

Sautter e Leisen (1999: 326) notam que "se os actores [do turismo] considerarem de forma proactiva os interesses de todas as outras partes interessadas, a indústria como um todo beneficiará com um retorno significativo a longo prazo".

A Tabela 7.1 descreve os esforços no planeamento que poderão ser tomados antes de uma crise ou desastre emergir. A teoria situacional é uma forma de investigar e segmentar públicos de uma organização ou stakeholders, a fim de entendê-los de forma mais eficaz, e é uma parte importante do desenvolvimento de uma comunicação simétrica de duas vias, (Dozier *et al.*, 1995) procurando soluções ganha-ganha. De acordo com Gonzalez-Herrero e Pratt (1996: 83), a teoria situacional procura características comuns nos públicos, tais como o reconhecimento do problema, o reconhecimento de constrangimento, nível de envolvimento, busca por informações e processamento de informações.

Tabela 7.1 - Teoria da comunicação de crises e comunicação do planeamento de crises

Ciclo de vida de uma crise /A teoria situacional desastre	A teoria situacional	Comunicações simétricas bidireccionais
Gestão ou redução do planeamento ou de problemas do pré-evento	• Definir os públicos • Identificar o potencial problema nas relações com os stakeholders • Públicos segmentados por diferença na resposta à crise e por ligação com a organização • Avaliar o nível de reconhecimento do problema, o reconhecimento do constrangimento, o envolvimento, a busca de informação, processamento de informação entre públicos estratégicos • Avaliar o impacto dos públicos latentes, conscientes e activos • Padrão estimado sobre o qual o problema pode evoluir, com base na avaliação anterior • Identificar os objectivos do planeamento das comunicações.	• Pesquisa de forma proactiva para potenciais áreas problemáticas • Envolver-se nos benefícios mútuos de longo prazo, no diálogo, nas actividades socialmente responsáveis • Conduta de comunicação simétrica para evitar o evoluir de questões • Enfatizar relações equilibradas com os públicos
Prontidão e preparação	• Conduzir pesquisas por forma a garantir que o plano demonstra conhecimento das atitudes públicas • Públicos segmentados de acordo com as suas características face aos problemas questões • Desenvolver estratégias de comunicação com base nas características dos públicos • Identificar acções para melhorar ou resolver a situação	• Negociação com o utilizador, dialogar e negociar para estabelecer relações com o público • Utilização do diálogo, negociação, gestão de conflitos e partilha de sensibilidades para desenvolver planos de comunicação de crise • Informar o público interno sobre comunicação simétrica com o público externo

Fonte: Adaptado de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996).

Análise comparativa:

Outro dos termos em especial destaque na nuvem de palavras da transcrição da entrevista com o Doutor Raimundo Quintal é, decisores.

Para esta dimensão o entrevistado começa por revelar o seu desapontamento pela inacção e desinteresse do público ou das comunidades perante determinadas questões/problemas que a todos diz respeito, entregando de forma exclusiva o trato dos problemas aos decisores ou autoridades. Refere ainda que com esta postura as melhorias necessárias não se materializam, ao mesmo tempo que retiram legitimidade perante qualquer tipo de insatisfação. Chama assim à atenção, ele próprio um óptimo exemplo, para o despertar das consciências e da acção, e para a pro-acção já que a reacção é muitas das vezes tardia. A literatura alinha pela mesma preocupação, por exemplo Kash e Darling (1998: 180) defendem que: “o planeamento pró-activo ajuda os gestores a controlar e a resolver uma crise. Por outro lado, Ignorando a possibilidade de uma crise, poderá levar a crise a tomar vida própria”. Larsson e Enander (1997) sugerem que, “as pessoas tendem a não estar interessados na prevenção e preparação e acreditam que são menos vulneráveis do que os outros”.

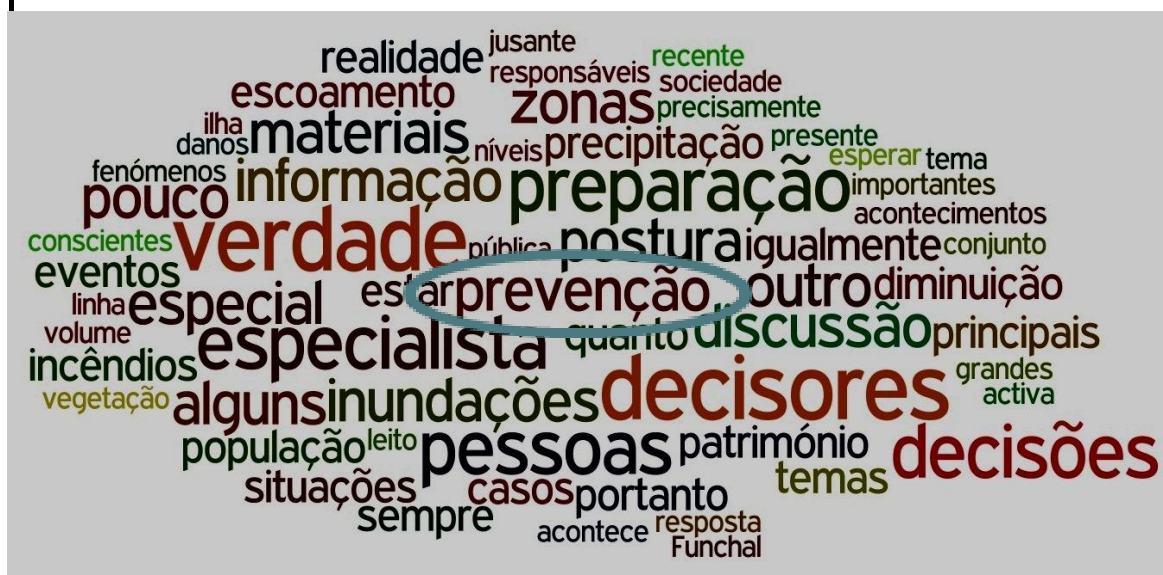
Sautter e Leisen (1999: 326) notam a importância da acção mútua em prol do todo: "se os actores [do turismo] considerarem de forma proactiva os interesses de todas as outras partes interessadas, a indústria como um todo beneficiará com um retorno significativo a longo prazo".

Revelador mostra ser o estudo de Drabek (2000) o qual lembra que os turistas atribuem responsabilidade na preparação para os desastres aos gestores do turismo, que por sua vez, colocam essa responsabilidade sobre a gestão de emergência ou sobre as autoridades governamentais, sendo que estes últimos poderão não perceber como sendo sua a responsabilidade.

A derradeira frase na qual é referido que “os decisores deverão ser mais cientes da crescente preparação por parte do público” encontra-se em linha com a discussão da dimensão anterior onde foi enfatizada a importância da evolução das consciências dos cidadãos em relação aos problemas e preocupações do mundo actual.

Dimensão: Prevenção

Nuvem 2.3 - Prevenção



Na entrevista:

“...um certo laxismo ou preguiça muito próprias da nossa população no momento de pensar e ainda mais no momento de agir, particularmente em questões que tenham a ver com prevenção, preparação ou planeamento, considerando-os temas pouco despertados e relevantes entre a população.”

“...é errado adoptar sempre uma postura passiva, em especial no que toca à prevenção, e esperar que sejam as autoridades a suportarem sempre e exclusivamente o ónus de tomada de decisão quando os principais interessados e beneficiários somos nós.”

“...esta postura passiva ou mesmo inactiva (destacando novamente o papel da prevenção, do planeamento e da preparação), será tanto mais grave se os decisores encarregues dos respectivos cargos não tiverem à altura dos mesmos...”

Na revisão da literatura:

A uma escala maior as crises e os desastres, que são muitas vezes de origem económica, física ou política, são porventura, ignorados pelos gestores devido à sua raridade e devido também à preferência pela postura reactiva ou a uma certa mentalidade pessimista por parte dos gestores (Santana, 2003).

Agostinho (1995) descobriu numa pesquisa da Fortune 500 Chief Executive Officers, que, embora 85% dissesse que uma crise nos negócios é inevitável, apenas 50% tinham realizado qualquer acção no planeamento e na elaboração de um plano de crise. A ausência de prevenção formal e de planeamento para crises e desastres, são também evidentes no sector do turismo (ver Drabek, 1995; Gonzalez-Herrero, 1997; Henderson, 1999a, 1999b, 2002).

As atitudes da indústria, comunidade e dos turistas perante os riscos e os perigos naturais são de consideração importante. Por exemplo, o público tem um papel importado na prevenção e preparação e deverá entender como proceder num desastre natural em acção. No entanto, como Larsson e Enander (1997) sugerem, as pessoas tendem a não estar interessados na prevenção e preparação e acreditam que são menos vulneráveis do que os outros. O papel das normas e valores sociais e o nível de preparação estão sob escrutínio, especialmente no que diz respeito ao turismo, mas é vital no sentido de ajudar a formular estratégias para incentivar a prevenção, a preparação e a resposta dos turistas e moradores locais em regiões vulneráveis.

Como Coombs (1999: 114) afirma “o silêncio é uma resposta muito passiva... a passividade é a percepção exactamente oposta daquela que uma organização deverá tentar criar”. Minimizar o contacto com a comunicação social, a fim de distanciar uma organização da crise, não tem sido sugerido. A decisão da Pan Am de se distanciar perante o acidente de *Lockerbie* provou ter sido um equívoco (Regeister e Larkin, 1998, em Henderson, 2003), enquanto Frisby (2002) reconheceu que a divulgação de informações precisas sobre uma base consistente foi a peça chave da resposta da Agencia Britânica de Turismo (ABT-BTA) no caso da Febre Aftosa, bem como no caso do 11 de Setembro de 2001.

A ISDR (2004) desenvolveu um quadro de redução do risco de desastre (ver Figura 4.2), que define os principais componentes da redução de risco. Como discutido anteriormente, o contexto para a prevenção, o planeamento e gestão de desastres está associado ao conceito de desenvolvimento sustentável, que num sentido amplo e holístico engloba elementos económicos, sociais, culturais, políticos e ambientais.

Portanto, o debate sobre a prevenção e a redução de desastres (do turismo) deverá ser considerado de forma séria, num contexto mais amplo e num enquadramento de desenvolvimento sustentável.

Análise comparativa:

Este termo, pela sua importância e desejada preponderância e pela forma como foi tratado ao longo deste trabalho, a sua aparição não surpreende.

A prevenção na linha do que já foi tratado nas dimensões anteriores tem um papel fundamental na redução e mitigação do impacto das crises e dos desastres, mas também para uma melhor e mais profunda compreensão destes fenómenos, possibilitando uma resposta e resolução ao problema dentro dos padrões mais evoluídos. O público tem um papel importado na prevenção e preparação e deverá entender como proceder num desastre natural em acção. E tal como para o termo decisores surgia a preocupação do analista quanto à escala de inactividade e preocupação por parte da sociedade civil e das comunidades com interesse na matéria, revelando a dimensão da importância e da atenção que o especialista reconhecidamente dispensa, em contraponto com os demais, salvo raras excepções.

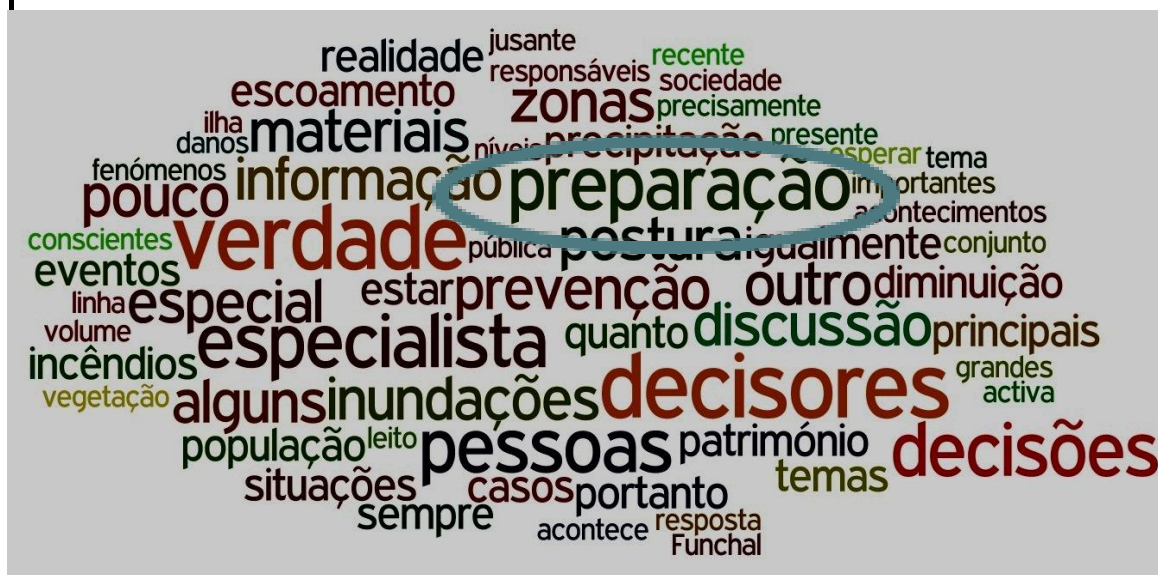
As frases que incorporam o termo prevenção segue pela mesma temática do anterior termo (decisores) ainda assim outras referências literárias foram encontradas, e seguem a mesma orientação. Acrescentando ao que foi supracitado, Santana (2003) nota que, a uma escala maior, as crises e os desastres, que são muitas vezes de origem económica, física ou política, são porventura, ignorados pelos gestores devido à sua raridade e devido também à preferência pela postura reactiva ou a uma certa mentalidade pessimista por parte dos gestores.

A chama de atenção final, segundo este desenvolvimento acaba por fazer todo o sentido. O especialista destaca alertando que a postura passiva ou inactiva não prevê bom futuro caso os decisores ou gestores forem pouco competentes no desempenho das suas funções. Assim, se nada for feito as más decisões e os maus desempenhos infelizmente prevalecerão.

Seria ainda interessante referir o enquadramento para a redução do risco de desastres proposto pela Figura 4.2 que define os principais componentes da redução de risco, num contexto favorável à prevenção, ao planeamento e à gestão de desastres está associado ao conceito de desenvolvimento sustentável.

Dimensão: Preparação

Nuvem 2. 4 - Preparação



Na entrevista:

“...um certo laxismo ou preguiça muito próprias da nossa população no momento de pensar e ainda mais no momento de agir, particularmente em questões que tenham a ver com prevenção, preparação ou planeamento, considerando-os temas pouco despertados e relevantes entre a população.”

“...a verdade implica linearmente uma maior preparação por parte das pessoas: as pessoas deverão estar preparadas e tanto maior será essa preparação quanto mais fiel for a informação.”

“...as pessoas vão estando cada vez mais conscientes da realidade e a noção de credibilidade na composição da verdade é cada vez mais valorizada, portanto aqueles decisores deverão ser mais cientes da crescente preparação por parte do público.”

Na revisão da literatura:

As atitudes da indústria, comunidade e dos turistas perante os riscos e os perigos naturais são de consideração importante. Por exemplo, o público tem um papel importado na prevenção e preparação e deverá entender como proceder num desastre natural em acção. No entanto, como Larsson e Enander (1997) sugerem, as pessoas tendem a não estar interessados na prevenção e preparação e acreditam que são menos vulneráveis do que os outros.

Interessa fazer enfoque nos temas-chave da rapidez na resposta, da consistência, da abertura e da honestidade na comunicação, proporcionando o acesso à informação para reduzir o impacto de uma crise ou desastre. Na sua essência, essas actividades estabelecem relações públicas, que tentam criar uma imagem positiva e influenciar a opinião pública, muitas vezes através de terceiros (tais como os meios de comunicação). A pesquisa de Fall (2004) através das convenções e dos gabinetes de gestores de visitantes nos EUA, descobriu que cerca de oito meses após 11 de Setembro, os entrevistados tinham aumentado o uso de táticas de relações públicas ao passo que diminuíram as táticas de publicidade, enfatizando a importância das relações públicas após uma crise no turismo de maiores proporções.

A Tabela 7.2 fornece um esboço de comunicação de crise 'fazer' e 'não fazer' proposto por Nielsen (2001) por forma a lidar com a imprensa, que são os agentes mais importantes, pois são capazes de transmitir informações a uma série de stakeholders, incluindo os turistas, potenciais turistas, empresas de turismo e o governo. A interacção com os meios de comunicação durante uma crise é um factor fundamental para a forma como as notícias serão apresentadas, podem contribuir para o resultado final da crise (Pen, 2000 em Stanbury *et al.*, 2005) e ajudar a desenvolver a credibilidade.

Tabela 7.2 - Comunicação de crises “Fazer” e “Não fazer”?

Fazer	Não fazer
Falar a verdade, com as autoridades, e factualmente	

Fonte: Modificado após Nielsen (2001).

Faulkner (2001) no seu quadro proposto sobre desastre no turismo faz a ligação entre o planeamento e a estratégia através de fases específicas do ciclo de vida dos desastres no turismo (discutido no capítulo 2). Ele observa uma série de precursores que se interligam e avaliam o risco e a criação de planos de contingência, bem como os factores que ajudam a mobilizar o destino na fase prodrómica, ou seja, quando se torna evidente que o perigo está prestes a gerar danos.

Tabela 5.1 - Potenciais ingredientes de uma estratégia de preparação para o desastre no turismo

<i>Desenvolvimento da estratégia</i>	<i>Implementação</i>
• Formar um comité de recuperação de desastres e convocar reuniões com a finalidade de partilhar informações • Avaliar os riscos (identificar possíveis ameaças/desastres e atribuir níveis de prioridade em termos de probabilidade de ocorrência - ameaça real, provável e histórica. Talvez estimulado por uma definição e classificação de potenciais catástrofes) • Análise antecipada dos impactos a curto e longo prazo • Identificação de estratégias para evitar / minimizar os impactos, as necessárias acções críticas, definir as cadeias de comando para a coordenação, responsabilidades e recursos • Preparar e difundir o manual e o compromisso de segurança pelas partes responsáveis e agências relevantes. Informações de contacto relevantes devem ser incluídas.	• Suportando treinos, ensaios e simulações de desastre • Desenvolvimento de técnicas para o treino de transferências e avaliações de conhecimento • Formulação de memorandos de entendimento e acordos de assistência mútua • Educar o público e outras pessoas envolvidas no processo de planeamento • Obtendo, posicionando e mantendo os recursos materiais relevantes • Desenvolvendo actividades públicas educativas • Estabelecimento de vínculos informais entre os grupos envolvidos • Pensar e comunicar informações sobre os perigos e os riscos futuros • Elaborar planos de desastre organizacionais e integrá-los com planos globais da emergência de toda a comunidade • Actualizando continuamente estratégias / materiais obsoletos
<i>Ingredientes para uma estratégia de preparação para o desastre no turismo</i>	
• <i>Seleção de um líder de equipa:</i> uma pessoa sénior, com autoridade e capacidade de impor respeito (capacidade de comunicar de forma efectiva, priorizar e gerir múltiplas tarefas, delegar, coordenar e controlar, trabalhar de forma coesa com uma equipe de gestão de crises, e tomar decisões rapidamente) • <i>Desenvolvimento da equipa:</i> Componente integral e permanente do planeamento estratégico, capaz de identificar e analisar possíveis crises e desenvolver planos de contingência • <i>Plano de contingência:</i> incluindo mecanismos para activar o plano, possíveis crises, os objectivos, o pior cenário, o mecanismo desencadeador • <i>Acções:</i> acções estratégicas, incluindo a recolha de informações e desenvolvimento de relações com outros órgãos e agentes interessados (stakeholders), internos e externos, da indústria do turismo. Mas também planos de acção táctica ou operacional de tarefas atribuídas, incluindo avisos, confirmação de mobilização, fornecendo informações de clientes e abrigos, lidando com as preocupações dos funcionários, com transporte, com possíveis pilhagens e problemas com pré-requisitos • <i>Centro de comando de gestão de crises:</i> uma instalação e local específico de comunicação e outros recursos relevantes para a equipa de gestão de crises	

Fonte: Turner (1994), Quarantelli (1984), Cassedy (1991), Drabek (1995) modificado após Faulkner (2001: 141-143).

Faulkner (2001: 145) salienta a necessidade de comprometimento entre as partes interessadas e afirma:

não importa o quão minucioso e hábil possa ser o desenvolvimento do plano de gestão de desastres, e independentemente do nível de consulta sobre o qual que se realiza o processo, este será de valor limitado

se as várias partes envolvidas não estiverem comprometidos com estes e se todos os indivíduos necessários à tomada de decisão não estiverem cientes disso.

Depreende-se desta pesquisa que os turistas atribuem responsabilidade na preparação para os desastres aos gestores do turismo, que por sua vez, colocam essa responsabilidade sobre a gestão de emergência ou sobre as autoridades governamentais, sendo que estes últimos poderão não perceber como sendo sua a responsabilidade.

Sautter e Leisen (1999: 326) notam que "se os actores [do turismo] considerarem de forma proactiva os interesses de todas as outras partes interessadas, a indústria como um todo beneficiará com um retorno significativo a longo prazo".

Análise comparativa:

Também esta dimensão reveste-se de especial importância e não poderia ficar sem discussão, mesmo que os juízos escolhidos que incluem o termo preparação sejam noções anteriormente debatidas, limitando a discussão do termo em prol de um mais amplo debate.

Contudo, não se justificando analisar novamente as frases citadas pelo analista, importa ainda assim tocar no tema à luz da informação disponibilizada pela literatura.

Por exemplo, tendo em conta a dimensão preparação e as referências do Doutor Raimundo Quintal, Faulkner (2001: 145) salienta a necessidade de comprometimento entre as partes interessadas e afirma que:

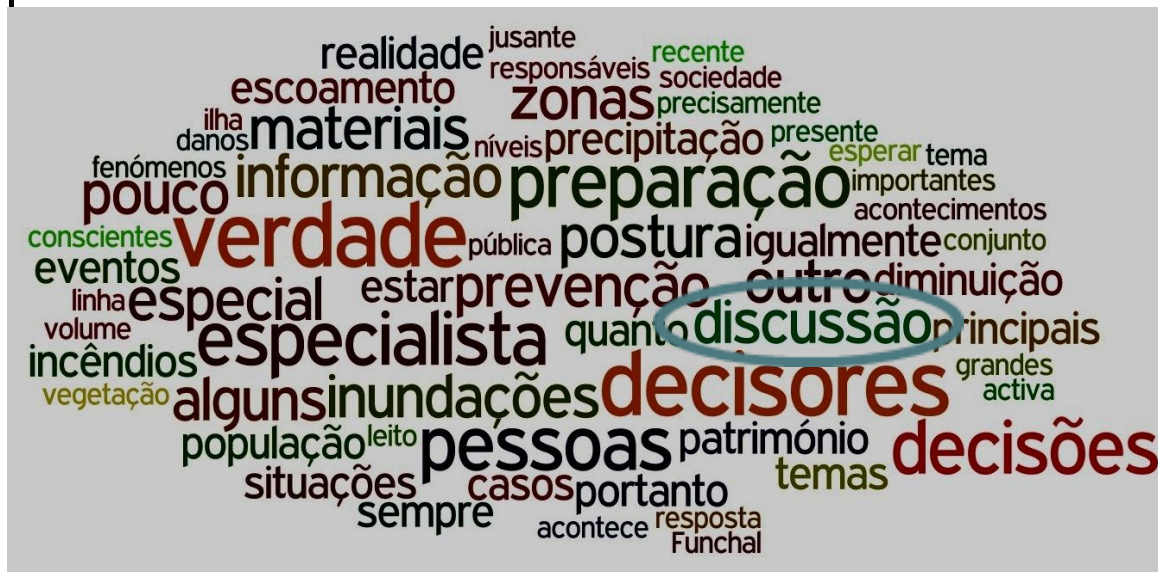
não importa o quão minucioso e hábil possa ser o desenvolvimento do plano de gestão de desastres, e independentemente do nível de consulta sobre o qual que se realiza o processo, este será de valor limitado se as várias partes envolvidas não estiverem comprometidos com estes e se todos os indivíduos necessários à tomada de decisão não estiverem cientes disso.

De entre as várias abordagens e discussões presentes nas referências literárias presentes neste trabalho, poderá ser aqui interessante destacar o resumo proposto pelo quadro ainda de Faulkner (2001), cuja abordagem faz a ligação entre o planeamento e a estratégia através de fases específicas do ciclo de vida dos desastres no turismo (ver Tabela 5.1)

A Tabela 7.1 descreve igualmente os esforços no planeamento que poderão ser tomados antes de uma crise ou desastre emergir. A teoria situacional é uma forma de investigar e segmentar públicos de uma organização ou stakeholders, a fim de entendê-los de forma mais eficaz, e é uma parte importante do desenvolvimento de uma comunicação simétrica de duas vias, (Dozier *et al.*, 1995) procurando soluções ganha-ganha. De acordo com Gonzalez-Herrero e Pratt (1996: 83), a teoria situacional procura características comuns nos públicos, tais como o reconhecimento do problema, o reconhecimento de constrangimento, nível de envolvimento, busca por informações e processamento de informações.

Dimensão: Discussão

Nuvem 2. 5 - Discussão



Na entrevista:

“...segundo o qual não existe qualquer sustentação científica ou consideração técnica que corrobore ambas as decisões, condenando ainda a falta de discussão especializada nestes e noutros casos.

“Pegando na questão da discussão pública, o especialista fez notar a falta de interesse e preocupação por parte da população, comprovando um certo alheamento, uma cultura de participação muito reduzida e uma cidadania muito pouco activa por parte da sociedade civil, confrontada com determinados temas, sobretudo com aqueles que claramente merecem ser abordados e discutidos.”

Na revisão da literatura:

No campo do turismo, pouca discussão tem sido desenvolvida à escala das crises e desastres e quanto ao desenvolvimento de tipologias ou classificações. Prideaux et al. (2003) é das poucas peças de trabalho que propõem uma classificação de quatro escalas de "choques" e fornecem exemplos de tipos de eventos choque.

As diferenças na natureza e extensão da aprendizagem organizacional, discutido acima, pode acontecer devido ao contexto cultural local, cultura organizacional e talvez até mesmo devido à forma como a aprendizagem e a reflexão são geridos pelas organizações. Rotinas defensivas ou de uma cultura organizacional defensiva podem igualmente inibir a aprendizagem. Este fenómeno pode ser descrito por Argyris e Schon (1996) os quais referem como a aprendizagem de circuito único, onde os valores e as normas que sustentam uma estratégia ou acção, são deixados sem contestação e sem alterações, impedindo que a organização aprenda com os seus erros, conduzindo eventualmente à falha. Como resultado, estes defendem a aprendizagem de circuito duplo, que irá promover a inquirição e desafiar os pressupostos e acções vigentes, levando à “utilização de novas teorias/ideais” e crucialmente a uma melhor previsão.

Análise comparativa:

Esta derradeira dimensão toca novamente na falta de interesse por parte do público em geral quando se trata de discutir temas que deveriam constar no rol das suas mais legítimas preocupações, porem as pessoas infelizmente para todos e claro está para elas próprias preferem permanecer à margem de qualquer discussão.

As análises anteriores já afloraram esta temática em ambas as vertentes, prática pelas sugestões do especialista e teórica pelas teses dos autores científicos.

III. Entrevista – Coronel Luís Neri

Dimensão: Informação

Nuvem 3. 1 - Informação



Na entrevista:

“...procuramos fazer passar a informação o mais clara possível, o mais atempada possível, de modo que essa informação tenha algum efeito tendo em conta os acontecimentos.”

“...de modo a que a informação, em especial a crucial, seja passada o mais rapidamente possível.”

“...difundir toda e qualquer informação ao público e que seria o governo a fazê-lo. Depois a partir daí cada um que esteja interessado em obter essa informação deverá fazê-lo internamente através das cadeias ou de um fluxograma que esteja definido para o seu funcionamento a partir do qual deverá procurar essa informação.”

“...sendo sempre a mesma pessoa a transmitir a informação irá permitir a quem a recebe estabelecer um vínculo verdadeiramente importante para a credibilização da informação, e por isso é essencial que deva ser sempre o mesmo órgão/pessoa a fazê-lo.”

“...a opção só poderá ser esta, um e um só responsável, máximo, poderá expor informação publicamente.”

Na revisão da literatura:

É necessária incutir ênfase nas comunicações e relações públicas para limitar os danos de organização numa emergência, o que poderia resultar em danos irreparáveis. A cooperação com os meios de comunicação é considerada vital, já que estes fornecem informações ao público em geral (Berry, 1999), ilustrando a necessidade de manter os meios de comunicação informados com frequência para que a desinformação seja a mais reduzida possível. A comunicação regular de duas vias é a melhor maneira de desenvolver uma relação favorável com os públicos (Coombs, 1999).

Responder rapidamente às solicitações dos media e do público é importante já que os media têm prazos a cumprir e estão sempre em busca de fontes de informação rápida. Se a equipa de crise não preencher os vazios, alguém o irá fazer (Coombs, 1999). Zerman (1995: 25) concorda afirmando que “os meios de comunicação tem o poder de fazer parar uma actividade”.

Como observado no tema 6, é necessária liderança dentro de uma organização qualquer que ela seja, dentro de um sector da indústria, e ao nível do destino para fornecer direcção e orientação por forma a lidar com os incidentes, bem como um porta-voz para interagir com a comunicação social. O papel de um porta-voz oficial é fundamental para controlar o fluxo de informações e para desenvolver mensagens consistentes durante a fase de emergência e a fase intermédia. Poderá ser o executivo-chefe (e frequentemente tal acontece) de uma organização ou um director de relações públicas. No caso da Singapore Airlines no acidente do voo SQ 006, o Director de Relações Públicas foi o porta-voz chave ao lado do Presidente e Vice-Presidente (Henderson, 2003).

Como discutido anteriormente, tanto as organizações como os destinos deverão possuir um pré-acordo de crise ou grupo de gestão de desastres, quer a nível organizacional, local, regional ou nacional. Este grupo deve ter uma ideia clara dos tipos de crises e desastres que podem ocorrer de acordo com o risco e a vulnerabilidade inerente à organização ou ao destino e ter uma resposta pré-planeado elaborada/preparada.

O gestor de emergência, de acordo com Alexander (2000) tem que ser capaz de se fazer valer perante situações de informação conflituosa de forma rápida, e necessita lidar com níveis de alto risco, fluxos de informação e situações indefinidas, competição e conflito entre os colaboradores de emergência e situações de urgência, onde o tempo ou a falta dele é ameaçador (Drabek, 1990). O modelo básico de sistemas de gestão de emergência segue uma rígida cadeia de comando e uma hierarquia estruturada com responsabilidades claramente definidas. No modelo básico, a centralização garante que a duplicação não ocorre e que a informação é usada onde é mais necessária.

Muitos desastres naturais podem ter contra advertências através de sistemas de aviso como forma mais importante para mitigar os riscos associados a ciclones e outros eventos recorrendo para tal a sistemas de alerta eficazes (WTO, 1998). Isto é especialmente importante para as operações de turismo comercial já que os turistas colocam toda a sua confiança nos operadores turísticos para avaliar o risco e a vulnerabilidade em seu nome.

Análise comparativa:

A primeira dimensão destacada pela nuvem de palavras resultante da transcrição da entrevista com o Coronel Luís Neri é novamente informação, que apesar de ser uma dimensão bastante solicitada, reúne frases com outras tantas abordagens, sendo que algumas delas revelaram chamar e si informação que importa aqui aprofundar.

As primeiras duas frases destacam a importância da clareza, da rapidez e de uma correcta selecção da difusão da informação transmitida ao público-alvo. Neste contexto o papel da comunicação social reveste-se da maior importância, e portanto a relação com estes stakeholders deverá estar no topo das prioridades. A pesquisa efectuada sobre o assunto mostra que é necessário incutir ênfase nas comunicações e relações públicas para limitar os danos de organização numa emergência, o que poderia resultar em danos irreparáveis. A cooperação com os meios de comunicação é considerada vital, já que estes fornecem informações ao público em geral (Berry, 1999), ilustrando a necessidade de manter os meios de comunicação informados com frequência para que a desinformação seja a mais reduzida possível. A comunicação regular de duas vias é a melhor maneira de desenvolver uma relação favorável com os públicos (Coombs, 1999).

O comentário a seguir apresenta o fluxo de comunicação suportado em situações de crise, nomeadamente através da definição de um órgão máximo em termos de organização e comunicação, no caso o Governo Regional e que toda e qualquer informação deveria ser comunicada passada à opinião pública pelos decisores de mais elevado nível daquele órgão. Também aqui os autores desta problemática seguem esta orientação. Um dos componentes verdadeiramente vitais na resposta a uma crise ou desastre é a emergência por uma liderança centrada num indivíduo ou organização que represente fielmente o destino ou a companhia atingida por um impacto prejudicial. Este indivíduo deverá providenciar liderança através da gestão do incidente pela operacionalização ou supervisão da crise ou através de estratégias de gestão de desastres. É necessária liderança dentro de uma organização qualquer que ela seja, dentro de um sector da indústria, e ao nível do destino para fornecer direcção e orientação por forma a lidar com os incidentes, bem como um porta-voz para interagir com a comunicação social. O papel de um porta-voz oficial é fundamental para controlar o fluxo de informações e para desenvolver mensagens consistentes durante a fase de emergência e a fase intermédia. O gestor de emergência, de acordo com Alexander (2000) tem que ser capaz de se fazer valer perante situações de informação conflituosa de forma rápida, e necessita lidar com níveis de alto risco, fluxos de informação e situações indefinidas, competição e conflito entre os colaboradores de emergência e situações de urgência, onde o tempo ou a falta dele é ameaçador (Drabek, 1990). Este modelo de sistemas de gestão de emergência segue uma rígida cadeia de comando e uma hierarquia estruturada com responsabilidades claramente definidas. A centralização garante que a duplicação não ocorre e que a informação é usada onde é mais necessária.

As últimas duas observações tocam neste último ponto mencionando precisamente a importância do porta-voz na inter-relação entre o público (através da comunicação social), e as autoridades e os agentes de gestão da crises e dos desastre no concerne à informação disponibilizada.

Dimensão: Comunicação

Nuvem 3.2 - Comunicação



Na entrevista:

“Em termos de comunicação, a mesma deverá ser desenvolvida sempre pelo mesmo órgão enquanto esse período de crise for vigente, essencialmente porque não existem duas pessoas que comuniquem da mesma forma...”

“A questão da comunicação é uma área difícil, tem que haver uma forte componente de preparação para quem lida com este tipo de assuntos, porque num ápice poderemos perder totalmente o controlo e com efeitos devastadores.”

“...o *timing* que nós dispomos para difundir qualquer notícia, não é o mesmo que os órgãos de comunicação social querem dispor. Por isso poderá haver a percepção ou o entendimento que há alguma dificuldade de comunicação.”

“...por isso mesmo os agentes de comunicação têm que perceber o nosso tempo e nós também devemos perceber o tempo do outro lado, e é aqui que tem que haver um entendimento perfeito nesta relação.”

“Notícia e informação são diferentes, distinguindo-as o facto de haver confirmação ou não e quando se trata de comunicação que tem a ver com pessoas, mais importante se torna.”

Na revisão da literatura:

Laws e Prideaux (2005) encontraram um bom ponto de acordo sobre uma tipologia consistente para os termos que descrevem crises no turismo contribuindo para facilitar o diálogo e a comunicação com outros investigadores da área de gestão de crises, vital na promoção e compreensão do conhecimento.

Soñmez (1998) sugere que os turistas tendem a mudar o seu comportamento devido ao terrorismo, substituindo destinos arriscados por alternativas mais seguras durante o processo de decisão, colocando os destinos seguros no conjunto das escolhas seleccionáveis. Outros investigadores, notaram como as percepções negativas podem afectar regiões inteiras, como o Médio Oriente devido precisamente à instabilidade política (Beirman, 2002) ou na Ásia com o caso da SARS e o *tsunami* de 26 de Dezembro de 2004 na região do Índico (Kozak *et al.*, 2007), afectando drasticamente a escolha do destino, sugerindo que a gestão de imagens é um aspecto importante na comunicação de crises do turismo.

As modificações na imagem, podem ocorrer como resultado de uma crise na comunicação e na relação pública, portanto é de extrema importância contribuir para desenvolver uma imagem positiva do destino por forma a restaurar a cadência de imagens positivas e o aumento das intenções de visita, conjuntamente com os esforços do marketing de recuperação para captar visitantes precisamente durante o estágio conativo do processo decisório.

Estas teorias e conceitos são úteis para que gestores possam querer restabelecer a confiança de um destino ou organização após de uma crise ou desastre, já que ilustram quais os métodos que são mais credíveis e que influências podem ter na mudança da percepção dos consumidores. Certamente, a discussão acima sugere a dificuldade em lidar com os meios de comunicação e a importância da comunicação e da relação pública perante a crise, como um precursor importante para os esforços de marketing de recuperação.

Da mesma forma, os media irão exigir certos factos e informações a respeito de qualquer desastre ou evento perigoso e uma lista de contactos de personalidades que quererão abordar. A identificação de indivíduos-chave para a comunicação na imprensa, incluindo um porta-voz da EGD (Equipa de Gestão de Desastres) é uma parte vital da preparação,

É necessário definir um conjunto de especialistas operacionais e processos de tomada de decisão para lidar eficazmente com crises, que por variadíssimas razões deverão operar em grupo.

Essencialmente, a equipa deve ser transversalmente funcional, fornecendo entradas (input) de todas as partes de uma actividade em particular, indústria ou o destino, de forma mais eficaz incluindo questões e problemas que poderão ser encontrados. Parsons (1996) sugere que a um nível organizacional um grupo de comando com executivos seniores deverá estar envolvido, mas apenas um, de preferência um director sénior, deverá ser nomeado como porta-voz. No entanto, como Robert e Lajtha (2002: 185) declaram, com respeito às percepções da gestão sénior, na gestão de crises:

então porque estão estas pessoas geralmente despreparadas? Que alavancas podem ser usados para fazê-los ver a importância desta preparação? Por que razão muitos dos gestores de topo dedicam tão pouco tempo para a gestão e o treino no planeamento de crises, quando o retorno sobre investimentos reduzidos poderão ser enormes e até mesmo em termos comerciais autênticos salva-vidas?

Como se observa a citação, não é só o planeamento de nível estratégico que é exigido, mas também a formação do pessoal para operar sob uma situação de crise. Em particular, os funcionários devem ser treinados de forma a lidar com a pressão do tempo e a falta de informação, situação que se sucede demasiadas vezes, em situações de crise. Porque a crise cria pressão psicológica, a equipa poderá mesmo ter que realizar aconselhamento e treino para lidar com a fadiga, o stresse e o medo, a todos os elementos da gestão de crises. Além disso, o pessoal de relações públicas deverá também ser treinado em termos de comunicação de crises, que é um elemento importante na fase de gestão destes eventos (e que é discutido mais adiante).

Bland (1995: 29) propõe seis componentes principais para o treino de gestão de crises para as organizações, fornecendo um bom quadro de trabalho para a formação em gestão de crises para as mesmas:

- 1) Formação teórica: para que a gestão faça considerações sobre crises e de que forma a crise é definida. Isso ajuda a formar o esqueleto do plano de crise.
- 2) *Brainstorming*: dos vários tipos de crises que se poderão sentir e de que forma poder-se-ia responder a estas. Fazer perguntas sobre o que poderia atingir/afectar? Que a audiência seria almejada e como reagiriam? Como é que nos comunicaríamos com eles?
- 3) Planeamento: Qualquer plano escrito é agora elaborado num manual de crise.
- 4) Treino dos media: Qualquer porta-voz deverá ser treinado em técnicas de entrevista sobre crises.
- 5) Simulações: simulações de crises são uma maneira útil de avaliar os pontos fortes e fracos da equipa e mantê-la alerta.
- 6) Auditorias: Um auditor de crises poderá verificar a consciencialização individual dos procedimentos de crise e garantir que os dados e os manuais são mantidos actualizados.

Responder rapidamente às solicitações dos media e do público é importante já que os media têm prazos a cumprir e estão sempre em busca de fontes de informação rápida. Se a equipa de crise não preencher os vazios, alguém o irá fazer (Coombs, 1999). Zerman (1995: 25) concorda afirmando que “os meios de comunicação tem o poder de fazer parar uma actividade”.

Tal como Gartner e Shen (1992: 47) afirmam, “o único agente capaz de mudar a imagem de uma área drasticamente num curto período de tempo são os meios de comunicação”, devido à sua elevada credibilidade e/ou penetração no mercado. A literatura de gestão de crises enfatiza a necessidade de ter uma estratégia de comunicação detalhada com estes agentes, já que podem incentivar o fluxo e a intensidade de uma crise ou até mesmo de transformar um incidente num acontecimento ruinoso (Keown-McMullan, 1997).

Análise comparativa:

Comunicação, é o outro dos termos/dimensão em destaque na nuvem, tal como no caso da nuvem referente à entrevista 1 com o Engenheiro David Caldeira, este termo apenas aparece menos do que informação.

Em termos de frases a reter a questão da comunicação volta a ter duas chamadas de atenção, com um enquadramento alinhado com as referências finais retidas na dimensão anterior, nomeadamente quanto à definição de um e um só elemento de difusão da comunicação, o qual deverá estar altamente habilitado e preparado para o fazer, já que segundo o Coronel Luís Neri poder-se-á perder totalmente o controlo e com efeitos devastadores. A literatura lembra, para além do referido na grandeza anterior (informação), que as modificações na imagem, podem ocorrer como resultado de uma crise na comunicação e na relação pública, portanto é de extrema importância contribuir para desenvolver uma imagem positiva do destino por forma a restaurar a cadência de imagens positivas e o aumento das intenções de visita.

O timing de que dispõem as agências de resposta como é o caso da Protecção Civil não é o mesmo que os órgãos de comunicação social querem dispor, recorda o responsável, criando a impressão errada da existência de alguma dificuldade de comunicação. Apesar disso este responsável está ciente da pressão inerente à sua actividade, em particular durante eventos mais exigentes. Os Especialistas desta área referem que “responder rapidamente às solicitações dos media e do público é importante já que os media têm prazos a cumprir e estão sempre em busca de fontes de informação rápida. Se a equipa de crise não preencher os vazios, alguém o irá fazer (Coombs, 1999). Zerman (1995: 25) concorda afirmando que “os meios de comunicação tem o poder de fazer parar uma actividade”.

Na sequência deste raciocínio, outra nuance é colocada pelo Coronel fazendo notar que os tempos e de funcionamento de uns de outros devem ser respeitados, reforçando a necessidade de entendimentos entre as partes, a fim de gerar a melhor relação possível. A literatura de gestão de crises enfatiza a necessidade de ter uma estratégia de comunicação detalhada com estes agentes, já que podem incentivar o fluxo e a intensidade de uma crise ou até mesmo de transformar um incidente num acontecimento ruinoso (Keown-McMullan, 1997). Outras referências provenientes da literatura apresentam-se novamente adequadas neste contexto, por Berry (1999) que nota que, a cooperação com os meios de comunicação é considerada vital, já que estes fornecem informações ao público em geral (ilustrando a necessidade de manter os meios de comunicação informados com frequência para que a desinformação seja a mais reduzida possível. Coombs (1999) adverte que, a comunicação regular de duas vias é a melhor maneira de desenvolver uma relação favorável com os públicos.

A frase final renova a importância da definição de porta-voz máximo e único, o qual deverá ser o escolhido para expor informação publicamente.

Dimensão: Resposta

Nuvem 3. 3 - Resposta



Na entrevista:

“Em termos de resposta, é conhecido o chamado ciclo da emergência, composto por um conjunto de fases, que deverá começar pela prevenção e preparação, estando de certa forma interligadas já que se uma delas falhar poderá ser necessário passar à fase da resposta...”

“...é difícil visualizar uma separação sobre quando acaba a resposta e começa a recuperação. Assiste-se sempre a um *timing* coincidente com acções de resposta e recuperação, que no caso do 20 de Fevereiro de 2010 ficou bem patente...”

“...é fundamentalmente ter os meios prontos para uma resposta o mais adequada possível, sem descorar a prevenção, porém procuramos antes entrar a sério na capacidade de resposta...”

“...são os exercícios de simulação de eventos ou cenários, na medida em que só através destas acções poderá ser possível reconhecer as capacidades em termos de resposta e a que nível os activos estão prontos e preparados...”

“...não restem dúvidas quanto à impossibilidade de dar resposta total ou integral. É até algo que está intimamente ligado ao desenvolvimento...”

“...contudo deveremos antes procurar dar resposta àqueles eventos cuja probabilidade de acontecer seja elevada e posteriormente todos os trabalhos e estudos que lhe possam advir terão que nos permitir pensar na resposta que devemos dar.”

Na revisão da literatura:

Fink (1986, 2000) e Roberts (1994) desenvolveram ambos modelos ligeiramente diferentes para explicar o ciclo de vida de crises (ver Tabela 2.4), sugerindo que crises e catástrofes passam por uma série de estágios linearmente progressivos. Fink (1986, 2000) descreveu quatro estágios distintos, enquanto Roberts sugeriu cinco etapas. Ambos foram combinados por Faulkner (2001) num modelo de seis estágios para desenvolver o primeiro Modelo específico de gestão de desastres no turismo, que foi posteriormente aplicado no caso das inundações de Katherine na Austrália (ver Faulkner e Vikulov, 2001). Esta classificação baseada na anatomia do ciclo de vida de crises e catástrofes comprovadamente útil, pois sugere aos gestores que estratégias podem ser consideradas ou desenvolvidas nas várias fases de uma crise ou desastre, e como parar ou abrandar o ímpeto da crises em direcção à próxima fase.

Compreender as crises e os desastres, o seu ciclo de vida e os potenciais impactos e acções, poderá auxiliar no desenvolvimento de estratégias por parte das organizações por forma a lidar com tais incidentes. Ao compreender esses fenómenos, as estratégias mais eficazes podem ser desenvolvidas para parar ou reduzir a gravidade dos seus impactos sobre as empresas e a sociedade, apesar de sua complexidade.

Modelos como o Perfil de Prioridades Estratégicas em Cascata (PPEC - CSPP) e Triagem de Gestão Operacional (TGO - OMT) podem ser utilizadas para comunicar mais eficazmente e para desenvolver uma resposta de controlo da crise ou da situação de desastre (Heath, 1995).

A TGO recorre a princípios similares para a triagem médica de emergência a fim de auxiliar a melhor afectação dos recursos na fase de emergência de uma crise ou desastre. A triagem moderna na realidade recorre a quatro classificações, sugerida por Grant *et al.* (1989):

- 1) *Mais alta prioridade*: tratamento imediato e de evacuação; lesões graves, necessitando de atenção urgente, frequentemente codificada pela cor vermelho.
- 2) *Alta prioridade*: tratamento secundário; lesões moderadas que requerem atenção, muitas vezes codificadas com a cor amarela.
- 3) *Baixa prioridade*: tratamento terciário (incluindo primeiros socorros); frequentemente definida pela cor verde; feridos ligeiros.
- 4) *Vítimas mortais*: nenhum tratamento além de verificar a mortalidade, muitas vezes codificados por cores cinza ou preta.

A TGO utiliza dados em locais operacionais em termos de recursos necessários, do número de vítimas e a urgência da acção para determinar prioridades, mapear locais específicos que necessitam de recursos de carácter prioritário usando uma tabela de comparação.

Um total de 49% dos turistas do estudo de Drabek (2000) indicaram a necessidade de formação para os colaboradores, sugerindo que os exercícios ou manobras de simulação poderiam ser úteis para os mesmos. As simulações e os exercícios são úteis para as organizações, do ponto de vista individual na indústria do turismo, bem como para as organizações de turismo local e regional.

O desenvolvimento de simulações com base em cenários para ajudar a formar os funcionários para os princípios e práticas de gestão de desastres, será portanto vital, tal como provam Faulkner e Vikulov (2001) no caso das inundações de Katherine em 1998 na Austrália, tendo observado à época “que o grupo de planeamento contra desastres da região Katherine, só recentemente (Novembro de 1997) realizou exercícios em que o cenário de desastre foi uma grande inundação”, situação que ainda assim contribuiu para resposta à inundação real em Janeiro de 1998.

Os critérios de classificação utilizados pelos autores são um pouco semelhante às discussões anteriores, uma vez que se combinam tanto a escala como a probabilidade destes incidentes ocorrerem para formar um modelo de classificação. Infelizmente, como observado anteriormente, as agências até o momento têm-se preocupado mais com a prevenção de incidentes de alta probabilidade e baixo impacto (Hills, 1998). Essa visão poderá eventualmente mudar após os últimos acontecimentos e bem conhecidos de todos, de baixa probabilidade e alto impacto como o 11 de Setembro de 2001 nos EUA e o *Tsunami* de Dezembro (*Boxing Day*) de 2004 no Oceano Indico?

Tabela 2.3 - Classificação de choques

Escala	Probabilidade	Exemplo de evento
S4	Não previsto	Ataque terrorista a 11 de Setembro nos EUA, Guerra do Golfo 1991, a crise financeira asiática
S3	Improvável	Causa perturbação nas condições Pré-existent (ou seja, terremotos, ataques terroristas, golpes de Estado)
S2	Cenário possível com base no pior cenário de condições comerciais anteriores	Limite superior de variáveis normalmente utilizadas na previsão (ou seja rápida ascensão nas taxas de câmbio)
S1	O esperado com base em recentes condições comerciais anteriores	Dentro da gama de movimentos esperados nas taxas de câmbio e inflação

Fonte: Modificado após Prideaux *et al.* (2003: 484).

Ainda assim, como Smith (1995) aponta, surgem muito poucas perguntas após a avaliação do risco no sentido de analisar o impacto real das medidas de atenuação ou de protecção, o que restringe o nosso entendimento sobre a redução dos riscos e seu valor. Além disso, a OMC (1998) sugere que qualquer análise e avaliação do risco devem incluir os impactos indirectos de um desastre, incluindo perdas secundárias (mortes e feridos), perdas no funcionamento de serviços essenciais, perdas de mercados e perturbações no turismo. Smith (1995) sugere uma equação de risco com base nas três questões acima referidas:

$$R \text{ (risco)} = P \text{ (probabilidade)} \times P \text{ (prejuízo)}$$

No entanto, avaliação de risco envolve não apenas a identificação de estimativas e avaliações de risco, mas deverá similarmente considerar a capacidade da população para enfrentar ou lidar com esses riscos, e devendo portanto, incluir este elemento de capacidade em qualquer equação de avaliação de risco, como a seguir em ISDR (2004):

$$\text{Risco (R)} = \text{Perigo (P)} \times \text{Vulnerabilidade (V)} / \text{Capacidade (C)} \text{ ou}$$

$$\text{Risco (R)} = \text{Função de (H e V / C)}$$

A vulnerabilidade pode ser relacionada tanto com a vulnerabilidade perante o perigo, mas também a um conceito chamado de vulnerabilidade subjacente (Allen, 2003) que se relaciona com uma fraqueza contextual ou à susceptibilidade subjacente da vida diária (tais como as forças de mercado e as tendências políticas, ou a globalização), que origina uma situação vulnerável. A vulnerabilidade pode incorporar os seguintes quatro principais tipos:

Apesar da necessidade óbvia para compreender e controlar os impactos de tais incidentes, poucas vezes serão simples para os gestores devido à natureza caótica das crises e afins, e devido à incerteza e falta de informação que os rodeia.

A teoria da complexidade e do caos pode fornecer alguma informação sobre a gestão da crise e do desastre para as organizações da indústria do turismo, bem como no campo mais amplo de gestão de desastres (Pefling, 2003). Estas teorias surgiram como uma escola de pensamento para descrever o quão complexo será o funcionamento dos sistemas (McKercher, 1999) e pode fornecer uma estrutura para reunir diversos elementos e abordagens para a gestão de desastres, de acordo com Pelling (2003). As crises e os desastres ilustram situações caóticas e revelam as inter-relações complexas entre sistemas humanos e naturais (Faulkner, 2001).

Esta discussão da complexidade e do caos sugere que, os gestores e planeadores do turismo devem considerar tomar uma abordagem mais estratégica a tais incidentes, lidar com as crises e os desastres de uma forma flexível, mas ainda holística (total/integral), e que não devem ter medo da mudança tão inerentes aos sistemas abertos perante os quais o turismo deve produzir transformação, estabilidade e vitalidade a longo prazo. Como McKercher (1999: 433) descreve muito bem:

[o caos e a teoria da complexidade] aprecia que a turbulência e os períodos de turbulência intensa são um elemento intrínseco do sistema e um elemento essencial para promover a mudança rápida nas comunidades de turismo... uma abordagem caótica ao turismo, explica a um nível conceptual, grande parte da variabilidade observado no turismo, que confunde a capacidade dos formuladores de políticas de turismo para o controlo do mesmo e os planeadores estratégicos para prever fluxos turísticos com precisão no futuro... o papel dos actores do sector público num sistema caótico transformou-se numa tentativa de influenciar a direcção de crescimento perante parâmetros exequíveis, ao invés de tentar exercer controlo total sobre este...

Análise comparativa:

A primeira frase que importa ressaltar na dimensão resposta, citada pelo entendido, dá a conhecer o chamado ciclo da emergência composto por um conjunto de fases, que deverá começar pela prevenção e preparação, estando de certa forma interligadas já que se uma delas falhar poderá ser necessário passar à fase da resposta. A correspondente correlação literária não prevê um ciclo de emergência, mas advoga que as crises e as catástrofes passam por uma série de estágios linearmente progressivos e ligados ao ciclo de

vida das crises ou desastres. Fink (1986, 2000) e Roberts (1994) desenvolveram ambos modelos ligeiramente diferentes para explicar o ciclo de vida de crises (ver Tabela 2.4), Fink (1986, 2000) descreveu quatro estágios distintos, enquanto Roberts sugeriu cinco etapas. Ambos foram combinados por Faulkner (2001) num modelo de seis estágios para desenvolver o primeiro Modelo específico de gestão de desastres no turismo, que foi posteriormente aplicado no caso das inundações de Katherine na Austrália (ver Faulkner e Vikulov, 2001).

Na segunda abordagem é mencionado pelo responsável, tal como na literatura, que, é difícil visualizar uma separação sobre quando acaba a resposta e começa a recuperação. Assiste-se sempre a um *timing* coincidente com acções de resposta e recuperação. Poderá não ser sempre assim mas é totalmente verdade nas inundações de 20/02/2010, tendo sido observado uma série de organizações publicas e privadas, e as próprias comunidades empenhadas no esforço de recuperação poucas horas após o fim do pior cenário.

A frase seguinte apresenta a verdadeira função de uma agência de resposta como a protecção Civil, não descurando a prevenção, mas reforçando a necessidade de dispor dos meios activos para uma resposta o mais pronta e adequada possível. O autor Heath (1998) aflora a tese de que a prontidão, a resposta e a recuperação como parte da gestão estratégica, embora ressalve que a prontidão seja um pouco diferente das duas outras categorias, uma vez que requer sensibilização, formação e testes/exercícios.

A última fase apresentada em cima da autoria de Heath associa-se na perfeição à ideia proposta pelo Coronel Luís Neri, segundo o qual só através de acções de simulação e exercícios de treino sobre eventos ou cenários do tipo desastre, poderá ser possível reconhecer as capacidades em termos de resposta e a que nível os activos estão prontos e preparados. Um Bom exemplo desta ideia surge por Faulkner e Vikulov (2001) no caso das inundações de Katherine em 1998 na Austrália, na qual foi visível que o desenvolvimento de simulações com base em cenários para ajudar a formar os funcionários para os princípios e práticas de gestão de desastres, foi vital.

A derradeira saber proposto refere que “contudo deveremos antes procurar dar resposta àqueles eventos cuja probabilidade de acontecer seja elevada e posteriormente todos os trabalhos e estudos que lhe possam advir terão que nos permitir pensar na resposta que devemos dar”. A ideia vem, também por este especialista, recordar que a capacidade resposta deverá sintonizada com a possibilidade ou a probabilidade de determinado evento acontecer. A literatura e de acordo com Hills (1998) e Heath (1995) a maioria do planeamento e da política de gestão da emergência concentra-se nos eventos de impacto altamente provável mas de baixo impacto, em detrimento da baixa probabilidade versus eventos de alto impacto, e ignora o potencial dos desastres para criarem outros incidentes interligados. Porém para os casos implícitos no comentário que o responsável pela Protecção Civil regional sugere, os eventos são de probabilidade discutível mas história recente mostra que a intensidade é elevada (como no caso inundações mais recentes), e portanto a prontidão e a resposta deveram ser dimensionadas tendo em conta essa intensidade.

Dimensão: Prevenção

Nuvem 3. 4 - Prevenção



Na entrevista:

“Pede-se uma prevenção em sentido lato, se cada um de nós tiver a consciência que está proceder correctamente, estaremos assim a ter uma atitude preventiva que de certeza irá reduzir ou minimizar o posterior impacto dos desastres.”

“É precisamente aqui que vai incidir a prevenção numa óptica do bom utilizador na qual todos nós teremos que ser responsáveis, ou seja, teremos que fazer tudo o que estiver ao nosso alcance de modo a garantir que a prevenção em termos de toda a sua extensão é atingida ou consumada.”

“A formação para a prevenção nas escolas, é no fundo uma abordagem com continuidade, ou seja, aquilo que agora está a ser ensinado aos mais novos, ser-lhes-á apresentada mais tarde em versões apuradas, adequadas às respectivas idades, para que quando seguirem para o ensino universitário ou para o mercado de trabalho, reúnam já um conjunto de anos nos quais receberam determinado tipo de informação sobre formas de estar na vida, que lhes permitirão decidir melhor e favoravelmente em termos preventivos...”

Na revisão da literatura:

Embora o número de desastres associados tenha aumentado nas últimas décadas e o número das populações ameaçadas por tais incidentes tenha também crescido, a taxa de mortalidade caiu quase para metade (ISDR, 2004) como resultado da mitigação do risco de desastre ou devido a estratégias de prevenção. No entanto, muito mais poderá ser feito na mitigação e prevenção de desastres, particularmente no impacto sobre os destinos turísticos.

A Década Internacional para a Redução de Desastres Naturais (IDNDR) proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas de 1990 a 1999 e os seus programas são uma forma de sensibilização para redução de desastres e dos seus riscos entre os membros da comunidade científica, mas também para as comunidades locais, que devem estar informadas e a par dos acontecimentos em parceria com cientistas e governo (Salter, 1997).

A ISDR (2004) desenvolveu um quadro de redução do risco de desastre (ver Figura 4.2), que define os principais componentes da redução de risco. Como discutido anteriormente, o contexto para o planeamento e gestão de desastres está associado ao conceito de desenvolvimento sustentável, que num sentido amplo e holístico engloba elementos económicos, sociais, culturais, políticos e ambientais.

Portanto, o debate sobre a prevenção e a redução de desastres (do turismo) deverá ser considerado de forma séria, num contexto mais amplo e num enquadramento de desenvolvimento sustentável.

A mitigação e redução de potenciais riscos e desastres é necessária ao nível internacional, nacional, regional, local e individual. Estes níveis diferentes indicam que os conceitos de risco e probabilidade de vulnerabilidade podem ser observados em muitas escalas diferentes, desde as internacionais às individuais. McEntire (1999, 2001), considerando o conceito de vulnerabilidade, sugere a necessidade de desenvolvimento invulnerável o qual é amplamente definido como sendo do âmbito da gestão da vulnerabilidade.

As altitudes da indústria, comunidade e dos turistas perante os riscos e os perigos naturais são de consideração importante. Por exemplo, o público tem um papel importante na prevenção e preparação e deverá entender como proceder num desastre natural em acção. No entanto, como Larsson e Enander (1997) sugerem, as pessoas tendem a não estar interessados na prevenção e preparação e acreditam que são menos vulneráveis do que os outros. O papel das normas e valores sociais e o nível de preparação estão sob escrutínio, especialmente no que diz respeito ao turismo, mas é vital no sentido de ajudar a formular estratégias para incentivar a prevenção, a preparação e a resposta dos turistas e moradores locais em regiões vulneráveis.

Análise comparativa:

O termo prevenção, sem surpresa, volta novamente a figurar entre os mais comuns. Também o responsável pela Protecção civil local, toca neste tema com alguma frequência, deixando alguns reparos que importam agora tratar.

As duas primeiras referências chamam à atenção para a necessidade de envolver todos os que podem participar, envolverem-se e empenhar-se na prevenção, cujo objectivo será procurar extensiva e profunda o suficiente para a redução, minimização e/ou mitigação do efeito e do impacto das crises e dos desastres é realmente consumada. A literatura aponta segundo orientações idênticas: a prevenção e a mitigação/redução das crises e dos desastres no turismo é um factor central para uma melhor gestão destes eventos. Reduzindo os riscos, os desperdícios de tempo e as situações de fraca gestão de recursos, menos situações de crise surgiriam e aqueles que desempenham funções de forte implicação nesta fase, iriam provavelmente tratar do problema de forma mais eficaz (Heath, 1998). A Década Internacional para a Redução de Desastres Naturais (IDNDR) proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas de 1990 a 1999 e os seus programas, são uma forma de sensibilização para redução de desastres e dos seus riscos entre os membros da comunidade científica, mas também para as comunidades locais, que devem estar informadas e a par dos acontecimentos em parceria com cientistas e governo (Salter, 1997). Tal como já discutido anteriormente a prevenção só poderá ser verdadeiramente efectiva se dois dos principais factores, o risco e a vulnerabilidade, e que a tornam necessária forem expressamente reconhecidos. O risco nunca poderá ser completamente eliminado, no entanto, pode ser melhor gerido de forma que a vulnerabilidade a esse risco sejam reduzidos. De acordo com Smith (1995), esta situação envolve muitas vezes alguma forma de avaliação e gestão do risco de forma a reduzir o factor risco ou vulnerabilidade à propriedade ou a vida humana como resultado de um perigo natural.

A terceira e última ideia proposta dá conta da orientação para a prevenção seguida pela agência de resposta representada pelo Coronel Luís Neri, em particular através da formação prestadas nas escolas da região, chamando à atenção para o modelo evolutivo em termos cronológicos da mesma, permitindo que os futuros adultos se apresentem melhor educados e consciencializados para a questão da prevenção.

“Na medida em que se tratam de arquipélagos, por várias razões óbvias, entre elas riscos e vulnerabilidades distintas por um lado e semelhantes por outro, Canárias, Açores e Madeira, celebram intercâmbios que possibilitam a conjugação e a troca de esforços e valências.”

“...aqui a primeira abordagem dá-se com a redução e mitigação dos riscos, num enquadramento preventivo, ou seja, no sector da construção civil deverá ser definido um conjunto de regras com características anti-sísmicas.”

Na revisão da literatura:

Este processo elevou também os negócios até um conjunto mais amplo de "riscos globais", envolvidos na actividade empresarial a uma tal escala, e bem à medida da globalização, frequentemente vista como complexa e caótica (Jessop, 1999). A maior exposição à mudança política, económica, social e tecnológico nos países, muitas das vezes com repercussões das bases das empresas de turismo, exige que os gestores do turismo lidem efectivamente com a crise e o desastre (muitas vezes localizado a uma distância substancial).

O mundo está cada vez mais interdependente e interligado, de tal forma que crises de pequena escala numa parte do mundo poderão ter um impacto significativo no outro lado do mundo. Instabilidade política, ou a eclosão de guerras numa parte do mundo poderá reduzir dramaticamente o padrão das viagens turísticas para outras partes do mundo. O turismo é, portanto, altamente susceptível a factores externos e às pressões num ambiente de operações mais amplo. McEntire (2001) acredita que uma série de factores inter-relacionados (causados pelo processo de desenvolvimento e pela alteração de valores, atitudes e práticas) estão a criar uma maior vulnerabilidade e riscos para a sociedade e as empresas (ver Tabela 1.2).

O Modelo de Subsistência Sustentável (MSS) tem vindo a orientar algumas intervenções em situações de desastres, através do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), da CARE Internacional (organização não-governamental de luta contra a pobreza no mundo) e da OXFAM (movimento global para a mudança e contra a desigualdade), de acordo com Mubarak (2007), porque muitos doadores e agências de ajuda humanitária visualizam a intervenção de cooperação perante o desastre como parte de um desenvolvimento contínuo de relevo, enfatizando a necessidade de estratégias de subsistência, que poderão variar dependendo daqueles que são mais vulneráveis, já que são estes os mais afectados por desastres naturais. No entanto, esta abordagem poderia ser usada para os países desenvolvidos que podem também enfrentar desastres naturais. Porventura, essa abordagem poderia até ser traduzida para a recuperação da crise organizacional, considerando a organização como um sistema, sujeita a um contexto de vulnerabilidade, bens de subsistência, transformadoras de estruturas e processos, bem como a estratégias de subsistência e resultados. O papel dos meios de subsistência e do capital seriam igualmente importante para a recuperação e resolução a longo prazo perante o impacto de crises e desastres.

Uma melhor compreensão da dicotomia bens de subsistência / capital é importante na perspectiva da gestão de crises e desastres no turismo por várias razões. Primeiro, na perspectiva da assistência das organizações e do governo devem ser consideradas políticas de recuperação de longo prazo que auxiliem as partes interessadas (incluindo empresas de turismo e comunidades) por forma a providenciar acesso de longo prazo a bens de subsistência e a estratégias de apoio à sobrevivência, o que acabará por ajudar a integrar as políticas de recuperação no desenvolvimento sustentável. Segundo, as políticas devem incluir toda a gama de bens de subsistência ou de capital descrito na Tabela 8.2, incluindo físicos, naturais, humanos, financeiros e sociais. Uma crise ou desastre oferece uma oportunidade para fazer balanços e planos de longo prazo de desenvolvimento sustentável tanto para as comunidades e as organizações em

desenvolvimento, bem como as desenvolvidas. O capital social é particularmente importante neste contexto, como um meio de subsistência.

Um desastre pode ter benefícios de longo prazo para as comunidades ou as empresas, por via da geração de ímpetus para resolver problemas sociais, melhorar os bens de subsistência, o capital social e reduzir a vulnerabilidade a futuros incidentes.

É óbvio que as parcerias entre as Organizações de Gestão do Desastre (OGD – DMOs), o sector público, sectores não-governamentais e o sector privado são importantes, porém, para grandes crises e catástrofes, poderá ser necessária cooperação regional... Como sugere Beirman (2006), ainda que uma crise possa afectar um local específico, esta tem muitas das vezes um impacto regional.

A alternativa a um modelo centralizado é conhecida por uma série de nomes diferentes, tais como sistema de comando de incidentes (SCI - ICS), modelo de coordenação de recursos de emergência, estrutura matricial de organizacional, de sistema de coordenação multi-agências ou até sistema integrado de gestão de emergência. No modelo alternativo, a coordenação ocorre por entre médio da consulta e flexibilização com task-forces criadas/configuradas à medida que os problemas surgem. A reconciliação de papéis e responsabilidades, especialmente entre múltiplas agências, é determinado através de elementos processuais, terminologias e estruturas comuns no sentido de aperfeiçoar a colaboração (Alexander, 2000).

Estes momentos podem muito bem ser pontos de inflexão em que as tendências regressivas expõem a discriminações e ressentimentos sobre diferenças étnicas e socioeconómicas... mas desencadeiam também potencialidades progressistas e solidariedade”. A colaboração das empresas de turismo ao lado de agências de gestão da emergência ou do desastre a fim de restaurar e reconstruir os destinos turísticos afectados por crises ou desastres, favorecendo a oportunidade de mudança e a transformação que pode ser vista como positiva no longo prazo, especialmente se resultarem da aprendizagem deste tipo de incidentes.

O ISDR (2004) observou a forma como os bancos de desenvolvimento internacionais e regionais (como o Banco Mundial), que forneceram muitos dos fundos para a recuperação após catástrofes, estão promovendo o investimento em estratégias e planos de redução de desastres para ajudar os países no seu desenvolvimento económico e social. Companhias de seguros podem também representar uma redução nos prémios se as empresas se envolverem em estratégias de mitigação de risco, especialmente se os códigos de construção ou regulamentos de ordenamento do território forem respeitados. Esta situação pode funcionar nos países desenvolvidos, onde a indústria de seguros é bem evoluída, mas pode ser difícil de implementar em países menos desenvolvidos.

A resposta mais pró-activa para os perigos e desastres naturais será tomada pela redução das perdas e ajustando eventos danosos para as pessoas. Alguns desastres naturais podem ser suprimidos na fonte através de algum tipo de engenharia de controlo ambiental. Além disso, o desenvolvimento de medidas de resistência aos riscos ou perigos e de medidas de emergência podem salvaguardar a vida humana e a propriedade em áreas de alto risco. No entanto, como Smith (1995) aponta, controlar o ambiente é extremamente difícil e só pode ocorrer com sucesso se a prevenção humano conseguir garantir que o risco está contido.

Smith (1995: 98-99) observa uma série de medidas que podem ser usadas para reduzir a vulnerabilidade através do ordenamento do território:

- 1) Aquisição pública de áreas propensas aos perigos e a gestão de áreas de segurança pública ou de baixa densidade de desenvolvimento, ou se isso for muito caro, o governo local poderá adquirir terras para

vendê-las sob certas condições, ou mesmo alugá-las para uso de baixa intensidade, ou poderá trocar terras perigosas para outras terras mais seguras se as empresas estiverem dispostas a mudar.

- 2) Com o zonamento territorial poderão ser criadas zonas através de regulamentos e decretos para voltar a usar áreas vulneráveis (tais como áreas susceptíveis a deslizamentos de terra ou terremotos) espaços de baixa densidade de desenvolvimento ou espaços abertos para parques ou pastagem. No entanto, esta terra pode parecer atraente para os investidores que poderão considerar o governo local excessivamente cauteloso.
- 3) Educação pública e métodos de voluntariado, que podem incluir directrizes ou leis, onde os construtores, os executores e afins, divulguem a existência de riscos para os possíveis compradores. Outras ferramentas de educação podem incluir sinalização, cartazes, conferências e *workshops* comunitários para aumentar a consciencialização sobre os perigos e a necessidade de mitigação de desastres.
- 4) Medidas financeiras, como incentivos fiscais, empréstimos, seguros ou subsídios ou similares poderão ser usados para possibilitar um incentivo às organizações públicas e privadas para a utilização das terras localizados em áreas de risco e valorizando uso de terras localizadas e áreas de baixo risco.

Um desastre pode ter benefícios de longo prazo para as comunidades ou as empresas, por via da geração de ímpetus para resolver problemas sociais, melhorar os bens de subsistência, o capital social e reduzir a vulnerabilidade a futuros incidentes. Por exemplo, o estudo de Bolin e Stanford sobre respostas ao sismo de Northridge na Califórnia em 1994 desvendou que o sismo renovou a pressão para responder aos problemas da habitação de longo prazo (ou por exemplo na falta de habitação de baixo custo), como parte do esforço de reconstrução (em Camilleri et al., 2007).

Análise comparativa:

Este termo define precisamente outra das dimensões que não poderia deixar de ser analisada. O Coronel recorda que o desenvolvimento tem influência directa sobre o risco e seu aumento, referindo que: "...quanto mais desenvolvidos forem os países (ou regiões) mais necessidades existem, possibilitando a extensão de um conjunto de riscos precisamente fruto do desenvolvimento que as regiões vão adquirindo.". O próprio turismo é já de per si um resultado do desenvolvimento e que tem chamado a si um forte crescimento nos anos mais recentes. A preocupação perante o risco ganha ainda mais dimensão se tivermos em conta estas duas alusões: de acordo com Hoogenraad et al. (2004), os viajantes independentes e os turistas são mais vulneráveis aos desastres naturais já que estes viajam para fora de grupos formais e alguns podem assumir mais riscos, enquanto Murphy e Bayley (1989) sugeriram que os turistas tendem a ignorar o risco e mostram um baixo nível de consciência no que se refere a desastres naturais. Portanto, urge tudo fazer para reduzir ao máximo os efeitos inerentes aos riscos em benefício e protecção não só dos nossos turistas, mas de igual modo em relação aos residentes. No entanto, como Smith (1995) aponta, controlar o ambiente é extremamente difícil e só pode ocorrer com sucesso se a prevenção humano conseguir garantir que o risco está contido.

As anotações seguintes vêm valorizar a necessidade para a cooperação, entre organizações, regiões e porque não países, na medida em que estas dificilmente poderão alguma vez dispor dos meios humanos e materiais para responder a todas as solicitações ou agressões. O comentário surge na sequência de uma questão colocada sobre a capacidade de resposta possível, e que a região possa eventualmente dispor perante solicitações diferentes daquelas mais prováveis, por exemplo se a região sofresse um abalo sísmico. A necessidade de cooperação surge como resposta, recordando por exemplo que os Açores é conhecedor deste risco, e portanto fica claro a necessidade de cooperação nesta e noutras situações. "Canárias, Açores e Madeira, celebram intercâmbios que possibilitam a conjugação e a troca de esforços e valências.", com as quais de certeza absoluta concordamos. Tal como seria de esperar também os autores desta temática traçam o mesmo caminho. É óbvio que as parcerias entre as Organizações de Gestão do Desastre (OGD – DMOs), o sector público, sectores não-governamentais e o sector privado são importantes, porém, para grandes crises e catástrofes, poderá ser necessária cooperação regional... e

como sugere Beirman (2006), ainda que uma crise possa afectar um local específico, esta tem muitas das vezes um impacto regional. Vejamos a este nível as referências de Alexander (2000): a alternativa a um modelo centralizado é conhecida por uma série de nomes diferentes, tais como sistema de comando de incidentes (SCI - ICS), modelo de coordenação de recursos de emergência, estrutura matricial de organizacional, de sistema de coordenação multi-agências ou até sistema integrado de gestão de emergência. No modelo alternativo, a coordenação ocorre por entre médio da consulta e flexibilização com task-forces criadas/configuradas à medida que os problemas surgem. A reconciliação de papéis e responsabilidades, especialmente entre múltiplas agências, é determinado através de elementos processuais, terminologias e estruturas comuns no sentido de aperfeiçoar a colaboração.

A última menção com a palavra risco sugere que as normas e a regulamentação têm um papel determinante em termos preventivos, já que eliminam ou pelo menos reduzem na raiz a vulnerabilidade e consequentemente os efeitos de possíveis riscos. Abordagem que segundo o entrevistado faz todo o sentido nos casos de regiões sujeitas a actividade sísmica. O trabalho de Smith (1995: 98-99) aponta uma série de medidas que podem ser usadas para reduzir a vulnerabilidade através do ordenamento do território:

- 1) Aquisição pública de áreas propensas aos perigos e a gestão de áreas de segurança pública ou de baixa densidade de desenvolvimento, ou se isso for muito caro, o governo local poderá adquirir terras para vendê-las sob certas condições, ou mesmo alugá-las para uso de baixa intensidade, ou poderá trocar terras perigosas para outras terras mais seguras se as empresas estiverem dispostas a mudar.
- 2) Com o zonamento territorial poderão ser criadas zonas através de regulamentos e decretos para voltar a usar áreas vulneráveis (tais como áreas susceptíveis a deslizamentos de terra ou terremotos) espaços de baixa densidade de desenvolvimento ou espaços abertos para parques ou pastagem. No entanto, esta terra pode parecer atraente para os investidores que poderão considerar o governo local excessivamente cauteloso.
- 3) Educação pública e métodos de voluntariado, que podem incluir directrizes ou leis, onde os construtores, os executores e afins, divulguem a existência de riscos para os possíveis compradores. Outras ferramentas de educação podem incluir sinalização, cartazes, conferências e *workshops* comunitários para aumentar a consciencialização sobre os perigos e a necessidade de mitigação de desastres.
- 4) Medidas financeiras, como incentivos fiscais, empréstimos, seguros ou subsídios ou similares poderão ser usados para possibilitar um incentivo às organizações públicas e privadas para a utilização das terras localizados em áreas de risco e valorizando uso de terras localizadas e áreas de baixo risco.

Dimensão: Trabalho

Nuvem 3. 6 - Trabalho



Na entrevista:

“...contudo gostaríamos antes, de manter essa responsabilidade mas com níveis de actuação o mais reduzido possível, o que corresponderia a dizer que o trabalho de cada um estava a resultar.”

“Há um trabalho a montante que é o trabalho preventivo de carácter geral, mas para fazer com que essa prevenção seja mantida, terão que haver depois organizações, públicas ou privadas, com elevada responsabilidade para a prevenção...”

“Tudo isto acaba por ser uma forma de melhorarmos o desempenho da organização, de darmos a conhecer o trabalho desenvolvido, para que as pessoas se possam inteirar que estes elementos existem, sendo igualmente de grande importância receber informação dos outros agentes interessados acerca de como proceder, para melhorar o nosso desempenho.”

“Tudo isto é trabalho não só deste serviço mas de um conjunto de intervenientes que permitem que os riscos sejam mínimos e que os resultados dos acontecimentos inesperados sejam em última instância nulos.”

Na revisão da literatura:

O risco nunca poderá ser completamente eliminado, no entanto, pode ser melhor gerido de forma que a vulnerabilidade a esse risco sejam reduzidos. De acordo com Smith (1995), esta situação envolve muitas vezes alguma forma de avaliação e gestão do risco de forma a reduzir o factor risco ou vulnerabilidade à propriedade ou a vida humana como resultado de um perigo natural.

Como Alexander (2000) sugere, se o nível de risco ou vulnerabilidade for significativamente maior do que a frequência ou magnitude de um perigo, então uma estratégia de mitigação do perigo tem potencial.

O grande desafio para as organizações será monitorizar os ambientes operacionais tanto os externos como os internos, a fim de prever possíveis problemas e lidar com estes antes que se transformem em crises. Existem uma série de sistemas e técnicas adequadas ao nível empresarial que ajudam e possibilitam a identificação precoce e a advertência de possíveis problemas, choques e crises na área política, económica, social e tecnológica. O objectivo não será o de cobrir todas essas técnicas, mas antes fornecer algumas informações sobre aquelas que poderão vir a ser de maior interesse para as organizações do turismo. Em particular, deve-se notar que estas organizações em muitos casos são pequenas e médias empresas que dificilmente têm recursos suficientes para alocar em sistemas de planeamento estratégico.

No entanto, algumas das técnicas listadas abaixo, não exigem muito investimento e requerem mais uma mudança de mentalidade, longe de ignorar potenciais eventos é sim realmente necessário reconhecer tais eventos e considerar as formas de lidar com estes. Como Rousaki e Alcott (2007: 28) declaram, o estado de prontidão é um estado de espírito e "prontidão perante a crise pode... ser largamente definido como a prontidão em lidar com a incerteza causada por uma crise". Além disso, um dos maiores problemas na resposta às crises é a falta de informação, experiência e preparação juntamente com a intensidade e a velocidade a estes ocorrem. O desenvolvimento e a utilização de sistemas e técnicas tais como a previsão no sentido de reunir informações e verificar se há sinais de crise e de desastres naturais, juntamente com o desenvolvimento de planos e estratégias de gestão de crises e de desastres, poderá reduzir as vulnerabilidades na gestão do turismo e melhorar a sua capacidade para lidar com incidentes se estes porventura surgirem. Isto pode constituir-se como um tempo valioso em acções de resposta no sentido a ajudar a travar a procura por recursos (Reilly, 1987).

As técnicas actuais de previsão são baseadas no paradigma newtoniano, que por sua vez, não são tão úteis para projectar choques imediatos, tais como crises ou desastres, que podem ser, e muitas vezes assim acontece, desencadeados por incidentes fora do sistema do turismo.

O estabelecimento de linhas telefónicas de informações é uma estratégia bem conhecida para lidar com crises e catástrofes (Ashcroft, 1997), e um método significativamente justo em termos de custo/eficácia. Este é muitas vezes desenvolvido para fornecer informações consistentes e precisas ao público durante a resposta e a fase de recuperação de uma crise ou desastre. As linhas de telefone podem prestar assistência e informação para o público em geral, aos media, mas também à própria indústria do turismo.

Muitos exemplos da sua utilização são facultados no campo da crise e do desastre no turismo. Beirman (2002) delineou detalhes sobre a "situação da linha directa" criada para os viajantes e os operadores de Israel, no qual os consumidores e agentes de viagens puderam ser avisados da situação de segurança nos locais que estavam a visitar ou até a reservar. O uso de sites de Internet, incluindo actualizações em tempo real de notícias em vídeo foram também usados para incutir confiança nos consumidores e contrariar as percepções negativas geradas pelo relato dos media sensacionalista.

O uso de websites das Organizações de gestão do desastre (OMD-DMO) foi também uma ferramenta útil e utilizada pela Autoridade Britânica de Turismo (British Tourist Authority) para ajudar na recuperação ao longo do surto de febre aftosa. Forneceu informações aos consumidores de que a maioria da zona rural tinha sido aberta, mas forneceu igualmente informações à indústria do turismo sobre a política do governo relacionada com o surto, ou seja, com a atribuição dos pacotes de recuperação e compensação.

Além disso, o correio electrónico pode ser usado para comunicar os esforços de recuperação e as acções de marketing directamente para as operadoras de turismo de forma individual (como é o caso dos incêndios florestais Kelowna), embora haja questões levantadas sobre o uso do e-mail como uma ferramenta de comunicação de crise (Ritchie et al., 2003).

Frisby (2002: 92) observou que a Autoridade Britânica de Turismo (British Tourist Authority) detinha já um website criado para o comércio do turismo do Reino Unido, que durante a crise foi desenvolvido para ser uma fonte de informação actualizada (up-to-date) para a indústria. As empresas foram convidados a fornecerem detalhes de quaisquer promoções ou ofertas especiais que eles estivessem a difundir para promover o seu produto no exterior, tendo estas informações sido posteriormente inseridas numa base de dados do website e usadas para dar a conhecer histórias de sucesso em locais e no exterior. A alocação de recursos para a partilhar de informações entre os principais stakeholders internos e externos é muito importante.

As relações com os stakeholders são processos de duas vias sendo estes susceptíveis de influenciar a política de crise e desastre tanto de forma explícita como implicitamente através das suas potenciais acções em direcção à tal política. A este respeito, ambos podem afectar a política de crise do turismo e ser afectado por tal política.

A Figura 6.1 (ver Figura 6.1 - Os stakeholders no funcionamento organizacional) da autoria de Pearson e Mitroff (1993) descreve o processo de duas vias e um leque de possíveis agentes internos e externos. Os decisores políticos (de crise) devem considerar a provável resposta dos stakeholders a medidas ou estratégias políticas, e se possível, utilizar as respostas destes agentes perante crises ou desastres anteriores como ferramenta de aprendizagem na formulação de suas respostas.

Análise comparativa:

Esta dimensão final deixa as últimas impressões trazidas pelo gestor máximo da Protecção Civil na Região Autónoma da Madeira, e que importam agora analisar. Não tendo sido dos termos a merecer maior destaque, no entanto recolhe menções que merecem esta avaliação.

A primeira citação aponta um factor, que não deixa de merecer concordância, quando refere que uma actuação reduzida poderia também significar que o desempenho do serviço que representa seguia uma orientação e execução eficazes. Tendo novamente em linha de conta a redução real do risco e da vulnerabilidade, a concretização deste pensamento é perfeitamente exequível. O risco nunca poderá ser completamente eliminado, no entanto, pode ser melhor gerido de forma que a vulnerabilidade a esse risco sejam reduzidos. De acordo com Smith (1995), esta situação envolve muitas vezes alguma forma de avaliação e gestão do risco de forma a reduzir o factor risco ou vulnerabilidade à propriedade ou a vida humana como resultado de um perigo natural. Como Alexander (2000) sugere, se o nível de risco ou vulnerabilidade for significativamente maior do que a frequência ou magnitude de um perigo, então uma estratégia de mitigação do perigo tem potencial. Embora o número de desastres associados tenha aumentado nas últimas décadas e o número das populações ameaçadas por tais incidentes tenha também crescido, a taxa de mortalidade caiu quase para metade (ISDR, 2004) como resultado da mitigação do risco de desastre ou devido a estratégias de prevenção. No entanto, muito mais poderá ser feito na mitigação e prevenção de desastres, particularmente no impacto sobre os destinos turísticos.

A segunda abordagem atesta que a questão da prevenção deverá envolver de forma empenhada organizações públicas e privadas com elevada responsabilidade para a prevenção...". Tal como já vimos tanto na literatura bem como através dos conhecimentos trazidos pelos especialistas que colaboraram nesta segunda parte, o compromisso e o empenho das entidades mais próximas é de extrema relevância, no sentido da obtenção de resultados efectivos, mas não seria também demais voltar a lembrar, tal como foi já amplamente exposto neste trabalho que, será necessário a colaboração desde o mais próximo destacado de uma agência pró prevenção, mas igualmente por parte de um normal cidadão, muito poderá ser feito nestes termos, nomeadamente começando pela consciencialização da necessidade de optar pela prevenção a seu favor e em favor de todos, por exemplo procurando por iniciativa própria a limitação ou mesmo eliminação da vulnerabilidade e portanto da exposição ao risco. Embora os desastres induzidos por condições naturais ou ecossistemas estejam para além do controlo dos humanos, a vulnerabilidade é o resultado directo da actividade humana e das suas condições de vida, e um desastre é a realização de um perigo (Smith, 1995).

Enquanto as catástrofes naturais têm sido chamadas de desastre humanitários com um “gatilho” natural (Pelling, 2003: 4), John Twigg (em ISDR, 2004: 22) afirma que:

estritamente falando, não existem tais coisas como desastres naturais, mas há perigos naturais. Um desastre é o resultado do impacto de um potencial perigo para a sociedade. Assim, os efeitos de um desastre são determinados pelo grau de vulnerabilidade de uma comunidade para o perigo (ou, inversamente, a sua competência, ou a capacidade de lidar com esta). Esta vulnerabilidade não é natural, mas o resultado de toda uma gama de factores em constante mutação física, social, económico, cultural, político e até mesmo psicológica que molda e forma a vida das pessoas e cria os ambientes em que vivem. Desastres 'Naturais' são o julgamento da natureza sobre o que os seres humanos têm feito.

O terceiro comentário surge na sequência da exposição de casos de intervenção de cunho preventivo, seguido pela organização que o Coronel tutela, como por exemplo, “com recurso a seminários e outras formações para vários públicos, às distintas intervenções por parte dos responsáveis da organização e aos treinos e simulações com vários agentes e organizações”. Nota igualmente que a troca de informações com “outros agentes interessados acerca de como proceder, para melhorar o desempenho”, reveste-se de especial interesse para organizações com esta prescrição. As relações com os stakeholders são processos de duas vias sendo estes susceptíveis de influenciar a política de crise e desastre tanto de forma explícita como implicitamente através das suas potenciais acções em direcção à tal política. A este respeito, ambos podem afectar a política de crise do turismo e ser afectado por tal política. A Figura 6.1 (ver Figura 6.1 - Os stakeholders no funcionamento organizacional) da autoria de Pearson e Mitroff (1993) descreve o processo de duas vias e um leque de possíveis agentes internos e externos. Os decisores políticos (de crise) devem considerar a provável resposta dos stakeholders a medidas ou estratégias políticas, e se possível, utilizar as respostas destes agentes perante crises ou desastres anteriores como ferramenta de aprendizagem na formulação de suas respostas.

A derradeira frase mostra novamente que os bons resultados ou desempenhos não resultam exclusivamente da diligência de um elemento ou de uma única organização, mas sim pela conjugação de esforço concertados entre pessoas no seio das organizações, mas de igual modo entre e outras estruturas. Compreender e trabalhar com os principais stakeholders (agentes interessados) internos e externos é um requisito importante na gestão com sucesso de crises e desastres. De acordo com Freeman (1984: 46), “os stakeholders são todos aqueles grupos ou organizações que podem afectar ou são afectados pela realização dos objectivos de uma organização”. Sautter e Leisen (326 1999) notam que “se os actores [do turismo] considerarem de forma proactiva os interesses de todas as outras partes interessadas, a indústria como um todo beneficiará com um retorno significativo a longo prazo”. No caso da gestão de crises e de desastres, a compreensão do impacto de uma crise ou desastre para os stakeholders internos (unidades de negócios, funcionários, gestores, accionistas) e externos (outras agências e organizações, público em geral, os media, os turistas) é crucial. Como explicam Pearson e Mitroff (1993: 50), as três questões-chave sobre os stakeholders na gestão de crises são:

- 1) Quais os agentes (stakeholders) que afectam a gestão de crises?
- 2) Quais os agentes (stakeholders) que são afectados pela gestão de crises?
- 3) Como podem os stakeholders ser sistematicamente analisados e prevenidos de qualquer crise?

Índice das Nuvens de palavras

Nuvem 1. 1 - Informação.....	131
Nuvem 1. 2 - Comunicação.....	134
Nuvem 1. 3 - Acontecimentos.....	138
Nuvem 1. 4 - Resposta.....	141
Nuvem 1. 5 - Segurança.....	144
Nuvem 1. 6 - Verdade.....	147
Nuvem 2. 1 - Verdade.....	149
Nuvem 2. 2 - Decisores.....	151
Nuvem 2. 3 - Prevenção.....	154
Nuvem 2. 4 - Preparação.....	156
Nuvem 2. 5 - Discussão.....	160
Nuvem 3. 1 - Informação.....	161
Nuvem 3. 2 - Comunicação.....	164
Nuvem 3. 3 - Resposta.....	167
Nuvem 3. 4 - Prevenção.....	172
Nuvem 3. 5 - Riscos.....	174
Nuvem 3. 6 - Trabalho.....	179

Conclusões e Reflexões da Gestão da Crise e do Desastre no Turismo

Definir o contexto

A primeira parte deste trabalho começa por providenciar introdução e contexto para a gestão e o planeamento de crises e desastres para a indústria do turismo. Começa com a definição de crises e desastres, enfatizando a necessidade de definir e entender estes acontecimentos, a fim de desenvolver respostas mais eficazes em relação ao seu planeamento e à gestão. Explica a diferença entre as definições de crise e de desastre, a inter-relação entre as duas e como o “efeito dominó” pode vir a transformar uma crise numa catástrofe ou vice-versa. Em seguida, descreveu o tipo de crises e desastres que existem e podem ter impacto sobre a indústria do turismo através do uso de exemplos, demonstrando os impactos sobre a indústria do turismo, com particular destaque para as grandes catástrofes naturais / técnicas (muitas vezes resultantes das mudanças no meio ambiente global), e para as crises políticas e económicas. Define igualmente turismo e a sua indústria e foi igualmente estudado o turismo de uma perspectiva sistémica. Observamos as principais características que tornam o turismo único, mas também fortemente susceptível à mudança em resultado de choques, crises e catástrofes.

Ficou demonstrado que a tomada de decisão dos consumidores poderá ser altamente condicionada pelo impacto de crises ou desastres sobre as empresas e a sociedade e notou um número crescente de problemas associados às mudanças ambientais globais que afectam a indústria do turismo, mas que esta afecta igualmente o ambiente através da redução da biodiversidade, pelas mudanças climáticas que provoca, pela alteração da terra, através da perda de recursos não renováveis e pelo uso insustentável dos recursos renováveis.

Seguidamente propôs-se um movimento na gestão das crises e dos desastres para a prevenção e o planeamento, sugerindo uma consciência crescente do impacto dos riscos naturais, dos eventos climáticos extremos, dos desastres e crises na sociedade. Longe de ignorar crises, catástrofes e a mudança ambiental global e visualizá-los simplesmente como uma ameaça, os gestores do turismo e dos destinos devem abraçá-los como parte do sistema de turismo e devem planejar estrategicamente para tal mudança, identificando e compreendendo, desenvolvendo e implementando planos de gestão, e avaliando o sucesso desses planos em direcção a um planeamento no futuro mais eficaz.

Foi dado a conhecer a anatomia de uma crise ou desastre e o ciclo de vida de tais incidentes foi conjuntamente identificado e discutido. A Compreensão do momento da transformação numa crise ou desastre foi discutido com recurso a modelos apropriados, que expuseram a dificuldade de previsão ou de resposta a crises e desastres já que cada evento tem características diferentes e são mesmo muitas vezes vistos como impossíveis de controlar. A discussão evoluiu em redor do debate sobre o caos e a teoria da complexidade como outra perspectiva de perceber a gestão da crise e do desastre.

Posteriormente é defendido que uma compreensão do planeamento, da gestão e da gestão/planeamento estratégico são cruciais, para uma eficácia adaptativa precisamente para a gestão de crises/desastres no turismo. O conceito de gestão e planeamento estratégicos foram delineados, bem como, foram apresentados debates sobre o planeamento estratégico e as perspectivas da gestão. Os elementos de um planeamento estratégico e a respectiva abordagem para gestão foram expostas e discutidas, incluindo a análise estratégica, a escolha, implementação e controlo, e a ligação entre o planeamento e as funções de gestão.

Prevenção e planeamento de crise e desastres no turismo

A prevenção e o planeamento foi outro dos temas principais neste trabalho, destacando o papel do planeamento estratégico organizacional para prevenir ou reduzir a possibilidade de crise, e o papel da redução e mitigação de desastres. Embora as técnicas de previsão possam significar a maior ou menor probabilidade de crises e desastres emergirem, as mesmas são limitadas em relação à previsão de choques imediatos, incluindo crises económicas e políticas. Tal como foi defendido, apesar da crescente ameaça de mudanças ambientais globais e das catástrofes naturais para as empresas e destinos turísticos, as empresas de turismo pouco ou nada estão preparados para lidar com os impactos de tais ameaças, mas o planeamento de crise ou desastre deve ser uma competência central dos gestores desta indústria. Ficou delineada analogamente a literatura chave sobre perigos, desastres naturais e no campo de gestão de emergência por forma a considerar quais poderão ser as melhores práticas para reduzir ou mitigar os desastres naturais. A compreensão do risco e da vulnerabilidade e das suas ligações mais amplas, para um desenvolvimento e um turismo mais sustentável são vitais, e sugere a necessidade de redução a longo prazo das mudanças ambientais globais e dos desastres naturais. O conceito de “desenvolvimento invulnerável” deve ser considerado em combinação com medidas de mitigação estruturais e não estruturais.

Se a prevenção ou mitigação de crises e desastres não é possível, então devem ser desenvolvidos e testados planos de contingência para lidar com estes incidentes ao nível organizacional e dos destinos. A sequência não poderia deixar de passar pela discussão de medidas de preparação para lidar com desastres se a prevenção não for efectiva ou eficaz, incluindo a compreensão do planeamento de emergência, a natureza dos precursores e sistemas de alerta e, finalmente, o desenvolvimento da formação e simulação para os gestores da emergência e do turismo. Devido à natureza desta indústria que compreende um grande número de pequenas empresas, argumentou-se que as ONT, e as OGD ou as associações da indústria têm um papel importante a desempenhar para ajudar os respectivos stakeholders a mudar a sua mentalidade reactiva e a desenvolver estratégias e iniciativas de prontidão. As organizações de turismo e os destinos devem estabelecer um sistema para identificar questões emergentes e crises potenciais, constituído por um número reduzido de pessoas de várias áreas funcionais e até mesmo de organizações relacionadas (tais como associações de turismo e agentes da lei).

Este grupo deve ser activo na criação e organização de brainstormings, para melhorar a compreensão dos tipos de riscos e estratégias de resposta possíveis e os seus impactos. Devem ser desenvolvidos planos de contingência, que incluam o desenvolvimento de manuais e procedimentos, treino de pessoal e exercícios de simulação. O papel do desenvolvimento dos recursos humanos para uma efectiva preparação de crises e desastres não deverá ser subestimado. Todas estas actividades podem ajudar a garantir que uma organização está preparada e é capaz de responder mais eficazmente em ambos os eventos, emergentes e choques imprevisíveis. Até o momento, a evidência sugere que a indústria do turismo tem escolhido um planeamento menos formal do que outras indústrias, possivelmente por causa de sua natureza (muitas das empresas são pequenas e interligadas com diversos sectores).

Implementação e gestão da resposta a crises e desastres no turismo

A discussão inicial destas temáticas focalizaram-se na implementação de estratégias para providenciar, administrar e controlar os recursos e os sistemas para uma gestão eficaz perante crise ou desastres. Enfatizou a importância da coordenação entre as partes interessadas, tanto na indústria do turismo, como entre as indústrias do turismo e os stakeholders externos, tais como os colaboradores dos serviços de emergência, a fim de utilizar os recursos de forma eficaz e eficiente. Além disso, notou-se a importância da liderança ao nível local, regional, nacional, e talvez até mesmo internacional, dependendo do tamanho e escala da crise ou desastre que afecte o turismo. Foram debatidas as características que tornam os líderes eficazes perante situações de crise e desastre, em particular na tomada de decisão, e o grau em que a liderança deve ser (des)centralizada, foram descritas como questões significativas na fase de implementação de estratégica.

Do lado dos decisores, poderão estes ter que fornecer recursos substanciais não só para garantir as actividades de marketing de recuperação, de auxílio à recuperação da indústria do turismo, mas propondo

medidas como incentivos fiscais ou créditos fiscais para ajudar as empresas a manterem as suas operações. Ao nível organizacional, os recursos poderão ter que ser (re)organizados segundo estratégias de comunicação e informação, e na realização de actividades para estimular a procura do turismo. Em conjunto com estas actividades, as organizações podem ver-se forçadas a diversificar os seus negócios para além do turismo a fim de reduzir o impacto e a vulnerabilidade aos quais os seus negócios estão sujeitos.

A discussão sobre a resposta evoluiu destacando a importância da imagem e da percepção para a indústria do turismo e os efeitos que as crises e os desastres podem ter sobre o consumidor, quanto à escolha do destino. Em particular, foi sugerido que os media tem um papel importante a desempenhar na comunicação de crise e nas percepções do marketing de gestão e de recuperação. Os media podem ainda incentivar o fluxo e a intensidade de uma crise ou desastre, ou mesmo ajudar a transformar um incidente ou problema numa crise, devido à sua especial atenção à cobertura negativa. Posteriormente, as organizações precisam necessariamente que trabalhar com os meios de comunicação por forma a garantirem uma mensagem consistente e exacta, já que é transmitida para o público e para os vários stakeholders. O plano de comunicação de crises ou desastres devem fazer parte da estratégia de pré-evento, mas necessita ser igualmente flexível, dependendo da natureza da crise e da resposta por parte dos agentes interessados. Devem ser identificados, os principais públicos-alvo, um plano de comunicação e de relações públicas desenvolvido e implementado com especial atenção a conceitos tais como o ciclo de atenção ao problema e tendo presente as necessidades de informação dos públicos-chave. A comunicação simétrica de duas vias pode ser a melhor forma de se comunicar ao público durante a fase de emergência e a fase intermédia de uma crise ou desastre. É especialmente necessária uma comunicação rápida, e simultaneamente, os destinos e as organizações devem desenvolver um conjunto consistente de mensagens através de um porta-voz nomeado, proporcionando aos interessados acesso à informação, devendo esta ser aberta, honesta e expressar respeito com as vítimas em todos os momentos.

Na fase de recuperação a longo prazo, as iniciativas de marketing de recuperação são muitas vezes realizadas utilizando programas integrados de comunicação de marketing, que incluam anúncios publicitários persuasivos favoráveis ao consumo, e estímulos às parcerias entre governo e representantes da indústria. O calendário das campanhas de marketing é fundamental a fim de limitar o desperdício de recursos e o sentimento negativo do consumidor. Os operadores turísticos e a imprensa poderão ser convidados a participar em feiras e eventos a fim de aumentar a exposição positiva a favor do destino, procurando reverter o pendor das imagens negativas.

Recuperação, resolução e feedback da crise e do desastre no sector do turismo

Recuperação, resolução e feedback da crise e do desastre no sector do turismo, centrou-se primeiramente na recuperação a longo prazo e na fase de resolução das crises e dos desastres com incidência sobre o sector. Começou por definir a fase de resolução, onde a rotina procura ser restaurada, ou estabelecido um estado novo e melhorado. É possível atingir um estado melhorado na medida em que os incidentes lançam ameaças mas oferecerem também oportunidades para os interessados. No entanto, o tempo necessário entre a recuperação de longo prazo e os estágios de resolução pode variar, com base na dimensão, complexidade e natureza de uma crise ou catástrofe, bem como pela compreensão da dimensão de resolução (nos quais poderão estar incluídos factores de recuperação humana).

A transformação positiva e negativa de longo prazo poderá ocorrer ao nível dos destinos, das organizações e ao nível humano ou das comunidades. As organizações podem elevar a sua vitalidade e longevidade, examinar as relações com os agentes interessados da indústria e com os clientes, e desenvolver novos produtos, mercados e programas para reduzir os seus custos. O espírito de equipa e a coesão organizacional pode e deve também ser estabelecido, bem como, foi identificado o papel dos destinos como redes sociais geradoras de interesses legítimos (como os agentes de emergência, governo e comunidade). As infra-estruturas podem ser reconstruídas e melhoradas, permitindo ainda a introdução de planeamentos e medidas de mitigação mais evoluídas. As transformações humanas e na comunidade podem ter lugar em resultado da exaustão física e mental ou devido ao stress pós-traumático, sobre a comunidade local, os trabalhadores de emergência e sobre os próprios turistas. Nestas fases poderá ser

de extrema necessidade qualquer auxílio dos serviços de apoio e de intervenção, especialmente para os grupos mais vulneráveis, incluindo crianças, idosos e trabalhadores de emergência. O papel da família, amigos, colegas de trabalho e a natureza do incidente, segundo o referido, irá influenciar a natureza da recuperação e a velocidade de resolução.

A abordagem final acerca da recuperação/resolução foca-se na gestão do conhecimento e na aprendizagem organizacional em resultado de crises e desastres no turismo. Esta começou por apontar o imperativo para a gestão do conhecimento, definindo o mesmo e argumentando que é fundamental o conhecimento para a sobrevivência e adaptação das organizações de turismo, para conseguirem enfrentar crises ou desastres. Reconhece tipos diferentes de conhecimento e os seus requisitos ao longo do ciclo de vida de uma crise ou desastre para a aquisição, armazenamento, distribuição, interpretação e acção perante o conhecimento. Na sequência desta abordagem, o debate centra-se posteriormente na aprendizagem organizacional e no feedback que dali possa advir, concentrando-se especificamente sobre a revisão e a fase de reflexão da crise ou do ciclo de vida do desastre. É sugerido que os novos conhecimentos permitem a reavaliação de ideias e crenças actualmente entendidas e conduza à possibilidade de aprender profundamente, e mudar no futuro. O debate evoluiu no sentido de compreender e estudar as diferenças entre a aprendizagem de circuito simples e circuito duplo, onde foi proposto que a aprendizagem circuito duplo poderá possibilitar um maior nível de geração de conhecimento, na medida em que este modelo poderá vir a desafiar pressupostos e modelos mentais existentes. É na verdade necessária uma gestão do processo de reflexão para incentivar a aprendizagem organizacional, incluindo a implementação de inquéritos de avaliação e ferramentas para incentivar a geração de conhecimento. É discutido o papel e a importância dos “agentes e das ferramentas” do conhecimento no desenvolvimento e na partilha de saber, através de diversos grupos e domínios. Em particular, esta secção marca a necessidade de fazer perguntas difíceis projectadas para desafiar valores, crenças e suposições actuais, de promover a reflexão e o diálogo entre as partes interessadas, a recolha, análise e interpretação dos dados, e mais importante, o uso destes dados para desenvolver e testar novas estratégias e políticas de gestão de crise, como resultado deste novo conhecimento.

Destaques da abordagem prática

A segunda parte deste trabalho põe em perspectiva as noções ministradas na primeira parte e evolui na componente prática, nomeadamente com recurso à informação trazida à discussão pelos conhecedores colaboradores participantes neste trabalho.

O destaque inicial irá para as menções mais comuns suportadas por cada um destes intervenientes, bem como para aqueles comentários revelando pontos de vista comuns ou aproximados, os quais ganharão valor e importância por via desse comunhão de pensamentos.

As dimensões prevenção e preparação, tal como não poderia deixar de ser, tendo sido observado o mesmo destaque na revisão da literatura, merecem varias citações por parte dos três comentadores, valendo até, lugar de destaque noutras dimensões, sendo assim bem revelador da importância destas duas dimensões. Neste contexto importa ainda valorizar as alusões à falta de interesse e postura participativa quanto à problemática da prevenção mas não só. É igualmente de destacar que a atitude preventiva deverá granjear maior atenção por parte de todos sem excepção.

A discussão em redor da resposta foi também amplamente comentada. Tratada directamente pelo Engenheiro David Caldeira e pelo Coronel Luís Neri, foi ainda assim e de forma menos directa também aprofundada pelo Doutor Raimundo Quintal. Sobre esta discussão observa-se por um lado a necessidade de adoptar a melhor resposta a fim de tomar em atenção o cliente (no caso das organizações de turismo), por outro é valorizada a capacidade de resposta segundo as orientações anteriormente discutidas por parte das agências de resposta (tendo em conta o caso da Protecção Civil)

Outros das dimensões que reúne consenso e que foi largamente valorizada foi a Comunicação, destacando dentro desta a disposição para a verdade na comunicação ou na informação difundida. O destaque deste termo poderá até chamar a si uma valorização especial em resultado das questões colocadas, porém, desprezar este eventual contributo favorável não lhe retira importância na medida em que, o destaque surgiu e não poucas vezes de forma espontânea nas análises dos especialistas. Portanto será pertinente nomear por exemplo a

importância da comunicação social na difusão da informação não só ao público mas também a outros agentes interessados, tendo ficado bem explícito a necessidade de proporcionar uma relação o mais estreita possível, favorecendo a consistência, a honestidade e a verdade, em claro benefício dos receptores da comunicação.

Importa também prestar uma análise a outras dimensões menos comuns, mas cujos comentários fazem todo o sentido serem aqui apresentados.

O termo segurança, foi significativas vezes aludido em especial pelo Engenheiro David Caldeira, o qual considera este critério fundamental para a decisão de viajar por parte do eventual turista. Outra das observações considerada particularmente interessante e adequada a uma nota final, recorda aquilo que o colaborador tem em linha de conta quando se trata do risco e da vulnerabilidade inerentes ao desenvolvimento ou à falta dele, refere que “Uma sociedade evoluída é aquela que não necessita da autorização para decidir de acordo com o que é correcto.”

Também o Coronel Luís Neri alinha em parte com o comentário anterior. Este nota que, o aumento do risco provém em grande medida do factor desenvolvimento, observação esta partilha e corroborada por comentários provenientes da literatura, anteriormente explorados neste trabalho. A citação final destacada na dimensão risco, trazida pelo mesmo colaborador menciona que “a primeira abordagem dá-se com a redução e mitigação dos riscos, num enquadramento preventivo”, coincidem na integra com as orientações defendidas na revisão da literatura, direccionando a prevenção no sentido de intervir o mais montante possível.

Já o Doutor Raimundo Quintal prefere fazer uma chamada de atenção transversal, fazendo recomendações e reparos aos decisores, não ilibando de todo, os restantes elementos e agentes interessados, entre eles a população, segundo o quanto tanto uns quanto outros deverão elevar os padrões de interesse, empenho, acção e consciência perante determinadas questões e problemáticas actuais. As pessoas e grupos deverão ser certamente mais exigentes, mas essa atitude apenas terá legitimidade se contribuírem de alguma forma. Apenas deste modo, também as autoridades e os decisores e poderão elevar e melhorar o seu desempenho em prol de um interesse comum, que a todos interessa e diz respeito.

Futuras questões e tópicos da pesquisa

Para uma agenda de pesquisa abrangente para a gestão de crise e desastres no turismo ver Carlsen e Liburd (2007) que identificaram as prioridades da investigação com base em seis categorias:

- 1) clarificação de definições, conceitos e tipologias;
- 2) identificação de riscos e avaliação;
- 3) gestão de recuperação e reabilitação;
- 4) marketing e promoção, durante e depois de uma crise;
- 5) reconstruir o destino, e
- 6) desenvolvimento do turismo sustentável a partir de uma perspectiva de gestão do risco.

Obras citadas

Alexander, D. (2000) *Confronting Catastrophe*. Harpenden: Terra Publishing.

Allen, K. (2003) Vulnerability reduction and the community based approach: A Philippines study. In M. Pelling (ed.) *Vulnerability Reduction and the Community Based Approach: A Philippines Study* (pp. 170-184). London: Routledge.

Allinson, R.E. (1994) *Global Disasters: Inquiries into Management Ethics*. New York: Prentice-Hall.

Anderson, B.A. (2006) Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management* 27, 1290-1297.

Ansoff, I. and McDonnell, E. (1990) *Implanting Strategic Management*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Argyris, C. and Schon, D.A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Armstrong, E.K. (2008) Destination recovery after natural disasters - A case study of the recovery of the ACT tourism industry after the 2003 bushfires. PhD thesis, Tourism Discipline. University of Canberra. Canberra.

Armstrong, E.K. and Ritchie, B.W. (2007) The heart recovery marketing campaign: Destination recovery after a major bushfire in Australia's national capital. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 23 (2/3/4), 175-190.

Ashcroft, L.S. (1997) Crisis management - public relations. *Journal of Managerial Psychology* 12 (5), 325-332.

Australian Capital Tourism (2004) *Market Research - Autumn/Post-Bushfire Campaign Evaluation*. Canberra: ACTC. On WWW at <http://www.tourism.act.gov.au>. Accessed 5.12.2004.

Bahra, N. (2001) *Competitive Knowledge Management*. Basingstoke: Palgrave.

Barnett, C.K. and Pratt, M.G. (2000) From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management* 13 (1), 74-88.

Barton, L. (1994a) Preparing the marketing manager for crisis: The use and application of new strategic tools. *Marketing Intelligence & Planning* 12 (11), 41-46.

Baxter, E. and Bowen, D. (2004) Anatomy of tourism crisis: Explaining the effect. on tourism of the UK Foot and Mouth disease epidemics of 1967-68 and 2001 with special reference to media portrayal. *International Journal of Research* 6, 263-273.

Becken, S. (2008) Developing indicators for managing tourism in the face of **peak** oil. *Tourism Management* 29, 695-705.

Becken, S. and Hay, J. (2007) *Tourism and Climate Change: Risks and opportunities*. Clevedon: Channel View Publications.

Beeton, S. (2001) Horseback tourism in Victoria, Australia: Cooperative, proactive crisis management. *Current Issues in Tourism* 4 (5), 422-439.

Beirman, D. (2002) Marketing of tourism destinations during a prolonged crisis: Israel and the Middle East. *Journal of Vacation Marketing* 8 (2), 167-176.

Beirman, D. (2003) *Restoring Tourism Destinations in Crisis: A Strategic Marketing Approach*. Wallingford: CABI Publishing.

Beirman, D. (2006) Best education network think tank V keynote address: "Marketing tourism destinations from crisis to recovery." *Tourism Review International* 10, 7-16.

- BERI (2003) BERI - Business Environment Risk Index. On WWW at [http:// www.beri.com/](http://www.beri.com/). Accessed 22.4.2003.
- Berman, R. and Roel, G. (1993) Encounter with death and destruction: The 1985 Mexico City earthquake. *Group Analysis* 26, 81-89.
- Berno, T. and King, B. (2001) Tourism in Fiji after the coups. *Travel & Tourism Analyst* 2, 75-92.
- Bernsdorf, S. (2004) *The Impact of the Floods on Tourism: A Case Study of the August 2002 Floods in Saxony, Germany*. Diploma in Tourism. Department of Tourism. University of Otago. Dunedin.
- Berry, S. (1999) We have a problem ... call the press! (crisis management plan). *Public Management* 81 (4), 4-15.
- Billings, R.S., Milburn, T.W. and Schaalman, M.L. (1980) A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly* 25, 303-316.
- Blackman, D.A. (2006) Knowledge creation and the learning organization. In P. Murray, D. Poole and G. Jones (eds) *Contemporary Management Issues in Management and Organisational Behaviour* (pp. 246-273). Melbourne: Thomson.
- Blackman, D., Connelly, J. and Henderson, S. (2004) Does double loop learning create reliable knowledge? *The Learning Organization* 11 (1), 11-27.
- Blaikie, P., Cannon, T., Davis, I. and Wisner, B. (1994) *At Risk: Natural Hazards, People's Vulnerability and Disasters*. London: Routledge.
- Blake, A. and Sinclair, M.T. (2003) Tourism crisis management: US response to September 11. *Annals of Tourism Research* 30 (4), 813-832.
- Bland, M. (1995) Training managers to handle a crisis. *Industrial and Commercial Training* 27 (2), 28-31.
- Bonn, I. and Rundle-Thiele, S. (2007) Do or die — Strategic decision-making following a shock event. *Tourism Management* 28, 615-620.
- Bouncken, R. and Pyo, S. (2002) *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*. New York: Haworth.
- Brewton, C. (1987) Managing a crisis: Model for the lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28 (3), 10-15.
- BBC News. (2003a) *SARS: Global Hots pots*. London: BBC News. On WWW at <http://www.news.bbc.co.uk/1/hi/health/2969247.stn>. Accessed 19.8.2003.
- BBC News. (2003b) *Killer Bug Traced to HK Hotel*. London: BBC News. On WWW at <http://www.news.bbc.co.uk/1/hi/health/2867055.stm>. Accessed 19.8.2003.
- British Tourist Authority (BTA) (2001) *Foot and Mouth Disease Briefing*. London: BTA.
- British Tourist Authority (BTA) (2002) *Media Releases*. London: BTA. 28 April. http://www.tourismtrade.org.uk/pdf/PPR_MVC_OnlyBritain.pdf.
- Britton, R. (2003) *Rebuilding Credibility after a Crisis*. Tourism and Travel Research Association (TTRA) Conference, St. Louis, Missouri, USA, 15 June.
- Calantone, R.J., Di Benedetto, A. and Bojanic, D. (1987) A comprehensive review of the tourism forecasting literature. *Journal of Travel Research* 25, 28-39.
- Calder, S. (2003) Never mind terrorism — the real risks are on your hotel balcony.
- Camilleri, P., Healy, C., MacDonald, E., Nicholls, S., Sykes, J., Winkworth, G. and Woodward, M. (2007) *Recovering from the 2003 Canberra Bushfire: A Work in Progress*. Canberra: Emergency Management Australia.
- Carlsen, J. (2006) Post-tsunami tourism strategies for the Maldives. *Tourism Review International* 10, 66-79.

- Carlsen, J. and Liburd, J. (2007) Developing a Research Agenda for Tourism Crisis Management, Market Recovery and Communications. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 23 (2/3/4), 265-276.
- Cassedy, K. (1991) *Crisis Management Planning in the Travel and Tourism Industry: A Study of Three Destinations and a Crisis Management Planning Manual*. San Francisco: PATA.
- Cavlek, N. (2002) Tour operators and destination safety. *Annals of Tourism Research* 29 (2), 478-496.
- CDC (Centres for Disease Control and Prevention) (2003a) Severe Acute Respiratory Syndrome — frequently asked questions about SARS. CDC, 19.8.2003. On WWW at <http://www.cdc.gov/ncidod/sars/sars-faq.pdf>.
- Chacko, H.E. and Marcell, M.H. (2007) Repositioning a tourism destination: The case of New Orleans after hurricane Katrina. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 23 (2/3/4), 223-235.
- Chaffee, E. (1985) Three models of strategy. *Academy of Management Review* 10 (1), 89-98.
- Chandler, J.A. (2004) An analysis of the economic impact of Hurricanes Dennis, Floyd, and Irene on North Carolina's lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 28 (3), 313-326.
- Chong, J.K.S. and Nyaw, M.K. (2002) Are Hong Kong companies prepared for crisis? *Disaster Prevention and Management* 11 (1), 12-17.
- Coles, T. (2003) A local reading of a global disaster: Some lessons on tourism management from an *Annus Horribilis* in South West England. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 15 (2/3), 173-197.
- Cook, S.D.N. and Brown, J.S. (1999) Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science* 10 (4), 381-400.
- Coombs, T. (1999) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Cooper, C. (2006) Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research* 33 (1), 47-64.
- Crompton, J. (1979) An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of Travel Research* 17 (4), 18-24.
- Darling, J.R. (1994) Crisis management in international business: Keys to effective decision-making. *Leadership & Organization Development Journal* 15 (8), 3-8. Davidson, C. and Voss, P. (2002) *Knowledge Management*. Auckland: Tandem. Davies, H. and Walters, M. (1998) Do all crises have to become disasters? Risk and risk mitigation. *Disaster Prevention and Management* 7 (5), 396-400.
- De Jong, P. (2004) *Tourism Recovery Strategies for the Region*. CAUTHE 2004: Creating Tourism Knowledge. Brisbane, 11 February.
- De Sausmarez, N. (2003) Malaysia's response to the Asian financial crisis: Implications for tourism and sectoral crisis management. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 15 (4), 217-231.
- De Sausmarez, N. (2004) Crisis management for the tourism sector: Preliminary considerations in policy development. *Tourism & Hospitality: Planning & Development* 1 (2), 157-172.
- Downs, A. (1972) Up and down with ecology — the issue attention cycle. *Public Interest* 28, 38-50.
- Dozier, D., Grunig, L. and Grunig, J. (1995) *Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Drabek, T.E. (1995) Disaster responses within the tourism industry. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* 13 (1), 7-23.
- Drabek, T.E. (1996) *Disaster Evacuation Behavior: Tourists and other Transients*. Boulder, CO: Institute of Behavioral Science, University of Colorado.
- Drabek, T.E. (1999) *Disaster-Induced Employee Evacuation*. Boulder, CO: Institute of Behavioral Science, University of Colorado.

- Drabek, T.E. (2000) Disaster evacuations: Tourist-business managers rarely act as customers expect. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* August, 48-57.
- Dwyer, L., Forsyth, P., Spurr, R. and VanHo, T. (2006) Economic effects of the world tourism crisis on Australia. *Tourism Economics* 12 (2), 171-186.
- Elliot, D. (2006) Crisis management into practice. In D. Smith and D. Elliot (eds) *Crisis Management into Practice* (pp. 393-414). London: Routledge.
- Emergency Management Australia (EMA) (1995) *National Emergency Management Competency Standards*. Canberra: Emergency Management Australia.
- Enz, C.A. and Canina, L. (2002) The best of times, the worst of times: Differences in hotel performance following 9/11. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* October, 41-52.
- Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G. (2003) *Strategic Management for Travel and Tourism*. Wallingford: CABI Publishing.
- Evans, N. and Elphick, S. (2005) Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research* 7, 135-150.
- Fahey, L. and Prusak, L. (1998) The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review* 40, 265-275.
- Fall, L.T. (2004) The increasing role of public relations as a crisis management function: An empirical examination of communication restrategising efforts among destination organisation managers in the wake of 11th September, 2001. *Journal of Vacation Marketing* 10 (3), 238-252.
- Faulkner, B. (2001) Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22, 135-147.
- Faulkner, B. and Russell, R. (2000) Turbulence, chaos and complexity in tourism systems: A research direction for the new millennium. In B. Faulkner, G. Moscardo and E. Laws (eds) *Turbulence, Chaos and Complexity in Tourism Systems: A Research Direction for the New Millennium* (pp. 328-349). London: Continuum.
- Faulkner, B. and Vikulov, S. (2001) Katherine, washed out one day, back on track the next: A post-mortem of a tourism disaster. *Tourism Management* 22, 331-344.
- Field, S. (2003) *Tourism: Recovery in the aftermath of Disaster*. BA (Hons). School of Service Management. University of Brighton. Eastbourne.
- Fink, S. (1986) *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Association of Management.
- Fink, S. (2000) *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln: iUniverse. com Inc.
- Floyd, M.F., Gibson, H., Pennington-Gray, L. and Thapa, B. (2003) The effect of risk perceptions on intentions to travel in the aftermath of September 11, 2001. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 15 (2/3), 19-38.
- Frechtling, D. (1996) *Practical Tourism Forecasting*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frisby, E. (2002) Communicating in a crisis: The British Tourist Authority's responses to the Foot-and-Mouth outbreak and 11th September, 2001. *Journal of Vacation Marketing* 9 (1), 89-100.
- Gartner, W.C. (1993) Image formation process. In M. Uysal and D. Fesenmaier (eds) *Image Formation Process* (pp. 191-216). New York: Harworth.
- Gartner, W.C. and Shen, J. (1992) The impact of Tiananmen Square on China's tourism image. *Journal of Travel Research* 30 (4), 47-52.

- Gee, C., Makens, J. and Choy, D. (1994) The travel industry. In *The Travel Industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Getz, D. (1987) *Tourism planning and research: Traditions, models and futures*. The Australian Travel Research Workshop. Bunbury, Western Australia, 5-6th November.
- Gibb, S. (2002) *Learning and Development: Processes, Practices and Perspectives at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Glaesser, D. (2003) *Crisis Management in the Tourism Industry*. London: Butterworth-Heinemann.
- Gonzalez-Herrero, A. (1997) Preventive marketing: Crisis reporting in the tourism sector. *Estudios Turisticos* 133, 5-28.
- Gonzalez-Herrero, A. and Pratt, C.B. (1996) An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management. *Journal of Public Relations Research* 8, 79-105.
- Gonzalez-Herrero, A. and Pratt, C.B. (1998) Marketing crises in tourism: Communication strategies in the United States and Spain. *Public Relations Review* 24 (1), 83-98.
- Gossling, S. and Hall, C.M. (eds) (2006) *Tourism and Global Environmental Change*:
- Grant, H.D., Murray, R.H. and Bergeron, J.D. (1989) *Emergency Care*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Grant, R.M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109-122.
- Grewe, T., Marhsall, J. and O'Toole, D. (1989) Participative planning for a public service. *Long Range Planning* 22, 110-117.
- Gunn, C. (1977) Industry pragmatism vs tourism planning. *Leisure Sciences* 1 (1), 85-94.
- Gunn, C. (1988) *Tourism Planning*. New York: Taylor & Francis.
- Gurtner, Y. (2007) Crisis in Bali: Lessons in tourism recovery. In E. Laws, B. Prideaux and K. Chon (eds) *Crisis in Bali: Lessons in Tourism Recovery* (pp. 81-97). Wallingford: CABI Publishing.
- Hall, C.M. (1994) *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*. Chichester: John Wiley and Sons.«
- Hall, C.M. (1995) *Introduction to Tourism in Australia: Impacts, Planning and Development*. Melbourne: Longman.
- Hall, C.M. (1998) *Introduction to Tourism: Development, Dimensions and Issues*. Melbourne: Addison Wesley Longman.«
- Hall, C.M. (2000) *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Melbourne: Addison Wesley Longman.«
- Hall, C.M. (2002) Travel safety, terrorism and the media: The significance of the issue-attention cycle. *Current Issues in Tourism* 5 (5), 458-466.«
- Hall, C.M. (2005) Biosecurity and wine tourism. *Tourism Management* 26 (6), 931-938.«
- Hall, C.M. (2006) Tourism, biodiversity and global environmental change. In S. Gossling and C.M. Hall (eds) *Tourism and Global Environmental Change: Ecological, Social, Economic and Political Interrelationships* (pp. 211-226). London: Routledge.«
- Hall, C.M., Jenkins, J.M. and Kearsley, G. (1997) *Tourism Planning and Policy in Australia and New Zealand: Cases, Issues and Practice*. Sydney: Irwin.«
- Hall, C.M. and O'Sullivan, V. (1996) Tourism, political instability and violence. In A. Pizam and Y. Mansfeld (eds) *Tourism, Political Instability and Violence* (pp. 105-122). Chichester: John Wiley and Sons.«

- Hall, C.M., Timothy, D.J. and Duval, D.T. (2003) *Safety and Security in Tourism: Relationships, Management, and Marketing*. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Heath, R. (1995) The Kobe earthquake: Some realities of strategic management of crises and disasters. *Disaster Prevention and Management* 4 (5), 11-24.
- Heath, R. (1998) *Crisis Management for Managers and Executives*. London: Financial Times Management.
- Henderson, J.C. (1999a) Tourism management and the Southeast Asian economic and environmental crisis: A Singapore perspective. *Managing Leisure* 4, 107-120.
- Henderson, J.C. (1999b) Managing the Asian financial crisis: Tourist attractions in Singapore. *Journal of Travel Research* 38, 177-181.
- Henderson, J.C. (2002) Managing a tourism crisis in Southeast Asia: The role of national tourism organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 3 (1), 85-105.
- Henderson, J.C. (2003) Communicating in a crisis: Flight SQ 006. *Tourism Management* 24, 279-287.
- Henderson, J.C. (2003) Terrorism and tourism: Managing the consequences of the Bali bombings. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 15 (1), 41-58.
- Henderson, J.C. (2005) Responding to natural disasters: Managing a hotel in the aftermath of the Indian Ocean Tsunami. *Tourism and Hospitality Research* 6 (1), 89-96.
- Henderson, J.C. and Ng, A. (2004) Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research* 6, 411-419.
- Herman, C. (1972) *International Crises: Insights from Behaviour Research*. New York: The Free Press.
- Hills, A. (1998) Seduced by recovery: The consequences of misunderstanding disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 6 (3), 162-170.
- Hoogenraad, W., Eden, R.V. and King, D. (2004) Cyclone awareness amongst Backpackers in Northern Australia. *The Australian Journal of Emergency Management* 19 (2), 25-29.
- Horsley, S.I. and Barker, R.T. (2002) Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector. *Journal of Business and Technical Communication* 16(4), 406-40.
- Huang, J.H. and Min, J.C.H. (2002) Earthquake devastation and recovery in tourism: The Taiwan case. *Tourism Management* 23, 145-154.
- Hystad, P. and Keller, P. (2006) Disaster management: Kelowna tourism industry's preparedness, impact and response to a 2003 major forest fire. *Journal of Tourism and Hospitality Management* 13 (1), 44-58.
- Hystad, P. and Keller, P. (2008) Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster. *Tourism Management* 39 (1), 151-162.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2001) *IPCC Third Assessment. Climate Change 2001*. Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge: Cambridge University Press.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2007) Summary for policy-makers. In M.L. Parry O.F. Canziani, J.P. Palutikof, P.J. van der Linden and C.E. Hanson (eds) *Climate Change 2007: Impacts, Adaptation and Vulnerability* (pp. 7-22). Contribution of Working Group II to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge: Cambridge University Press.
- ISDR (2004) *Living with Risk: A Global Review of Disaster Reduction*. Geneva: United Nations.
- Israeli, A.A. and Reichel, A. (2003) Hospitality crisis management practices: The Israeli case. *Hospitality Management* 22, 353-372.
- Jashapara, A. (2004) *Knowledge Management: An Integral Approach*. Harlow: Prentice Hall.

- Jessop, B. (1999) Reflections on globalisation and its (il)logic(s). In K. Olds, P. Dicken, P.F. Kelly, L. Kong and H.W. Yeung (eds) *Reflections on Globalisation and Its (il)logic(s)* (pp. 19-38). London: Routledge.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1993) *Exploring Corporate Strategy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johnston, D., Becker, J., Gregg, C., Houghton, B., Paton, D., Leonard, G. and Garside, R. (2007) Developing warning and disaster response capacity in the tourism sector in coastal Washington, USA. *Disaster Prevention and Management* 16 (2), 210-216.
- Kash, T.J. and Darling, J.R. (1998) Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal* 19 (4), 179-186.
- Kim, P.S. and Lee, J.E. (1998) Emergency management in Korea and its future directions. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 6 (4), 189-201.
- Kim, S.S., Chun, H. and Lee, H. (2005) The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 10 (4), 369-377.
- Knable, C.R.J. (2002) September 11, 2001 recovering hospitality at ground zero. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* October, 11-26. Kolb, D. (1984) *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Konecnik, M. (2004) Evaluating Slovenia's image as a tourism destination: A self-analysis process towards building a destination brand. *Brand Management* 11 (4), 307-316.
- Kozak, M., Crotts, J.C. and Law, R. (2007) The impact of the perception of risk on international travellers. *International Journal of Tourism Research* 9, 233-242.
- Kwortnik, R.J. (2006) Shining examples of service when the lights went out: Hotel employees and service recovery during the blackout of 2003. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 14 (2), 23-45.
- Larsson, G. and Enander, A. (1997) Preparing for disaster: Public attitudes and actions. *Disaster Prevention and Management* 6 (1), 11-21.
- Laws, E. and Prideaux, B. (2005) Crisis management: A suggested typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 19 (2/3), 1-8.
- Layfield, L. (2003) *Europe Promises £6.2m for SARS Research*. The Guardian. 19th August. On WWW at <http://www.guardian.co.uk/sars/story/0,13036,990668,00.html>.
- Lee, G., O'Leary, J.T. and Hong, G.S. (2002) Visiting propensity predicted by destination image: German long-haul pleasure travellers to the US. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* 3 (2), 63-92.
- Lee, Y.J. and Harrauld, J.R. (1999) Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability. *Disaster Prevention and Management* 8 (3), 184-189.
- Leiper, N. (1989) *Tourism and Tourism Systems*. Occasional Paper No. 1. Palmerston North: Massey University.
- Leiper, N. (2000) Are destinations 'the heart of tourism'? The advantages of an alternative description. *Current Issues in Tourism* 3 (4), 364-368.
- Leiper, N. and Hing, N. (1998) Trends in Asia-Pacific tourism in 1997-98: From optimism to uncertainty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (7), 245-251.
- Litvin, S. and Alderson, L. (2003) How Charleston got her groove back: A convention and visitors bureau response to 9/11. *Journal of Vacation Marketing* 9 (2), 188-197.
- Lloyd, J., La Lopa, J. and Braunlich, C. (2000) Predicting Changes in Hong Kong's Hotel Industry Given the Change in Sovereignty from Britain to China in 1997. *Journal of Travel Research* 38 (4), 405-410.
- Lo, A., Cheung, C. and Law, R. (2006) The survival of hotels during disaster: A case study of Hong Kong in 2003. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 11 (1), 65-79.

- Malhotra, Y. (1997) Knowledge management, knowledge organizations and knowledge workers: A view from the front lines. BRINT. 2.7.2007. On WWW at <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>.
- Malhotra, Y. (2002) Why knowledge management systems fail? Enabler and constraints of knowledge management in human enterprises. In C. Holsapple (ed.) *Why Knowledge Management Systems Fail? Enabler and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises* (pp. 577-599). Heidelberg: Spriner Velag.
- Marra, F.J. (1998) Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review* 24 (4), 461-474.
- Massey, J.E. (2009) Public relations in the airline industry: The crisis response to the September 11th attacks. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*.
- Mathieson, A. and Wall, G. (1985) *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. London: Harlow.
- McEntire, D.A. (1999) Sustainability or invulnerable development? Proposals for the current shift in paradigms. *Australian Journal of Emergency Management* 15 (1), 58-61.
- McEntire, D.A. (2001) Triggering agents, vulnerabilities and disaster reduction: Towards a holistic paradigm. *Disaster Prevention and Management* 10 (3), 189 196.
- McIntosh, R., Goeldner, C. and Ritchie, J.R.B. (1995) *Tourism: Principles, Practice, Philosophies*. New York: John Wiley and Sons.
- McKercher, B. (1999) A chaos approach to tourism. *Tourism Management* 20, 425-434.
- McKercher, B. and Pine, R. (2005) Privation as a stimulus to travel demand? In E. Laws and B. Prideaux (eds) *Privation as a Stimulus to Travel Demand?* (pp. 107-116). New York: Haworth.
- Michael-Leiba, M., Granger, K. and Scott, G. (2000) Landslide risk in cairns. *Australian Journal of Emergency Management* Winter, 32-34.
- Mileti, D. (1999) *Disasters by Design: A Reassessment of Natural Hazards in the United States*. Washington, DC: Joseph Henry Press.
- Mill, R. and Morrison, A. (1985) *The Tourism System: An Introductory Text*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- Miller, G.A. and Ritchie, B.W. (2003) A farming crisis or a tourism disaster? An analysis of the Foot and Mouth Disease in the UK. *Current Issues in Tourism* 6 (2), 150-171.
- Miller, G.A. and Ritchie, B.W. (2004) Sport tourism in crisis: Exploring the impact of the Foot and Mouth Crisis on sport tourism in the United Kingdom. In B.W. Ritchie and D. Adair (eds) *Sport Tourism in Crisis: Exploring the Impact of the Foot and Mouth Crisis on Sport Tourism in the United Kingdom* (pp. 206-225). Clevedon: Channel View Publications.
- Mintzberg, H. (1987) The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review* 30, 11-24.
- Mistilis, N. and Sheldon, P. (2006) Knowledge management for tourism crises and disasters. *Tourism Review International* 10, 39-46.
- Moreira, P. (2007) Stealth risks and catastrophic risks: On risk perception and crisis recovery strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 23 (2/3/4), 15-27.
- Mubarak, K. (2007) *Analyzing Post-Tsunami Livelihoods Recovery: The Case of Masons in Polhena Village, Sri Lanka*. Melbourne: The University of Melbourne.
- Murphy, P. (1996) Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review* 22 (2), 95-113.
- Murphy, P.E. (1985) *Tourism: A Community Approach*. New York: Methuen.
- Murphy, P.E. and Bayley, R. (1989) Tourism and disaster planning. *Geographical Review* 79 (1), 36-46.

- Newell, S., Robertson, M., Scarborough, H. and Swan, J. (2002) *Managing Knowledge Work*. Basingstoke: Palgrave.
- Nielsen, C. (ed) (2001) *Tourism and the Media*. Sydney: Hospitality Press Pty Ltd. Nonaka, I. and Konno, N. (1998) The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40 (3), 40-54.
- Office Federal de l'Environnement, des Forêts, et du Paysage (OFEFP) (1999) *La Fôrd*. Suisse: Un bilan.
- O'Neil, M. and Fitz, F. (1996) Northern Ireland tourism: What chance now? *Tourism Management* 17, 161-163.
- Okumus, F. and Karamustafa, K. (2005) Impact of an economic crisis: Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research* 32 (4), 942-961.
- Page, S., Yeoman, I., Munro, C., Connell, J. and Walker, L. (2006) A case study of best practice Visit Scotland's prepared response to an influenza pandemic. *Tourism Management* 27, 361-393.
- Parsons, W. (1996) Crisis management. *Career Development International* 1 (5), 26-28.
- Paton, D. (1997) Post-event support for disaster workers: Integrating recovery resources and the recovery environment. *Disaster Prevention and Management* 6 (1), 43-49.
- Pauchant, T. and Mitroff, I.I. (1992) *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pearce, D. (1989) *Tourist Development*. Harlow: Longman Scientific and Technical. Pearson, C.M. and Mitroff, I.I. (1993) From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive* 7 (1), 48-59.
- Peattie, K. and Moutinho, L. (2000) The marketing environment for travel and tourism. In L. Moutinho (ed.) *Strategic Management in Tourism* (pp. 17-38). Wallingford: CABI Publishing.
- Pelling, M. (2003) Paradigms of risk. In M. Felling (ed.) *Paradigms of Risk* (pp. 1-16). London: Routledge.
- Pender, L. (1999) *Marketing Management for Travel and Tourism*. Cheltenham: Stanley Thorns Publishers Ltd.
- Peters, M. and Pikkemaat, B. (2005) Crisis management in Alpine Winter Sports Resorts - The 1999 Avalanche disaster in Tyrol. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 19 (2/3), 9-20.
- Pforr, C. and Hosie, P.J. (2007) Crisis management in tourism: Preparing for recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 23 (2/3/4), 249-264.
- Phillips, P. and Moutinho, L. (1998) *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*. Wallingford: CABI Publishing.
- Pine, R. and McKercher, B. (2004) The impact of SARS on Hong Kong's tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16 (2), 139-143.
- Pizam, A. and Mansfeld, Y. (1996) *Tourism, Crime and International Security Issues*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prideaux, B. (1999) The Asian financial crisis: Causes and implications for Australia's tourism industry. *Australian Journal of Hospitality Management* 6 (2), 35-44.
- Prideaux, B. (2003) The need to use disaster planning frameworks to respond to major tourism disasters: Analysis of Australia's response to tourism disasters in 2001. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 15 (4), 281-298.
- Prideaux, B., Coghlan, A. and Falco-Mammone, F. (2007) Post crisis recovery: The case of after cyclone Larry. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 23 (2/3/4), 163-174.

- Prideaux, B., Laws, E. and Faulkner, B. (2003) Events in Indonesia: Exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. *Tourism Management* 24, 475-487.
- Quarantelli, E.L. (1984) Organisational behaviour in disasters and implications for disaster planning. *Monographs of the National Emergency Training Center* 1 (2), 1-31.
- Quarantelli, E.L. (1988) Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies* 25 (4), 377-385.
- Quarantelli, E.L. (1998) *What is Disaster? Perspectives on the Question*. London: Routledge.
- Ready, K.J. and Dobbie, K. (2003) Real and perceived terrorist threats: Effects of September 11, 2001 events on the U.S. motorcoach-based tourism industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 15 (1), 59-76.
- Reddy, M.V. (2005) Tourism in the aftermath of the Tsunami: The case of the Andaman and Nicobar Islands. *Current Issues in Tourism* 8 (4), 350-362. Reilly, A.H. (1987) Are organizations ready for crisis? A managerial scorecard. *Columbia Journal of World Business* 22 (1), 79-88.
- Richardson, B. (1994) Crisis management and management strategy - Time to "Loop the Loop"? *Disaster Prevention and Management* 3 (3), 59-80.
- Richardson, B. (1995) Paradox management for crisis avoidance. *Management Decision* 33 (1), 5-18.
- Richardson, B. and Richardson, R. (1992) *Business Planning: An Approach to Strategic Management*. London: Pitman.
- Ritchie, B.W. (2004) Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management* 25, 669-683.
- Ritchie, B.W., Dorrell, H., Miller, D. and Miller, G.A. (2003) Crisis communication and recovery for the tourism industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth disease outbreak in the United Kingdom. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 15 (2/3), 199-216.
- Ritchie, J.R.B. and Crouch, G. (2003) *Tourism Management: The Competitive Destination*. Wallingford: CABI Publishing.
- Robert, B. and Lajtha, C. (2002) A new approach to crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 10 (4), 181-191.
- Roberts, V. (1994) Flood management: Bradford paper. *Disaster Prevention and Management* 3 (2), 44-60.
- Rodway-Dyer, S. and Shaw, G. (2005) The effects of the Foot-and-Mouth outbreak on visitor behaviour: The case of Dartmoor National Park, South—West England. *Journal of Sustainable Tourism* 13 (1), 63-81.
- Rousaki, B. and Alcott, P. (2007) Exploring the crisis readiness perceptions of hotel managers in the UK. *Tourism and Hospitality Research* 7 (1), 27-38. Russell, R. and Faulkner, B. (1999) Movers and shakers: Chaos makers in tourism development. *Tourism Management* 20, 411-423.
- Salt, J.E. (2003) The insurance industry: Can it cope with Catastrophe? In M. Pelling (ed.) *The Insurance Industry: Can it Cope with Catastrophe?* (pp. 124-138). London: Routledge.
- Salter, J. (1997) Risk management in a disaster management context. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 5 (1), 60-65.
- Santana, G. (2003) Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 15 (4), 299-321.
- Sautter, E. and Leisen, B. (1999) Managing stakeholders a tourism planning model. *Annals of Tourism Research* 26 (2), 312-328.

- Schianetz, K., Kavanagh, L. and Lockington, D. (2007) The learning tourism destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management* 28 (6), 1485-1496.
- Scott, N., Laws, E. and Prideaux, B. (2007) Tourism crises and marketing recovery strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 23 (2/3/4), 1-13.
- Seaton, A.V. and Bennett, M.M. (1996) *Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases*. London: International Thomson Business Press.
- Seymour, M. and Moore, S. (2000) *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*. London: Cassel Publishing.
- Sharpley, R. and Craven, B. (2001) The 2001 Foot and Mouth crisis - Rural economy and tourism policy implications: A comment. *Current Issues in Tourism* 4 (6), 527-537.
- Shen, F., Hughey, K.F.D. and Simmons, D.G. (2008) Connecting the sustainable livelihoods approach and tourism: A review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 15, 19-31.
- Shrivastava, P. and Mitroff, I.I. (1987) Strategic management of corporate crises. *Columbia Journal of World Business* Spring, 5-11.
- Simmons, D. and Leiper, N. (1998) Tourism systems in New Zealand and Australia. In H. Perkins and G. Cushman (eds) *Tourism Systems in New Zealand and Australia* (pp. 86-108). Auckland: Addison Wesley Longman.
- Skertchly, A. and Skertchly, K. (2001) Catastrophe management: Coping with totally unexpected extreme disasters. *Australian Journal of Emergency Management* Autumn, 23-33.
- Smith, K. (1995) *Environmental Hazards: Assessing Risk and Reducing Disaster*. London: Routledge.
- Smith, S.L.J. (1988) Defining tourism: A supply-side view. *Annals of Tourism Research* 15 (2), 179-190.
- Soñmez, S.F. and Backman, S.J. (1992) Crisis management in tourist destinations. *Visions in Leisure and Business* 11, 25-33.
- Soñmez, S., Backman, S. and Allen, L. (1994) *Managing Tourism Crises: A Guidebook*. Department of Parks, Recreation and Tourism Management: Clemson University.
- Soñmez, S.F. (1998) Tourism, terrorism, and political instability. *Annals of Tourism Research* 25 (2), 416-456.
- Soñmez, S.F., Apostolopoulos, Y. and Tarlow, P. (1999) Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research* 38 (1), 3-9.
- Stafford, G., Yu, L. and Armoo, A.K. (2002) Crisis management and recovery how Washington, DC. Hotels responded to terrorism. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27-40.
- Stanbury, J., Pryer, M. and Roberts, A. (2005) Heroes and villains — Tour operator and media response to crisis: An exploration of press handling strategies by UK adventure tour operators. *Current Issues in Tourism* 8 (5), 394-423.
- Stern, N. (2006) *Stern Review on the Economics of Climate Change*. HM Treasury. On WWW at http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/_stern_review_economics_climate_change/_stern_review_index.cfm. Accessed 18.4.08.
- Tarlow, P. (2006) Best education network think tank V keynote address: Disaster management: Exploring ways to mitigate disasters before they occur. *Tourism Review International* 10, 17-25.
- Taylor, R.A. (2006) Getting them to forgive and forget: Cognitive based marketing responses to terrorist acts. *International Journal of Tourism Research* 8, 171-183. Templeton, T. (2003) *Escape: News: Terror Threat Now Priority*. The Observer: London.

- Then, S.K. and Loosemore, M. (2006) Terrorism prevention, preparedness, and response in built facilities. *Facilities* 24 (5/6), 157-176.
- Tiernan, S., Igoe, J., Carroll, C. and O'Keefe, S. (2007) Crisis communication response strategies: A case study of the Irish Tourist Board's response to the 2001 European Foot and Mouth scare. In E. Laws, B. Prideaux and K. Chon (eds) *Crisis Management in Tourism* (pp. 310-326). Wallingford: CABI Publishing.
- Toh, R.S., Khan, H. and Erawan, S.D. (2004) Bomb blasts in Bali: Impact on tourism. *Tourism Analysis* 9, 219-224.
- Tribe, J. (1997) *Corporate Strategy for Tourism*. Suffolk: International Thomson Business Press.
- Tse, A.C.B., So, S. and Sin, L. (2006) Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *Hospitality Management* 25, 3-11.
- Turner, D. (1994) Resources for disaster recovery. *Security Management* 28, 57-61.
- Viljoen, J. (1994) *Strategic Management: Planning and Implementing Successful Corporate Strategies*. Melbourne: Longman.
- Wall, G. (1996) Terrorism and tourism: An overview and an Irish example. In A. Pizam and Y. Mansfeld (eds) *Terrorism and Tourism: An Overview and an Irish Example* (pp. 143-158). Chichester: John Wiley and Sons.
- Weaver, D. and Oppermann, M. (2000) *Tourism Management*. Brisbane: John Wiley and Sons.
- Wiik, S. (2003) *Crisis Management Strategies amongst Tour Operators in the UK*. BA (Hons). School of Service Management. University of Brighton, Eastbourne.
- Wilks, J. and Moore, S. (2004) *Tourism Risk Management for the Asia-Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*. Gold Coast: CRC for Sustainable Tourism.
- Witt, S.F. and Moutinho, L. (2000). Demand modelling and forecasting. In L. Moutinho (ed.) *Demand Modelling and Forecasting* (pp. 293-314). Wallingford: CABI Publishing.
- Woodside, A. and Sherrell, D. (1977) Traveler evoked, inept, and inert sets of vacation destinations. *Journal of Travel Research* 16, 14-18.
- World Tourism Organization (WTO) (1998) *Handbook on Natural Disaster Reduction in Tourist Areas*. Madrid: World Tourism Organization and World Meteorological Organization.
- World Tourism Organization (WTO) (2007) Facts and figures. Madrid: World Tourism Organization. 18.12.2007. On WWW at [http://unwto.org/facts/](http://unwto.org/facts/menu.html) menu.html.
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2007) World travel and tourism council — Research. WTTC. 21.12.2007. On WWW at <http://www.wttc.travel/eng/Research/>.
- Wright, R. (2003) *Crisis What Crisis? The Management of Tourism in Eastbourne during the 2001 Foot and Mouth Outbreak*. BA (Hons). School of Service Management. University of Brighton. Eastbourne.
- Yew, L. (2003) A biological attack: SARS. *Forbes* 172 (2), 31.
- Young, W.B. and Montgomery, R.J. (1998) Crisis management and its impact on destination marketing: A guide for convention and visitors bureaus. *Journal of Convention & Exhibition Management* 1 (1), 3-18.