

**GESTÃO DE CRISES EM DESTINOS  
TURÍSTICOS: EXPERIÊNCIAS DO  
MUNICÍPIO DE MAPUTO EM  
MOÇAMBIQUE NO CONTEXTO DO  
COVID-19**



**Hélsio Amiro Motany de Albuquerque Azevedo**  

Professor do Departamento de Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI) da Universidade Eduardo Mondlane, Campus Balane 2  
Contato: helazevedo@uem.mz

**José Júlio Júnior Guambe** 

Professor da Faculdade de Ciências da Terra e Ambiente (FCTA) da Universidade Pedagógica de Maputo  
Contato: jjjguambe137@gmail.com

**José Julião da Silva** 

Professor da Faculdade de Ciências da Terra e Ambiente (FCTA) da Universidade Pedagógica de Maputo  
Contato: dasilva3254@hotmail.com

**Ringo Benjamim Victor**

Professor da Faculdade de Geociências e Ambiente (FGA) da Universidade Púnguê  
Contato: mgauptete@gmail.com

Como citar: AZEVEDO, H. A. A.; GUAMBE, J. J. J.; SILVA, J. J.; VICTOR, R. B. Gestão de crises em destinos turísticos: experiências do município de Maputo em Moçambique no contexto do COVID-19. **Formação (Online)**, v. 29, n. 55 - Dossiê, p. 55-77, 2022.

## Resumo

O setor do turismo tem registrado situações de crise decorrentes de vários fatores como guerras, terrorismo, eventos extremos, recessões econômicas e pandemias. Estes eventos afetam negativamente este setor. Outrossim, com a pandemia de Covid-19, vários impactos negativos foram observados neste setor, principalmente, com a limitação de mobilidade de pessoas pelas restrições impostas na contenção desta. Com efeito, o município de Maputo em Moçambique ressurte-se dos efeitos desta crise, exigindo uma postura mais pragmática das entidades governamentais na gestão da crise no setor em referência. Diante deste cenário, o presente estudo avalia a gestão da crise no setor do turismo no município de Maputo no contexto da pandemia da Covid-19. Em termos metodológicos, para além da consulta bibliográfica, de obras que abordam a gestão de crise no setor do turismo e impactos da Covid-19 em Moçambique e Maputo, fez-se a análise documental e realizaram-se entrevistas a gestores de instituições (públicas e privadas) para o levantamento de dados e informações sobre os impactos da Covid-19, incluindo medidas traçadas para o enfrentamento da crise nesta área econômica. Os dados mostram que, apesar de existir uma entidade nacional que tem a responsabilidade de gerir crises no setor do turismo, o Fórum de Turismo, e existir a Vereação de Cultura e Turismo no município de Maputo, conclui-se que desde a eclosão da pandemia, foram poucas as ações destes órgãos de gestão, tendentes à minimização dos impactos negativos da pandemia. Com base nesta constatação, recomenda-se outras abordagens de enfrentamento da crise atual e futuras.

**Palavras-chave:** Turismo. Crise. Gestão. Maputo. Moçambique.

## **CRISIS MANAGEMENT IN TOURISM DESTINATIONS: EXPERIENCES FROM THE MUNICIPALITY OF MAPUTO IN MOZAMBIQUE WITHIN THE CONTEXT OF COVID-19**

### Abstract

The tourism sector has experienced several crisis situations due to various factors such as wars, terrorism, extreme weather events, economic recessions and pandemics. Those events adversely affect this sector. Furthermore, with the Covid-19 pandemic a number of negative impacts were observed in this sector, mainly with the limitation of the mobility of persons by the restrictions imposed in pandemic containment. Indeed, the municipality of Maputo in Mozambique is struggling with the effects of this crisis and requires a more pragmatic stance from governmental entities in managing the relevant sector's crisis. Faced with this scenario, this study assesses the crisis management in the tourism sector in the municipality of Maputo within the context of the Covid-19 pandemic. In methodological terms, besides the bibliographical consultation of works addressing management crisis in the tourism sector and the impacts of Covid-19 in Mozambique and Maputo, a documental analysis was carried out and interviews were held with managers of institutions – public and private - for data and information gathering on the impacts of Covid-19, including the counter measures outlined to face the crisis in this economic field. The data show that despite is the existence of a national entity responsible for managing crisis in the tourism sector as the Tourism Forum, and there exists the Culture and Tourism Council in Maputo, the study has concluded that since the pandemic outbreak, these management bodies have taken a few actions minimizing the negative impacts of the pandemic. On the basis of this finding, other approaches to tackling the current crisis and future ones are recommended.

**Keywords:** Tourism. Crisis. Management. Maputo. Mozambique..

## **GESTION DE CRISE DANS DES DESTINATIONS TOURISTIQUES: EXPÉRIENCES DANS LA MUNICIPALITÉ DE MAPUTO AU MOZAMBIQUE DANS LE CONTEXTE DE COVID-19**

### Résumé

Le secteur du tourisme a connu des situations de crise résultant de divers facteurs tels que les guerres, le terrorisme, les événements extrêmes, les récessions économiques et les pandémies. Ces événements affectent négativement ce secteur. De plus, avec la pandémie de Covid-19, plusieurs impacts négatifs ont été observés dans ce secteur, principalement avec la limitation de la mobilité des personnes en raison des restrictions imposées pour contenir l'épidémie. Ainsi, le Mozambique et la municipalité de Maputo souffrent des effets de cette crise, exigeant une posture plus pragmatique des entités gouvernementales dans la gestion de la crise dans le secteur en question. Dans ce scénario, cette étude évalue la gestion de crise dans le secteur du tourisme dans la commune de Maputo dans le

contexte de la pandémie de Covid-19. Sur le plan méthodologique, outre la consultation bibliographique des ouvrages traitant de la gestion de crise dans le secteur du tourisme et des impacts du Covid-19 au Mozambique et à Maputo, une analyse documentaire a été réalisée et des entretiens ont été menés avec des responsables d'institutions (publiques et privées) pour la collecte de données et d'informations sur les impacts du Covid-19, y compris les mesures destinées à faire face à la crise dans cet espace économique. Les données montrent que, malgré l'existence d'une entité nationale qui a le pouvoir de gérer les crises dans le secteur du tourisme, le Forum du tourisme, et l'existence du Conseil de la Culture et du Tourisme dans la municipalité de Maputo, il est conclu que depuis le déclenchement de la pandémie, il y a eu peu d'actions de la part de ces organes de gestion, visant à minimiser les impacts négatifs de la pandémie. Sur la base de ce constat, d'autres approches pour faire face à la crise actuelle et future, sont recommandées.

**Mots-clé:** Tourisme. Crise. Gestion. Maputo. Mozambique.

## INTRODUÇÃO

Moçambique, país em desenvolvimento, localizado na região Austral de África, tem no turismo uma importante fonte de renda. Dados disponibilizados pelo Banco Mundial (2021) revelam que o turismo, entre 2001 e 2019, teve peso considerável no Produto Interno Bruto (PIB), quando olhado para o número de pessoas empregadas e na capacidade de arrecadação de receitas para o Estado e comunidades. Este fato é resultado de um forte engajamento do Governo e de outros atores econômicos e sociais que têm conseguido assegurar fluxos crescentes de turistas, provenientes sobretudo dos países vizinhos, entre os quais se destaca a África do Sul.

O potencial turístico de Moçambique é bastante diversificado sendo que o mesmo está associado a uma localização geográfica que se pode considerar privilegiada e estratégica (AZEVEDO, 2014). Pelo fato, em Moçambique, é possível desenvolver atividades turísticas associadas à costa com mais de 2500 Km de extensão, ou seja, o turismo de veraneio, associado aos espaços de conservação em parques e reservas naturais, ao turismo urbano, cultural, fluvial e lacustre, à contemplação de paisagens, entre outras, fazem deste país um dos melhores destinos na região austral de África (MOÇAMBIQUE, 2004; 2015).

Outrossim, esta diversidade de práticas turísticas é assegurada por um conjunto de atores ou de agentes que, de forma articulada ou não, asseguram que o turismo participe no desenvolvimento de Moçambique. Para o sucesso, autoridades públicas, empresários, administradores, gestores, sociedade civil, comunidades etc., atuam de diferentes formas para atrair mais turistas.

Com a deflagração da pandemia de Covid-19, no ano de 2020, em Moçambique, o setor de turismo, de modo particular, começou a registrar um decréscimo no número de chegadas de visitantes, ocasionando, como impacto, a perda de postos de emprego, redução de arrecadação de receitas e decréscimo do PIB (GUAMBE *et al.*, 2021). O setor público e privado, incluindo

comunidades, foram afetados de forma negativa, gerando uma crise neste setor com respaldo em outros setores, como o de transportes, de eventos, do comércio, entre outros.

Neste diapasão, a gestão de crises, em qualquer setor econômico, exige dos intervenientes uma postura pragmática e articulada para definir ações concretas para minimizar os impactos da crise. O turismo, segundo Costa e Sonaglio (2017), é um setor suscetível a crises, por isso estas devem ser previstas, geridas e estancadas pelos intervenientes e gestores que atuem na área turística. Este aspecto é enaltecido por Costa e Sonaglio (2017, p.114) ao afirmarem que

[...] a gestão de destinos turísticos em tempos de crises ambientais, econômicas, políticas, sociais, religiosas e de relações entre pessoas, cabe aos gestores lançar/adotar estratégias de superação das adversidades e zelar por sua manutenção, culminando em resultados positivos para o destino. Neste contexto, faz-se necessário à inserção de abordagens diferentes no planejamento e na gestão do turismo, que possa seguir princípios visando o desenvolvimento regional, com o objetivo de promover: a minimização das vulnerabilidades, prevenção de crises, o respeito mútuo, a promoção e perpetuação da igualdade e justiça social, além da preservação do meio ambiente e da melhoria das condições sociais.

Assim, é evidente que uma abordagem correta para a minimização de impactos de uma crise, requer organização no destino turístico através de entidades que possam propor e/ou decidir sobre as estratégias de enfrentamento de determinada crise, fato que contribuirá para a redução das diferentes vulnerabilidades.

Neste contexto, no presente estudo, pretende-se refletir sobre a gestão da crise no setor do turismo em Moçambique, mais concretamente no município de Maputo, provocada pela pandemia Covid-19. De forma específica, descrevem-se os impactos da Covid-19 para o setor do turismo em Moçambique, identificam-se as ações levadas a cabo pelos diferentes atores na mitigação dos impactos da Covid-19 no setor que temos vindo a citar e avaliam-se as ações de resposta à crise em um dos locais estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Moçambique.

Em termos metodológicos, na primeira etapa, para além da consulta de diferentes referências bibliográficas, que abordam sobre a gestão de crises no setor do turismo e impactos da Covid-19 em Maputo e Moçambique, fez-se a análise documental e realizaram-se entrevistas aos gestores (públicos e privados) para o levantamento de dados e informações sobre os impactos da Covid-19, incluindo medidas traçadas para o enfrentamento da crise.

No que tange a organização, o artigo está estruturado em cinco partes; a primeira é referente a parte introdutória, que contextualiza o assunto a ser apresentado e a metodologia usada para alcançar os objetivos. A segunda parte aborda sobre os conceitos e importância da

gestão de crises em destinos turísticos. A terceira e quarta parte abordam, respectivamente, sobre os impactos da pandemia Covid-19 em Moçambique no setor turístico e sobre as experiências do município de Maputo na gestão de crises. A quinta parte apresenta as principais conclusões e as referências bibliográficas usadas.

## **GESTÃO DE CRISES EM DESTINOS TURÍSTICOS: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DO PROCESSO**

### **Conceitos de crise e suas etapas**

O turismo é uma das atividades econômicas transversais bastante sensível às alterações situacionais, por esta razão, é notável a sua vulnerabilidade às mudanças no mundo e aos diversos tipos de crise que podem originar efeitos negativos nos destinos e/ou organizações que atuam na oferta de produtos e serviços voltados ao turismo (DE SAUSMAREZ, 2007; HALL, 2010; KUKANJA, PLANINC e SIKOŠEK, 2020). A vulnerabilidade, segundo a United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2022) é entendida, neste trabalho, como as condições determinadas por fatores ou processos físicos, sociais, econômicos e ambientais que aumentam a suscetibilidade de um indivíduo e uma comunidade aos impactos dos perigos. Esta vulnerabilidade exige do setor uma gestão na proteção e mitigação de crises, conforme salienta Costa e Sonaglio (2017, p. 114) ao afirmarem que “O turismo, por fazer uso da infraestrutura da cidade em sua dinâmica e funcionamento, precisa estar planejado sob a égide dessas propostas para evitar que caminhe em direção oposta ao que está sendo estabelecido no âmbito mundial”.

Nesta perspectiva, alguns exemplos citados por Beni (2001) apontam para as ocorrências que afetam a atividade turística, nomeadamente, as crises econômicas, políticas e sociais, oscilações cambiais, instabilidades sazonais da demanda, riscos geológicos e meteorológicos, conflitos operacionais nos modais de transportes, controle do tráfego aéreo, terrorismo, riscos epidêmicos e pandemias.

Atualmente, para além das crises políticas e económicas, atentados terroristas, desastres ambientais, o setor do turismo enfrenta a crise originada pela pandemia de Covid-19 que tem afetado de forma drástica esta atividade em todos os países (KUKANJA, PLANINC e SIKOŠEK, 2020). Apesar dos impactos negativos observados, a gestão de crises constitui uma necessidade para os destinos, organizações e pessoas envolvidas nesta cadeia produtiva.

Nestes termos, o conceito de crise é bastante complexo, pois diferentes definições são utilizadas em diferentes campos de atividade, apresentando fortes tendências para o campo particular em que esteja sendo realizado o estudo (PAUCHANT e DOUVILLE: 1993 & DE SAUSMAREZ: 2007). No turismo, as crises ocorrem e geram, por um lado, impactos negativos para o sector e por outro, inovações com vista a melhorar a situação que gerou a crise.

Selbst (1978), citado por Faulkner (2001, p.136) define uma crise como “qualquer acção ou omissão que interfere com as funções em curso no interior de uma organização, a execução aceitável dos seus objetivos, a sua viabilidade ou sobrevivência, ou que tenha um efeito prejudicial e seja percebida pela maioria dos seus funcionários, clientes ou constituintes”.

Para Neves (2002, p. 15), a crise é uma “Situação que surge quando algo feito - ou deixado de fazer - pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública”.

Por outro lado, para Glaesserg (2008), a crise é um processo indesejado, extraordinário, muitas vezes inesperado e delimitado no tempo, com desdobramentos possivelmente diferentes para os diferentes intervenientes. O mesmo autor traz, na sua abordagem, a questão da ambiguidade e explica que a crise, para além dos impactos negativos em uma organização, pode provocar ou gerar uma oportunidade de novos negócios em outras.

Numa outra perspectiva, Constantinides (2013) define a gestão de crises, como uma tentativa sistemática, realizada por uma organização e seus *stakeholders*, de identificar e detectar possíveis impactos, com o objetivo de tomar ações e medidas preventivas, contendo e/ou interrompendo seus efeitos, e, finalmente, se recuperar. A gestão de crises pressupõe, assim, estratégias, processos e métodos bem claros que orientem as três fases da crise, nomeadamente pré-crise, crise e pós-crise.

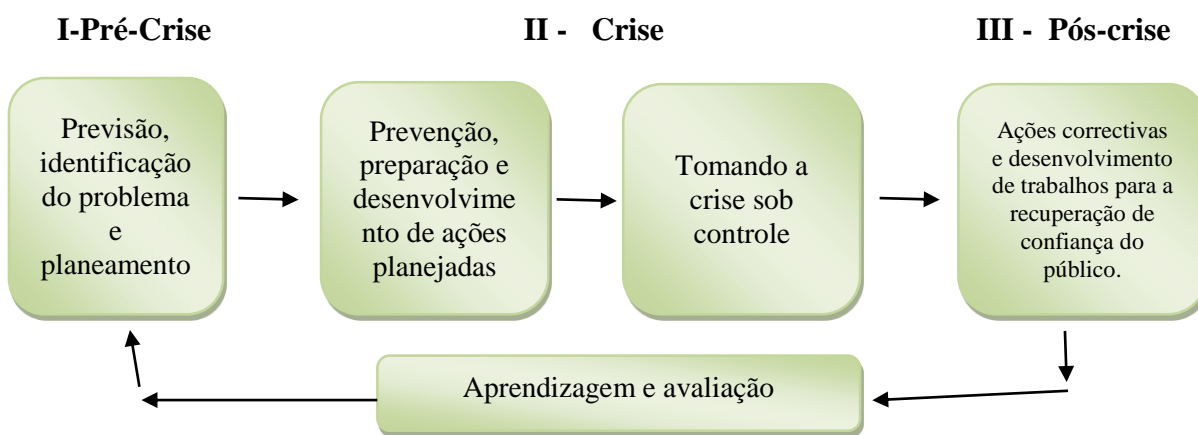
Tendo em conta o exposto acima, estes conceitos elucidam que a crise é um fenómeno que, de forma cíclica, emerge nas sociedades, requerendo que exista uma estrutura de gestão que minimize ou mitigue os impactos negativos e potencialize os aspectos positivos. Há, neste sentido, igualmente, a necessidade de os gestores de crises entenderem que uma crise tem etapas e estas devem, no processo de planeamento estratégico, serem conhecidas por todos que integram o comitê de gestão.

O processo de desenvolvimento de uma crise, segundo Glaesser (2008), passa por três principais etapas: (1) a fase inicial da crise, que é a crise em potencial, na qual a crise ainda não está instalada, ela existe apenas no imaginário; (2) a segunda fase é a crise latente, representa o período em que a crise já despontou, mas ainda é considerada uma questão subentendida e (3)

fase ocorre quando a crise fica aguda e compreende o período em que esta fica em evidência e o seu efeito destrutivo é percebido.

Para Jia, Shi, Jia & Li (2012), a gestão de crises pode ser dividida em três etapas: pré-crise, crise e pós-crise; a primeira etapa envolve a identificação do problema e elaboração de planos para evitá-lo. A segunda etapa é para o desenvolvimento das ações planejadas com o fenômeno em curso e, a terceira etapa é quando são aplicadas ações corretivas e desenvolvidos trabalhos para a recuperação de confiança do público, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1 - Síntese das etapas de gestão da crise.



Fonte: Mitroff e Pearson (1993).

Nos termos descritos acima, para lidar e mitigar os impactos da crise, torna-se necessária a elaboração de estratégias de prevenção e solução eficientes, tendo em conta todos os elementos que compõem a crise. Partindo desse pressuposto, a gestão de crise tem como principal objetivo prevenir, proteger e controlar os efeitos de determinados acontecimentos.

O planeamento, neste sentido, é crucial para evitar uma crise ou para solucionar o problema, quando já ocorre; este processo permite que sejam desenvolvidos trabalhos proactivos antes que a crise se instale (KUNSCH, 2006).

Para o efeito, em um contexto de crise, o exercício da previsão, gestão da perturbação e recuperação não devem ser vivenciados de forma individual. Este aspecto é enfatizado também por Costa; Sonaglio (2017, p. 114) ao explicarem que

[...] a gestão participativa, gestão compartilhada deve buscar a consonância entre os saberes locais e os saberes técnicos, deve articular ideais coletivos, deve trabalhar o enfrentamento a situações adversas utilizando os esforços coletivos e não somente o conhecimento teórico, individual, subjetivo. A capacidade de enfrentamento que falta em um gestor da hotelaria pode sobrar no setor de restauração. Essa troca gera o equilíbrio necessário para as duas partes serem resilientes, superar situações adversas e seguir sem sucumbir às crises.

Goçavez (2012) reforça a abordagem de Costa; Sonaglio (2017) ao explicar que, nos destinos turísticos, devem existir equipes ou unidades de gestão de crises; estas devem ser integradas por representantes dos profissionais do governo, do setor do turismo e das viagens locais e líderes comunitários.

Este autor salienta que as tais equipes devem ser criadas no intuito de partilha de tarefa: (1) equipe de relações públicas/comunicação para fornecer informações precisas aos mídia e ao público, (2) equipe de marketing/ promocional para gerir o marketing do processo de recuperação, incluindo qualquer atividade que exija recriação da imagem ou da marca, (3) equipe de coordenação de informação para recolher informações sobre a crise ou o desastre e avaliar os danos causados a fim de auxiliar na fase de recuperação e (4) uma equipe financeira ou de angariação de fundos para estimar os custos da recuperação do desenvolvimento de estratégias para a recolha de fundos ou para exercer pressões governamentais, no sentido de financiar a gestão da crise em curso e as respectivas atividades de marketing de recuperação.

Para além das equipes propostas por Goçavez (2012), sugere-se a criação de uma quinta equipe orientada para a revisão do arcabouço legal, vocacionada a questões de revisão de regulamentos e planos de desenvolvimento para a adequação às dinâmicas impostas pela crise.

À luz das equipas acima, no presente trabalho, pretende-se aferir a existência de equipes de trabalho/ unidades que trabalham na gestão de crise no setor do turismo no município de Maputo, em Moçambique. Igualmente, pretende-se analisar as ações traçadas nas três fases da crise e aferir se as ações delineadas, por este grupo de trabalho, têm resultado na redução dos impactos causados pela pandemia no setor.

### **Importância da gestão de crise em turismo**

A ocorrência de uma série de acontecimentos negativos em destinos turísticos, sem a devida gestão, configura fatores preponderantes para a instalação de uma crise, sendo necessário um planeamento para a sua prevenção e mitigação (TITOS; ARAÚJO, 2019).

O planeamento é capaz de evitar custos desnecessários e improvisos, atuando, igualmente, como um instrumento de controle, pois seu processo operacional permite identificar os desvios do curso e os mecanismos de ação em tempo hábil, substituindo as atividades isoladas pelo esforço equilibrado em equipe e contornando, assim, julgamentos improvisados por decisões mais sólidas (KUNSCH, 2006).

Segundo Novo (2020), no processo de gestão de riscos e crises no turismo, é interessante notar que o fortalecimento individual será sempre um diferencial de mercado e significará



vantagens na prevenção de perdas e na forte competição comercial e profissional que existe. Contudo, este processo atingirá a sua plenitude e o seu real potencial com o fortalecimento comum e geral dos intervenientes da cadeia turística de uma localidade ou de um destino turístico; nesta perspectiva a gestão de crise em turismo traz benefícios tanto para um negócio ou profissional, assim como coletivamente, indo além da simples questão de concorrência para um conceito de fortalecimento colaborativo e amplo (NOVO, 2020).

Costa; Sonaglio (2017, p.100) enfatizam que a gestão da crise é importante porque desenvolve “ações que promovam a resiliência, num contexto de crise ou de vulnerabilidade, figura como uma opção salutar visando à antecipação e/ou previsão destas ocasiões, bem como uma possibilidade para reverter as consequências das crises”.

Há, igualmente, neste processo, inovações e invenções, e formas de ser e estar que determinada situação de crise estimula (ou). Exemplificam-se, no contexto da Covid-19, novos tipos de máscaras e termômetros, distanciamento social (associado ao conceito de capacidade de carga), plataformas de teletrabalho, remédios, vacinas outras, mostrando a capacidade e criatividade humana no enfrentamento dos fenômenos que geram crises, ciclicamente.

## **IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 EM MOÇAMBIQUE: O SETOR TURÍSTICO**

Em Moçambique, a prática da atividade socioeconômica do turismo digna de realce, iniciou na segunda metade do século XX, precisamente a partir de 1960 (GUAMBE, 2018). Os dados do Instituto Nacional de Estatísticas (INE), referentes à utilização dos estabelecimentos de hospedagens no período 2004 a 2018, mostram que, no geral, ao longo das duas últimas décadas, o turismo moçambicano foi caracterizado por um crescimento progressivo de hóspedes internacionais (57%), assim como se verificou em relação ao turismo doméstico (61%), conforme ilustra a Tabela 1.

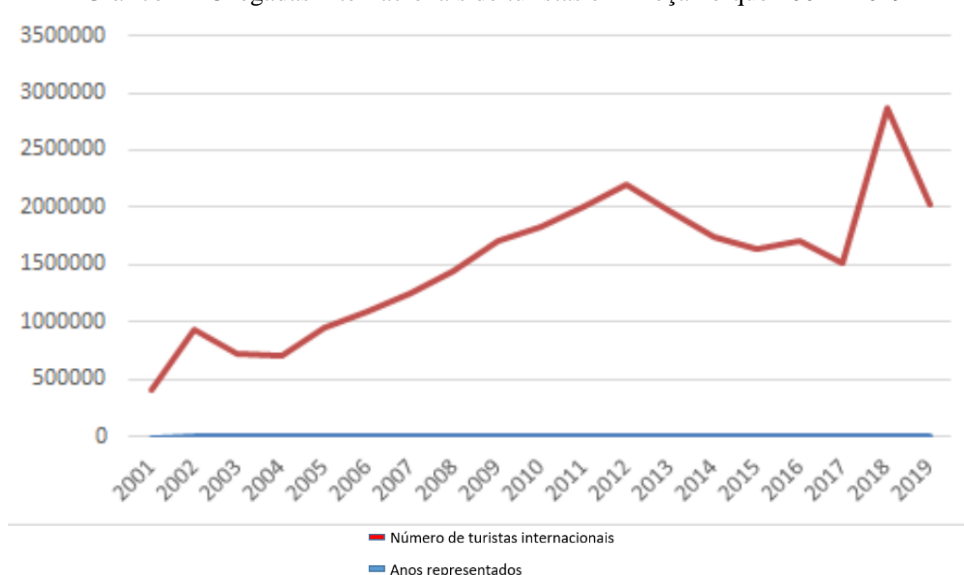
Tabela 1 - Número de hóspedes em Moçambique: 2004 – 2018

Ano	Total Hóspedes	Hóspedes Nacionais	Hóspedes Estrangeiros
2004	322.392	159.225	163.167
2005	339.049	167.490	171.559
2006	419.746	181.393	238.353
2007	474.360	217.075	257.285
2008	502.152	245.106	257.046
2009	482.550	245.891	236.659
2010	522.207	254.898	267.718
2011	555.985	277.754	278.231
2012	501.747	253.874	247.873
2013	511.109	251.400	259.709
2014	536.884	264.288	272.596
2015	513.109	257.031	256.077
2016	488.821	207.988	240.833
2017	488.821	207.988	240.833
2018	373.881	196.989	176.892

Fonte: INE (2015, 2017, 2018). Organização: Autores.

De maneira similar, observando os dados fornecidos pelo Banco Mundial no gráfico 1, referente ao número de chegadas no turismo internacional em Moçambique, no período de 2001 à 2019, notam-se oscilações no crescimento desta atividade. A insegurança político-militar no centro do país (entre 2012 e 2016) e o terrorismo na província de Cabo Delgado (desde 2017 até ao momento) são eventos que contribuíram e continuam a contribuir para a redução do número de visitantes internacionais. Apesar destes decréscimos, o turismo de aventura, natureza, veraneio e principalmente o de negócio, atrelado a indústria de petróleo e gás, tem apoiado a chegada de turistas internacionais.

Gráfico 1 - Chegadas internacionais de turistas em Moçambique 2001 - 2019

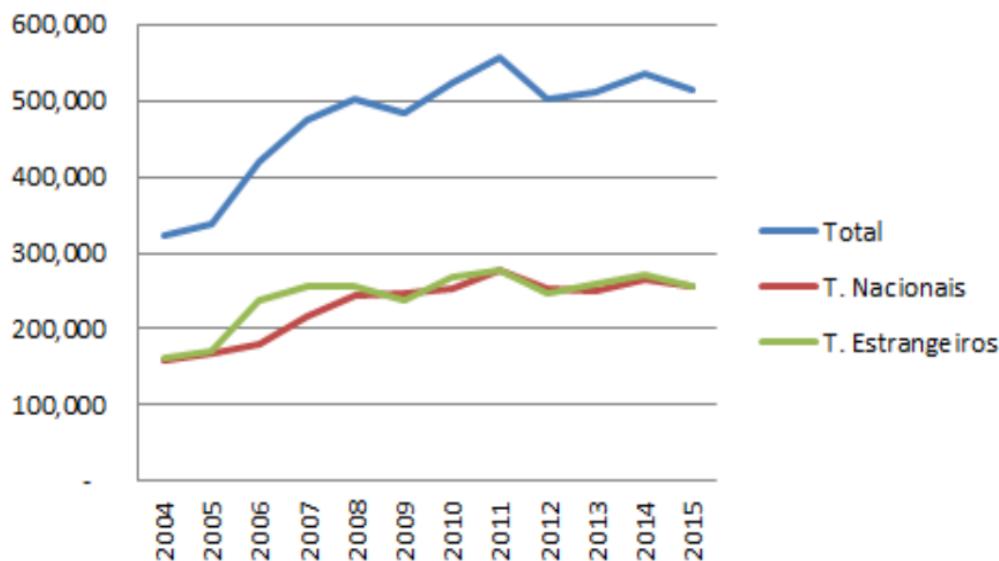


Fonte: Banco Mundial (2021).

Relativamente a infraestrutura turística, em Moçambique, de acordo com o INE (2019), entre os principais contribuintes, a Cidade de Maputo representa 35.3% do parque de alojamento e restauração, tendo aumentado gradualmente nos últimos anos com registo de 33.7% e 34.9% alcançadas em 2017 e 2018, respectivamente, com a chegada de investimentos estrangeiros para o sector da indústria extractiva.

Todavia, apesar do progressivo crescimento do turismo moçambicano é possível notar uma tendência decrescente do número de hóspedes internacionais, como dos domésticos, entre 2014 e 2018 (gráfico 2), tanto quanto dos fluxos de chegadas internacionais. Esta situação pode ter a ver, provavelmente, com as diversas crises que assolam o país, nomeadamente, a crise econômica vivida nos últimos anos, os intermináveis conflitos políticos e militares, principalmente na região centro do país, o terrorismo na província de Cabo Delgado, desde 2017, e, a grande crise sanitária do Covid-19, a partir do início de 2020, somadas à alguns fenômenos climáticos cíclicos, tais como, ciclones tropicais, cheias e erosão costeira.

Gráfico 2 - Fluxos de hóspedes em Moçambique 2004 - 2018



Fonte: INE (2015, 2017, 2018).

Os impactos da pandemia do Covid-19 nas economias global e regional e, no turismo em particular, são grandes e estão relacionados à sua rápida disseminação geográfica, isto é, a sua pandemização, motivada de processos de sua transmissão que consistem principalmente no contato interpessoal entre infectados e não infectados, e o curto tempo de incubação, que varia entre 5 a 14 dias, conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS), pressupondo que grande parte da população mundial corra o risco de ser infectada. Ademais, o fato de até o momento não se ter conseguido controlar a doença, que se caracteriza por apresentar mutações, fez com que o isolamento social se tornasse uma das formas encontradas para reduzir a sua propagação.

De acordo com Guambe (2019), o isolamento social ou confinamento cristalizou-se nos apelos e ou determinações como “Fica em casa”, escalonados em diversos níveis, desde o simples distanciamento social até o *lockdown/fechamento*, seu extremo mais radical, com grandes efeitos sociais, políticos e econômicos globais, regionais e locais, em particular no setor do turismo.

Considerando que uma das características fundamentais da prática sócioespacial do turismo é a mobilidade e o contato interpessoal, é evidente que o temor de muitos países em correr riscos de ver a sua população infectada pela Covid-19, atendendo à gravidade da sua sintomatologia, a inexistência de estruturas de saúde à altura, sobretudo em países subdesenvolvidos, como Moçambique, levou-os a tomarem como uma das primeiras medidas, a restrição e controle da mobilidade interna e o cancelamento da externa, através do fechamento

das fronteiras, para além do encerramento de muitos serviços, principalmente os relacionados com o lazer, impactou fortemente sobre o setor do turismo.

Na visão de Guambe (2019), em Moçambique, onde basicamente pratica-se o turismo de negócios, principalmente em Maputo, e de lazer, no resto do país, devido às medidas decretadas no âmbito do Estado de emergência (MOÇAMBIQUE, 2020), com vista à prevenção da propagação da pandemia do coronavírus, como por exemplo a limitação de entradas e saídas no e do território nacional, as restrições de mobilidade interna, a proibição de reuniões e ou encontros com mais de vinte pessoas, os recorrentes apelos ao isolamento social, o encerramento de muitos serviços, boa parte ligadas ao lazer, entre outras, têm várias consequências econômicas e socioespaciais diretas e imediatas.

Com efeito, a partir do momento em que as informações sobre a existência e avanço do Coronavírus, começaram a disseminar-se pelo planeta, o setor do turismo, de acordo com a Confederação das Actividades Económicas de Moçambique (CTA, 2020a), sofreu perdas no volume de reservas de janeiro a março de 2020 de 35%, 45% e 65%, respectivamente. Estas perdas perfazem uma média trimestral de 48% em comparação com o mesmo período de 2019, com previsão de duplicação, caso a situação prevalecesse, o que veio a acontecer, uma vez que a maior parte das estâncias turísticas suspendeu ou encerrou as suas atividades.

Relativamente aos impactos da pandemia sobre o turismo em Moçambique, conforme informação oficial do Ministério de Cultura e Turismo de Moçambique, prestada no início da pandemia (25 de Abril de 2020), dos 2462 estabelecimentos hoteleiros, 3986 estabelecimentos de restauração e bebidas e 336 Agências de Viagens existentes no país, um total de 696 já encerrou, sendo 155 estabelecimentos hoteleiros, 484 estabelecimentos de restauração e bebidas, 12 agências de viagens e 45 salas de dança, incluindo todos os casinos e as salas de máquinas de jogos de fortuna ou azar. De acordo com a mesma fonte, estes encerramentos puseram em causa 3511 postos de trabalho.

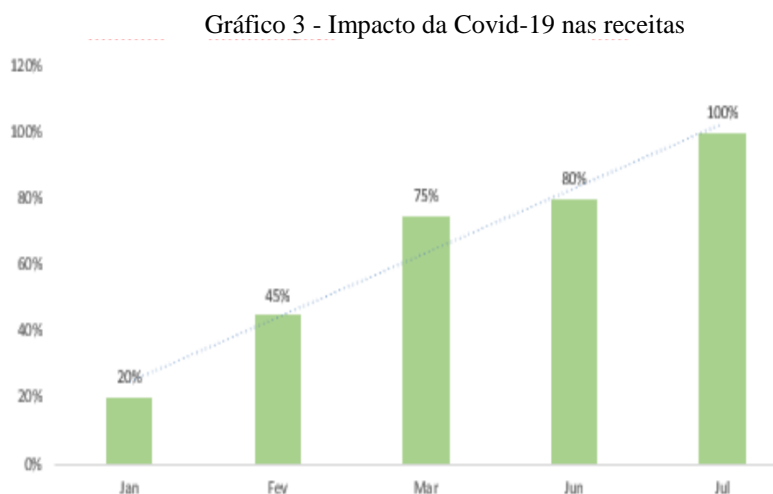
Em Maputo, de acordo com Matsumani (2021)<sup>1</sup>, durante a primeira “onda” da pandemia, isto é, até Dezembro de 2020, das 182 unidade de alojamento existentes, 10 haviam encerrado as suas atividades, situação similar em relação a 43 restaurantes dos 1370 existentes, 11 agências de viagens das 268 existentes, a totalidade das 5 salas de danças e a totalidade das 2 salas de jogos (casinos) existentes na capital do país. Como consequência, 3195 trabalhadores

---

<sup>1</sup> Diretor do Turismo na Vereação de Cultura e Turismo do Município da cidade de Maputo – entrevista realizada no dia 8 de fevereiro de 2021.

foram despedidos e continuavam a receber informações sobre mais estabelecimentos que estavam encerrando as suas atividades, sem contar com a drástica redução das receitas fiscais, como resultado da fraca capacidade produtiva do sector.

Dados da Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA, 2020b), apontam que a Covid-19 afetou a capacidade de geração de receitas e conseqüentemente o fluxo de caixa dos operadores do setor do turismo em Maputo. Devido a este cenário, as empresas deste setor registaram, no primeiro semestre do ano (2020), um déficit de tesouraria de 90%, o que corresponde a 385 milhões de meticais (correspondente a 32.195.722,10 reais) e perdas de faturação no valor de aproximadamente 428 Milhões de Meticais (gráfico 3), equivalente a aproximadamente 6,7 milhões de dólares americanos.

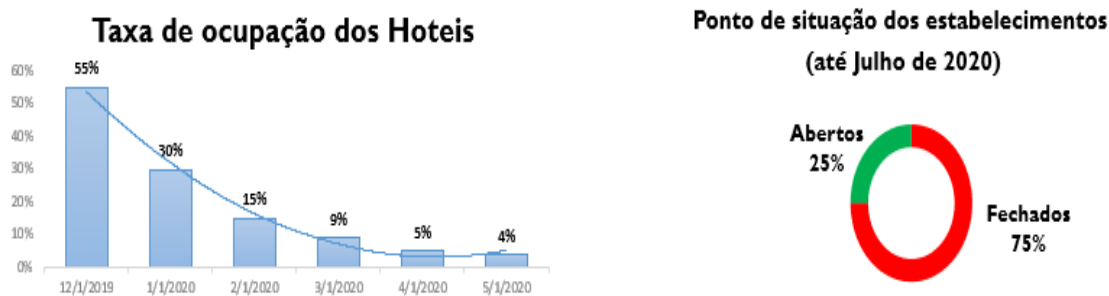


Fonte: CTA, 2020b.

Percebe-se, no gráfico 3, que a queda de receitas foi acentuando-se gradualmente até o seu pico no mês de julho onde não se verificou receitas provenientes do setor.

Ainda, em relação ao funcionamento dos estabelecimentos turísticos, segundo a mesma fonte, a taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros na cidade de Maputo registou uma queda acentuada durante o primeiro semestre de 2020, tendo passado de 55% em janeiro para 4% em junho e 75% de estabelecimentos encerrados (Figura 2).

Figura 2 - Impacto da Covid-19 nos estabelecimentos



Fonte: CTA, 2020b.

No que tange aos postos de trabalho, o setor da Hotelaria e Turismo da cidade de Maputo emprega, de acordo com a CTA (2020b), aproximadamente 30 mil trabalhadores, distribuídos em estabelecimentos de alojamento, restaurantes e agências de viagem. Todavia, devido a Covid-19 cerca de 65% dos postos de trabalho foram suspensos e estão em risco.

Com efeito, segundo a mesma fonte, agregando o impacto da Covid-19 sob ponto de vista de perda de receitas e do défice de tesouraria, estima-se que esta crise da pandemia teve um custo financeiro de aproximadamente 813 Milhões de Meticais só no primeiro semestre de 2020 (CTA, 2020b).

Os dados apresentados mostram a necessidade de os intervenientes trabalharem mais próximos para a definição de ações que contribuam para minimizar a crise e, igualmente, para perspectivar uma retomada à atividade que minimize os riscos futuros em situações similares. O arcabouço científico que rege a gestão de crise, neste sentido, é central para melhorar a organização para o enfrentamento coletivo dos impactos negativos descritos acima.

## **GESTÃO DE CRISES EM MOÇAMBIQUE: EXPERIÊNCIAS DO MUNICÍPIO DE MAPUTO**

Para falar da gestão da crise no setor do turismo em Moçambique, optou-se por colocar, no centro da reflexão, os atores de turismo que atuam no município de Maputo (MM), recorte espacial deste estudo. O MM é a capital do país e o principal ponto de entrada de turistas (por via aérea). Este território é, igualmente, o que maior infraestrutura e serviços turísticos possui no país. A sua localização estratégica, conforme ilustra a figura 3, facilita a utilização do modal aéreo, rodoviário e marítimo, visto que, está localizado na Baía de Maputo, fato que permite a visita de cruzeiros e o torna ponto de passagem de turistas regionais (África do Sul, ESwatine, Namíbia e Botswana) que buscam pelos diferentes pontos de interesse turístico na parte sul de

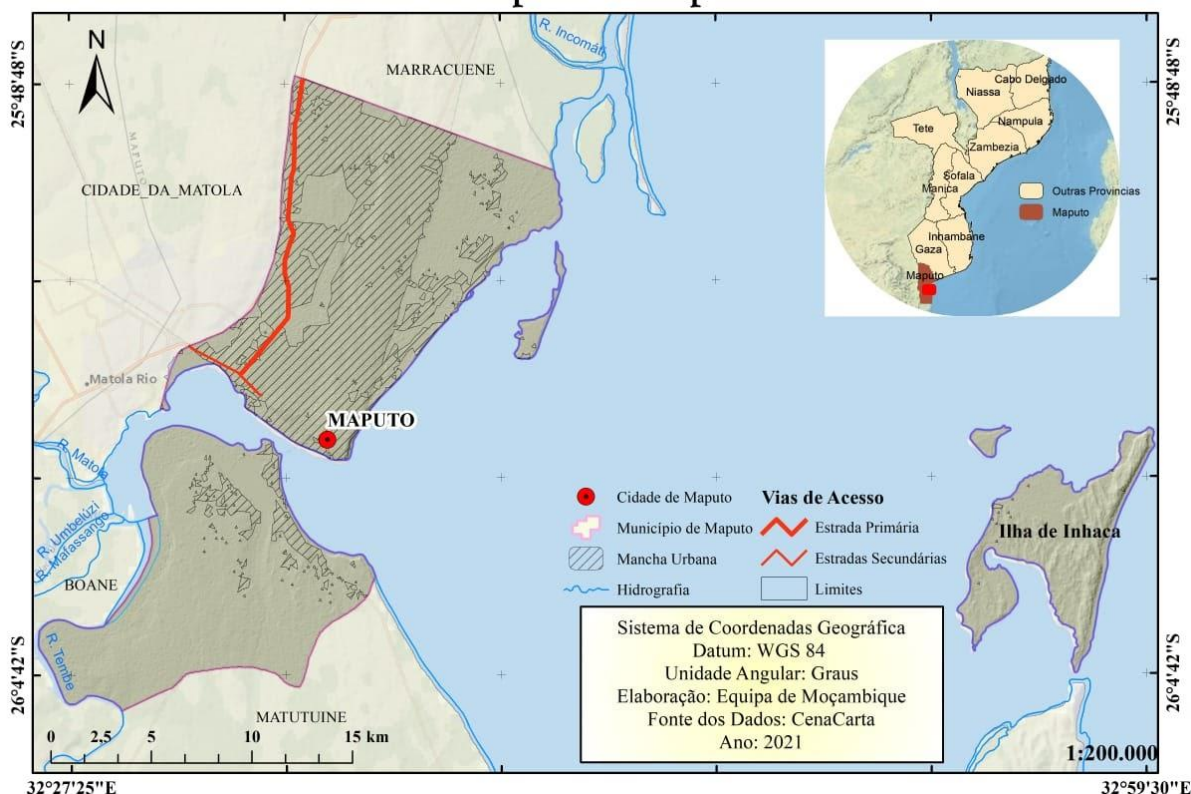
Moçambique, nomeadamente, Ponta de Ouro, Bilene, Xai-Xai, Chidenguele, Jangamo, Inhambane, outros.

### Localização Geográfica da Área de Estudo

Conforme ilustra o mapa abaixo, o MM localiza-se geograficamente a Este da província de Maputo, em Moçambique. Geograficamente, está situado entre os paralelos 25°48'48'' e 26°04'42'' de Latitude Sul e nos meridianos 32°27'25'' e 32°59'30'' de Longitude Este.

Figura 3 - Município de Maputo

### Município de Maputo



Fonte: CenaCarta (2021).

No contexto da crise e da importância estratégica do MM, para o desenvolvimento do turismo em Moçambique, a análise do processo de gestão mostra ser fundamental para a compreensão da lógica de funcionamento do turismo, como um sistema, pois este não compreende apenas mercados ou espaços, mas igualmente atores com competências e estratégias próprias, e que agem no quadro de suas intenções.

Assim, a partir da ação de cada ator, neste momento de crise, aferimos as estratégias levadas a cabo individualmente para, em seguida, chegarmos à reflexão da estratégia do setor



como um todo. Claramente que este processo permitiu evidenciar os atores que, pelo seu poder de decisão, podem ser considerados hegemônicos, enquanto outros, simplesmente, aguardam que outros tomem as decisões.

Ora, um inventário dos atores ou agentes preponderantes do turismo no MM revela a existência de atores individuais ou coletivos, entre os quais se evidenciam: atores do setor público (Ministério, Direções Provinciais e Distritais e Município) e atores do setor privado (Operadores turísticos e agências de viagens), diferentes associações do setor e comunidades. Para entender o processo de gestão da crise do turismo no MM, dividimos conforme recomendado por Jia, Shi, Jia & Li (2012), a análise da situação da crise do MM em três etapas descritas a seguir:

#### **a. Pré-Crise**

A estrutura de gestão do Turismo no MM é encabeçada pela Vereação da Cultura e Turismo. Para o efeito, existe um grupo de consulta que integra a Confederação das Associações Económicas (CTA), a Associação dos Hotéis do Sul e o Grupo de trabalho (composto por operadores da cidade de Maputo) que reúne trimestralmente para pensar o processo de desenvolvimento do turismo. Todavia, desde a eclosão desta crise o comando de resposta para o Covid-19 foi centralizado ao Presidente da República e ao Conselho de Ministros (através de decretos), fato que limita que as ações particulares/descentralizadas sejam definidas na escala municipal, limitando a capacidade de intervenção dos Presidentes dos municípios para respostas contextualizadas a sua realidade. Nesta etapa, no MM, não foi criado um grupo local de trabalho para pensar as diferentes fases da crise e medidas de recuperação.

#### **b. Crise**

Conforme apresentado no ponto 3, o setor do turismo foi afetado pela pandemia, gerando desemprego, redução de receitas para os empregadores e para o próprio MM. De acordo com Matsumani (2021), para atenuar a crise, o município não definiu, com seus parceiros, uma estratégia de reversão dos efeitos da crise, tendo feito um estudo sobre os devedores para a regularização da situação fiscal, como mecanismo primordial para anuir o pedido de pagamentos das moratórias. Com efeito, os operadores exerceram pressão sobre a autoridade municipal no sentido de aliviar alguns impostos e taxas. A moratória relativamente ao pagamento de dois impostos, o Predial Autárquico (IPRA) e o de Atividades Econômicas (IAE), surge em resposta a essa pressão. Terá sido, na sequência da mesma, que os operadores

que se encontravam em situação irregular, trataram de regularizar a sua situação, condição necessária para se beneficiar da moratória.

Nesta ordem de ideia, este refere que a gestão da crise é feita a nível central, na Direção Nacional do Turismo, estando a aguardar por um comando orientador para implementação do que for definido.

O MM, em coordenação com a Inspeção Nacional de Atividades Económicas (INAE), tem realizado inspeções junto dos operadores, com vista a observar o grau de cumprimento das medidas relacionadas com a prevenção do Covid-19, emanadas a partir dos diferentes decretos nacionais sobre a matéria. Fica evidente, com este formato de gestão da crise, a ausência de ações contextualizadas ao município e aos diferentes intervenientes. Os operadores turísticos, para além da redução e moratórias, conforme Cunha (2021)<sup>2</sup>, a título de exemplo, solicitam empréstimos a fundo perdido e a aplicação de taxas especiais para pagamento de água, energia elétrica e impostos com previdência social, reivindicações não atendidas até ao momento pelas entidades governamentais. Para minimizar os impactos da crise, em nível nacional, o Governo aprovou o financiamento a todas empresas através do Banco Nacional de Investimentos (BNI) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento Sustentável (FNDS). O BNI criou, em 2020, a linha de crédito chamada GOV.COVID-19 que abrangeu às micro, pequenas e médias empresas afetadas direta ou indiretamente pela Covid-19 em todo o território nacional, com juros entre 5% e 7%, dependendo do tamanho da empresa e volume de negócios. Entre os requisitos para aderir o financiamento destacam-se: alvará ou licença para exercício de atividade, situação fiscal regularizada até 31 de dezembro de 2019, inscrição no sistema social obrigatório, dispor de situação líquida positiva no último balanço aprovado, não apresentar dívidas não regularizadas junto à Banca, até 31 de dezembro de 2019, existência de plano de negócio, outros. Sobre este mecanismo, Cunha (2021) explicou que muitas empresas não conseguiram aderir a este mecanismo por não reunirem documentação exigida, fato que exige outra abordagem do funcionamento das empresas no sentido de melhorar a documentação fiscal e financeira tendo em vista as oportunidades futuras de financiamento no pós-crise.

O FNDS, em 2020 e 2021, de igual modo, lançou o crédito “Emergência Covid-19” (2020) e o crédito “Reconstruindo o Turismo Sustentável face à pandemia Covid-19” (2021), todavia, o primeiro financiamento não abarcou o município de Maputo.

O segundo abarcou somente o empresariado da Ilha de Inhaca, distrito municipal de Maputo. São elegíveis a este financiamento as empresas individuais e coletivas, que operam na

---

<sup>2</sup> Presidente da Federação Moçambicana de Turismo.

cadeia de valor do turismo, nomeadamente: estabelecimentos de acomodação: Hotéis até 3 estrelas, Lodges, Pousadas, serviços de aluguer de quartos, parques de campismo, residenciais (*Bed and Breakfast* - B&B/ apartamentos); hospitalidade e serviços associados: restaurantes (não integrantes a hotéis), *catering* profissional e serviços de atividades e atração turísticas (ex. empresas de mergulho, passeios turísticos). As empresas devem cumprir com os seguintes requisitos: ser uma empresa nacional formalmente registada e com a situação fiscal regularizada antes de COVID-19 (INSS, Finanças, etc.); ter licenças (ambiental e de operação) dentro do prazo ou estar em processo de renovação (se aplicável). estar em funcionamento comercial a pelo menos um ano fiscal; ter operações nas áreas geográficas elegíveis acima definidas; impacto económico-financeiro, social e ambiental das atividades da empresa no distrito (e.g. ligação com a área de conservação e biodiversidade, com pequenos produtores e empreendedores locais); a empresa não tem situações de conflitos com as normas de salvaguardas sociais e ambientais (compatibilidade com a conservação); a empresa compromete-se em respeitar os contratos ou compromissos/acordos com pequenos agricultores e empresas locais detalhadas na proposta durante todo o período de financiamento; ter sido afetada pela pandemia do Covid-19 (exemplo: despedimentos, incapacidade de cumprir com as obrigações, pagamento de contas, encerramento temporário e incapacidade de adquirir produtos localmente); ter disponibilidade e compromisso de apresentar os fundos de participação; garantir 80% dos postos de trabalho existentes e ou contratados para a implementação do plano, por um período de 1 ano e mostrar interesse para implementar um código de conduta, respeitando as questões de violência baseada no género, trabalho infantil e os protocolos do COVID-19.

Fica evidente, em todos os tipos de financiamentos do FNDS descritos anteriormente, a necessidade de as empresas serem organizadas e cumprirem com exigências rígidas para a obtenção e manutenção do financiamento.

### **c. Pós-Crise**

A crise gerada pela pandemia de Covid-19 ainda não teve o seu fim, estando, em Moçambique em geral e, Maputo em particular, a observar-se a fase 2, isto é, da crise. De acordo com Matsumani (2021), desde a eclosão desta pandemia, o MM não definiu uma equipe de trabalho para pensar no pós-crise estando refém de orientações que são/serão publicadas pelo MICULTUR através do Fórum de Turismo (FORTUR), órgão criado para apoio ao Governo em matérias de Turismo e assuntos conexos em Moçambique. Ao longo da crise, o FORTUR, no contexto da Covid-19, sugeriu a implementação do projeto Selo Limpo e Seguro que está a

ser operacionalizado pelo Instituto Nacional do Turismo de Moçambique. Este projeto certifica os estabelecimentos turísticos que se adequam as medidas definidas em um regulamento para o cumprimento das medidas que visam mitigar contaminações nestes espaços.

As ações em curso, para pensar no desenvolvimento do turismo, estão ligadas à requalificação da atribuição de estrelas aos estabelecimentos de alojamento e restauração, a requalificação das praias e revisão da política de porta-aberta. Igualmente, em parceria com a Associação dos Hotéis do Sul, desenvolveram um vídeo para divulgar o município e pretendem promover pacotes de férias para funcionários públicos moçambicanos na cidade de Maputo.

Portanto, fica evidente que, na escala municipal, não há gestão da crise pela ausência de um grupo que esteja focado a entender os impactos e desenhar ações contextualizadas ao lugar para o enfrentamento da Covid-19. A continuidade deste paradigma poderá contribuir para o incremento dos impactos negativos e pouca capacidade na recuperação da crise e de se repensar em estratégias coletivas que contribuam para reduzir os impactos que a mesma causou.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de crises é um tema atual e central no setor do turismo mundial. A pandemia de Covid-19 trouxe desafios a todos os intervenientes neste setor. Novas abordagens para enfrentar os impactos negativos da crise mostram-se necessárias, principalmente em países em desenvolvimento, tal como o é Moçambique - que adotaram o turismo como um instrumento para alicerçar o desenvolvimento nacional.

A pandemia de Covid-19 vem tendo efeitos nefastos sobre o setor do turismo, traduzidos na redução do número de operadores, no aumento do desemprego, na redução do volume de receitas, tanto para os operadores e agências de viagens, bem como para a operacionalização do Conselho Municipal de Maputo, ocasionando, portanto, impactos que se refletem nos outros setores devido o efeito multiplicador desta atividade. Perante este fenômeno, a capacidade de reação está sendo muito lenta e limitada, consequência, em parte, de ser um fenômeno novo, inesperado e de largo impacto e, por outro lado, talvez porque se esperasse que fosse um fenômeno efêmero.

Os dados apresentados ao longo do trabalho mostram que, apesar de existir uma entidade nacional que tem o mandado para gerir crises no setor do turismo, o FORTUR, e existir a Vereação de Cultura e Turismo no Município de Maputo, conclui-se que desde a deflagração da pandemia, foram poucas as ações destes órgãos de gestão, tendentes à minimização dos impactos negativos da pandemia. Neste diapasão, recomenda-se uma abordagem de

enfrentamento da crise atual e futuras baseada na criação de um grupo de trabalho que integre os diferentes atores do sector para busca conjunta de ações tendentes a minimizar impactos e garantir uma retomada mais integrada e conjunta, voltada a um plano de recuperação com diretrizes claras e responsabilidades definidas.

Outrossim, sugerem-se estudos mais específicos sobre o apoio financeiro disponibilizado pelo Governo Central ao sector privado por via do BNI e FNDS, como forma de avaliar se estes contribuíram na minimização dos impactos negativos ocasionados pela pandemia Covid-19 no município de Maputo.

## **AGRADECIMENTOS**

O grupo de trabalho agradece aos docentes da Universidade Púnguè, Extensão de Tete, nomeadamente: Msc. Arcénio Luabo, Dra. Ilda Marisa Manuel Comiche Sabela e Msc. Luís Manhique, pelo apoio concedido na revisão linguística e tradução.

## **REFERÊNCIAS**

AZEVEDO, H. A. M. A. **A segurança em territórios turísticos: o caso do município de Inhambane em Moçambique**. 2014. 267 f. Tese (Doutoramento em Geografia) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2014.

BANCO MUNDIAL. **Country private sector diagnostic: creating markets in Mozambique**. Washington: IFC, 2021.

BANCO MUNDIAL. **Estatísticas do Turismo em Moçambique**. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?end=2019&locations=MZ&start=2001&view=chart>>. Acesso em 30/07/2021.

BENI, M.C. **Globalização do Turismo: Megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2011.

CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES ECONÓMICAS. **Impacto do covid-19 no sector empresarial moçambicano e propostas de medidas para a sua mitigação**. Maputo, Março, 2020a. Disponível em: <<https://cta.org.mz/wp-content/uploads/2020/05/Estudo1-Impacto-da-COVID-19-em-Mo%C3%A7ambique-VERSAO-FINALLL-003.pdf>>. Acesso em 07 maio 2020.

CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES ECONÓMICAS. **Impacto da Covid-19 no sector da Hotelaria e Turismo da Cidade de Maputo**. Maputo, Julho, 2020b.

CONSTANTINIDES, P. The failure of foresight in crisis management: a secondary analysis of the Mari disaster. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 9, p. 1657-1673, 2013.

COSTA, S. P.; SONAGLIO, K. E. Gestão do turismo em tempos de crises e vulnerabilidades. **Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 5, n. 1, p. 98-117, jan./jun. 2017.

CUNHA, J. **Turismo e Hotelaria em Moçambique: impactos da pandemia Covid-19**. [Entrevista]. ESHTI, Inhambane, 2021.

DE SAUSMAREZ, N. Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 15, n. 16, p. 700-714, 2007.

FAULKNER, B. Towards a framework for tourism disaster management. **Tourism Management**, v. 22, n. 2, p. 135-147, 2001.

GLAESSER, D. **Gestão de crises na indústria do turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GOÇAVES, V. H. P. **A gestão da crise e do desastre: uma análise no sector do Turismo da R. A. Madeira**. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade da Madeira, Portugal, 2012.

GUAMBE, J. J. J. **Turismo na zona costeira de Inhambane: Conflitos na Produção do Espaço**. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Pedagógica, Maputo, 2018.

GUAMBE, J. J. J. Efeitos da Pandemia de Covid19 sobre o turismo na África subsaariana e em Moçambique. **AbeÁfrica**, v. 3, n. 3, out. 2019.

GUAMBE, J. J. J. et al. Covid-19, Transporte Aéreo e Turismo em Moçambique. **Geo UERJ**, n. 39, jul. 2021.

HALL, C. M. Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism, **Current Issues in Tourism**, v. 13, n. 5, p. 401-417, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **40 anos de independência nacional - Um retrato estatístico**. Moçambique. 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Anuários estatísticos 2015**. Moçambique. Maputo. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Anuários estatísticos 2017**. Moçambique. Maputo. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Anuários estatísticos 2018**. Moçambique. Maputo. 2019.

KUKANJA, M., PLANINC, T., SIKOŠEK, M.. Crisis management practices in tourism smes during the covid-19 pandemic. **Organizacija**, North America, v. 53, nov. 2020.

KUNSCH, M.M.K. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MITROFF, I. I. & Pearson, C. M. **Crisis management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

MOÇAMBIQUE. **Decreto n.º 12/2020 de 2 de Abril, BR nº 64, I SÉRIE**. Maputo, 2020.

MOÇAMBIQUE. **Estratégia Nacional de Desenvolvimento (2015-2035)**. Maputo, Julho de 2014. Disponível em:  
<[https://www.mef.gov.mz/index.php/documentos/instrumentos-de-gestao/-2/397--3/file?force\\_download=1](https://www.mef.gov.mz/index.php/documentos/instrumentos-de-gestao/-2/397--3/file?force_download=1)>. Acesso em 10/3/2021.

MOÇAMBIQUE. MINISTÉRIO DA CULTURA E TURISMO. **Selo Limpo & seguro**. Maputo: 2021b. Disponível em: <<https://www.selomocambiquelimpoeseguro.gov.mz>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

MOÇAMBIQUE, Ministério do Turismo. **Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique 2016-2025**. Maputo: MITUR, 2015.

MOÇAMBIQUE. **Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique 2004-2013**. Maputo: MITUR, 2004.

NEVES, R. C. **Crises empresariais com a opinião pública- como evitá-las e administrá-las - casos e histórias**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NOVO, O. **Gestão de Riscos e Crises: um alerta e uma oportunidade para o turismo brasileiro**. São Paulo. 2020. Disponível em: <<https://diariodoturismo.com.br/gestao-de-riscos-e-crieses-uma-grande-oportunidade-para-o-turismo/>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

PAUCHANT, T.; DOUVILLE, R. Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. **Industrial & Environmental Crisis Quarterly**, v. 7, n. 1, 43-66, 1993.

TITO, A. L. A.; ARAÚJO, M. V. P. Estudos sobre gestão de crises no turismo: abordagens e contextos. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 11, n. 2, p. 476-491, 2019.

UNITED NATIONS OFFICE FOR DISASTER RISK REDUCTION. Vulnerability. 2022. Disponível em: <https://www.preventionweb.net/terminology/vulnerability>. Acesso em: 01 fev. 2022.

JIA, Z.; SHI, Y.; JIA, Y.; LI, D. A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. **Procedia Engineering**, v. 29, p. 138-143, 2012.