



RTEP REVISTA ISSN: 2316-1493
TURISMO
ESTUDOS & PRÁTICAS

**PLANEJAMENTO TURÍSTICO E *MODUS* DE GERENCIAMENTO
DA CRISE PANDÊMICA: O MUNICÍPIO DE PARINTINS (AM)**

*TOURIST PLANNING AND PANDEMIC CRISIS MANAGEMENT MODUS: THE MUNICIPALITY
OF PARINTINS (AM)*

Raimundo Teixeira Nascimento Filho¹

Magnus Luiz Emmendoerfer²

Elias José Mediotte³

Thiago Duarte Pimentel⁴

RESUMO: Este trabalho analisa como o planejamento turístico foi levado a cabo, tanto como ferramenta quanto como prática gerencial, no contexto recente da crise pandêmica no Brasil como um *modus* de gerenciamento e resposta às restrições impostas por este contexto, tomando como *locus* empírico o caso do destino turístico Parintins, no estado do Amazonas (AM), Brasil. Especificamente buscou-se analisar e compreender as práticas adotadas pelo poder executivo no município de Parintins acerca do planejamento público para a implementação de ações de enfrentamento da crise pandêmica no turismo, tendo em vista o período de suspensão das suas principais atividades. Para a realização da pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso com uma abordagem qualitativa, utilizando-se de análise de documentos oficiais disponibilizados nos meios de comunicação oficial da prefeitura do município em estudo. Evidenciou-se a partir dos

¹ Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) e especialista em Turismo e Desenvolvimento Local pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Membro pesquisador do Grupo de Pesquisa em Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos (GDTeC) do Núcleo de Administração e Políticas Públicas (NAP2), smartadmat@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-8706-8678>

² Pós-doutor em Administração Pública, Turismo e Empreendedorismo pelas Universidades do Minho, Algarve e Évora, Portugal e em Políticas Públicas pelas Universidades de Tilburg e Breda, Holanda. Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Políticas pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Associado no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública na UFV. Brasil. magnus@ufv.br. <https://orcid.org/0000-0002-4264-8644>

³ Doutorando e Mestre em Administração Pública pela UFV. Membro e Pesquisador do GDTeC-NAP2, Brasil. eliasmediotte@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-0370-0806>

⁴ Pós-doutor em Teoria Social (Realismo Crítico) pela UFRJ. Doutorado em Ciências Sociais pela UFJF. Mestrado em Administração e Graduação em Turismo pela UFMG. Professor Associado (UFJF). thiago.pimentel@ufjf.edu.br. <https://orcid.org/0000-0003-1889-069X>.



resultados a necessidade da realização de planejamento público que contemple a utilização de um *modus* de gerenciamento de crises, sobretudo para a superação da crise desencadeada pela pandemia da Covid-19, principalmente no *trade* turístico do município. **Palavras-chave:** Planejamento turístico; *Modus* de gerenciamento de crise; turismo; Amazônia; Brasil.

ABSTRACT: This article analyzes how tourism planning was carried out, both as a tool and as a management practice, in the current context of the pandemic crisis in Brazil as a *modus* of management and response to the restrictions imposed by this context, taking as an empirical locus the case of the destination tourist Parintins, in the state of Amazonas (AM), Brazil. Specifically, we sought to analyze and understand the practices adopted by the executive power in the municipality of Parintins regarding public planning for the implementation of actions to face the pandemic crisis in tourism, given the period of suspension of its primary activities. The case study method was used with a qualitative approach to carry out the research, using the analysis of official documents made available in the official media of the city hall of the municipality under study. The results showed the need to carry out public planning that includes the use of a crisis management *modus*, especially to overcome the crisis triggered by the Covid-19 pandemic, especially in the tourist trade of the municipality. **Keywords:** Tourism planning; Crisis management *modus*; tourism; Amazon region; Brazil.

INTRODUÇÃO

O turismo congrega atividades que as pessoas realizam durante suas viagens ou quando permanecem em lugares diferentes de sua residência, por um período curto, inferior a um ano e que pode ser motivado por férias, lazer, negócios ou outros motivos. Tal congregação de atividades turísticas tem sido responsável por um dos maiores geradores de emprego e renda em nível global, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto dos países e, por isso paulatinamente tem se constituído, como um dos setores produtivos com maior potencial de crescimento no mundo (World Tourism Organization [WTO], 2020a) inclusive com potencial para superação de crises.

Somado a isso, destaca-se que o turismo pode induzir aspectos de infraestrutura dos locais visitados por meio de obras do governo para atender a demanda pública, investimentos públicos e iniciativas privadas. O turismo também contempla aspectos sociais, ambientais e culturais, para o desenvolvimento sustentável (Trentin, 2016). Nesse sentido, segundo Emmendoerfer et al. (2021), todos esses aspectos permitem avançar para o desenvolvimento turístico dos territórios, visando o bem-estar das localidades onde é explorado.

Levando em conta o impacto que o turismo tem em todos os aspectos supramencionados nos destinos turísticos, esta pesquisa se propõe a estudar como o planejamento turístico foi empregado, tanto como ferramenta quanto como prática gerencial, no contexto recente da crise pandêmica SARS-COVID-19 em nível global que atingiu a região Amazônica no Brasil como um *modus* de gerenciamento e resposta às restrições impostas por este contexto, cujo fluxo turístico pode se converter em via de disseminação e facilitação da propagação de doenças contagiosas (Mediotte et al., 2021). Isso tende a provocar temores não só com o desenvolvimento sustentável do turismo, mas também, com o bem-estar da população, tanto os visitantes quando a população local, o que exige dos governantes, planejamento e gerenciamento adequados.



Devido a essa pandemia, o turismo mundial teve uma queda de 72% em mobilidade de turistas, representando perda de US\$ 1,1 trilhão (Mediotte et al., 2021). O confinamento imposto, em resposta à pandemia, além da paralização de atividades econômicas e comerciais, e a restrição de circulação de pessoas, demandaram aos destinos turísticos a adoção de medidas para o enfrentamento da crise epidemiológica da Covid-19, cujo impacto afetou diretamente o *trade* turístico (Gössling et al., 2020). Além do mais, muitas cidades, cuja economia é movimentada exclusivamente pelo turismo, impactadas pela pandemia, tiveram seus fluxos turísticos substancialmente anulados, temporariamente, causando vários efeitos econômicos, sociais e ambientais, como cancelamento de voos e agendamentos de viagens, desemprego e diminuição da renda de pessoas que dependem e trabalham no setor turístico.

Em pouco tempo, todos os destinos turísticos do mundo possuíam algum tipo de restrição relacionado às medidas de enfrentamento da Covid-19 (World Tourism Organization [WTO], 2020b). Fronteiras fechadas, proibição de circulação, medidas de distanciamento social passaram a fazer parte do cotidiano (Baum & Hai, 2020). Com isso, a desaceleração da economia, os cancelamentos de viagens, adiamentos de férias e prejuízos se acumulando nas empresas que atuam no fluxo turístico. Dentre essas, as companhias aéreas que, somente nos seis primeiros meses de 2020, já acumulavam prejuízo de aproximadamente US\$ 100 bilhões (International Air Transport Association [IATA], 2020).

No município de Parintins, localizado no interior do Estado do Amazonas (AM), não foi diferente, assim como os demais destinos turísticos mundo afora, o turismo foi grandemente afetado pelas medidas de enfrentamento a pandemia. O principal evento turístico do município, o Festival Folclórico de Parintins, que ocorre no último final de semana do mês de junho, conhecido mundialmente, teve a sua edição de 2020 cancelada (Azevedo Filho, 2013).

O Governo local, juntamente com as organizações públicas de natureza executiva da Administração Pública Municipal, são importantes agentes para o desenvolvimento da atividade turística em nível local, ao utilizarem mecanismos de gestão e políticas públicas como o planejamento público do turismo. Antes da crise epidemiológica global, o que se considera como uma sociedade num contexto pré-pandêmico (Emmendoerfer et al., 2021), o papel do governo no turismo tem sido variável, mas principalmente de regulador, mediador e incentivador, inclusive do planejamento público turístico (Pimentel et al., 2011). Mas, será que isso se altera numa sociedade pós-pandemia? Nesse sentido, emerge a questão norteadora desta pesquisa: *“Quais práticas têm sido adotadas para o enfrentamento da pandemia causada pela Covid-19 em um destino turístico insular no Brasil, tendo de um lado, as medidas de flexibilização das atividades econômicas e, de outro, as recomendações pelo isolamento social?”*.

Com o objetivo analisar e compreender as práticas adotadas pelo poder executivo no município de Parintins (AM) acerca do planejamento público para a implementação de ações de enfrentamento da crise pandêmica no turismo, tendo em vista o período de suspensão das suas principais atividades. Este estudo evidencia as práticas adotadas pela Administração Pública Municipal no enfrentamento da crise pandêmica no município de Parintins (AM), Brasil, sob a ótica do turismo, tendo em vista o período de suspensão das suas principais atividades.



PLANEJAMENTO PÚBLICO TURÍSTICO, GESTÃO DE CRISES E O CONTEXTO PANDÊMICO

O planejamento revela-se fundamental para o desenvolvimento de qualquer atividade. No turismo, o planejamento adequado perpassa pela determinação de objetivos, dimensionamento e coordenação dos meios necessários para alcançar tais objetivos, com base em estratégias e no papel desejável dessa atividade no desenvolvimento do território (Cunha, 2017). Entende-se que o melhor aproveitamento da atividade turística, requer planejamento dinâmico (Sedarati et al., 2019), com permanente revisão e correções quando necessário, envolvendo participação de todos os interessados nas atividades turísticas (Stokes, 2008; Var & Gunn, 2020), alinhados com questões de sustentabilidade para o desenvolvimento dos territórios.

O planejamento turístico tem sido um direcionador de ações e recursos destinados as ações de turismo, onde se dispõem das necessidades de instalações de infraestrutura, onde se expõem os fatores econômicos e sociais das ações de turismo propostas, bem como o atendimento das necessidades dos visitantes (Carvalho, 2000). Para Ruschmann (2010), o planejamento turístico consiste em ordenar as ações voltadas para o turismo direcionando para uma melhor utilização dos recursos no intuito de potencializar suas atratividades. Vieira (2008) e destacam a importância da participação coletiva na construção do planejamento turístico para se construir um planejamento eficaz e que atenda as diversas perspectivas da sociedade. Nesse contexto estão inseridos os *stakeholders*⁵.

Sendo a participação do poder público de grande importância, tanto no sentido de estabelecer ações que atendam às necessidades locais para o desenvolvimento do turismo, quanto na abertura para a discussão e construção do planejamento turístico que seja adequado e que possa contribuir para o desenvolvimento do turismo.

Quando há a participação efetiva dos *stakeholders* no processo de planejamento e mesmo da execução das atividades turísticas os resultados são positivos. Em geral, a dificuldade encontra-se na aproximação dos diferentes agentes da comunidade, em parte pelo distanciamento do poder executivo municipal, pelo conflito de interesses dos diversos agentes sociais envolvidos e também pelo próprio desinteresse dos agentes da comunidade (Andriotis, 2008). Já Stokes (2008), destaca a importância da participação dos *stakeholders* na tomada de decisões estratégicas para o turismo.

O planejamento turístico deve levar em consideração todas as formas possíveis de contribuição ao bem-estar dos moradores e desenvolvimento da localidade, minimizando os impactos negativos e maximizando os benefícios gerados pela atividade turística (Moscardo, 2018). Nesse contexto temos o governo com suas funções de promotor, garantidor e coordenador das atividades turísticas. Como promotor, o governo atua no sentido de promover atividades turísticas com o intuito de aumentar a entrada de divisas, assegurando o direito de viajar. Como garantidor cabe ao governo incentivar o setor privado a atuar no turismo como forma de desenvolvimento econômico (Trentin & Fonseca Filho, 2020). A função de coordenador está atrelada ao planejamento do turismo, cabendo ao governo prever e viabilizar a infraestrutura necessária para a consolidação do turismo.

⁵ Para este estudo, os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas atividades da organização, atividades ligadas ao turismo compreendidos pela gestão pública, a iniciativa privada e a sociedade civil (Freeman, 1984).



Com a pandemia, todas as atividades turísticas precisam ser repensadas e adaptadas à nova realidade na qual estamos inseridos (Herrera et al., 2020). Evidenciou-se a necessidade da atuação do governo tanto no sentido de proteção da saúde dos turistas, bem como da população em geral, como a mediação de conflitos causados pelas limitações impostas como medidas sanitárias para frear a disseminação do vírus (Mediotte et al. 2021; Oliveira et al., 2021). Nesse contexto, emergem discussões sobre a atuação dos agentes públicos, sobretudo quanto ao modelo de gestão adotado no âmbito público.

Embora o termo burocracia carregue consigo um estigma voltado a morosidade e excessos de formalidades, está presente não só na gestão pública, mas em todas as organizações quer públicas ou privadas (Dias, 2021). O ideal de burocracia com base em Weber (2019) consiste em um modelo de gestão cujas características consistem em bases legais fixas, regidas por leis ou normas; com organização hierárquica; em que os ocupantes de cargos detêm o *know-how* necessário para a realização das tarefas predeterminadas seguindo procedimentos padrões preestabelecidos; onde o treinamento para o exercício das funções faz parte das atividades desenvolvidas; onde a ocupação do cargo subtende plena capacidade de trabalho do funcionário; onde se respeita a meritocracia; onde os atos devem ser registrados, mantendo o caráter formal das comunicações.

Além desses aspectos Weber (2019) também descreve os atributos da burocracia: precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, discrição, dentre outros. Muito do ideal do modelo burocrático proposto por Weber se perdeu, deixando lugar as disfunções burocráticas que são: apego aos regulamentos; formalismo excessivo; resistência a mudanças; categorização do processo decisório; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos internos (Cordeiro, 2017; Crozier & Friedberg, 2017).

Outro fator que concorre com as disfunções para a falta de eficiência na Administração Pública é a descontinuidade de ações ou projeto quando da troca de representantes eleitos o que ocasiona a troca dos cargos de confiança. Por sua vez, a troca de pessoal ocasiona a perda da expertise do ocupante do cargo e por consequência e paralisação temporária ou descontinuidade dos projetos ou ações que estavam sendo desenvolvidas, inclusive no turismo (Emmendoerfer et al., 2016).

Verifica-se desta forma que o êxito ou o não êxito das ações da Administração Pública não se deve em si ao modelo burocrático ou a suas disfunções, mas se deve muito mais a forma como este é implementado e como é executado no cotidiano da gestão pública, podendo ser algo incipiente em termos de práticas de prevenção. Se fosse o contrário, auxiliaria evitar ou minimizar a necessidade de ter que lidar com crises de forma periódica ou como algo “normal” e aceitável no dia. Assim, segundo Mediotte et al, (2021), a gestão de crises (*crisis management*), bem como os seus estudos, emergem num contexto de limitada atenção pública e privada para a promoção de crenças e hábitos em prol de ações efetivas de prevenção para a preservação da humanidade e do seu meio ambiente.

Segundo Glaesser (2008), gestão de crises pode ser entendida com um conjunto de estratégias, medidas e processos planejados e implementados em caso de algum evento que suscite uma crise. O objetivo da gestão de crises é elaboração de estratégias de prevenção e solução eficientes para o período de crise (Mediotte et al. 2021). O planejamento participativo é um pilar fundamental da gestão do turismo (Moscardo, 2018), especialmente em situações de crises, onde a ausência ou limitado planejamento adequado, faz prevalecer a cultura do improvisado (Rosa, 2001)



A pandemia da Covid-19 tornou evidente a importância da gestão de crises dentro do planejamento turístico (Freitas, 2020; Herrera et al., 2020). Além do planejamento em si é necessário também considerar a implementação de um sistema de gerenciamento crises, por meio da governança articulada com a participação social. Isso pode preparar não só os agentes públicos para atuarem em momentos de crises, mas também a população para o enfrentamento da mesma, sendo necessários canais de comunicação efetivos, criação de protocolos e diretrizes para os diferentes cenários que se possam apresentar e treinamento contínuo considerando orientações do Escritório de Redução de Riscos de Desastres das Nações Unidas (United Nations Office for Disaster Risk Reduction [UNISDR], 2015). Deve fazer parte da gestão governamental, sendo utilizada como ferramenta de prevenção, antes de um desastre, ou como ferramenta de diminuição de impacto, durante e pós impacto (Farazmand, 2017).

No entanto, para que sejam implementadas estratégias de gerenciamento de crises, é necessário entender o que é uma crise e qual a natureza de uma crise. Para Mendes (2005, p. 766) crise é “fase grave, complicada, difícil, um momento de tensão ou de impasse na vida de uma pessoa, de um grupo social, na evolução de determinadas situações”. Existem crises pontuais, ocasionadas por um evento específico e, crises processuais resultantes de situações persistentes e sistêmicas (Schmidt et al., 2020).

Farazmand (2001) destaca a importância de se discutir o tema gestão de crises e ao mesmo tempo faz uma crítica devido à escassez de conteúdo sobre o tema no mundo inteiro. Para o autor a gestão de crise é de extrema importância para a Gestão Pública, exigindo visão estratégica de longo prazo e pensamento criativo, seguindo os seguintes parâmetros: sentido de urgência à questão; pensar de forma criativa e estratégica para resolver a crise; tomar ações ousadas, agindo com coragem e sinceridade; romper com a cultura organizacional de autoproteção, assumindo riscos e ações que possam produzir melhores soluções em que não haveria perdedores significativos; e uma manutenção de uma presença contínua na situação que muda rapidamente com o desenrolar dos eventos dramáticos.

A gestão de crises pode ser organizada, segundo Gladu (2003), em quatro fases: mitigação; preparação; resposta e recuperação. A fase de mitigação, responsável pela atuação nos primeiros impactos, nesta fase busca-se a redução dos efeitos causados pela crise. Na fase de mitigação, são alocados recursos e especialistas para cada contexto, o objetivo é uma atuação rápida no intuito de reduzir os efeitos causados pelo evento adverso (Gladu, 2003).

A fase de preparação está relacionada ao planejamento de ações, nesta fase são elaborados e testados os planos de ação. Nesta fase, também, é feito o levantamento dos recursos, logística, montado as equipes de resposta, delineado as funções e responsabilidades de ação de cada um. Por se tratar de uma fase que envolve planejamento, é a fase mais demorada, pois todos os planos precisam ser testados periodicamente, as equipes precisam receber treinamento adequado e precisa-se fazer os ajustes necessários (Gladu, 2003).

A fase de resposta é a fase crucial, onde os planos desenvolvidos na fase anterior serão postos em prática, com ações concretas em situações reais. Nesta fase figura como imprescindível a liderança para uma atuação eficiente e eficaz, a tomada de decisões deve ser rápida, as informações precisam ser confiáveis e atualizadas para fornecer subsídios as ações a serem adotadas conforme o planejado (Gladu, 2003). A última fase do gerenciamento de crise vem a ser a fase de recuperação, de natureza consultiva, busca entender os impactos causados pela crise, avaliar as ações adotadas. As informações levantadas nesta fase retroalimentam as fases anteriores induzindo a

melhorias nos planos de ação, buscando assim a melhoria das ações efetivas no caso de uma nova crise (Gladu, 2003). A Figura 1 apresenta o modelo de gerenciamento de crises adotado neste estudo para lidar com questões em nível local.

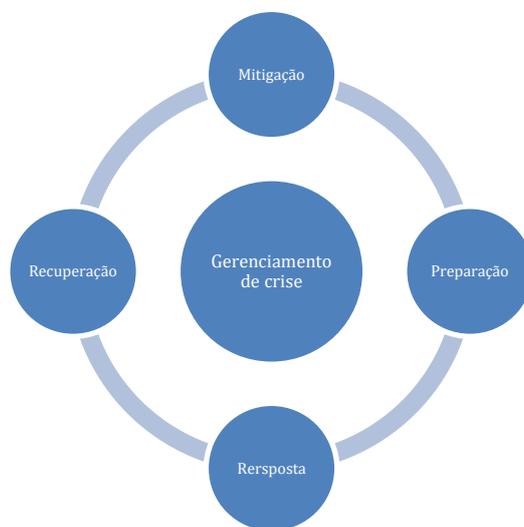


Figura 1 - Fases do gerenciamento de crises.

Fonte: Elaboração própria com base em Gladu (2003).

Segundo o relatório Sendai⁶ (United Nations Office for Disaster Risk Reduction [UNISDR], 2015), um requisito indispensável para a implementação de um modelo de gestão de crise é um sistema de governança, que consiga articular a participação social efetiva, capaz de promover a participação inclusiva. Neste sentido percebe-se o despreparo e falta de planejamento desde a declaração de pandemia em março de 2020, onde os entes federados no Brasil, como os municípios, tiveram dificuldade de implementar ações conjuntas ao enfrentamento da crise pandêmica.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa optou-se por um estudo de caso seguindo uma abordagem qualitativa, para análise do objeto de estudo (Yin, 2017). Ademais, Lincoln (2006) destaca que a pesquisa qualitativa implica ênfase sobre as qualidades das entidades e processos, trazendo à tona aquilo que não pode ser medido em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Desta forma, a pesquisa qualitativa busca se aprofundar nas relações de causa e efeito, sendo a mais apropriada para a pesquisa proposta. Ainda, sobre a abordagem da pesquisa, esta pode ser classificada também como descritiva devido aos poucos estudos na área de Administração Pública do Turismo em Parintins - AM (Veal, 2011), o caso desta pesquisa. Este município está localizado na região Baixo Amazonas no Brasil (Figura 2), conhecido internacionalmente pelo Festival Folclórico, realizado no mês de junho e que culmina com a disputa entre os bumbás Caprichoso e Garantido (Azevedo Filho, 2013).

⁶ Este documento é um marco internacional que indica diretrizes para que os governos locais possam investir no desenvolvimento da resiliência por meio da redução de risco de desastres no período 2015-2030, alinhado com os objetivos de desenvolvimento sustentável da agenda global da Organização das Nações Unidas (ONU), estabelecido na cidade Sendai no Japão em 2015.

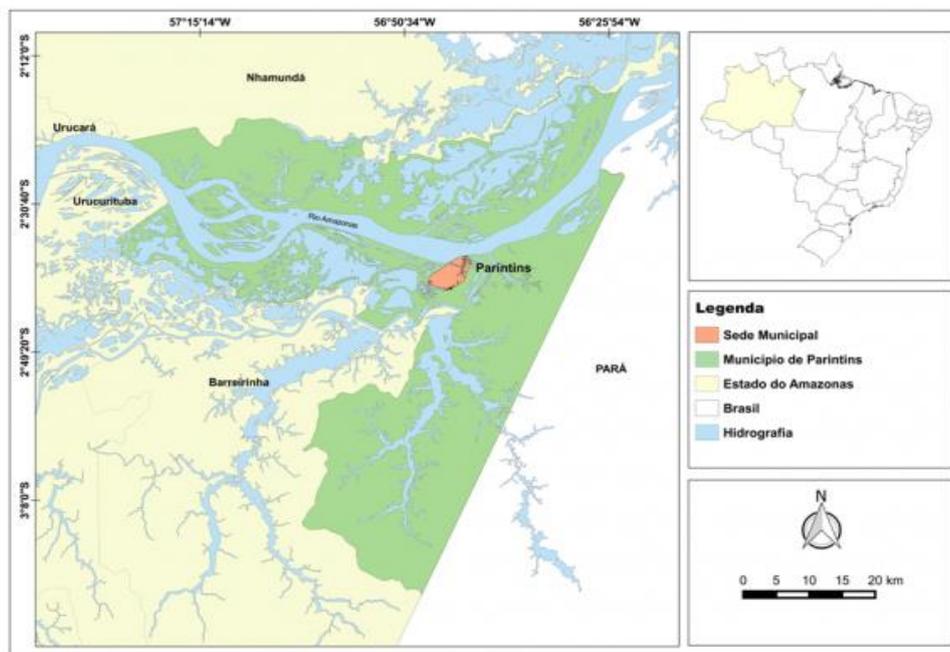


Figura 2: Localização geográfica do Município de Parintins.

Fonte: Oliveira e Souza (2019) a partir da elaboração de Lauro Santarém Júnior e Crizan Souza (2018) com dados do censo nacional de 2010 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

O município de Parintins tem uma população estimada em 116.439 (cento e dezesseis mil, quatrocentos e trinta e nove) pessoas, o Índice de Desenvolvimento Humano⁷ do município é de 0,658, Produto Interno Bruto per capita de R\$ 9.890,52 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021). A economia do município se baseia na agropecuária e serviços onde destaca-se o turismo, principalmente no período do Festival Folclórico de Parintins que ocorre anualmente no último final de semana do mês de junho (Oliveira & Souza, 2019).

Para a coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental, por ser um dos recursos metodológicos mais empregados em estudos sobre Administração Pública, considerando como documento para fins desta pesquisa, todo material de expressiva extensão digital, como redes sociais, blogs, revistas e jornais eletrônicos (Silva et al., 2020). Também foram selecionados e analisados seis Boletins Estatísticos COVID-19, 82 decretos municipais e três decretos estaduais, compreendidos no período de 11 de março de 2020 a 11 de março de 2021, constituindo o horizonte temporal desta pesquisa, considerando um ano desde que foi reconhecida oficialmente a pandemia da Covid-19, pela Organização Mundial da Saúde 'OMS'. A partir desses dados, considerando as características e fases do modelo de gerenciamento de crises de Gladu (2003) aplicado no contexto local brasileiro por Mediotte et al. (2021), conforme Figura 3, procedeu-se com a organização, tabulação e análise dos dados.

⁷ Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida comparativa usada para medir o grau de desenvolvimento humano básico em três dimensões básicas, renda, educação e saúde. O IDH varia de 0 (nenhum desenvolvimento) a 1 (desenvolvimento humano total). No município de Parintins (AM), IDH de 0,658, representa um desenvolvimento humano médio.

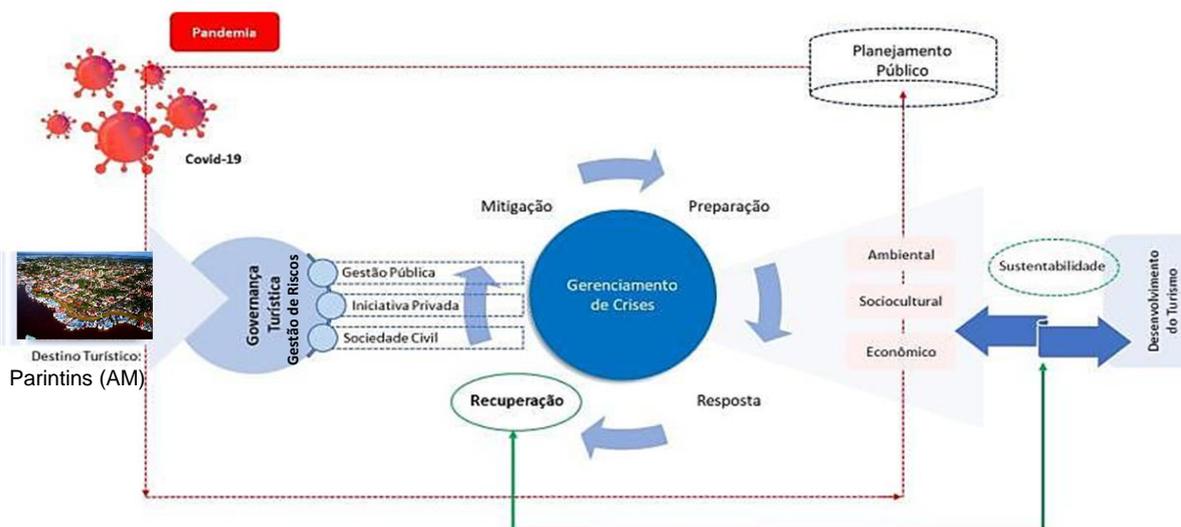


Figura 3: Representação analítica do gerenciamento de crise no contexto local.

Fonte: Adaptado de Mediotte et al. (2021, p.7).

A partir disso, empregou-se a análise de conteúdo, seguindo cronologicamente a preconização de Bardin (2016) acerca de três estágios, quais sejam: i) Pré-análise (identificação e pré-seleção dos documentos a partir da busca e da leitura superficial deles); ii) exploração do material (análise e seleção final do material por meio da leitura completa dos documentos); iii) e tratamento dos resultados (aplicação de tratamento quantitativo, quando necessário, com interpretação qualitativa do material selecionado na fase de exploração). Portanto, a execução do trabalho configura-se por meio da Análise Categrial de Conteúdo (Bardin, 2016), sendo indicada a categorização definida pelo *modus* de gerenciamento de crises originado para o presente trabalho, a partir do estudo de Mediotte et al. (2021), adaptado ao município de Parintins (AM). As dimensões, ou categorias, apuradas foram atribuídas em quatro fases: 1) Mitigação, 2) Preparação; 3) Resposta; 4) Recuperação. Com isso, os resultados e discussões sobre o objeto em estudo foram apresentados na próxima seção, incluindo interpretações com base em observações dos pesquisadores durante o período da pesquisa, a luz do referencial teórico utilizado neste artigo.

PLANEJAMENTO PÚBLICO TURÍSTICO E AÇÕES DE ENFRENTAMENTO A PANDEMIA DA COVID-19 EM PARINTINS (AM) SOB A ÓTICA DA GESTÃO DE CRISES

O município de Parintins foi classificado até 2015 pelo Ministério do Turismo 'MTur' como um dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional no Brasil devido ao seu potencial turístico com base nos recursos e atrativos da Amazônia, conforme o estudo de competitividade para acompanhamento desta política nacional (Pontón et al., 2021)⁸. A partir de agosto de 2015, o MTur passa a adotar, por meio da

⁸ Iniciada em 2008, a política dos Destinos Indutores por meio da regionalização do turismo brasileiro, criou o "Estudo de Competitividade, o sistema de informações e o projeto 'gestão de destinos' (...), a partir desse fluxo, o destino busca a competitividade planejando, mensurando, acompanhando ações e fortalecendo os grupos gestores e, conseqüentemente, a gestão do turismo". Somado a isso, "(...) Os destinos indutores do desenvolvimento turístico regional são definidos como aqueles que dispõem de infraestrutura básica e turística e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou



Portaria n 144, de 27 de agosto de 2015, o sistema de categorização dos municípios, sendo classificados de A à E, de acordo com a importância e relevância turística, desta forma, o município de Parintins (AM) possui classificação C, conforme mapa do turismo da MTur.

Em 2019, o município recebeu o Certificado de Patrimônio cultural do Brasil concedido pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, agregando valor ao setor turístico. Cabe ressaltar que, no contexto da pandemia, Parintins foi a cidade a identificar o primeiro caso de Covid-19, simultaneamente seguido do primeiro óbito, no estado do Amazonas, tendo repercussão nacional, inclusive para o turismo local (Amazonia Real, 2020).

A partir da lei municipal Nº 375/2006, denominada Plano Diretor do Município, traz em sua Seção VI o título Turismo, diretrizes e ações para o desenvolvimento do turismo no município, constando em seu Art. 59 as diretrizes para o desenvolvimento sustentável das atividades turísticas, com destaque para o inciso XII (Parintins, 2006, p. 25).

Art. 59. São diretrizes para desenvolver a atividade turística de forma sustentável: [...] XII - implementar e gerenciar o Plano Municipal de Turismo.

O Plano Diretor especifica 12 diretrizes que devem nortear as ações de desenvolvimento do turismo no município, que tem como princípios balizadores: integrar; aproveitar; estimular; desenvolver; fortalecer; articular; conceder e implementar. Desta forma, o Plano Diretor delinea como deve ser trabalhado o turismo no município, em seu Art. 60 (Parintins, 2006, p. 25-26), especifica como devem ser implementadas as diretrizes para o desenvolvimento turístico.

Art. 60. As diretrizes para o desenvolvimento do turismo deverão ser implementadas mediante: I - aprimoramento e atualização dos estudos realizados para a atividade turística para elaboração do plano municipal estratégico de desenvolvimento do turismo; II - criação de roteiros turísticos na área urbana e rural de Parintins integrando as diversas modalidades de transporte: aéreo, rodoviário e hidroviário; [...] XII - Reativação do Conselho Municipal de Turismo[...].

Por fim, no Art. 61 capítulo que trata do desenvolvimento econômico, em seu Inciso III destaca um dos objetivos das políticas públicas do município que é “consolidar a posição do Município como ‘Centro de Referência em Turismo/Cultura’” (Parintins, 2006 p. 26).

Para se compreender as ações voltadas ao turismo no município de Parintins (AM), principalmente no que diz respeito ao planejamento turístico, faz-se necessário entender a estrutura do poder executivo municipal voltado para o turismo. Após pesquisas, verificou-se que não está disponível no site oficial da prefeitura, nem em outro meio oficial de comunicação a Estrutura Organizacional do município, nem o organograma da hierarquia estabelecida no poder executivo. Frente a isso, considera-se que o processo de planejamento do turismo no município de Parintins (AM) deva acontecer a nível de secretaria com a participação do Conselho Municipal do Turismo, que conforme previsto no Plano Diretor, foi reativado através da Lei nº 483/2010 –

distribuidor de fluxos turísticos, capazes de atrair e/ou distribuir significativo número de turistas para o entorno e dinamizar a economia do território em que estão inseridos” (Fernandes & Coriolano, 2015, pp. 263-266).



PGMP de 03 de novembro de 2010. No entanto, embora tenha sido reativado no ano de 2010, com base na Lei Municipal supracitada, há menção ao Conselho Municipal de Turismo 'COMTUR', nos canais de comunicação oficial da prefeitura, a partir do ano de 2019, quando houve escolha para a composição do Conselho para o biênio 2019/2020, restando uma lacuna quanto a atuação do mesmo nos anos anteriores (Parintins, 2021).

Além de destacar a Estrutura Organizacional, cabe mencionar as ações prevista no Planejamento Plurianual 'PPA' do município, sobretudo o vigente no período da Pandemia da Covid-19. Assim sendo, fez-se um apanhado de ações voltadas ao turismo prevista no PPA 2018-2021.

Criado através da Lei nº 678/2017-PGMP, o PPA do quadriênio 2018-2021, traz em seu escopo os objetivos estratégicos elencados em forma de programas e ações do Poder Executivo Municipal definidos para o período de vigência do PPA. As ações e programas constantes no PPA 2018-2021 forma organizados por diretrizes, área temática, também estão dispostos por órgão responsável pela execução.

Foram identificadas 34 ações registradas sob a demanda da Secretaria Municipal de Turismo de Parintins. Dentre as ações cadastradas, destaca-se a reativação do Conselho Municipal de Turismo e criação do Fundo Municipal de Turismo; outra ação a se destacar é a revisão do Plano de Ordenamento Turístico do Município de Parintins, ações essas previstas como diretrizes para o desenvolvimento do turismo no Plano Diretor. Desta forma, pode-se inferir que no PPA 2018-2021, reunia as ações necessárias para a elaboração, implementação e gerenciamento do Plano Municipal de Turismo, conforme previsto no Plano Diretor. No entanto, devido a pandemia da Covid-19 não houve a implementação do Plano Municipal de Turismo do município.

Neste ponto, verificou-se quanto ao planejamento turístico municipal, o poder executivo ainda não conseguiu implementá-lo de forma efetiva revelando-se um artefato formal, mas, ritualístico (March & Olsen, 2008) ao ponto de dizer que existe ou o possui para terceiros, enquanto resposta aos (possíveis) interessados e ao mesmo tempo uma disfunção burocrática (Crozier & Friedberg, 2017), o que certamente dificulta a implementação de políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento do turismo no município, uma vez que o planejamento é essencial para o melhor direcionamento dos recursos disponíveis, bem como para nortear e coordenar as ações dos diversos *stakeholders* envolvidos no *trade* turístico. No tocante às ações do poder executivo municipal em relação ao turismo, são esporádicas e específicas, de acordo com os eventos que ocorrem no município, conforme mostra o PPA 2018-2021, cabendo à Secretaria Municipal de Turismo o levantamento das ações necessárias para os anos seguintes, em geral, relacionadas ao calendário de eventos do município, cadastramento dessas ações no PPA, acompanhamento e execução das ações propostas.

Quanto ao assunto em voga pela pandemia, gestão de crises, é redundante dizer que sem o devido planejamento a própria discussão quanto a ações destinadas a minimizar ou reparar os impactos de um evento adverso, como a pandemia da Covid-19, concorrem para o insucesso. Não há como se discutir gestão de crises enquanto não houver um planejamento definido, enquanto não houver ações coordenadas e direcionadas, enquanto não houver políticas públicas voltadas ao turismo materializadas em um Plano Municipal de Turismo. Neste sentido, verifica-se presente disfunções da burocracia (Cordeiro, 2017; Crozier & Friedberg, 2017), no sentido de postergar ações mesmo que prevista e necessárias como o planejamento.

Durante o período de estudo desta pesquisa, a saber, de 11 de março de 2020 a 11 de março de 2021, o Poder Executivo municipal, por meio da Coordenadoria de Vigilância em Saúde, elaborou o "Plano de Enfrentamento ao Coronavírus (Covid-19) no



Município de Parintins 2020”. Tratando-se de um documento norteador das ações na área da saúde como o objetivo de:

(...) estabelecer plano de resposta rápida para vigilância da emergência de saúde pública causada pelo novo Coronavírus 2019 (COVID-19) no município de Parintins, tendo vista que o município está inserido na rota de cruzeiros transatlânticos, realiza eventos de massa como Carnailha e Festival Folclórico” (PARINTINS, 2020, p. 5).

Com base nas orientações do Ministério da Saúde e das orientações da OMS à época, o documento orienta quantos aos procedimentos necessários quanto a identificação, diagnósticos e cuidados relacionados a Covid-19, bem como recomenda a criação de um Comitê para o enfrentamento a Covid-19 no município.

Não se identificou na estrutura organizacional do poder executivo municipal algum órgão ou setor permanente responsável pelo gerenciamento de crises no município, que possa realizar estudos e elaborar planejamento de ações voltadas ao gerenciamento de risco ou gestão de crises. Durante a pandemia de Covid-19, e por recomendação do Plano de Enfrentamento ao Coronavírus, foi criado um **Comitê temporário para o enfrentamento a Covid-19**, sendo as ações e deliberações deste comitê apenas no âmbito de resposta rápidas para as situações que se apresentavam da crise sanitária que já estava em curso, não havendo planejamento efetivo, criação de programas e treinamentos para atuação em contexto de crise como a causada pela pandemia da Covid-19.

Dentre as ações de enfrentamento à crise pandêmica da Covid-19, destaca-se o acompanhamento dos casos e evolução da crise em território parintinense, por meio de boletins diários, o que permitiu o acompanhamento da evolução da pandemia em Parintins, conforme mostra a Figura 4.



Figura 4: Evolução dos casos confirmados de Covid-19 em Parintins (AM) Brasil. Fonte: Parintins (2021).

Os boletins epidemiológicos diários mantinham informados, tanto a população local quanto os turistas, sobre a evolução da Covid-19 em Parintins. Com o agravamento



da crise, os boletins passaram a apresentar, além das informações básicas quanto aos casos notificados, o número de pacientes que necessitaram ser transferidos para unidades de saúde na capital do Estado, uma vez que o município não possuía Unidades de Tratamento Intensivo 'UTIs'. Quanto ao monitoramento da evolução da crise causada pela Covid-19, no período de 21 de abril a 14 de julho de 2020, a Fundação de Vigilância em Saúde em conjunto com a Secretaria Municipal de Saúde, mapearam os casos de Covid-19 para fins de acompanhamento e monitoramento da evolução da crise, vide Figura 5.



Figura 5: Mapa de monitoramento da Covid-19 em Parintins (14/07/2020).
Fonte: Parintins (2021).

As ações de enfrentamento à Covid-19 se mantiveram quase que restritas a Secretaria de Saúde e ao próprio Gabinete do Prefeito, com raras exceções na participação de outras secretarias, o que é constatado com os relatórios de ações apresentados e obtidos a partir do portal eletrônico da Prefeitura de Parintins durante a pandemia, principalmente, destaca-se ações da Secretaria Municipal de Educação e da Secretaria Municipal de Pecuária, Agricultura e Abastecimento. É digno de nota, que não há registro de ações da Secretaria de Turismo durante o período da Pandemia.

Desta forma, evidencia-se a participação ínfima dos setores e órgão do Poder Executivo municipal ligados ao turismo nas ações de enfrentamento à Covid-19, quer na forma da Secretaria Municipal de Turismo, quer no Conselho Municipal de Turismo. Não havia representantes destes no Comitê de enfrentamento à Covid-19. Após inúmeras pesquisas no sítio institucional da prefeitura, nas redes e mídias sociais, veículos de notícias, através dos órgãos e instâncias vinculadas ao executivo municipal e de turismo, não foram encontrados registros quanto a atuação destes setores durante a pandemia.

Quanto ao gerenciamento de crise no setor de turismo do município durante a pandemia da Covid-19, tendo em vista os dados coletados e analisados, constatou-se que este não foi efetivo. O que se fez foram ações tomadas como forma de resposta rápida à



medida que a crise causada pela pandemia se intensificava no município, medidas estas adotadas por meios de decretos do executivo municipal, com ações voltadas ao distanciamento social como medida de contenção a proliferação e avanço da enfermidade no município (Parintins, 2021). Tais medidas restritivas tiveram efeitos diretos no *trade* turístico, como fechamento de estabelecimentos comerciais, proibição de voos, proibição de viagens fluviais, toque de recolher e fechamento de bares. O Quadro 1 apresenta os principais Decretos com implicação direta ao turismo no município durante a pandemia da Covid-19.

Data	Decreto Municipal (DM)	Ação de impacto no turismo
16.03.2020	015/2020-PGMP	Suspensão de eventos e reuniões com aglomeração;
20.03.2020	017/2020-PGMP	Suspensão de eventos de qualquer natureza; Suspensão de ancoragem de navios turísticos; Suspensão de atividades de bares, lanchonetes e restaurantes pelo prazo de 15 dias.
24.03.2020	018/2020-PGMP	Suspensão de parques de diversão; Suspensão do transporte fluvial de passageiros; Suspensão do funcionamento de estabelecimentos destinados a recreação e lazer
25.03.2020	019/2020-PGMP	Limitação de circulação através do toque de recolher
30.03.2020	021/2020-PGMP	Limitação de circulação através do toque de recolher
14.04.2020	029/2020-PGMP	Suspensão de voos para transporte de passageiros.
06.05.2020	042/2020-PGMP	Proibição da comercialização e consumo de bebidas alcoólicas em logradouros públicos no município de Parintins.
09.02.2021	051/2021-PGMP	Alteração no horário do toque de recolher.
25.02.2021	060/2021-PGMP	Alteração no horário do toque de recolher.
08.03.2021	065/2021-PGMP	Alteração no horário do toque de recolher.

Quadro 1: Decretos que afetaram diretamente o turismo durante a Pandemia da Covid-19.

Fonte: Elaboração própria.

As ações adotadas pelo executivo municipal estão disponíveis no sítio criado pela prefeitura para divulgar e informar sobre as ações de combate a pandemia da Covid-19, disponíveis no endereço (<https://coronavirus.parintins.am.gov.br/>), bem como na página da Prefeitura Municipal de Parintins no Facebook (<https://web.facebook.com/PrefeituraOficialParintins>). À medida em que os casos de diagnóstico de Covid-19 foram se confirmando, novas medidas foram sendo adotadas, como mostra a Figura 6.

Governo decreta estado de calamidade pública no AM e impõe fechamento do comércio

Clínicas e consultórios médicos deverão atender exclusivamente casos de emergência.

Por G1 AM

23/03/2020 18h37 - Atualizado há um ano



Governo do Amazonas decreta estado de calamidade pública por conta do novo coronavírus — Foto: Reprodução/Internet

Figura 6: Ações de combate a Covid-19 Governo do Estado do Amazonas.
Fonte: G1 Amazonas (2021).

O turismo no município de Parintins ficou estagnado durante o ano de 2020, todos os principais eventos turísticos foram cancelados, exceto o Carnailha realizado em fevereiro, mas o principal evento turístico de Parintins, o Festival Folclórico de Parintins, teve sua edição de 2020 primeiro adiada de junho de 2020 para uma possível realização em novembro de 2020 e por fim, com o agravamento da pandemia, foi cancelado.

Observa-se, desta forma, que as ações de enfrentamento à Covid-19, paralisaram as atividades turísticas no município, em destaque para as ações movidas pelos Decretos nº 017/2020, nº 018/2020 e nº 029/2020, que suspenderam o transporte de passageiros, fluvial e aéreo, para o município. Sendo Parintins uma ilha, estes são os únicos meios de transporte ao município. Desta forma, durante a vigência das ações desses decretos, não houveram visitantes viajando para o município, o que dificultou a realização de atividades turísticas. Atrelado às demais ações limitadoras, como suspensão de eventos, fechamento de bares, restaurantes e lanchonetes e, a adoção de toque de recolher que em seu ponto mais rígido limitava a circulação no perímetro urbano nos horários de 6h a 15h. Desta forma, evidencia-se que durante o período da pandemia da Covid-19 as atividades turísticas praticamente ficaram suspensas até as flexibilizações que ocorreram com os decretos de março de 2021.

Ainda sem um Plano Municipal de Turismo, o município de Parintins vê a necessidade de readequar as estruturas públicas para a retomada do *trade* turístico. Um dos passos nesse sentido foi noticiado, a reestruturação do COMTUR. Espera-se com a reestruturação do Conselho a inclusão de setores da saúde e bem-estar social para traçarem diretrizes **para a retomada do turismo** no município e planejamento de ações de gerenciamento de crise. O poder executivo municipal tem incentivado e

intensificado a vacinação da população no intuito de acelerar o processo de imunização da população (Parintins, 2021), possibilitando assim um ambiente mais seguro para a retomada das atividades econômicas, principalmente as relacionadas ao *trade* turístico.

MODUS DE GERENCIAMENTO DE CRISE PARA PARINTINS (AM)

A pandemia causada pela Covid-19 reiterou a necessidade da adoção de medidas de gerenciamento de crise, sobretudo nas ações do poder público. O planejamento, incluindo o turístico, de ações coordenadas visando ao desenvolvimento sustentável (Gössling et al., 2020) faz toda a diferença no enfrentamento de crises epidemiológicas, como a vivenciada, a da Covid-19. Apresenta-se na sequência a Figura 7, um esquema de *modus* de gerenciamento de crises para destinos turísticos, onde se desdobram em ações, as fases propostas por Mediotte et al. (2021) com base em Gladu (2003).

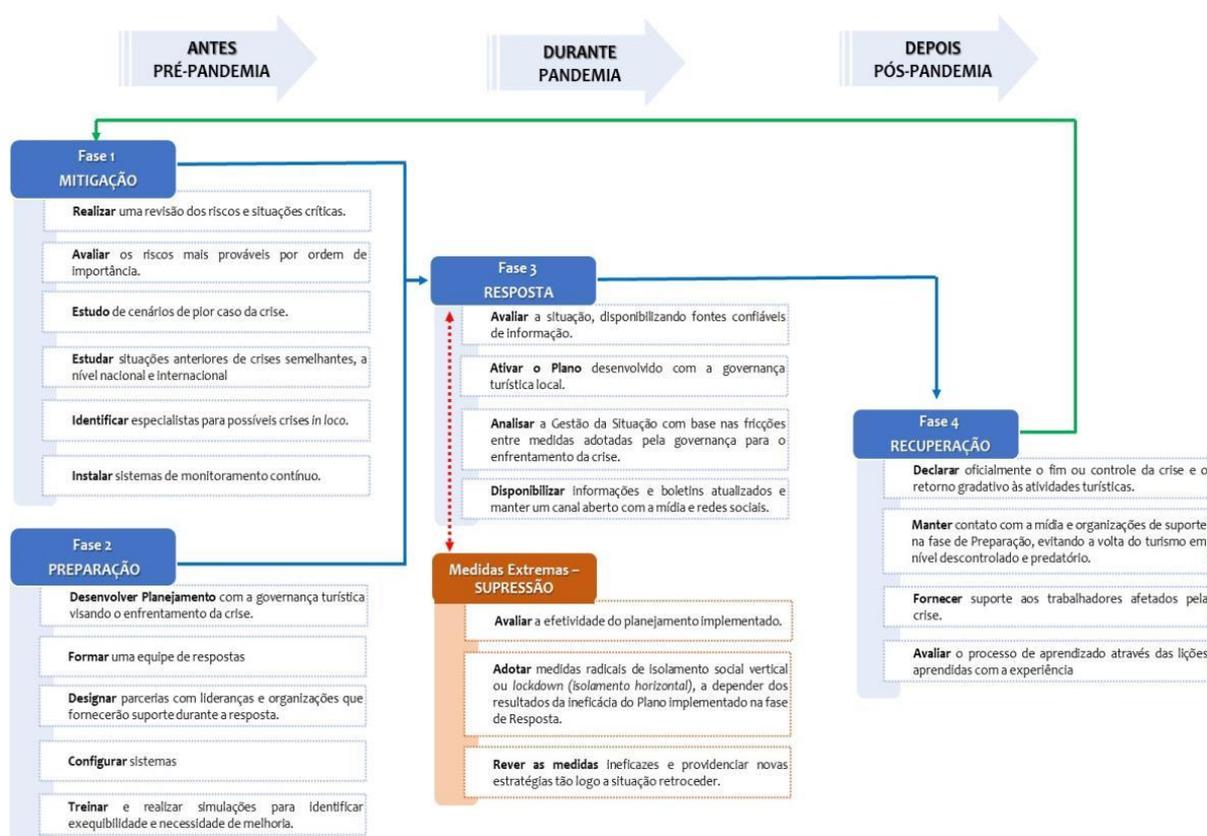


Figura 7: Modus de gerenciamento de crises para Destinos Turísticos. Fonte: Mediotte et al. (2021, p.11).

Com base no contexto, entende-se que o planejamento das ações dos agentes públicos deveria estar embasado no processo de gerenciamento de crises (UNISDR, 2015). Deve-se aprender com as crises anteriores e com a atual para se chegar a um *modus* de gerenciamento de crise próprio de cada localidade ou instituição. Ainda mais em se tratando das atividades turísticas que dependem de fluxos de turistas, o que em épocas de crises epidemiológicas, como a da Covid-19, constitui-se um grande desafio em proporcionar a mobilidade e o bem-estar não só dos turistas como da população local, uma vez que o trânsito de pessoas pode ser um agente de disseminação e contágio

do vírus. Exceto o fato da Covid-19, esses aspectos foram considerados por Moscardo (2018).

Dentre os desafios para o gerenciamento de destinos turísticos, como apresenta-se o caso de Parintins (AM), destaca-se o processo de retomadas das atividades, ou a volta à chamada ‘normalidade’. Onde, de um lado, ainda paira as incertezas evidenciadas pela crise epidemiológica, como o medo de contaminação, as dificuldades em se readaptar as rotinas e, de outro, quanto ao turismo, as incertezas sobre a retomada do fluxo turístico.

Assim, com base na Figura 7, o modus de gerenciamento de crise foi dividido em quatro fases distintas e complementares, a saber: mitigação, preparação, resposta e reparação. Apresentaremos a seguir, as ações adotadas no município de Parintins (AM) com base nos Decretos, boletins e informativos e notícias disponíveis nos canais oficiais de comunicação da prefeitura municipal. Seguindo o modelo apresentado, segue-se com a descrição e análise das fases do gerenciamento de crises proposto por Gladu, comparando ações esperadas para cada fase e momento da crise com as ações realizadas pelo executivo municipal do caso estudado.

Fase 1 - Mitigação

A fase da mitigação é caracterizada por medidas adotadas antes que uma crise venha à tona, o objetivo das ações desta fase é no sentido de reduzir efeitos negativos de uma possível crise. Nesta fase deve-se identificar as vulnerabilidades do município, antecipando estratégias de ação em caso de um possível cenário de crise (Gladu, 2003). Partindo desse entendimento, as informações preliminares sobre o surto de Covid-19 estavam sendo amplamente divulgados o que permitia um espaço razoável de tempo para que pudessem se preparar para a crise que se anunciava, conforme Figura 8.

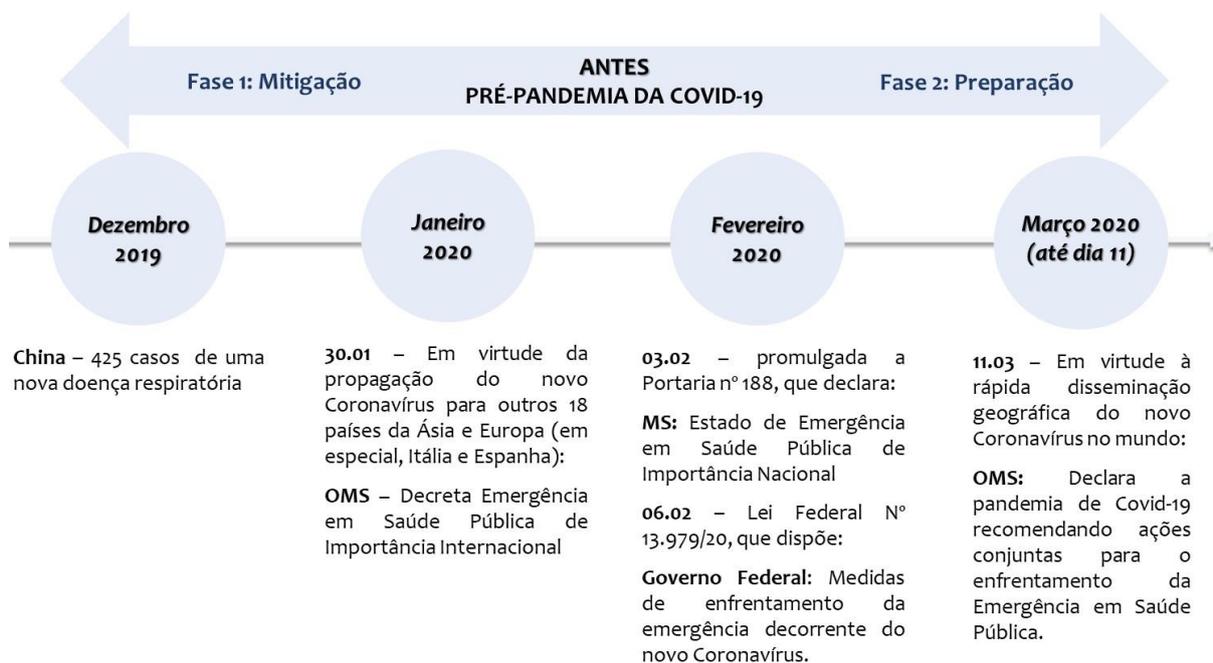


Figura 8: Linha do tempo do surgimento da Covid-19.

Fonte: Emmendoerfer e Mediotte (2022, pp. 11-12). Tradução livre.

O mundo inteiro estava atento aos acontecimentos em Wuhan, na China, à medida que uma ameaça epidemiológica começava a dar os primeiros sinais que poderia evoluir



para um problema global. Com os meios de transporte disponíveis na atualidade, o fluxo intenso de passageiros ao redor do mundo, era questão de tempo até que a doença, ainda desconhecida, começasse a se espalhar para fora da China. Logo, menos de um mês depois dos primeiros casos relatados neste país, o vírus, agora identificado como Novo Coronavírus, já estava se espalhando em 18 países da Europa e Ásia.

Desta forma, a OMS emitiu um alerta e decretou Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional, o que deixou o mundo todo em alerta quanto à propagação desse vírus. Em 11 de março de 2020, a OMS decreta a pandemia da Covid-19 (Flaxman *et al.*, 2020). O período desde as primeiras notícias dos primeiros casos na China até ser decretado se tratar de uma pandemia, foi um período para que os governos se preparassem tanto a nível federal, como estadual e municipal. No município de Parintins (AM) na fase que se antecedeu a pandemia as ações da fase de mitigação são retratadas conforme Quadro 2.

Período pré-pandemia / Fase 1 - Mitigação

Ações esperadas	Ações realizadas
Realizar uma revisão dos riscos e situações críticas	Não identificada nenhuma ação
Estudo de cenários de pior caso da crise	Não identificada nenhuma ação
Instalar sistemas de monitoramento contínuo	Proposto no Plano de Enfrentamento a Covid-19. Instalado no que seria a fase de resposta do gerenciamento de crise enquanto a pandemia já estava em curso no município
Avaliar os riscos mais prováveis por ordem de importância	Não identificada nenhuma ação
Disponibilizar conhecimentos especializados para possíveis crises <i>in loco</i>	Não identificada nenhuma ação
Estudar situações anteriores de crises semelhantes, a nível nacional e internacional	Não identificada nenhuma ação

Quadro 2: Fase 1 de mitigação em Parintins (AM).

Fonte: Dados da pesquisa com adaptação a partir da proposta de Mediotte et al. (2021).

Muito embora o mundo inteiro estivesse na expectativa do desenrolar de uma eventual crise epidemiológica, as ações do poder executivo municipal não estavam em consonância com os eventos que se anunciavam. Percebe-se que das ações necessárias da fase de mitigação, apenas foi identificado nas ações do executivo municipal a instalação tardia de sistema de monitoramento contínuo, o que ocorreu depois de já se ter transmissão comunitária da doença.

Com base nos registros de ações levantadas através dos decretos municipais, ações noticiadas nos meios de comunicação oficiais da prefeitura, pode-se inferir que **não houve um preparo prévio para o enfrentamento da crise** que se instalou no município, assim como na maior parte do mundo. Tal ausência de preparação pode ser reflexo da ausência da cultura do planejamento enquanto prática e ao mesmo tempo uma disfunção burocrática (Cordeiro, 2017; Crozier & Friedberg, 2017). A fase de mitigação foi deixada de lado, muito embora levando em consideração as primeiras notícias da Covid-19 tendo sido anunciadas no início de dezembro de 2019 e o primeiro



caso registrado em Parintins ter sido em final do mês de março de 2020, um espaço temporal de aproximadamente quatro meses de preparação para a crise que se anunciava.

Fase 2 - Preparação

É a fase de planejamento das ações para o efetivo enfrentamento de uma eventual crise, consiste no planejamento de ações envolvendo todos os possíveis afetados direta ou indiretamente pela crise. Segundo Gladu (2003), nesta fase são definidas no planejamento as ações em termos de operações, comunicação, parâmetros de resposta, recursos necessários e treinamento dos planos. Aqui é esperada a formalização mais ágil e eficaz dessas ações, enquanto aspectos burocráticos explícitos de uma Prefeitura.

Período pré-pandemia / Fase 2 – Preparação

Ações esperadas	Ações realizadas
Desenvolver Planejamento com a governança turística visando o enfrentamento da crise	Não identificada nenhuma ação
Designar parcerias com lideranças e organizações que fornecerão suporte durante a resposta	Não identificada nenhuma ação
Treinar e usar simulações para identificar exequibilidade e necessidade de melhoria	Não identificada nenhuma ação
Formar uma equipe de resposta	Realizada na fase posterior de resposta
Configurar sistemas de monitoramento	Realizada na fase posterior de resposta

Quadro 3: Fase 2 de preparação em Parintins (AM).

Fonte: Dados da pesquisa com adaptação a partir da proposta de Mediotte et al. (2021).

Na fase de preparação é esperado maior atenção dos envolvidos ao gerenciamento de crise em destinos turísticos (Emmendoerfer & Mediotte, 2022), pois é onde são elaborados os planos de ação e precisam ser testados e aprimorados constantemente para que possam surtir o efeito necessário, no município de Parintins a fase de preparação foi desconsiderada. Não há registros que embasem a realização das ações previstas nesta fase. Desta forma, podemos inferir que não houve planejamento prévio para o enfrentamento da pandemia da Covid-19 no município de Parintins (AM), inclusive pelo protelamento de ações esperadas nesta fase.

Novamente destaca-se a inercia quanto as ações adotadas no período que antecedeu a pandemia. Nesse sentido destaca-se a morosidade das ações da administração pública, como uma disfunção burocrática (Cordeiro, 2017; Crozier & Friedberg, 2017), uma vez que dentre as ações esperadas era desenvolver planos de ação, formar equipes e criar sistemas de monitoramento. Tais ações, conforme dados da pesquisa obtidos a partir de registros da prefeitura, só foram executadas semanas após o registro do primeiro caso de Covid-19 no município, enquanto ações da fase de resposta.

Fase 3 – Resposta

Nesta fase o planejamento é elaborado, refinado e exercitado na fase de preparação é efetivamente posto em prática. As ações desta fase, segundo Gladu (2003),



são no sentido de assumir o controle contendo os impactos negativos da crise, as ações são interativas ou mesmo simultâneas levando em consideração as incertezas quanto a crise em curso ou emergência. Esta fase é a que concentra mais quantidade de ações do poder executivo municipal, conforme evidenciado no Quadro 4.

Período pré-pandemia / Fase 3 – Resposta

Ações esperadas	Ações realizadas
Avaliar a situação, disponibilizando fontes confiáveis de informação.	A cada 15 dias o comitê de enfrentamento a Covid-19 se reunia para avaliar a situação e propor medidas de suspensão ou flexibilização.
Ativar o Plano desenvolvido com a governança turística local.	Não houve plano na área do turismo o único plano identificado foi feito pela vigilância em saúde para organizar o sistema hospitalar para atender a demanda da crise.
Disponibilizar informações e boletins atualizados e manter um canal aberto com a mídia e redes sociais.	Todos os dias era disponibilizado boletins informativos sobre a situação da pandemia nos canais de comunicação oficiais da prefeitura.
Analisar a Gestão da Situação com base nas fricções das medidas da governança para o enfrentamento da crise.	O comitê de enfrentamento cedeu a pressões populares para a reabertura dos bares, mas com o aumento subsequente de casos de Covid-19, voltou atrás na decisão.

Medidas extremas – Suspensão

Avaliar a efetividade do planejamento implementado	Não houve um planejamento macro com ações voltadas para os diversos setores da sociedade, o que houve foi um planejamento a nível da Secretaria de Saúde, definindo procedimentos e formas de atender os pacientes, o que era modificado conforme novas orientações do Ministério da Saúde.
Adotar medidas radicais de isolamento social vertical ou <i>lockdown</i> a depender de resultados ineficazes do Plano.	Fechamento do porto e do aeroporto; Fechamento do comércio não essencial; Definição de horário de circulação, toque de recolher.
Rever as medidas ineficazes e providenciar novas estratégias tão logo a situação retroceder.	À medida que o número de casos e a ocupação dos leitos foi diminuindo o comitê de enfrentamento propunha flexibilização de algumas ações, a principal ação que era revista o horário de toque de recolher.

Quadro 4: Fase 3 de resposta em Parintins (AM).

Fonte: Dados da pesquisa com adaptação a partir da proposta de Mediotte et al. (2021).

Embora o poder executivo municipal tenha concentrado seus esforços e recursos na fase de resposta, buscando frear o avanço da pandemia no município, fica evidente que suas ações não estavam direcionadas por um plano de ação e que estas ocorriam em sua maioria como reação a um determinado evento, exemplo o toque de recolher, medida extrema adotada, foi efetivado logo após ser noticiada a primeira vítima fatal do município. Sem um planejamento efetivo o município foi adotando ações e alocando recursos de forma desordenada no intuito de conter o avanço da doença.

A crise que se instalou tornou evidente as dificuldades do executivo municipal em coordenar ações planejadas, algo que envolveu vários lugares e países (Herrera et. al,



2022). Faz-se necessário, antes de tomar ações de respostas, o planejamento, sem o devido planejamento os esforços e recursos podem ser direcionados de forma ineficientes, o que nos remete a mais uma disfunção da burocracia (Cordeiro, 2017; Crozier & Friedberg, 2017) presente na administração pública.

Fase 4 – Recuperação

A fase de recuperação é a fase que ocorre após a crise, no caso em questão, trata-se do pós-pandemia. Compete nesta fase a organização da sociedade e reestruturação social e econômica, as ações tomadas nesta fase buscam assegurar um retorno seguro e produzir o aprendizado necessário para o enfrentamento de futuras crises Gladu (2003). Embora até a finalização deste estudo, a pandemia da Covid-19 ainda não tenha sido controlada ou se encerrado, faz-se necessário uma reflexão sobre questões relacionada a retomada das atividades turística com o intuito de assegurar o bem-estar da população local e dos visitantes. Desta forma, destaca-se alguns pontos no quadro abaixo que devem ser levados em consideração nesta fase no município de Parintins (AM).

Período pré-pandemia / Fase 4 – Recuperação

Ações esperadas	Ações realizadas
Declarar oficialmente o fim ou controle da crise e o retorno gradativo às atividades turísticas.	Até a conclusão deste estudo a pandemia (2021) ainda não havia finalizada ou sido controlada.
Manter contato com a mídia e organizações de suporte, evitando a volta do turismo descontrolado e predatório.	Aos poucos a prefeitura tem tomado medidas para um retorno consciente e seguro.
Fornecer suporte aos trabalhadores afetados pela crise.	Não foram identificadas ações diretamente da prefeitura nesse sentido. Foram identificadas ações para garantir acesso a auxílios do Governo Federal.
Avaliar o processo de aprendizado através das lições aprendidas com a experiência.	Não identificada nenhuma ação

Quadro 5: Fase 4 de recuperação em Parintins (AM).

Fonte: Dados da pesquisa com adaptação a partir da proposta de Mediotte et al. (2021).

Nesta fase de gerenciamento de crises a comunicação tem um papel fundamental, no sentido de esclarecer, educar e informar a população sobre medidas necessárias para um retorno seguro das atividades. Neste respeito, conforme Figura 9, a prefeitura de Parintins mantém boletins informativos diários, disponibilizou um site específico onde reúne todas as informações relativas ao enfrentamento da pandemia da Covid-19, bem como traz orientações sobre cuidados necessários.



Figura 9: Site Coronavírus Parintins.
Fonte: Parintins (2021).

A pandemia da Covid-19, surpreendeu a maioria dos governantes, pensava-se em uma situação crítica sazonal como a gripe, mas se mostrou persistente e recorrente, se apresentando em onda. Há várias ações a nível mundial e mesmo local para a contenção dessa pandemia e ao que tudo indica ainda serão necessárias muitas ações sobretudo dos governos, quer federal, estadual e municipal para uma organização de uma retomada segura visando o bem-estar e desenvolvimento sustentável das atividades turísticas (Emmendoerfer & Mediotte, 2022).

Longe de ser uma crise de curto prazo, como se imaginava, a pandemia da Covid-19 tem se estendido por dois anos (2020-2022) e, muito embora os governos tenham feito esforços de vacinar as populações de seus respectivos países, ainda se tem temor da continuação da pandemia por mais alguns anos com o surgimento de novas variantes do vírus causador da doença, além de outras possíveis pandemias (Mediotte et al, 2021).

Levando em consideração o modelo de gerenciamento de crises proposto, ainda se encontra na fase de resposta, mas o planejamento para a recuperação deve ser levado em consideração para que ao fim da crise as ações de recuperação possam ser realizadas de forma eficiente.

AÇÕES E DISCUSSÕES NECESSÁRIAS

A partir dos resultados apresentados nas seções anteriores, e por meio da interpretação dos pesquisadores em diálogo com o referencial teórico empregado neste artigo, verificou-se que a pandemia da Covid-19 evidenciou a necessidade de a gestão de crises estar presente e articulada com os diferentes entes governamentais da administração pública, no caso brasileiro, quer federal, estadual ou municipal. Entretanto, os governos locais nos municípios devem estar preparados para situações de desgoverno federal, ou como foi chamado por Abrucio et al. (2020) como descoordenação intergovernamental no combate à Covid-19. Também se evidenciou o despreparo e a morosidade quanto as ações em resposta à crise que se instalava, elementos disfuncionais que comprometem a eficiência das ações da administração pública (Cordeiro, 2017; Crozier & Friedberg, 2017).

Para que se efetive a implantação de um modelo de gestão de crises, faz-se necessário a participação dos diversos agentes da sociedade. Vieira (2008) salienta que



nesse aspecto o poder público age como coordenador e incentivador da participação dos *stakeholders* através de um modelo de governança. Durante o período de pandemia, observou-se o protagonismo em ações individualizadas dissociadas da sociedade ou sem participação social nas decisões, sobretudo as de maior impacto social e econômico.

Em Parintins (AM), conforme apresentado nas seções anteriores, embora tenha sido nomeado um comitê de enfrentamento a Covid-19, as ações não tiveram ampla discussão, em sua maioria eram tomadas de improviso, faltando o devido planejamento. O improviso compromete a eficiência das ações, o planejamento adequado com a participação dos diversos seguimentos da sociedade é a melhor forma de se enfrentar uma crise (Rosa, 2001). Desta forma, o planejamento participativo torna-se um fator imprescindível para o sucesso da implantação do modo de gerenciamento de crise.

Destaca-se desta forma, algumas ações necessárias para a implantação de um modo de gerenciamento de crises, considerando os referenciais utilizados neste estudo, sem esgotar novas ações e possibilidades regionais e conjunturais:

- Planejamento participativo com representantes dos diversos seguimentos da sociedade, inclusive como forma de tronar o COMTUR proativo no município;
- Designação de um comitê ou conselho de gerenciamento de crises em áreas de riscos a serem mapeados e monitorados com apoio e participação da sociedade civil;
- Capacitação de equipes responsáveis pelas ações de gerenciamento de crises envolvendo organizações públicas, escolas e trade turístico, inclusive considerando aspectos de intergovernabilidade, uma vez que o turismo é objeto de interesse, presente na Constituição Federal de 1988, para o desenvolvimento, envolvendo municípios, estados e a União (governo federal).

Entende-se que a cultura do improviso é um dos obstáculos a implantação de um modo de gerenciamento de crises. Desta forma, é preciso superar o normalismo do (mal) hábito do improviso por meio da promoção de ações educativas em prol da cultura da prevenção, envolvendo treinamentos, oficinas e informações acessíveis nas mídias sociais, para os atores interessados e que (sobre)vivem do turismo, o qual pode ser (mais) sustentável e menos vulnerável aos efeitos provocados pela pandemia da Covid-19.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados, evidenciou-se um *modus operandi* de gerenciamento de crises que pode ser aplicado no município de Parintins (AM) e, que ao mesmo tempo, podem servir de parâmetro para territórios e demais destinos turísticos da Amazônia, uma vez que os mesmos têm impactos similares quando se trata de eventos adversos geradores de crises. Tendo como contexto a pandemia da Covid-19, no espaço de tempo delimitado entre 11 de março de 2020 e 11 de março de 2021. Este imprimiu dificuldades a realização da pesquisa em tela, sobretudo na coleta de dados, mas espera-se que o esforço despendido tenha sido suficiente para a discussão deste tema tão importante para destinos turísticos como é o caso de Parintins (AM), Brasil.

Os maiores desafios encontrados no percurso desta pesquisa foram relacionados à coleta de dados. Os dados foram coletados em sua maioria no sítio institucional da



prefeitura de Parintins, principalmente na página criada para divulgação das ações durante a pandemia, na página da instituição na mídia social Facebook, nos decretos publicados e nas notícias veiculadas nos meios oficiais da prefeitura. A morosidade na atualização dos dados da pandemia constituiu-se um dos grandes obstáculos a ser transpassado para o êxito desta pesquisa, a maioria dos dados relevantes, ações do poder executivo, dados sobre o monitoramento e ações de enfrentamento a Covid-19 só foram disponibilizados no segundo semestre de 2021 e, à medida que a prefeitura disponibiliza as informações referente a pandemia é necessário atualizar as discussões e resultados apresentados neste estudo. Contudo, é importante destacar pelo menos três aspectos deste percurso:

Primeiro embora tenha sido nomeado um comitê de enfrentamento a Covid-19 no município de Parintins (AM), este exercia o papel consultivo, não houve uma equipe, setor, uma comissão ou comitê de gerenciamento capaz de coordenar ações conjuntas atuando nas fases de gerenciamento de crises, mitigação, preparação, resposta e recuperação. As ações do Comitê, conforme noticiado, se deram no âmbito de discussões relacionadas a respostas rápidas a pandemia que estava em pleno curso no município, as discussões giravam em todo de medidas restritivas como o toque de recolher, relacionadas ao horário do toque de recolher se se mantinha, ampliava ou diminuía o horário, desde a finalização do toque de recolher não se teve mais notícias de nenhuma reunião do Comitê, que se reunia todas as terças-feiras desde sua criação.

Segundo, as ações relativas a minimizar os efeitos da pandemia no setor de cultura e turismo se limitaram a viabilizar a disponibilização do auxílio emergencial aos artistas viabilizado pelo governo federal, através da Lei Aldir Blanc, não tendo sido realizado nenhuma capacitação ou mesmo alguma ação no intuito de garantir apoio a um dos setores mais afetados pela pandemia, uma vez que foi necessário, visando o distanciamento social como medida de contenção a disseminação do coronavírus, a proibição de eventos culturais, desportivos e de lazer.

Terceiro, as ações adotadas pelo poder executivo municipal mantiveram-se na fase de resposta, espera-se um evento ou acontecimento adverso para se tomar ação, evidenciam-se desde o início da pandemia, com a notícia da primeira fatalidade causada pela Covid-19 no Estado do Amazonas, sendo a vítima de Parintins, tomou-se a medida de se estabelecer o toque de recolher e, à medida que o número de casos aumentava, ampliava-se o horário de restrição de circulação, à medida que o número de casos diminuía, diminuía-se o horário de restrição, as demais fases do gerenciamento de crises não são evidentes nas ações do poder executivo municipal, o que dificultou o controle da pandemia no município.

Desta forma, este estudo apresenta-se como um insumo relevante para o avanço de pesquisas sobre o tema gerenciamento de crises em países em desenvolvimento e em regiões relevantes em nível global como a Amazônia. Vale lembrar que este tema recebeu destaque em virtude da pandemia da Covid-19, mas que deveria ser algo cotidiano, logo os resultados deste estudo podem servir de base de análise para as instâncias relacionadas ao turismo no município de Parintins (AM) para possíveis melhorias na infraestrutura e ações voltadas ao turismo. Além dos aspectos acadêmicos, espera-se que esta pesquisa possa servir de base para discussões entre os agentes da sociedade em busca de um planejamento público participativo, efetivo, levando em consideração os preceitos da gestão de crises para o desenvolvimento turístico do local de forma mais sustentável.



REFERÊNCIAS

Abrucio, F. L., Grin, E. J., Franzese, C., Segatto, C. I., & Couto, C. G. (2020). Combate à COVID-19 sob o federalismo bolsonarista: um caso de descoordenação intergovernamental. *Revista de Administração Pública*, 54, 663-677.

Amazônia Real (2020). *Amazonas tem a morte causada pelo coronavirus na região norte*. <https://amazoniareal.com.br/amazonas-tem-a-1a-morte-causada-pelo-coronavirus-na-regiao-norte>

Andriotis, K. (2008). Integrated resort development: the case of Cavo Sidero, Crete. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(4), 428-444.

Azevedo Filho, João D'anúzio Menezes de (2013). *A Produção e a Percepção do Turismo em Parintins, Amazonas*. [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo].

Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397 – 2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (5a ed.). Edições 70.

Carvalho, A. F. (2000). Políticas públicas em turismo no Brasil. *Sociedade e Cultura*, 3(1-2), 97-109.

Cordeiro, W. M. (2017). *Burocracia na Administração Pública do Século XXI: uma reflexão teórica*. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública.

Crozier, M., & Friedberg, E. (2017). *The bureaucratic phenomenon* (online edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315131092>

Cunha, L. (2017). *Turismo e desenvolvimento: realidades e perspectivas*. Lidel.

Dias, R. O. (2021). *A eficiência do modelo burocrático militar na prestação do serviço de segurança pública pela Polícia Militar de Goiás*. [Monografia, Universidade Norte do Paraná].

Emmendoerfer, M. L., & Mediotte, E. J. (2022). Crisis Management Modus and Sustainability in Touristic Destinations: Lessons from the COVID-19. In V. Costa, & C. Costa (Eds.). *Sustainability and Competitiveness in the Hospitality Industry* (in press, pp. 1-26). IGI Global Book.

Emmendoerfer, M. L., Soares, É. B. S., de Araújo, J. F. E. F., da Costa Mendes, J., & da Silveira Cunha, N. R. (2016). Destinos indutores e desenvolvimento turístico regional: um problema de intergovernabilidade? *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(3), 737-750.

Emmendoerfer, M. L., Trentin, F., Ponton, M. B. Z., da Silva Junior, A. C., & Pontón, R. G. Z. (2021). Destinos turísticos e desenvolvimento: o que foi publicado pela comunidade



científica no Brasil antes da pandemia COVID-19? *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 11, 1-13.

Farazmand, A. (2014). *Handbook of crisis and emergency management*. CRC Press.

Farazmand, A. (2017). *Governance Reforms: The Good, the Bad, and the Ugly; and the Sound: Examining the Past and Exploring the Future of Public Organizations*. *Public Organization Review*, 17: 595–617. DOI <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0398-y>

Fernandes, L. M. M., & Coriolano, L. N. M. T. (2015). A governança na política nacional de regionalização do turismo: estudo dos grupos gestores dos destinos indutores do Ceará. *Turismo - Visão e ação*, 17(2), 247-278.

Flaxman, S., Mishra, S., Gandy, A., Juliette, H., Unwin, H., Couplan, H., ...& Bhatt, S. (2020). *Report 13: Estimating the number of infections and the impact of non-pharmaceutical interventions on COVID-19 in 11 European countries*. Imperial College COVID-19 Response Team, 1–35. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-2405-7>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield.

Freitas, C. M.(coord.) (2020). *A gestão de riscos e governança na pandemia por COVID-19 no Brasil: análise dos decretos estaduais no primeiro mês*. Centro de Estudos e Pesquisas em Emergências e Desastres em Saúde (CEPEDS). <https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatoriocepedes-isolamento-social-outras-medidas.pdf>

Gladu, A. (2003). *Crisis and emergency management: a guide for managers of the public service of Canada*. CCMD.

Glaesser, D. (2008). *Gestão de crises na indústria do turismo*. Bookman.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism, London*, 29 (1): 1-20.

Herrera, M. R. G., Hernández, J. A. A., Herrera, L. D. A., & Legarreta, J. M. L. (2020). Respuesta A La Crisis Generada Por La Pandemia Covid-19 En El Turismo. De Lo Global A Lo Local: Ciudad Juárez (México), *Turismo: Estudios & Prácticas*, 9(2), 1-23

International Air Transport Association (2020). *Passenger Demand Plunges on COVID-19 Travel Restrictions*. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-02-02/>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). *Cidades e Estados – Parintins*. <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am/parintins.html>

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (2019). *Certificado de Patrimônio Cultural do Brasil será entregue durante Festival de Parintins (AM)*. <http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/5148>

Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2a. ed). Artmed.



Maia, F. S. N., & Pinto, M. V. L (2007). *Disfunções burocráticas em gestão de pessoas*. [Trabalho de Conclusão de Curso – Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, TCU].

March, J. G., & Olsen, J. P. (2008). Neo-institucionalismo: fatores organizacionais na vida política. *Revista de Sociologia e Política*, 16(31), 121-142. (Trabalho original publicado em 1984).

Mediotte, E. J., Emmendoerfer, M. L., Santos, Y. T., & Fraga, B. O. (2021). Planejamento público e gerenciamento de crises na pandemia da Covid-19 em destinos turísticos no Brasil: Ações sustentáveis ou reações econômicas? *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 40, 1-30.

Mendes, A. M. M. (2005). *Subsídios para uma teoria das crises políticas*. In: Livro de Actas do 4º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, SOPCOM, 765-774. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/mendes-antonio-subsidios-teoria-crises-politicas.pdf>

Ministério do Turismo (2015). *Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional - Relatório Brasil*. http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/Indice_competitividade/2015/Parintins_RA_2015.pdf

Moscardo, G. (2018). Rethinking the role and practice of destination community involvement in tourism planning. In K. Andriotis, D. Stylidis, & A. Weidenfeld (Eds.). *Tourism policy and planning implementation* (4th ed., pp. 36-52). Routledge.

O'Connor, P. (2001). *Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria*. Bookman.

Oliveira, E. S., Pinto, G. M. L., Knupp, M. E. C. G., & Lescura, C. (2021). Estratégias de marketing para enfrentamento da covid-19: o município de Ouro Preto-Mg. *Revista Turismo Estudos e Práticas*, 10(2), 1-19.

Oliveira, J. A. D., & Souza, C. G. D. (2019). A produção da habitação social numa cidade amazônica. *Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasileira de geografia*, 42. <https://doi.org/10.4000/confins.23501>

Parintins (2005). *Plano Diretor*. <https://parintins.am.gov.br>

Parintins (2020). *Site institucional da prefeitura*. <https://parintins.am.gov.br>

Parintins (2021). *Coronavírus Covid-19*. <https://coronavirus.parintins.am.gov.br>

Pimentel, M. P. C., Pereira, J. R., Pimentel, T. D., & Carrieri, A. P. (2011). As cinco vidas da agenda pública brasileira de turismo. *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo*, 6(4), 1-25.

Pontón, M. B. Z., Emmendoerfer, M. L., & Silveira, S. D. F. R. (2021). El final de una política pública: análisis del ciclo político del proyeto Destinos Inductores para el Desarrollo Turístico Regional (DIDTR)–Brasil. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 11(1).



Pramanik, R., Ekman, O., Hassel, H., & Tehler, H. (2015). Organizational Adaptation in Multi-Stakeholder Crisis Response: An *Experimental Study*. *Contingencies & Crisis Man*, 23, 234-245. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12094>

Rosa, M. (2001). *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. Gente.

Ruschmann, D. V. M (2010). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Papirus.

Sancho, A (2001). *Introdução ao Turismo*. Roca.

Schmidt, F., Mello, J., & Cavalcante, P. (2020). *Coordenação Governamental na crise da Covid-19: breve proposta de ação*. *Radar: Tecnologia, produção e comércio exterior*, Ipea, 62(16). <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10116>

Sedarati, P., Santos, S., & Pintassilgo, P. (2019). System dynamics in tourism planning and development. *Tourism Planning & Development*, 16(3), 256-280.

Silva, J. L., Emmendoerfer, M. L., & Cunha, N. R. S. (2020). Análise Documental Ilustrada em Administração Pública: Uma Proposta Operacional (Re)Aplicável. *Teoria e Prática em Administração*, 10(2), 23-41. <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i2-51394>

Stokes, R. (2008). Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, 29(2), 252-262.

Trentin, F. (2016). Governança turística em destinos brasileiros: comparação entre Armação dos Búzios/RJ, Paraty/RJ e Bonito/MS. *Revista de Turismo y Patrimônio Cultural (PASOS)*, 14(3), 645-658.

Trentin, F., & Fonseca Filho, A. S. (2020). Gestão Pública em Turismo: Coordenação e Comunicação no Processo de Inventário da Oferta Turística. *Caderno Virtual de Turismo*, 20 (1), 1-17.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2015). United Nations Office for Disaster Risk Reduction. ICLUX EN5000. *Sendai framework for disaster risk reduction 2015-2030*. https://www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf

Var, T., & Gunn, C. (2020). *Tourism planning: Basics, concepts, cases*. Routledge.

Veal, A. J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. Aleph.

Vieira, N. M. (2008). *Gestão de sítios históricos: a transformação dos valores culturais e econômicos em programas de revitalização em áreas históricas*. Recife: Editora da Universidade Federal de Pernambuco [UFPE].

Weber, M. (2019) *Economy and Society: A New Translation* (K. Tribe, Ed. & Trad.). Harvard University Press. (Trabalho original publicado em 1921).

World Tourism Organization (2020a). *2020: A year in review*. <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>



World Tourism Organization (2020b). *World Tourism Barometer May 2020*. Special focus on the Impact of COVID-19. <https://www.unwto.org/barometer>

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6a ed.). Sage.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), código de financiamento 001. Agradecimentos adicionais à equipe editorial e aos avaliadores anônimos pelas suas contribuições para o aperfeiçoamento do presente artigo.