

## GOVERNANÇA E GESTÃO NAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA REGIONAL (CIRCUITOS TURÍSTICOS) EM MINAS GERAIS: DIAGNÓSTICO, CLASSIFICAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

Thiago Duarte Pimentel\* & Marcela Costa Bifano de Oliveira\*\*

**Resumo:** Este relatório técnico-executivo apresenta um diagnóstico do nível de governança e gestão das Instâncias de Governança Regional (Circuitos Turísticos) em Minas Gerais, considerando sua importância para a implementação da Política de Regionalização do Turismo. A pesquisa teve como objetivo identificar a incidência de práticas de gestão e de governança territorial nas IGRs mineiras, bem como classificá-las segundo diferentes estágios de desenvolvimento. Metodologicamente, o estudo adotou uma abordagem quanti-qualitativa, com aplicação de um questionário eletrônico a 31 das 45 IGRs existentes no estado, no período de dezembro de 2022 a março de 2024. O instrumento contemplou dimensões institucionais, perfil do gestor, planejamento, projetos, participação, articulação entre atores e aspectos organizacionais e de *performance*. Os resultados indicam que, apesar da longevidade da política de regionalização, a maior parte das IGRs ainda apresenta níveis incipientes ou intermediários de governança, com fragilidades relativas à institucionalização formal, ao financiamento, à capacidade de planejamento e à cooperação intermunicipal. Conclui-se que o fortalecimento das IGRs exige estratégias de apoio técnico, profissionalização da gestão, ampliação da participação social e maior articulação entre o Estado, os municípios e os atores territoriais.

**Palavras-chave:** Governança turística; Instâncias de Governança Regional; Circuitos Turísticos; Política de Regionalização do Turismo; Minas Gerais.

### GOVERNANCE AND MANAGEMENT IN REGIONAL GOVERNANCE BODIES (TOURISM CIRCUITS) IN MINAS GERAIS: DIAGNOSIS, CLASSIFICATION AND ACTION STRATEGIES

**Abstract:** This technical-executive report presents a diagnosis of the level of governance and management of Regional Governance Bodies (Tourism Circuits) in the state of Minas Gerais, Brazil, considering their relevance for the implementation of the Tourism Regionalization Policy. The study aimed to identify the incidence of management and territorial governance practices among these bodies and to classify them according to different stages of institutional development. Methodologically, the research adopted a mixed-methods approach, based on an electronic survey applied to 31 of the 45 existing Regional Governance Bodies in Minas Gerais between December 2022 and March 2024. The instrument covered institutional dimensions, the profile of professional managers, planning, projects, stakeholder participation, inter-organizational articulation, and organizational and performance aspects. The results indicate that despite the long-standing nature of the regionalization policy, most Regional Governance Bodies still exhibit incipient or intermediate levels of governance, with weaknesses in formal institutionalization, funding, planning capacity, and intermunicipal cooperation. The report concludes that strengthening regional tourism governance requires technical support, professionalization of management, broader social participation, and stronger coordination among state governments, municipalities, and territorial actors.

**Keywords:** Tourism governance; Regional Governance Bodies; Tourism Circuits; Tourism Regionalization Policy; Minas Gerais.

### GOBERNANZA Y GESTIÓN EN LAS INSTANCIAS DE GOBERNANZA REGIONAL (CIRCUITOS TURÍSTICOS) EN MINAS GERAIS: DIAGNÓSTICO, CLASIFICACIÓN Y ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

**Resumen:** Este informe técnico-ejecutivo presenta un diagnóstico del nivel de gobernanza y gestión de las Instancias de Gobernanza Regional (Circuitos Turísticos) en Minas Gerais, considerando su importancia para la implementación de la Política de Regionalización del Turismo. La investigación tuvo como objetivo identificar la incidencia de prácticas de gestión y gobernanza territorial en las IGRs del estado, así como clasificarlas según distintos grados de desarrollo institucional. Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque cuantitativo-qualitativo, basado en la aplicación de un cuestionario electrónico a 31 de las 45 IGRs existentes en Minas Gerais, entre diciembre de 2022 y marzo de 2024. El instrumento incluyó dimensiones institucionales, perfil del gestor profesional, planificación, proyectos, participación, articulación entre actores y aspectos organizacionales y de desempeño. Los resultados indican que, pese a la trayectoria de la política de regionalización, la mayoría de las IGRs aún presenta niveles incipientes o intermedios de gobernanza, con debilidades en la institucionalización formal, el financiamiento, la capacidad de planificación y la cooperación intermunicipal. Se concluye que el fortalecimiento de las IGRs requiere apoyo técnico, profesionalización de la gestión, ampliación de la participación social y mayor articulación entre el Estado, los municipios y los actores territoriales.

**Palabras clave:** Gobernanza turística; Instancias de Gobernanza Regional; Circuitos Turísticos; Política de Regionalización del Turismo; Minas Gerais.

HOW TO CITE: Pimentel, T. D. & Costa Bifano de Oliveira, M. (2025). Governança e Gestão nas Instâncias de Governança Regional (Circuitos Turísticos) em Minas Gerais: Diagnóstico, Classificação e Estratégias de Ação. *Latin American Journal of Tourismology*, 11 (Regular Issue), 1 – 6, Jan./ Dez. Retrieved from: <https://periodicos.ufrj.br/index.php/rlaturismologia/article/view/53187>  
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17676026>



Licenciada por  
Creative Commons  
Atribuição Não Comercial /  
Sem Derivações/ 4.0 /  
Internacional

\* Pós-doutor Estudos Urbanos e Turísticos (Geopolítica e Governança Regional) pela Université du Québec à Montréal - UQAM, Canadá. Pós-doutor em Filosofia e Sociologia (Realismo Crítico) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Doutor em Ciências Sociais (Sociologia) pela Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (Brasil). Mestre em Administração (Teoria das Organizações) e Bacharel em Turismo (Planejamento Integral), ambos pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (Brasil). Membro da Associação Internacional de Especialistas Científicos em Turismo - AIEST e da Associação Internacional de Sociologia – ISA (membro do Board RC17). CV: <http://lattes.cnpq.br/9841188234449467>; Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1889-069X>; [ [thiago.pimentel@ufrj.br](mailto:thiago.pimentel@ufrj.br) ]

\*\* Doutora em Ciências para el Desarrollo, la Sustentabilidad y el Turismo, na Universidad de Guadalajara-CUC, México. Mestre em Ciências Econômicas y Sociales na Universidad Autónoma de Sinaloa, México (2016). Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil (2013). Analista na Secretaria de Estado de Cultura e Turismo (Secult-MG). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7712105913348717>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8102-5247>; [ [marbifano@gmail.com](mailto:marbifano@gmail.com) ]

## 1 CONTEXTO E PROBLEMÁTICA

A organização regional do turismo tornou-se um dos principais eixos das políticas públicas brasileiras para o setor a partir da transição, ocorrida entre os anos 1990 e 2000, de uma lógica centrada na municipalização para uma abordagem orientada pela regionalização. Essa mudança partiu do reconhecimento de que a atividade turística não se organiza apenas no interior de limites municipais isolados, mas depende de articulações territoriais mais amplas, capazes de integrar municípios, atrativos, equipamentos, serviços, fluxos e atores sociais em torno de estratégias compartilhadas de desenvolvimento. No caso de Minas Gerais, essa orientação ganhou expressão institucional por meio dos Circuitos Turísticos, concebidos como arranjos regionais destinados a promover a cooperação entre municípios com afinidades culturais, sociais, econômicas e territoriais (Gomes, Silva, & Queiroz Neto, 2006; Alves Ramos, Bartholo Junior, & Mello, 2011).

A partir de 2003, os Circuitos Turísticos foram institucionalizados como parte da política estadual de regionalização do turismo e, posteriormente, reconhecidos como Instâncias de Governança Regional – IGRs. Essas entidades passaram a assumir o papel de articuladoras da descentralização e da regionalização do turismo em Minas Gerais, reunindo municípios, gestores públicos, a iniciativa privada e a sociedade civil em torno da organização e da consolidação da atividade turística regional. Segundo documentos institucionais da Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas Gerais, as IGRs são entidades sem fins lucrativos formadas por municípios de uma mesma região, com a finalidade de organizar, desenvolver e consolidar a atividade turística de forma sustentável, regionalizada, descentralizada e participativa (SETUR/MG, 2021). Essa definição também é reafirmada pela própria SECULT/MG, que apresenta as IGRs como executoras, interlocutoras e articuladoras da descentralização e da regionalização do turismo no estado.

A literatura sobre os circuitos turísticos mineiros reconhece que essa política representou uma inovação importante na gestão pública do turismo, sobretudo por deslocar o foco da ação governamental do município isolado para arranjos territoriais baseados na cooperação, na participação social, na gestão compartilhada e na construção de identidades regionais.

Emmendoerfer, Silva e Teixeira de Freitas de Carvalho Lima (2011), por exemplo, analisam os Circuitos Turísticos de Minas Gerais como experiências de inovação social, destacando elementos como a gestão compartilhada entre o poder público e a sociedade civil, a promoção do turismo sustentável e a valorização dos patrimônios culturais e naturais. Do mesmo modo, estudos sobre complementaridade turística indicam que a escala regional permite articular funções, equipamentos e atrativos que, isoladamente,

teriam menor capacidade de estruturar produtos turísticos consistentes (Alves Ramos et al., 2011).

Entretanto, a existência formal das IGRs não garante, por si só, a consolidação de práticas efetivas de governança territorial. Estudos anteriores já identificaram dificuldades persistentes na consolidação dos circuitos turísticos mineiros, relacionadas à fragilidade de recursos humanos, limitações financeiras, insuficiência de apoio técnico e político, baixa infraestrutura, remuneração inadequada dos gestores e dificuldades de cooperação entre os próprios circuitos (Tavares & Batista, 2013). Assim, apesar dos avanços institucionais da política de regionalização, permanece uma questão central: *em que medida as IGRs mineiras dispõem, de fato, de condições institucionais, organizacionais e relacionais para atuar como instâncias efetivas de governança e gestão do turismo regional?*

Essa questão é relevante porque Minas Gerais apresenta grande diversidade territorial, diferentes graus de maturidade turística e forte heterogeneidade entre suas regiões. A produção de um diagnóstico sistemático sobre o nível de governança e gestão das IGRs permite identificar fragilidades, reconhecer experiências mais estruturadas, orientar estratégias de fortalecimento institucional e subsidiar a tomada de decisão por parte de gestores públicos, dirigentes de circuitos turísticos, organizações privadas e demais atores envolvidos no desenvolvimento turístico regional.

Diante desse cenário, este relatório técnico-executivo tem como objetivo analisar o nível de governança e gestão das Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais, identificando a incidência de práticas de gestão, articulação territorial, planejamento, participação e desempenho organizacional. Busca-se, com isso, oferecer uma classificação diagnóstica das IGRs mineiras e indicar elementos que possam orientar estratégias futuras de qualificação da governança turística regional no estado.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou abordagem quantitativa (Triviños, 1987). A população do estudo foi composta por 45 Instâncias de Governança Regional (IGR) de Minas Gerais, conforme a listagem oficial dos municípios participantes da Política de Regionalização do Turismo em Minas Gerais, publicada no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais em 13 de maio de 2022 (DOEMG, 2022). A intenção original era realizar um levantamento censitário, por meio de survey, junto a todas as IGRs. No entanto, a amostra final, consolidada em 14 de março de 2024, foi composta por 31 IGRs, correspondendo a 68,88% do universo pesquisado. Trata-se, portanto, de uma amostra não probabilística, formada por adesão/resposta voluntária das IGRs participantes. A pesquisa foi realizada em três fases:

**Quadro 1** – Síntese das atividades executadas e dos procedimentos adotados.

Fase	Atividade Executada	Procedimentos Adotados
1	Identificar o perfil das Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais.	A coleta de dados foi realizada por meio de questionário misto, aplicado via Google Forms, entre dezembro de 2022 e março de 2024. O instrumento foi composto por sete seções: apresentação do projeto; perfil do circuito; aspectos institucionais e formais; perfil do gestor profissional; planos, programas e projetos; participação e articulação entre atores; aspectos organizacionais e de performance. Ao todo, o questionário reuniu 60 questões.
2	Classificar as IGRs mineiras de segundo uma tipologia do estágio de desenvolvimento da governança: (1) incipiente, (2) intermediário e (3) desenvolvido.	A segunda etapa buscou identificar características da articulação entre os atores envolvidos na governança territorial do turismo. Para a elaboração do ranking/classificação, foram selecionadas 25 questões do formulário. Três questões com foco similar foram agregadas, resultando em 23 questões. As respostas foram pontuadas de forma binária, nos casos de respostas sim/não, e por escalas específicas nos demais tipos de questão. A pontuação máxima possível foi de 76 pontos e a mínima, de 4 pontos.
3	Identificar, descrever e analisar comparativamente casos emblemáticos.	A terceira fase buscou aprofundar questões específicas de cada IGR, procurando compreender condicionantes estruturais e históricas associadas à evolução de cada destino

Fonte: elaboração própria. Nota<sup>1</sup>.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: CLASSIFICAÇÃO DIAGNÓSTICA DO NÍVEL DE GOVERNANÇA DAS IGR MINEIRAS

A pontuação máxima possível para cada IGR era de 76 pontos, e a mínima, de 4 pontos. Os dados da Tabela 1 indicam que, de modo geral, o nível de governança das IGRs mineiras é predominantemente incipiente ou intermediário. Das 31 IGRs analisadas, oito obtiveram pontuação inferior a 50% da pontuação

máxima. Além disso, a maior parte das IGRs concentrou-se nos níveis incipiente e intermediário, indicando fragilidades relevantes na consolidação da governança regional. Esse resultado chama atenção porque a política de regionalização do turismo já possui mais de duas décadas de trajetória institucional em Minas Gerais. Mesmo a IGR mais bem posicionada, Serras Verdes do Sul de Minas, atingiu 76,32% da pontuação máxima possível.

**Quadro 1:** Ranking do nível de desenvolvimento de governança das Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais.

Nível	IGR	Pontuação	%
Incipiente	Belotur	11	14.47
	Caminho Novo	23.5	30.92
	Serras e Cachoeiras	25.5	33.55
	Circuito Turístico Lago de Irapé	32	42.11
	Serra Geral do Norte de Minas	33.5	44.08
	Campo das Vertentes	35	46.05
	Caminhos Verdes de Minas	35.5	46.71
	Mata Atlântica de Minas	37.5	49.34
	Pico da Bandeira	38.5	50.66
	Caminhos Gerais	38.5	50.66
	Malhas do Sul de Minas	39	51.32
	Serra Geral	41	53.95
Intermediário	Vilas e Fazendas de Minas	42	55.26
	Montanhas Cafeeiras de Minas	42	55.26
	Velho Chico	43	56.58
	Diamantes	43	56.58
	Ouro	43	56.58
	Trilha dos Inconfidentes	43.5	57.24
	IGR Caminhos do Cerrado	44	57.89
	Montanhas e Fé	45	59.21
	Serras de Ibitipoca	45.5	59.87
	Parque Nacional da Serra do Cipó	47.5	62.50
	Serras de Minas	47.5	62.50
Desenvolvido	Guimarães Rosa	48.5	63.82
	Circuito Turístico Nascente do Rio Doce	49	64.47
	Rota do Triângulo	49	64.47
	Pedras Preciosas	49.5	65.13
	Trilhas do Rio Doce	53	69.74
	Águas	55.5	73.03
	Grutas	57.5	75.66
IGR Serras Verdes do Sul de Minas	58	76.32	

Fonte: elaboração própria.

<sup>1</sup> Nota. Como limitações do estudo, cabe registrar que algumas IGRs apresentaram ausência parcial de respostas em questões relevantes para a construção do ranking, especialmente nas seções de planejamento, participação/articulação entre atores e questões finais específicas. Também foram identificados casos potenciais de sobreavaliação por parte dos respondentes. Tais situações podem ter produzido distorções pontuais na pontuação final e, conseqüentemente, na posição de algumas IGRs no ranking.

Em síntese, os resultados por dimensão permitem identificar os principais pontos de fragilidade e avanço das IGRs analisadas. No eixo dos aspectos institucionais e formais, observou-se baixo grau de atendimento ou de uso efetivo dos mecanismos requeridos, como instrumentos formais, fontes regulares de financiamento, reuniões periódicas e presença de gestor profissional.

No que se refere ao perfil do gestor, os resultados indicam que a presença de gestores profissionais tende a estar associada a melhores condições de funcionamento das IGRs, embora ainda existam diferenças quanto à formação, às competências disponíveis e às condições efetivas de trabalho.

Nos planos, projetos e planejamento, apenas seis IGRs alcançaram pouco mais de 50% da pontuação máxima da dimensão. As demais não atingiram metade da pontuação relativa às questões desse eixo, o que indica dificuldades não apenas na elaboração, mas sobretudo na execução, acompanhamento e institucionalização de planos e projetos.

Por outro lado, os resultados da dimensão participação e articulação entre atores sugerem a existência de algum grau de participação e articulação local, embora essa participação ainda pareça limitada e desigual entre as IGRs. Em muitos casos, a cooperação territorial depende da atuação recorrente dos mesmos atores e ainda não se traduz em processos plenamente institucionalizados de governança regional.

Por fim, no que tange aos aspectos organizacionais e de performance, os dados indicam que, apesar da institucionalização dos circuitos turísticos e de seu reconhecimento como Instâncias de Governança Regional, parte expressiva das IGRs ainda apresenta dificuldades para cumprir requisitos e rotinas básicas associados ao seu funcionamento, à sua permanência e à sua certificação. Esse quadro reforça a necessidade de estratégias de fortalecimento institucional, profissionalização da gestão, apoio técnico e maior capacidade de planejamento e execução em escala regional.

**Quadro 2 – Tipologia interpretativa dos níveis de governança e gestão das IGRs.**

Nível	Características		Aspectos	Resultados
	Teóricas	Empíricas		
Incipiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos, processos e estruturas menos complexos, menos estruturados, não sistemáticos, casuais, inconstantes e informais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predominante em pequenos municípios com sistema turístico pouco desenvolvido e baixa participação do turismo na economia regional.</li> <li>Práticas de gestão e governança espontâneas e simples, em processo de criação (quando há demanda).</li> <li>Ausência de recursos humanos, técnicos e financeiros adequados, bem como de processos e estruturas formais verificáveis.</li> </ul>	Aspectos Institucionais e Formais	Predomínio da inexistência ou existência formal (não utilizada) de instrumentos necessários (atas, reuniões, gestor profissional).
			Perfil do Gestor	Ausência de gestor ou gestor sem formação profissional em turismo, ou descompasso entre formação, competências e habilidades.
			Planos, Projetos e Planejamento	Ausência de ferramentas formais; quando existem, são feitas por agentes externos e raramente aplicadas.
			Participação e Articulação entre Atores	Baixa ou nenhuma participação e articulação; o turismo não é percebido como questão pública pela comunidade.
			Aspectos Organizacionais e de Performance	Baixa eficiência operacional; o turismo é caracterizado por recursos e potenciais, não por produtos estruturados.
Intermediário	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emergem mecanismos e processos que, de alguma forma, são rotinizados e, pouco a pouco, tomam-se ferramentas e processos mais permanentes e formais. Avança-se no processo de criação de formas mais complexas, estruturadas, sistemáticas, estáveis e formais de gestão e governança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presença de alguma atividade turística, embora secundária</li> <li>Práticas de governança estabelecidas, mas com eficiência limitada.</li> <li>Mecanismos formais existentes, porém pouco eficazes.</li> </ul>	Aspectos Institucionais e Formais	Predomínio de instrumentos formais utilizados de forma superficial, sem efetiva incorporação nas rotinas organizacionais.
			Perfil do Gestor	Há um gestor com formação profissional em turismo ou em área correlata. As capacidades e limitações do contexto e da IGR são conhecidas, e o trabalho é realizado dentro das possibilidades para alcançar sucessos. No entanto, as habilidades, competências e atitudes são limitadas e carecem de aprimoramento.
			Planos, Projetos e Planejamento	Existem ferramentas formais, como planos, projetos e processos de planejamento, porém são simples e frequentemente não são executados. São elaborados por agentes externos (empresas de consultoria ou universidades), mas há alguma vinculação com ações locais menores e tentativas de implementação. No entanto, os maiores obstáculos estão na execução e no acompanhamento.
			Participação e Articulação entre Atores	Há um grau intermediário de participação e articulação entre os atores no contexto local, geralmente devido à presença dos "mesmos" atores nas discussões. O turismo desperta interesse público, mas ainda não é apropriado coletivamente.
			Aspectos Organizacionais e de Performance	Há alguns resultados em ações e projetos de pequeno e médio porte. Os resultados ainda são tímidos e permitem basicamente a "sobrevivência" da IGR. A eficiência operacional ainda é um desafio a ser conquistado. A oferta já se caracteriza pelos "atrativos", ou seja, já se alcança o reconhecimento do público – sobretudo local ou regional –, mas os produtos turísticos estruturados ainda não são frequentes.

<b>Desenvolvido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcança-se o grau mais avançado de governança, com a criação de estruturas institucionais coletivas para a ação organizada.</li> <li>▪ Altamente complexas, estruturadas, sistemáticas, estáveis e formais, institucionalizadas.</li> <li>▪ Agem de forma independente dos indivíduos que executam seus mecanismos ou incorporam suas práticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividade turística significativa na economia local.</li> <li>▪ Oferta turística ampla, diversificada e integrada em sistemas turísticos consolidados.</li> <li>▪ Práticas de governança formais com alto nível de operatividade e satisfação.</li> </ul>	Aspectos Institucionais e Formais	Predomina a existência e a utilização dos instrumentos formais exigidos (atas, reuniões, presença de um gestor profissional, etc.). Eles são, em sua maioria, incorporados de maneira efetiva nas práticas e rotinas organizacionais e institucionais.
			Perfil do Gestor	Predomina a presença de um gestor com formação profissional em turismo, dotado de habilidades, competências e atitudes destacadas, que são efetivamente utilizadas na resolução de problemas. O gestor consegue ir além da rotina, planejando e atuando estrategicamente para o avanço da IGR na maioria das situações. Há uma conexão entre capacidades, resultados e realizações.
			Planos, Projetos e Planejamento	Existem ferramentas formais, como planos, projetos e processos de planejamento, mais elaborados e frequentemente executados. Embora possam ser elaborados por agentes externos (empresas de consultoria ou universidades), há uma vinculação direta e efetiva com a IGR, que consegue sucesso em sua implementação na maioria dos casos. Se a transição do planejamento para a implementação está majoritariamente resolvida, o acompanhamento ainda pode ser um desafio.
			Participação e Articulação entre Atores	Há um grau mais elevado tanto na participação quanto na articulação entre os atores no contexto local. A comunidade apoia o turismo, e os setores público, privado e da sociedade civil organizada interagem com frequência e, na maioria dos casos, de forma positiva para tratar de pautas relacionadas ao turismo. O turismo desperta o interesse público e, na maior parte das vezes, é apropriado coletivamente.
			Aspectos Organizacionais e de Performance	Há resultados em ações e projetos de médio e grande porte. Os resultados são mais robustos, e a IGR consegue planejar e atuar estrategicamente com uma visão de futuro. A eficiência operacional já é uma realidade, e a IGR busca aperfeiçoá-la. A oferta é predominantemente caracterizada por produtos turísticos estruturados ou por atrativos de grande valor e reconhecimento público, tanto pelos moradores locais quanto pelos turistas.

Fonte: elaboração própria.

## 5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

A Política de Regionalização do Turismo em Minas Gerais constitui uma experiência institucional longeva, com mais de duas décadas de existência e funcionamento contínuo. Neste contexto, este relatório avaliou o nível de governança e gestão das Instâncias de Governança Regional (IGRs) de Minas Gerais, considerando seu papel como estruturas de articulação, coordenação e implementação da política de regionalização do turismo no estado.

Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem quanti-qualitativa, com dados coletados junto a 31 IGRs mineiras por meio de um questionário eletrônico composto por 60 questões fechadas e abertas, aplicado entre dezembro de 2022 e março de 2024. A análise permitiu classificar as IGRs em diferentes estágios de desenvolvimento da governança, considerando dimensões institucionais, perfil da gestão, planejamento, participação, articulação entre atores e aspectos organizacionais e de desempenho.

Os resultados indicam predomínio de níveis incipientes e intermediários de governança entre as IGRs mineiras, com fragilidades na articulação intermunicipal, na interação entre os atores territoriais, na execução de planos e projetos e na consolidação de rotinas organizacionais mais estáveis. Mesmo a IGR mais bem posicionada atingiu 76,32% da pontuação máxima possível, o que indica que, ainda que existam experiências relativamente mais estruturadas, há margem relevante para o fortalecimento institucional da governança regional do turismo.

Dessa forma, conclui-se que a consolidação da governança nas IGRs de Minas Gerais permanece um desafio institucional para os municípios, as entidades regionais e a política estadual de turismo. Embora haja esforços em curso para formalizar práticas e estruturas básicas de gestão turística, a insuficiência de cooperação, articulação, financiamento, apoio técnico e profissionalização limita a capacidade do turismo de atuar como vetor efetivo de desenvolvimento regional.

A interpretação dos resultados deve considerar as limitações do levantamento, especialmente a ausência parcial de respostas em algumas IGRs e possíveis distorções decorrentes de autoavaliação. Ainda assim, o diagnóstico oferece subsídios relevantes para orientar estratégias de fortalecimento das IGRs, com ênfase em apoio técnico continuado, profissionalização da gestão, financiamento estável, planejamento regional integrado, mecanismos permanentes de cooperação intermunicipal e monitoramento periódico dos resultados da política de regionalização.

## REFERÊNCIAS

- Alves Ramos, B., Bartholo Junior, R. S., & Mello, R. (2011). Complementaridade da função turismo nos circuitos turísticos de Minas Gerais: Um estudo do circuito turístico Campo das Vertentes. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(1), 161–175. doi:10.25145/j.pasos.2011.09.013
- Emmendoerfer, M. L., Silva, F. C., & Teixeira de Freitas de Carvalho Lima, A. A. (2011). Evidências de inovação social na gestão pública do turismo em Minas Gerais - Brasil: O modelo de circuitos turísticos em análise. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(2), 397–410. doi:10.25145/j.pasos.2011.09.034

Gomes, B. M. A., Silva, V. J., & Queiroz Neto, E. Q. A. (2006). A ação coletiva em regiões turísticas: Um estudo dos circuitos turísticos de Minas Gerais. *Turismo: Visão e Ação*, 8(2), 323–330.

Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas Gerais. (2021). *Cartilha de Orientação 2021: Reconhecimento das Instâncias de Governança e Participação de Municípios na Política Estadual de Turismo de Minas Gerais*. Belo Horizonte: SECULT/MG.

Tavares, J. M., & Batista, J. R. M. (2013). A dificuldade de consolidação dos circuitos turísticos de Minas Gerais (Brasil): Uma análise a partir do perfil dos seus gestores. *Turismo e Sociedade*, 6(1).

Agradecemos, igualmente, à Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, instituição coordenadora da pesquisa, e às instituições parceiras que colaboraram em sua execução: Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ, Universidade Federal de Viçosa – UFV, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM, Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, Universidade de Guadalajara, no México, e INCEPS. Registramos, ainda, nosso reconhecimento aos pesquisadores subcoordenadores responsáveis pelas diferentes subprojetos, em especial: Prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel (UFJF), subprojeto 1 (níveis de governança e gestão) e 3 (análise da cadeia produtiva); Profa. Dra. Mariana Pereira Chaves Pimentel (UFJF), subprojeto 2 (análise institucional das políticas públicas); Prof. Dr. Guilherme Fortes Drummond Chicarino Varajão (UFVJM), subprojeto 4 (análise espacial); Profa. Dra. Fabíola Cristina Costa de Carvalho (UdG e INCEPS), subprojeto 5 (oferta equipamentos turísticos); Prof. Dr. Marcos Knupp (UFOP), subprojeto 6 (análise de redes sociais); Prof. Dr. Gustavo Melo Silva (UFSJ), subprojeto 7 (modernização administrativa); Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer (UFV), subprojeto 8 (economia criativa).

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG, pelo apoio ao projeto “Institucionalização dos Circuitos Turísticos em Minas Gerais: diagnóstico, análise e propostas de ação para economias de aglomeração e sua governança em serviços turísticos” – Edital nº 001/2021, Demanda Universal, Processo APQ-03073-21.



## Declaração CRediT sobre autoria

Termo	Definição	Autor 1	A2
Conceitualização	Ideias; formulação ou evolução de objetivos e objetivos de investigação abrangentes	x	x
Metodologia	Desenvolvimento ou concepção de metodologia; criação de modelos	x	x
Software	Programação, desenvolvimento de software; concepção de programas de computador; implementação do código informático e algoritmos de suporte; teste dos componentes de código existentes	x	x
Validação	Verificação, quer como parte da atividade quer separadamente, da replicação/reprodutibilidade global dos resultados/experimentações e outros resultados da investigação	x	x
Análise formal	Aplicação de técnicas estatísticas, matemáticas, computacionais, ou outras técnicas formais para analisar ou sintetizar dados de estudo	x	x
Investigação	Condução do processo de investigação e investigação, realizando especificamente as experiências, ou recolha de dados/evidências	x	x
Recursos	Fornecimento de materiais de estudo, reagentes, materiais, pacientes, amostras de laboratório, animais, instrumentação, recursos informáticos, ou outras ferramentas de análise	x	x
Curadoria de dados	Atividades de gestão para anotar (produzir metadados), lapidar dados e manter dados de investigação (incluindo código de software, onde é necessário para a interpretação dos próprios dados) para utilização inicial e posterior reutilização	x	x
Escrita - Esboço original	Preparação, criação e/ou apresentação do trabalho publicado, redigindo especificamente o projeto inicial (incluindo a tradução substantiva)	x	
Escrita - Revisão & Edição	Preparação, criação e/ou apresentação do trabalho publicado por aqueles do grupo de investigação original, especificamente revisão crítica, comentário ou revisão - incluindo fases pré ou pós-publicação	x	x
Visualização	Preparação, criação e/ou apresentação do trabalho publicado, especificamente visualização/ apresentação de dados	x	x
Supervisão	Supervisão e responsabilidade de liderança no planeamento e execução da atividade de investigação, incluindo mentoria externa à equipa central	x	x
Administração do projeto	Responsabilidade pela gestão e coordenação do planeamento e execução da atividade de investigação	x	
Aquisição de financiamento	Aquisição do apoio financeiro para o projeto conducente a esta publicação	x	

Fonte: reproduzido de Elsevier (2022, s/p), com base em Brand et al. (2015).

Processo Editorial / Editorial Process / Proceso Editorial

Editor Chefe / Editor-in-chief / Editor Jefe: PhD Thiago D. Pimentel (UFJF).

Recebido / Received / Recibido: 15.09.2025; Revisado / Revised / Revisado: 03.10.2025 – 28.11.2025; Aprovado / Approved / Aprobado: 26.12.2025; Publicado / Published / Publicado (online): 30.05.2026\*.

[\* Editorial note: article originally scheduled for publication in 2025, but published in 2026 due to disruptions in the editorial workflow associated with external factors, including the interruption of services provided by a third-party editorial support provider.]

Documento revisado por pares / Peer-reviewed paper / Documento revisado por pares.