



RODRIGO HAKIRA MINOHARA

**GESTÃO DE CRISES E COMPLEXIDADE NO SISTEMA
TURÍSTICO: IMPACTOS E PERSPECTIVAS A PARTIR DO
CENÁRIO DA COVID-19 NO MATO GROSSO DO SUL**

Balneário Camboriú

2021

RODRIGO HAKIRA MINOHARA

**GESTÃO DE CRISES E COMPLEXIDADE NO SISTEMA
TURÍSTICO: IMPACTOS E PERSPECTIVAS A PARTIR DO
CENÁRIO DA COVID-19 NO MATO GROSSO DO SUL**

Projeto de tese apresentado ao Colegiado PPGTH como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Turismo e Hotelaria – área de concentração: Planejamento e Gestão do Turismo e da Hotelaria. Linha de Pesquisa: Gestão de crises.

Orientador: Prof. Dra. Fabrícia Zucco

Balneário Camboriú

2021

UNIVALI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Vice-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria - PPGTH
Curso de Doutorado em Turismo e Hotelaria

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

RODRIGO HAKIRA MINOHARA

**GESTÃO DE CRISES E COMPLEXIDADE NO SISTEMA TURÍSTICO:
IMPACTOS E PERSPECTIVAS A PARTIR DO CENÁRIO DA COVID-
19 NO MATO GROSSO DO SUL**

Tese avaliada e aprovada pela Comissão Examinadora e referendada pelo Colegiado do PPGTH como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Turismo e Hotelaria.

Balneário Camboriú (SC), 09 de março de 2021.

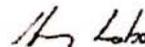
Membros da Comissão:

Presidenta:



Dra. Fabrícia Durieux Zucco

Membro Externo:



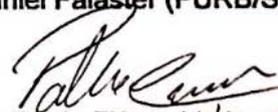
Dr. Heros Augusto Santos Lobo (UFSCAR/SP)

Membro Externo:



Dr. Christian Daniel Falaster (FURB/SC)

Membro Interno:



Dr. Pablo Flores Linberger

Membro Interno:



Dr. Carlos Marcelo Ardigó

Aos meus pais, pelo amor e apoio
incondicional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela minha vida e saúde em tempos de pandemia.

E neste momento, tenho muitas pessoas especiais para agradecer por todo apoio, carinho e atenção nos momentos mais difíceis na vida pessoal, profissional e acadêmico, pois nada nesse mundo se constrói sozinho, assim, as pessoas aqui mencionadas construíram comigo esse sonho chamado tese.

A minha querida orientadora, Fabrícia Durieux Zucco, por toda sua paciência, dedicação e compreensão. Uma pessoa que sempre esteve me apoiando, me alegrando com seu carisma e bom humor. Ressalto ainda, a sua inteligência e competência para guiar suas orientações, sentirei muito a sua falta.

Aos professores Pablo Flôres Limberger, Carlos Marcelo Ardigó e Christian Daniel Falaster pelas grandes contribuições na construção dessa tese.

Ao caríssimo professor Heros Augusto Lobo, pela sua parceria de sempre, pelas suas grandes contribuições no projeto de qualificação e amizade. Saiba que tenho uma imensa admiração pelo seu profissionalismo, uma grande inspiração.

Aos meus colegas de doutorado pelas conversas, trocas de experiências e conhecimentos. Em especial, a Luana, pela sua amizade e companheirismo, desde o mestrado.

Ao primo Jun Yamamoto, pela sua amizade e parceria, além de dividir todas as minhas angústias e dificuldades ao longo da construção dessa tese.

A minha eterna orientadora, Josildete Pereira de Oliveira, que acreditou no meu potencial desde o início (mestrado).

A minha família que sempre esteve comigo em todos os momentos, sempre me apoiando, se dedicando para que eu pudesse alcançar mais esse sonho. Sra. Emiko Minohara e sr. Suekiti Minohara, amo vocês e desejo vida longa. E a minha irmã e sua família, pelo carinho e atenção.

À Nathalia Karoline de Carvalho Soares, pelo seu apoio incondicional, e por tantos momentos de dedicação e carinho.

À Núbia Terezinha Marchiori por toda sua dedicação, atenção e compreensão.

À Danielle Cardoso de Moura, gerente do Observatório de Turismo de Mato Grosso do Sul e a Camila Fernandes, presidente do Campo Grande *Destination* pela disponibilidade em participar desta pesquisa.

Ao professor Dominique Vanneste, da Universidade Católica de Leuven (Bélgica), pelas contribuições e envio de artigo.

E a Capes pelo apoio em um momento econômico tão difícil.

Ninguém educa ninguém, ninguém
educa a si mesmo,
os homens se educam entre si,
mediatizados pelo mundo.

Paulo Freire

RESUMO

Ao longo do tempo, o mundo enfrentou diversas crises, mas a vulnerabilidade induzida por situações de crises relacionadas à saúde são as mais maléficas, pois são capazes de motivar comportamentos e situações desfavoráveis. E, quando surge uma crise sanitária sem precedentes e com restrições de viagens e deslocamento, torna-se um desafio ainda maior para os sistemas turísticos, pois a preocupação com os impactos econômicos gerados pela COVID-19 é inevitável. Por isso, o tema gestão de crises e COVID-19 está sendo amplamente explorado em diversos setores, principalmente, no setor do turismo devido aos impactos negativos na atividade. Entretanto, para compreender e obter respostas para uma crise sanitária é fundamental e indispensável relacioná-la com a teoria da complexidade, pois a mesma abrange uma série de conceitos relevantes para sistemas complexos. Nesse sentido, constatou-se uma lacuna teórica ao relacionar os temas: gestão de crises, complexidade, turismo e COVID-19. Assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar os impactos da COVID-19 sob a ótica da complexidade no sistema turístico de Mato Grosso do Sul. Um estado jovem com grande potencial turístico, principalmente, no turismo de pesca, ecoturismo e eventos, que busca a consolidação do turismo como forma de desenvolvimento econômico. A fim de responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo proposto, esta pesquisa envolve dados secundários do *trade* turístico de Mato Grosso do Sul, disponível no Boletim Sondagem Empresarial: impactos da COVID-19 no turismo de abril de 2020 do Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul. Os dados foram analisados a partir das quatro fases do gerenciamento de crises de Gladu (2003): mitigação, preparação, resposta e recuperação. Além disso, o presente estudo apresenta uma amostragem teórica, que aborda duas questões importantes: primeiro, refere-se às três categorias de análise da complexidade de Duit e Galaz (2008): Efeitos limiar, surpresas e efeitos cascata. E segundo, às três propriedades da resiliência no turismo de Carpenter *et al.*, (2001): Mudanças, auto-organização e adaptação. Como resultados, observou-se como em outros destinos, um grande impacto negativo no sistema turístico de Mato Grosso do Sul, isso porque, o Estado enfrentou a COVID-19 concomitante a outras crises, como as queimadas e o período de estiagem na região do Pantanal, mas também, a maioria da demanda de turistas que visitam a região Bonito-Serra da Bodoquena são de grandes centros, consequentemente, contam com um maior número de medidas restritivas de mobilidade, devido aos elevados números de mortes e contaminações. Contudo, essas medidas foram estabelecidas pelos governadores e prefeitos, pois o governo federal sempre apresentou um descrédito e tentou minimizar a ameaça da COVID-19, assim, esse aumento substancial da crise (social, econômica e sanitária), deve-se unicamente à omissão do governo federal no controle de contágio desse vírus. Apresenta-se ainda, a realidade da pandemia na área de estudo, além da importância dos estudos e inter-relações entre o turismo e a complexidade para o gerenciamento de crises. Justifica-se a relevância dessa pesquisa, considerando a dificuldade de discutir uma temática em desenvolvimento. Entretanto, espera-se contribuir e instrumentalizar um debate cada vez mais amplo e necessário sobre o

estudo de gestão de crises e suas inter-relações com a complexidade no sistema turístico, mesmo sem a participação direta dos principais representantes do *trade* turístico.

Palavras-Chave: Gestão de crises. Complexidade. Turismo. Covid-19.

ABSTRACT

Over time, the world has faced various crises, but the vulnerability induced by health-related crises are the most harmful as they can lead to unfavorable behaviors and situations. And when an unprecedented health crisis occurs, along with travel and travel restrictions, it becomes an even greater challenge for tourism systems, as the concern over the economic impacts generated by COVID-19 is inevitable. For this reason, the theme of crisis management and COVID-19 is being widely explored in various sectors, particularly the tourism sector, due to the negative impacts caused for the activity. However, in order to understand and obtain answers to a health crisis, it is fundamental and indispensable to relate it to the theory of complexity, as it encompasses a series of concepts relevant to complex systems. In this sense, a theoretical gap was found when relating the themes: crisis management, complexity, tourism and COVID-19. This work analyzes the impacts of COVID-19 from the perspective of complexity in the tourism system of Mato Grosso do Sul. It is a young state, with great tourist potential, particularly fishing tourism, ecotourism and events, which is seeking to consolidate tourism as a form of economic development. To answer the research question and achieve the proposed objective, this study uses secondary data from the tourist trade of Mato Grosso do Sul, available in the Business Survey Bulletin: impacts of COVID-19 on tourism in April 2020 of the Observatory of Tourism of Mato Grosso do Sul. The data were analyzed based on the four phases of Gladu's crisis management (2003): mitigation, preparation, response and recovery. This study also presents a theoretical sample, which addresses two important issues: first, it refers to the three categories of complexity analysis of Duit and Galaz (2008): Threshold effects, surprises and cascade effects. And secondly, it addresses the three properties of resilience in tourism of Carpenter et al., (2001): Changes, self-organization and adaptation. It was observed, as in other destinations, that there has been a great negative impact on the tourism system of Mato Grosso do Sul, due to the COVID-19 pandemic, together with other crises such as fires and the dry season in the Pantanal region. It was noted that the majority of the tourist demand among visitors to the Bonito-Serra da Bodoquena region comes from the large centers, consequently, there have a greater number of restrictive mobility measures due to the high number of deaths and the possibility of contamination. However, these measures were established by the governors and mayors, as the federal government has always discredited and attempted to minimize the threat of COVID-19. Thus, this substantial increase in the crisis (social, economic and health) is largely due to the omission of the federal government to control the contagion of this virus. It also presents the reality of the pandemic in the study area, in addition to the importance of studies and interrelationships between tourism and complexity for crisis management. The relevance of this research is justified, considering the difficulty of discussing a theme in development. However, it is expected to contribute and instrumentalize an increasingly broad and necessary debate on the study of crisis management and its interrelationships with the complexity in the tourism system, even without the direct participation of the main trade representatives.

Keywords: Crisis management. Complexity. Tourism. COVID-19.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual.....	28
Figura 2 – Espacialização dos dados dos sujeitos da pesquisa.....	31
Figura 3 – Números totais de casos e mortes confirmadas até janeiro 2021.....	68
Figura 4 – Números totais de óbitos até janeiro 2021.....	70
Figura 5 – Número de doses aplicadas a cada 100 mil habitantes.....	71
Figura 6 – Áreas afetadas no turismo pela COVID-19.....	77
Figura 7 – Causalidade dos impactos da COVID-19 no turismo.....	78
Figura 8 – Bacias hidrográficas e áreas limítrofes.....	88
Figura 9 – Figura da Regionalização do Turismo.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro síntese das características da pesquisa.....	23
Quadro 2 - Contribuições teóricas.....	27
Quadro 3 – Etapas e apresentação dos procedimentos metodológicos.....	33
Quadro 4 - Os princípios do pensamento complexo.....	39
Quadro 5 - Categorização dos municípios de Mato Grosso do Sul.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mitigação até março de 2020.....	104
Gráfico 2 - Mitigação a partir de abril de 2020.....	105
Gráfico 3 - Preparação para sustentar a empresa.....	106
Gráfico 4 - Necessidade de crédito.....	107
Gráfico 5 - Percentual médio de aumento/diminuição de preços.....	108
Gráfico 6 - Recuperação de faturamento.....	109
Gráfico 7 - Participações governamentais na recuperação de crises.....	110

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2 PROBLEMAS DE PESQUISA.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo geral.....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4.1 Relevância da pesquisa.....	20
1.4.2 Contribuições.....	21
1.5 ESTRUTURA DA TESE.....	22
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3 TEORIA DA COMPLEXIDADE.....	36
3.1 COMPLEXIDADE E TURISMO.....	44
4 GESTÃO DE CRISES.....	48
4.1 GESTÃO DE CRISES NO TURISMO.....	52
5 CRISES RELACIONADAS À SAÚDE NO BRASIL E MUNDO.....	57
5.1 ANÁLISE DAS AÇÕES DO GOVERNO FEDERAL NO COMBATE E ENFRETAMENTO DA COVID- 19.....	62
5.2 IMPACTOS PARCIAIS DA COVID-19 NO TURISMO BRASILEIRO.....	72
5.3 IMPACTOS PARCIAIS DA COVID-19 NO TURISMO GLOBAL.....	73
6 SISTEMA TURÍSTICO.....	80
7 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO.....	86
7.1 MATO GROSSO DO SUL.....	86
7.2 MATO GROSSO DO SUL E A ATIVIDADE TURÍSTICA.....	89
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	99
8.1 O SETOR DE SERVIÇOS E OS IMPACTOS PARCIAIS DA COVID-19.....	99
8.1.1 Meios de hospedagem.....	99
8.1.2 Transporte rodoviário.....	100
8.1.3 Transporte aéreo.....	101
8.1.4 Crise climática.....	102

8.2 MITIGAÇÃO, PREPARAÇÃO, RESPOSTAS E RECUPERAÇÃO PARA O TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL.....	103
8.2.1 COVID-19 e suas relações com teoria da complexidade.....	111
8.2.2 Resiliência no turismo e suas implicações complexas com a COVID-19.....	117
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
9.1 IMPLICAÇÃO DO ESTUDO.....	122
REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICE A - TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO.....	144
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	146
APÊNDICE C – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO.....	147
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA: Campo Grande Destination.....	150
APÊNDICE E – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO.....	159
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	161
ANEXO A – DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO ORTOGRÁFICA.....	163
ANEXO B – DECRETO Nº 15.391.....	164

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os elementos básicos introdutórios deste estudo. Iniciando pela contextualização do tema, e, na sequência, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, a relevância da pesquisa, as contribuições desta pesquisa para academia e a estruturação da tese.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O termo crise refere-se a eventos repentinos e inesperados que podem resultar em grandes distúrbios e ameaças aos cidadãos, nesse sentido, Glaesser (2006) apontou que o enfrentamento de uma crise envolve tomar decisões imediatas, bem como a adoção de medidas para mitigação, afora as estratégias que limitam suas consequências negativas sobre a organização.

Na indústria do turismo, especialmente a demanda turística internacional é reconhecida por suas vulnerabilidades a crises ou desastres, pois sofrem diversas influências que não ocorrem em condições controladas. Isso porque, o turismo emerge de interações contínuas que simultaneamente influenciam e são influenciadas por seu ambiente (CRÓ e MARTINS, 2017).

Para Lutz e Lutz (2020), a literatura existente reconhece que as percepções de risco dos turistas e atitudes em relação aos destinos são fortemente afetadas por uma crise, levando a uma mudança nos planos de viagem, ou até mesmo, evitando a visita a um destino. Dessa forma, acredita-se que as crises prejudicam a indústria do turismo ao diminuir as receitas do turismo devido à redução do turismo receptivo, ainda mais quando o desenvolvimento local é inteiramente dependente dessa atividade.

Diante das vulnerabilidades, interações e influências, as crises que afetam o turismo podem apresentar um declínio significativo o suficiente para o setor mostrar grandes preocupações sobre as perspectivas de longo e médio prazo.

Mas apesar dos efeitos imediatos e adversos das crises no turismo, na maioria dos casos os destinos se recuperam à medida que as necessidades, o desejo e a motivação das pessoas para viajar tornam o efeito da crise não permanente (Seabra *et al.*, 2020), especialmente quando as estratégias de gerenciamento de crises estão em vigor (ALONSO-ALMEIDA e BREMSER, 2013).

Assim, as percepções e atitudes dos gestores em relação às crises no turismo também

podem mostrar e influenciar as estratégias de planejamento e resposta a crises e desastres (WANG e RITCHIE, 2012). Enfrentar esses desafios complexos no turismo requer novas formas de compreender as crises aos fenômenos atuais em escala global.

Nesse sentido, as crises devem ser vistas por meio de uma abordagem complexa e de múltiplas perspectivas, pois fornece insights substanciais sobre como as empresas relacionadas ao turismo podem desenvolver e gerenciar situações desfavoráveis mais duradouras (REDDY *et al.*, 2020). Dessa forma, o uso de uma abordagem de múltiplas perspectivas a partir da complexidade para avaliar o impacto das crises tem implicações práticas importantes para o sistema turístico.

Na última década, o impacto de surtos epidêmicos na indústria do turismo recebeu um impulso considerável, devido ao seu efeito multiplicador negativo, e desde março de 2020, uma pandemia de restrições globais sem precedentes de viagens está causando a crise mais grave da economia global desde a Segunda Guerra Mundial. Com as proibições internacionais de viagens e restrições generalizadas a reuniões públicas e mobilidade da comunidade, cessaram praticamente todas as atividades, incluindo-se o turismo (GÖSSLING; SCOTT; HALL, 2020).

O encerramento das fronteiras e o confinamento da população travaram o funcionamento dos sistemas turísticos e interromperam de um dia para outro um longo período de prosperidade. Assim, foram criadas estratégias para nivelar a curva COVID-19, como bloqueios de comunidades, distanciamento social, pedidos de permanência em casa, viagens e restrições de mobilidade, que resultaram no fechamento temporário de muitos negócios de hospitalidade e diminuíram significativamente a demanda por negócios que pudessem continuar a operar (BARTIK *et al.*, 2020).

Nesse sentido, essa pandemia pegou o sistema turístico sem nenhum plano abrangente para lidar com surtos de doenças infecciosas, que levaram à crise na atividade (RADIC *et al.*, 2020). E as evidências iniciais sobre os impactos da COVID-19 nas viagens aéreas, acomodações e alimentação fora do lar são devastadoras, pois as mesmas são suscetíveis às medidas para combater pandemias, devido ao distanciamento social.

Como visto, a indústria do turismo enfrentou inúmeras crises no passado, contudo, a crise atual resultante do surto de COVID-19 continua sendo, de longe, a mais prejudicial. Esta crise brutal exige uma transformação da economia do turismo no sentido de superar a alteridade e religar os serviços turísticos a algumas das necessidades locais (ASSAF e SCUDERI, 2020).

Dentro dessa linha, Wen *et al.*, (2020) sugerem a importância dos gestores se

prepararem para o desenvolvimento do turismo durante e pós-crise pandêmica COVID-19 e também sugerem a necessidade dos gestores atentarem para as possíveis experiências decorrentes dessa crise.

Na mesma linha, a indústria do turismo e o governo têm um papel importante a desempenhar nos esforços de recuperação, uma vez que a indústria do turismo terá uma aparência diferente da pós-pandemia (ASSAF e SCUDERI, 2020).

Considerando a situação de emergência causada pela pandemia COVID-19, o governo do Estado de Mato Grosso do Sul dispõe da sua primeira medida para o combate à disseminação do vírus através do decreto normativo nº 15.391, de 16 de março de 2020, que suspende todas as atividades não essenciais. Assim, instaura o início de uma grande crise econômica com o fechamento temporário de empreendimentos do turismo, hotelaria, gastronomia, entre outros.

Assim, a presente investigação apresenta uma análise dos impactos da COVID-19 sob a ótica da complexidade no sistema turístico do estado de Mato Grosso do Sul.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A COVID-19 com certeza criou condições que impactaram e continuam impactando a rotina das pessoas e dos países em todo o mundo, forçando mudanças políticas, econômicas e sócio comportamentais nas sociedades. Embora essa pandemia apresente um caso inédito perante todos os setores, na medida em que a redução da demanda e das receitas são consequências óbvias.

No Estado de Mato Grosso do Sul, as ações de combate ao novo coronavírus iniciaram-se ainda no mês de janeiro de 2020, contudo, nos meses subsequentes surgiram diversas portarias, decretos, normativas, resoluções, a fim de adotar medidas para prevenção do contágio da COVID-19 pelo Estado. O mais importante e impactante deles foi o Decreto Nº 15.391, de 16 de março de 2020, que, suspendeu todas as atividades consideradas não essenciais, incluindo bares, restaurantes, meios de hospedagem e, principalmente, atividades turísticas. E, para agravar ainda mais a situação dos empreendedores do estado, a maioria dos 79 municípios dependem economicamente do turismo e da prestação de serviços, destacando Bonito e a capital, Campo Grande (SES, 2020).

Diante disso, os gestores precisaram entender a natureza e a crise em potencial e seu provável desenvolvimento e possível magnitude. Nesse sentido, um dos grandes aliados na gestão da crise são os três níveis de governo (federal, estadual e municipal), pois os mesmos

têm como principal atribuição defender os interesses das organizações e implantar políticas e estratégias eficazes de gestão organizacional (HENRIQUES e VASCONCELOS, 2020).

No entanto, em alguns casos, as prioridades da gestão pública não se alinham aos interesses das empresas privadas, pois o poder público pode se concentrar na magnitude da emergência para minimizar o apoio necessário, enquanto a iniciativa privada buscará manter a continuidade dos negócios, garantindo operações normais, bem como restaurando serviços afetados.

Além disso, as empresas necessitarão de apoio para a retomada das atividades com segurança, sem deixar de olhar para as estratégias que podem ser previstas pelos gestores públicos para enfrentar os impactos locais da pandemia, a fim de minimizar os impactos negativos dessa pandemia.

E no processo de recuperação da crise, deve-se incluir um processo de aprendizagem organizacional para avaliar as experiências vivenciadas durante o desenvolvimento da COVID-19, as quais geraram diversos efeitos negativos no processo organizacional.

Contudo, é um trabalho árduo, onde para atingir maior eficácia na minimização dos impactos negativos causados pela COVID-19, os gestores precisarão desenvolver habilidades para identificar e utilizar diferentes abordagens na gestão dessa crise, ou seja, eles precisarão compreender as organizações de diferentes perspectivas e desenvolver estratégias de ações consistentes com diferentes visões. E essas visões podem ser entendidas como formas diferentes de se enxergar uma mesma realidade, oferecendo, a oportunidade de se analisar uma crise pandêmica de pontos de vista diferentes.

Dessa forma, os pontos de vista das partes interessadas da indústria do turismo são dignos de investigação, pois mudanças importantes no comportamento das organizações e dos turistas ocorreram e continuam ocorrendo, além disso, o estado atual desse mundo globalizado, interconectado e cada vez mais acelerado apresenta novos desafios para o sistema turístico.

Nesse sentido, os gestores do turismo podem contribuir com estratégias, objetivos e representar os legítimos interesses das organizações, mas para isso, é importante conhecê-las e avaliá-las para entender o seu papel na vida das organizações.

Mas quais as medidas e estratégias mais eficazes para a gestão de uma crise pandêmica de grandes proporções? Será que as mesmas podem contribuir isoladamente no entendimento da gestão de crises e seus impactos no sistema turístico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os impactos da COVID-19 sob a ótica da complexidade no sistema turístico do estado de Mato Grosso do Sul.

1.3.2 Objetivos específicos

- Compreender como o trade turístico gerencia a crise provocada pela COVID-19 através da mitigação, preparação, respostas e recuperação;
- Apresentar uma abordagem teórica sobre a COVID-19 e suas relações com a Teoria da Complexidade;
- Apresentar uma discussão teórica sobre a resiliência no turismo e suas implicações complexas com a COVID-19.

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente investigação propõe explorar, a partir dessa pesquisa, reflexões acerca da abordagem de pesquisa qualitativa, com ênfase a suas aplicações no sistema turístico, a fim de contribuir e instrumentalizar um debate cada vez mais amplo e necessário sobre a pesquisa de gestão de crises e suas relações com a complexidade.

1.4.1 Relevância da pesquisa

Do ponto de vista desta pesquisa, é fundamental e indispensável em situações adversas, incluir e discutir noções da complexidade e sua utilidade para lidar com as crises no turismo. Isso porque, nos destinos, os turistas interagem com os diversos atores do sistema turístico com motivações e expectativas diferentes. Desse modo, é necessário identificar os aspectos complexos do turismo diante das experiências turísticas que acontecem em diferentes organizações, momentos e lugares.

Assim, nesse estudo, consideramos a atividade turística um sistema complexo, pois é um grupo de elementos intimamente interligados, que geram coletivamente diversos resultados com propriedades emergentes que diferem de seus elementos constituintes, em

constante interação com seu ambiente (BAGGIO, 2008; DEKKERS, 2015; MELLA, 2012). Onde, cada conceito da complexidade é traduzido no contexto do turismo, em prol de uma compreensão acadêmica mais integrativa. Ou seja, com uma revisão baseada em artigos e objetos selecionados que dizem respeito ao turismo e a complexidade à luz das crises.

Mas também, dada à escassez de estudos e a emergência dessa pandemia, será importante entender esses impactos tão prejudiciais para o desenvolvimento dos sistemas turísticos. Além disso, dado o estado em constante evolução e a escassez de literatura, o estudo atual tenta somar o conhecimento existente de crises semelhantes anteriores e o substancia com a investigação qualitativa envolvendo profissionais experientes do setor.

1.4.2 Contribuições

Este trabalho faz três contribuições importantes para a literatura existente. Primeiro, apresentamos as mudanças de comportamento do sistema turístico de Mato Grosso do Sul, a fim de minimizar os impactos da COVID-19, conseqüentemente, o papel dos gestores do turismo nas quatro fases do gerenciamento de crises de Gladu (2003), demonstrando a importância do estudo da gestão de crises em situações adversas. A primeira fase é a mitigação, que são medidas tomadas para reduzir as conseqüências de uma crise. A segunda fase é a preparação, onde tomam-se medidas para preparar-se para a crise efetiva ou para uma resposta. A terceira fase, é voltada para respostas, que deve fornecer as medidas tomadas para lidar com as conseqüências de uma crise. Por fim, a quarta e última fase, é a recuperação, responsável por medidas tomadas no respaldo de uma crise ou emergência, como declarar o fim da crise ou da emergência (voltando às operações normais), manter a comunicação com mídia e parceiros, dar apoio aos desempregados, avaliar e tirar lições a partir da experiência, que envolve o processo de liderança durante a crise (GLADU, 2003).

Nesse sentido, essa discussão contribui para reafirmar que o gerenciamento de crises garante estratégias de formulação em um ritmo rápido para superar ou diminuir o efeito da ameaça. Isso porque, o sistema turístico necessita de um planejamento e a ação pública sendo impulsionados para atender a recuperação de uma crise. Assim, a gestão de crises envolve a criação de planos, nesse caso, das fases do gerenciamento de crises para o suporte durante e após a ocorrência de eventos inesperados e imprevistos.

A segunda contribuição, apresentamos a importância de uma discussão teórica sobre a resiliência no turismo e suas implicações complexas com a COVID-19. Nessa contribuição, a pesquisa aborda três questões vitais: primeiro, quais são os principais desafios e mudanças

enfrentados pelo setor em meio à pandemia existente, sem afetar bruscamente sua a estrutura. Em segundo, quais são as principais lições que o setor pode tirar das condições atuais, principalmente, com relação a falta de organização/preparo para o enfrentamento de crises de longa duração. E por último, a capacidade do sistema turístico de aprender e se adaptar durante o período de crise, com estratégias de diversificação e resiliência.

E a terceira contribuição, apresentamos uma abordagem teórica sobre a COVID-19 e suas relações com a Teoria da Complexidade, demonstrando a importância das ações do poder público e da iniciativa privada na minimização dos impactos negativos de uma crise para o sistema turístico. Enfatizando ainda, como diferentes conjuntos de ações produzem resultados diferentes, que podem causar mudanças irreversíveis para o sistema.

É importante mencionar que esses conceitos de crises e complexidade não são novos, contudo, discuti-los no contexto do turismo e conectá-los de forma estruturada para realizar uma análise no sistema turístico de Mato Grosso do Sul é fundamental e indispensável. Pois à medida que a situação se desenvolve, o conhecimento existente permanece principalmente na forma de literatura relacionada à complexidade e o turismo na gestão de crises.

Entretanto, novas contribuições devem ser discutidas com a intenção de apresentar como a indústria do turismo vai sobreviver e reviver em um mundo pós-COVID-19, que até então, permanece uma incógnita e será importante revisitar esse tema no futuro.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

As informações resumidas sobre as características desta pesquisa podem ser visualizadas no quadro 1 (quadro-síntese).

Quadro1 – Quadro síntese das características da pesquisa

Abordagem epistemológica	Complexidade
Questão da pesquisa	Quais os impactos da COVID-19 no sistema turístico de Mato Grosso do Sul?
Objetivos da pesquisa	<p>Geral: Analisar os impactos da COVID-19 sob a ótica da complexidade no sistema turístico do estado de Mato Grosso do Sul.</p> <p>Específicos:</p> <p>Compreender como o trade turístico gerencia a crise provocada pela COVID-19 através da mitigação, preparação, respostas e recuperação;</p> <p>Apresentar uma abordagem teórica sobre a COVID-19 e suas relações com a Teoria da Complexidade;</p> <p>Apresentar uma discussão teórica sobre a resiliência no turismo e suas implicações complexas com a COVID-19.</p>
Quanto aos objetivos	Pesquisa bibliográfica, documental
Quanto à natureza	Qualitativa
Sujeitos da pesquisa	Presidentes do Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul; Campo Grande Destination.
Amostragem	Não probabilística
Coleta de dados	Entrevistas com roteiro semiestruturado

Fonte: Zucco (2012), adaptado pelo autor

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos que foram realizados nesta investigação. Dessa forma, serão apresentados em quatro etapas detalhadas, tendo como referência estrutural o trabalho de Limberger (2015). **Etapa A:** abordagem epistemológica; **Etapa B:** levantamentos de dados secundários; **Etapa C:** coleta de dados primários; **Etapa D:** análise dos dados.

Etapa A: pretende-se com este trabalho iniciar uma discussão sobre como a complexidade pode fazer emergir uma nova forma de visualizar as ações organizacionais e com isso tentar introduzir transformações nos sistemas organizacionais que sejam capazes de garantir a sua evolução e competitividade. Pode-se afirmar que essa discussão busca contribuir no desenvolvimento de teorias para compreender melhor os fenômenos organizacionais. Assim, utilizamos as principais referências nos estudos da complexidade para compreender a importância, relevância e significância desse estudo para essa pesquisa: Morin e Le Moigne (2000); Carlisle e Mcmillan (2006); Wheatley (2006); Serva (2010); Guerreiro Ramos (1989); Stacey (1996); Holland (1999).

A motivação para explorar esta abordagem surgiu exatamente da frustração com outras abordagens preditivas ou normativas que, com frequência, falham. A razão destas falhas é normalmente atribuída às restrições de informação sobre o sistema, em especial a respeito das influências externas que ocorrem em um universo muito vasto. O que a complexidade propõe é uma nova visão a este respeito que pode alterar as prioridades daqueles interessados em melhorar o desempenho das organizações (GIOVANNINI, 2002).

Segundo Morin e Le Moigne (2000, p. 213),

[...] o pensamento complexo é essencialmente um pensamento que trata com a incerteza e que é capaz de conhecer a organização. É o pensamento apto a reunir, contextualizar, globalizar, mas ao mesmo tempo reconhecer o singular, o individual, o concreto! (MORIN; LE MOIGNE, 2000, p. 213).

Assim, para a complexidade, as organizações são sistemas dinâmicos. Adaptativos complexos compostos por agentes (pessoas), que experimentam, exploram, auto-organizam, aprendem e se adaptam (em graus variados), às mudanças em seus ambientes. Existindo no indivíduo, equipe, divisão e nível de grupo e também em uma rede muito maior de sistemas complexos externos - seus ambientes econômicos, sociais e políticos (CARLISLE; MCMILLAN, 2006).

A teoria da complexidade afirma que a imprevisibilidade e a complexidade da vida organizacional existem em virtude da própria dinâmica interna das organizações, e não apenas por causa dos mercados e da tecnologia que estão em constante mudança.

Num estudo publicado por Serva (2010) indicam-se alguns temas a serem explorados nos estudos sobre organizações, com base na epistemologia da complexidade: o enriquecimento da percepção da relação ambiente e organização, ampliando o conhecimento sobre a construção da identidade organizacional e revelando com mais clareza as formas de influência das organizações sobre o ambiente.

No caso da teoria das organizações, um olhar sobre a organização como sistema epistemológico e sobre a capacidade de os pesquisadores identificarem os pontos cegos das teorias atualmente utilizadas, pode ser um exemplo da tentativa de um avanço epistemológico, conforme defendia Guerreiro Ramos (1989), com sua abordagem substantiva. Poderia a utilização da epistemologia que baseia o paradigma da complexidade se constituir também numa forma de avanço para a epistemologia da administração e para a gestão de crises?

Uma análise desse contexto sob a ótica da complexidade indica que as relações sociais são marcadas pela interação entre pessoas e empresas que formam uma rede de agentes que atuam em um ambiente e procuram se adaptar através de um processo de aprendizagem (STACEY, 1996; HOLLAND, 1995).

Para Wheatley (2006), no mundo contemporâneo, as organizações exigem novas habilidades, como agilidade e inteligência para responder à barragem incessante de mudanças frequentes e não planejadas, não se tratando, porém, de sugerir que as organizações existam num estado totalmente reativo. Em vez da capacidade de analisar e prever, precisamos saber aprender melhor, e com mais rapidez, inclusive em situações de crises duradouras. Assim, a abordagem complexa servirá de base metodológica para a condução dos procedimentos metodológicos.

Etapa B: essa etapa foi dividida em duas categorias, a primeira categoria é aquela que não tem uma relação direta com o acontecimento registrado, portanto, são obras que falam acerca de um autor, livro ou época, apoiando-se naquilo que foi deixado pelo mesmo (GRESSLER, 2007), ou seja, corresponde à pesquisa bibliográfica desta tese. Assim, qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Para Andrade (1997), a pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações e teses.

Dessa forma, buscou-se através da pesquisa bibliográfica (nas principais bases de dados: Scielo, EBSCO, Periódicos e Catálogo de Teses e Dissertações Capes), fontes bibliográficas abordando os quatro eixos desta pesquisa (Gestão de crises; Complexidade; COVID-19; Sistema turístico); entretanto, o que se encontrou foram pesquisas realizadas em um ou dois dos eixos, onde podemos destacar: Gössling, Scott e Hall (2020); Romagosa (2020); Jamal e Budke (2020); Rutynski e Kushniruk (2020); Liu, Pennington-Gray e Krieger (2016); Pforr e Hosie (2008); Ritchie (2004); Martens, Feldesz e Merten (2016); apresentando assim, uma lacuna teórica existente na abordagem na gestão de crises, na complexidade e nos impactos da COVID-19 no sistema turístico.

Mas também, para o melhor entendimento e compreensão do modelo teórico dessa pesquisa, primeiramente, há a necessidade de apresentarem-se as principais contribuições teóricas, através de um quadro resumido, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Contribuições teóricas

ANO	PERIÓDICO	TÍTULO	CONTRIBUIÇÕES	AUTOR(ES)
2016	International Journal of Tourism Sciences	Perspectives on tourism development planning in Acapulco: conventional methods and complexity theory	Oferece uma visão sobre a viabilidade da teoria da complexidade como uma abordagem para o gerenciamento de destinos.	Speakman e Garay
2020	Annals of Tourism Research	Adaptive tourism areas in times of change	As teorias de sistemas adaptativos complexos ajudam o setor turístico a se adaptarem em ambientes instáveis, melhorando o desempenho competitivo.	Hartman
2017	Journal of Business Research	Modelling tourism expenditure using complexity theory	Oferecer uma nova abordagem analítica para resolver interações complexas dos antecedentes dos gastos com turismo	Olya e Mehran
2017	Journal of Hospitality and Tourism Management	Disaster collaboration in tourism: motives, impediments and success factors	Criar metas de gestão compartilhadas com a iniciativa privada e o poder público.	Jiang e Ritchie
2020	Journal of Sustainable Tourism	Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19	As proibições internacionais de viagens e restrições generalizadas a reuniões públicas e mobilidade da comunidade, cessaram, praticamente, todas as atividades, incluindo o turismo.	Gössling, Scott e Hall
2016	Journal emergent publications	Coordination in tourism ecosystem: methods to tackle wicked problems	Gerenciar redes complexas no turismo pode produzir pontos de alavancagem para sintetizar a tensão gerencial entre os parceiros e, assim, facilitar sistemas de inovação	Ogulin, Selen e Houghton

Fonte: o autor (2020).

Assim, partindo das principais contribuições para este estudo, o modelo teórico que será apresentado foi relacionado com três bases teóricas analisadas nessa literatura:

1) Jiang e Ritchie (2019): para que uma gestão de crises seja eficiente, são necessárias parcerias fortes, que estabeleçam confiança e sintonia entre *stakeholders*, ou seja, é fundamental e indispensável criar metas de gestão compartilhadas com a iniciativa privada e o poder público;

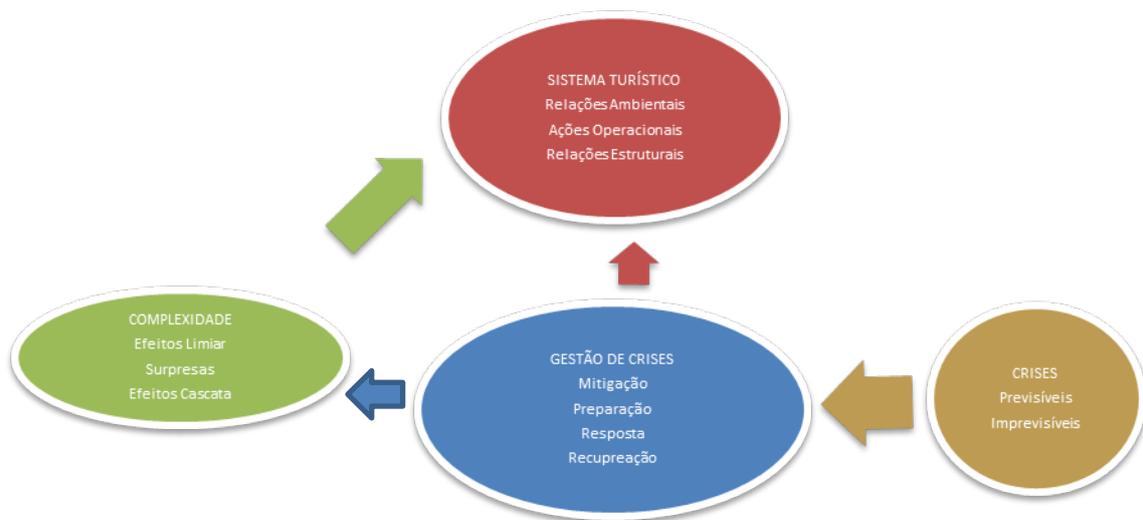
2) Hartman (2020): as teorias de sistemas adaptativos complexos ajudam o setor

turístico a se adaptarem em ambientes instáveis, melhorando o desempenho competitivo;

3) Gössling, Scott e Hall (2020): o sistema turístico é extremamente vulnerável e suscetível a crises, e as proibições e restrições a viagens advindas da COVID-19, impactaram negativamente no setor e, a recuperação tende a ser lenta ou em muitos casos, irreversível.

Com base nos modelos teóricos apresentados, formulou-se o seguinte modelo conceitual, que está diretamente relacionado com a temática e será norteador desta pesquisa.

Figura 1 – Modelo conceitual



Fonte: o autor (2021).

Na figura 1, estão representadas as partes integrantes da discussão principal deste estudo. Na parte direita da figura, registra-se dois tipos de crises do ponto de vista do desenvolvimento econômico: as previsíveis (ex: má administração), e as imprevisíveis (ex: sanitárias). A partir do momento em que a crise está instalada, providências precisam ser tomadas imediatamente por gestores e/ou por meio de seus representantes. Para isso, existem quatro fases importantes. Na primeira, as medidas são tomadas para minimizar os impactos negativos da mesma; na segunda, as medidas são preparadas para a crise; na terceira, há as respostas para a crise e a última fase está ligada a recuperação. Vale a pena mencionar que as crises oferecem a possibilidade de mudanças e novas formas de adaptação.

Contudo, a eficiência dessas quatro fases vai depender da complexidade de mudanças provocadas pela crise, onde, num primeiro momento (Efeitos limiar), as mudanças possuem um grande impacto com o possível desencadeamento de mudanças difíceis e/ou irreversíveis.

No segundo momento (Surpresas), possui interações mal compreendidas, que podem gerar resultados surpresas ou inesperados e, no terceiro momento (Efeitos cascata), os sistemas com pouca conexão têm mais tempo de recuperação, assim, esse terceiro momento não atende às características do sistema turístico que são inter-relacionados.

Por sua vez, esse sistema turístico recebe influência diretamente dessas mudanças, pois é um sistema complexo, formado por três conjuntos e seus subsistemas. O primeiro é o conjunto vinculado ao território, como produtos da apropriação do espaço, levando em consideração todos os ambientes, inclusive o econômico. O segundo é composto pelos subsistemas da superestrutura e da infraestrutura, incluindo a participação do poder público no desenvolvimento da atividade turística. E o último conjunto se refere às ações operacionais, nas quais se encontra a dinâmica do sistema turístico.

Dessa forma, o processo de compreensão e análise do turismo é explicado por meio de um sistema complexo formado por múltiplos grupos de interesse. Por isso, o funcionamento de um sistema turístico depende da gestão das relações que ocorrem entre os seus diferentes componentes.

A segunda categoria representa os levantamentos documentais. Segundo Gressler (2007), uma pesquisa documental está associada com a procura de fatos significativos e interpretações do passado e com dados e informações encontrados em documentos oficiais, periódicos e em fontes similares. Assim, essa pesquisa consultou documentos relacionados, principalmente, a COVID-19 (leis, decretos, páginas *web*, revistas e jornais nacionais e internacionais), a área de estudo (registros históricos), e sobre o sistema turístico de Mato Grosso do Sul (órgãos oficiais, páginas *web*, boletins institucionais).

Segundo Oliveira (2007), para esse tipo de pesquisa, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico.

Etapa C: essa etapa apresenta a coleta de dados primários. Segundo Gressler (2007), essa etapa é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados, isto é, quando o investigador foi o observador direto. Caracterizada pela proximidade da fonte com o acontecimento e a mínima interferência de pessoas entre a experiência e o seu registro, ou seja, corresponde a pesquisa de campo de uma pesquisa. Assim, a presente pesquisa buscou aplicar entrevistas semiestruturadas com cinco perguntas abertas.

Segundo Ludwig (2015), são técnicas de investigação baseada em perguntas que são dirigidas a pessoas previamente escolhidas, neste caso, a presidentes/gestores da Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul; Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul; Secretaria

Municipal de Cultura e Turismo de Campo Grande; Campo Grande *Destination* (Associação *Convention & Visitors Bureau* de Campo Grande); Associação Brasileira de Agências de Viagens/MS (matriz em Campo Grande); Associação Brasileira de Bares, Restaurantes e Similares/MS (matriz em Campo Grande/MS) e Associação Brasileira da Indústria de Hotéis/MS (matriz em Campo Grande).

Batista, Matos e Nascimento (2017) complementam ainda que a entrevista busca compreender a subjetividade do indivíduo por meio de seus depoimentos, pois se trata do modo como o entrevistado observa, vivencia, analisa e age numa determinada situação.

Em relação à tipologia das entrevistas, existem três formas bem definidas: 1) estruturadas, são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas, ou seja, são rigidamente ordenadas; 2) semiestruturadas, são aquelas desenvolvidas de forma mais espontânea, ou seja, são questões específicas, sem ordenamento rígido; 3) não estruturadas, são aquelas abertas, reduzidas e sem uma sequência (GIL, 2010; LUDWIG, 2015).

Nesse sentido, a amostragem é o processo de escolha de uma parte da população que representa o todo, assim, se o pesquisador considerar uma parte da população como representação do todo, a análise será mais abrangente.

Segundo Naderifar, Goli e Ghaljaie (2017), a amostragem é realizada em duas formas gerais: probabilidade e não probabilidade. Na primeira forma, cada amostra tem uma chance de ser selecionada, além disso, a opinião do pesquisador e/ou dos membros da comunidade não influenciam a seleção das amostras, que são simples e, na maioria das vezes, são generalizadas. Na segunda forma, as amostras estão disponíveis ou são selecionados pelo pesquisador.

Nesta perspectiva investigativa, para atingir o objetivo proposto dessa pesquisa, foi necessário selecionar os entrevistados com base na sua representatividade para o setor pesquisado, assim, para essa seleção, será adotada a amostra não probabilística.

A amostra não probabilística é obtida a partir de algum critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis (FINCK, 1995). Dessa forma, buscou-se aplicar as entrevistas entre os meses de dezembro de 2020 e fevereiro de 2021, mas infelizmente, tivemos o retorno apenas da presidente do Campo Grande Destination (Associação *Convention & Visitors Bureau* de Campo Grande) e da presidente do Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul (Observatur-MS), via *e-mails*.

Muitos dos métodos qualitativos existentes vêm sendo transferidos e adaptados às pesquisas que utilizam a *internet* como ferramenta, como fonte ou como questão de pesquisa.

Âmbitos novos como entrevistas por *e-mail*, os grupos focais online e a etnografia virtual levantam questões de pesquisa relativas à ética e aos problemas práticos.

Diante de todas as características aqui apresentadas, podemos defini-la como qualitativa. Essa abordagem foi incluída nessa pesquisa, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, considerada pesquisa *soft*, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa e o pesquisador é o instrumento chave (SILVA; MENEZES, 2001; BAUER; GASKELL; ALUMM, 2008).

Para Marconi e Lakatos (2011), o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também, pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

Para Richardson *et al.* (2015), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador evita impor suas próprias categorias ou ideias. Ele busca descrevê-la a partir das concepções dos indivíduos que fazem parte da organização (GODOY, 1995).

Diante do baixo número de respondentes, foi necessária a execução da **Etapa D** para validação dessa pesquisa. Assim, essa etapa analisa os dados a partir da triangulação das etapas B e C, em três momentos.

No primeiro momento, a etapa B tem como parâmetro o estudo de Gladu (2003), que apresenta o planejamento e a organização no gerenciamento de crises, a partir de quatro fases: mitigação, preparação, resposta e recuperação, sendo essencial a distinção das mesmas para o enfrentamento de uma crise. E sua relação com os resultados das pesquisas do Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul, sobre os impactos da COVID-19 no Estado, que tinham como universo de pesquisa, praticamente, os mesmos desta pesquisa: dados do CADASTUR, somados aos associados da ABRASEL-MS, ABIH-MS, ABAV-MS, Bonito *Convention & Visitors Bureau*.

No segundo momento, a etapa B apresenta uma análise teórica da resiliência no turismo e suas implicações complexas com a COVID-19 sob a ótica das três propriedades de Carpenter *et al.*, (2001) e dos impactos da COVID-19 e suas relações com a teoria da complexidade sob a ótica das três categorias de Duit e Galaz (2008). E no terceiro momento,

executa a triangulação da etapa B (com todas as suas análises), relacionando com os resultados da etapa C, a partir da coleta de dados primários com a presidente do Campo Grande *Destination* (Associação *Convention & Visitors Bureau* de Campo Grande) e da presidente do Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul (Observatur-MS).

A técnica escolhida para a análise e interpretação dos dados da etapa C foi o método de Análise de Conteúdo (AC), em que Silva e Fossá (2015, p. 03) expõe que o método consiste em “um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais)”. Com isso, seguiu-se os passos da análise dos dados, conforme o método de análise de conteúdo, que é composto por três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretações (BARDIN, 2011).

Seguindo o método da Análise de Conteúdo (AC), primeiramente, o material foi preparado para análise, ao qual foi realizado a transcrição da entrevista e, após isso, iniciou a leitura da mesma afim de obter os temas abordados na análise. Em seguida, foram escolhidas as categorias que despontaram, a partir das questões norteadoras e das respostas obtidas na entrevista, e, por fim, foi realizada a organização por assuntos/temas. Tais temas abordados possibilitaram a compreensão acerca da visão das entrevistadas, em uma sequência lógica para melhor interpretação dos dados.

Contudo, no quadro 3, apresentamos o processo de elaboração e estruturação dos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

Quadro 3 – Etapas e apresentação dos procedimentos metodológicos

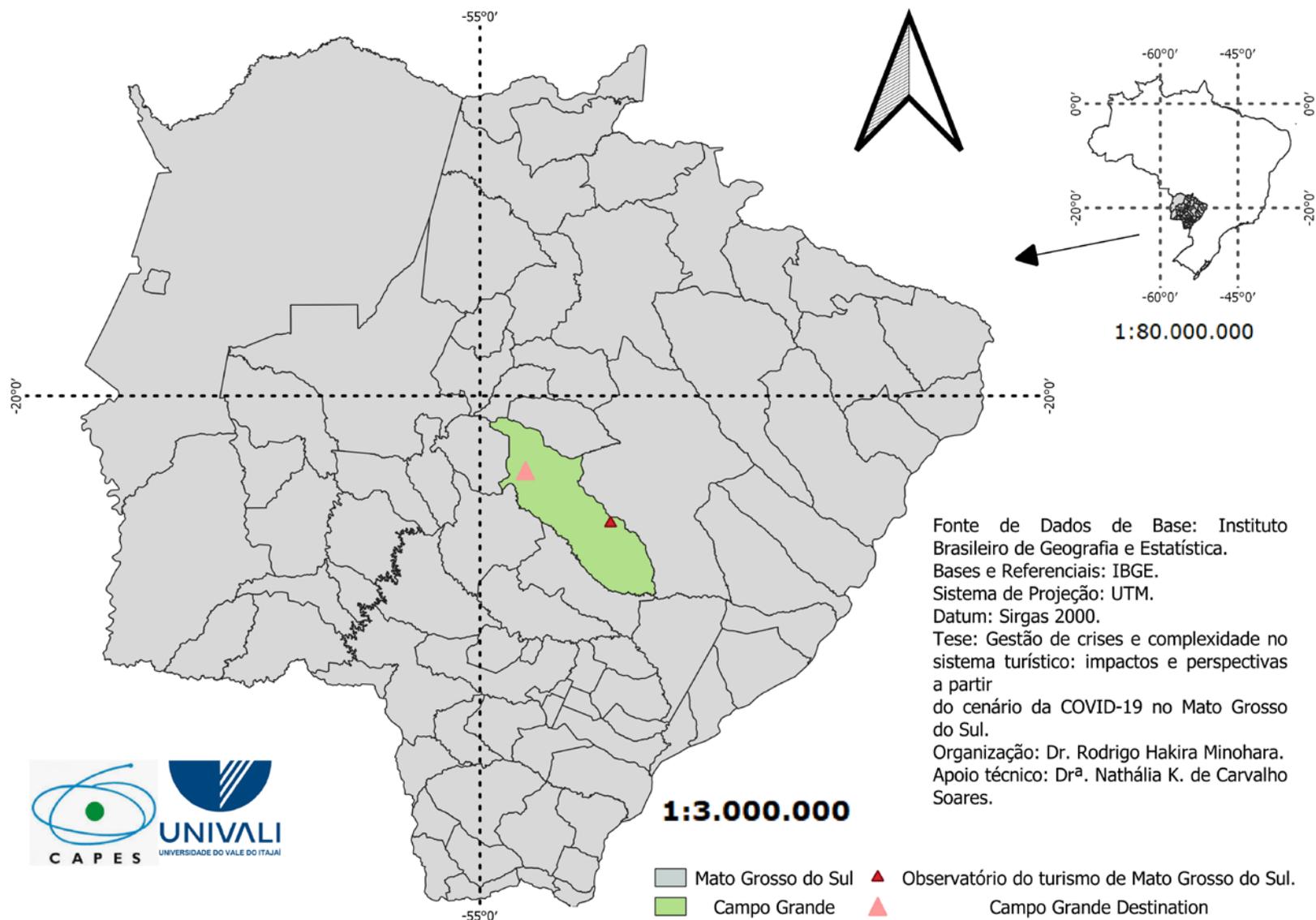
ETAPAS	APRESENTAÇÃO
Problema de pesquisa	O problema de pesquisa surge a partir do desenvolvimento de uma crise sem precedentes e dos impactos negativos no sistema turístico a serem avaliados pelos destinos.
Sistematização da literatura	A sistematização da literatura foi organizada a partir da lacuna teórica existente com os quatros eixos desta pesquisa: Gestão de crises, Complexidade, Turismo e COVID-19.
Questão central da pesquisa	A questão central desta pesquisa está nos impactos da COVID-19 no sistema turístico de Mato Grosso do Sul e suas relações com a complexidade e a gestão de crises.
Natureza da pesquisa	Essa pesquisa é de cunho exploratório, pois descreve a realidade, além disso, acompanha as mudanças nos sistemas turísticos.
Fonte de dados	Dados primários e secundários.
Desenvolvimento	O desenvolvimento se deu em quatro etapas detalhadas, tendo como referência estrutural o trabalho de Limberger (2015). Etapa A: abordagem epistemológica; Etapa B: levantamentos de dados secundários; Etapa C: coleta de dados primários; Etapa D: análise dos dados.
Escolha dos métodos	Os métodos foram selecionados a partir da temática e do universo da pesquisa, esse por sinal, teve uma grande interferência na escolha dos métodos. Já que obtivemos apenas dois respondentes, onde a proposta inicial tinha um universo de sete presidentes/gestores do setor.
Universo da pesquisa	A definição dos sujeitos dessa pesquisa foram determinados mediante a significância e relevância para o sistema turístico de Mato Grosso do Sul. Assim, foram selecionados o

	Campo Grande <i>Destination</i> (Associação <i>Convention & Visitors Bureau</i> de Campo Grande) e Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul (Observatur-MS).
Coleta dos dados	Entrevistas semi estruturadas encaminhadas por <i>e-mail</i> , diante das dificuldades de agenda e das restrições e distanciamento social.
Análise e interpretação dos dados	A técnica escolhida para a análise e interpretação dos dados primários foi o método de Análise de Conteúdo (AC).
Avaliação	Dado o estado em constante evolução dessa pandemia, a escassez de literatura e as dificuldades encontradas no desenvolvimento dessa pesquisa, novas contribuições devem ser apresentadas, principalmente, com a aplicação dos grupos investigados.
Apresentação dos resultados	O estudo atual tenta somar o conhecimento existente de crises semelhantes anteriores e da crise atual, apresentando resultados a partir dos impactos da Covid-19 no sistema turístico de Mato Grosso do Sul e das duas abordagens teóricas relacionadas à complexidade, o turismo e a gestão de crises.
Uso dos resultados	Os resultados podem contribuir e instrumentalizar um debate cada vez mais amplo e necessário sobre pesquisas de gestão de crises, mas principalmente, ressaltar a importância do uso da teoria da complexidade nas relações com a atividade turística.

Fonte: Flick (2013), adaptado pelo autor.

Para uma melhor compreensão dos sujeitos da pesquisa, a figura 2 apresenta a espacialização dos dados.

Figura 2 – Espacialização dos dados dos sujeitos da pesquisa



Fonte: o autor (2020).

3 TEORIA DA COMPLEXIDADE

Atualmente, existe uma literatura vasta sobre as teorias do caos e da complexidade sendo discutidas em vários campos, entretanto, não há uma definição e distinção sobre as mesmas, apresentando assim, em muitos estudos, semelhanças e contradições.

Na verdade, não existe um campo unificado das teorias do caos e da complexidade, mas sim, um número de campos diferentes com pontos intrigantes de semelhança, sobreposição ou complementaridade (ROSENHEAD *et al.*, 2019).

Segundo Zahra e Ryan (2007), isso se deve, principalmente, porque a teoria da complexidade surgiu da teoria do caos, onde a mesma é utilizada para explicar a complexidade nas organizações e a dinâmica organizacional complexa (XITONG *et al.*, 2009; MEYER *et al.*, 2005).

Entretanto, Axelrod e Cohen (1999) argumentam que as teorias do caos e da complexidade diferem. Pois, a teoria do caos lida com situações como turbulência, que levam a sistemas desorganizados e incontroláveis. Já a teoria da complexidade lida com sistemas que possuem muitos agentes interagindo e, embora difíceis de prever, esses sistemas possuem estrutura e permitem melhorias.

Baggio (2008) corrobora com a ideia de que a principal diferença entre caos e complexidade é que, com o caos, os sistemas simples produzem padrões comportamentais complicados que não podem ser previstos, enquanto a teoria da complexidade lida com a forma como os sistemas multi-elementares levam à previsibilidade comportamental relativa.

Como podemos observar, existem inúmeras dúvidas e possibilidades de discussões sobre as teorias do caos e da complexidade, contudo, nesta pesquisa iremos fazer o uso da teoria da complexidade de forma isolada, fornecendo algumas abordagens básicas dentro do entendimento deste pesquisador a fim de buscar a compreensão e a relação dessa teoria com essa pesquisa.

Assim, ao longo da década de 1990, houve uma grande expansão nos estudos relacionados à teoria da complexidade, principalmente, com uma estrutura conceitual para informar a prática organizacional. Contudo, o entusiasmo inicial não foi mantido posteriormente conforme a intensidade inicial, mas esse campo continua atraindo interesses de vários pesquisadores de diversas áreas (ROSENHEAD *et al.*, 2019).

Segundo Colander (1996), enquanto organizações isoladas podem ajudar a garantir estabilidade sistêmica, a complexidade de um sistema organizacional pode criar instabilidade permanente, garantindo mudança em vez de continuidade.

Serva (1992) reforça a relevância eminente da complexidade ao classificar as teorias das organizações em dois paradigmas: o funcionalista, que trata preferencialmente da integração, do consenso, da coordenação funcional, enfim, da ordem; e o crítico, que privilegia o conflito, a mudança, isto é, a desordem. Nesse contexto, faz-se um apelo à adoção do paradigma da complexidade nos estudos organizacionais, ao enfatizar os seguintes aspectos: ordem, desordem, auto-organização a partir do ruído, acaso organizador, catástrofe, social-histórico, entre outros.

Simon fornece uma perspectiva histórica sobre o desenvolvimento da teoria da complexidade, afirmando que houve três ondas distintas de interesse na complexidade ao longo do século XX: 1) Holismo; 2) Cibernética e Teoria Geral de Sistemas; e, 3) Caos e Sistemas Adaptativos (SIMON, 1969, 1996).

Mariotti (1999) se opõe à abordagem cartesiana e estuda o todo sem dividi-lo, ou seja, examina-o de modo sistêmico. Assim, para o autor, o pensamento sistêmico é uma concepção basicamente 'holística'.

Quanto a Teoria Geral de Sistemas, Bertalanffy (1977) desenvolveu e elaborou o conceito de sistema aberto, entendido como um conjunto de elementos em interação entre si e com o ambiente. Afirmando ainda que essa teoria se distingue das demais, pois, busca compreender os fenômenos dentro do contexto de um todo maior da ciência clássica, que se caracteriza pelo reducionismo científico.

Morin (2002) e Mariotti (1997, 1999) sustentam a ideia de que na maioria das vezes, agimos e pensamos de forma reducionista (partes isoladas e separadas do todo), mesmo que, involuntariamente, pois faz parte da nossa cultura o pensamento linear.

Gleick (1989) mostra que em sistemas não-lineares, os erros e as incertezas se multiplicam, formando um efeito cascatal. Entretanto, quando apresentamos e agregamos a ideia de sistema, essa visão reducionista (que só vê as partes) pode mudar, dando lugar à holística, que só vê o todo.

Assim, Capra (1996) menciona que as partes estão organizadas em teias de relações que se interligam, não podendo ser analisadas isoladamente, mas por meio de suas relações mútuas, nas quais estão perfeitamente integradas para o funcionamento do todo.

Kauffman (1995) suspeita que todo e qualquer sistema adaptativo complexo tem por destino evoluir para um estado natural entre ordem e desordem, num meio termo entre estrutura e imprevisibilidade.

Por fim, a complexidade é composta pela complexidade estrutural e funcional. Goldfrey-Smith (1998, p. 26) relacionou a complexidade estrutural a “do que um sistema é feito”, enquanto a complexidade funcional lida com o que um sistema faz ou deveria fazer.

À medida que as teorias baseadas na complexidade se tornam mais estabelecidas nos discursos contemporâneos de pesquisa e prática em gestão, surgem novas discussões e abordagens, além de um novo século. Assim, é necessário examinar até que ponto essas ideias evoluíram e se modificaram ou não para uma melhor compreensão e aplicabilidade dessa teoria neste estudo.

Contudo, não existe uma definição única de complexidade, pois raramente é definida e frequentemente utilizada de forma incorreta (UHL-BIEN *et al.*, 2007). Até porque uma importante estrutura teórica em que as investigações de redes complexas estão inseridas é o conjunto de teorias conhecido como física estatística; um dos campos fundamentais da física. Entretanto com essa base é possível aplicar técnicas de física estatística para examinar problemas do mundo social (AMARAL; OTTINO, 2004).

Em vez disso, a noção científica de complexidade é de um sistema complexo, que tem sido constantemente aplicado em estudos de casos específicos de sistemas do mundo real que os pesquisadores acreditam ser complexos (JOHNSON, 2009, p. 1).

Entretanto, alguns autores, como Morin (2005), buscam explicar detalhadamente a palavra complexidade é aquela que não reporta a ideias simplistas, nem tampouco reducionistas, de forma que a complexidade não é subjugada a uma vertente de pensamento. Cabe ao pensamento complexo, ser capaz de considerar as influências recebidas no âmbito interno e externo, atuando de forma não individual e não isolada, integrando ações nas quais emergem novas faces. O pensamento complexo amplia o saber e nos conduz a um maior entendimento sobre os nossos problemas essenciais, contextualizando-os, interligando os, contribuindo na nossa capacidade de enfrentar a incerteza.

Além disso, para iniciar a compreensão da complexidade, é necessário apresentar os princípios do pensamento complexo (quadro 4), traduzido por um pensamento aberto, com grande abrangência de detalhes e extrema flexibilidade.

Quadro 4 – Os princípios do pensamento complexo

PRINCÍPIOS	PRESSUPOSTOS	APLICABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	AUTOR(ES)
Sistêmico e/ou organizacional	O todo é maior que a soma das partes; a parte é superior à parte inicial; o todo é superior ao todo inicial; e, o todo é menor que a soma das partes.	Interatividade existente no ambiente organizacional.	Morin (2005, 2014) Pimenta (2013) Capra e Luisi (2014) Wittmann (2008)
Hologrâmico	As partes estão no todo, o todo está presente em cada parte.	Criação de cultura organizacional, com princípios e valores. Disseminados e seguidos por todos.	Morin (2001) Wittmann (2008)
Dialógico	São paradoxais, antagônicos, concorrentes, que se excluem um ao outro, mas que são complementares, indissociáveis e pertinentes.	Ocorrência de interdependência das ações individuais, ou seja, os resultados individuais poderiam ser inferiores sem a cooperação.	Morin (2015) Silva e Pedrozo (2016) Wittmann (2008)
Retroativo e/ou feedback	Ultrapassar o limite da causalidade linear.	Comportamento de autorregulação, ou seja, processo de eliminação de erros.	Morin (2015) Silva e Pedrozo (2016) Morgan (2009)
Recursivo	Causa e efeito.	Os indivíduos produzem a sociedade na interação e pelas interações.	Morin (2004, 2014)
Autonomia e dependência	Autonomia e dependência são complementares.	O sujeito, para ser ele mesmo, precisa de fatores externos a ele.	Morin (2004, 2005) Petraglia (2003)
Reintrodução do conhecimento em todo conhecimento	Todo conhecimento é uma reconstrução.	Habilidade para reconhecer e organizar o conhecimento.	Morin (2001)

Fonte: Ramalho, Locatelli e Silva (2018), adaptado pelo autor.

O objetivo do quadro 4 foi apresentar os princípios da complexidade, assim como, os pressupostos e a aplicabilidade nas organizações. Dessa forma, não deve ser considerada uma simplificação ou redução inerente aos seus conceitos, mas uma representação para o início do entendimento no processo de alinhamento ao pensamento complexo.

Assim, para Uhl-Bien e Marion (2009), a complexidade surge quando as relações entre os componentes e sistemas individuais não podem ser identificadas ou explicadas, e as interações entre o sistema e o ambiente não podem ser compreendidos completamente.

Já Freitas (2005) define a teoria da complexidade como o estudo das características dos sistemas complexos, que incluem a entropia, auto-organização e evolução. Nesse sentido, Vetromille-Castro (2011) esclarece que a entropia é a desordem na forma de organização de um sistema, e que está presente em sistemas fechados e abertos.

Para Cilliers (2001, p. 138-139):

[...] sistemas complexos são sistemas abertos onde os relacionamentos entre os componentes do sistema são geralmente mais importantes do que os próprios componentes. Uma vez que também existem relacionamentos com o ambiente, especificando claramente onde um limite poderia estar, não é óbvio. (CILLIERS, 2001, p. 138-139)

Anselmo (2005), Bauer (2008), Wheatley (2006), Giovannini e Kruglianskas (2004), abordam que a auto-organização é um tipo especial de propriedade emergente de sistemas adaptativos complexos, em que o sistema se organiza sem a intervenção de um controle central. Um sistema muda quando sente que precisa dessa mudança para se manter. Nas organizações, se as pessoas forem livres para tomar suas próprias decisões, guiadas por uma clara identidade organizacional que lhes sirva de referência, o sistema, como um todo, desenvolve uma coerência.

Dessa forma, exploramos a teoria da complexidade nas organizações como resultado de adaptações individuais; como tais adaptações por meio de interações criam padrões espaciais emergentes; como esses padrões espaciais formam novos tipos de ordem auto-organizados; e a forma como este processo depende de outros caminhos, ao mesmo tempo em que cria novos caminhos (MEEKES; BUDA; ROO, 2017).

Duit e Galaz (2008) abordam que os sistemas adaptativos complexos são compostos de agentes agindo com base nas informações disponíveis localmente (não

globalmente), auto-organizadas e evoluindo de uma maneira que cria equilíbrios múltiplos (e temporários), e previsibilidade sistêmica limitada.

Holland delineou ainda mais a fase atual da pesquisa na teoria da complexidade em dois subcampos principais: sistema físico complexo e sistema adaptativo complexo. O primeiro se refere a sistemas complexos com elementos fixos que seguem leis físicas (Holland, 1995, p. 13). Este último se refere a sistemas complexos onde os elementos não são fixos e muitas vezes representados por agentes em sistemas adaptativos complexos onde esses agentes aprendem e se adaptam “em resposta a interações com outros agentes” (HOLLAND, 1995, p. 8). Vale lembrar que os modelos baseados em agentes estão se tornando cada vez mais relevantes nas ciências sociais devido ao potencial para modelar fenômenos complexos que emergem de interações com indivíduos.

Isso apoia o argumento de que, embora as próprias organizações sejam sistemas adaptativos complexos, elas estão ainda mais linearmente ordenadas dentro de uma estrutura organizacional complexa que, tomada em sua totalidade, influencia outros sistemas.

Na verdade, ao observar um sistema organizacional mais amplo ou sua estrutura de gestão abrangente, a aplicabilidade da teoria da complexidade torna-se ainda mais necessária. Nesse sentido, esta realidade também se encaixa com as ideias da teoria da complexidade, que postulam que sistemas complexos geram seus próprios efeitos de sistema que normalmente se enquadram em uma das três categorias (DUIT; GALAZ, 2008, p. 313-315):

Efeitos limiar: as mudanças tem um grande impacto nos sistemas denominado –comportamento limiar!, onde pequenos eventos podem desencadear mudanças difíceis ou mesmo impossíveis de reverter, podendo passar por transformações abrangentes em algo inteiramente novo, além disso, esses efeitos têm atraído um amplo interesse e validação empírica para uma série de sistemas do mundo real. **Surpresas:** os sistemas interconectados contêm interações mal compreendidas, o sistema pode gerar resultados surpresas, ou seja, resultados nem mesmo esperados por aqueles intimamente familiarizados com o sistema, suas regras ou comportamento passado. Dada a imprevisibilidade da evolução sistêmica, as surpresas são inevitáveis e podem causar (ou ser causadas por) mudanças organizacionais discretas; **Efeitos cascata:** a probabilidade de cascatas está relacionada ao grau de conexão entre os sistemas, onde os sistemas com pouca ou nenhuma conexão têm mais tempo para se recuperar de falhas e/ou são mais capazes de amortecer potenciais cascatas enquanto os sistemas com maiores conexões não permitem erros e, portanto, maximizam os riscos de distúrbios de grandes proporções. (DUIT; GALAZ, 2008, p. 313-315)

Para Meekes, Buda e Roo (2017), as organizações são muito complexas por natureza, uma realidade que torna difícil enfrentá-los em uma estrutura de equilíbrio, uma vez que elas têm não linearidades, exibem efeitos limiar e muitas vezes carecem de limites definitivos. Em outras palavras, as próprias organizações são sistemas adaptativos complexos, mais adequados para um quadro teórico que reconhece esta realidade do que a análise neoclássica padrão.

Dessa forma, para Barbosa e Crispin (2013) a teoria da complexidade discute que a imprevisibilidade e a complexidade organizacional existem em virtude da dinâmica interna e influências externas nas organizações, e não apenas por causa dos mercados e da tecnologia, mas principalmente pelas constantes e recentes crises. Dessa forma, observa-se que a complexidade organizacional pode ser proveniente da própria organização ou da maneira como interagem seus subsistemas (ASSUNÇÃO; LUCA; VASCONCELOS, 2017).

Segundo Petraglia (2002), o pensamento complexo surge como estratégico diante dessas novas perspectivas organizacionais, principalmente pelo seu caráter multidisciplinar, já que busca entender as relações necessárias e interdependentes de todos os aspectos da vida humana, integrando os diferentes modos de pensar. Considera-se uma abordagem de pensamento que leva em conta todas as influências recebidas, internas e externas e que enfrenta as incertezas e contradições, sem deixar de conviver com a solidariedade dos fenômenos existentes.

Morgan (2006) ressalta que se um sistema tem grau suficiente de complexidade interna, a aleatoriedade, diversidade e instabilidade tornam-se recursos para mudanças e tem-se como resultado natural a emergência de uma nova ordem. Atualmente, essas interações cada vez mais são percebidas nas organizações e seus ambientes. Devido a esta complexidade interna, perturbações aleatórias podem produzir eventos imprevisíveis e relações que repercutem em todo o sistema, criando novos padrões de mudança.

Dessa forma, a teoria da complexidade identifica padrões de comportamento em situações complexas (ARDICHVILI; MANDERSCHEID, 2008), proporcionando às organizações a capacidade de apresentar condições de mudanças:

A partir desses preceitos, justifica-se a necessidade de uma abordagem complexa para investigar os sistemas sociais (organizações), tendo em vista que são sistemas complexos que apresentam características que se entrelaçam e se complementam, sempre gerando novos comportamentos e formas de organização. (OLIVEIRA; VALADÃO, 2017, p. 882)

Muitas vezes nos questionamos porque as previsões falham, porque os planos não se concretizam e porque as organizações se comportam de forma irracional. Para Giovannini e Kruglianskas (2004), esses questionamentos acontecem a partir do momento que a gestão organizacional apresenta abordagens fragmentadas em uma realidade onde todos os processos e participantes possuem alguma interdependência. Segundo Wheatley (2006), é necessário levar em consideração as dinâmicas em operação no sistema global.

Com o ambiente dinâmico e com rápidas mudanças, a adaptação das organizações é necessária (KLEDT; EVERS; BENSON, 2016). Logo, é fundamental e indispensável o desenvolvimento de novos mecanismos de controle, bem como saber gerenciá-las simultaneamente em diferentes situações adversas (PONCHIROLLI, 2007).

Um dos argumentos centrais dessa pesquisa é a necessidade de adotar abordagens complexas que possibilitem maior compreensão da riqueza dos fenômenos sociais inseridos nos contextos organizacionais, ampliando os conhecimentos inerentes a esse campo de investigação.

Assim, busca-se a compreensão dos fenômenos organizacionais não somente pelos métodos científicos tradicionais que geram conhecimentos objetivos e explicativos, mas também por meio de conhecimentos intersubjetivos e compreensivos (GODOI; BANDEIRA DE MELO; SILVA, 2010). Já que a teoria da complexidade inclui o princípio de que a maioria das condições antecedentes não são suficientes nem necessárias para a ocorrência de um resultado específico.

Segundo Amaral e Ottino (2004), existem muitas possibilidades de utilizar métodos para estudar um sistema complexo, assim, modelos estruturados foram desenvolvidos usando a dinâmica linear. Contudo, esses modelos podem ser duramente debatidos por serem estruturados, lineares e de modelagem prescritiva.

Dessa forma, este estudo mostra como se pode obter uma melhor compreensão dos processos que afetam a vida organizacional, mesmo que tal entendimento não seja nem completo, nem perfeito, entretanto, forneça uma ferramenta poderosa para guiar as decisões e as intervenções em um cenário de constantes mudanças (MORGAN, 2006).

Para Fortin (2007), essa abordagem teórica não traz a completude do todo, mas busca apresentar as articulações que tecem a realidade, ou seja, considera a observação não apenas dos fins como dos meios que levam a determinado contexto. Assim, pretende-se com essa pesquisa iniciar uma discussão sobre como a complexidade pode

fazer emergir uma nova forma de visualizar as ações organizacionais para o enfrentamento de crises, e com isso, tentar introduzir transformações no sistema turístico que sejam capazes de garantir a sua evolução e competitividade. Pode-se afirmar que essa discussão contribui no desenvolvimento de teorias para melhor compreender as crises organizacionais de grande magnitude, como a COVID-19.

Esta abordagem de complexidade para as organizações as colocou à frente e no centro como parte de sistemas adaptativos complexos, mediando resultados econômicos, determinando caminhos de crescimento ou estagnação e modelagem do comportamento sistêmico.

3.1 COMPLEXIDADE E TURISMO

O estudo do turismo tem uma abordagem multidisciplinar que se baseia em métodos científicos tradicionais, assim, os sistemas de turismo têm aplicado o paradigma newtoniano e a abordagem reducionista (STEVENSON *et al.*, 2009). O paradigma newtoniano vê o mundo e seus sistemas como lineares, racionalistas, determinísticos e com relações causais (MCDONALD, 2009).

Dessa forma, Russell e Faulkner (2004) exploraram inicialmente o caos no turismo e no empreendedorismo e, posteriormente, focalizaram o caos na área de crises e desastres. As pesquisas existentes também examinaram redes de pequenas empresas, desenvolvimento de destinos, modelos de ciclo de vida e previsão de demanda usando a teoria do caos (BAGGIO; SAINAGHI, 2011).

A partir disso, a complexidade do sistema turístico tem sido discutida há algumas décadas na literatura, considerando o sistema como equilibrado e estável, sendo compreendido por meio da relação linear de causa e efeito (SPEAKMAN, 2017; BAGGIO, 2008; MCKERCHER, 1999).

Entretanto, essa abordagem tradicional que considera o turismo um sistema que usa uma estrutura simples foi descrito como inadequado para fornecer uma compreensão do fenômeno turístico. Segundo McDonald (2009), a literatura afirma que na prática, a natureza complexa do turismo permanece incompleta por diferentes partes, além disso, os modelos de desenvolvimento linear podem falhar em determinar a complexidade da estrutura do turismo, além de apresentar algumas limitações (ZAHRA; RYAN, 2007).

Assim, o sistema de turismo pode ser descrito como complexo de muitas maneiras. Farrell e Wining-Ward (2004) afirmam que a atividade turística é um sistema complexo e

adaptável. Complexo porque cada agente dentro do sistema tem sua própria identidade, que emerge da interação de importantes conexões, variáveis e processos. E é adaptável porque os agentes podem evoluir, aprender e trabalhar para ajustar-se ao seu entorno junto com os demais componentes desse sistema.

Wegner e Tremblay (2009) reforçam a ideia que o sistema turístico é complexo, pois envolvem a integração e interação de recursos naturais e humanos (ambientais, sociais, culturais e econômicos), que geralmente interagem para produzir um turismo de experiência para os turistas. Dessa, o conceito deve ser aplicado para explorar todo o sistema devido à natureza integrada do sistema turístico, fornecendo assim uma explicação para situações complexas e a inter-relação entre os componentes.

Cawley e Gillmor (2008) argumentam que uma abordagem integrada para lidar com a complexidade do turismo por si só não é suficiente para capturar a essência de processos complexos. Pois, além de envolver o conteúdo e o contexto do turismo, o foco específico deve ser a forma como tais aspectos interagem e como isso é moldado pelos atores do setor.

De acordo com Cilliers (2005), são dessas interações que decorre a complexidade, a não linearidade e imprevisibilidade do desenvolvimento do turismo, portanto, é necessário enfatizar as interações presentes no turismo e a forma como essas interações diferem ao longo do tempo e do espaço.

A teoria da complexidade tem sido usada como outro ponto de vista alternativo para examinar um sistema de turismo, nesse sentido, o turismo é percebido como um sistema adaptativo complexo, porque os agentes que interagem dentro do sistema, que fazem escolhas com base em suas próprias ações e influências individuais, são afetados por seu ambiente (HARVEY, 2001 *apud* STEVENSON *et al.*, 2009).

O desenvolvimento de estratégias convencionais de planejamento para o turismo há muito tempo reconheceu a necessidade de incorporar o turismo no ambiente mais amplo de aspectos sociais e econômicos do desenvolvimento regional com uma boa compreensão de ligações intersetoriais (DOWLING, 2003; FARRELL; TWINING-WARD, 2005).

Tendo em vista que o sistema de turismo é entendido como uma rede complexa de colaboração das partes interessadas, o desenvolvimento e a implementação de estratégias de gestão adaptativas começam inevitavelmente pela identificação dos valores das partes interessadas, bem como pelo desenvolvimento de responsabilidades de tomada de decisão compartilhadas. A capacidade dos sistemas sociais e ecológicos de lidar e aprender com as mudanças radicais pode ser mencionada como resiliencial,

com o objetivo de que o sistema construa a capacidade de aprender e se adaptar (WATTANACHAROENSIL; STETTLER, 2020).

Com base nesta interpretação, Carpenter *et al.*, (2001, p. 766) aponta que a resiliência tem as seguintes três propriedades:

Primeiro, a quantidade de mudança que o sistema pode sofrer e/ou a quantidade de força extrínseca que o sistema pode sustentar e ainda permanecer dentro do mesmo domínio de atração (que retém os mesmos controles na estrutura e função); Segundo, o grau em que o sistema é capaz de se auto-organizar (*versus* falta de organização, ou organização forçada por fatores externos) e por último, o grau em que o sistema pode desenvolver a capacidade de aprender e se adaptar. (CARPENTER *et al.*, 2001, p. 766)

Nesse sentido, através da auto-organização, novas formas, estruturas, procedimentos, hierarquias e compreensão emergem, dando uma nova forma ao sistema, muitas vezes em um nível mais alto de ordem e caos (SELLNOW *et al.*, 2002, p. 272).

Existem numerosos exemplos da capacidade do turismo de se auto-organizar rapidamente após um período de crise, normalmente, sem evidências de pré- planejamento para o gerenciamento de crises. Wang (2008, p. 75) observa que a indústria do turismo sempre conseguiu retomar ou exceder seus valores de produção anteriores em um período de apenas um ou dois anos. No entanto, a auto-organização sugere que um retorno ao normal não é viável e nem necessariamente desejável.

Para Walker *et al.* (2004), a resiliência do sistema é extremamente importante, pois apresenta o nível em que o sistema é capaz de absorver choques sem modificar drasticamente sua estrutura ou comportamento, sendo esse um aspecto chave na evolução de um sistema complexo.

Dessa forma, Paraskevas (2006) afirma que as organizações devem se esforçar para se tornarem resilientes em face de crises inevitáveis, pois a previsão de longo prazo é quase impossível para sistemas complexos, e mudanças dramáticas podem ocorrer inesperadamente, tendo como resultado flexibilidade e adaptabilidade, características essenciais para as organizações sobreviverem.

A extensão em que tal flexibilidade organizacional e resiliência às mudanças podem ser alcançadas no nível do destino irá inevitavelmente variar de um contexto para outro e pode ser determinada pela natureza do destino (LEVY, 1994, p. 176). Assim, utilizar e aplicar a resiliência nos sistemas de turismo é benéfico para abordar e se adaptar às condições em mudança.

Pois, o pensamento de resiliência fornece uma estrutura baseada nos conceitos de pensamento sistêmico, complexidade e sistemas adaptativos complexos que está sendo adotado como um meio para entender os processos de tomada de decisão em sintonia com ambientes complexos, como aqueles enfrentados por gestores contemporâneos (ALLISON; HOBBS, 2006).

Como foi possível observar nessa pesquisa, vários pesquisadores reconheceram que o turismo é um fenômeno complexo (por exemplo, DOLNICAR *et al.*, 2008; LIN *et al.*, 2015; WANG; DAVIDSON, 2010). Contudo, evidenciaram uma escassez de pesquisas sobre fenômenos complexos de aplicações reais no contexto do turismo.

Para isso, Speakman (2017) abordou as três principais razões pelas quais a teoria da complexidade não é amplamente estudada e aplicada no turismo: (1) a convicção filosófica dos pesquisadores do turismo, particularmente aqueles que são influenciados pela abordagem newtoniana; (2) as limitações teóricas da teoria da complexidade quando aplicada ao turismo como um contexto social, porque esta teoria está enraizada nas ciências naturais; (3) a falta de uma realidade prática na criação de uma organização de aprendizagem, que é um elemento crucial para o surgimento de novas pesquisas. Assim, não faltam argumentos que este estudo se esforce para preencher esta lacuna de pesquisa.

Portanto, há um grande interesse no desenvolvimento de uma nova abordagem complexa que não aborda apenas interações não lineares e adaptativas, mas também fornece *insights* mais profundos sobre o turismo.

Assim, os elementos da teoria da complexidade representam oportunidades dentro de um sistema de turismo complexo que podem ser analisadas nas categorias descritas. Mas até que ponto isso representa uma abordagem viável para o gerenciamento de crises?

4 GESTÃO DE CRISES

Neste início de século, uma das ameaças à sociedade é a falta de estabilidade política, social e econômica. E um dos traços mais impactantes dessa recente evolução da economia mundial tem sido a integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais, fenômeno conhecido como globalização.

Assim, as empresas viram-se compelidas a mudar radicalmente suas estratégias de negócio e padrões gerenciais para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades decorrentes da ampliação de seus mercados potenciais, do surgimento de novos concorrentes e novas demandas da sociedade. Paralelamente, tiveram que passar a acompanhar a acelerada evolução tecnológica e o aumento do fluxo de informações, que se tornou exponencial com o avanço da Internet. Na era da informação, da nova economia, são profundas as mudanças no modo de as sociedades se organizarem. (SILVA, 2005, p. 2).

O setor empresarial contemporâneo atua como um dos mais poderosos pilares da sociedade, possuindo imensos recursos financeiros, tecnológicos e econômicos. Essa constatação tem influenciado na redefinição do papel das empresas, mas nem todas conseguem acompanhar o ritmo das mudanças modernas e uma crise organizacional pode desequilibrar a empresa em diversas dimensões.

Mudanças nas organizações afetam toda sua estrutura, já que a crise organizacional pode ser definida como um conjunto de eventos, internos e/ou externos, que podem atacar a organização em seu bem mais precioso: a credibilidade, a confiabilidade e, em último caso, apresentando-se contra a existência da empresa (SILVA; ARAUJO; VAZ, 2009).

Contudo, momentos de tomada de decisão e mudança geram desconforto em muitos gestores. Exposição e medo de errar, objetivos particulares ocultos, aversão a riscos, visão de falta de recursos e problemas com responsabilização incorreta são importantes barreiras para a adoção da mudança (KEAGAN; LAHSEY, 2011).

Mas cada crise apresentar-se-á de atributos únicos, e isto irá demandar do profissional atuante soluções distintas que exigem cuidadosa análise e reflexão (CASTRO, 1998). Entretanto, historicamente as crises que geraram impactos de grandes proporções foram as econômicas.

As crises de uma maneira generalizada são situações, acontecimentos que não podem ser esperados, advindas das mais variadas causas (política, sanitária, social,

econômica), que surgem de forma repentina, trazendo consigo transtornos irreversíveis para uma organização, localidade, região e, até mesmo países.

Mitroff (2000, p. 33) conceitua crise como sendo algo que "não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização". Nesse sentido, muitos autores ressaltam que crise consiste em algo maior do que um conjunto de problemas (OLIVEIRA, 2014), como um acontecimento capaz de produzir perturbações nos mais variados níveis de uma organização (CARVALHO, 2014).

Millar e Heath (2006) entendem que as organizações ainda necessitam conscientizar-se de que não se podem controlar as diversas manifestações que ocorrem em uma situação de crise. Sendo assim, a organização pode e deve fornecer informações, providenciar medidas e avaliações que demonstrem sua habilidade e disposição em resolver ou amenizar os impactos causados pela crise, através de procedimentos e políticas efetivas de questão e comunicação.

Durante a crise, a pressão pela tomada da decisão certa em tempo hábil exige a rápida mobilização da organização. Capacidade de enxergar o todo e definir a situação-problema, habilidade para definir uma visão para a situação-problema, habilidade na formação do time da mudança, comprometimento, integridade, resiliência¹ e habilidade de comunicação são algumas das competências e habilidades encontradas nos líderes que obtêm sucesso em momentos de mudança (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2014).

Dada à tendência de aumento do número de crises, as organizações deveriam trabalhar com a hipótese de que uma crise pode ocorrer a qualquer momento (SIOMKOS *et al.*, 2010); dessa forma, a rotina da empresa envolveria a preparação da gestão para uma crise. Pois o gerenciamento de crises consiste nas estratégias, processos e medidas planejadas e colocadas em vigor para prevenir e lidar com as crises (UNWTO, 2011).

Em outras palavras, o gerenciamento de crises pode ser descrito como uma metodologia que emprega, muitas vezes, uma sequência lógica de ações direcionadas a resolução de problemas, fundamentando-se em possibilidades. Tendo em vista que cada crise possui características particulares, o gerenciamento de crises não é uma ciência exata, exigindo que soluções sejam tomadas após uma cuidadosa análise e reflexão da situação (CHIAVENATO, 1994).

¹ Resiliência é a capacidade de um sistema para reduzir as chances de uma crise, mitigar os impactos de uma crise e recuperar rapidamente suas estruturas e funções essenciais. A compreensão dos conceitos de resiliência pode ajudar a identificar as intervenções necessárias para permitir que um sistema mantenha suas funções essenciais e permita uma regeneração mais rápida e bem-sucedida.

O gerenciamento de crises em geral pode ser descrito como medidas de todos os tipos que permitem que uma empresa e/ou localidade possa lidar com uma situação de perigo ou risco que ocorre repentinamente, a fim de retornar o mais rápido possível à rotina normal (SCHERLER, 1996). Assim como os próprios tipos de crise, o gerenciamento de crises também pode ser classificado de acordo com sua função e aspectos temporais.

Como função, o gerenciamento de crises descreve a implementação real de um plano de ação, bem como a adaptação de tarefas e processos de negócios existentes no caso de uma crise aguda (GLAESSER, 2003). Já a ocorrência temporal do gerenciamento de crises pode ser ativa ou reativa. O gerenciamento ativo de crises está descrevendo a previsão proativa de uma catástrofe futura, o desenvolvimento e a implementação de medidas de prevenção e a preparação de um plano de ação para medidas de ação precisas em caso de crise. Portanto, o gerenciamento ativo de crises concentra-se em possíveis crises (WALLER; LEI; PRATTEN, 2014). Ainda para os autores, o gerenciamento de crises, por outro lado, concentra-se em crises já ocorrentes, latentes ou agudas. É definida através do enfrentamento de influências negativas que uma crise já teve e que já foram identificadas mediante o emprego de instrumentos adequados de gerenciamento de crises.

Dessa forma, o gerenciamento de crises pode ser caracterizado como o processo de lidar com uma situação de alta pressão de forma a planejar, organizar, dirigir e controlar várias operações inter-relacionadas, orientando o processo de tomada de decisões para atingir uma resolução rápida e eficaz (ARMSTRONG, 2008). Ou seja, gerenciamento de crises consiste no planejamento de uma ação que visa identificar, obter e aplicar recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise.

Assim, um fator muito importante no processo operacional é o planejamento. Pois, o mesmo é capaz de evitar custos desnecessários e improvisações, minimizando grande parte dos efeitos negativos em uma empresa. Além disso, é um excelente instrumento de controle, por indicar os desvios do curso e apresentar os mecanismos de ação/reação em tempo hábil, contornando ações improvisadas por decisões mais sólidas (KUNSCH, 2006).

Nesse sentido, o gerenciamento de uma crise pode ser planejada e organizada em quatro fases: mitigação, preparação, resposta e recuperação, sendo essencial a distinção das mesmas para o enfrentamento dela:

Na primeira fase, mitigação, as medidas são tomadas para reduzir as consequências de uma crise. Na segunda fase, preparação, tomam-se medidas para preparar-se para crise efetiva ou para uma resposta. A terceira fase, voltada para respostas, deve fornecer as medidas tomadas para lidar com as consequências de uma crise. Por fim, a quarta e última fase, a recuperação, é responsável por medidas tomadas no respaldo de uma crise ou emergência, como declarar o fim da crise ou da emergência (voltar às operações normais), manter a comunicação com mídia e parceiros, dar apoio aos empregados e avaliar e tirar lições a partir da experiência, que envolve o processo de liderança durante a crise. (GLADU, 2003, p. 10)

O autor ainda esclarece também a importância de que a fase de recuperação de uma crise inclua um processo de aprendizagem organizacional para avaliar as ações apreendidas durante a experiência, podendo as crises ou emergências terem efeitos positivos ou negativos no processo organizacional.

Ghaderi, Mat Som e Wang (2014) introduziram mais um fator de sucesso fundamental para o gerenciamento eficaz de crises. Eles destacaram a importância do conhecimento e do aprendizado organizacional. Começando com a aquisição de conhecimento, as organizações precisam constantemente verificar seu ambiente e coletar o máximo de informações possíveis. Essas informações são então compartilhadas dentro da organização para difundir o conhecimento entre todas as partes envolvidas. Uma vez informadas todas as entidades comerciais, o conhecimento pode ser aplicado para enfrentar os impactos negativos da crise.

Assim, para Tito e Araújo (2019), a percepção dos empresários acerca da necessidade da gestão de crises pode ser um fator decisivo para mudanças de conceitos e atitudes na forma de administrar a empresa e para uma maior facilidade em lidar com o clima incerto e permanente que caracteriza o mundo dos negócios.

A constância dessas ações também deve ser uma realidade dentro das empresas, pois instabilidades e mudanças são quase diárias dentro das organizações, inexistindo estabilidade e certeza, colocando às organizações o desafio de conciliar seus trabalhos diários com as constantes mudanças provocadas pelo mundo dos negócios, com melhoria e inovação (BES; KOTLER, 2011).

Entretanto, segundo Jia, Shi, Jia e Li (2012), não existem receitas para a resolução de crises, pois cada empresa tem características próprias, contextos, recursos e gestores com experiência e percepções de fatos diferentes para lidar com acontecimentos negativos.

Nesse sentido, as redes de negócios podem levar muito tempo para recuperar suas funções essenciais por possuírem características próprias, como é o caso dos micros e pequenos negócios.

Tavares (1991) corrobora da ideia de que as empresas pequenas geralmente não dispõem de um gerenciamento especializado, o que as torna suscetíveis às fraquezas impostas pelo mercado.

Contudo, Boechat (2008) reafirma a relevância destas empresas micro e de pequeno porte dentro da economia de um país, principalmente no que se refere ao setor de serviços, garantindo a geração de força de trabalho e riqueza à nação que as possui e sendo seu auxílio financeiro equiparado aos das grandes indústrias nos dias atuais.

Devido à frequência de crises e consequente aprendizado institucional por meio de esforços para lidar com elas, as técnicas de gerenciamento de crises são agora bem compreendidas e oferecem maneiras sofisticadas de evitar sua ocorrência e mitigar suas consequências negativas por meio de ações rápidas e eficazes. Contudo, devido às suas características, algumas atividades são mais sensíveis a crises, neste caso, a atividade turística. Onde, qualquer crise afetará a capacidade do sistema turístico em operar normalmente.

4.1 GESTÃO DE CRISES NO TURISMO

A consequência de crises no sistema turístico é um rápido declínio no número total de chegadas e ocupações de turistas em meios de hospedagem, restaurantes, operadoras de turismo, companhias aéreas, entre outros. Isso acontece por que na maioria das vezes os turistas decidem cancelar e/ou adiar suas viagens.

Geralmente, uma crise que afeta o sistema turístico se manifesta como um evento ou conjunto de circunstâncias que comprometem ou prejudicam o potencial de mercado e a reputação de uma empresa ou de uma região inteira (PATA, 2011).

Beni (2017) cita como exemplos, ocorrências que acometem a atividade, como crises econômicas, política e sociais; oscilações cambiais; instabilidades sazonais da demanda; riscos geológicos e meteorológicos; conflitos operacionais nos modais de transportes, controle do tráfego aéreo ou pane nos sistemas informatizados de reserva; terrorismo; e riscos epidêmicos.

A OMT (2011, p. 15) divide as crises do turismo em cinco categorias: 1. ambientais, incluindo eventos climáticos geológicos e extremos, e situações induzidas pelo homem, como mudanças climáticas e desmatamento; 2. sociais e políticos, incluindo distúrbios, ondas de

crimes, atos terroristas, abusos de direitos, golpes, eleições violentamente contestadas; 3. relacionadas à saúde, como epidemias de doenças que afetam seres humanos ou animais; 4. tecnológicas, incluindo acidentes de transporte e falhas nos sistemas de TI; 5. econômicas, como grandes flutuações cambiais e crises financeiras; além disso, eventos específicos podem afetar empresas individuais, como: 6. acidentes que afetam clientes na área pública, por exemplo, acidentes de trânsito, assaltos, afogamentos; 7. acidentes ou eventos dentro de uma empresa individual, por exemplo, incêndios, lesões, intoxicação alimentar.

Já para Kim e Lee (1998), existem duas grandes categorias de crises relacionadas ao turismo: aquelas que estão fora do controle de gestores, públicos e privados, como desastres naturais, epidemias de doenças e eventos econômicos globais repentinos, e os resultantes de uma falha da administração e do governo em lidar com riscos previsíveis. Isso inclui (dentro de uma empresa), má administração ou liderança, fraude financeira, perda de dados, destruição do local de negócios devido a incêndio, inundação com cobertura de seguros inadequados ou inexistentes; e (no nível de uma região ou país), atos de guerra ou terrorismo, revoltas políticas, ondas de crimes e mudanças climáticas.

A fim de minimizar tais crises, alguns autores examinaram a resiliência organizacional no sistema turístico (ORCHISTON; PRAYAG; BROWN, 2015), a resiliência de empresas de turismo formais e informais a desastres (BIGGS *et al.*, 2012), e como as empresas de turismo local podem criar resiliência em ambientes comerciais imprevisíveis (DAHLES; SUSILOWATI, 2015).

Os dois principais aspectos da resiliência organizacional são a resiliência planejada e adaptativa. A resiliência planejada é a capacidade de planejamento existente dentro de uma empresa que permite garantir a continuidade dos negócios e empreender iniciativas padrão de gerenciamento de riscos, enquanto a resiliência adaptativa é a capacidade de uma empresa de responder com êxito a uma crise. Isso geralmente é uma expressão de forte liderança e cultura organizacional, que permite que as organizações respondam efetivamente às situações à medida que elas ocorrem (ORCHISTON; PRAYAG; BROWN, 2015).

Para McManus *et al.* (2008), a resiliência da empresa é vista como uma combinação de capital financeiro, capital social e benefícios de estilo de vida. Juntos, eles permitem que a empresa cumpra suas funções principais de fornecer um produto ou

serviço aos consumidores e, ao mesmo tempo, proporcionar um meio de vida para os empregadores e um retorno do investimento para proprietários e acionistas.

Entretanto, o poder público também exerce um papel importante nessa gestão, pois possui os recursos necessários, visão de longo prazo e abordagem equilibrada em relação a todas as partes interessadas para fornecer a forte liderança essencial para o sucesso do sistema turístico, inclusive criando benefícios para o maior número possível de partes interessadas.

Além disso, a OMT (2017) recomenda que a autoridade nacional de turismo de cada país forme um comitê executivo ou uma força-tarefa responsável pelo gerenciamento de riscos em áreas-chave. Isso pode ser realizado pelo ministério do governo ou outro departamento responsável pelo turismo ou por uma parceria do setor público-privado responsável pelo gerenciamento e promoção de destinos em nível nacional, como um Conselho de Turismo. Em ambos os casos, deve haver uma forte representação de associações do setor privado, grandes empresas e organizações regionais de gerenciamento de destino, bem como a população residente de locais afetados direta ou indiretamente pelo turismo por meio de seus empregos e meios de subsistência.

Nos últimos 20 anos, a atividade turística passou por diversas crises significativas, que invariavelmente levaram a reduções nas chegadas e receitas de turistas. Misrahi (2016) observa que os ataques de 11 de setembro de 2001 em Nova York levaram o governo dos EUA a fechar aeroportos com milhares de vôos cancelados; e mesmo quando foram reabertos, a demanda de vôos caiu 30% durante o período inicial de choque, e os hotéis de Nova York levaram quase três anos para se recuperarem dos ataques.

Já com a crise financeira global de 2008/09, o sistema turístico sofreu também um declínio significativo e mudanças nos hábitos de viagem, incluindo uma diminuição nas viagens de longo curso em favor de viagens inter-regionais e domésticas (UNWTO; OIT, 2013).

Contudo, as empresas devem ser capazes de responder às mudanças no cenário do turismo. Esses fatores também foram destacados por Cochrane (2010) em seu modelo da 'Esfera da resiliência do turismo', sugerindo que os três elementos-chave na capacidade das empresas e dos sistemas de turismo de se recuperarem rapidamente das crises sejam uma liderança forte, uma capacidade de aproveitar forças de mercado e um bom trabalho colaborativo.

Conforme Racherla e Hu (2009), a atividade turística é uma complexa mistura de *stakeholders* e só a cooperação entre eles pode mitigar os efeitos negativos provocados por uma crise. Além disso, o sistema turístico é dominado por pequenas e médias empresas independentes que geralmente não possuem recursos suficientes para agirem sozinhas em momentos de crise (Beeton, 2001). Além disso, essas organizações tendem a ter seus serviços paralisados assim que a crise ocorre.

Jiang e Ritchie (2017) elencaram três tipos de teorias que são identificadas como fundamentações e motivações para a colaboração entre *stakeholders*. São elas: 1) teoria baseada em recursos; 2) teoria baseada em relacionamentos e 3) teoria baseada em política. A teoria baseada em recursos tem como foco o uso dos recursos disponíveis para criar colaboração entre as entidades, o que possibilita o compartilhamento não só de recursos tangíveis, como dinheiro, mas também recursos intangíveis, como conhecimento e informação.

Dessa forma, a velocidade da recuperação está nas várias formas de relacionamentos e parcerias acumuladas no período pré-crise. Assim, países com um setor de turismo bem estabelecido e diversificado, com forte participação local das partes interessadas, bem como parcerias firmes com o sistema turístico (agências de viagens, meios de hospedagem, restaurantes) e outros vínculos institucionais, têm maior probabilidade de se recuperar rapidamente do que destinos frágeis.

Assim, ter uma rede de contatos e um bom relacionamento com outros *stakeholders* locais é essencial para a gestão de uma crise. Afinal “parcerias positivas anteriores podem estabelecer confiança e sintonia entre os *stakeholders*, e também, criar metas de gestão compartilhadas” (JIANG; RITCHIE, 2017, p. 76).

Os esforços para garantir a recuperação devem acelerar assim que a fase de emergência terminar, logo, o compromisso do poder público com o setor é essencial. Pois qualquer que seja a crise, a resposta ideal do poder público é fornecer informações oportunas, precisas, credíveis e transparentes, permitindo que as partes interessadas ajam sobre ela com possíveis tomadas de decisões adequadas para minimizar a crise.

Assim, as comunicações devem ser direcionadas ao sistema turístico (agências de viagens, meios de hospedagem, restaurantes), mas também, à comunidade local. Os proprietários e gerentes de empresas podem se concentrar em limitar a gestão interna e o poder público, medidas de contenção e fiscais, como subsídios ou isenção de impostos para reduzir custos comerciais e ajudar a evitar uma crise ainda maior.

E sem esses esforços, parcerias e relacionamentos, essas situações são mais agravadas, resultando em perda de empregos e renda para empresas e indivíduos na cadeia produtiva do turismo. Em casos de crises de longa duração, as perdas são maiores, pois há redução de receita tributária para os governos.

Ainda porque em situações de crises, quem mais fortemente sente os efeitos são os pequenos e médios empresários e pessoas que trabalham por conta própria, situação bastante comum no segmento do turismo, da hotelaria e da gastronomia.

Contudo, compreender as origens e os tipos de crises é muito importante por várias razões. Primeiro, podem ajudar os gerentes a detectar antecipadamente uma crise e evitar que ela aconteça. Em segundo lugar, podem fazer com que os gerentes compreendam o tipo de impacto que a crise pode ter. Terceiro, podem mostrar um caminho, em termos de como reagir a crises (GLAESSER, 2004).

5 CRISES RELACIONADAS À SAÚDE NO BRASIL E NO MUNDO

Como resultado da mudança global, a taxa de ocorrência de grandes epidemias e pandemias tem aumentado, somente no século XX, podendo destacar três pandemias de grande magnitude: a chamada gripe espanhola ou influenza de 1918/19; a gripe asiática (H2N2) de 1957 e a gripe de Hong Kong de 1968 (COKER *et al.*, 2011; GREGER, 2007).

Embora suas origens sejam provavelmente os Estados Unidos, a gripe espanhola é conhecida por tal nomenclatura, pois a Espanha foi o primeiro país em que o surto foi amplamente divulgado, porque as restrições de guerra na mídia ainda eram registradas em muitos países. Segundo Jeffery e David (2006) e Johnson e Mueller (2002), a pandemia de 1918/19 infectou até 500 milhões de pessoas (aproximadamente, um terço da população global da época) e resultou em uma estimativa de 21 a 100 milhões de mortes (aproximadamente 1% a 5% da população mundial da época).

Para Killingray (2003) e Taubenberger e Morens (2006), a pandemia viajou ao redor do mundo em três ondas e poderia, portanto, ser descrita como a primeira pandemia moderna, caracterizada por movimento rápido através do sistema de transporte global (transporte marítimo e ferroviário).

Segundo Wu *et al.* (2017), neste século XXI, o mundo já vivenciou quatro pandemias: o SARS em 2002/03; a gripe aviária em 2009; a MERS em 2012 e o Ebola que atingiu o pico em 2013/14. Com o aumento de surtos de pandemia desde o século XX, acredita-se que o mesmo está fortemente relacionado aos fatores de mudança global.

O surto de SARS em 2002/03 foi definido como uma epidemia pela OMS, com a maioria dos casos na China e Hong Kong e com grupos de casos também em Taiwan e Canadá. Siu e Wong (2004) relataram que o impacto econômico geral para Hong Kong não foi tão severo quanto o esperado, mas que viagens, turismo e varejo foram substancialmente afetados como resultado do declínio de curto prazo na visitação.

No caso do SARS, a divulgação de recuperação relativa à saúde e segurança poderiam ter sido mais eficazes, se a visão não estivesse olhando apenas para os novos equipamentos de higiene, e sim, para o controle de temperatura, distribuição de máscaras e luvas (WEN *et al.*, 2005).

Segundo Viboud e Simonsen (2012), em 2009, a gripe suína foi definida como uma pandemia, mas foi um evento relativamente leve. No entanto, essa pandemia de gripe suína resultou em, aproximadamente, 284.000 mortes em todo o mundo.

Para Berry *et al.*(2015), duas outras pandemias estavam ativas no início do século XXI. A primeira é o MERS altamente letal, uma doença respiratória viral causada por um coronavírus (MERS-CoV), identificada no Egito em 2012. A segunda é o Ebola, que tem uma taxa média de letalidade de, aproximadamente, 50% nas diferentes ondas da doença (CHOWELL; NISHIURA, 2014).

Nesse sentido, segundo Maphanga e Henama (2019); Novelli *et al.* (2018), o surto de Ebola foi reconhecido como um fator de incerteza mais ampla e percepções negativas para destinos africanos que não foram afetados por tal pandemia

Assim, as pandemias mencionadas foram significativas para aumentar a conscientização quanto à ameaça de pandemias globais, mesmo que essa ameaça não tenha sido reconhecida ou posta em prática fora dos envolvidos com a segurança da saúde. Isso porque “poucos duvidam que grandes epidemias e pandemias atacam novamente e poucos argumentariam que o mundo está adequadamente preparado” (FAN *et al.*, 2018, p. 129).

Da mesma forma no turismo que, segundo alguns autores (HALL, 2006, 2020; PAGE; YEOMAN, 2007), os avisos de pandemias foram feitos ao longo dos anos, alertando sobre a necessidade de examinar mais profundamente os riscos do surgimento de novas pandemias duradouras que tornem as viagens um risco pessoal e altamente restrito.

Nesse sentido, autores como Petersen *et al.* (2016) e Schmidt (2016) citam as principais razões para a crescente ameaça de pandemias no século XXI: uma população mundial em rápido crescimento e móvel; tendências de urbanização e concentração de pessoas; produção de alimentos industrializados em cadeias globais de valor; aumento do consumo de alimentos de alta ordem, incluindo carne e o desenvolvimento de redes globais de transporte atuando como vetores na disseminação de patógenos (PONGSIRI *et al.*, 2009; LABONTE *et al.*, 2011). Surtos de doenças como a gripe espanhola, SARS, Ebola e MERS são todos resultados de impactos antropogênicos nos ecossistemas e na biodiversidade, consequentemente, essas mesmas crises relacionadas à saúde afetaram a atividade turística.

Contudo, segundo Liu, Pennington-Gray e Krieger (2016), existem dois grandes grupos de crises relacionadas à saúde que afetam o turismo: o primeiro grupo é das doenças em nível micro que afetam um pequeno número de turistas, ou seja, doenças resultantes de falta de higiene e segurança alimentar, tais como, os surtos de intoxicação alimentar. O segundo grupo são das doenças em nível macro que afetam as pessoas em

uma área ampla, ou seja, surtos de doenças que ameaçam os residente e os visitantes, por exemplo, SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave). Como visto, as doenças do segundo grupo são mais complexas, pois o destino deverá comprovar que foram tomadas todas as medidas para erradicar o surto, ou pelo menos, controlá-lo na medida em que a viagem ao destino seja reconhecida como segura pela OMS (Organização Mundial da Saúde).

Dessa forma, os surtos de crises relacionadas à saúde podem afetar significativamente os turistas e as empresas de turismo de várias maneiras. Diretamente, as ocorrências de epidemias de saúde em um destino turístico podem interromper a operação normal, bem como representar ameaças à saúde pessoal e ao bem-estar dos turistas, membros do *trade* e até mesmo residentes (BERT *et al.*, 2014).

Com surtos frequentes de crises relacionadas à saúde nos últimos anos (por exemplo, Ebola, H1N1), cada vez mais turistas consideram a segurança um dos elementos mais importantes ao formular seus planos de viagem e escolher produtos de hospitalidade (GANI; SINGH, 2019).

As percepções de risco dos turistas também podem ser aumentadas. Um maior nível de risco percebido não afeta apenas as intenções de viagem das pessoas, mas também pode ter um impacto na receita do destino.

Para Novelli *et al.* (2018), em alguns casos, as empresas do terceiro setor devem prevenir possíveis situações adversas, realizando periodicamente uma rotina de avaliação de riscos e elaborando um plano de emergência pronto para enfrentar o possível desafio. Por exemplo, no caso do Ebola, um plano de emergência poderia ter ajudado a evitar que todo um continente fosse infectado (RITCHIE, 2004).

No entanto, as reações do público são inesperadas e devem ser levadas em consideração. Assim, uma epidemia pode resultar na atitude de declínio do público em relação às viagens, junto com sua desconfiança e decepção com os produtos turísticos e hesitações em pensar no futuro (HARRIS POLL, 2014). Mesmo para turistas que já iniciaram sua viagem, poucos deles têm conhecimento adequado sobre crises sanitárias, por exemplo.

Contudo, muitas pesquisas (HON, 2013; KHAN *et al.*, 2009; NICOLAIDES *et al.*, 2019) abordam que as viagens são absolutamente essenciais para a epidemiologia e a vigilância de doenças. Isso também significa reconhecer que as viagens e o turismo contribuem tanto para a disseminação de doenças quanto para suas consequências econômicas, sendo dramaticamente afetados.

Assim, vários estudos demonstraram o importante papel das viagens na aceleração e amplificação da propagação de epidemias (BROWN *et al.*, 2016). Contudo, segundo Burkle (2006), as relações entre pandemias e viagens são fundamentais para compreender a segurança da saúde e mudança global.

No que diz respeito a resposta à crise, Coombs (2014) aborda a importância de fornecer mensagens eficazes dirigidas a partes interessadas específicas, podendo resultar em garantias para o público, redução dos impactos negativos e imagens positivas da organização durante ou após a eclosão de uma crise.

Os benefícios da comunicação de crise eficaz incluem o fornecimento de informações cruciais e urgentes, garantindo a confiança do público, protegendo a reputação organizacional e diminuindo os impactos negativos de longo prazo (COOMBS; HOLLADAY, 2011).

Assim, para Quintal, Lee e Soutar (2010) a segurança percebida é normalmente interpretada como uma medida geral que reflete os sentimentos das pessoas e indica o nível de confiança das pessoas para superar as incertezas.

Embora as pesquisas em turismo tenham desenvolvido pelo menos uma percepção superficial dos potenciais efeitos sistêmicos da mudança climática global, não tem havido a mesma avaliação dos efeitos sistêmicos das pandemias, com estudos tendendo a focar nos impactos de cada país, ao invés dos desafios em nível de sistema e vulnerabilidade. No entanto, até certo ponto, o aumento e a queda do interesse acadêmico na relação entre o turismo e as pandemias são reflexos do interesse da indústria em geral e também dos governos, visto que, o turismo foi afetado por surtos de doenças inúmeras vezes desde o século XX. Mais importante ainda, houve vários avisos de que as pandemias representavam uma grande ameaça para a sociedade e o turismo (GOSSLING, 2002; SCOTT; GOSSLING, 2015).

Além disso, surtos contínuos de crises relacionadas à saúde, como as epidemias, podem gerar efeitos cumulativos que, provavelmente, serão mais profundos e complexos na atividade turística. Além disso, uma questão saliente que surge dessa base teórica é se os líderes globais deveriam ter previsto uma pandemia como a COVID-19, especificamente porque uma série de agências e instituições econômicas e de saúde alertaram sobre o aumento dos riscos decorrentes do aumento da probabilidade de uma pandemia global prejudicial.

Nesse sentido, em meados de dezembro de 2019 foi descoberto em Wuhan, na China, um novo tipo de vírus, cuja doença causada pelo mesmo foi denominada Corona

Virus Disease 2019 (COVID-19). O coronavírus refere-se a uma tipologia de vírus que causa infecções respiratórias. Contudo, com casos de transmissão entre humanos em 19 países, a OMS responde rapidamente e declara em 30 de janeiro de 2020 em Genebra, na Suíça, que o surto do novo coronavírus constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (OMS, 2020).

Para Mclafferty (2010), surtos como a COVID-19 são extremamente impactantes para a saúde, assim, em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) classificou a doença como uma pandemia, além disso, recomendou o isolamento social como uma das formas de evitar mortes em massa, devido à facilidade de proliferação do vírus, mas também, pelo elevado número de mortes (BRASIL, 2020a).

Para se ter uma ideia da dimensão do problema, a OMS relatou ainda que mais de um milhão de casos de contaminação por COVID-19 já tinham sido confirmados no mundo inteiro, um aumento dez vezes maior que os números apresentados no mês de março de 2020 (OMS, 2020).

Com o aumento exponencial da transmissão do vírus, e pela inexistência de qualquer medicamento para o combate ao COVID-19, uma epidemia foi instaurada e considerada fora de controle pelos principais órgãos mundiais, promovendo assim, uma preocupação global que ultrapassa os limites da área da saúde.

Nesse sentido, as primeiras medidas para contenção da propagação do vírus foi adotar o isolamento social, a fim de não gerar um colapso no sistema de saúde. Contudo, com a ausência de medidas preventivas eficazes, a necessidade da adoção do isolamento social como forma de impedir o avanço da epidemia abalou economias mundialmente.

Assim, o reflexo do isolamento social como medida de segurança para o enfrentamento da pandemia trouxe consequências de grandes proporções, pois incentivou as pessoas a permanecerem em suas casas e impediu ou limitou as empresas de executarem suas atividades (GUIMÓN, 2020).

Christensen, Laegreid e Rykkja (2016) corroboram com a ideia de que a COVID-19 está ameaçando os valores centrais das sociedades modernas, pois se discutem vidas *versus* economia, tornando assim, uma situação complexa e desafiadora para os gestores públicos. Contudo, em situações tão delicadas, o poder público deve apresentar estratégias e flexibilidade para o enfrentamento dessa pandemia, pois só assim, poderão demonstrar liderança.

Dessa forma, essa epidemia exigiu uma resposta global aos efeitos desta crise. Isso foi determinado pela coerção do governo por meio de uma política de ‘bloqueio’, para reduzir a mobilidade individual, limitando o movimento para o ambiente doméstico. Embora as especificidades das condições de bloqueio sejam variáveis, a maioria da população de alguns países mudou o comportamento seguindo as restrições impostas pelos governos e essa modificação foi impulsionada por uma mistura de necessidade de autoproteção combinada com o desejo de proteger os outros enquanto é dirigido pela coerção do governo.

5.1 ANÁLISE DAS AÇÕES DO GOVERNO FEDERAL NO COMBATE E ENFRENTAMENTO DA COVID-19

No Brasil, o enfrentamento do problema por parte do poder público foi e tem sido bastante tímido, para não dizer, omissivo. No início de janeiro de 2020, enquanto muitos países da Europa já sofriam com o aumento exponencial no número de casos, o governo federal brasileiro minimizava o problema, dizendo estar preocupado com a situação, mas não havendo motivos suficientes para o estado de pânico.

Mesmo a Lei nº 13.979/2020, que dispõe sobre medidas de enfrentamento e combate da COVID-19 estando em vigor desde 07 de fevereiro de 2020, o Presidente da República continuava minimizando sua importância, mantendo-se como um dos únicos dirigentes mundiais que se recusavam a reconhecer a ameaça do vírus. São inúmeras as matérias jornalísticas divulgando suas posições públicas contrárias às medidas adotadas pelos estados e municípios, ao mesmo tempo em que incentivava fervorosamente seus seguidores nas redes sociais ao descumprimento das recomendações de distanciamento social, e ainda, provocava diversas aglomerações em suas aparições públicas.

Em março de 2020, ocorre o primeiro registro de óbito no Brasil pelo novo coronavírus, e conseqüentemente, foi reconhecida a transmissão comunitária (devido às características do paciente) da COVID-19 em todo o território nacional (MS, 2020). Assim, a partir do mês de março de 2020, uma crise tripla (crise comportamental, crise sanitária e crise econômica), se instalava no país. A crise comportamental está diretamente ligada ao comportamento do Presidente da República, que insistia veementemente na flexibilização das medidas de distanciamento social. A crise sanitária, com o aumento exponencial de casos e mortes pelo novo coronavírus, além da insistência do Presidente da República para o uso da hidroxiquina (droga que não possui comprovação científica ou indicação/recomendação pela OMS), de maneira generalizada para o tratamento da COVID-19; e por último, a crise

econômica com o fechamento dos serviços considerados não essenciais, que, por sinal, foram duramente criticados pelo Governo Federal, devido ao número de trabalhadores que perderiam seus empregos.

Essa postura e atitudes do presidente Jair Bolsonaro geraram um grande conflito com o então Ministro da Saúde, Luiz Henrique Mandetta, que vinha defendendo as medidas preconizadas pela OMS e apoiando as iniciativas locais e regionais mais rigorosas de medidas de controle da COVID-19. E, após muitas críticas ao Ministério e às condutas do ministro, o mesmo foi demitido em 16 de abril de 2020. Um dia depois, foi anunciado o também médico (oncologista) Nelson Teich como o novo ministro da saúde, que imediatamente após assumir o cargo, defendeu a ciência e o *lockdown* para as regiões mais afetadas pelo novo coronavírus, contrariando o presidente. As contradições e críticas aos poucos resultaram no pedido de demissão do ministro da saúde, após 29 dias, e pelos mesmos motivos do ministro anterior: flexibilização e hidroxicloroquina.

Em 14 de maio de 2020, um dia antes do pedido de demissão do ministro Nelson Teich, o Presidente da República já declarava que o país estava em guerra, contudo, ele não se referia à guerra contra a pandemia. Pelo contrário, estava se referindo à guerra contra governadores e prefeitos de diversos estados, que defendiam a implantação de políticas de isolamento social para o combate e enfrentamento da COVID-19.

Dessa forma, segundo Henriques e Vasconcelos (2020), sem que medidas obrigatórias de restrição a atividades fossem tomadas pelo governo federal, governadores agiram isoladamente. A partir de então, cada governo estadual passou a buscar e criar estratégias (decretos) para o enfrentamento da COVID-19 em seus estados, contudo, essas atitudes mais uma vez foram duramente criticadas e até ameaçadas de corte de recursos pelo governo federal.

Mesmo que os governadores e prefeitos tenham tentado adotar medidas de isolamento, a falta de coordenação do governo federal, a falta de diretrizes comuns, o jogo de informações cruzadas e contraditórias serviu de estímulo para desistirem do isolamento e restringirem as possibilidades de controle.

Entretanto, a situação poderia ser pior, se não houvesse autonomia administrativa dos estados e municípios em áreas como saúde, educação e comércio, conforme prevê a Constituição Federal. Pois assim, haveria possibilidade de interferência direta do governo federal em decisões de governos locais. Nesse sentido, essa autonomia tem sido pauta de discussões no Supremo Tribunal Federal, mas felizmente, até o momento, tem prevalecido o reconhecimento da autonomia de estados e municípios quanto à adoção de medidas de

emergência que digam respeito à saúde pública.

Contudo, a máxima eficiência de qualquer medida de distanciamento social depende da obtenção do máximo de adesão social e comprometimento possível, entretanto, o Presidente da República precisa estar ciente que muito da disposição da população a cooperar dependerá de como seus líderes se comportem (SANDERSON, 2020; STEVENS, 2020).

E o que dizer quando o panorama é incerto e as estimativas válidas e confiáveis do número de casos e óbitos por COVID-19 esbarram na ausência de dados confiáveis, seja dos casos ou da implantação efetiva das medidas de supressão, frente às recomendações contraditórias das autoridades em cada nível de governo (WERNECK; CARVALHO, 2020).

Isso porque o governo federal retira de suas plataformas no dia 05 de junho de 2020, o total de casos e mortes pela COVID-19, desconsiderado a importância da divulgação de tais dados. Contudo, o presidente Jair Bolsonaro e seus aliados afirmaram que pretendiam mudar os critérios de contagem (CAPONI, 2020).

Outra questão que deve ser cuidadosamente considerada é a subnotificação. Sabemos que os dados referidos ao número de mortes são indispensáveis para organizar os hospitais e as UTI, para saber se a estrutura sanitária existente é apropriada ou deve ser ampliada.

Na Coreia do Sul, a chave do sucesso tem sido a absoluta transparência com os sul-coreanos, pois o governo compartilha detalhadamente a evolução do vírus, a sua proliferação e as ações, apresentando inclusive os erros no combate e enfrentamento da COVID-19 (FLEMING, 2020).

Nova Iorque segue a mesma linha do país asiático, onde também fornece, frequentemente, as decisões do governo, com base na ciência e nos dados atualizados (MEDEL-LÓPEZ e CABEZUELO, 2020). Assim, qualquer estratégia bem-sucedida de combate à pandemia precisará de comunicação eficaz e comprometimento do governo federal (MUSCILLO, PIN e RAZZOLINI, 2020).

O desafio adicional brasileiro em relação aos países mencionados é ter que enfrentar a pandemia sem poder recorrer à estratégia mais eficiente: Testar-Identificar- Isolar. Este desafio precisa ser abertamente reconhecido pelo governo federal e comunicado à população, para que todos estejam cientes que estamos caminhando por uma trilha mais difícil do que os outros países.

E mesmo com o máximo preparo preventivo, máxima capacidade de testes, riqueza elevada, organização política da mais alta competência, testes em massa rápidos e população rigorosamente atenta às regras de conduta, destinos como Singapura anunciam o fechamento parcial do comércio e todas as escolas mudarão para ensino a distância.

Em outros países, como o país de origem do vírus, também foram adotadas medidas de distanciamento social e isolamento de casos, onde conseguiram frear a evolução da epidemia. Assim, iniciaram-se a flexibilização dessas medidas depois de três meses de vigência. Essa flexibilização foi acompanhada de um monitoramento rigoroso da situação epidemiológica, de modo a permitir sua rápida reversão caso o número de casos voltasse a crescer. Isso, sem dúvida, ajudou a informar estratégias em outros países, exceto o Brasil, que é ausente de liderança que conduza o país no enfrentamento da pandemia, uma vez que, o próprio presidente opta por gerar crises políticas com os Poderes da República, adotando posição negacionista, minimizando a gravidade da doença e a extensão da pandemia, orientando a população em sentido contrário ao indicado pela ciência, por organismos nacionais e internacionais de saúde e pela experiência acumulada por outros países. Isso também ocorre quando estimula a participação de fiéis nas igrejas, quando desrespeita os prefeitos e governadores que estão fazendo todos os esforços para manter a população em seus domicílios, quando insiste em que o Brasil não pode parar.

A trágica gestão de saúde pública do presidente Jair Bolsonaro é visivelmente clara com o desmonte do Ministério da Saúde, com demissão de quadros técnicos e troca de dois ministros desde o início da pandemia, que a partir de setembro de 2020, é dirigido por um militar disciplinado e obediente mais aos anseios políticos do governo do que às necessidades de saúde da população, que desconhece a geografia do próprio país e nada sabe de saúde e do Sistema Único de Saúde (SUS).

As evidências e atitudes indicam um presidente totalmente negacionista, que se traduz na aceitação de intervenções sem validação científica, como a divulgação e exaltação de uma terapêutica de eficácia não comprovada e com efeitos colaterais extremamente sérios como a hidroxicloroquina, ou a defesa de uma estratégia de intervenção que contraria a posição da OMS. Contudo, esse negacionismo não é de hoje, pois já foi adotado pelo atual governo ainda na campanha eleitoral, com seu desprezo pelas universidades e pela pesquisa científica.

Nesse sentido, a epidemia de COVID-19 encontrou a população brasileira em situação de extrema vulnerabilidade, com altas taxas de desemprego e cortes profundos nas políticas sociais. Ao longo dos últimos anos, especialmente após a aprovação da Emenda Constitucional nº 95, que impõe radical teto de gastos públicos e com as políticas econômicas implantadas pelo atual governo, há um crescente e intenso estrangulamento dos investimentos em saúde e pesquisa no Brasil. É justamente nesses momentos de crise que a sociedade percebe a importância para um país com um sistema de ciência e tecnologia forte e de um sistema único de saúde que garanta o direito universal à saúde (WERNECK; CARVALHO,

2020).

E para agravar ainda mais essa situação (se isso é possível), Baldwin e Weder di Mauro (2020, p. 11) afirmam que até outubro de 2020:

[...] a dura realidade é que não temos ferramentas no século XXI para combater o COVID-19. Não existe vacina ou tratamento. Tudo o que temos são os métodos que foram usados para controlar epidemias no início do século XX. (BALDWIN; WEDER DI MAURO, 2020, p. 11)

Para Garrett (2008), esses tendem a ser muito prejudiciais economicamente. E por esta razão que, muitas vezes, são utilizadas experiências anteriores para se compreenderem os impactos potenciais das pandemias contemporâneas.

Assim, a forma como o presidente Jair Bolsonaro debate a flexibilização do isolamento social e o problema econômico foi colocado politicamente no Brasil, uma oposição entre vidas *versus* economia, que conceitualmente é equivocada e na prática não ajuda a encontrar soluções nem para o problema econômico, nem para o problema de saúde pública.

Como sugerido pela Comissão Europeia, critérios para flexibilização das medidas de distanciamento social devem incluir: 1) a redução e a estabilização sustentada do número de casos e hospitalizações pela doença; 2) a capacidade suficiente de leitos, equipamentos e suprimentos no sistema de saúde; e, 3) a capacidade adequada de monitoramento da epidemia, incluindo testagem para identificação e isolamento dos casos e para quarentena dos contatos, e, se possível, a aplicação de testes rápidos para acompanhar a imunidade adquirida da população.

É verdade, sim, que um país do tamanho de Brasil perderá muito dinheiro se as pessoas se mantiverem em isolamento social. Mas esse é o preço a se pagar para que muitas e muitas vidas sejam salvas, esse é o preço a se pagar para recuperar a solidariedade perdida, para que o ódio, a irracionalidade e o discurso anticientífico deixem de ser a voz que se impõe à racionalidade, à argumentação, à solidariedade e ao diálogo informado e cientificamente fundamentado.

As marcantes desigualdades sociais do país, com amplos contingentes em situação de pobreza e a parcela crescente de indivíduos vivendo em situação de rua, aliadas ao grande número de pessoas privadas de liberdade, facilitam a transmissão e dificultam a implementação do distanciamento social. Além disso, a grande proporção de trabalhadores informais exige que, para assegurar a sustentabilidade e a efetividade das medidas de controle

da COVID-19, sejam instituídas políticas de proteção social e apoio a populações em situação de vulnerabilidade. As políticas de renda mínima para todos e as que garantam a proteção ao trabalho daqueles que têm vínculos formais são fundamentais para garantir a sobrevivência dos indivíduos, não apenas, mas especialmente, enquanto perdurarem as restrições para o desenvolvimento das atividades econômicas.

O sofrimento das pessoas vulneráveis se multiplica em épocas de pandemia, países como China ou Alemanha reduziram seus efeitos devastadores dispondo junto às medidas de isolamento medidas de apoio financeiro para ajudar trabalhadores e desempregados que sofrem seus efeitos, seja sob a forma de um salário mínimo, seja sob a forma de uma renda básica universal (CAPONI, 2020).

Após muita resistência do presidente Jair Bolsonaro, o país também disponibilizou apoio financeiro emergencial para pessoas com alto risco de vulnerabilidade, contudo, as dificuldades com o pagamento do auxílio, registradas nas milhares de respostas ‘em análise’ do aplicativo da Caixa Econômica Federal e nas imensas filas nas portas das agências, não são apenas problemas de gestão.

Neste caso, o governo federal poderia ter adotado outros meios de pagamentos e facilitado a identificação dos brasileiros com direito efetivo ao auxílio, como por exemplo, o uso do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que ampliaria a rede bancária para efetivar o pagamento. Na contramão, o auxílio ficou centralizado na Caixa Econômica Federal e administrado pelo Ministério da Economia, sem participação do Ministério da Cidadania, que tem (ou tinha), o aparato técnico e tecnológico para lidar com programas sociais.

Isso demonstra mais uma vez, que faltou comprometimento que mobilizasse o conhecimento e a habilidade para lidar com os problemas da população mais necessitada e fragilizada, já que o projeto econômico do governo se baseia exclusivamente em cortar gastos e privatizar. Dessa forma, a pandemia encontrou um país com um governo de ultradireita, militarizado, desnordeado e submerso em uma crise política, agravada por um baixo desempenho da economia (COSTA; RIZZOTTO; LOBATO, 2020).

A epidemia da COVID-19 ainda está em fase ascendente em todos os estados brasileiros, e a crise política, agravada pela troca do Ministro da Saúde, coloca mais incertezas quanto às políticas que serão adotadas pelo Governo Federal. Os achados científicos apresentados na presente revisão representada pelos autores: Caponi (2020); Henriques e Vasconcelos (2020); Sanderson (2020); Stevens (2020); Werneck e Carvalho (2020); Fleming (2020); Cuomo (2020); Muscillo (2020); Baldwin e Weder di Mauro (2020), Garrett (2008);

Costa, Rizzotto e Lobato (2020), Yu *et al.* (2020); Larson (2020); Bleiberg e Williams (2020), sugerem, fortemente, que a conjugação de isolamento dos casos, quarentena de contatos e medidas amplas de distanciamento social, principalmente aquelas que reduzem em pelo menos 60% os contatos sociais, têm o potencial de diminuir a transmissão da doença. Apesar da ainda escassa literatura sobre o tema no contexto brasileiro, a experiência prévia de países asiáticos e europeus recomenda que as estratégias de distanciamento social devem ser fortalecidas e realizadas de forma intersetorial e coordenada entre as diferentes esferas governamentais e regiões para que seja alcançado o fim da epidemia o mais brevemente possível, bem como para evitar ondas de recrudescimento do contágio da doença.

Mesmo depois de mais de 12 meses do primeiro caso confirmado de COVID-19 na China, e com todos os esforços realizados pelos governos estaduais e iniciativa privada, os números atuais (28/01/2021) no Brasil são assustadores, com mais de oito milhões e trezentos mil infectados e mais de duzentos mil óbitos, conforme apresentado na figura 3 (MINISTÉRIO DA SAÚDE; OMS, 2020).

Figura 3 – Números totais de casos e mortes confirmadas até janeiro de 2021

	país	confirmados	mortes ▼	mortes / 1 milhão hab	população
1	Estados Unidos	23 314 663	388 105	1 173	331 002 647
2	Brasil	8 324 294	207 095	974	212 559 409
3	Índia	10 527 683	151 918	110	1 380 004 385
4	México	1 588 369	137 916	1 070	128 932 753
5	Reino Unido	3 269 757	86 163	1 269	67 886 004
6	Itália	2 336 279	80 848	1 337	60 461 828
7	França	2 909 723	69 452	1 064	65 273 512
8	Rússia	3 483 531	63 558	436	145 934 460
9	Irã	1 318 295	56 621	674	83 992 953
10	Espanha	2 211 967	53 079	1 135	46 754 783
11	Colômbia	1 849 101	47 491	933	50 882 884
12	Alemanha	2 004 201	45 209	540	83 783 945

Fonte: OMS (2020).

Assim, os números confirmam que essa negligência presidencial teve consequências na sociedade que observou a rápida proliferação da COVID-19 no país. A omissão do governo federal quanto a gravidade dessa pandemia inegavelmente contribuiu para a ampliação e para o agravamento da tragédia sanitária, seja pela ambiguidade na comunicação, seja pela

mentirosa indicação de fármacos sem eficácia comprovada e da recusa do governo federal em conduzir de forma responsável as ações de controle e mitigação do sofrimento da população.

Os autores ainda alertam que essa pandemia provavelmente prejudicará os esforços para atingir as metas de desenvolvimento sustentável para 2030², com impactos altamente diferenciados nos países de baixa renda.

No Brasil, há também uma epidemia de informações falsas circulando por grupos de conversas de aplicativo, redes sociais e até mesmo do Presidente da República. Que ao invés de espalhar informações falsas, deveria esclarecer a verdade para impedir boatos de circularem, mas infelizmente não é o que acontece, até porque as leis são frágeis e o próprio presidente Jair Bolsonaro não as cumpre.

A mídia social é um dos fatores importantes que estimulam o medo e a ansiedade de uma população (YU *et al*, 2020), nesse sentido, o STF ainda investiga um 'gabinete do ódio', de onde partem diversas ofensas públicas aos opositores do presidente da república, além de produzirem e espalharem muitas *fake news*, que na maioria das vezes, partem até mesmo do senhor Jair Bolsonaro e seus primogênitos. Assim, temos muitas razões para acreditar que a falta de confiança nas autoridades é um terreno fértil para a proliferação de notícias falsas, conspirações e informações que possam levar pessoas à morte (LARSON, 2020).

Diferentemente de outros países, como o Vietnã, que criou uma lei que estabelece multa para quem espalhar notícias falsas sobre a pandemia (FLEMING, 2020).

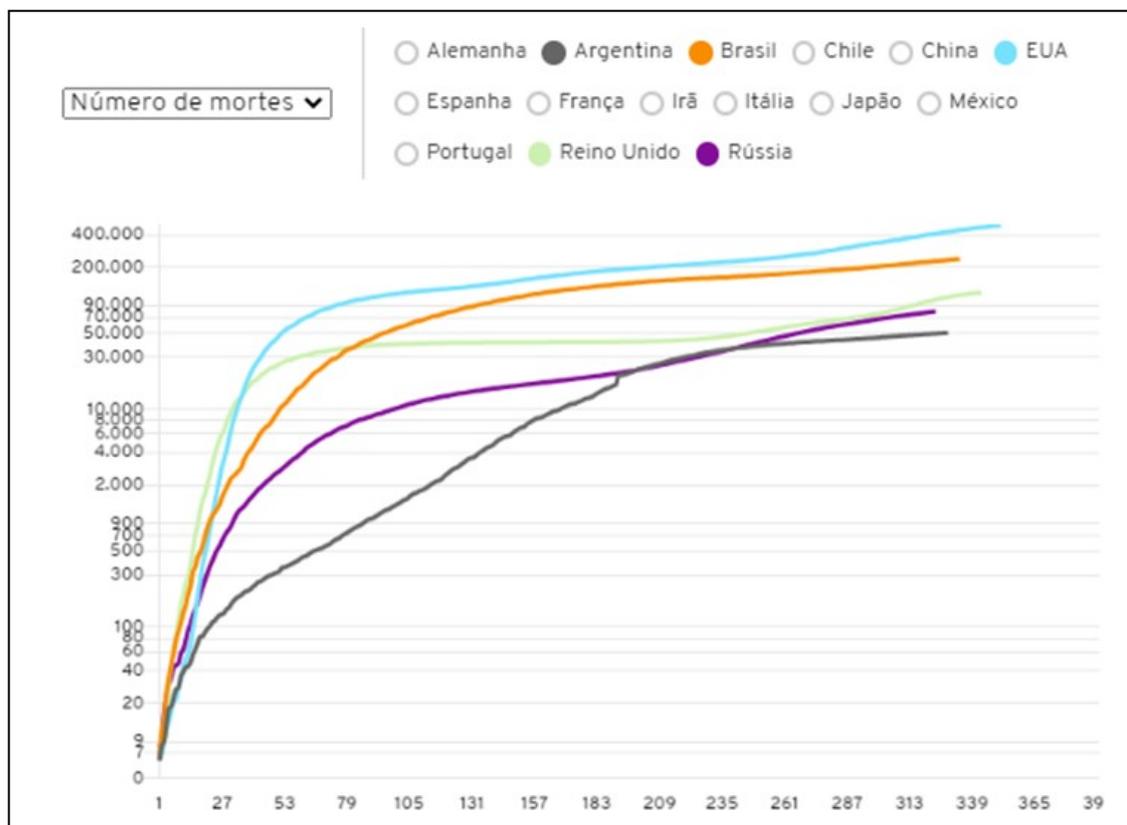
Ainda temos leis mais rígidas, onde países adotam ameaças de prisão a todo tipo de comportamento fora dos padrões estabelecidos para conter a pandemia. Na Itália, quem testa positivo para o coronavírus e quebra a quarentena, pode ficar preso por até cinco anos (BLEIBERG; WILLIAMS, 2020).

O Brasil que emergirá desta crise sanitária já não poderá esconder de si a imagem que revelou seus milhões de pobres e miseráveis desprovidos de condições mínimas para o cumprimento das normas sanitárias preconizadas para o controle da pandemia: ficar em casa, manter distanciamento social, lavar as mãos e se alimentar adequadamente.

² Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nasceram na Conferência da ONU sobre o desenvolvimento sustentável no Rio de Janeiro em 2012, que produziu um conjunto de objetivos (17) que suprisse os desafios ambientais, políticos e econômicos mas urgentes que nosso mundo enfrenta.

Quando observamos a figura 4, constatamos a falta de assistência para a maioria das pessoas, que morrem nos Estados Unidos e no Brasil de forma assustadora, assim, fica evidente a necessidade de se reconstruir um sistema universal, público e gratuito de assistência e saúde, como o SUS, tão castigado nos últimos anos. Sabemos atualmente que a diminuição da quantidade de médicos, leitos, hospitais, recurso para pesquisa, nos governos citados, está claramente prejudicando o controle dessa pandemia.

Figura 4 – Números totais de óbitos até janeiro de 2021



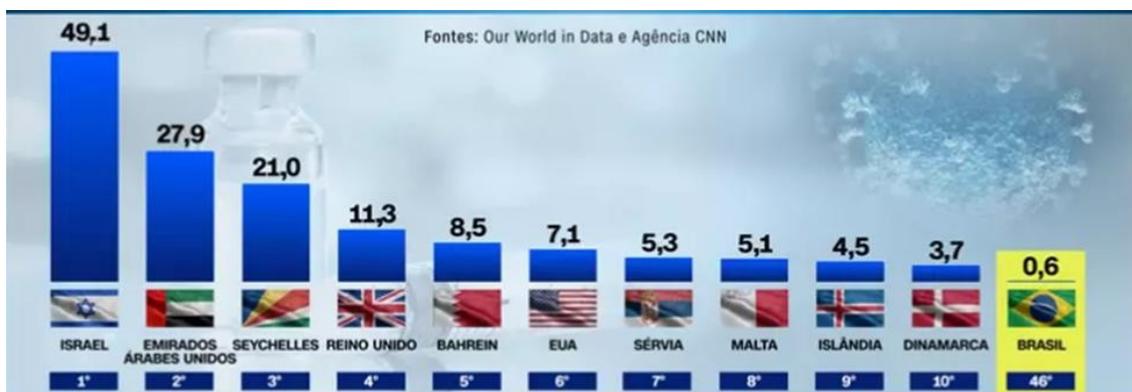
Fonte: OMS (2020).

O Ministério da Saúde também não esclarece o que deve ser considerado na mensuração da capacidade dos serviços, embora sejam cotados oxigênios, seringas, respiradores e novos lotes e aquisições de vacinas. Dado que o Brasil apresenta marcantes desigualdades sociais e regionais na distribuição e no acesso aos serviços de saúde, especialmente àqueles de maior complexidade, por exemplo, a vacinação em massa. Sabemos que nem todas as pessoas que necessitaram de atenção à saúde foram atendidas, dessa forma, estamos observando o colapso não só dos serviços de saúde/hospitais, mas de toda a rede.

Nesse sentido, primeiramente não houve planejamento a médio e longo prazo para a aquisição de seringas e insumos básicos para iniciar a vacinação em massa. Segundo, não há e

não houve planejamento para compra de vacinas de três ou mais farmacêuticas, como aconteceu em outros países da Ásia e da Europa, que compraram vacinas de cinco farmacêuticas, garantindo assim, uma grande quantidade de doses. A figura 5 indica as consequências da falta de estratégias de aquisição de outras vacinas, onde uma pequena parcela da população brasileira foi vacinada com, pelo menos, uma dose, e a maioria dos Estados já comunicaram que não há mais vacinas disponíveis, apresentando assim, a ausência de um plano para vacinação efetiva e em massa.

Figura 5 – Número de doses aplicadas a cada 100 mil habitantes



Fonte: Our World in Data (2021).

Um outro fator determinante nessa baixa imunização, é que não há um critério único para a distribuição e vacinação no país, e assim, cabe a cada estado definir quais serão os grupos prioritários.

Mesmo que estejamos em meio a uma pandemia, com os casos e mortes crescendo devido à falta de equipamentos, leitos, respiradores, oxigênio, mão de obra qualificada, ainda sim, é difícil acreditar que o Ministério da Saúde permaneça semanas consecutivas sem gastar a maior parte do orçamento destinado à pandemia, mantendo 67% de recursos parados. Além disso, o governo federal tentou, sem sucesso, realizar uma transferência de R\$ 83,9 milhões do programa Bolsa Família para a Secretaria de Comunicação em plena crise econômica (COSTA; RIZZOTTO; LOBATO, 2020).

Mas ainda persistem grandes incertezas em relação à efetividade das medidas, e até que ponto a população adotará, espontaneamente, comportamentos redutores de risco. Além disso, vale lembrar que essa análise não está atrelada a questões de nenhum conflito partidário e/ou político, é apenas uma posição a respeito da COVID-19 no cenário atual do país.

5.2 IMPACTOS PARCIAIS DA COVID-19 NO TURISMO BRASILEIRO

Com o surto da COVID-19 no Brasil, alterações nos trabalhos, que passaram a ser na modalidade home office; concessão de férias adiantadas; redução do fluxo de clientes e do número de funcionários ou até mesmo o fechamento de estabelecimentos são medidas encontradas pelos governos estaduais e pela iniciativa privada para diminuir a propagação da doença.

Nesse sentido, algumas ações foram estabelecidas pelos estados para conter o avanço da pandemia, entre elas, a quarentena, para os casos suspeitos, e a recomendação de isolamento social, para os demais. Essa reclusão vem trazendo consequências diretas à economia, haja vista que atinge os serviços não essenciais, como: bares, restaurantes, lanchonetes e similares, igrejas, templos e locais de adoração, museus, cinemas, teatros e outros pontos de turismo e lazer, lojas em geral, academias e indústrias (Decreto n. 33.519, de 19 de março de 2020).

Diante disso, os gestores viram os fluxos de caixa das suas empresas diminuir de forma brusca. As preocupações e incertezas quanto ao futuro sanitário e econômico emergiram em mudanças que tiveram e terão que ser tomadas para uma retomada dos setores, pelo menos em curto e médio prazo.

E as viagens e turismo estão entre os setores mais afetados pela pandemia COVID-19. Em maio de 2020, todos os destinos mundiais introduziram restrições de viagens em resposta ao evento pandêmico, fechando suas fronteiras para os viajantes e suspendendo total ou parcialmente os voos internacionais (UNWTO, 2020).

Isso porque, a atividade turística é uma mola propulsora no processo de globalização, com viagens rápidas e baratas. O preço desse processo de integração é o surgimento de crises que ocorrem cada vez com maior frequência e em escala mundial (BURINI, 2020).

Segundo levantamento da CNC (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo), todos os segmentos turísticos registraram saldos negativos nos seis últimos meses, com destaque para os serviços de alimentação fora do domicílio (-39,5 mil), como bares e restaurantes seguidos pelo segmento de hospedagem (-5,4 mil), em hotéis, pousadas e similares (CNC, 2020).

Nessa linha, diversas atividades econômicas foram afetadas pelo distanciamento social, inclusive os restaurantes que precisaram rapidamente se adequar e buscar alternativas para se manter no mercado, segundo o Instituto Brasileiro de Economia (IBRE, 2020).

Há que se considerar que essa retomada no setor hoteleiro também deverá ser tímida,

face aos desafios que se impõem entre a prestação do serviço e a confiança do consumidor, sobretudo quando a recomendação principal dos órgãos de saúde é o distanciamento social e por se tratar de uma área na qual a prestação do serviço depende em grau elevado de interação entre pessoas em ambientes físicos (COELHO; MAYER, 2020).

Claro que sabemos que a pesquisa sobre os impactos da COVID-19 é essencial para enfrentar a crise. Mas também é importante entender os impactos mais específicos da COVID-19, por exemplo, na economia dos estados. Isso pode nos ajudar a projetar políticas mais eficazes para lidar com esses desafios e minimizar os impactos da próxima vez (porque, inevitavelmente, haverá uma próxima vez). Sabemos que a economia vai se recuperar, mas quanto tempo vai demorar e quais as ações e estratégias mais eficientes para apoiar a recuperação do sistema turístico no estado de Mato Grosso do Sul?

Embora a situação esteja mudando negativamente em muitos países, inclusive no Brasil, e a duração desconhecida de tais restrições possa ser ainda mais duradoura, a necessidade de se manter o distanciamento social certamente contribui para colocar em risco as atividades do terceiro setor, assim, novos desafios estão surgindo, exigindo, cada vez mais, a busca por estratégias eficientes para o enfrentamento dessa crise.

No entanto, ainda há uma escassez de pesquisas que trabalhem a fragilidade econômica em relação a fenômenos epidêmicos, como a atual crise que assola a economia local e global, assim como, o levantamento de suas consequências para o mercado e gestores.

Dessa forma, a pandemia propiciou diferentes reflexões para repensar comportamentos individuais e coletivos. Como desafio da COVID-19 para a academia, em especial para os programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil na área do Turismo. Destacando a internalização do tema gestão de crises na produção de conhecimento, contribuindo com o preenchimento de lacunas na área e, paralelamente, auxiliando a gestão dos empreendimentos do terceiro setor no enfrentamento de crises pandêmicas, como a vivenciada no ano de 2020.

5.3 IMPACTOS PARCIAIS DA COVID-19 NO TURISMO GLOBAL

O turismo tem um papel muito importante em muitos países do mundo. Nas últimas décadas, este setor tem apresentado um aumento notável. Em muitos lugares, o turismo tornou-se um pilar estratégico econômico, dadas as suas contribuições cada vez mais significativas para o PBI (Produto Interno Bruto). Contudo, apesar de sua importância, o turismo é uma das atividades mais vulneráveis a crises, que ao longo desse século experimentou diversos efeitos negativos.

As primeiras crises desse século na atividade turística são evidenciadas pelos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, e, pela crise financeira global de 2008, que, em ambos os casos, o turismo conseguiu provar sua resiliência de longo prazo (BROUDER; SAARINEN, 2019). Contudo, essas crises trouxeram algumas mudanças, entre elas, na segurança das viagens (depois de 2001) e na reestruturação das companhias aéreas depois de 2008). Assim, o desenvolvimento de longo prazo do turismo internacional continuou sem qualquer evidência real de mudança sistêmica.

Diferentemente das duas apresentadas, a crise generalizada em torno da eclosão da pandemia COVID-19, está expondo a fragilidade e a natureza insustentável do atual sistema econômico global, no qual as viagens e o turismo desempenham um papel crucial.

Para isso, à luz dos desenvolvimentos atuais, precisamos destacar a mobilidade do contágio, transmitindo uma pandemia global através das fronteiras nacionais e continentais para afetar povos de todas as culturas (JAMAL; BUDKE, 2020).

Nesse sentido, muitos países começaram a adotar alguns métodos de bloqueios, como, por exemplo, COM Ordem de Controle de Movimento). Como Sheller (2020) articula tão claramente, todas as mobilidades humanas foram interrompidas abruptamente para tentar conter o avanço da transmissão e contágio.

Como consequência, as operações de hospitalidade e turismo de muitos países foram encerradas e as viagens internacionais (e, em alguns países, também as viagens domésticas), praticamente cessaram (BAUM; HAI, 2020).

Não devemos esquecer que foi em grande parte devido ao turismo internacional e às viagens de negócios que esse vírus se espalhou tão rapidamente pelo planeta. Assim, o turismo é um dos setores econômicos mais atingidos pelos bloqueios e restrições de viagens que os países impõem para manter seus cidadãos ‘dentro’ e os viajantes do exterior ‘fora’.

De fato, as viagens aéreas e marítimas (especialmente na forma de navios de cruzeiro), foram destacadas como uma das principais causas da rápida e global disseminação da pandemia (CHINAZZI *et al.*, 2020).

Dessa forma, até 20 de abril de 2020, todos os principais destinos turísticos do mundo haviam implementado restrições de viagens em resposta à pandemia COVID-19 (OMT, 2020). O turismo está entre as indústrias mais afetadas negativamente por esta pandemia. Bloqueios em muitos países, restrições generalizadas de viagens e fechamentos de aeroportos e fronteiras nacionais reduziram o número de chegadas de turistas internacionais.

Por exemplo, as fronteiras nacionais na Europa e na América do Norte foram, efetivamente fechadas para a maioria dos viajantes, incluindo turistas de lazer, negócios e

outras atividades ligadas ao setor. Outros países, incluindo Austrália, China e Nova Zelândia, fecharam suas fronteiras completamente para estrangeiros e nãoresidentes. Assim, as oportunidades de viagens foram reduzidas ou totalmente proibidas pelos governos internacionais e até mesmo por fornecedores de transporte, como no caso do governo escocês que proibiu todos, exceto residentes e trabalhadores essenciais, de usar os serviços de balsa da ilha. Os serviços ferroviários e de ônibus, da mesma forma, reduziram seus serviços em resposta a um declínio na demanda e às restrições do governo contra viagens não essenciais. Como consequência, os operadores de transportes, notadamente, as companhias aéreas, enfrentam pressões financeiras críticas e muitos deles podem não sair da crise em um estado capaz de operar os serviços como antes (BAUM; HAI, 2020).

Em outras partes do mundo não foi muito diferente, onde houveram o fechamento de espaços culturais, como teatros e museus, o adiamento de eventos esportivos (incluindo-se os Jogos Olímpicos de Tóquio), o fechamento do acesso a praias e parques nacionais e o fechamento de lojas de varejo e hospitalidade não essenciais.

Contudo, é importante mencionar, no entanto, que o fechamento de instalações de hospitalidade e turismo não é universal, pois países como a Suécia tomaram um caminho um pouco diferente ao lidar com a tentativa de contenção da COVID-19, ao permitirem que tais instalações continuassem a ser comercializadas por um tempo bem mais longo do que em outros países (FRANKS, 2020).

Diante do alto nível de contágio nos grandes centros urbanos, os noruegueses tentaram escapar dos focos de pandemia mudando-se para segundas residências ou *trailers* em áreas rurais. Contudo, houve uma grande objeção, que se centrou na potencial sobrecarga dos serviços médicos, sociais e de varejo por turistas em áreas escassamente povoadas, levando à proibição de viagens para além das comarcas de residência e à proibição de permanecer em segundas residências. (BAUM; HAI, 2020). A crise da COVID-19 restringiu também as oportunidades para a cidadania global, já que milhares de indivíduos procuraram retornar aos seus países de origem, por conta própria ou em transporte fornecido por seu governo. Países como Austrália e Nova Zelândia orientaram seus cidadãos no exterior a voltarem para casa o mais cedo possível, reagindo como em tempos de guerra às incertezas globais (YEH, 2020).

Esses bloqueios e restrições reduziram o número de chegadas de turistas internacionais em 67 milhões, durante o primeiro trimestre de 2020. Essa redução implica uma perda de, aproximadamente, US\$ 80 bilhões na receita do turismo global, em comparação com o mesmo período de 2019 (OMT, 2020).

Nesse sentido, desde o início da pandemia, a suspensão temporária do comércio da China em resposta ao surto da COVID-19 impactou não apenas o PIB da China, mas também, a economia global. Pois, atualmente, a China responde por, aproximadamente, 15% do PIB global e tem laços comerciais com quase todos os países do mundo. Além disso, os visitantes da China contribuem significativamente para a indústria do turismo; o número de turistas emissores chineses aumentou de 11 milhões para 87 milhões de 2003 a 2018 (BANCO ASIÁTICO DE DESENVOLVIMENTO, 2021).

O turismo internacional vai despencar até 30% devido ao vírus, devido à ameaça COVID-19, a chegada de turistas estrangeiros será recusada. Afinal, como a chegada de turistas estrangeiros é a fonte mais favorável de receitas em moeda estrangeira, simultaneamente, a receita gerada pela indústria de hospitalidade será afetada negativamente. A Europa é conhecida como a zona mais importante em termos de geração de receita do turismo e os principais países de chegada de turistas estrangeiros encontrados na Europa, como Itália, França e Espanha, estão entre os países mais atingidos devido à crise.

As companhias aéreas também são as mais atingidas por esta crise e podem levar à crise financeira para a indústria de companhias aéreas (IATA, 2021). Receitas das companhias aéreas em 2020 tiveram uma queda de 44% em comparação com 2019. O que significa que metade da receita será reduzida no setor de aviação, que será o maior retrocesso para o setor de aviação globalmente.

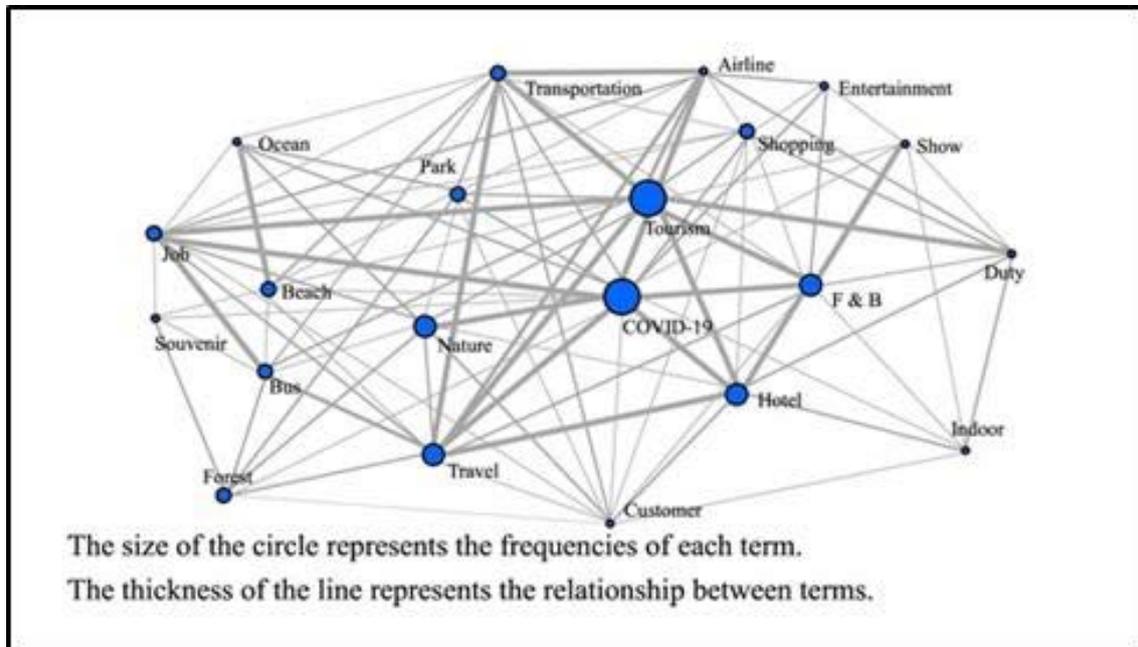
O mais recente relatório de pesquisa do conselho mundial de viagens e turismo (WTTC) lista até 75 milhões de trabalhadores em risco imediato de emprego como resultado do COVID-19. A pesquisa revela uma perda potencial do PIB do turismo de viagens em 2020 de até US \$ 2,1 trilhões. O WTTC também estima a perda diária de um milhão de empregos no setor de turismo de viagem, devido ao impacto generalizado da pandemia do coronavírus.

Assim, essa crise está criando desequilíbrio na economia mundial, e não seria errado dizer que a economia caminhará para a recessão, pois envolvem todos os *stakeholders*, o que impactará a taxa do PIB mundial.

Nesse sentido, a figura 6 representa as inter-relações do turismo e da COVID-19 com os *stakeholders*, mas também, as palavras de maior relevância, nesse caso, **Turismo** e **COVID-19**, uma vez que é o ponto focal dessa pesquisa. Depois, em um segundo grupo de palavras, destacam-se: Viagem, Hotel, A&B e Natureza. Observa-se que a palavra Viagem, está atrelada às agências de viagens, devido as suas diversas inter-relações. No último grupo de palavras, destacam-se: Transportes, Praia, Floresta, Shopping, Parque, Ônibus e Trabalho. Assim, a figura 6 apresenta os segmentos mais impactados, revelando que a

COVID-19 afeta uma ampla gama de negócios relacionados ao turismo (YEN, 2020).

Figura 6 – Áreas afetadas no turismo pela COVID-19



Fonte: Yen (2020).

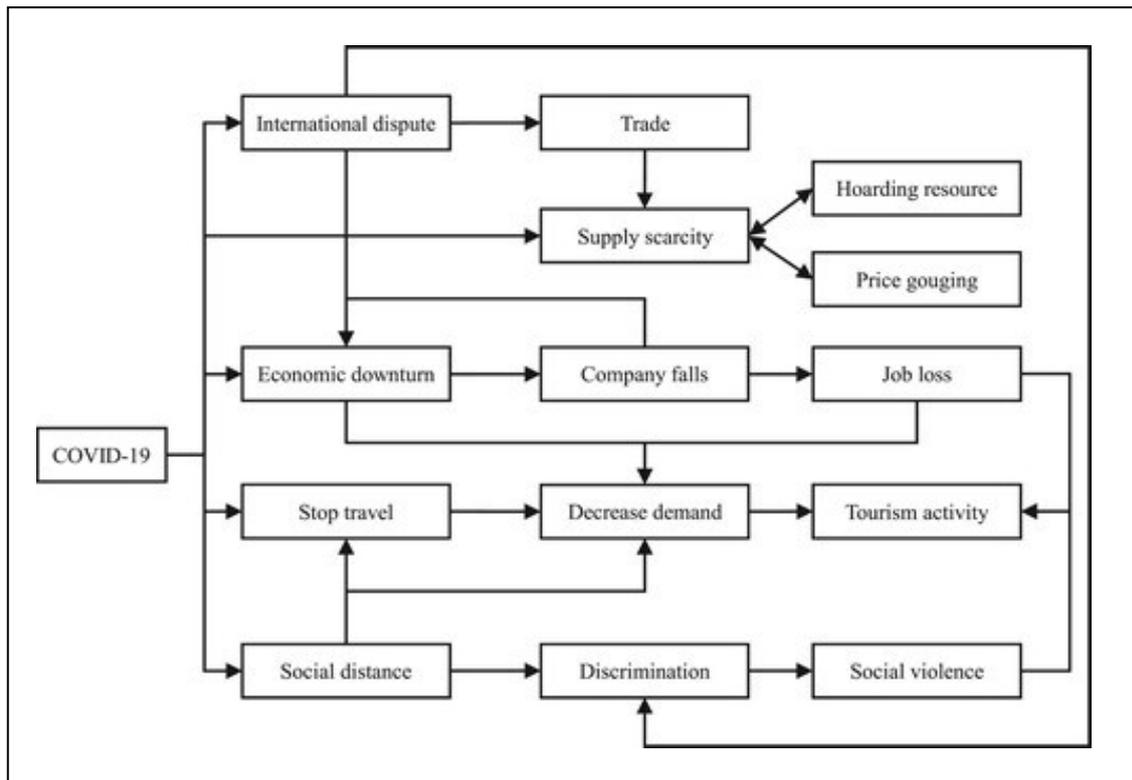
Um dos objetivos da figura 6 é identificar as inter-relações entre os temas para evidenciar os impactos da COVID-19 acontecendo em todo o *trade* como uma cadeia. Assim, a palavra **Viagem** tem uma relação forte com **Hotel**, até porque os meios de hospedagem são elementos essenciais da infraestrutura turística para o deslocamento, estadia e permanência dos turistas no destino, e a palavra **A&B** tem uma relação forte com **Hotel**, pois muitos meios de hospedagens, como os *resorts* oferecem serviços de café da manhã, meia pensão e pensão completa, e por muitas vezes esses tipos de serviços oferecidos que fazem a diferença na escolha do meio de hospedagem. Isso indica que o setor de agências de viagens (**Viagem**) está associado a muitos outros negócios, uma vez que muitos deles estão inter-relacionados, e que a **COVID-19** pode ter um impacto significativo sobre os outros, e a palavra **Turismo** está no epicentro e interfere/impacta diretamente/fortemente os demais setores (**Transportes, Trabalho, Hotel, A&B, Compras**), em qualquer situação adversa, como em casos de crises.

Assim, os impactos severos do COVID-19 reduziram as reservas de hotéis, companhias aéreas, cancelamento de eventos, redução de pessoal como medida de corte de custos, pois correm sérios riscos de falência e/ou não retorno das atividades. Isso porque

todos os setores apresentados, tem uma relação e são dependentes da atividade turística e conforme os pesquisas e tendências recentes, a receita gerada pela indústria do turismo será reduzida.

O estudo de Yen (2020) também realizou uma análise semelhante para identificar os tipos de impactos da COVID-19 mais mencionados na indústria do turismo global, conforme a figura 7.

Figura 7 – Causalidade dos impactos da COVID-19 no turismo



Fonte: Yen (2020).

A figura 7 indica o já mencionado aqui, que o surto do vírus COVID-19 desacelera a economia do mundo, através da restrição de viagens, a escassez da oferta e evidencia a discrepância e vulnerabilidade social de pessoas dentro de um mesmo país. Além disso, a COVID-19 leva a algumas disputas entre diferentes países, principalmente, para a aquisição de vacinas e isso agrava ainda mais a já tensa situação comercial entre certas nações, que pode ser seguida por algumas ramificações imprevisíveis de longo prazo. Essa disputa entre nações também leva a um certo nível de discriminação e/ou distanciamento social, que muitas vezes acabam prejudicando um população vulnerável de um país, nesse caso, uma crise política entre países pode impactar na compra e distribuição de vacinas.

O segundo conjunto de impactos estão mais relacionados com a economia. As empresas ligadas ao turismo, onde as mesmas restringiram o número de visitantes ou até mesmo a fechamento integralmente, fazendo com que houvesse uma escassez da oferta turística, conseqüentemente, aquelas que ainda recebiam demandas acabaram por elevar os preços afim de acumular recursos financeiros para sobreviver à crise. As empresas que não sustentaram o baque com a crise, fecharam suas portas, demitindo diversas pessoas da cadeia produtiva do turismo. O colapso das empresas e o desemprego agravam ainda mais a tênue economia ao reduzir a demanda turística, levando a um ciclo vicioso que afeta a economia em geral.

O terceiro conjunto de impactos são prioritariamente sociais. Onde a implementação das medidas de controle, que inclui o distanciamento social, escancarou a insuficiência de políticas sociais para a população mais vulnerável. Essa grande parte da população já enfrenta discriminação e dificuldades em condições normais, mas que durante essa crise foram brutalmente agravadas pelas falta de condições de infraestrutura básica, como o saneamento, que é um elemento essencial para evitar a contaminação pelo coronavírus (COVID-19). Além disso, com as pessoas obrigadas a permanecerem isoladas em casa, é nítido o aumento exponencial da violência doméstica.

Assim, a figura 7 apresenta uma análise global dos impactos da COVID-19 na indústria do turismo, com os elementos causais citados por Yen (2020), e a análise atual dos fatos realizado pelo autor desta pesquisa. O profundo impacto da pandemia da doença coronavírus 2019 (COVID-19) na atividade turística global tornou as análises obsoletas. Assim, o autor dessa pesquisa busca os melhores métodos para compreender e identificar os efeitos devastadores da COVID-19 na cadeia produtiva do turismo.

O turismo é uma das maiores indústrias e de crescimento mais rápido em todo o mundo; espera-se que desempenhe um papel significativo na recuperação da estabilidade socioeconômica após a pandemia de COVID 19, contudo, também é um dos setores mais impactados economicamente.

Embora a pandemia de COVID-19 e as restrições de viagens relacionadas sejam um choque massivo do sistema, a partir de agora até a conclusão da reinicialização que revelará se, e como ocorreu alguma transformação real no turismo.

A crise do COVID-19 levanta a questão de saber se estamos em alguma forma de redefinição (assim como estávamos após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 e a crise financeira global de 2008), ou se há algo único na presente situação que abra as portas para uma mudança transformadora no turismo.

6 SISTEMA TURÍSTICO

Os sistemas surgiram no campo das ciências sociais com o intuito de melhorar a compreensão dos agrupamentos humanos, sociedade e humanidade em sua totalidade, o que possibilita organização e planejamento (VELASQUEZ; OLIVEIRA, 2016).

Apesar dessa discussão sobre agrupamentos humanos ser antiga, foi somente a partir da década de 1920/30, que pesquisadores iniciaram as primeiras discussões e entendimentos sobre os princípios de organização dos sistemas, e, a partir daí, passaram a exercer um papel importante, influenciando todos os campos do conhecimento humano. Assim, todas essas características justificam o campo vasto de pesquisas voltadas para a abordagem sistêmica (BENI, 1990).

Para Morin (1997), uma das virtudes da abordagem sistêmica é colocar-se em um nível transdisciplinar que permita conceber, ao mesmo tempo, a unidade e a diferenciação das ciências, não só segundo a natureza material do seu objeto, mas também, de acordo com as tipologias e complexidades dos fenômenos em organizações.

Nesse sentido, Lohmann e Panosso Netto (2008, p. 26) afirmam que:

Um sistema, para ser completo, deve possuir meio ambiente (local em que o sistema se encontra); unidades (as partes do sistema); relações (entre as unidades do sistema); atributos (qualidade das unidades e do próprio sistema); *input* (o que entra no sistema); *output* (o que sai do sistema); *feedback* (o controle do sistema para mantê-lo funcionando corretamente); modelo (um desenho do sistema para facilitar a sua compreensão). (LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2008, p. 26)

Assim, diante das características acima e da sua proximidade com os elementos que compõem a atividade turística, o enfoque sistêmico tem sido utilizado de maneira recorrente para descrever o turismo, porque permite analisar sua complexidade e superar a visão reducionista que definem essa atividade.

A fim de compreender o sistema turístico, buscou-se analisar diversos modelos de sistema turísticos, assim, foram encontradas abordagens a partir das ideias propostas por Boullón, Leiper e a OMT (Organização Mundial do Turismo), relacionando as semelhanças e diferenças entre seus componentes.

O primeiro modelo de Boullón (2002) se origina entre o atendimento da oferta e da demanda por meio de um processo de venda denominado produto turístico, que junto com a infraestrutura (bens e serviços que um país possui e que sustentam as estruturas sociais e

produtivas), formam as chamadas estruturas produtivas do setor, que são controladas ou reguladas por uma superestrutura (Ministérios, Direções ou Municípios), assegurando a eficiência do sistema.

O segundo modelo permite a localização de vários setores do turismo, distinguindo-os como pertencentes, principalmente, ao espaço de origem, destino ou trânsito. Por exemplo, a maioria dos agentes de viagens está localizada na região geradora de turismo. A indústria do turismo está presente na região de destino. O setor de transporte é amplamente representado pela região de rota de trânsito. Essa distinção espacial também pode ser vista como uma forma de categorização dos fatores determinantes dos fluxos turísticos (OLIVEIRA, 2007).

O terceiro e último modelo da Organização Mundial de Turismo afirma que o sistema de turismo é um resultado complexo de inter-relações entre diferentes fatores que devem ser considerados em conjunto a partir de uma perspectiva sistemática, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados que evoluem dinamicamente. Especificamente, quatro elementos básicos são distinguidos no conceito de atividade turística: demanda, oferta, espaço geográfico e operadores de mercado (SANCHO, 1998).

Dessa forma, observa-se que a complexidade do fato e do fenômeno do turismo pode ser reduzida a um modelo referencial, que utiliza a noção de sistema para retratar toda a riqueza e dinâmica das variáveis envolvidas, permitindo obter uma configuração ordenada de como se processam os movimentos e as inter-relações das funções turísticas com os componentes do sistema construído, o Sistema Turístico (BENI, 1998, p.33).

Por outro lado, “em torno do turismo formou-se uma teia de relações que caracterizam seu funcionamento e, portanto, criou-se um sistema” (Boullón, 2006, p. 31), que ficou conhecido como Sistema Turístico; incumbe-se de descrever ou analisar a atividade turística de um território, considerando-a como um amplo conjunto de atividades e atores inter-relacionados, que sem ter particularidades tão complexas, é constituído por diferentes elementos, tanto internos como externos.

Silva (2018, p. 42) apresenta os principais objetivos do sistema turístico:

[...] consistem em organizar o plano de estudos do turismo; fundamentar as hipóteses de trabalho; justificar posturas e princípios científicos; aperfeiçoar e padronizar conceitos e definições; consolidar condutas de investigação para instrumentar análises e ampliar a pesquisa. (SILVA, 2018, p. 42)

Para Bonilla (2013), existem basicamente três fatores que geraram mudanças no sistema turístico. Em primeiro lugar, uma mudança na visão social do mundo e do comportamento dos seres humanos em seu meio ambiente, um fator que está mais relacionado ao sociológico e natural. Em segundo lugar, a evolução dos meios de transporte e também graças às novas tecnologias. Terceiro, o surgimento de novas mídias e tecnologias como elementos de mudanças.

Molina (1991) considera o sistema turístico aberto porque tem forte relação com o ambiente, além disso, os elementos que ingressam ao sistema desde o ambiente são: energia, materiais e informações. Esses elementos são processados pelo sistema turístico gerando uma exportação ao ambiente que consiste em produtos ou serviços que satisfazem as necessidades e expectativas da população. Dado que esses processos estão em permanente mudança, o sistema é dinâmico.

Lloret-Climent e Nescolarde-Selva (2014, p. 2324) corroboram com a mesma ideia de que o sistema turístico é considerado um sistema aberto, de acordo com a Teoria Geral dos Sistemas. Entretanto, divergem quanto ao entendimento desses mesmos elementos, que para as autoras são: os relacionamentos ambientais, a organização estrutural e as ações operacionais.

Cada componente desses três conjuntos pode ser considerado um subsistema em si, já que apresenta funções próprias e específicas, assumindo características individualizadas. Essas funções, quando organizadas para explicar e justificar o fato e o fenômeno do turismo, já delineiam o arcabouço do sistema, com objetivos em si (BENI, 1990, p. 25).

Nesse sentido, para diversos autores (BENI, 2007; LIMA, 2011; LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2008) o sistema turístico é formado por três conjuntos: 1) conjunto das relações ambientais; 2) conjunto de relações estruturais; e, 3) conjunto das ações operacionais. Por sua vez, esses conjuntos são compostos por subsistemas, como:

1) **conjunto das relações ambientais – RA:** conjunto vinculado ao território como produto da apropriação e da valorização simbólica de um grupo em relação ao seu espaço. A identidade socio-cultural das pessoas está ligada aos atributos do espaço concreto, como por exemplo, à natureza, ao patrimônio arquitetônico e às paisagens (LIMA, 2011). Assim, segundo Lohmann e Panosso Netto (2008), esse conjunto apresenta a estreita relação entre o turismo e o ambiente, levando em consideração não só o ambiente natural, mas também, o econômico, o social e o cultural;

2) **conjunto das relações estruturais – RE:** composto pelos subsistemas da superestrutura e da infraestrutura. A superestrutura tem o objetivo de avaliar o impacto das políticas territoriais e diretrizes que visam regular o desenvolvimento da atividade turística. Conforme Beni (2007), o subsistema da infraestrutura refere-se à complexa organização pública e privada que permite harmonizar a produção e a venda de diferentes sistemas do turismo. O que se analisa em maior detalhe neste subsistema é a infraestrutura de acesso com seus componentes viário e de transportes e a infraestrutura urbana, ou seja, aquela que reúne condições básicas de apoio aos equipamentos e serviços turísticos. Estes serviços urbanos competem às atividades-fins do setor público, ou seja, são de competência da administração municipal, indispensáveis igualmente à melhoria das condições de vida e a todo empreendimento habitacional ou empresarial que venha a ser implantado. Segundo Braga (2007), muitas vezes a estrutura pública é ineficiente, nesse caso, a iniciativa privada assume algumas responsabilidades do poder público, a fim de realizar seus projetos;

3) **conjunto das ações operacionais – AO:** conjunto que se refere às ações operacionais, no qual se encontra a dinâmica do sistema turístico, e fazem parte dele os subsistemas de mercado, oferta, demanda, produção, distribuição e consumo (LIMA, 2011). De acordo com Beni (2007) a análise clássica da segmentação do mercado turístico não se adapta somente às necessidades do desenvolvimento da oferta referente a um país ou uma localidade de destinação turística. Em lugar de apresentar uma simples segmentação por critérios clássicos (sexo, idade, renda, educação e outros), é preciso encontrar as relações existentes entre essa classificação e as motivações que levam o turista a viajar.

O processo de compreensão e análise do turismo é explicado por meio de um sistema complexo formado por múltiplos grupos de interesse. Por isso, o funcionamento de um sistema turístico depende da gestão das relações que ocorrem entre os seus diferentes componentes (MAZON, 2011).

Rodríguez e Brown (2012) destacam que para que haja qualidade é necessário que os diferentes setores e grupos de interesse ou *stakeholders* realizem inovação contínua em seus serviços. Da mesma forma, deve haver uma preocupação com os cenários ambientais, econômicos e sociais que ocorrem neste sistema.

Por isso, as empresas que oferecem seus produtos e serviços dentro do sistema turístico devem levar em consideração que suas atividades, ações, atitudes e comportamentos estão relacionados ao impacto social, econômico e ambiental gerado.

Diante das descrições acima, Pimental e Carvalho (2020, p. 49) observaram a relevância das relações entre as partes componentes do sistema turístico para o funcionamento

eficiente e bem sucedido do processo produtivo do turismo.

Dessa forma, a abordagem sistêmica permite explicar o turismo como uma ampla gama de atividades e atores inter-relacionados, ao mesmo tempo em que evidencia as repercussões positivas ou negativas que pode gerar em um determinado destino.

E os princípios básicos da escolha da destinação turística entre os diferentes grupos de consumidores revelam necessidades, desejos e satisfações de cada grupo que devem ser analisados de forma detalhada. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

O sistema turístico com seus diversos setores, categorias e atividades, contribui com uma forte renda econômica, o que gera possibilidades de crescimento a partir da matriz produtiva para o Estado. Enfim, os meios pelos quais existe a oferta de produtos e serviços aos turistas, com o objetivo de atender, informar, facilitar, orientar e satisfazer suas necessidades, experiências, gostos e desejos durante sua viagem ou estada (BOULLÓN, 2002; KOTLER *et al.*, 2004).

Nesse sentido, para o desenvolvimento da atividade turística é necessário à articulação de uma série de fatores, pessoas e organizações, o que ocorrerá mediante a interação de diferentes atores, como consequência de elementos motivadores do deslocamento, aliados à promoção da mobilidade (PIMENTEL; PIMENTEL, 2015).

A abordagem sistêmica é essencial para analisar o turismo de forma abrangente, incluindo sua estrutura, a relação com o contexto em que se insere e seu propósito de contribuir para a melhoria da qualidade de vida de seus atores.

Contudo, para Beni e Moesch (2017) existe uma necessidade de explicar e reconstruir o sistema turístico, pois a dinâmica da realidade apresentou novos paradigmas e complexidades, impondo assim, uma revisão dos conjuntos e subsistemas como partes de um todo. Principalmente porque os subsistemas turísticos podem descrever-se com uma linguagem simples, de imediata referência empírica, uma vez que sustentam uma compreensão parcial do turismo com fenômeno complexo.

Por isso, essa abordagem é tão útil para o desenvolvimento desta pesquisa, que partem de considerar outros atores sociais não apenas de sobre uma análise simplista dos subsistemas apresentados nos conjuntos, mas como sujeitos ativos na construção desse conhecimento.

Entretanto, Zaquinaula (2017) afirma que apesar de toda discussão, exemplos práticos e relevância, o sistema turístico ainda não é compreendido na sua totalidade a partir do funcionamento ideal, eficaz e rentável, que permite o pleno desenvolvimento desta indústria, tendo os seus múltiplos impactos positivos. É evidente que em diversos destinos com tantas potencialidades de atrativos turísticos naturais, culturais, artificiais e vantagens competitivas,

eles não se desenvolvem turisticamente como deveriam e estão sujeitos a impactos econômicos, socioculturais e ambientais negativos.

No entanto, ainda existem lacunas em relação ao funcionamento ideal, rentável e eficaz do sistema turístico, uma vez que o seu funcionamento deve ser harmonioso, coordenado e rotineiro, permitindo o trabalho eficiente das empresas e/ou gestores da oferta turística, que deve se adaptar às demandas e tendências de demanda, recebendo informações fluidas sobre seu comportamento do órgão dirigente do turismo.

Diante disso, nas várias empresas que o integram e pelos diferentes destinos onde se desenvolve o turismo, torna-se necessário analisar quais devem ser as responsabilidades dos órgãos que os representam, para aumentar seu valor com as empresas turísticas.

Nesse sentido, os resultados do estudo de Grechi (2011) considerou uma vantagem competitiva a participação em organizações como conselhos e associações. Os atores reconheceram que, no turismo, as redes são importantes, bem como o fortalecimento delas. Afirmaram também que inovaram (em produtos e serviços) como resultado da participação e envolvimento em associações, fóruns e conselhos, principalmente em função do aprendizado.

7 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

Nesse capítulo, serão apresentados os aspectos gerais da grande área de estudo, assim como, os impactos preliminares da COVID-19 na atividade turística do Estado.

7.1 MATO GROSSO DO SUL

Mesmo dividido para melhor administrar, o governo federal teve que dar condições de estruturas básicas como a abertura de rodovias, melhoria dos portos e financiamento para o desenvolvimento e colonização/ocupação dos espaços vazios.

Pois até a década de 1960, o território que hoje compreende Mato Grosso do Sul era majoritariamente rural. Em 1960, o grau de urbanização era de 42%, e em 1972, 45% da população residia no meio rural (BITTAR, 1997, p. 270).

Ainda entre as décadas de 1960 e 1970, observa-se a movimentação relativa à divisão do Estado de Mato Grosso em Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Assim, a intencionalidade divisionista, existente desde fins do século XIX, que viria a se concretizar em 1977 oficialmente (SIQUEIRA; COSTA; CARVALHO, 1990).

De acordo com a regionalização oficial do IBGE, o Estado faz parte da região Centro-Oeste, junto com Goiás, Mato Grosso e Distrito Federal. Com limites fronteiriços assim estabelecidos: ao norte, Mato Grosso, a leste Minas Gerais, a sudeste São Paulo e Paraná e com os países Bolívia a noroeste, com o Paraguai a sudoeste (FCR, 2006).

O Estado de Mato Grosso do Sul compõe-se, no ato de sua criação, de 55 municípios, com uma densidade demográfica 2,85 habitantes por quilômetros quadrados. Segundo dados de 1970, a população Sul-Mato-Grossense era de um milhão de habitantes, sendo que seu território perfazia 350.549 quilômetros quadrados (BITTAR, 2009).

Segundo Silva (1996), o estado de Mato Grosso do Sul possui uma localização geográfica privilegiada com relação ao estado de Mato Grosso, pela proximidade com São Paulo e Paraná e tendo como meio de escoamento da produção, os rios Paraná e Paraguai e, mais tarde, a Estrada de Ferro Noroeste Brasil teve sua ocupação oportunizada e estímulo ao desenvolvimento da produção agropecuária, com a criação de gado no pantanal, que a baixo custo era exportado, tendo acesso ao oceano Atlântico pelo estuário do Prata.

Assim, segundo a Fundação Instituto de Desenvolvimento de Mato Grosso do Sul – IDESUL, o jovem estado se destaca como um dos maiores do Brasil, tanto na pecuária bem como na agricultura, além disso, possui excelente potencial de recursos naturais, com

destaque para a fauna e flora de inigualável variedade, em particular na região do Pantanal e sua ampla rede de rios de rara piscosidade, pertencentes a duas bacias, do Paraguai e Paraná. Contudo, o documento menciona o excepcional potencial turístico do estado, constituído pelas reservas naturais do Pantanal e pelas grutas do município de Bonito, de rara beleza (IDESUL-MS, 1983, p. 3).

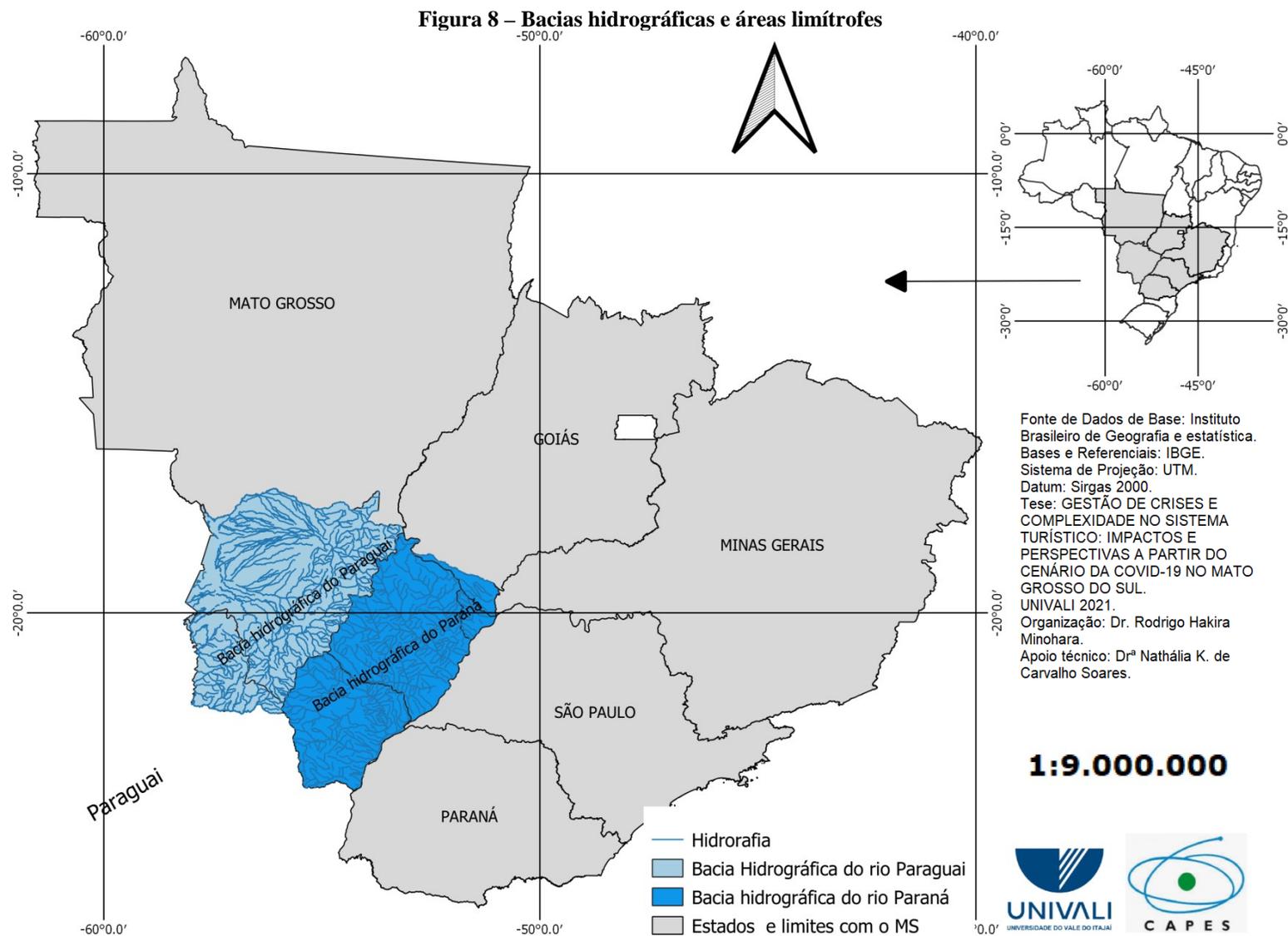
A porção drenada diretamente pelo rio Paraná representa 47,5% da área do estado, enquanto que a vertente do rio Paraguai representa 52,5% da área do estado, conforme a figura 8. Praticamente metade da área banhada pela bacia do Paraguai é ocupada pelo complexo bioma do Pantanal, planície sazonalmente inundável pelas águas do rio Paraguai e seus principais afluentes (ZEE-MS, 2009).

Mesmo com origem e tradição agropecuária, o Mato Grosso do Sul possui belezas e abundância de recursos naturais ao longo de seu território, ou seja, disponíveis na grande maioria dos seus municípios. Assim, privilegiando de um potencial para exploração de atividades atreladas ao espaço rural, por ser uma região de concentração hidrográfica e ampla flora e fauna.

Pereira, Grechi e Lamberti (2017, p. 4) reforçam as características do Estado:

Nasce sob a égide do planejamento público para o agronegócio justificada por sua vocação natural e vantagens comparativas à produção agropecuária (nos moldes da grande propriedade). Por outro lado, o território também é privilegiado por uma riqueza natural propícia ao turismo conhecida internacionalmente e consolidada enquanto destino turístico (trata-se do Pantanal e Bonito). (PEREIRA; GRECHI; LAMBERTI, 2017, p.4)

Nesse sentido, Mariani, Sorio e Arruda (2011), consideram Mato Grosso do Sul um destino turístico de grande relevância e destaque no âmbito nacional. Devido principalmente às áreas de planície alagada que compõem o bioma Pantanal e a Serra da Bodoquena. Assim, o estado é uma região constituída por recursos naturais com grande biodiversidade, característicos de seus três biomas (Cerrado, Mata Atlântica e Pantanal). Contudo, engana-se ao pensar que o estado possui apenas vocação para o turismo em ambientes naturais, outras localidades, como Ponta Porã, na fronteira com o Paraguai, destaca-se como local de atração para o turismo de compras, ao passo que a capital Campo Grande e a cidade de Dourados não devem ser desprezadas como polo do turismo de eventos. Mas em via de regra, são desprezadas pelos roteiros turísticos, que se concentram na divulgação de atrativos ligados à natureza (MARIANI;SORIO;ARRUDA, 2010).



Fonte: o autor (2020).

7.2 MATO GROSSO DO SUL E A ATIVIDADE TURÍSTICA

A atividade turística em Mato Grosso do Sul iniciou-se antes mesmo da sua divisão, principalmente, com a exploração local dos recursos hídricos com a pesca esportiva, nas décadas de 1960/70. Tendo em vista que, historicamente, essa região possui um fluxo de atividades da pesca, este é atribuído à primeira fase do desenvolvimento do turismo de Mato Grosso do Sul, cuja oferta dos serviços foi relacionada aos municípios como Corumbá, Aquidauana, entre outros (VIOLIN; ALVES, 2017).

Na década de 1980, houve um discreto aumento de visitantes, que estavam em busca das belezas naturais do Pantanal, contudo, ainda não havia profissionais do turismo para acompanhá-los. Em meados da década de 1980, com uma frequência maior de demandas, houve um despertar dos fazendeiros para a exploração econômica da atividade turística com a cobrança de taxas/ingresso para adentrarem em suas propriedades (BARBOSA; ZAMBONI, 2000).

Ainda para os autores, a partir de 1990, cenários favoráveis ao desenvolvimento ordenado do turismo no estado começam a surgir, principalmente, com a ascensão da atividade turística em Bonito. A ECO 92³, por exemplo, contribuiu para a institucionalização de procedimentos disciplinadores, que em 1993, deu-se com o início da profissionalização do turismo, com o 1º Curso de formação de Guias no município de Bonito.

Por isso, a realidade turística do estado é muito recente, e esse histórico recente espelha, ainda, certo atraso ou imaturidade na forma como eram gerenciadas as políticas públicas e privadas para o turismo em Mato Grosso do Sul. A necessidade de utilizar ferramentas que minimizem os riscos e impedimentos para o desenvolvimento do turismo no estado, surge num momento de amadurecimento de uma das mais importantes instâncias de governança turística estadual, o Fórum Estadual de Turismo. Assim, os membros componentes do Fórum foram estimulados a pensar o turismo do estado de forma profissional, participativa e técnica, e com isso, nortear as tomadas de decisões, apontando planos e programas para o desenvolvimento das regiões turísticas do Estado a médio e longo prazo (LUNAS; SILVA, 2016).

³ A ECO 92 ou RIO 92 foi uma conferência da ONU sobre o meio ambiente e desenvolvimento, realizado em 1992 no Rio de Janeiro.

Contudo, ainda para os autores, somente a partir de 1994 com o PNMT (Programa Nacional de Municipalização do Turismo), que as Políticas Nacionais de Turismo passaram a estabelecer diretrizes de desenvolvimento para o turismo no interior do país, estimuladas, sobretudo, pela crescente onda de interesse turístico pelos atrativos naturais.

Nesse sentido, em 1995, com a criação de leis municipais importantes (Nº 689/95; 695/95), Bonito estabelece a obrigatoriedade de acompanhamento de guias em passeios, além disso, cria-se o COMTUR (Conselho Municipal de Turismo) e, conseqüentemente, o *voucher*, que é emitido e controlado pela Secretaria de Turismo e de Meio Ambiente de Bonito. Comercializado pelas agências de turismo do município, que, semanalmente, repassam parcelas de arrecadação da venda dos ingressos aos proprietários, aos guias e à prefeitura, para o recolhimento do ISS (Imposto sobre Serviços). Segundo o procedimento operacional adotado, a prefeitura centraliza o controle do número de pessoas por passeio, mediante um sistema informatizado. Antes da venda do *vouchel*, as agências consultam essa central, que autoriza a liberação da visita conforme o limite de suporte de cada atrativo (BARBOSA e ZAMBONI, 2000). Assim, o *voucher* único adotado em Bonito é resultado da organização do *trade* turístico em associações, bem como sua participação efetiva na gestão municipal do turismo (MARIANI, 2003; GRECCHI *et al.*, 2010).

Além do início do ordenamento da atividade turística em Bonito, as apresentações de alguns documentários também foram importantes para a visibilidade nacional e internacional de Mato Grosso do Sul como destino turístico focado nos segmentos de turismo rural, de aventura e de ecoturismo (MORETTI, 2001; MARTINS; MARTINS, 2010; BANDUCCI JÚNIOR, 2001).

Assim, para Mariani *et al* (2008), as potencialidades do Estado de Mato Grosso do Sul se destacam por seu significativo potencial turístico, sobretudo, no segmento do ecoturismo, dada à exuberância de suas riquezas naturais, sobretudo do Pantanal e da Serra da Bodoquena, onde estão localizados os municípios de Corumbá e Bonito, respectivamente.

Porto, Philippi e Leite (2019), afirmam que o Pantanal é a maior planície alagável do mundo e patrimônio da humanidade segundo a UNESCO, que abrange entre suas atividades turísticas o ecoturismo, buscando realizar suas atividades de maneira sustentável, preservando e conservando as belezas naturais.

Contudo, para Martins (2018), o turismo no Pantanal apesar de ser apresentado prioritariamente como ecoturismo oferece na maior parte dos casos atividades de Turismo de Natureza. O Zoneamento Econômico Ecológico do Estado de Mato Grosso do Sul– ZEE/MS corrobora com autora e reconhece o Pantanal como uma das regiões turísticas mais relevantes

e utiliza o termo Turismo de Natureza (MATO GROSSO DO SUL, 2014).

Por abranger 60% do Pantanal sul-mato-grossense, Corumbá é conhecida com a capital do Pantanal, pois alguns segmentos do turismo são desenvolvidos, como o turismo cultural relacionado a festas e eventos culturais do estado e o turismo de pesca esportiva, em virtude da riqueza fluvial do rio Paraguai e seus afluentes. E é por meio do rio Paraguai que o escoamento de minérios e produtos agrícolas do Centro-Oeste brasileiro é transportado para os mercados consumidores de outros países (DNIT, 2018).

Além disso, a região pantaneira é propícia à contemplação da fauna e flora, passeios de chalanas pelos rios da bacia hidrográfica do rio Paraguai, observação de aves típicas da região, safaris e voos panorâmicos (MARIANI, 2020).

Devido a essas características, grande parte dos integrantes do *trade* turístico de Corumbá estruturam-se para oferecer alternativas de produtos turísticos eminentemente ligados à temática da pesca, já que essa atividade é afetada pelo período da piracema, quando é proibida a pesca nos rios do estado (OLIVEIRA; PINHEIRO; MICHELS, 2009).

Contudo, segundo Machado e Costa (2017), um grande empecilho para o incremento de novas alternativas de produtos turísticos são as próprias políticas de turismo no município e no estado de Mato Grosso do Sul, possuem o propósito de estimular o turismo de pesca, uma vez que há uma crença naturalizada de que tal segmento do turismo é a grande fonte potencial de geração de renda e ocupação de Corumbá.

Além disso, uma crítica que implica na centralização do turismo de pesca em Corumbá é que geralmente os roteiros e pacotes comercializados e oferecidos aos turistas possuem pouco ou nenhum contato dos turistas com outros produtos turísticos do município, já que normalmente, o turista que chega em Corumbá (por via aérea ou terrestre), é imediatamente encaminhado para um barco-hotel, que oferece toda infraestrutura necessária para permanecer por dias navegando pelo rio Paraguai, envolvido apenas na prática da pesca esportiva. Assim, não há necessidade alguma de consumir outros produtos turísticos até o seu embarque de retorno, desse modo, a preocupação em oferecer outras possibilidades e/ou formas complementares ao turismo de pesca (FAGUNDES; SCHMIDT; CENTURIÃO, 2013).

Segundo Wearing e Neil (2014), a oferta e diversificação de produtos turísticos são consideradas alternativas para a geração de emprego, uma vez que a atração de turistas para a região pode ser refletida em outros setores econômicos, auxiliando na geração de renda e no desenvolvimento local e regional.

Posteriormente, ganhou importância o turismo na Serra da Bodoquena, especialmente nos municípios de Bonito e Jardim (ALMEIDA, 2002; MARIANI; SORIO, 2008). Devido ao

seu relevo cárstico e rochas carbonáticas, a região de Bodoquena, Bonito e Jardim possuem peculiaridades turísticas com seus “rios de águas cristalinas que abrigam exuberante fauna ictiológica; cachoeiras, fauna terrestre, flora; grutas e ainda pelo contraste da planície com a Serra da Bodoquena” (BARBOSA; ZAMBONI, 2000, p. 6), apresentando formas de relevo bastante atrativas sob a ótica do turismo (LOBO; MOREIRA; FONSECA FILHO, 2012).

Aliam-se a estes elementos a cobertura vegetal de transição entre a Floresta Tropical Atlântica, o Cerrado e o Pantanal (Zavala *et al.*, 2017), três dos mais importantes biomas brasileiros. Com isso, a profusão de espécies de fauna e flora torna-se mais um atrativo para os turistas que visitam a região. Se por um lado, a região de Bonito apresenta uma paisagem privilegiada, por outro, é preciso reconhecer sua fragilidade intrínseca.

A fim de minimizar os impactos negativos advindos do turismo na Serra da Bodoquena, mas particularmente em Bonito e Jardim, diversas ações foram executadas devido a essa fragilidade, dentre as quais se destacam o respeito à capacidade de carga dos atrativos naturais (FRATA *et al.*, 2007; GRECHI *et al.*, 2010).

Nesse sentido, além de limitar o número de visitantes por atrativo, nos municípios citados é obrigatório o acompanhamento por guias em todos os passeios turísticos e em qualquer atividade cultural ou científica em áreas turísticas de domínio público. Contudo, os locais que ofertam passeios e atrativos turísticos na região possuem suas respectivas licenças ambientais, fatores fundamentais para manter e garantir a qualidade ambiental e o valor da paisagem (OLIVEIRA; PINHEIRO; MICHELS, 2009). Isso explica parte das premiações nacionais e internacionais que os atrativos turísticos da região recebem, notadamente pela maneira como a gestão pública e privada atua em relação às questões relacionadas ao turismo e ao meio ambiente.

Desde então, as políticas de desenvolvimento do estado incorporaram ações de fomento do setor, contudo, esbarram em aspectos complexos como falta de infraestrutura; mão de obra disponível e qualificada para o setor; e ausência de planejamento público adequado a esta atividade econômica (GRECCHI, 2011, p.15).

Vale lembrar que devido à demanda e organização do turismo nessa região, a maioria significativa dos profissionais (guias de turismo), está concentrado majoritariamente no município de Bonito/Jardim (52%), seguido por Campo Grande (37,5%) e Corumbá (apenas 2%). Todos os demais municípios do Estado somam apenas 8,5% do total geral (NASCIMENTO; SILVA; GRECCHI, 2014).

Contudo, para Fagundes e Ashton (2016), a região Serra da Bodoquena busca uma maior diversidade na sua oferta turística, no intuito de se manter competitivo e atrair números

crecentes de visitantes. Para tal, busca a diversificação investindo em diferentes formas de turismo; buscando, ainda, melhor estruturar-se para receber os visitantes mais exigentes, especializando-se em novas atividades para a hospitalidade de qualidade. Para isso, a região tem investido em infraestruturas que atendem às demandas dos turistas, além de estarem presentes no trajeto da RILA (Rota de Integração Latino-americana) (LEONEL *et al.*, 2017).

Os principais destinos turísticos sul-mato-grossenses mencionados até o presente momento possuem distintas peculiaridades, muitas vezes ligadas a fatores sazonais, de modo que os principais atrativos são aqueles atrelados aos recursos naturais, e a população reconhece a importância dessa atividade econômica para a geração de emprego e renda (FAGUNDES; ASHTON, 2016).

Segundo Bernardo e Farinha (2018), essa evidência se dá, pois 40% dos atrativos turísticos do Estado são naturais e ecológicos. Acredita-se que investimentos nas atividades turísticas possam contribuir com a diversificação da economia do estado de Mato Grosso do Sul.

Dessa forma, para a FUNDTUR/MS (2006), o turismo no estado está atrelado às questões de ordem ambiental, mais do que a qualquer outra forma. Várias localidades do estado têm se tornado refúgios para as pessoas que buscam o convívio com a natureza.

Contudo, conforme mencionado anteriormente, o estado possui muito mais do que segmentos turísticos voltados ao meio ambiente. Dessa forma, é importante destacar que no estado do Mato Grosso do Sul, 39 municípios (48% do território), se localizam na chamada faixa de fronteira; destes, 12 situam-se na linha de fronteira, incluindo o já mencionado município de Corumbá, que faz divisa com a cidade boliviana de Puerto Quijarro, localidade permeada por um intenso trânsito de pessoas que buscam diversos tipos de serviços, mas principalmente, o turismo de compras (OLIVEIRA, 2005).

Dentro dos 12 municípios que situam-se na linha de fronteira, podemos destacar Ponta Porã, o município integra-se a Pedro Juan Caballero-Paraguai, e essa integração é facilitada pela linha de fronteira seca que une o lado brasileiro com o paraguaio, onde o turismo de compras se desenvolveu paralelamente a esse movimento entre a linha de fronteira, atraindo pessoas de todas as partes do Brasil (SANTOS; SILVA; MOREIRA JUNIOR, 2015; BAPTISTA; PEREIRA; SONAGLIO, 2016).

Os municípios de Campo Grande e Dourados não estão localizados em uma mesma mesorregião. Além disso, possuem atividades turísticas distintas dos demais municípios até aqui apresentados, pois de um modo geral possuem mais infraestrutura (meios de hospedagem, restaurantes e demais serviços), do que recursos turísticos. Assim, têm buscado

investir na diversificação das atividades econômicas, na qual uma das suas apostas é o turismo, principalmente nas atividades vinculadas ao turismo de negócios e eventos.

Além disso, Campo Grande é o principal entreposto do corredor logístico que liga a porção oeste à porção leste de Mato Grosso do Sul, e Dourados, por seu turno, é o ponto de parada daqueles que se dirigem de Campo Grande a Ponta Porã e, conseqüentemente, ao vizinho Paraguai (BARBOSA; ZAMBONI, 2000).

A atividade turística de Mato Grosso do Sul, como visto, possui diversas limitações, contudo, existe e vem se desenvolvendo centrada muito mais em regiões isoladas, como Campo Grande, Serra da Bodoquena e Corumbá, do que como decorrência de uma efetiva política pública e privada para o estado como um todo. Isto contribui para gerar e manter deficiências, as quais, se adotadas ações mais eficazes (públicas e privadas), poderiam ser eliminadas, contribuindo para integrar os diversos segmentos e ampliar a competitividade.

A FUNDTUR/MS (2006) corrobora com a ideia de que há potencial turístico em vários municípios do Estado, mas este dedica sua atenção em apenas três regiões: na Região de Campo Grande; Serra da Bodoquena, porção sudoeste do Estado composta pelos municípios de Bonito, Bodoquena e Jardim; e a região do Pantanal, Aquidauana, Miranda, Corumbá e Porto Murtinho.

Contudo, acredita-se que a diversificação das atividades turísticas podem aumentar a participação na geração de empregos no estado e que poderá haver um impulso no desenvolvimento das regiões pouco exploradas de Mato Grosso do Sul. Até porque a maioria dos destinos turísticos são marcados pela sazonalidade em função das negócios, eventos e férias, do calor e da temporada de pesca, enquanto nas fronteiras a intensidade turística é influenciada pela cotação do dólar (ROBERTO; LOURENÇO; ANTUNES, 2001).

Mas também, o estado apresenta diversas características que o tornam destino turístico de interesse crescente, entre elas: a organização e controle da atividade turística; a grande quantidade e diversidade de atrativos naturais; expressivo número de empregos diretos e indiretos e existência de projetos de médio e longo prazo (BARBOSA; ZAMBONI, 2000; ALMEIDA, 2002).

Atualmente, o estado de Mato Grosso do Sul compõe-se de 79 municípios, em uma área territorial de 357.145,534 quilômetros quadrados, com uma população estimada de 2.809.394 pessoas (IBGE, 2020).

No Mapa do Turismo do Brasileiro⁴ de 2019-2021, 42 municípios do Estado estão inseridos em oito regiões turísticas: Pantanal (Aquidauana, Corumbá, Miranda); Caminho dos Ipês (Campo Grande, Corguinho, Jaraguari, Nova Alvorada do Sul, Rochedo e Terenos); Bonito – Serra da Bodoquena (Bela Vista, Bodoquena, Bonito, Jardim, Nioaque, Porto Murtinho); Grande Dourados (Caarapó, Dourados, Fátima do Sul, Maracaju, Ponta Porã); Cerrado – Pantanal (Alcinópolis, Costa Rica, Paraíso das Águas, Rio Verde de Mato Grosso, Sonora); Costa Leste – Vale do Aporé (Aparecida do Taboado, Cassilândia, Inocência, Paranaíba, Três Lagoas); Vale das Águas (Bataporã, Jateí, Nova Andradina, Novo Horizonte do Sul, Taquarussu) e Caminhos da Natureza – Cone Sul (Eldorado, Iguatemi, Itaquiraí, Japorã, Juti, Mundo Novo, Naviraí), representado pela figura 9.

Figura 9 – Figura da Regionalização do Turismo



Fonte: FUNDTUR/MS (2021).

⁴ O mapa é um instrumento fundamental para que o Ministério do Turismo e os órgãos estaduais do turismo possam direcionar ações que desenvolvam o setor e para que haja mais eficiência na distribuição dos recursos.

Nesse sentido, o Ministério do Turismo elaborou um instrumento para identificar o desempenho da economia do setor nos municípios que constam no mapa mencionado. A categorização permite tomar decisões mais assertivas, além de implementar políticas que respeitem as peculiaridades dos municípios brasileiros, otimizando recursos públicos, aperfeiçoando a gestão pública, auxiliando na reflexão sobre o papel de cada município no processo de desenvolvimento turístico regional, entre outros (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2016).

Contudo, muitos se perguntam de que forma os municípios foram categorizados. A partir de quais dados, evidências e/ou critérios? Ainda segundo o Ministério do Turismo (2016), foram utilizados dados já existentes, onde chegaram a quatro variáveis que foram cruzadas em uma análise de *cluster* e deram origem a cinco categorias de municípios, identificados e categorizados de A a E, conforme o número de ocupações e estabelecimentos formais no setor de hospedagem e as estimativas de fluxo turístico doméstico e internacional.

Mato Grosso do Sul possui 42 municípios categorizados, sendo: um na categoria A, cinco na categoria B, 13 na categoria C, 21 na categoria D e dois na categoria E.

Dessa forma, apresentamos a categorização dos municípios, segundo o Mapa do Turismo Brasileiro 2019-2021 no quadro 5.

Quadro 5 – Categorização dos municípios de Mato Grosso do Sul

Região turística	Município	Categoria	Hospedagens	Empregos
Caminho dos Ipês	Campo Grande	A	77	1050
Grande Dourados	Ponta Porã	B	14	173
Grande Dourados	Dourados	B	33	313
Bonito/Serra da Bodoquena	Bonito	B	54	666
Pantanal	Corumbá	B	34	225
Costa Leste	Três Lagoas	B	40	333
Caminhos da Natureza	Mundo Novo	C	9	47
Caminhos da Natureza	Naviraí	C	12	62
Vale das Águas	Nova Andradina	C	14	50
Grande Dourados	Maracaju	C	10	67
Bonito/Serra da Bodoquena	Jardim	C	8	32
Pantanal	Aquidauana	C	14	34
Cerrado - Pantanal	Rio Verde de Mato Grosso	C	9	29
Cerrado - Pantanal	Sonora	C	8	40
Cerrado – Pantanal	Costa Rica	C	9	40
Costa Leste	Paranaíba	C	10	72
Costa Leste	Aparecida do Taboado	C	7	29
Caminho dos Ipês	Nova Alvorada do Sul	C	8	49
Pantanal	Miranda	C	18	97
Cerrado - Pantanal	Alcinópolis	D	2	2
Vale das Águas	Batayporã	D	2	8
Bonito/Serra da Bodoquena	Bela Vista	D	2	11
Bonito/Serra da Bodoquena	Bodoquena	D	1	4
Grande Dourados	Caarapó	D	4	25
Costa Leste	Cassilândia	D	4	33
Caminho dos Ipês	Corguinho	D	2	14
Caminhos da Natureza	Eldorado	D	5	10
Grande Dourados	Fátima do Sul	D	3	11
Caminhos da Natureza	Iguatemi	D	2	12
Costa Leste	Inocência	D	3	9
Caminhos da Natureza	Itaquiraí	D	3	24
Caminhos da Natureza	Japorã	D	0	0
Caminhos dos Ipês	Jaraguari	D	1	1
Vale das Águas	Jateí	D	0	0
Caminhos da Natureza	Juti	D	1	29
Bonito/Serra da Bodoquena	Nioaque	D	2	3
Cerrado - Pantanal	Paraíso das Águas	D	1	2
Bonito/Serra da Bodoquena	Porto Murtinho	D	5	10

Caminho dos Ipês	Rochedo	D	1	1
Caminho dos Ipês	Terenos	D	1	1
Vale das Águas	Novo Horizonte do Sul	D	0	0
Vale das Águas	Taquarussu	D	0	0

Fonte: MTUR (2021).

Segundo Silva e Lunas (2016), o sistema turístico de Mato Grosso do Sul se ampara na combinação da exploração de suas potencialidades no ecoturismo (ou no turismo em ambientes naturais), principalmente em Bonito e no segmento de eventos, já explorados por Corumbá, mas que também têm sido captados para a capital do Estado, Campo Grande.

Nesse sentido, apresentar as características do turismo em Mato Grosso do Sul vem ao encontro na evolução da atividade no contexto estadual, mas também no contexto nacional, mostrando-se ser etapa primordial para organização efetiva e desenvolvimento da atividade turística. Para tanto, pretende-se, assim, contribuir para o aumento da competitividade e sustentabilidade do destino turístico de Mato Grosso do Sul perante os outros destinos brasileiros, por meio da identificação do potencial dos municípios, possibilitando apresentar as principais características voltadas para consolidar o turismo como uma das principais atividades econômicas do Estado.

Como podemos observar, os municípios supracitados possuem grande relevância para o turismo estadual, além da importância geoeconômica e da diversidade de segmentos do turismo, justificando, assim, a escolha do estado de Mato Grosso do Sul para compor o estudo dessa pesquisa.

Dessa forma, o presente estudo se debruça sobre os municípios que compõem o estado, considerando as suas características e representatividade que afetam a economia de Mato Grosso do Sul.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os impactos parciais da COVID-19 no setor de serviços no estado de Mato Grosso do Sul, assim como, o gerenciamento de crises apresentado em quatro fases (mitigação, preparação, resposta e recuperação), segundo Gladu (2003).

Além disso, serão apresentadas duas análises teóricas: a primeira sobre a resiliência no turismo e suas implicações complexas com a COVID-19 sob a ótica das três propriedades de Carpenter *et al.*, (2001); e a segunda, sobre os impactos da COVID-19 e suas relações com a teoria da complexidade sob a ótica das três categorias de Duit e Galaz (2008).

8.1 O SETOR DE SERVIÇOS E OS IMPACTOS PARCIAIS DA COVID-19

Os dados e número aqui apresentados terão como base o Boletim trimestral do Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul, 12ª edição. O mesmo é composto somente de levantamentos utilizando dados secundários disponibilizados por instituições públicas e privadas, de âmbito municipal, estadual e federal, visto que, as pesquisas primárias foram suspensas no mês de abril de 2020, contudo, cabe mencionar que o período da pesquisa foi de outubro a dezembro de 2020 (4º trimestre/2020). E por último, informações do boletim mensal do turismo de Mato Grosso do Sul de março de 2021.

Salienta-se que acompanhamos a dinâmica de evolução da COVID-19 no Estado de Mato Grosso do Sul e os seus impactos foram em todos os setores da economia. No setor do turismo, esse impacto foi mais significativo, uma vez que seu produto exige para o consumo, o deslocamento do turista em tempos de mobilidade reduzida e distanciamento social. Destaca-se ainda que os atrativos de Bonito foram fechados no dia 19 de março de 2020, em virtude da COVID-19 em convergência com as medidas de segurança adotadas.

8.1.1 Meios de hospedagem

Nessa pesquisa preliminar, foi possível identificar que no setor turístico os impactos da COVID-19 afetaram fortemente os negócios locais a partir do mês de março, devido aos decretos estaduais e municipais (isolamento social, restrições de viagens), para o enfretamento da pandemia. A taxa de ocupação hoteleira teve uma retração de 17,94%, em relação a 2019, considerando apenas os dados de Campo Grande e Dourados.

Segundo a FUNDTUR-MS (2020), os destinos turísticos de Mato Grosso do Sul não foram os primeiros a retomar as atividades no país, pois estavam providenciando protocolos de biossegurança que contemplassem a realidade local, já que a maior parte dos atrativos sul-mato-grossenses são de natureza, havendo também a necessidade de manter o comprometimento de interferência mínima no meio ambiente. O processo de reabertura foi feito de forma consciente, tanto pelo Governo do Estado, quanto pela iniciativa privada, que opera com capacidade reduzida de atrativos, hotéis e serviços.

As consequências no engajamento de adoção dos protocolos de biossegurança nos meios de hospedagem de Mato Grosso do Sul foram importantes para os resultados a longo prazo na taxa de ocupação (aumento médio de 12% nas principais cidades sul-mato-grossenses, no período de março de 2020 a março de 2021). Já a curto prazo (de fevereiro de 2021 a março de 2021) os resultados são de retração média de 10%, devido ao aumento exponencial no número de casos e óbitos de COVID-19 (um dos piores meses desde o início da pandemia), conseqüentemente, novos decretos e maiores restrições.

8.1.2 Transporte rodoviário

Segundo a Superintendência do terminal Rodoviário de Campo Grande (2020), houve uma retração de 39% na quantidade de passageiros no 4º trimestre de 2020, em relação à quantidade de passageiros embarcados no mesmo período de 2019. Cabe aqui ressaltar que um dos principais meios de transporte (fretamento turístico), que conduz os turistas para Bonito/Serra da Bodoquena, sofreu também uma grande retração (57,92%) no número de passageiros, conseqüentemente, uma diminuição de 48,22% no fretamento turístico do Estado.

Assim como no transporte aéreo, o fluxo rodoviário também continua registrando uma grande retração (média de 20%) tanto no embarque quanto no desembarque de passageiros nos terminais do Estado (em comparação ao mês de março de 2020), devido principalmente, as regras de biossegurança, incluindo o distanciamento social, barreiras sanitárias entre os municípios e medidas restritivas de circulação de transportes coletivos. A curto prazo (fevereiro de 2021 à março de 2021), a retração tem sido inferior no comparativo anual (2020-2021), com uma média percentual de 11%.

De encontro com as retrações apresentadas estão os fretamentos turísticos que têm apresentados dados positivos nos números de viagens, tanto anual, quanto mensal. Relacionamos esses números positivos com a redução no número de passageiros

transportados nesses fretamentos, assim, as empresas precisam realizar um número maior de viagens para transportar a mesma quantidade de passageiros antes da pandemia.

8.1.3 Transporte aéreo

O principal meio de transporte dos turistas nacionais e internacionais também foi brutalmente impactado Segundo a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO (2020), no 2º trimestre de 2020 houve uma redução de 1.794 voos em relação a 2019, considerando os dois aeroportos do Estado em atividade entre os meses de abril e junho de 2020, correspondendo a uma retração de 72% em Campo Grande e 62,6% e Corumbá. Conseqüentemente, houve uma retração de 91,49% na quantidade de passageiros embarcados no 2º trimestre/2020 em relação à quantidade de embarcados no mesmo período do ano de 2019.

Já no 4º trimestre de 2020 houve uma redução de 516 voos em relação a 2019 (22%), considerando dois dos cinco aeroportos do Estado em atividade entre os meses de outubro e dezembro de 2020 (Campo Grande e Corumbá). Apresentando assim, uma retração de 42,64% na quantidade de passageiros desembarcados no 4º trimestre/2020 em relação à quantidade de desembarcados no mesmo período do ano de 2019.

E após um ano dos primeiros casos de COVID-19 no Estado, os aeroportos de Mato Grosso do Sul continuam registrando retração (27,2%) no desembarque de passageiros com relação ao mesmo período (março de 2020), exceto Bonito, que registrou um aumento significativo (125,8), devido aos protocolos de biossegurança adotados e pelo tipo de segmento turístico (não massificado).

Ao considerarmos o embarque e o desembarque, os registros de retração são ainda mais elevados (28,2%) se comparados o mesmo período (março de 2020). Cabe aqui ressaltar ainda, que também houve uma grande retração (mais de 20%) a curto prazo (considerando o mês de fevereiro à março de 2021) nos números de embarques e desembarques, contudo, a previsão é de que essa retração continue, pois além dos impactos da COVID-19, o aeroporto da segunda maior cidade do Estado, ficará fechado para obras entre os meses de maio e outubro deste ano (1ª etapa) e de março a setembro de 2022 (2ª etapa), gerando ainda dezenas de desempregos até a sua reabertura.

8.1.4 Crise climática

Além da crise provocada pela COVID-19, o sistema turístico de Mato Grosso do Sul sofreu concomitante com a crise climática no Pantanal. A concentração de queimadas e incêndios geralmente ocorre entre os meses de julho a novembro, no bioma pantaneiro do Estado, caracterizado pela estação seca, onde os elementos climáticos contribuem fortemente com o processo de combustão da vegetação (VIGANÓ *et al.*, 2017).

Contudo, os satélites do INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais registraram uma grande anormalidade na quantidade de incêndios (muito acima da média) nos meses de janeiro a maio de 2020, devido principalmente à baixa média de chuvas na região pantaneira.

Assim, atualmente as queimadas no Pantanal Sul-Mato-Grossense representam uma ameaça real para todos os meses do ano, em um dos biomas mais preservados e ricos em biodiversidade do mundo, podendo causar sérias consequências à manutenção de processos ecológicos, com reflexos na atividade turística e até mesmo a permanência do homem nesse habitat natural (NOGUEIRA e SANTOS, 2015).

Quanto à atividade turística, Corumbá atrai um grande número de turistas de pesca esportiva, devido a sua localização privilegiada, às margens do rio Paraguai. Nesse sentido, Paixão (2005) corrobora com o desenvolvimento do segmento, apontando que nas décadas de 1980 e 1990 foram de consolidação do turismo de pesca em Corumbá. Prova dessa expansão foram às várias empresas ligadas ou não a hotéis da cidade que construíram barcos-hotéis equipados e sofisticados (com suítes, piscina) para levar turistas para pesca no Pantanal.

Contudo, recentemente essa atividade recebeu um grande impacto diante do baixo nível do rio Paraguai, onde diversas embarcações/barco-hotel que realizavam pesca esportiva ficaram presas em bancos de areia, agravando ainda mais a crise, pois o turismo de pesca é uma das atividades econômicas mais importantes de Corumbá.

Os incêndios devastaram uma área gigantesca, destruindo a fauna, a flora e o habitat natural de várias espécies de peixes, mamíferos, anfíbios, reptéis e aves. Além dos impactos já mencionados no primeiro grupo (peixes), as queimadas também trouxeram prejuízos no último grupo (aves), pois o Pantanal é uma região que atrai um grande número de turistas estrangeiros em busca da observação de aves (Birdwatching). O desenvolvimento desse segmento (turismo de observação de aves) é altamente positivo para os destinos, pois os turistas possuem um perfil socioambiental consciente, além de maiores recursos financeiro disponível.

Cabe aqui ressaltar que grande parte dos incêndios são provocados por ações humanas

(exploração agropecuária), decorrente da ausência de fiscalização, prevenção, combate e monitoramento por parte dos órgãos de proteção ambiental. Nesse sentido, não tem como negar que o Governo Federal foi omissivo na pior crise dos últimos 40-50 anos no Pantanal, pois enviou militares e aeronaves tardiamente para combater os incêndios nesse importante bioma.

8.2 MITIGAÇÃO, PREPARAÇÃO, RESPOSTAS E RECUPERAÇÃO PARA O TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL

Dessa forma, apresentamos as quatro fases de Gladu (2003) e suas relações com os dados do Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul com os impactos da COVID-19 no sistema turístico do estado. Esses dados foram coletados em parceria com a Rede Brasileira de Observatórios de Turismo, com o objetivo de levantar os impactos da pandemia COVID-19 no setor de turismo. E esses resultados serviram para nortear ações e políticas da FUNDTUR/MS (Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul), balizando a tomada de decisão e políticas públicas.

O universo da pesquisa foi composto principalmente pelos dados do CADASTUR, somados aos associados da ABRASEL-MS, ABIH-MS, ABAV-MS, Bonito *Convention & Visitors Bureau*. Essa pesquisa foi realizada com 39 municípios, no método online, no período de 1 a 27 de abril de 2020, obtendo-se uma amostra total de 402 respostas, para um erro de 5% e uma confiabilidade de 95%.

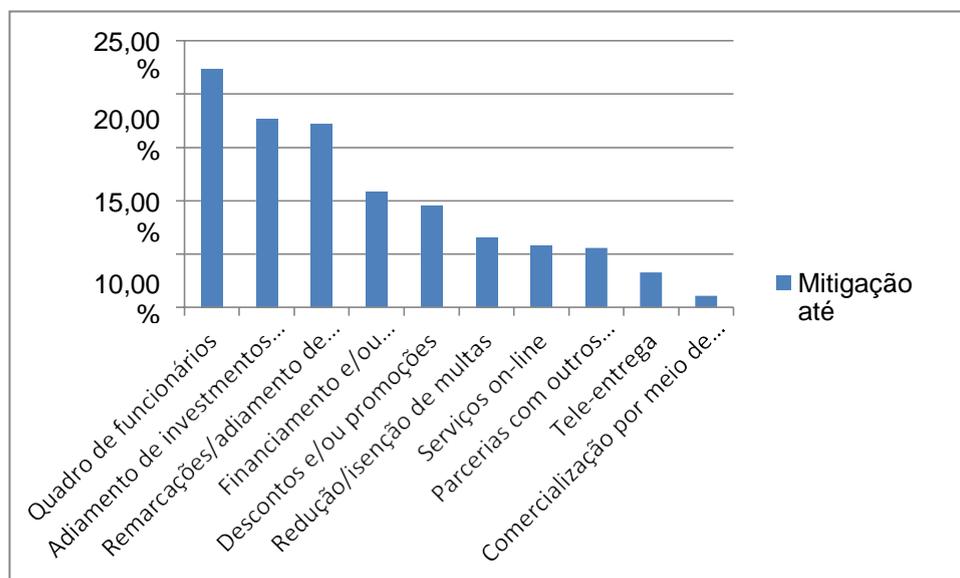
A amostra dessa pesquisa foi realizada por diversos segmentos, entre eles: 79 agências/operadoras; 20 cafeterias/bares/lanchonetes; 14 consultorias; 10 empreendimentos de apoio à pesca desportiva; 2 empreendimentos de apoio ao turismo náutico; 21 empreendimentos de entretenimento e lazer (atrativo/parque); 21 eventos; 33 guias de turismo; 6 locadoras de veículos; 108 meios de hospedagem; 43 restaurantes; 4 empreendimentos de TI; 25 transportadoras turísticas; e 16 outros.

Vale lembrar que os destinos turísticos sempre estiveram e sempre estarão susceptíveis às crises, independentemente da sua tipologia e da sua origem. Embora seja amplamente reconhecido que não é mais uma questão de se irá acontecer, mas sim uma questão de quando, como e quão preparado está o destino para lidar com as crises. Assim, desde que haja planejamento e organização, o gerenciamento de crises pode ser uma ferramenta eficiente na mitigação, na preparação, nas respostas e na recuperação de crises.

Dessa forma, o gráfico 1 refere-se as medidas de mitigação das organizações

participantes da pesquisa até março de 2020.

Gráfico 1 – Mitigação até março de 2020

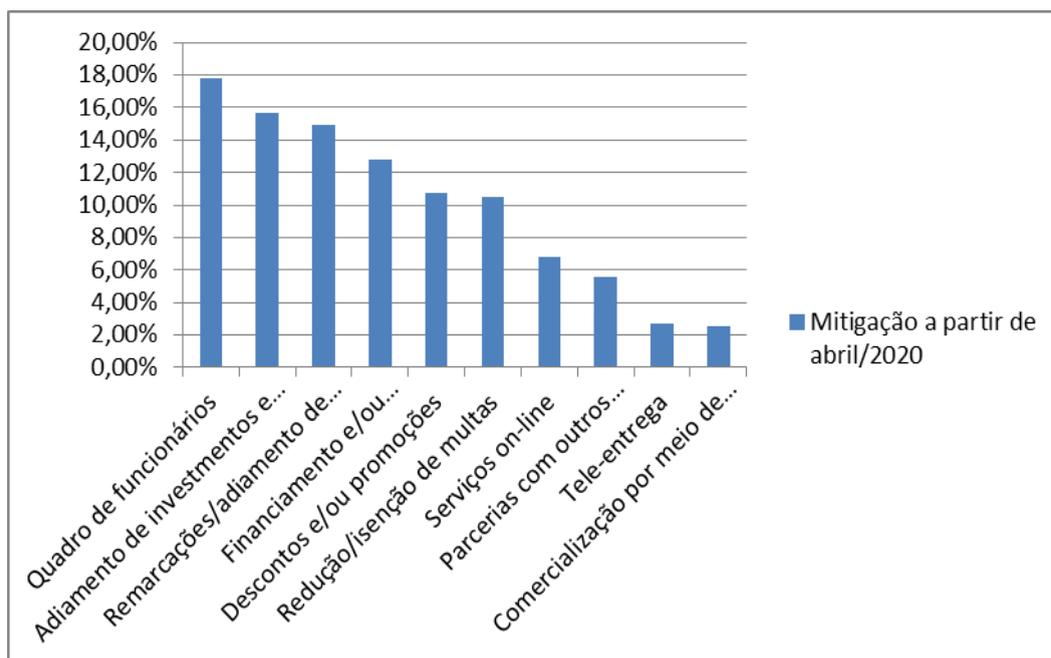


Fonte: Observatório do Turismo de MS (2020), adaptado pelo autor.

Os números apontam que as medidas mais adotadas pelos empreendedores para reduzir as consequências advindas da COVID-19 foram diminuir o quadro de funcionários, através de férias, licenças e demissões. Isso reflete nos dados apresentados pelo CAGED (2020), onde o segmento que mais registrou demissões no período da crise e/ou intenção de desligamento dos colaboradores foi o de hospedagem com 36,7% (entre registrados e terceirizados). Em seguida, aparecem os restaurantes (14,9%) e gências/operadoras (12,6%) e as transportadora turísticas (7,4%).

Após um mês do início das restrições e do isolamento social, os números apontam que houve uma mudança insignificante nas medidas adotadas pelos empreendedores para reduzir as consequências advindas da COVID-19, que continua na diminuição do quadro de funcionários, conforme o gráfico 2.

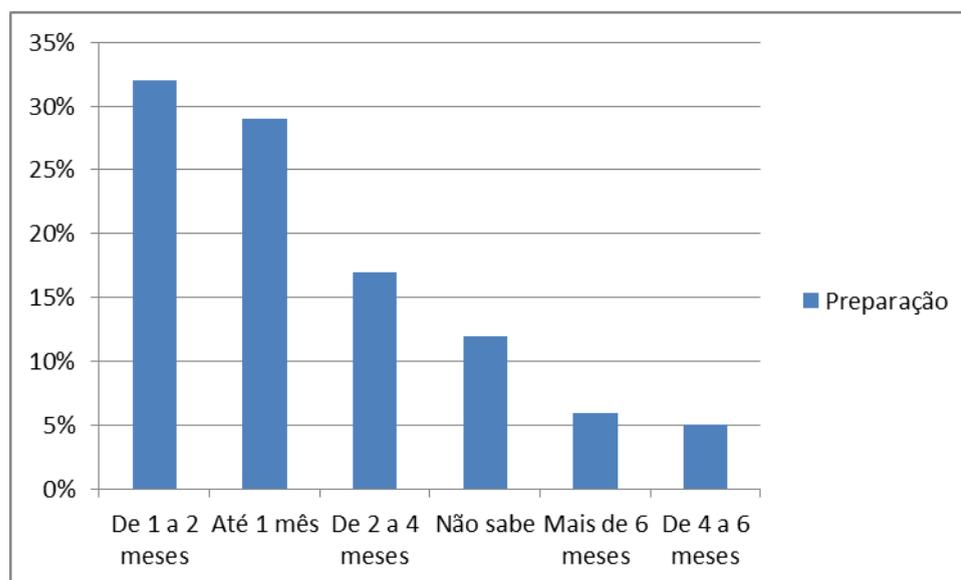
Gráfico 2 – Mitigação a partir de abril 2020



Fonte: Observatório do Turismo de MS (2020), adaptado pelo autor.

Mesmo com a alta exponencial dos casos e mortes no estado, os empreendedores mantêm o otimismo, pois após o distanciamento social adotado pelo governo estadual que gerou impactos nos restaurantes, os quais, depois de passarem um mês fechados, receberam autorização para voltarem a funcionar. Porém, a recomendação dada à ABRASEL e, por extensão, aos restaurantes, foi de que os estabelecimentos que voltassem a abrir deveriam diminuir a capacidade de atendimento em 30%, 40%, 50% (conforme a diminuição no número de casos de COVID-19), preservando uma distância de, ao menos, 2 metros entre as mesas (ABRASEL, 2020b).

Na segunda fase, tomam-se medidas para preparar-se para a crise efetiva. Nesse sentido, questionou-se para os empreendedores o tempo que a empresa conseguiria se sustentar com o capital de giro existente, conforme o gráfico 3.

Gráfico 3 – Preparação para sustentar a empresa

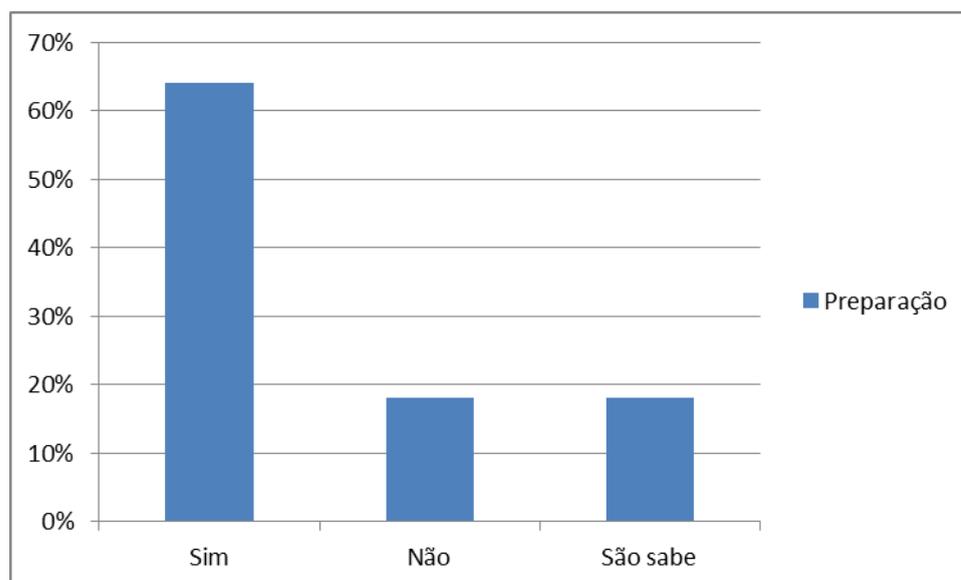
Fonte: Observatório do Turismo de MS (2020), adaptado pelo autor.

Os dados do gráfico 3 apontam que as empresas turísticas não estão preparadas para o enfrentamento de quaisquer crises mais duradouras, como as pandêmicas. Assim, sem capital de giro em seus caixas, a maioria das empresas são obrigadas a fechar.

Com as últimas e drásticas mudanças que aconteceram e estão acontecendo no mundo, inclusive no que diz respeito à gestão de crises, Castelli (2000) acredita que as empresas de serviços devem estar abertas para as mudanças, tornando-as permanentes, fomentando e incorporando a cultura das mudanças. Ele reforça que as organizações não podem congelar os seus paradigmas. Elas devem questionar-se permanentemente sobre o que se está fazendo e sobre como está sendo feito. Deve-se sempre pensar em melhores maneiras de agir, criando-se uma mentalidade aberta e flexível.

Nesse sentido, a gestão de crises enquanto área de conhecimento vem ganhando credibilidade, já que os pesquisadores perceberam que a compreensão aprofundada neste campo poderá auxiliar a descobrir novos direcionamentos. Mas também, para Altiok (2011), o estudo da complexidade pode contribuir na resolução de problemas, prevenção de ameaças e identificação de oportunidades, mesmo em situações adversas.

Assim, sem fluxo de caixa, sem planejamento e sem previsões de retomada das atividades de forma integral, a maioria das empresas se prepararam para o enfrentamento da crise, recorrendo aos créditos bancários, como mostra o gráfico 4.

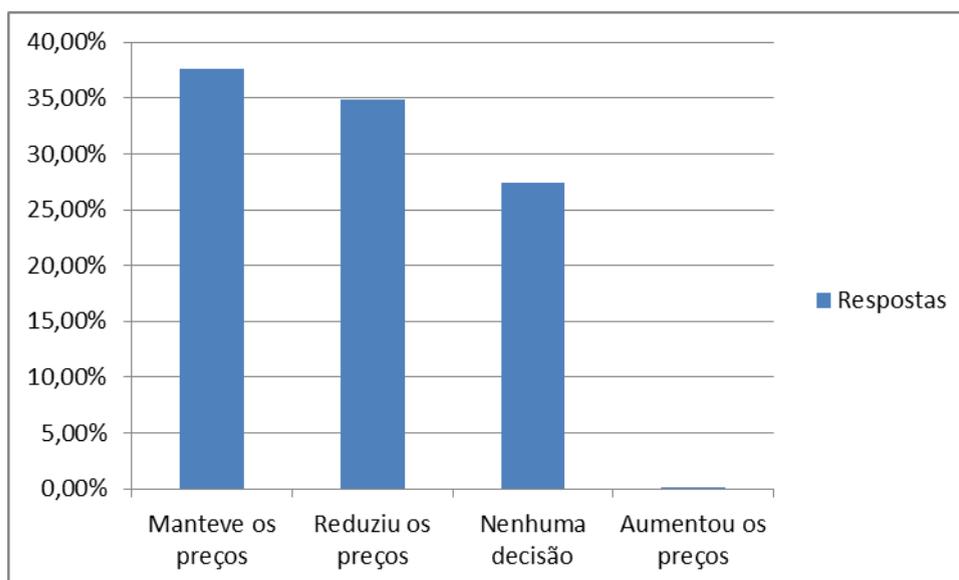
Gráfico 4 – Necessidade de crédito

Fonte: Observatório do Turismo de MS (2020), adaptado pelo autor.

Contudo, pode ser um grande risco erguer um empreendimento somente a partir de créditos bancários, mesmo que eles sejam com juros baixos. Porque esse crédito deve ser utilizado para ampliar o empreendimento, aumentar o estoque, diversificar produtos e não para pagamento de dívidas e/ou para compor o capital próprio, o que acontece na maioria das vezes. Dessa forma, estará maximizando o endividamento e a falência do empreendimento por meio de créditos, sem nenhum retorno.

Assim, consideram-se de extrema relevância os estudos da gestão de crises para os gestores do turismo, pois oferece a possibilidade de compreender o ambiente empresarial no qual estão inseridos, contribuindo para um melhor desempenho operacional, minimizando os impactos advindos da COVID-19.

A terceira fase, voltada para respostas, deve fornecer as medidas tomadas para lidar com as consequências de uma crise. Em resposta à crise provocada pela COVID-19, um grande quantitativo dos empreendedores de Mato Grosso do Sul, reduziram o preços de seus produtos e/ou serviços, conforme o gráfico 5.

Gráfico 5 – Percentual médio de aumento/diminuição dos preços

Fonte: Observatório do Turismo de MS (2020), adaptado pelo autor.

Em relação aos números apresentados pelo gráfico 5, é importante mencionar que devido à pandemia COVID-19 e às restrições e riscos de viagens em transportes coletivos, favoreceu e reforçou o turismo interno rodoviário.

Nesse sentido, para incentivar o turismo interno de Mato Grosso do Sul durante a pandemia, uma agência de turismo receptivo de Bonito em parceria com a ATRATUR (Associação dos Atrativos Turísticos de Bonito e Região), criaram a campanha MS+Bonito, em que oferecem descontos de até 60% em passeios, restaurantes e hotéis para visitantes sul-mato-grossenses.

A campanha MS+Bonito foi elaborada em 2019 com o objetivo de oportunizar os sul-mato-grossenses e residentes a conhecer e visitar um dos principais destinos do Estado desmistificando a fama de que o destino Bonito possui preços inacessíveis e inviáveis financeiramente.

No ano de 2020/21, a campanha também tem como objetivo fomentar o turismo regional (já que a maioria dos turistas são originários de outros Estados e países), incentivando os sul-mato-grossenses e residentes a contribuir para a recuperação da economia e da atividade turística. Para isso, também foi criada a campanha Carimbonito, um passaporte exclusivo para os turistas assíduos de Mato Grosso do Sul, que visitam os atrativos de Bonito com descontos.

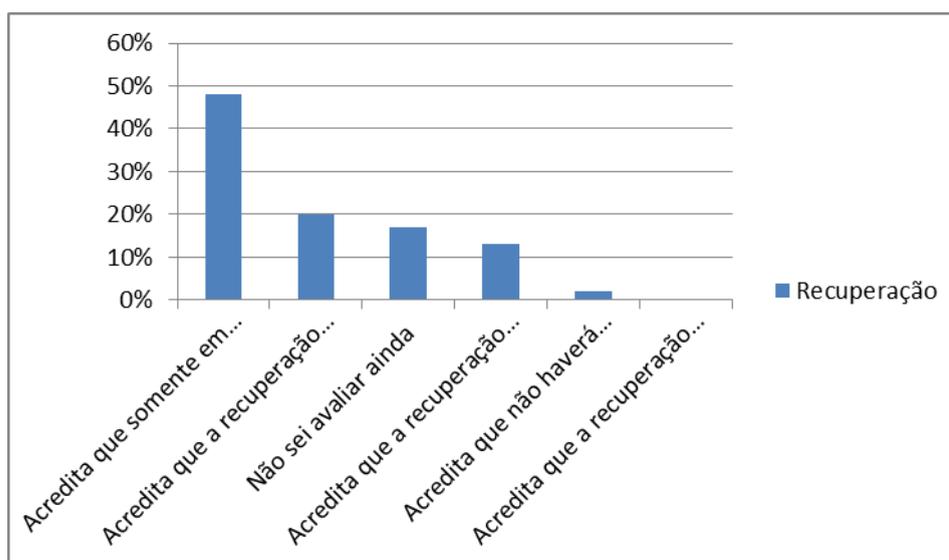
Bonito tem como diferencial a prática de atividades ao ar livre, em ambientes abertos com menos proliferação de vírus, além disso tem a limitação de pessoas por passeio que já era

praticada antes da pandemia.

Assim, com os desafios da COVID-19 espera-se que as empresas de turismo e hospitalidade façam mudanças substanciais em suas operações no sistema turístico, a fim de garantir a saúde de turistas e visitantes, e aumentar a disposição dos mesmos em visitar seus negócios (GÖSSLING *et al.*, 2020).

A quarta fase, é composta pela recuperação, ou seja, responsável por medidas tomadas no respaldo de uma crise, como declarar o fim da crise e/ou voltar às operações normais, manter a comunicação com mídia e parceiros, dar apoio aos empregados e avaliar e tirar lições a partir da experiência, que envolve o processo de liderança durante a crise. Nesse sentido, o gráfico 6 apresenta uma previsão de recuperação do faturamento, diante da flexibilização das normas de funcionamento e retomada parcial das atividades consideradas não essenciais.

Gráfico 6 – Recuperação de faturamento

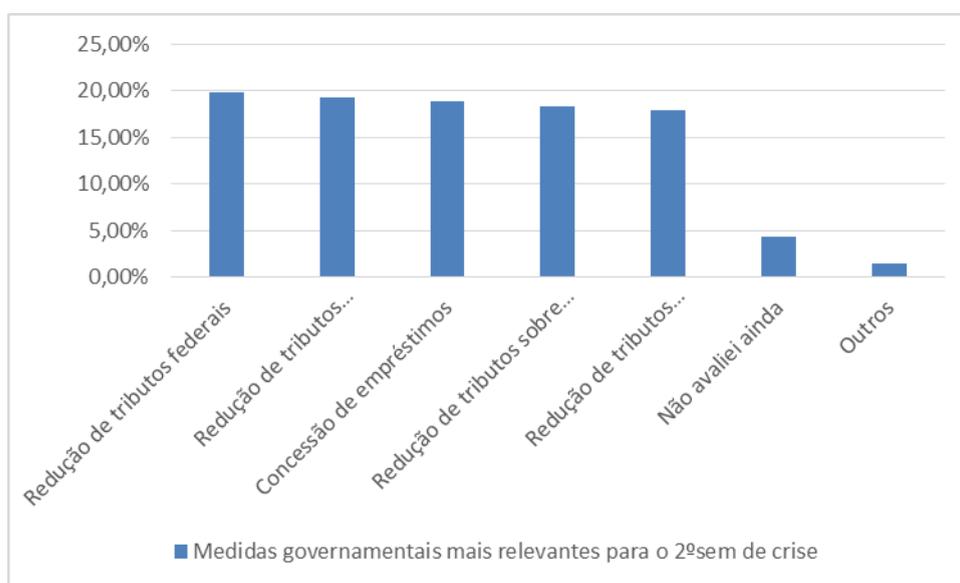


Fonte: Observatório do Turismo de MS (2020), adaptado pelo autor.

Como podemos acompanhar, a COVID-19 é altamente transmissível, causando estragos na economia mundial, sendo a indústria de viagens e turismo um dos setores mais devastados. Diante da situação e das condições dessa pandemia (isolamento social, restrições de deslocamento), os empreendedores do setor acreditam que somente em 2021 haverá recuperação do seu negócio. Nesse sentido, o gerenciamento de crises mais eficaz é necessário, pois podem trazer grandes benefícios na identificação de segmentos de mercado viáveis e na formulação de estratégias de segmentação de mercado para o sistema turístico.

Um outro ponto ressaltado na fase de recuperação foram as medidas governamentais mais relevantes para a recuperação do setor no 2º semestre de 2020. Os dados do gráfico 7 apontam a importância das ações/participações governamentais para a recuperação de uma crise, através da redução/dedução de tributos de todas as esferas (federais, estaduais e municipais), mas também, de tributos sobre serviços, lembrando que o estado de Mato Grosso do Sul possui um dos maiores ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestaduale Intermunicipal e de Comunicação) do país.

Gráfico 7 – Participações governamentais na recuperação de crise



Fonte: Observatório do Turismo de MS (2020), adaptado pelo autor.

A quarta fase, recuperação, é, sem sobra de dúvidas, uma estratégia, processos e medidas que são planejados e colocados em vigor para prevenir e lidar com as crises (UNWTO, 2011). Esse processo envolve a compreensão de como as empresas reagem à crise, quais medidas precisam ser tomadas e que efeito elas terão. Contudo, nesse processo, acreditamos que uma compreensão baseada na gestão de crise somente será eficiente se entendermos que a participação dos governantes é fundamental e indispensável. Ou seja, a gestão eficaz do sistema turístico nasce da compreensão e relação de vários outros elementos, capazes de criar novos processos de colaboração.

Dessa forma, entende-se que a participação e o envolvimento de todas as esferas de poder são capazes de compreender de forma mais apropriada para gerenciar os empreendimentos do sistema turístico.

Para a recuperação o Campo Grande *Destination*, está apostando no *Visitors*, buscando recursos em editais para realização de ações para a retomada, parcerias com Sebrae para

cursos gratuitos de treinamento e capacitação, formatação de novos produtos turísticos, relacionamento com os municípios para fortalecimento da Região Turística Caminho dos Ipês.

Assim, para minimizar os impactos dessa crise, o Campo Grande *Destination* está conseguindo posicionar melhor a capital sul-mato-grossense junto das entidades nas captações de eventos tendo como suporte o turismo na região que é fortalecido, mas também, através do crescimento do turismo regional com a melhoria dos produtos turísticos da região.

Schein (2001) corrobora com a ideia e destaca que avaliar uma crise por si só e/ou isoladamente pode ser inútil. Por outro lado, analisar o impacto que a mesma causa sobre a ótica de todos os elementos que compõe o sistema turístico não só é útil como extremamente necessária, pois possibilita uma melhor compreensão da natureza de tal sistema, adotando medidas para garantir que ele tenha uma recuperação mais eficiente e assertiva.

O turismo de experiências deve crescer como tendência, em que o turista vai querer vivenciar mais o local, a cultura e conhecer a fundo o lugar que está visitando. Dessa forma, os destinos que oferecem vivências culturais em ambiente natural, com grande impacto regional na conservação da natureza, espaços ao ar livre, longe das grandes metrópoles e um contato maior com a natureza devem ser os primeiros a ter o turismo retomado, segundo apontam algumas tendências frente a retomada das atividades turísticas. Assim, no período de outubro a dezembro de 2020 constatou-se um fluxo turístico gradual principalmente em razão da flexibilização, dos feriados prolongados, férias e usufruto do turismo de proximidade, apontando um aumento de 0,3% nas visitas nos atrativos de Bonito/Serra da Bodoquena em comparação com o 4º trimestre de 2019, alavancado pelo turista regional.

8.2.1 COVID-19 e suas relações com teoria da complexidade

Nessa pesquisa, optou-se por apresentar uma análise teórica dos impactos da COVID-19 e suas relações com a teoria da complexidade sob a ótica das três categorias de Duit e Galaz (2008): a primeira está relacionada aos grandes impactos e as mudanças difíceis e/ou irreversíveis no sistema; a segunda está relacionada às interações mal compreendidas que podem gerar surpresas no sistema; a terceira está relacionada aos níveis de conexões entre os sistemas.

Assim como em outras crises pandêmicas, a COVID-19 provocou mudanças significativas na demanda de diversos destinos, pois grande parte dos turistas pode decidir conscientemente não se expor a tais crises. Nesse sentido, os efeitos negativos multiplicadores

da COVID-19 no sistema turístico tem causado grandes impactos na economia, principalmente pela redução do fluxo de turistas, como jamais visto.

Diante disso, as mudanças foram inevitáveis, porém difíceis, pois afetou diretamente o comportamento dos turistas e suas escolhas por determinados destinos. Portanto, a escolha de viajar e visitar um destino depende das percepções dos turistas em relação à sua segurança e proteção.

Dessa maneira, algumas mudanças foram necessárias para a retomada segura da atividade turística diante desse novo contexto de pandemia. Assim, a partir de junho de 2020, protocolos sanitários começam a serem adotados para a segurança dos colaboradores e turistas com base no programa do Ministério do Turismo, que estabelece boas práticas de prevenção e higienização de empreendimentos turísticos (meios de hospedagem, agências de viagens), nomeado de Selo Turismo Responsável - limpo e seguro. Essa iniciativa busca identificar empreendimentos que atendem aos protocolos sanitários para a prevenção da COVID-19, consequentemente, incentivar os turistas a se sentirem seguros para viajar e visitar os mais diversos destinos do país.

Entretanto, após 12 meses do início da pandemia no país, apenas 17% dos empreendimentos turísticos de Mato Grosso do Sul aderiram ao selo, com destaque para as cidades de Bonito, Campo Grande e Corumbá. Os números estão aquém de outros Estados, assim, devem ser ampliados, pois hoje são condições fundamentais para que os empreendimentos possam continuar recebendo turistas e mantendo a sua operação.

A fim de ampliar a adesão dos protocolos sanitários e retomar a atividade de forma segura nos principais destinos turísticos de Mato Grosso do Sul, o SEBRAE/MS e o Sistema S lançaram o programa Bonito Seguro, que buscou auxiliar de forma gratuita os pequenos empreendedores do *trade* turístico a adotarem os protocolos de biossegurança, por meio de consultorias.

O resultado desse programa foi uma aderência ampla nos protocolos de biossegurança recomendados pela OMS, com isso, o Estado foi um dos primeiros a conquistar o selo internacional de turismo seguro, o *Safe Travels*, criado pelo WTTC - World Travel & Tourism Council. Sem sombra de dúvidas, esse reconhecimento foi um grande passo para a retomada do turismo internacional, pois mostra quanto o destino é seguro para os turistas estrangeiros, neste caso, essencial para os destinos de Bonito e Corumbá que têm o perfil da sua maior demanda.

Ao analisarmos as mudanças nos protocolos de biossegurança, observamos que as mesmas foram totalmente positivas, pois as práticas são extremamente necessárias nos

empreendimentos turísticos, devido ao volume de turistas, visitando e utilizando os mesmos espaços e ambientes em um curto espaço de tempo e/ou muitas vezes ao mesmo tempo, tornando uma atividade de alto risco de exposição para as mais variadas doenças contagiosas e/ou infecciosas. Em linhas gerais, esses novos métodos podem controlar, minimizam ou eliminam muitos riscos para a atividade turística e todos os seus envolvidos, promovendo uma maior segurança sanitária.

Contudo, cabe aqui mencionar que a crise sanitária implantada pela COVID-19 somente evidenciou um grande problema no país, a ausência de medidas e ações voltadas para a prevenção de doenças contagiosas. Essa situação se dá em algumas vezes pelo desconhecimento das pessoas, mas na maioria das vezes, pela falta de interesse e tempo, descrédito para o surgimento de novas doenças contagiosas de elevada proporção e principalmente, pelo aumento no custo operacional. Entretanto, esperamos que o setor continue adotando os protocolos de biossegurança após o término dessa pandemia, pois é extremamente importante, visto que a atividade turística está vulnerável aos mais variados riscos existentes.

As mudanças também foram necessárias nos bares e restaurantes que tiveram que adotar novas regras de funcionamento, assim, desde os primeiros decretos de restrições impostas pelos Estados e municípios. Os bares e restaurantes jamais retornaram suas atividades com capacidade máxima de atendimento, pois ao longo dos meses e com o aumento exponencial no números de casos e mortes, os decretos ficaram mais rígidos com a capacidade de atendimento variando entre 30 a 70% de ocupação. Além disso, a abertura dos bares e restaurantes está atrelada ao distanciamento de dois metros entre as mesas, ao uso obrigatório de máscara e luvas descartáveis para todos os colaboradores, a aferição da temperatura de todos os clientes (recomendado, mas não obrigatório) e a higienização do local, utensílios e equipamentos eletrônicos de uso compartilhado, como máquinas de cartões.

Mas nem todos os empreendimentos do setor tiveram a oportunidade de executar mudanças para a retomada, pois, muitos encerraram em definitivo suas atividades devido aos impactos econômicos negativos gerados pela COVID-19, assim, para muitos empreendedores os efeitos dessa crise trouxeram mudanças irreversíveis.

Grande parte dessas mudanças irreversíveis foram provocadas pelos mais diversos decretos de níveis estaduais e municipais a partir de março de 2020, frente às primeiras mortes por um vírus ainda desconhecido, mas altamente contagioso e letal. Nesse sentido, adoção de medidas restritivas foram necessárias e obrigatórias para a prevenção do contágio da pandemia COVID-19.

No setor de bares e restaurantes, por exemplo, houveram mudanças na rotina dos consumidores, pois, as pessoas reduziram a circulação/mobilidade, permanecendo cada vez mais em casa (com as paralisações absolutas das atividades consideradas não essenciais), conseqüentemente, iniciaram outras modalidades de trabalho (homeoffice, teletrabalho, trabalho remoto e trabalho híbrido, além do uso frequente de videoconferências). Diante disso, afetaram diretamente/brutalmente a alimentação fora do lar, levando a falência de muitos empreendimentos do setor.

O turismo e hospitalidade também estão vivenciando uma experiência negativa tão grande como o setor de A&B, pois a crise acentuou a fragilidade do sistema e as mudanças no comportamento de enfrentamento da COVID-19 adotado pelos turistas. Onde, reduziram significativamente as viagens de lazer, diante de uma das piores crises econômicas que impactaram todas as classes sociais, entretanto, a disseminação do vírus restringiram as viagens com as fronteiras fechadas, limitando o deslocamento de turistas (elemento essencial para o desenvolvimento do turismo), causando um grande e longo período de desaceleração. Com isso, o setor lida com as taxas de desemprego mais altas e o iminente enfraquecimento das contribuições do setor para o PIB.

A fim de minimizar as mudanças irreversíveis nos meios de hospedagem, os empreendedores também delinearão estratégias de redução de custos, onde as equipes foram solicitadas a tirar férias, os estagiários e funcionários contratados foram rescindidos, conseqüentemente, muitos meios de hospedagem fecharam. Além disso, o setor convive com as incertezas do mercado e as preocupações e expectativas no gerenciamento de funcionários infectados.

Os setores de hospedagem e alimentação são conhecidos por terem custos fixos mais elevados e são sensíveis aos choques e instabilidades do mercado (Dimitropoulos, 2018). Nesse sentido, transmitem desafios semelhantes que as organizações enfrentam, tendo a necessidade de manter o negócio funcionando enquanto enfrentam a difícil tarefa de custear suas despesas regularmente.

Além disso, um dos fatores que potencializaram e/ou agravaram essa crise, foram às interações mal compreendidas que acabaram gerando surpresas não desejáveis no sistema empresarial como um todo. Primeiramente, existem interesses/entendimentos distintos nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal), quanto às medidas de combate, prevenção e enfrentamento da COVID-19. Enquanto os governos estaduais e municipais endurecem as restrições de funcionamento das atividades não essenciais, o governo federal sugere o oposto e ainda ressalta para os demais níveis de governo que se os mesmos

continuarem impedindo a abertura do comércio, deverão arcar/bancar o auxílio emergencial. Assim, diante de tantas indecisões e contradições do governo, é necessário um alinhamento dos três níveis (muito pouco provável), caso contrário, milhares de pessoas continuarão pressionando seus governantes para a retomada da normalidade, entretanto, estarão ainda mais expostos aos riscos de contaminação e morte.

A imprevisibilidade da evolução da COVID-19 também causaram grandes surpresas não desejáveis no sistema de Mato Grosso do Sul, com as frequentes alterações (a cada 12, 13 dias) nos decretos estaduais e municipais com medidas restritivas (mudanças nos horários do toque de recolher, divisões semanais de funcionamento para as atividades não essenciais), confundindo e atrapalhando o planejamento e organização no processo de compras e vendas, principalmente, no setor de A&B que trabalham essencialmente com produtos perecíveis, sazonais e com altos índices de inflação.

Contudo, recentemente o governo do Estado criou o PROSSEGUIR – Programa de Saúde e Segurança na Economia, com o objetivo de apresentar informações para nortear/orientar as tomadas de decisões de forma eficiente e integrativa (sociedade e poder público) em prol do combate à COVID-19 e os impactos na economia. Nesse sentido, o PROSSEGUIR busca contribuir no alinhamento das diferentes áreas afetadas para evitar restrições mais rígidas, através da classificação por bandeiras (verde, amarela e laranja – restrições mais flexíveis; vermelha – restrições altas; cinza – restrições mais severas). A atualização da bandeira de cada município do Estado é realizada a cada duas semanas, de acordo com as recomendações da OPAS - Organização Pan-Americana de Saúde, a partir dos dados das secretarias municipais de saúde.

Os resultados das interações mal compreendidas amplia a necessidade de conexões fortes entre os sistemas, e nesse quesito, o governo desempenha um papel importante na minimização dos impactos da COVID-19 em várias frentes, como a recuperação da economia que inclui o turismo e hospitalidade. Como existem muitos níveis de governo, é importante ter uma forte parceria para construir um bom relacionamento com o poder público, mas também, com a iniciativa privada, através das associações. Assim, é importante promover a colaboração entre as diferentes partes interessadas, que veremos a seguir.

Nesse sentido, para o Campo Grande *Destination*, a crise provocada pela COVID-19 afetaram fortemente os negócios locais a partir do mês de março de 2020, devido aos decretos estaduais e municipais para o enfretamento da pandemia, assim, para a associação e para muitos outros, o impacto da COVID-19 foi imenso, todo o setor ficou parado por ser uma capital de turismo de negócios (se referindo a Campo Grande). Assim, o papel do Campo

Grande *Destination* está na reestruturação da atividade, apostando no turismo regional, fortalecendo o privado e apoiando da melhoria e estruturação dos empreendimentos.

Já o Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul deu início ao monitoramento de cenários com o objetivo de identificar os impactos gerados pela pandemia no setor, realizando uma pesquisa para identificar os impactos gerados pela COVID-19 com os cancelamentos das reservas nas agências, operadoras e hotelaria de Mato Grosso do Sul nos municípios de Bonito, Campo Grande, Corumbá e Ponta Porã.

Diante dos grandes impactos, foi assinado um Termo de Compromisso entre Fundação de Turismo do Mato Grosso do Sul, entidades representantes do turismo estadual e Procon, com o objetivo de proteger o consumidor e os empresários do setor turístico durante negociações das reservas já confirmadas e que, eventualmente, pudessem ser suspensas temporariamente devido à situação da pandemia.

Com base nesse levantamento inicial, e de modo a subsidiar a Fundação de Turismo do Mato Grosso do Sul nas possíveis tomadas de decisão para suporte ao setor, foi realizada a Pesquisa de Sondagem Empresarial dos impactos da COVID-19 no setor do Turismo no Estado, no mês de abril de 2020. A referida pesquisa traçou o prognóstico previsível para o setor nos dois primeiros trimestres de 2020 frente à pandemia. Os resultados constataram a necessidade de um aporte de medidas de apoio à recuperação e retomada, visto que as empresas do setor no Estado são em sua maioria micro e pequenas empresas. Na sequência como desdobramento foi realizada uma pesquisa para identificar as necessidades de crédito dos empresários do setor e verificar as possíveis dificuldades do acesso ao crédito.

A partir disso, a FUNDTUR, a SEMAGRO (Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar) e o COMTUR (Conselho Estadual de Turismo) reuniram-se virtualmente com os superintendentes de instituições financeiras (Banco do Brasil e Sicredi) para negociar crédito emergencial em apoio a empresas do turismo de Mato Grosso do Sul.

Tendo em vista o início das medidas de enfrentamento à pandemia orientadas pelo Governo Estadual, a Fundação de Turismo do Mato Grosso do Sul e o Conselho Estadual de Turismo se reuniram extraordinariamente para discutir readequações ao planejamento estratégico apresentado e avaliar impactos no setor, com o apoio de entidades parcerias e do próprio *trade* turístico.

Após essas diversas reuniões para buscar apoio ao *trade*, a FUNDTUR/MS lançou oficialmente em junho de 2020, o Plano de Retomada do Turismo de Mato Grosso do Sul, caracterizado por um trabalho contínuo de articulação política e institucional junto ao

Governo Federal via Fundação de Turismo, Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo (Fornatur) e em conjunto com o Governo Estadual, Conselho Estadual de Turismo e entidades parceiras, para dar suporte ao *trade* que enfrenta dificuldades durante esse período de crise sem precedentes.

Diante desse cenário e através das pesquisas realizadas é possível identificar os gargalos e possibilita que a FUNDTUR/MS possa tomar decisões mais assertivas, de modo que o suporte chegue a ponta conforme a necessidade do setor que foi fortemente impactado e que enfrenta grande dificuldade de retomada, em que a organização tem papel fundamental e vem trabalhando ativamente nesse sentido, conforme explanado na questão referente as medidas tomadas para mitigar as consequências e desdobramentos da pandemia.

Essas ações permitem que os tomadores de decisões criem estratégias e planejem melhor para reduzir o impacto da pandemia na atividade turística. Também é importante reconhecer a inter-relação dos diferentes setores do turismo.

Portanto, não se pode simplesmente ajudar um setor, digamos, a indústria hoteleira, e esperar que tudo dê certo. A natureza da inter-relação do turismo requer que os formuladores de políticas vejam a indústria de uma perspectiva mais holística.

Entretanto, as diversas reuniões dos representantes do setor não foram tão eficientes para minimizar os impactos da pandemia, pois não foram práticas e com aplicabilidade imediata como o setor necessitava, assim, os créditos emergenciais por exemplo, chegaram tarde demais (ou nunca chegaram), devido as burocracias, exigências e escassez. Visto ainda que, grande parte das empresas não possuem capital de giro para sustentar seus negócios a longo prazo (até a estabilização da pandemia).

8.2.2 Resiliência no turismo e suas implicações complexas com a COVID-19

Nessa pesquisa, optou-se também por apresentar uma análise teórica da resiliência no turismo e suas implicações complexas com a COVID-19 sob a ótica das três propriedades de Carpenter *et al.*, (2001): a primeira está relacionada a quantidade de mudanças que o sistema pode sofrer e ainda permanecer com a estrutura e função sob controle; a segunda está relacionada a capacidade do sistema em apresentar falta de organização ou de se auto-organizar; a terceira está relacionada a capacidade de desenvolvimento do sistema no processo de aprendizagem e adaptação.

A atividade turística é cercada por diversos fatores e forças extrínsecas, que afetam

direta e indiretamente o turismo. Os desastres naturais, por exemplo, causam impactos profundos na estrutura e função. Contudo, existem outras forças extrínsecas, que não afetam a estrutura, mas não mantêm a função sob controle, como a pandemia de COVID-19.

Nesse sentido, em 2020, o setor do turismo perdeu 303.943 postos de trabalho formais, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério da Economia. A título de comparação, Mato Grosso do Sul de janeiro a dezembro de 2020 perdeu 2.017 postos de trabalho, sendo 58% do setor de Alimentação e 24,5% do setor de hospedagem. Ressalta-se que os dados do CAGED são referentes a admissões e demissões dos empregados regidos pelo regime CLT (o indicador mede a diferença entre contratações e demissões), nesse sentido temos um panorama apenas do mercado formal do setor. De acordo com o Ipea, 53% das ocupações nas ACTs são empregos informais.

Em 2019, foram encerradas 3.314 empresas de janeiro a dezembro em Mato Grosso do Sul, destas, 278 relacionadas às ACTs (8,3% de todas as empresas fechadas). A título de comparação, em 2020, foram encerradas 3.992 empresas de janeiro a dezembro, e destas, 363 relacionadas às ACTs (9,0% de todas as empresas fechadas). A variação no número de empresas fechadas relacionadas às ACTs foi de +30,6% em relação a 2019. A queda no faturamento das empresas do setor chegaram a 100% conforme pesquisa de Sondagem Empresarial (1ª rodada em abril), em que foi verificado os primeiros impactos gerados.

Como visto, demissões de funcionários foram relatadas e licenças não remuneradas (MP nº 396/2020) usadas para fazer frente a perdas financeiras no setor, delineando estratégias de redução de custos. Entretanto, a implementação de várias medidas de cortes de custos sempre é possível, mas a dificuldade está nos custos fixos altíssimos do setor, que fizeram que muitas organizações fechassem suas portas definitivamente. Assim, as organizações certamente deverão repensar seus modelos de negócios com base nas perdas geridas e nas condições de mercado para o futuro.

Um dos fatores que potencializaram tal situação é a falta de organização do governo federal, diante da gravidade da pandemia. Nessa perspectiva, foi instaurada a CPI da COVID-19 com uma lista de 23 acusações/críticas, dentre elas a ineficácia do PRONAMPE – Programa de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Lei nº13.999/2020), que disponibiliza uma linha de crédito com juros baixos, com pagamento em longas parcelas para ajudar às micro e pequenas empresas a evitar demissões.

Além disso, a CPI apura a falta de interesse na compra de vacinas de diversos laboratórios (recusou 70milhões de doses da vacina da Pfizer) e o descrédito com a eficácia da

Coronavac. Mas também, atrasou demasiadamente o pagamento do auxílio-emergencial (piorando ainda mais a situação dos mais vulneráveis) e a criação do comitê de combate à COVID-19.

Outra questão a ser destacada, é que esse período de isolamento gere uma reflexão por parte dos turistas a respeito de suas práticas e seus comportamentos turísticos anteriores, fazendo o turismo ser repensado a partir do atual modelo. Partindo dessa premissa, haverá menor quantidade de viagens internacionais e maior fluxo nos destinos próximos às residências dos turistas, o que resultará na prevenção de destinos superlotados. Evidencia-se que as atividades turísticas no Estado não se caracterizam como turismo de massa e, portanto, têm na singularidade de seus atrativos os limitadores que tornam - se sua maior oferta aos turistas.

Certamente que diante dos grandes impactos provocados pela COVID-19, o sistema turístico passará por um longo processo de aprendizagem e adaptação, pois essa não foi a primeira e muito menos será a última crise sanitária de imensas proporções.

Por conta do isolamento, os clientes substituíram as compras em lojas físicas por compras *online*, e o mesmo aconteceu com as viagens, dando espaço para entrarmos definitivamente no Turismo 4.0, visto que isso já vinha acontecendo, porém de maneira gradual. Assim, o *trade* turístico terá que adaptar-se e aprender com a situação para aumentar a presença digital e o acompanhamento da jornada dos viajantes. Com restrições necessárias ao atendimento presencial do público o setor de A&B tiveram que adaptar-se, adotando um novo modelo de serviços, o *delivery* (por meio de aplicativos). Contudo, nem todas as organizações conseguiram adaptar-se a essa nova realidade, diante das altíssimas taxas cobradas pelos aplicativos de comida, que variam de 12 a 27%.

No processo de aprendizagem, adquirimos atitudes que foram e são necessárias para a sobrevivência dos meios de hospedagem diante dos protocolos de biossegurança, assim, aumentaram a frequência de limpeza dos banheiros, elevadores, corrimãos e maçanetas, além de providenciar a aquisição dos insumos de limpeza necessários para essas medidas. Assim, uma mudança significativa no perfil do turista, que hoje ao realizar o seu planejamento de viagem, busca algumas informações antes de visitar um destino, tais como: as medidas de segurança adotada, o controle e o sistema sanitário do destino.

Além disso, as perspectivas são de que tanto o sistema turístico, como a sociedade, deverão passar por uma adaptação, visto que a mudança no comportamento dos turistas/ consumidores e por conta do chamado “novo normal”, há esperança de um

novo turista, com maior consciência sustentável, maior preocupação com o desenvolvimento local. Dessa forma, há uma nova oportunidade para se moldar comportamentos desejáveis nos turistas, visto que o sistema turístico desejava há algum tempo um novo perfil de consumidores.

As pesquisas apontam que o sistema turístico deve aprender e atender as mudanças no consumo dos turistas/consumidores, pois irão passar a dar preferência por destinos em que seja possível praticar atividades ao ar livre, em contato com natureza, que não seja massivo (busca por lugares tranquilos), busca por exclusividade, usufruto do turismo de proximidade (de preferência que a viagem possa ser feita de carro e com acompanhantes que moram na mesma residência). Uma das lições diz respeito à questão da segurança, que sempre foi uma preocupação, entretanto, em razão da pandemia, essa preocupação se faz redobrada não só na segurança sanitária, mas também social e alimentar. Assim, o turista se preocupará mais com a biossegurança do local escolhido (hotel, pousada ou imóvel de temporada).

Desse modo, segmentos como ecoturismo e turismo rural são tendências de busca dos viajantes. O turismo regional e doméstico serão os mais praticados nesse primeiro momento, uma vez que o retorno do consumo se dará de forma gradual e ainda sob medidas de distanciamento social, baseado no atendimento de protocolos de saúde. Mas a volta efetiva às atividades, dependerá da certeza de imunização da população, que está a passos lentos.

Assim, uma das tendências apontadas no que tange ao comportamento do viajante pós pandemia diz respeito a busca por vivências na natureza (evidenciando o segmento do ecoturismo e turismo rural) e viagens mais próximas de casa (tendem a ser com carro próprio ou carro alugado, o que traz maior flexibilidade para o roteiro e controle em relação aos cuidados com higienização durante o trajeto, de modo a prezar pela segurança).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora esperada, a chegada da pandemia ao Brasil encontrou um país economicamente enfraquecido, instável politicamente e com ausência de investimentos públicos em saúde e educação quando comparado a outros países. Com tantas evidências negativa e ainda com o descrédito do poder público quanto à gravidade desse vírus, a pandemia se disseminou em uma velocidade impressionante em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal.

O estado de Mato Grosso do Sul, de origem e tradição agropecuária, tem ao longo de seu território, um privilegiado potencial para exploração da atividade turística. Principalmente, a região Bonito-Serra da Bodoquena que conta com seis municípios integrantes, e tem Bonito como principal destino.

Com a atual crise relacionada à saúde, em que manter o distanciamento social é um fator determinante, a tendência natural é mudar para destinos alternativos, não massificados, que oferecem níveis mais altos de segurança. Isso pode beneficiar destinos, como é o caso de Bonito, que possui desde 1995, ano de criação do COMTUR, a normativa Nº 009/95 que estipula a obrigatoriedade da utilização do *Voucher Único* em nível municipal, o que demonstra organização e controle da atividade turística local.

Na contramão das tendências está Campo Grande, que busca no turismo de negócios uma alternativa de desenvolvimento econômico. Em termos de segmentos de turismo, as viagens de negócios sofreram mais do que as de lazer, devido à desaceleração global da atividade comercial.

A maior parte das atividades que compõem o terceiro setor do estado segue ainda sem perspectiva de recuperação significativa do nível de atividade nos próximos meses, em virtude do caráter não essencial do consumo desses serviços. Além do aumento significativo no número de casos e óbitos. Os últimos números de Mato Grosso do Sul (22/02/2021) são desanimadores, com mais de 175.544 casos confirmados e 3.204 óbitos (SES-MS, 2021). Um alento para a população sul-mato-grossense é que o estado é um dos que mais vacinaram, 3,82% da sua população total (MS, 2021).

Com desafios sem precedentes enfrentados pelo setor de serviços na era COVID- 19, espera-se que os pesquisadores da área mudem seu foco de pesquisa para apresentar soluções para minimizar os impactos no turismo. Assim, o pesquisador da área precisará fornecer respostas a uma série de perguntas críticas, tais como: quais as ações e estratégias de retomada? Quais as contribuições dos estudos da gestão de crises e complexidade para o

enfretamento dessa pandemia?

Esta pesquisa afirma que a forma como o conhecimento é gerido em uma organização propicia a capacidade de suportar a turbulência, desenvolver novas capacidades e, até mesmo, criar novas oportunidades na luz da adversidade, sendo também um assunto passível de ser aplicado em diversas situações de crise.

Embora Mair *et al.* (2016) tenham realizado recentemente uma revisão narrativa das estratégias de recuperação pós-desastre e pós-crise para destinos turísticos, não houve progresso em uma revisão mais ampla sobre a articulação com a complexidade.

A COVID-19 apresenta uma oportunidade única em que a bomba institucional está preparada para a transformação. Resta saber se isso levará a uma transformação radical do setor do turismo, mas a marca que isso deixará na demanda e na oferta do turismo terá impactos incrementais de longo prazo nos próximos anos e, em última análise, nos aproximará da transformação do turismo.

Isso exigiria um grande salto de fé por parte das regiões de destino ao se prepararem para sair da crise e também exigiria uma mudança no comportamento coletivo do turista, diferente de tudo que vimos antes. Isso não significa que uma recuperação vigorosa resultará em um retorno aos negócios normais em pouco tempo.

9.1 IMPLICAÇÃO DO ESTUDO

Como mencionado anteriormente, houve uma imensa dificuldade na aplicabilidade das entrevistas, onde dois gestores retornaram o contato e responderam o roteiro, que foram encaminhados por e-mail. Entretanto, dados do Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul apontaram a relevância das pesquisas sobre o impacto da COVID-19 como ferramenta para auxiliar o setor, contradizendo as informações desta pesquisa e do pesquisador.

A natureza prática deste estudo torna-o difícil, mas é necessário aumentar a validade das pesquisas relacionadas à pandemia. Devido à limitação de tempo e respostas, este estudo não conseguiu obter a participação do sistema turístico como um todo. Portanto, estudos futuros são aconselhados a incluir outros universos de pesquisa, que serão úteis para mitigar o impacto da crise e recuperação pós-crise.

O pequeno tamanho da amostra também é digno de nota. Embora seja possível realizar um estudo qualitativo com apenas uma amostra (JENNINGS, 2010), é sempre melhor envolver uma amostra diversa para se ter uma perspectiva mais ampla.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

AIEST. **The response of governments vis-à-vis the economic ramification of SARS-CoV-2**. Disponível em:

https://www.aiest.org/fileadmin/memberplatform/invoices/user_upload/Report_20200403_Government_Response.pdf. Acesso em: 09 ago. 2020.

ALLISON, H.; HOBBS, R. **Science and polic in natural resource management: understanding system complexity**. Cambridge University Press: Cambridge, 2006.

ALONSO-ALMEIDA, Maria del Mar; BREMSER, Kerstin. Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. **International Journal Of Hospitality Management**, [S.L.], v. 32, p. 141-148, mar. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>.

AMARAL, L. A. N.; OTTINO, J. M. Complex networks. **The European Physical Journal B - Condensed Matter**, [S.L.], v. 38, n. 2, p. 147-162, 1 mar. 2004. Springer Science and Business Media LLC. DOI: <http://dx.doi.org/10.1140/epjb/e2004-00110-5>

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ANSELMO, E. **Modelo de gestão não linear: a Teoria do Caos e Complexidade aplicada à gestão de empresas de alto crescimento em ambientes dinâmicos e imprevisíveis**. 2005. 155 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ARDICHVILI, A.; MANDERSCHIED, S. V. Emerging Practices in Leadership Development. **Advances In Developing Human Resources**, [S.L.], v. 10, n. 5, p. 619-631, out. 2008. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422308321718>.

ARMSTRONG, M. **Como ser um gerente melhor: técnicas provadas de A-Z sobre as habilidades essenciais que todo gerente precisa ter**. 3. ed. São Paulo: Clio Editora, 2008.

ASSAF, Albert; SCUDERI, Raffaele. COVID-19 and the recovery of the tourism industry. **Tourism Economics**, [S.L.], v. 26, n. 5, p. 731-733, 12 jun. 2020. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1354816620933712>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS. Disponível em: <http://abav.com.br/ms>. Acesso em: 01 set. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES – ABRASEL. Disponível em: <https://ms.abrasel.com.br/>. Acesso em: 18 set. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH. Disponível em: <http://abav.com.br/ms>. Acesso em: 09 ago. 2020.

ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE TRANSPORTE AÉREO (IATA). 2020: **O pior ano da história da aviação para a demanda de viagens aéreas**. Genebra: Press Release, n.06, 2021. Disponível em:

<https://www.iata.org/contentassets/9acb79cb3f2a4243af09f822c72f4355/2021-02-03-02-pt.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2021.

ASSUNÇÃO, R. R.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, [S.l.], v. 28, n. 74, p. 213-228, 2017.

AXELROD, R.; COHEN, M. **Harnessing complexity**: organizational implications of a scientific frontier. The Free Press: New York, 1999.

BAGGIO, R. Symptoms of complexity in a tourism system. **Tourism Analysis**, Vol. 13, p. 1-20, 2008.

BAGGIO, R.; SAINAGHI, R. Complex and Chaotic Tourism Systems: Towards a Quantitative Approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 23 (6): 840–61, 2011.

BANK, A. D. One Year of Living with COVID-19. **Adb Covid-19 Policy Database**, [S.L.], p. 1-124, maio 2021. Asian Development Bank. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/tcs210151-2>.

BARBOSA, W.; CRISPIM, S. F. **As Teorias do Caos e da Complexidade na Gestão Estratégica**. São Paulo: IMES, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTIK, A. W. *et al.* The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. **Proceedings Of The National Academy Of Sciences**, [S.L.], v. 117, n. 30, p. 17656-17666, 10 jul. 2020. Proceedings of the National Academy of Sciences. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.2006991117>.

BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.11, n.3, p.23-38, TRI III 2017. ISSN 1980-7031.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALUMM, N. Qualidade, quantidade e interesses de conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAUM, T.; HAI, N. T. T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, [S.L.], v. 32, n. 7, p. 2397-2407, 18 maio 2020. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/ijchm-03-2020-0242>.

BENI, M. C. Sistema de Turismo – SISTUR: Estudo do Turismo face à moderna teoria de

sistemas. **Turismo em análise**, 1(1), 1990.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1998.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 12º ed. rev. e atualiz. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

BENI, M. C.; MOESCH, M. A teoria da complexidade e o ecossistema do turismo. **Turismo - Visão e Ação**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 430-457, 10 out. 2017.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

BERRY, B.; GAMIELDIEN, J.; FIELDING, B. C. Identification of new respiratory viruses in the new millennium. **Viruses**, 7(3), 996–1019, 2015. DOI: <https://doi.org/10.3390/v7030996>

BERT, F. *et al.* Norovirus Outbreaks on Commercial Cruise Ships: A Systematic Review and New Targets for the Public Health Agenda. **Food Environ Virol** 6, 67–74, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12560-014-9145-5>

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BES, F. T. de; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

BICKAN, L.; ROG, D. J. **Handbook of applied social research methods**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

BIGGS, R. *et al.* Towards principles for enhancing the resilience of ecosystem services. **Annual review of environment and resources**, [S.l.], v. 37, p. 421-448, 2012.

BITTAR, M. **Mato Grosso do Sul: do Estado sonhado ao Estado construído (1892-1997)**. 1997. 2 v. Tese (Doutorado em História) – FFLCH/USP, São Paulo, 1997.

BLEIBERG, J.; WILLIAMS, C. Officers are scared out there: Coronavirus hits US police. AP NEWS, 2020. Disponível em: <https://apnews.com/article/police-us-news-ap-top-news-mi-state-wire-virus-outbreak-069d01bafbb1f15b1f6c4a4479ab1456>. Acesso em: 3 abr. 2020.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. 2008. 122 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

BONILLA, J. Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de la información y las comunicaciones, en **Anuario Turismo y Sociedad**, vol. xiv, p. 33-45, 2013.

BOSCHMA, R., KOEN, K. Evolutionary economic geography. *In*: CLARK, G. L. *et al.* **The new Oxford handbook of economic geography**. Oxford: Oxford University Press, 2018.

BOULLÓN, R. C. **Planejamento do espaço turístico**. Tradução de: BAPTISTA, J. V. Bauru (SP): EDUSC, 2002.

BOULLÓN, R. C. **Planificación del espacio turístico**. 4ª ed. México : Trillas, 2006.

BROUDER, P.; SAARINEN, J. Co-evolution and resilient regions: Moving towards sustainable tourism development. In Saarinen, J.; GILL, A. M. (Eds). **Resilient Destinations: governance strategies in the transition towards sustainability in tourism**, p. 67-76, 2019. London, Routledge.

BROWN, A. The roles of transportation and transportation hubs in the propagation of influenza and coronaviruses: A systematic review. **Journal of Travel Medicine**, 23(1), tav002, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1093/jtm/tav002>.

BURINI, F. **Tourism facing a pandemic: from crisis to recovery**. [S.l.]: Università degli studi di Bergamo, 2020.

BURKLE, F. M. Jr. Globalization and disasters: Issues of public health, state capacity and political action. **Journal of International Affairs**, 59(2), 231–265, 2006.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

BUTLER, R. W. The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. **Canadian Geographer**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 5-12, 1980.

CADASTRO GERAL DE EMPREGOS E DESEMPREGADOS – CAGED. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/assuntos/empregador/caged>. Acesso em: 10 out. 2020.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAPONI, S. Covid-19 no Brasil: entre o negacionismo e a razão neoliberal. **Estudos Avançados**, [S.L.], v. 34, n. 99, p. 209-224, ago. 2020. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3499.013>.

CARPENTER, S. et al. From Metaphor to Measurement: resilience of what to what? **Ecosystems**, [S.L.], v. 4, n. 8, p. 765-781, dez. 2001. Springer Science and Business Media LLC. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10021-001-0045-9>.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**. Tradução de Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARLISLE, Y.; MCMILLAN, E. Innovation in organizations from a complex adaptive systems perspective. **Emergence: Complexity and Organization**, [S.l.], v. 8, p. 2- 9, 2006.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CASTRO, A. L. C. **Glossário de defesa civil estudos de riscos e medicina de desastres**. 2.ed. Brasília: Imprensa Nacional, 1998.

CASTRO, J. A. de. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. São Paulo: Aduaneiras,

1998.

CAWLEY, M.; GILLMOR, D. A. Integrated rural tourism. **Annals Of Tourism Research**, [S.L.], v. 35, n. 2, p. 316-337, abr. 2008. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2007.07.011>.

CHINAZZI, M. et al. The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. **Science**, [S.L.], v. 368, n. 6489, p. 395-400, 6 mar. 2020. American Association for the Advancement of Science (AAAS). DOI: <http://dx.doi.org/10.1126/science.aba9757>.

CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P.; RYKKJA, L. H. Organizing for Crisis Management: building governance capacity and legitimacy. **Public Administration Review**, [S.L.], v. 76, n. 6, p. 887-897, 17 abr. 2016.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATTO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHOW, I. H. The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies. **Employee Relations**, [S.L.], v. 26, n. 6, p. 626-642, 2004.

CHOWELL, G.; NISHIURA, H. Transmission dynamics and control of Ebola virus disease (EVD): A review. **BMC Medicine**, 12(1), 196, 2014 DOI: <https://doi.org/10.1186/s12916-014-0196-0>.

COCHRANE, J. The Sphere of Tourism Resilience. **Tourism Recreation Research**, 35(2), p. 173-186, 2010.

COELHO, M. de F.; MAYER, V. F. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? **Gestão e Sociedade**, [S.L.], v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 1 jun. 2020. Revista Gestão e Sociedade. DOI: <http://dx.doi.org/10.21171/ges.v14i39.3306>.

COLANDER, D. **Complexity and the History of Economic Thought**. New York: **Routledge Publishers**, 2000.

COKER, R. J. Emerging infectious diseases in southeast Asia: regional challenges to control. **The Lancet**, 377(9765), 599-609, 2011. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(10\)62004-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(10)62004-1).

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **Turismo perdeu quase 50 mil estabelecimentos em seis meses de pandemia**. Disponível em: <https://www.portaldocomercio.org.br/noticias/cnc-turismo-perdeu-quase-50-mil-estabelecimentos-em-seis-meses-de-pandemia/324300>. Acesso em: 20 nov. 2020

COSTA, A. M.; RIZZOTTO, M. L. F.; LOBATO, L. de V. C. Na pandemia da Covid-19, o Brasil enxerga o SUS. **Saúde em Debate**, [S.L.], v. 44, n. 125, p. 289-296, jun. 2020. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-1104202012500>.

CRÓ, S.; MARTINS, A. m. Structural breaks in international tourism demand: are they caused by crises or disasters? **Tourism Management**, [S.L.], v. 63, p. 3-9, dez. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.009>.

DAHLES, H.; SUSILOWATI, T. P. Business resilience in times of growth and crisis. **Annals Of Tourism Research**, [S.L.], v. 51, p. 34-50, mar. 2015.

DEKKERS, R. **Applied Systems Theory**. Springer Internacional Publishing: Switzerland, 2015. <https://doi.org/10.1007/978-3-4319-10846-39>.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2000.

DOLNICAR, S.; CROUCH, G. I.; LONG, P. Environment-friendly Tourists: what do we really know about them? **Journal Of Sustainable Tourism**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 197-210, 20 fev. 2008. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.2167/jost738.0>.

DUIT, A.; GALAZ, V. Governance and Complexity Emerging Issues for Governance Theory. **Governance**, [S.L.], v. 21, n. 3, p. 311-335, jul. 2008. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00402.x>.

EDGAR, D. A.; NISBET, L. A matter of chaos: some issues for hospitality businesses. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 6-9, abr. 1996.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FAN, Y. Y.; JAMISON, D. T.; SUMMERS, L. H. Pandemic risk: how large are the expected losses? **Bulletin of the World Health Organization**, 96(2), 129–134, 2018. DOI: <https://doi.org/10.2471/BLT.17.199588>

FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 23, n. 7, p. 561-594, 2002.

FARRELL, B.H.; TWINING-WARD, L. (2004) Reconceptualizing tourism. **Annals of Tourism Research** 31 (2), 274–295.

FAULKNER, B. **The future ain't what it used to be: coping with change, turbulence and disasters in tourism research and destination management**. Brisbane: Griffith University, 2000.

FAULKNER, B. Rejuvenating a maturing tourist destination: the case of the gold coast. **Current Issues in Tourism**, [S.L.], v. 5, n. 6, p. 472-520, 2002.

FAULKNER, B., RUSSELL, R. Chaos and complexity in tourism: in search of a new perspective. **Pacific Tourism Review**, [S.L.], v. 1, p. 93-102, 1997.

FAULKNER, B., RUSSELL, R. Turbulence, chaos and complexity in tourism systems: a research direction for the new millennium. *In*: FAULKNER, B.; MOSCARDO, G.; LAW, E. (Eds.). **Tourism in the 21st century: lessons from experience**. London: Continuum, 2001.

FAULKNER, B., VALERIO, P. An integrative approach to tourism demand forecasting. **Tourism Management**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 29-37, 1995.

FAULKNER, B., VIKULOV, S. Katherine, washed out one day, back on track the next: a post-mortem of a tourism disaster. **Tourism Management**, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 331-344, 2001.

FINK, A. **How to sample in surveys**. Thousand Oaks: Sage, 1995. (The Survey Kit, v. 6)

FLEMING, B. C. The Other Side of COVID-19. **The American Journal Of Sports Medicine**, [S.L.], v. 48, n. 14, p. 3415-3416, 30 nov. 2020. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0363546520973604>.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução: Magda Lopes, revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013.

FORTIN, R. **Compreender a complexidade: Introdução ao método de Edgar Morin**. Tradução de Armando Pereira da Silva. Instituto Piaget: Lisboa, 2007.

FRANCO, M. H. P. **Intervenção psicológica em emergências: fundamentos para a prática**. São Paulo: Summus, 2015.

FRANKS, P.W. Coronavirus: why the Nordics are our best bet for comparing strategies. The Conversation. P. 1 -4. Publicado em: 03 de abril de 2020. Disponível em: <https://theconversation.com/coronavirus-why-the-nordics-are-our-bestbet-for-comparing-strategies-135344>. Acesso em: 12 de maio de 2020.

FUNDAÇÃO DE TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL. Disponível em: <https://www.turismo.ms.gov.br/>. Acesso em: 14 dez. 2020.

GANI, A; SINGH, R. Managing Disaster and Crisis in Tourism: A Critique of Research and a fresh Research Agenda. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, Volume 8 (4), 2019.

GLADU, A. **Crisis and emergency management: a guide for managers of the public service of Canada**. Canadá: Canadian Centre for Management Development, 2003. Disponível em: <http://publications.gc.ca/site/archivée-archived.html?url=http://publications.gc.ca/Collection/SC94-101-2003E.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

GLAESSER, D. **Crisis Management in the Tourism Industry**. 2ª ed. Oxford - United Kingdom: Butterworth Heinemann, 2006. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080464596>.

GLEICK, J. **Caos: a criação de uma nova ciência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

GHADERI, Z., MATSOM, A. P, WANG, J. Organizational learning in tourism crisis management: an experience from Malaysia. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, [S.l.], v. 31, n. 5, p. 627-648, 2014.

GHALJAIE, F.; NADERIFAR, M.; GOLI, H. **Snowball sampling: a purposeful method of sampling in qualitative research**. Strides Dev Med Educ [Internet]. 2017 [cited 2020 Sept 30];

4(3):e67670. Available from:
<https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1772834>.

GHEBREYESUS, T. A. **WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19**: 11 March 2020. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 14 dez. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOVANNINI, F. **As organizações e a complexidade**: um estudo dos sistemas de gestão da qualidade. 2002. 204 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. **Organização eficaz**: como prosperar em um mundo complexo e caótico, usando um modelo de racional de gestão. São Paulo: Nobel, 2004.

GLAESSER, D. **Crisis Management in the Tourism Industry**. 2^a ed. Butterworth Heinemann, Oxford, UK, 2006. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080464596>.

GODFREY-SMITH, P. **Complexity and the function of mind in nature**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010.

GOMES, A. D. Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. **Psicologia**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 279-294, 1994.

GÖSSLING, S.; SCOTT, D.; HALL, C. Michael. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of covid-19. **Journal Of Sustainable Tourism**, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 1-20, 27 abr. 2020.

GRECHI, D. C. **O desenvolvimento turístico sob a ótica da economia institucional**: uma análise do caso de Bonito-MS. Orientador: Eduardo Ernesto Filippi, 2011. Tese (Doutorado em Economia do Desenvolvimento Regional) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2011.

GREGGER, M. The human/animal interface: Emergence and resurgence of zoonotic infectious diseases. **Critical Reviews in Microbiology**, 33(4), 243–299, 2007.
<https://doi.org/10.1080/10408410701647594>.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 3. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2007.

GUERREIRO, R. A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. São Paulo: FGV, 1989.

GUIMÓN, J.; NARULA, R. Ending the COVID-19 pandemic requires more international collaboration. **Research-Technology Management**, [S.l.], v. 63, n. 5, p. 38- 41, 2 set. 2020.

HALL, C. M. Biological invasion, biosecurity, tourism, and globalisation. In D. Timothy (Ed.), **Handbook of globalisation and tourism** (p. 114–125), 2020. Edward Elgar.

HALL, C. M. Tourism, biodiversity and global environmental change. In: GOSSLING, S.; HALL, C. M. (Eds.), **Tourism and global environmental change: Ecological, economic, social and political interrelationships** (p. 142–156), 2006. Routledge.

HANDY, C. **Understanding organizations**. Harmondsworth: Penguin Books, 1985.

HARDY, A. L.; BEETON, R. J. Sustainable Tourism or Maintainable Tourism: managing resources for more than average outcomes. **Journal Of Sustainable Tourism**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 168-192, 29 set. 2001.

HARTMAN, S. Adaptive tourism areas in times of change. **Annals of Tourism Research**, [S.l.], p. 102987-103008, jun. 2020.

HARTMAN, S.; WIELENGA, B.; HESLINGA, J. H. The future of tourism destination management: building productive coalitions of actor networks for complex destination development. **Journal Of Tourism Futures**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 213-218, 24 jan. 2020.

HATLEVIK, I. K. R. The theory-practice relationship: reflective skills and theoretical knowledge as key factors in bridging the gap between theory and practice in initial nursing education. **Journal Of Advanced Nursing**, [S.l.], v. 68, n. 4, p. 868-877, 27 jul. 2011.

HENRIQUES, C. M. P.; VASCONCELOS, W. Crises dentro da crise: respostas, incertezas e desencontros no combate à pandemia da covid-19 no brasil. **Estudos Avançados**, [S.l.], v. 34, n. 99, p. 25-44, ago. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3499.003>.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Newbury Park: Sage Publications, 1982.

HOLLAND, J. **Hidden order: how adaptation builds complexity**. Cambridge: Perseu Books, 1995.

HON, K. L. Severe respiratory syndromes: Travel history matters. **Travel Medicine and Infectious Disease**, 11(5), 285–287, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2013.06.005>

HUANG, J. et al. SARS-CoV-2 infection of pluripotent stem cell-derived human lung alveolar type 2 cells elicits a rapid epithelial-intrinsic inflammatory response. **Cell Stem Cell**, [S.l.], v. 27, n. 6, p. 962-973, dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.stem.2020.09.013>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV IBRE). **Boletim macro**. Disponível em: https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2020-12/boletimmacroibre_2012.pdf. Acesso em: 13 jan. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html?view=municipio>. Acesso em: 29 set. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA – IPEA. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/code/37-codes-estaduais/noticias/67-ipea-debate- desigualdades-regionais-em-ms>. Acesso em: 02 out. 2020.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annu. Rev. Psychol.**, [S.l.], v. 46, p. 237-264, 1995.

JAMAL, T.; BUDKE, C. Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. **Journal of Tourism Futures**, Vol. 6 No. 2, p. 181-188, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0014>.

JEFFERY, K. T.; DAVID, M. M. 1918 influenza: The mother of all pandemics. **Emerging Infectious Diseases**, 12(1), 15–22, 2006.

JIA, Z. et al. A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. **Procedia Engineering**, [S.L.], v. 29, p. 138-143, 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2011.12.683>.

JIANG, Y., RITCHIE, B. W., BENCKENDORFF, P. Bibliometric visualisation: an application in tourism crisis and disaster management research. **Current Issues in Tourism**, [S.l.], v. 22, n. 16, p. 1925–1957, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1408574>.

JIANG, Y., RITCHIE, B. W. Disaster collaboration in tourism: Motives, impediments and success factors. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, [S.l.], v. 31, p. 70–82, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.09.004>.

JIANG, Y., RITCHIE, B. W., VERREYNNE, M. L. Building tourism organizational resilience to crises and disasters: a dynamic capabilities view. **International Journal of Tourism Research**, [S.l.], v. 21, n. 6, p. 882–900, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>.

JOHNSON, H. **Simply complexity: a clear guide to complexity theory**. Oxford: Oneworld Publications, 2009.

JOHNSON, N. P.; MUELLER, J. Updating the accounts: global mortality of the ‘Spanish’ 1918–1920 influenza pandemic. **Bulletin of the History of Medicine**, 76(1), 105–115, 2002. <https://doi.org/10.1353/bhm.2002.0022>

KAUFFMAN, S. **At home in the universe: the search for the laws of selforganization and complexity**. New York: Oxford University Press, 1995.

KAY, J., KING, M. The radical uncertainty of coronavirus. **Prospect**, London, 30 Mar. 2020.
KEGAN, R.; LAHEY, L. **Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock Potential in Yourself and Your Organization**. Boston, MA: Harvard Business, 2009.

KHAN, K. Spread of a novel influenza A (H1N1) virus via global airline transportation. **New England Journal of Medicine**, 361(2), 212–214, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1056/NEJMc0904559>

KILLINGRAY, D. A new ‘imperial disease’: The influenza pandemic of 1918–9 and its impact on the British Empire. **Caribbean Quarterly**, 49(4), 30–49, 2003. <https://doi.org/10.1080/00086495.2003.11829645>

KIM, P. S., LEE, J. E. Emergency management in Korea and its future directions. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, [S.l.], v. 6, n. 4, p. 189-201, 1998.

KLEDT, F.; EVERS, P.; BENSON, D. Organizational complexity. In T. Havar-Simonovich, T.; D. Simonovich. (Vol. 1). p. 95-116. **Contemporary Theory and Practice of Organizations**, Part I: Understanding the Organization. Stuttgart: Verlag, 2016.

KNUTSON, B. J. et al. Identifying the dimensions of the guest's hotel experience. **Cornell Hospitality Quarterly**, [S.l.], v. 50, n. 1, p. 44-55, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Estratégia de comunicação integrada de marketing**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAATO, S. et al. Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: the stimulus-organism-response approach. **J. Retail. Consum. Serv.**, [S.l.], v. 57, p. 102224, 2020.

LABONTE, R.; MOHINDRA, K.; SCHRECKER, T. The growing impact of globalization for health and public health practice. **Annual Review of Public Health**, 32(1), 263–283, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-031210-101225>

LARSON, H. J. Blocking information on COVID-19 can fuel the spread of misinformation. **Nature**, v. 580, 2020. DOI: 10.1038/d41586-020-00920-w.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

LAW, E. PRIDEAUX, B. Crisis management: a suggested typology. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, [S.l.], v. 19, n. 2-3, p.1-8, 2006. DOI: 10.1300/J073v19n02_01.

LEIPER, N. **Tourism management**. Collingwood-Victoria, RMIT Press, 1995.

LEVY, D. Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 167-178, 14 jun. 2007. Wiley. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250151011>.

LIMA, M. **Porta Aberta – Geografia**. São Paulo: FTD, 2011.

- LIMBERGER, P. F. **Gestão do destino turístico: modelo de avaliação da experiência do turista com base nas online travel review**. 215 p. Tese (Doutorado em Turismo e Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú (SC), 2015.
- LIN, V.S.; MAO, R.; SONG, H. Tourism expenditure patterns in China. **Annals of Tourism Research**, Vol. 54, p. 100-117, 2015.
- LIU, B.; PENNINGTON-GRAY, L.; KRIEGER, J. Tourism crisis management: Can the Extended Parallel Process Model be used to understand crisis responses in the cruise industry. **Tourism Management**, Elsevier, vol. 55(C), p. 310-321, 2016.
- LLORET-CLIMENT, M.; NESCOLARDE-SELVA, J. A Sociocybernetics Data Analysis Using Causality in Tourism Networks. **International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering** Vol. 8 N. 8, p. 2324-2330, 2014.
- LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.
- LUDWIG, A. C. W. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.
- LUTZ, Brenda J.; LUTZ, James M.. Terrorism and tourism in the Caribbean: a regional analysis. **Behavioral Sciences Of Terrorism And Political Aggression**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 55-71, 11 out. 2018. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/19434472.2018.1518337>.
- MAIR, J.; WOLF, M.; SEELOS, C. Scaffolding: a process of transforming patterns of inequality in small-scale societies. **Academy Of Management Journal**, [S.l.], v. 59, n. 6, p. 2021-2044, dez. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.0725>.
- MAPHANGA, P. M.; HENAMA, U. S. The tourism impact of Ebola in Africa: Lessons on crisis management. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, 8(3), 2019. DOI: https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_59_vol_8_3_2019.pdf.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARIANI, M. A. P.; SORIO, A.; ARRUDA, D. de O. Carne ovina, turismo e desenvolvimento local: potencialidades para o Mato Grosso do Sul. **Revista Interações**, Campo Grande (MS), v.12, n.1, p.31-39, jan./jun.2011.
- MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Saúde. **Alerta coronavírus**. Disponível em: <http://www.coronavirus.ms.gov.br/>. Acesso em: 01 out. 2020.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAZÓN, A. I. M. Análisis relacional de sistemas turísticos: un marco de trabajo alternativo

en el proceso de planificación turística. **Tourism & Management Studies**, n. 8, p. 55-64, 2011.

MCDONALD, J. Complexity science: an alternative word view for understanding sustainable tourism development. **Journal of Sustainable Tourism**, 2009.

MCLAFFERTY, S. Placing Pandemics: geographical dimensions of vulnerability and spread. **Eurasian Geography And Economics**, [S.l.], v. 51, n. 2, p. 143-161, mar. 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.2747/1539-7216.51.2.143>.

MCKERCHER, B. A chaos approach to tourism. **Tourism management**, [S.l.], p. 425-434, 1999. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00008-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00008-4).

MCKERCHER, B., TUNG, V. Publishing in tourism and hospitality journals: is the past a prelude to the future? **Tourism management**, [S.l.], 2015.

MCMANUS, S. *et al.* **Resilience management**: a framework for assessing and improving the resilience of organisations. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/29489358_Resilience_Management_A_Framework_for_Assessing_and_Improving_the_Resilience_of_Organisations. Acesso em: 29 set. 2020.

MEDEL-LÓPEZ, I.; CABEZUELO, F. **Comunicação e liderança em contexto de pandemia**: estudo de caso de Andrew Cuomo como governador de Nova Iorque. Califórnia: Azusa Pacific University, 2020.

MEEKES, J. F.; BUDA, D. M.; DE ROO, G. Adaptation, interaction and urgency: a complex evolutionary economic geography approach to leisure. **Tourism Geographies**, 6688(May), p.1–23, 2017. DOI: 10.1080/14616688.2017.1320582.

MELLA, P. **Systems Thinking**. Intelligence in Action. New York, NY and Berlin: Springer Verlag, 2012. <https://doi.org/10.1007/978-88-470-2565-3>.

MEYER, A.; GABA, V.; COLWELL, K. **Organizing far from equilibrium**: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, ISSN 10477039, 16, p. 456–473, 2005.

MILLAR, D. P.; HEATH, R. L. **Responding to crisis**: a rhetorical approach to crisis communication. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

MIRANDA, E. C. P.; REJOWSKI, M. Turismo e hospitalidade no cenário da comunicação científica: avaliação de periódicos científicos eletrônicos. **Revista Rosa dos Ventos**, [S.l.], v. 5, n. 4, p. 559-576, 2013.

MITROFF, I. **Managing crisis before they happen**. New York: Amacom, 2000.

MIZRACHI, I.; FUCHS, G. Should we cancel? An examination of risk handling in travel social media before visiting ebola-free destinations. **Journal of Hospitality and Tourism Management** 28, p. 59-65, 2016.

MOLINA, S. **Conceptualización del turismo**. México, Limusa, 1991.

MORETTI, S. L. A.; CRUZ, M. C.; SILVA, C. C. B. A hospitalidade e a experiência de consumo no encontro de serviços: contribuições de um estudo bibliométrico em bases de dados nacionais e internacionais no período de 1982-2014 *In: SEMINÁRIO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO*, 12., 2015, Natal- RN. **Anais...** São Paulo: EDUCS, 2015.

MORETTI, S. L. Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração. *In: SEMINÁRIO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO*, 12., 2015, Natal. **Anais...** São Paulo: EDUCS, 2015.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J. **A inteligência da complexidade**. 2. ed. São Paulo: Petrópolis, 2000.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, E. **O método IV: as ideias: a sua natureza, vida, habitat e organização**. 2. ed. Martins: Publicações Europa-America, 2002.

MUSCILLO, A.; PIN, P.; RAZZOLINI, T. Covid19: unless one gets everyone to act, policies may be ineffective or even backfire. **Plos One**, [S.L.], v. 15, n. 9, p. 1-15, 11 set. 2020. Public Library of Science (PLoS).DOI: <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0237057>

NICOLAIDES, C. et al. Hand-hygiene mitigation strategies against global disease spreading through the air transportation network. **Risk Analysis**, 40(4): 723–740, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/risa.13438>

NOVELLI, M. et al. No Ebola... still doomed'–The Ebola-induced tourism crisis. **Annals of Tourism Research**, 70, 76–87, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.006>.

NOVELLI, M.; MORGAN, N.; NIBIGIRA, C. Tourism in a post-conflict situation of fragility. **Annals Of Tourism Research**, [S.l.], v. 39, n. 3, p. 1446-1469, jul. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2012.03.003>.

OBSERVATÓRIO DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL. **Impacto da COVID-19 no setor turístico de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: 2020. Disponível em: https://www.observatorioturismo.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/Relat%C3%B3rio_Sondagem_MS_copilado_Covid19.pdf. Acesso em: 07 mar. 2020.

OBSERVATÓRIO DO TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL. **Boletim mensal do turismo de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: 2021. Disponível em: https://www.observatorioturismo.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/05/boletim-mensal_marco_2021.pdf. Acesso em: 12 fev. 2021.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, V. M. de; VALADÃO, J. de A. D. **Entre a simplificação e a complexidade, a heterogeneidade:** Teoria Ator-Rede e uma nova. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(4), p. 877-899, 2017.

OLYA, H. G. T.; AL-ANSI, A. Risk assessment of halal products and services: implication for tourism industry. *Tourism Management*, [S.l.], v. 65, p. 279-291, abr. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2017.10.015>.

OLYA, H. G. T.; MEHRAN, J. Modelling tourism expenditure using complexity theory. *Journal Of Business Research*, [S.l.], v. 75, p. 147-158, jun. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.015>.

OGULIM, R., SELEN, W., HOUGHTON, L. Coordination in a tourism ecosystem: methods to tackle wicked problems. *Emergence: Complexity and Organization*, [S.l.], 2016.

ORCHISTON, C.; PRAYAG, G.; BROWN, C. Organizational resilience in the tourism sector. *Annals Of Tourism Research*, [S.l.], v. 56, p. 145- 148, jan. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/lang-es/index.htm>. Acesso em: 18 set. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. Disponível em: <https://www.who.int/portuguese/countries/bra/pt/>. Acesso em: 04 abr. 2020.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Barómetro OMT del Turismo Mundial, mayo 2020 – Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19, OMT, Madrid, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421954>.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – UNWTO. 2011. Disponível em: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19>. Acesso em: 22 out. 2020.

PAGE, S.; YEOMAN, I. How VisitScotland prepared for a flu pandemic. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 1(2), 167–182, 2007.

PARASKEVAS, A. Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, Vol. 44 No. 7, pp. 892-907, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740610680587>.

PATA. **Pacific Area Travel Association bounce back:** tourism risk, crisis and recovery management guide. Bangkok: PATA, 2011.

PEREIRA, C. H.; GRECHI, D. C.; LAMBERTI, E. As políticas públicas do turismo como fator impulsionador do desenvolvimento de Mato Grosso do Sul. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, [S.l.], n. 23, p. 4-5, 2017.

PETERSEN, E. et al. Rapid spread of Zika virus in the Americas – implications for public health preparedness for mass gatherings at the 2016 Brazil Olympic Games. *International Journal of Infectious Diseases*, 44, 11–15, 2016. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.ijid.2016.02.001>

PETRAGLIA, I. C. **Edgar Morin**: a educação e a complexidade do ser e do saber. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

PIMENTEL, T. D.; CARVALHO, F.C.C. de. Autoavaliação do grau de desenvolvimento da oferta turística com base em seus recursos, atrativos e produtos turísticos. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 12(1), p. 43-80, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i1p43>.

PIMENTEL, T. D.; PIMENTEL, M. P. C. Destino turístico como construção coletiva: os atores envolvidos e sua necessidade de articulação. **TURyDES**, 8, p. 1-13, 2015.

PONCHIROLLI, O. A teoria da complexidade e as organizações. **Revista Diálogo Educacional**, [S.l.], v. 7, n. 22, p. 81-100, 2007.

PONGSIRI, M. J. et al. Biodiversity loss affects global disease ecology. **BioScience**, 59(11), 945–954, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1525/bio.2009.59.11.6>

PRIDEAUX, B., LAWS, E., FAULKNER, B. Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. **Tourism Management**, [S.l.], v. 24, p. 475-487, 2003.

PROWSE, P.; PROWSE, J. Whatever happened to human resource management performance? **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 59, n. 2, p. 145-162, 2010.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviços. **Revista Hospitalidade**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 43-57, 2011.

RACHERLA, P.; HU, C. A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, [S.l.], v. 50, n. 4, p. 561-577, 24 jul. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965509341633>.

RADIC, A. *et al.* Apocalypse now or overreaction to coronavirus: the global cruise tourism industry crisis. **Sustainability**, [S.l.], v. 12, n. 17, p. 1925-1957, 27 ago. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su12176968>

RAMALHO, W.; LOCATELLI, R. L.; SILVA, S. da C. D. Análise organizacional sob a ótica da teoria da complexidade: proposição e aplicação de um modelo. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 200-223, 29 jun. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i2.1391>.

REDDY, R. K. *et al.* The effect of smoking on COVID-19 severity: a systematic review and meta-analysis. **Journal Of Medical Virology**, [S.L.], v. 93, n. 2, p. 1045-1056, 13 ago. 2020. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/jmv.26389>.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RITCHIE, B. W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. **Tourism Management**, [S.l.], v. 25, n. 6, p. 669–683, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>.

RITCHIE, B. W.; JIANG, Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. **Ann. Tour. Res.**, [S.l.], v. 79, p. 1–15, 2019.

ROSENHEAD, J. et al. **Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations**. *The Leadership Quarterly*, 30 (5), 101304, 2019.

RUSSELL, R. Chaos theory and its application to the tourism area life cycle model. *In: BUTLER, R. W. (ed.) The tourism area life cycle*. Clevedon: Channel View, 2005.

RUSSELL, R.; FAULKNER, B. Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. **Annals Of Tourism Research**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 556-579, jul. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2004.01.008>.

RUSSELL, R., FAULKNER, B. Movers and shakers: chaos makers in tourism development. **Tourism Management**, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 411-423, 1999.

RUSSELL, R., FAULKNER, B. Reliving the destination life cycle in Coolangatta: an historical perspective on the rise, decline and rejuvenation of an Australian seaside resort. *In: E. LAWS, B. FAULKNER, G. MOSCARDO (Eds.). Embracing and managing change in tourism: international case studies*. London: Routledge, 1998. p. 95-115.

SANCHO, A. **Introducción al turismo**. Madri, OMT, 1998.

SANDERSON, G. Exponential growth and epidemics. Canal do 3Blue1Brown no YouTube, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Kas0tIxDvrg&t=12s>. Acesso em: 24 de junho de 2020.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHMIDT, C.W. Zika in the United States: How are we preparing? **Environmental Health Perspectives**, 124(9), A157–A165, 2016.

SEABRA, C.; REIS, P.; ABRANTES, J. L. The influence of terrorism in tourism arrivals: a longitudinal approach in a mediterranean country. **Annals Of Tourism Research**, [S.L.], v. 80, p. 102811, jan. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2019.102811>.

SELLNOW, T. L.; SEEGER, M. W.; ULMER, R. R. Chaos theory, informational needs, and natural disasters. **Journal Of Applied Communication Research**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 269-292, jan. 2002. Informa UK Limited. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00909880216599>.

SES. **Secretaria de Estado de Saúde**. Disponível em: <https://www.saude.ms.gov.br/>. Acesso em: 16 de março de 2020.

SEMAGRO. **Zoneamento ecológico-econômico do Mato Grosso do Sul**. Disponível em:

<https://www.semagro.ms.gov.br/zoneamento-ecologico-economico-de-ms-zee-ms/>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SERVA, M. *et al.* Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.] , v. 50, n. 3, p. 276-287, 2010.

SHELLER, M. Reconstructing tourism in the Caribbean: connecting pandemic recovery, climate resilience and sustainable tourism through mobility justice. **Journal Of Sustainable Tourism**, [S.L.], v. 29, n. 9, p. 1436-1449, 14 jul. 2020. Informa UK Limited. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2020.1791141>.

SILVA, T. C. da. O turismo como um sistema complexo: sociabilidades, comunicações e desafios metodológicos. **Caderno Virtual de Turismo**. Dossiê Temático: II Seminário Nacional de Turismo e Cultura da Fundação Casa de Rui Barbosa. Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 53-65, abr. 2018.

SILVA, A. B. da.; REBELO, L. M. B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 777-796, jul./ago. 2003.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 1-14, 2015.

SILVA, E.L. da; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, M. A. C. da; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. Gestão por competências como estratégia de mudança organizacional. *In*: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 22., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009.

SIOMKOS, G. et al. (2010). Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. **Marketing Intelligence & Planning**, 28(6), 770-791, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02634501011078156>.

SIRKIN, H.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The hard side of change management. **Ieee Engineering Management Review**, [S.l.], v. 42, n. 4, p. 132-132, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/emr.2014.6966953>.

SIU, A.; WONG, Y. R. Economic impact of SARS: The case of Hong Kong. **Asian Economic Papers**, 3(1), 62–83, 2004. <https://doi.org/10.1162/1535351041747996>.

SPEAKMAN, M. A paradigm for the twenty-first century or metaphorical nonsense? The enigma of complexity theory and tourism research. **Tourism Planning & Development**, 14(2), 282-296, 2017.

SPEAKMAN, M.; GARAY, A. D. Perspectives on tourism development planning in Acapulco: conventional methods and complexity theory. **International Journal Of Tourism Sciences**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 203-221, out. 2016. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1080/15980634.2016.1257541>.

SPEAKMAN, M.; SHARPLEY, R. A chaos theory perspective on destination crisis management: evidence from Mexico. **Journal of Destination Marketing & Management**. [S.l.], p. 67-77, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.05.003>.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

STEVENS, H. These simulations show how to flatten the coronavirus growth curve. Washington Post, 2020. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/graphics/2020/world/corona-simulator>. Acesso em: 3 abr. 2020.

STEVENSON, N.; AIREY, D.; MILLER, G. Tourism policy making: the policymakers perspectives. **Annals of Tourism Research**, 35(3), 732–750, 2008.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TAUBENBERGER, J. K.; MORENS, D. M. 1918 Influenza: the mother of all pandemics. **Emerging Infectious Diseases**, 12(1), 15–22, 2006. DOI: <https://doi.org/10.3201/eid1209.05-0979>.

TEIXEIRA, E. L. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THOMÉ, R. L., SALIGNAC, A. O. **O gerenciamento das situações policiais críticas**. Curitiba: Genesis, 2001.

TITO, A. L. A.; ARAÚJO, M. V. P. Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 476- 491, 2019.

TREMBLAY, P.; WEGNER, A. **Indigenous/Aboriginal tourism research in Australia (2000–2008): Industry lessons and future research needs**. Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism, 2009.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. **Complexity Leadership Theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era**. The Leadership Quarterly, [S.L.], v. 18, n. 4, p. 298-318, ago. 2007. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>.

VELASQUEZ, G. G.; OLIVEIRA, J. P. **Teoria geral dos sistemas e turismo: reflexão e trajetória**. 2016. *Investigaciones Turísticas*, n. 11, p. 165-95, 2016.

VETROMILLE-CASTRO, R. Considerações sobre grupos em ambientes virtuais de aprendizagem como sistemas complexos. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 211-234, 2011.

VIOLIN, F. L.; ALVES, G. L. **Da pesca ao natural: trajetória do turismo em Mato Grosso do**

Sul (1970 a 2015). Sustentabilidade em Debate, Brasília, v. 8, n. 2, p. 130-46, 2017.

VIBOUD, C.; SIMONSEN, L. Global mortality of 2009 pandemic influenza A H1N1. **The Lancet Infectious Diseases**, 12(9), 651–653, 2012. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(12\)70152-4](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(12)70152-4).

WADA, E. K. Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. *In*: Dencker, A.; Bueno, M. (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WALKER, B. et al. (2004) Resilience, adaptability and transformability in socio-ecological systems. **Ecology and Society** 9(2): 5, 2004.

WALLER, M. J.; LEI, Z.; PRATTEN, R. Focusing on teams in crisis management education: an integration and simulation-based approach. **Academy Of Management Learning & Education**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 208-221, jun. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2012.0337>.

WANG, Y. Comparison of Basic Theories of Health Tourism at Home and Abroad. **Research on Technology, Economy and Management**, No. 3, 109-110, 2008.

WANG, Y.; DAVIDSON, M. C.G. A review of micro-analyses of tourist expenditure. **Current Issues In Tourism**, [S.L.], v. 13, n. 6, p. 507-524, nov. 2010. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500903406359>.

WANG, J.; RITCHIE, B. W. Understanding accommodation managers' crisis planning intention: an application of the theory of planned behaviour. **Tourism Management**, [S.L.], v. 33, n. 5, p. 1057-1067, out. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2011.12.006>.

WATTANACHAROENSIL, W.; STETTLER, J. Complexity Theory in Tourism. In *Delivering Tourism Intelligence: From Analysis to Action*. Bridging Tourism Theory and Practice, 11, 31-48, 2020. **Emerald Publishing Limited**.

WERNECK, G. L.; CARVALHO, M. S. A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cadernos de Saúde Pública**, [S.L.], v. 36, n. 5, p. 1-5, 2020. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311x00068820>.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência: descobrindo a ordem num mundo caótico**, 8. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

WOOD, T. N.; MUÑOZ, L. C. No rules, just right or is it?: the roled of themed restaurants as cultural ambassadors. **Tourism and Hospitality Research**, [S.l.], v. 7, n. 3-4, p. 242-255, 2006.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. *International Tourism Highlights, 2020 Edition*, UNWTO, Madrid, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422456>.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. *Conceptual Guidance on Tourism Statistics in the COVID-19 Context*, UNWTO, Madrid, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422432>.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. **Global economic impact and trends 2020**. Disponível em:

<https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global%20Economic%20Impact%20Trends%202020.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2020.

XITONG, G. et al. Chaos Theory as a lens for interpreting blogging. **Journal of Management Information Systems**, 26:1, p. 101-128, 2009. DOI: 10.2753/MIS0742-1222260105.

YEH, S-S. Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. **Tourism Recreation Research**, [S.L.], v. 46, n. 2, p. 188-194, 21 ago. 2020. Informa UK Limited. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/02508281.2020.1805933>.

ZAHRA, A.; RYAN, C. From chaos to cohesion: complexity in tourism structures: an analysis of New Zealand's regional tourism organizations. **Tourism Management**, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 854-862, jun. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2006.06.004>.

ZAQUINAULA, M. A. A. Propuesta De Un Modelo Alternativo De Funcionamiento Del Sistema Turístico. **European Scientific Journal**, ESJ, 13(17), 340, 2017. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n17p340>.

ZENKER, S.; KOCK, F. The coronavirus pandemic: a critical discussion of a tourism research agenda. **Tourism Management**, [S.l.], v. 81, p. 104164-104184, dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>.

ZUCCO, F. D. **Relações entre as dimensões motivação para viajar, fontes de informação utilizadas e qualidade percebida dos serviços por turistas de festivais: um estudo sobre Oktoberfest de Blumenau e de Munique**. 2012. 205 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, 2012.

APÊNDICE A - TERMO DE LIVRE CONSETIMENTO ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU TURISMO E HOTELARIA– DOUTORADO ACADÊMICO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Entende-se por Processo de Consentimento Livre e Esclarecido todas as etapas a serem necessariamente observadas para que o convidado(a) a participar de uma pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida.

Você está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado **“Gestão de crise e complexidade no sistema turístico: impactos e perspectivas a partir do cenário da COVID-19 no Mato Grosso do Sul”** de responsabilidade do pesquisador Rodrigo Hakira Minohara.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

O trabalho tem por objetivo analisar os impactos da COVID-19 sob a luz da complexidade no sistema turístico do Estado de Mato Grosso do Sul.

A participação nesta pesquisa consistirá em um roteiro de entrevistas semiestruturada com perguntas abertas relacionadas ao problema de pesquisa: Quais são os impactos causados pela COVID-19 no sistema turístico? Houve planejamento de ações e estratégias para minimizar os impactos da COVID-19 no sistema turístico? Como os estudos da complexidade podem contribuir na gestão de crises? Quais perspectivas para o sistema turístico pós COVID-19? Esses questionamentos serão aplicados aos principais gestores do turismo do estado de Mato Grosso do Sul, a fim de atender o objetivo proposto por essa pesquisa.

Os benefícios com a participação nesta pesquisa se apresentará a partir da análise de dados atualizados que constituirá com respostas parciais sobre os impactos reais e atuais da COVID-19 no sistema turístico do Estado de Mato Grosso do Sul, além de compreender a importância dos gestores no planejamento de ações e estratégias a fim de minimizar os impactos da COVID-19 no sistema turístico, ainda evidenciar as contribuições dos estudos da complexidade na gestão de crises e por fim apresentar as perspectivas do sistema turístico pós COVID-19.

Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com **Rodrigo Hakira Minohara**, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: **(67) 99138-1545**, e-mail: **rodrigominohara@gmail.com**, com o Comitê de Ética em Pesquisa da UNIVALI, - CEP/UNIVALI - Rua Uruguai, n. 458 Centro Itajaí / Bloco F6, andar térreo. Horário de atendimento: Das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 17:30. Telefone: 47- 33417738 - E- mail: **etica@univali.br**

Eu, _____,
RG nº _____ declaro ter sido informado e concordo
em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

Balneário Camboriú, 10 de fevereiro de 2021.

Assinatura do participante

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU TURISMO E
HOTELARIA – DOUTORADO ACADÊMICO****ROTEIRO DE ENTREVISTA****Gestão de crises e complexidade no sistema turístico: impactos e perspectivas a partir do cenário da COVID-19 no Mato Grosso do Sul****Pesquisador / Doutorando:**Rodrigo Hakira Minohara / e-mail: rodrigominohara@gmail.com**Orientadora:**Fabrícia Durieux Zucco/ Docente Pesquisadora CNPq – UNIVALI e-mail:
fabrizucco@gmail.com**1 – Dados de Identificação:**

Nome: _____

Função: _____

Organização: _____

Município: _____

Profissão: _____

Já haviam medidas para antecipar os impactos da COVID-19?**Quais foram as medidas tomadas para reduzir as consequências da COVID-19?****Quais foram as medidas para a recuperação/retomada das atividades?****Quais foram os impactos da COVID-19 na infraestrutura turística? E qual o papel da sua organização na minimização desses impactos?****Com a pandemia houveram mudanças nas relações sociais e ambientais? Quais as perspectivas de desenvolvimento pós COVID-19?**

APÊNDICE C - TERMO DE LIVRE CONSETIMENTO ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU TURISMO E HOTELARIA– DOUTORADO ACADÊMICO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Entende-se por Processo de Consentimento Livre e Esclarecido todas as etapas a serem necessariamente observadas para que o convidado(a) a participar de uma pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida.

Você está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado **“Gestão de crise e complexidade no sistema turístico: impactos e perspectivas a partir do cenário da COVID-19 no Mato Grosso do Sul”** de responsabilidade do pesquisador Rodrigo Hakira Minohara.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

O trabalho tem por objetivo analisar os impactos da COVID-19 sob a luz da complexidade no sistema turístico do Estado de Mato Grosso do Sul.

A participação nesta pesquisa consistirá em um roteiro de entrevistas semiestruturada com perguntas abertas relacionadas ao problema de pesquisa: Quais são os impactos causados pela COVID-19 no sistema turístico? Houve planejamento de ações e estratégias para minimizar os impactos da COVID-19 no sistema turístico? Quais perspectivas para o sistema turístico pós COVID-19? Esses questionamentos serão aplicados aos principais gestores do turismo do estado de Mato Grosso do Sul, a fim de atender o objetivo proposto por essa pesquisa.

Os benefícios com a participação nesta pesquisa se apresentará a partir da análise de dados atualizados que constituirá com respostas parciais sobre os

impactos reais e atuais da COVID- 19 no sistema turístico do Estado de Mato Grosso do Sul, além de compreender a importância dos gestores no planejamento de ações e estratégias a fim de minimizar os impactos da COVID-19 no sistema turístico, ainda evidenciar as contribuições dos estudos da complexidade na gestão de crises e por fim apresentar as perspectivas do sistema turístico pós COVID-19.

Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

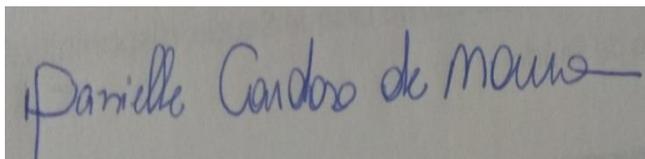
O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

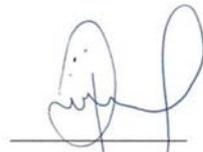
Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com **Rodrigo Hakira Minohara**, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: **(67) 99138-1545**, e-mail: **rodrigominohara@gmail.com**, com o Comitê de Ética em Pesquisa da UNIVALI, - CEP/UNIVALI - Rua Uruguai, n. 458 Centro Itajaí / Bloco F6, andar térreo. Horário de atendimento: Das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 17:30. Telefone: 47- 33417738 - E- mail: etica@univali.br

Eu, DANIELLE CARDOSO DE MOURA, RG nº 001088919 SSP/MS, declaro ter sido informado e concordo em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

Balneário Camboriú, 09 de abril de 2021.



Assinatura do participante



Rodrigo Hakira Minohara

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU TURISMO E
HOTELARIA– DOUTORADO ACADÊMICO****ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Gestão de crises e complexidade no sistema turístico: impactos e perspectivas a partir do cenário da COVID-19 no Mato Grosso do Sul

Pesquisador / Doutorando:

Rodrigo Hakira Minohara / e-mail: rodrigominohara@gmail.com

Orientadora:

Fabrcia Durieux Zucco/ Docente Pesquisadora CNPq – UNIVALI e-mail:

fabriciazucco@gmail.com

1 – Dados de Identificação:

Nome: DANIELLE CARDOSO DE MOURA

Função: GERENTE DO OBSERVATÓRIO DO TURISMO DE MS

Organização: FUNDAÇÃO DE TURISMO DE MS

Município: CAMPO GRANDE/MS

Profissão: TURISMÓLOGA

Já haviam medidas para antecipar os impactos da COVID-19?

Considerando o cenário instaurado a partir das medidas de restrição e isolamento social desencadeadas no país em meados do mês de março de 2020, a partir da Organização Mundial da Saúde declarar a pandemia do novo coronavírus, chamado de Sars-Cov-2, e com vistas a servir como fonte segura de informações relacionadas ao setor do Turismo frente aos impactos causados pela pandemia da Covid-19 no Estado, no Brasil e no mundo, o ObservaturMS deu início ao monitoramento de cenários com o objetivo de identificar os impactos gerados pela pandemia no setor em MS.

Nesse sentido, o ObservaturMS realizou uma pesquisa para identificar o impacto gerado pela propagação do COVID-19 (NOVO CORONAVÍRUS) nos cancelamentos das reservas nas agências, operadoras e hotelaria de Mato Grosso do Sul nos municípios de Bonito, Campo Grande, Corumbá e Ponta Porã. A pesquisa foi realizada via telefone no período de 13 a 17 de março de 2020. Disponível em: http://www.observatorioturismo.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/Relat%C3%B3rio_IMPACTO-COVID19_MS.pdf.

Destaca-se que o primeiro caso confirmado no Estado data de 14/03/2020.

Com base nesse levantamento inicial, e de modo a subsidiar a Fundação de Turismo de MS nas possíveis tomadas de decisão para suporte ao setor, foi realizada a Pesquisa de Sondagem Empresarial dos impactos da COVID-19 no setor de Turismo de MS, no mês de abril de 2020. A referida pesquisa traçou o prognóstico previsível para o setor nos dois primeiros trimestres de 2020 frente à pandemia. Disponível em:

<https://www.observatorioturismo.ms.gov.br/sondagem-empresarial-dos-impactos-da-covid-19-no-setor-de-turismo/>. http://www.observatorioturismo.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/Relat%C3%B3rio_Sondagem_MS_copilado_Covid19.pdf

Os resultados dessa pesquisa apontaram que os setores da cadeia produtiva do turismo foram impactados fortemente com perda no faturamento de até 100% nos meses de abril e maio, acarretando na necessidade de crédito, visto que o capital disponível para a sustentação dos negócios girava em torno de 1 a 2 meses. Constatando dessa forma a necessidade de um aporte de medidas de apoio à recuperação e retomada, visto que as empresas do setor no Estado são em sua maioria micro e pequenas empresas. Na sequência como desdobramento realizamos a pesquisa para identificar as necessidades de crédito dos empresários do setor e verificar as possíveis dificuldades do acesso ao crédito.

Quais foram as medidas tomadas para reduzir as consequências da COVID-19?

Com base no levantamento inicial e tendo em vista o início das medidas de enfrentamento à pandemia orientadas pelo Governo Estadual, a Fundação de Turismo do MS e o Conselho Estadual de Turismo se reuniram extraordinariamente para discutir readequações ao planejamento estratégico apresentado e avaliar impactos no setor, com o apoio de entidades parceiras e do próprio trade turístico.

Já no mês de abril a Fundtur, a Semagro (Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar) e o Conselho Estadual de Turismo reuniram-se virtualmente com os superintendentes de instituições financeiras (Banco do Brasil e Sicredi) para negociar crédito emergencial em apoio a empresas do turismo de Mato Grosso do Sul.

Ainda no mês de abril foi assinado um Termo de Compromisso entre Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul, entidades representantes do turismo estadual e Procon, com o objetivo de proteger o consumidor e os empresário do setor turístico durante negociações das reservas já confirmadas e que, eventualmente, pudessem ser suspensas temporariamente devido à situação da pandemia.

Em maio, a Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul (Fundtur MS) também se reuniu por videoconferência com o Sebrae-MS e as principais Instâncias de Governança Regionais (IGRs) do Estado para alinhamento das estratégias de retomada das atividades turísticas, em consonância com as medidas governamentais de biossegurança e distanciamento social.

Disponível em: https://www.observatorioturismo.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/02/DOCUMENTOREFERENCIAL_VOLUME1.pdf.

Quais foram as medidas para a recuperação/retomada das atividades?

No mês de junho, a Fundtur MS lançou oficialmente o Plano de Retomada do Turismo de Mato Grosso do Sul, caracterizado por um trabalho contínuo de articulação política e institucional junto ao Governo Federal via Fundação de Turismo, Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo (Fornatur) e em conjunto com o Governo Estadual, Conselho Estadual de Turismo e entidades parceiras, para dar suporte ao trade que enfrentou dificuldades durante esse período de crise sem precedentes. Disponível em: https://www.turismo.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/Plano-de-Retomada-do-Turismo-em-Mato-Grosso-do-Sul_2020.pdf

Além das políticas públicas voltadas para o fortalecimento e retomada do setor, desde o início e durante todo o ano a Fundtur promove o turismo do MS com apoio a *famtours*, participação em feiras, eventos, capacitações e workshops de forma presencial, online e híbrida.

Entre as ações de retomada do turismo de Mato Grosso do Sul, estão à atuação junto ao Conselho Consultivo do Movimento Supera Turismo, formado por empreendedores e lideranças do setor turístico como CEO de companhias aéreas e grandes empresas nacionais do setor.

Destaque também para a contribuição da Fundtur, juntamente com o programa Decola MS, na retomada da malha aérea para o MS no período da pandemia e pedidos de novos voos para 2021.

A Fundação de Turismo descentralizou recursos e publicou editais de apoio a projetos voltados para as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e prefeituras das regiões turísticas. Até agora, foram destinados R\$ 1.380.000,00 em recursos para a execução de ações de fomento e apoio a eventos geradores de fluxo turístico, visando apoiar ações de retomada do turismo no Mato Grosso do Sul e a ação vai continuar em 2021.

Em 2020 foram desenvolvidas três campanhas promocionais. De olho na retomada segura da atividade turística, a Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul desenvolveu a campanha intitulada ‘Vem, mas vem de máscara!’, que prioriza a conscientização de turistas diante da necessidade de utilizar protocolos de biossegurança. E já estão prontas: uma campanha regional, com o objetivo de divulgar o MS para os próprios sul-mato-grossenses, mostrando as diversas opções de atrativos incríveis que o estado oferece; e ainda uma campanha nacional/internacional que pretende divulgar o MS para os turistas de outros estados e países (será veiculada também em inglês e espanhol), mostrando as diversas opções de atrativos incríveis que o estado oferece para todos os gostos, de aventura a tranquilidade, de vida selvagem a gastronomia. Essas duas campanhas serão lançadas em 2021.

Destaca-se ainda que nos aeroportos de Congonhas, em São Paulo, e Viracopos, em Campinas, foi veiculado um vídeo de 45 segundos da campanha Turista Responsável “Vem, mas vem de máscara!”. Quem estiver no aeroporto de Brasília (DF) também poderá conferir o vídeo, porém com 15 segundos, e a

Além da ação nos aeroportos, foi criada uma cartilha para compartilhamento com sua família, amigos, clientes e com todos que querem vir para Mato Grosso do Sul aproveitar, com responsabilidade, tudo o que a natureza tem a oferecer. Para fazer o download da cartilha "Vem, mas vem de máscara!" é só clicar no link: <https://bit.ly/3rbEOsv>.¹

Selo Safe Travels e posicionamento

MS foi um dos primeiros estados brasileiros a conquistar o selo internacional de turismo seguro ‘Safe Travels’, criado pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC - World Travel & Tourism Council), como resultado dos procedimentos trabalhados de forma correta especialmente em Bonito, Miranda e Corumbá que também desenvolveram protocolos municipais, com iniciativas e apoio das entidades Visit Pantanal, Sebrae/Sesi e Acert (Associação Corumbaense das Empresas Regionais de Turismo).

O selo internacional ‘Safe Travels’ soma-se ao selo ‘Turismo Responsável – Limpo e Seguro’, do Ministério do Turismo, e também à campanha sul-mato-grossense ‘Vem, mas vem de máscara’. E para reforçar o posicionamento do estado em agregar o turismo LGBT, a Fundtur lançou uma logomarca para sinalizar as boas-vindas à diversidade. A marca da comunicação desse segmento foi eleita através de votação online entre trade turístico e população do estado. Além da marca, o turismo do MS participou de importantes eventos online sobre o turismo voltado para esse público.

Fornatur

O diretor-presidente da Fundtur MS, Bruno Wendling, ocupa também a cadeira de presidente do Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo (Fornatur) e, através de reuniões com o Governo Federal, umas das principais conquistas do ano foi a captação de 13,5 milhões de reais em verba descentralizada para ações de retomada do turismo nos Estados, um feito inédito no Fórum.

Vale ressaltar também a Medida Provisória 963, que possibilitou ao setor turístico uma linha de crédito extraordinário de R\$ 5 bilhões, de recursos do Fundo Geral de Turismo (Fungetur), resultado da atuação do Fornatur e setores privados do turismo. A MP é parte de reivindicações feitas pelo Fórum, iniciadas no começo das ações de combate à disseminação do coronavírus no país.

¹ Disponível em: <http://www.ms.gov.br/vem-mas-vem-de-mascara-fundtur-ms-finaliza-2020-com-acoes-em-aeropostos-brasileiros/>

Outra conquista importante, e que contemplou todo o setor turísticonacional, foi o papel fundamental desempenhado pelo Fornatur na mudança do posicionamento do selo nacional ‘Turismo Responsável – Limpo e Seguro’, que ajuda a validar as boas práticas dos prestadores de serviço e empreendimentos turísticos diante da pandemia do novo coronavírus“. A partir de defesa técnica do Fórum e mais 19 entidades do setor, foi solicitado ao MTur mudança na comunicação do Selo, que havia sido lançado, voltada para a responsabilidade tanto dos empreendedores, quanto turistas. Esse novo posicionamento e os protocolos reforçam a importância de termos ambientes saudáveis visando um turismo responsável. Disponível em: https://www.observatorioturismo.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/02/DOCUMENTOREFERENCIAL_VOLUME1.pdf

Quais foram os impactos da COVID-19 na infraestrutura turística? E qual o papel da sua organização na minimização desses impactos?

Em 2020, o setor do turismo perdeu 303.943 postos de trabalho formais, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério da Economia. A título de comparação, Mato Grosso do Sul de janeiro a dezembro de 2020 perdeu 2.017 postos de trabalho, sendo 58% do setor de Alimentação e 24,5% do setor de hospedagem. Ressalta-se que os dados do CAGED são referentes a admissões e demissões dos empregados regidos pelo regime CLT (o indicador mede a diferença entre contratações e demissões), nesse sentido temos um panorama apenas do mercado formal do setor. De acordo com o Ipea, 53% das ocupações nas ACTs são empregos informais.

Em 2019, foram encerradas 3.314 empresas de janeiro a dezembro em MS, destas, 278 relacionadas às ACTs (8,3% de todas as empresas fechadas). A título de comparação, em 2020, foram encerradas 3.992 empresas de janeiro a dezembro, e destas, 363 relacionadas às ACTs (9,0% de todas as empresas fechadas). A variação no número de empresas fechadas relacionadas às ACTs foi de +30,6% em relação a 2019.

A queda no faturamento das empresas do setor chegaram a 100% conforme pesquisa de Sondagem Empresarial (1ª rodada em abril), em que verificamos os primeiros impactos gerados. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/artic le/view/14653>. **Sendo necessárias medidas mitigadoras com o quadro de pessoal e concessão de empréstimos para sustentar seus negócios.**

Nesse sentido, uma nova rodada da pesquisa foi realizada no período de novembro de 2020 a fevereiro de 2021, em que será possível elaborar relatórios comparativos para entender o atual cenário, possibilitando o desenvolvimento de políticas públicas mais adequadas e que contribuam para amenizar os efeitos negativos gerados pela pandemia, além de traçar ações para a retomada do turismo, visto que grande parte das empresas não possuem capital de giro para sustentar seus negócios a longo prazo até que a pandemia se estabilize.

Diante desse cenário e através das pesquisas realizadas é possível identificar os gargalos e possibilita que a FUNDTURMS possa tomar decisões mais assertivas, de modo que o suporte chegue a ponta conforme a necessidade do setor que foi fortemente impactado e que enfrenta grande dificuldade de retomada, em que a organização tem papel fundamental e vem trabalhando ativamente nesse sentido, conforme explanado na questão referente as medidas tomadas para mitigar as consequências e desdobramentos da pandemia.

O ObservaturMS durante 2020 realizou diversas pesquisas, as quais podem ser acessadas no site (www.observatorioturismo.ms.gov.br) e compiladas no Documento referencial – Volume 1. Disponível em: https://www.observatorioturismo.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/02/DOCUMENTOREFERENCIAL_VOLUME1.pdf

Com a pandemia houveram mudanças nas relações sociais e ambientais?

Certamente, diversas pesquisas apontam para mudanças no consumo das atividades turísticas, apontando para preferência por destinos em que seja possível praticar atividades ao ar livre, em contato com natureza, que não seja massivo (busca por lugares tranquilos), busca por exclusividade, usufruto do turismo de proximidade (de preferência que a viagem possa ser feita de carro e com acompanhantes que moram na mesma residência).

Uma das mudanças diz respeito à questão da segurança, que sempre foi uma preocupação, entretanto, em razão da pandemia, essa preocupação se faz redobrada não só na segurança sanitária, mas também social e alimentar. Estudos recentes apontam uma migração da escolha de um destino para a escolha da própria acomodação numa viagem, em que o turista se preocupa mais com a biossegurança do local escolhido (hotel, pousada ou imóvel de temporada).

Desse modo segmentos como ecoturismo e turismo rural são tendências de busca dos viajantes. O turismo regional e doméstico serão os mais praticados nesse primeiro momento, uma vez que o retorno do consumo se dará de forma gradual e ainda sob medidas de distanciamento social, baseado no atendimento de protocolos de saúde. Mas a volta efetiva às atividades, dependerá da certeza de imunização da população.

O ObservaturMS realizou uma pesquisa de demanda turística potencial, para verificarmos inicialmente essas possíveis mudanças de comportamento e consumo.

Disponível em: https://www.observatorioturismo.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/12/boletim_demanda_turistica_regional_2020_FINAL.pdf

Quais as perspectivas de desenvolvimento pós COVID-19?

As perspectivas são de que tanto o setor, como a sociedade, deverão passar por uma reestruturação, visto que a mudança do comportamento do turista e por conta do chamado “novo normal”, há esperança de um novoturista, com maior consciência sustentável, maior preocupação com o desenvolvimento local.

Há uma nova oportunidade para se moldar comportamentos desejáveis nos turistas, visto que o setor turístico desejava há algum tempo um novo perfil de consumidores. Uma das tendências apontadas no que tange ao comportamento do viajante pós pandemia diz respeito a busca por vivências na natureza (evidenciando o segmento do ecoturismo e turismo rural) e viagens mais próximas de casa (tendem a ser com carro próprio ou carro alugado, o que traz maior flexibilidade para o roteiro e controle em relação aos cuidados com higienização durante o trajeto, de modo a prezar pela segurança.

Outra questão a ser destacada, é que esse período de isolamento gere uma reflexão por parte dos turistas a respeito de suas práticas e seus comportamentos turísticos anteriores, fazendo o turismo ser repensado a partir do atual modelo. Partindo dessa premissa, haverá menor quantidade de viagens internacionais e maior fluxo nos destinos próximos às residências dos turistas, o que resultará na prevenção de destinos superlotados. Evidencia-se que as atividades turísticas no Estado não se caracterizam como turismo de massa e, portanto, têm na singularidade de seus atrativos os limitadores que tornam - se sua maior oferta aos turistas.

O turismo de experiências deve crescer como tendência, em que o turista vai querer vivenciar mais o local, a cultura e conhecer a fundo o lugar que está visitando. Dessa forma, os destinos que oferecem vivências culturais em ambiente natural, com grande impacto regional na conservação da natureza, espaços ao ar livre, longe das grandes metrópoles e um contato maior com a natureza devem ser os primeiros a ter o turismo retomado, segundo apontam algumas tendências frente a retomada das atividades turísticas. Isso porque de um modo geral as pessoas irão evitar grandes aglomerações até que a vacina seja amplamente distribuída.

Destaca-se ainda a necessidade de ocorrer inovações por parte da oferta e também da demanda turística. Por conta do isolamento, os clientes substituíram as compras em lojas físicas por compras online, e o mesmo aconteceu com as viagens, dando espaço para entrarmos definitivamente no Turismo 4.0, visto que a digitalização já vinha acontecendo, porém de maneira gradual. A oportunidade pede o aumento de presença digital e o acompanhamento da jornada dos viajantes.

APÊNDICE E - TERMO DE LIVRE CONSETIMENTO ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU TURISMO E HOTELARIA– DOUTORADO ACADÊMICO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Entende-se por Processo de Consentimento Livre e Esclarecido todas as etapas a serem necessariamente observadas para que o convidado(a) a participar de uma pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida.

Você está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado **“Gestão de crise e complexidade no sistema turístico: impactos e perspectivas a partir do cenário da COVID-19 no Mato Grosso do Sul”** de responsabilidade do pesquisador Rodrigo Hakira Minohara.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

O trabalho tem por objetivo analisar os impactos da COVID-19 sob a luz da complexidade no sistema turístico do Estado de Mato Grosso do Sul.

A participação nesta pesquisa consistirá em um roteiro de entrevistas semiestruturada com perguntas abertas relacionadas ao problema de pesquisa: Quais são os impactos causados pela COVID-19 no sistema turístico? Houve planejamento de ações e estratégias para minimizar os impactos da COVID-19 no sistema turístico? Quais perspectivas para o sistema turístico pós COVID-19? Esses questionamentos serão aplicados aos principais gestores do turismo do estado de Mato Grosso do Sul, a fim de atender o objetivo proposto por essa pesquisa.

Os benefícios com a participação nesta pesquisa se apresentará a partir da análise de dados atualizados que constituirá com respostas parciais sobre os impactos reais e atuais da COVID-19 no sistema turístico do Estado de Mato Grosso do Sul, além de compreender a importância dos gestores no planejamento de ações e estratégias a fim de minimizar os impactos da COVID-19 no sistema turístico, ainda evidenciar as contribuições dos estudos da complexidade na gestão de crises e por fim apresentar as perspectivas do sistema turístico pós COVID-19.

Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais

sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com **Rodrigo Hakira Minohara**, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: **(67) 99138-1545**, e-mail: **rodrigominohara@gmail.com**, com o Comitê de Ética em Pesquisa da UNIVALI, - CEP/UNIVALI - Rua Uruguai, n. 458 Centro Itajaí / Bloco F6, andar térreo. Horário de atendimento: Das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 17:30. Telefone: 47- 33417738 - E-mail: etica@univali.br

Eu, Camila Fernandes, RG nº 1234194 SSP/MS declaro ter sido informado e concordo em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

Campo Grande, 16 de fevereiro de 2021.



Camila Fernandes

Assinatura do participante

Rodrigo Hakira Minohara

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU TURISMO E HOTELARIA – DOUTORADO ACADÊMICO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Gestão de crises e complexidade no sistema turístico: impactos e perspectivas a partir do cenário da COVID-19 no Mato Grosso do Sul

Pesquisador / Doutorando:

Rodrigo Hakira Minohara / e-mail: rodrigominohara@gmail.com

Orientadora:

Fabírcia Durieux Zucco/ Docente Pesquisadora CNPq – UNIVALI e-mail:
fabrizucco@gmail.com

1 – Dados de Identificação:

Nome: Camila Fernandes

Função: Presidente

Organização: Associação Convention & Visitors Bureau de Campo Grande - MS

Município: Campo Grande/MS

Profissão: Turismóloga

Já haviam medidas para antecipar os impactos da COVID-19? Não

Quais foram as medidas tomadas para reduzir as consequências da COVID-19? Diálogo com as autoridades, parceria entre as empresas associadas

Quais foram as medidas para a recuperação/retomada das atividades? Apostamos no Visitors, buscando recursos em editais para realização de ações para a retomada, parcerias com Sebrae para cursos gratuitos de treinamento e capacitação, formatação de novos produtos turísticos, relacionamento com os municípios para fortalecimento da Região Turística Caminho dos Ipês

Quais foram os impactos da COVID-19 na infraestrutura turística? E qual o papel da sua organização na minimização desses impactos? O impacto foi imenso, todo o setor ficou parado por ser uma capital de turismo de negócios. Nosso papel está sendo em reestruturar o turismo apostando no turismo regional, fortalecendo o privado e apoiando da melhoria e estruturação dos empreendimentos.

Com a pandemia houveram mudanças nas relações sociais e ambientais?

Quais as perspectivas de desenvolvimento pós COVID-19? Conseguirmos posicionar melhor a capital junto das entidades nas captações de eventos tendo como suporte o turismo na região fortalecido; crescimento do turismo regional com a melhoria dos produtos turísticos da região.

ANEXO A – DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA*Declaração*

Eu, *Martina Cintia Livi Reis*, CPF 341.862.378-67, bibliotecária, declaro para os devidos fins que revisei e normalizei de acordo com a ABNT a tese intitulada "Gestão de crises e complexidade no sistema turístico: impactos e perspectivas a partir do cenário da COVID-19 no Mato Grosso do Sul", de autoria de *Rodrigo Hakira Trinslara*.

São Paulo, 09 de maio de 2021

Martina C. L. Reis

ANEXO B – DECRETO Nº 15.391**(Cópia integral, idêntica a original)****DECRETO Nº 15.391, DE 16 DE MARÇO DE 2020.**

Dispõe sobre as medidas temporárias a serem adotadas, no âmbito da Administração Pública do Estado de Mato Grosso do Sul, para a prevenção do contágio da doença COVID-19 e enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (SARS-CoV-2), no território sul-matogrossense.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, no uso de suas atribuições conferidas pelo art. 89, inciso VII, da Constituição Estadual, e

Considerando a situação de emergência causada pela pandemia mundial do coronavírus (SARSCoV-2) e as projeções de contaminação realizadas por especialistas para os próximos dias;

Considerando o disposto no art. 196 da Constituição Federal, segundo o qual a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos, e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação;

Considerando o disposto na Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus;

Considerando a Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020, do Ministério da Saúde, que dispõe sobre a Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN);

Considerando as medidas de emergência em saúde pública de importância nacional e internacional dispostas no Regulamento Sanitário Internacional, promulgado pelo Decreto Federal nº 10.212, de 30 de janeiro de 2020;

Considerando a necessidade de se manter a prestação dos serviços públicos no Estado de Mato Grosso do Sul e a imprescindibilidade de a Administração Pública adotar ações coordenadas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, bem como estar preparada para oferecer respostas rápidas às demandas que possam ser geradas pela pandemia,

D E C R E T A:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre as medidas temporárias a serem adotadas, no âmbito da Administração Pública do Estado de Mato Grosso do Sul, para a prevenção do contágio da doença COVID-19 e o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (SARSCoV-2), no território sul-mato-grossense.

Art. 2º Ficam suspensos, salvo mediante autorização expressa do Governador do

Estado: I - a realização de atividades de capacitação, de treinamento ou de qualquer evento coletivo pelos órgãos ou pelas entidades da Administração Pública Estadual Direta e Indireta que impliquem a aglomeração de pessoas;

II - a participação de servidores ou de empregados públicos em eventos oficiais em outros Estados da federação e a realização de viagens internacionais ou interestaduais custeadas pela Administração Pública Estadual;

III - o gozo de férias pelos servidores da área da saúde e dos militares do Corpo de Bombeiros Militar do Estado, durante a vigência deste Decreto.

Parágrafo único. A Secretaria de Estado de Saúde expedirá orientações técnicas à iniciativa privada quanto à não realização de eventos coletivos que impliquem a aglomeração de pessoas e a outras ações preventivas.

Art. 3º Qualquer servidor, empregado público, terceirizado, colaborador, trainee, estagiário ou aprendiz que apresentar febre ou condições respiratórias (tosse seca, dor de garganta, mialgia, cefaleia e prostração, dificuldade para respirar e batimento das asas nasais) deverá entrar em contato com a Administração.

Pública Estadual, por intermédio do dirigente do órgão ou da entidade onde exerce as funções, para informar a existência de sintoma(s), passando a ser considerado um caso suspeito.

Art. 4º Os agentes mencionados no art. 3º deste Decreto que, antes da vigência da presente norma, regressaram ou tiveram contato direto com pessoas que regressaram de locais com transmissão comunitária do vírus da COVID-19, conforme dados do Ministério da Saúde e boletins epidemiológicos das Secretarias de Saúde, independentemente de apresentarem sintomas, deverão comunicar este fato à chefia imediata para que seja analisada a conduta a ser tomada.

Art. 5º Aos agentes mencionados no art. 3º deste Decreto que venham a regressar, durante a vigência desta norma, de locais com transmissão comunitária do vírus da COVID-19, conforme dados do Ministério da Saúde e boletins epidemiológicos das Secretarias de Saúde, bem como àqueles que tenham contato ou convívio direto com caso suspeito ou confirmado, deverão ser aplicadas as seguintes medidas:

I - os que apresentem sintomas (sintomáticos) da COVID-19 deverão procurar um serviço de saúde e ser afastados do trabalho, sem prejuízo de sua remuneração, pelo período mínimo de 14 (quatorze) dias ou conforme determinação médica; e

II - os que não apresentem sintomas (assintomáticos) da COVID-19 deverão desempenhar, em domicílio, em regime excepcional de teletrabalho, pelo prazo de 7 (sete) dias, a contar do retorno ao Estado, as funções determinadas pela chefia imediata, respeitadas as atribuições do cargo ou do emprego, vedada a sua participação em reuniões presenciais ou a realização de tarefas no âmbito da repartição pública.

§ 1º De forma excepcional, na hipótese do inciso I deste artigo, não será exigido o comparecimento físico para a perícia médica daqueles que forem considerados como caso suspeito ou diagnosticados com a doença e receberem atestado médico

externo.

§ 2º Nas hipóteses dos incisos I e II do caput deste artigo, o agente deverá entrar em contato telefônico com o setor de recursos humanos do órgão ou da entidade de lotação e enviar cópia digital do atestado por e-mail a ser divulgado internamente pelo respectivo titular.

§ 3º Os atestados serão homologados administrativamente.

§ 4º O servidor, empregado público, terceirizado, colaborador, trainee, estagiário ou aprendiz que não apresentar sintomas ao término do período de afastamento deverá retornar às suas atividades normalmente, devendo procurar nova avaliação médica apenas se os sintomas persistirem.

§ 5º O retorno ao trabalho presencial, no caso de inciso II deste artigo, poderá ser antecipado caso seja apresentado resultado negativo para o teste de COVID-19.

Art. 6º Os gestores dos contratos de prestação de serviços à Administração Estadual deverão notificar as empresas contratadas quanto à responsabilidade destas em adotar todos os meios necessários para conscientizar seus funcionários que ingressam nas dependências dos órgãos e das entidades estaduais quanto aos riscos da COVID-19, e quanto à necessidade de reportarem a ocorrência de sintomas de febre ou de sintomas respiratórios, estando as empresas passíveis de responsabilização contratual em caso de omissão que resulte prejuízo à Administração Pública.

Parágrafo único. O modelo padrão da notificação de que trata o caput deste artigo será elaborado pela Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização (SAD/MS) e disponibilizado a todos os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, em até 48 (quarenta e oito) horas, contadas da publicação deste Decreto.

Art. 7º Fica vedada a participação em reuniões presenciais, no âmbito de qualquer órgão ou entidade da Administração Estadual Direta ou Indireta, de qualquer pessoa que:

I - tenha regressado, nos últimos 7 (sete) dias da data da reunião a que se refere o caput deste artigo, de locais com transmissão comunitária do vírus da COVID-19, conforme dados do Ministério da Saúde e boletins epidemiológicos das Secretarias de Saúde; ou

II - apresente quaisquer sintomas da COVID-19.

Art. 8º Para o enfrentamento da emergência de saúde decorrente do coronavírus poderão ser adotadas as seguintes medidas:

I – isolamento;

II- quarentena;

III - determinação de realização compulsória de:

- a) exames médicos;
- b) testes laboratoriais;
- c) coleta de amostras clínicas;
- d) vacinação e outras medidas profiláticas; e/ou
- e) tratamentos médicos específicos;

IV - estudo ou investigação epidemiológica;

V - exumação, necropsia, cremação e manejo de cadáver;

VI - requisição de bens e de serviços de pessoas naturais e jurídicas, hipótese em que será garantido o pagamento posterior com base na –tabela SUSI, quando aplicável, ou mediante justa indenização a ser definida pela Administração Pública Estadual em processo administrativo próprio.

§ 1º Para fins de aplicação deste Decreto, serão consideradas, no que couber, as definições de –isolamento e de –quarentena previstas na Lei Federal nº 13.979, de 2020, assim como as definições estabelecidas pelo art. 1º do Regulamento Sanitário Internacional, constante do Anexo ao Decreto Federal nº 10.212, de 2020.

§ 2º As medidas previstas neste artigo somente poderão ser determinadas com base em evidências científicas e em análises sobre as informações estratégicas em saúde, sendo limitadas, no tempo e no espaço, ao mínimo indispensável à promoção e à preservação da saúde pública.

§ 3º O descumprimento das medidas previstas neste artigo deverá ser comunicado pela chefia máxima do órgão ou da entidade à Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), para a adoção das medidas judiciais cabíveis.

§ 4º Ficam asseguradas às pessoas afetadas pelas medidas constantes deste artigo todas as garantias previstas na Lei Federal nº 13.979, de 2020.

Art. 9º O processo de compra/contratação emergencial, por dispensa de licitação, de bens, serviços e de insumos de saúde destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de que trata este Decreto, conforme autorizado pelo art. 4º da Lei Federal nº 13.979, de 2020, deverá ser instruído com justificativa técnica, parecer jurídico e, no que couber, com os elementos indicados no art. 26, parágrafo único, incisos I a IV, da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Art. 10. O setor responsável pela fiscalização e pelo controle dos serviços de manutenção do respectivo prédio de cada órgão e entidade deverá aumentar a frequência de limpeza dos banheiros, elevadores, corrimãos e maçanetas, além de providenciar a aquisição dos insumos de limpeza necessários para essas medidas.

Art. 11. A Secretaria de Estado de Saúde (SES/MS) deverá:

- I - organizar campanhas de conscientização dos riscos e das medidas de higiene necessárias para evitar o contágio da COVID-19;

I - divulgar as ações contidas no Plano Estadual de Contingência contra o coronavírus e as medidas e normativas do Centro de Operações de Emergência (COE/MS);

II - publicar boletins diários de acompanhamento do cenário da doença e das diretrizes para vigilância, prevenção e controle desenvolvidas pelo Governo do Estado.

Parágrafo único. As medidas de que trata o caput deste artigo constarão do sítio oficial da Secretaria de Estado de Saúde.

Art. 12. Os órgãos e as entidades da Administração Pública Estadual deverão priorizar o atendimento ao público externo, dentro do possível, por meio eletrônico ou telefônico e, preferencialmente, realizar reuniões administrativas não presenciais, utilizando os meios tecnológicos disponíveis.

Parágrafo único. Fica a critério do Governador, dos Secretários de Estado, dos Secretários Especiais e dos Diretores-Presidentes adotar, no âmbito de seus gabinetes, as restrições que entender necessárias ao atendimento presencial do público externo ou à visitação a sua respectiva área.

Art. 13. A Superintendência de Gestão da Informação (SGI/SAD) e o setor de informática, de cada órgão e entidade, deverão auxiliar as demais unidades quanto à adoção de videoconferência para a realização de reuniões e de atendimentos.

Art. 14. O dirigente máximo do órgão ou da entidade da Administração Estadual fica autorizado a adotar outras providências administrativas necessárias para evitar a propagação interna do coronavírus, inclusive:

I - a concessão de férias e/ou de recesso a servidores que não se enquadrem nas categorias a que se refere o inciso III do art. 2º deste Decreto;
e

II - a redução temporária do quantitativo de pessoas que podem permanecer, simultaneamente, em ambiente de uso coletivo nas dependências do prédio do órgão ou da entidade.

Parágrafo único. As medidas a que se refere o caput deste artigo devem ser previamente submetidas à análise do Secretário de Estado de Administração e Desburocratização.

Art. 15. Os agentes mencionados no art. 3º deste Decreto que, cumulativamente, tenham mais de 60 (sessenta) anos e sejam portadores de doenças crônicas que compõem grupo de risco, deverão executar suas atividades por trabalho remoto, cujos critérios serão firmados com o representante de sua unidade de lotação.

Parágrafo único. A condição de portador de doença crônica mencionada no caput deste artigo dependerá de comprovação por intermédio de relatório médico.

Art. 16. As ações de apoio do Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso do Sul (CBMMS) na região fronteira do Estado, as regras de visitação de parentes e advogados nos presídios estaduais, e os protocolos de transferência de presidiários

deverão ser ajustados pela Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP/MS), de forma a possibilitar e a garantir o atendimento das medidas dispostas neste Decreto.

Art. 17. As normativas do Ministério da Saúde, aplicáveis aos Estados da Federação, já publicadas quando da edição deste Decreto e aquelas que venham a ser editadas ao longo de sua vigência, ficam automaticamente internalizadas no âmbito do Estado de Mato Grosso do Sul.

Art. 18. Os órgãos e as entidades integrantes da Administração Pública Estadual poderão, nos limites de suas atribuições, expedir atos infralegais em conjunto com a Secretaria de Estado de Saúde (SES/MS) para regulamentar o presente Decreto.

Art. 19. O prazo de vigência deste Decreto dar-se-á até a edição de outro ato normativo em sentido contrário.

Art. 20. Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação. Campo Grande, 16 de março de 2020.

REINALDO AZAMBUJA SILVA

Governador do Estado

GERALDO RESENDE PEREIRA

Secretário de Estado de Saúde