

ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS DE STAKEHOLDERS EM TRÊS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA REGIONAL DE MINAS GERAIS

Marcos Eduardo Carvalho Gonçalves Knupp*, Luana Manami Senda** & Ana da Cruz Alcântara Campos Vieira*** Thiago Duarte Pimentel****

Resumo: Este relatório técnico-executivo analisa as redes de stakeholders e o papel do capital social na governança regional do turismo em três Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais: Circuito do Ouro, Circuito Villas e Fazendas de Minas e Circuito Trilha dos Inconfidentes. O estudo teve como objetivo compreender de que modo a estrutura das redes, a densidade das relações e a posição dos atores influenciam as possibilidades de cooperação, articulação e desenvolvimento de parcerias público-privadas em escala regional. Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem exploratória e descritiva, com o uso de dados bibliográficos, documentais e de campo, incluindo entrevistas semiestruturadas com atores-chave das IGRs analisadas e a construção de sociogramas. Os resultados indicam que redes mais centralizadas e de baixa densidade, como as observadas no Circuito do Ouro e na Trilha dos Inconfidentes, tendem a depender de poucos atores centrais, o que torna a governança mais vulnerável e menos distribuída. Em contraste, o Circuito Villas e Fazendas de Minas apresenta uma rede mais densa, descentralizada e colaborativa, sugerindo maior capacidade de mobilização, resiliência e cooperação entre stakeholders. Conclui-se que o fortalecimento da governança regional do turismo depende da ampliação das conexões entre atores, da redução da dependência de hubs individuais e da construção de redes mais horizontais, diversas e institucionalmente sustentáveis.

Palavras-chave: Redes de stakeholders; Capital social; Governança turística; Instâncias de Governança Regional; Minas Gerais.

ANALYSIS OF STAKEHOLDER SOCIAL NETWORKS IN THREE REGIONAL GOVERNANCE BODIES IN MINAS GERAIS

Abstract: This technical-executive report analyzes stakeholder networks and the role of social capital in regional tourism governance in three Regional Governance Bodies in Minas Gerais, Brazil: Circuito do Ouro, Circuito Villas e Fazendas de Minas, and Circuito Trilha dos Inconfidentes. The study aimed to understand how network structure, relational density, and actor positioning influence cooperation, articulation, and the development of public-private partnerships at the regional level. Methodologically, the research adopted an exploratory and descriptive approach, based on bibliographic, documentary, and field data, including semi-structured interviews with key actors from the analyzed Regional Governance Bodies and the construction of sociograms. The results indicate that more centralized, low-density networks, such as those observed in Circuito do Ouro and Trilha dos Inconfidentes, tend to rely on a small number of central actors, making governance more vulnerable and less distributed. In contrast, Circuito Villas e Fazendas de Minas presents a denser, more decentralized, and collaborative network, suggesting greater capacity for mobilization, resilience, and cooperation among stakeholders. The report concludes that strengthening regional tourism governance depends on expanding connections among actors, reducing dependence on individual hubs, and building more horizontal, diverse, and institutionally sustainable networks.

Keywords: Stakeholder networks; Social capital; Tourism governance; Regional Governance Bodies; Minas Gerais.

ANÁLISIS DE LAS REDES SOCIALES DE STAKEHOLDERS EN TRES INSTANCIAS DE GOBERNANZA REGIONAL DE MINAS GERAIS

Resumen: Este informe técnico-ejecutivo analiza las redes de stakeholders y el papel del capital social en la gobernanza regional del turismo en tres Instancias de Gobernanza Regional de Minas Gerais: Circuito do Ouro, Circuito Villas e Fazendas de Minas y Circuito Trilha dos Inconfidentes. El estudio tuvo como objetivo comprender cómo la estructura de las redes, la densidad de las relaciones y la posición de los actores influyen en las posibilidades de cooperación, articulación y desarrollo de alianzas público-privadas a escala regional. Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque exploratorio y descriptivo, basado en datos bibliográficos, documentales y de campo, que incluyeron entrevistas semiestruturadas con actores clave de las IGRs analizadas y la construcción de sociogramas. Los resultados indican que las redes más centralizadas y de baja densidad, como las observadas en el Circuito do Ouro y en la Trilha dos Inconfidentes, tienden a depender de pocos actores centrales, lo que vuelve la gobernanza más vulnerable y menos distribuida. En contraste, el Circuito Villas e Fazendas de Minas presenta una red más densa, descentralizada y colaborativa, lo que sugiere una mayor capacidad de movilización, resiliencia y cooperación entre stakeholders. Se concluye que el fortalecimiento de la gobernanza regional del turismo depende de ampliar las conexiones entre los actores, reducir la dependencia de los hubs individuales y construir redes más horizontales, diversas e institucionalmente sostenibles.

Palabras clave: Redes de stakeholders; Capital social; Gobernanza turística; Instancias de Gobernanza Regional; Minas Gerais.

HOW TO CITE: Knupp, M. C. G., Manami Senda, L.; Vieira, A. C. A. & Pimentel, T. D. (2025). Análise das Redes Sociais de Stakeholders em Três Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais. *Latin American Journal of Tourismology*, 11 (Regular Issue), 1 – 7, Jan./ Dez. Retrieved from: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/rlaturismologia/article/view/53191>
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17676026>



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

* Professor Associado na Escola de Direito, Turismo e Museologia (EDTM). Pós-doutor em Ciência Política pela Universidad Complutense de Madrid (2017) e Pós-doutor em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa (2016). Doutor em Ciência Política/UFMG (2014). Professor no Programa de Pós-graduação em Turismo e Patrimônio e em Empreendedorismo e Inovação/JFOP, Brasil. Lidera o grupo de pesquisa em Turismo, Desenvolvimento e Gestão (certificado CNPq) ligado ao PPGTURPATRI/JFOP. Membro co-fundador da Cátedra da UNESCO de Economia Criativa e Políticas Públicas. CV: <http://lattes.cnpq.br/6411806256374735> [marcosknupp@ufop.edu.br]

** Bolsista de Iniciação Científica (IC), luana.senda@aluno.ufop.edu.br]

*** Mestre em Turismo e Patrimônio pela Programa de Pós-graduação em Turismo e Patrimônio da Universidade Federal de Ouro Preto. [analcantara.campos@gmail.com]

**** 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@ufjf.br]

1 CONTEXTO E PROBLEMÁTICA

A regionalização do turismo em Minas Gerais consolidou as Instâncias de Governança Regional (IGRs) como estruturas responsáveis por articular municípios, gestores públicos, iniciativa privada e sociedade civil em torno do planejamento, da organização e da promoção da atividade turística. Desde a institucionalização dos Circuitos Turísticos, a política estadual passou a depender não apenas da existência formal dessas entidades, mas também da capacidade de coordenação entre atores, da construção de agendas comuns e da mobilização de recursos institucionais, técnicos, econômicos e sociais em escala regional (Gomes, Silva, & Queiroz Neto, 2006; Emmendoerfer, Silva, & Lima, 2011).

Nesse contexto, a governança turística regional não pode ser compreendida apenas como resultado de normas, estruturas administrativas ou instrumentos formais de gestão. Ela também depende das relações estabelecidas entre os atores, da circulação de informações, da confiança construída entre organizações, da distribuição de responsabilidades e da capacidade de cooperação em torno de objetivos compartilhados. A literatura sobre governança pública destaca que, nas últimas décadas, a ação estatal passou a ser cada vez mais mediada por redes, parcerias, arranjos colaborativos e formas de coordenação que envolvem atores públicos e privados (Peters & Pierre, 1998; Börzel, 1998). No turismo, essa perspectiva é particularmente relevante, pois destinos e regiões turísticas dependem de interações contínuas entre governos, empreendedores, organizações da sociedade civil e instituições locais para planejar, coordenar e implementar ações coletivas (Dredge, 2006; Bramwell & Lane, 2011).

O problema central deste estudo, portanto, consiste em compreender em que medida a estrutura das redes de stakeholders influencia o desempenho das IGRs e sua capacidade de promover cooperação regional. Redes mais densas, horizontais e distribuídas tendem a favorecer a circulação de informações, a construção de confiança, a corresponsabilização e a formação de parcerias. Por outro lado, redes muito centralizadas, dependentes de poucos atores ou de lideranças individuais, podem gerar vulnerabilidade institucional, baixa participação, assimetrias de poder e dificuldades na continuidade das ações. Nesse sentido, o capital social dos gestores e lideranças regionais torna-se um recurso relevante, pois expressa a capacidade de mobilizar relações, informações, confiança e apoio institucional para sustentar a governança territorial.

Essa questão é especialmente importante em Minas Gerais, onde as IGRs apresentam diferentes níveis de maturidade institucional, de estruturação turística e de capacidade de articulação. A análise das redes de stakeholders permite observar não apenas quem participa da governança regional, mas também como esses atores se conectam, quais posições ocupam na rede, que grau de centralização ou

dispersão caracteriza as relações e em que medida tais configurações favorecem ou limitam a cooperação. Assim, o estudo das redes contribui para identificar oportunidades e obstáculos à construção de parcerias público-privadas, à coordenação entre municípios e ao fortalecimento da gestão regional do turismo.

Diante desse cenário, este relatório técnico-executivo tem como objetivo analisar as redes sociais de stakeholders e o papel do capital social na governança regional do turismo em três Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais: Circuito do Ouro, Circuito Villas e Fazendas de Minas e Circuito Trilha dos Inconfidentes. Busca-se compreender como a densidade das relações, a centralidade dos atores e a distribuição dos vínculos influenciam as possibilidades de cooperação, articulação e desenvolvimento de parcerias regionais, oferecendo subsídios para o fortalecimento da governança turística em escala territorial.

2 METODOLOGIA

Para responder à questão de pesquisa delineada, realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, baseada em pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Adotou-se abordagem mista, combinando procedimentos qualitativos e quantitativos. As informações quantitativas foram levantadas a partir de dados secundários e documentos institucionais, enquanto as informações qualitativas foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com atores-chave de três Instâncias de Governança Regional de Minas Gerais: Circuito do Ouro, Circuito Villas e Fazendas de Minas e Circuito Trilha dos Inconfidentes.

Os participantes da pesquisa foram organizados em categorias de análise, sendo este relatório dedicado à categoria composta por representantes das três IGRs selecionadas. Na etapa de campo, foi entrevistado um ator-chave de cada IGR, totalizando três participantes. Esses atores foram contatados por telefone e convidados a participar de entrevista virtual. O roteiro foi previamente encaminhado aos participantes para ciência dos temas abordados, de modo a favorecer respostas mais qualificadas e contextualizadas sobre a governança regional do turismo.

Foi utilizado um roteiro semiestruturado composto por 26 questões abertas e fechadas. As nove primeiras questões voltaram-se à caracterização do perfil do respondente. As demais buscaram identificar a percepção dos participantes sobre a política estadual de regionalização do turismo, a gestão integradora, o planejamento estratégico e participativo, as políticas públicas, os instrumentos de turismo, as formas de colaboração, os desafios de articulação e as relações entre os atores envolvidos na governança regional. A entrevista virtual permitiu interação direta entre pesquisadores e entrevistados, buscando reduzir a indução de respostas e preservar a liberdade interpretativa dos participantes.

As informações coletadas foram examinadas por meio de análise de conteúdo, com codificação e categorização temática das entrevistas, conforme Bardin (1977). Também foram realizadas análises cruzadas e integradas entre as três IGRs, buscando identificar semelhanças, diferenças, desafios, oportunidades, estratégias territoriais e padrões de relacionamento entre stakeholders. Para preservar a identidade dos respondentes, os participantes foram codificados anonimamente como Entrevistado A, Entrevistado B e Entrevistado C.

A partir das relações indicadas pelos entrevistados, foram elaborados sociogramas para representar visualmente a estrutura das redes de stakeholders de cada IGR. Esses sociogramas permitiram observar padrões de densidade, centralização, distribuição de vínculos e dependência em relação a atores centrais. Por tratar-se de levantamento exploratório, os sociogramas devem ser interpretados como representação inicial das relações percebidas pelos atores-chave entrevistados, e não como mapeamento exaustivo de todas as relações existentes nas três IGRs.

Com o objetivo de compreender a materialização da governança em diferentes contextos institucionais, a análise foi orientada por estudos sobre governança, redes e policy networks (Peters & Pierre, 1998; Börzel, 1998; Carlsson, 2000; Dredge, 2006; Bramwell & Lane, 2011; Hall, 2019, 2020, 2021), bem como pela análise de conteúdo aplicada às entrevistas (Bardin, 1977). A partir desse referencial, adotou-se um conjunto de oito categorias analíticas: 1. Perfil dos Respondentes, 2. Percepção sobre a Governança Turística, 3. Redes de Turismo e Colaboração, 4. Conhecimento e Avaliação de Políticas Públicas, 5. Interação entre os Setores Público e Privado, 6. Desafios e Oportunidades, 7. Capacitação e Desenvolvimento, 8. Impacto da Governança na Sustentabilidade. Essas categorias estruturaram a interpretação dos dados e a comparação entre as IGRs analisadas.

Tabela 2. Caracterização das IGR analisadas.

Circuito	Quantidade de municípios	Composição
Circuito do Ouro	16 municípios localizados na Região Metropolitana de Belo Horizonte e na Região Central, sendo que os mais distantes estão a 170km da capital	Barão de Cocais, Caeté, Catas Altas, Congonhas, Itabira, Itabirito, Mariana, Nova Era, Nova Lima, Ouro Branco, Ouro Preto, Raposos, Rio Acima, Sabará, Santa Bárbara e Santa Luzia
Circuito Villas e Fazendas de Minas	12 cidades da Microrregião do Alto Paraopeba e Vale do Piranga:	Caranaíba, Casa Grande, Catas Altas da Noruega, Conselheiro Lafaiete, Cristiano Ottoni, Itaverava, Lamim, Piranga, Queluzito, Rio Espera, Santana dos Montes e Senhora de Oliveira
Circuito Trilha dos Inconfidentes	26 municípios da Região do Campo das Vertentes e da Região Geográfica Imediata e Intermediária de Barbacena,	Alfredo Vasconcelos, Antônio Carlos, Barbacena, Barroso, Carandá, Carrancas, Conceição da Barra de Minas, Coronel Xavier Chaves, Desterro do Melo, Dolores de Campos, Entre Rios de Minas, Ibituruna, Itutinga, Lagoa Dourada, Madre de Deus de Minas, Nazareno, Piedade do Rio Grande, Prados, Resende Costa, Ritaópolis, Santa Bárbara do Tugúrio, Santa Cruz de Minas, São João del-Rei, São Tiago, São Vicente de Minas e Tiradentes

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados de Circuito do Ouro (2022), Circuito Turístico Villas e Fazendas de Minas (2022) e Circuito Trilha dos Inconfidentes (2022).

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS: REDES DE STAKEHOLDERS E CAPITAL SOCIAL NA GOVERNANÇA REGIONAL

3.1 Redes de stakeholders, densidade relacional e capital social

A análise das redes de stakeholders nos três circuitos turísticos estudados – Circuito do Ouro, Circuito Trilha dos Inconfidentes e Circuito Villas e Fazendas de Minas – sugere que a estrutura das relações entre atores influencia a capacidade de articulação, cooperação e coordenação das Instâncias de Governança Regional – IGRs. Como se trata de um diagnóstico exploratório baseado em entrevistas com atores-chave, os sociogramas devem ser interpretados como uma representação inicial das relações percebidas pelos respondentes, e não como um mapeamento exaustivo de todos os vínculos existentes nas três regiões.

Neste relatório, o capital social é entendido como a capacidade de mobilizar relações, confiança, informações e recursos por meio de vínculos sociais e institucionais. No contexto das IGRs, esse capital pode contribuir para a mediação entre atores públicos, privados e associativos, favorecendo a circulação de informações, a construção de agendas comuns e a implementação de ações coletivas. Assim, a análise dos sociogramas permite observar não apenas quais atores compõem a rede, mas também como os vínculos estão distribuídos, se há concentração relacional em poucos atores e em que medida a rede apresenta maior ou menor potencial de cooperação.

Nos sociogramas do Circuito do Ouro e do Circuito Trilha dos Inconfidentes, observa-se menor densidade relacional, com vínculos concentrados em um ou poucos atores-pivô. Essa configuração sugere redes mais centralizadas, nas quais uma parte significativa das interações depende de atores centrais para circular informações, mobilizar contatos e organizar ações. Embora esse tipo de arranjo possa facilitar a coordenação em curto prazo, ele também tende a gerar maior vulnerabilidade institucional, especialmente quando o funcionamento da governança depende excessivamente de lideranças individuais ou de poucos hubs relacionais.

A centralização das relações pode limitar a interdependência entre os atores, restringindo a cooperação horizontal e o fluxo distribuído de informações. Nessas situações, os atores periféricos tendem a ter menor influência nos processos decisórios e menor capacidade de contribuir para a governança regional. Além disso, redes com baixa densidade e alta dependência de atores centrais podem apresentar menor resiliência diante de mudanças, conflitos ou descontinuidade de lideranças, uma vez que a capacidade de articulação se concentra em poucos pontos da rede.

Em contraste, o sociograma do Circuito Villas e Fazendas de Minas apresenta maior densidade e maior

distribuição de vínculos entre os atores. Essa configuração sugere uma rede mais horizontalizada, com maior número de conexões e menor dependência de um único ator central. Em termos de governança, esse tipo de arranjo tende a favorecer a colaboração, o compartilhamento de informações, a corresponsabilização e a construção de soluções coletivas para problemas regionais.

Quadro 1 – Categorias relacionais das IGRs: Circuito do Ouro, Trilhas dos Inconfidentes e Vilas e Fazendas de Minas.

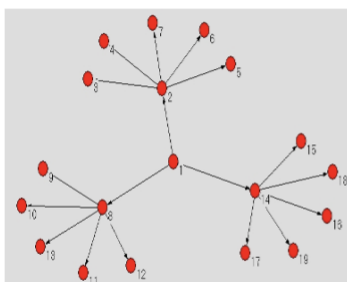
Categoria	Circuito do Ouro	Trilha dos Inconfidentes	Vilas e Fazendas de Minas
Densidade das Redes	Baixa densidade, poucas conexões.	Baixa densidade, redes hierárquicas.	Alta densidade, rede mais distribuída.
Centralização	Presença de um ou dois atores centrais.	Centralização em poucos hubs.	Menor centralização, maior interdependência.
Vulnerabilidade	Alta, devido à dependência dos hubs centrais.	Alta, depende de poucos atores centrais.	Média, há mais atores centrais e maior distribuição, rede mais resiliente.
Colaboração	Limitada, pouca interatividade.	Colaboração limitada, interações controladas.	Maior colaboração, interações diversas.
Capacidade de Inovação	Baixa, limitada pela centralização.	Baixa, devido à hierarquização.	Alta, pela variedade de conexões e trocas.

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados das 3 IGRs analisadas.

No caso do Circuito Villas e Fazendas de Minas, os dados sugerem maior capacidade de mobilização relacional da rede, com múltiplos atores conectados entre si. Essa estrutura pode ampliar a flexibilidade e a resiliência da IGR, uma vez que a coordenação das ações não depende exclusivamente de uma liderança central. Redes mais densas e distribuídas tendem a favorecer a circulação de informações, a aprendizagem coletiva e a construção de confiança entre stakeholders, elementos importantes para o fortalecimento da governança turística regional.

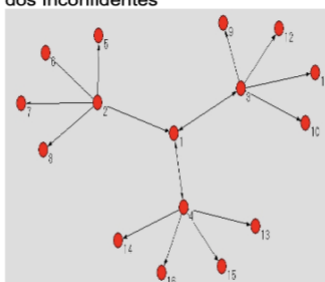
A comparação entre os três circuitos sugere que a densidade e a distribuição das relações entre stakeholders podem condicionar a capacidade de coordenação das IGRs. Nos circuitos com menor densidade, como o Circuito do Ouro e o Circuito Trilha dos Inconfidentes, a governança tende a ser mais centralizada e dependente de poucos atores, o que pode limitar a formação de parcerias público-privadas e dificultar a construção de respostas coletivas aos desafios regionais. Já o Circuito Villas e Fazendas de Minas, com rede mais densa e descentralizada, apresenta melhores condições relacionais para mobilizar recursos, ampliar a cooperação entre atores e sustentar práticas de governança mais participativas.

Figura 1. Sociograma IGR do Ouro



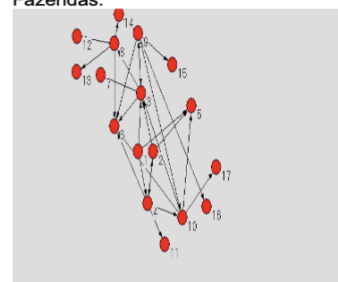
Fonte: elaboração própria a partir dos dados de entrevistados do Circuito do Ouro.

Figura 2. Sociograma IGR Trilhas dos Inconfidentes



Fonte: elaboração própria a partir dos dados de entrevistados do Circuito Trilha dos Inconfidentes.

Figura 3. Sociograma IGR Villas e Fazendas.



Fonte: elaboração própria a partir dos dados de entrevistados do Circuito Turístico Villas e Fazendas de Minas.

3.2 Síntese comparativa das redes analisadas

Os sociogramas das três IGRs evidenciam padrões distintos de densidade, centralização, vulnerabilidade, colaboração e capacidade de inovação. O Circuito do Ouro apresenta baixa densidade, poucos vínculos distribuídos e maior dependência de atores centrais. O Circuito Trilha dos Inconfidentes também revela baixa densidade e centralização em poucos atores, embora com alguma presença de conexões intermediárias. O Circuito Villas e Fazendas de Minas, por sua vez, apresenta rede mais

densa, distribuída e colaborativa, com maior variedade de conexões e menor dependência de um único ator central.

Após a coleta, cada gestor indicou municípios de grande, média e baixa estruturação turística em suas respectivas instâncias. Esses municípios foram elencados em ordem de maior, média e menor estruturação turística, permitindo relacionar a percepção dos gestores às características territoriais e institucionais observadas nas redes.

Quadro 2 - Classificação dos municípios segundo o grau de estruturação turística e suas características.

IGR	baixo	Médio	Alto
Circuito do Ouro	Nova Era; que “está se qualificando, pois tem uma turismóloga experiente, que assumiu a pasta sem nenhuma documentação e, em um ano, construiu tudo e pleiteou o ICMS”.	A cidade de Itabirito foi considerada como a “que desponta em franca ascensão”, sendo avaliada como de média organização, devido à boa gestão para o turismo, “que é comprometida e com maturidade coletiva”.	Ouro Preto como o município mais estruturado do circuito, devido à sua riqueza cultural, à equipe técnica qualificada e que “mesmo com os desafios naturais, é um destino indutor”.
Circuito Villas e Fazendas de Minas	Caranaíba como o município menos estruturado, pois “possui bons atrativos, gestor dedicado, mas o município fica em cima de uma esteira (...) não se agrupa e não consegue sair do lugar”.	Conselheiro Lafaiete foi citado como aquele que “melhorou muito nos últimos tempos e teve um crescimento na gastronomia e hotelaria, que levou o município a sair da linha de cidade dormitório”.	Santana dos Montes foi destacada, pois “tem imponentes fazendas coloniais e belos casarões, encantos naturais e uma excelente rede de hospedagem”.
Circuito Trilha dos Inconfidentes	Conceição da Barra de Minas foi considerado como o que “precisa de mais incentivo e mais apoio, pois eles não reformularam o COMTUR, nem conseguiram uma identidade para o turismo local”.	O município de São Tiago possui uma estrutura turística média, pois “avançou muito em função do Caminhos de São Tiago”.	Tiradentes como a mais estruturada turisticamente, pois a Prefeitura investe em “políticas públicas do turismo. As leis para promoção de eventos estão sendo revistas e eles diversificam o calendário fora da alta temporada e de feriados”.

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

A síntese comparativa das categorias analisadas reforça que a governança turística regional depende não apenas da existência formal da IGR, mas também da qualidade das relações entre stakeholders. Nas redes menos densas, a colaboração tende a ser mais limitada, a capacidade de inovação é menor e a

vulnerabilidade institucional aumenta em razão da centralização. Nas redes mais densas e distribuídas, observam-se melhores condições para colaboração, aprendizagem, compartilhamento de informações e construção de estratégias coletivas.

Quadro 3 - Síntese comparativa das categorias analisadas nas três IGRs selecionadas.

Tema	Circuito do Ouro	Trilha dos Inconfidentes	Villas e Fazendas de Minas
1. Perfil dos Respondentes	Maioria de gestores públicos com experiência limitada.	Gestores com histórico misto, variando em experiência.	Gestores mais experientes, alguns com formação em turismo.
2. Percepção sobre a Governança Turística	Visão positiva, mas limitada à governança local.	Governança vista como centralizadora, com baixa eficácia.	Percepção positiva, governança colaborativa e participativa.
3. Redes de Turismo e Colaboração	Redes pouco densas e com colaboração limitada.	Redes com pouca colaboração, centradas em hubs.	Redes densas, colaboração extensa entre stakeholders.
4. Recursos e Política de Incentivos	Dependência de poucos recursos e incentivos governamentais.	Recursos limitados, incentivos concentrados em poucos projetos.	Melhores recursos e políticas mais diversificadas.
5. Conhecimento e Avaliação de Políticas Públicas	Conhecimento superficial das políticas públicas.	Avaliação crítica das políticas públicas, apontando falhas.	Bom conhecimento e avaliação mais equilibrada.
6. Interação entre Setores Público e Privado	Interação limitada, pouca integração com o privado.	Interação mínima, dependente de hubs centrais.	Boa integração, colaboração fluida entre os setores.
7. Desafios e Oportunidades	Desafios na centralização, oportunidades limitadas.	Desafios na hierarquia e dependência de poucos atores.	Desafios na integração, mas com maiores oportunidades.
8. Capacitação e Desenvolvimento	Capacitação insuficiente, falta de iniciativas de desenvolvimento.	Capacitação irregular, dependente de gestores centrais.	Melhor capacitação e foco em desenvolvimento contínuo.
9. Impacto da Governança na Sustentabilidade	Governança centralizada limita a sustentabilidade.	Sustentabilidade comprometida pela falta de integração.	Maior impacto positivo, governança mais adaptada.

Fonte: elaboração própria.

Em síntese, a análise indica que o fortalecimento das IGRs passa pela ampliação e diversificação das redes de stakeholders. Isso implica reduzir a dependência de atores centrais, estimular conexões horizontais, promover maior participação de municípios e organizações locais e criar mecanismos institucionais que favoreçam a continuidade, a cooperação e o compartilhamento de responsabilidades. Dessa forma, o capital social deixa de depender apenas de lideranças individuais e passa a ser incorporado de maneira mais distribuída à própria estrutura de governança regional.

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

A análise dos sociogramas e das categorias investigadas sugere que a estrutura e a densidade das redes sociais entre stakeholders estão relacionadas à capacidade de articulação, cooperação e coordenação das Instâncias de Governança Regional – IGRs. As redes mais densas e colaborativas, como a observada no Circuito Villas e Fazendas de Minas, tendem a oferecer melhores condições relacionais para mobilizar atores, compartilhar informações, construir parcerias e

sustentar ações coletivas. Em contraste, redes mais centralizadas, como as identificadas no Circuito do Ouro e no Circuito Trilha dos Inconfidentes, parecem enfrentar maiores dificuldades para distribuir responsabilidades, ampliar a participação e reduzir a dependência de poucos atores centrais.

Nesse sentido, os resultados reforçam a hipótese interpretativa de que o capital social dos gestores e lideranças regionais constitui um recurso relevante para a governança turística. Contudo, a análise também indica que esse capital social não deve permanecer concentrado apenas em indivíduos ou lideranças específicas. Quando a rede depende excessivamente de poucos atores, a governança pode tornar-se mais vulnerável a descontinuidades, conflitos, mudanças políticas ou perda de capacidade de mobilização. Por outro lado, quando os vínculos são mais distribuídos, a rede tende a favorecer maior circulação de informações, cooperação horizontal, aprendizagem coletiva e resiliência institucional.

A comparação entre as três IGRs indica, portanto, que o fortalecimento da governança regional do turismo depende não apenas da existência formal das instâncias, mas também da qualidade das relações entre seus stakeholders. Redes com maior densidade, diversidade de conexões e menor centralização criam condições mais favoráveis para a construção de parcerias público-privadas, para a coordenação entre municípios e para a implementação de ações regionais de forma mais contínua e compartilhada. Já redes com baixa densidade e forte centralização podem limitar a participação de atores periféricos e reduzir a capacidade coletiva de inovação e resposta a problemas comuns.

Do ponto de vista da gestão, os resultados apontam para a necessidade de ampliar e diversificar as redes de stakeholders das IGRs. Isso implica criar espaços permanentes de diálogo, fortalecer a participação de municípios e organizações menos centrais, estimular conexões horizontais entre atores públicos, privados e associativos, e institucionalizar rotinas de cooperação que não dependam exclusivamente da atuação de uma liderança individual. O desafio gerencial consiste em transformar o capital social pessoal dos gestores em capacidade institucional coletiva da rede.

Esses resultados devem ser interpretados como indícios exploratórios, derivados das redes percebidas pelos atores-chave entrevistados e representadas nos sociogramas. Ainda assim, o diagnóstico oferece subsídios relevantes para orientar estratégias de fortalecimento da governança turística regional, especialmente no que se refere à redução da dependência de hubs individuais, à ampliação da colaboração interorganizacional e à construção de redes mais horizontais, resilientes e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Börzel, T. A. (1998). Organizing Babylon: On the different conceptions of policy networks. *Public Administration*, 76(2), 253–273. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00100>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Carlsson, L. (2000). Policy networks as collective action. *Policy Studies Journal*, 28(3), 502–520. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2000.tb02045.x>
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269–280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.003>
- Emmendoerfer, M. L., Silva, F. C., & Lima, A. A. T. F. C. (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. <https://doi.org/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.
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044–1060. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223–243. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024379>

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.

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).



Declaração CRediT sobre autoria

Termo	Definição	Autor 1	A2	A3	A4
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	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	x	
Validação	Verificação, quer como parte da atividade quer separadamente, da replicação/reprodutibilidade global dos resultados/experimentações e outros resultados da investigação	x	x	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	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	x	x
Escrita - Esboço original	Preparação, criação e/ou apresentação do trabalho publicado, redigindo especificamente o projeto inicial (incluindo a tradução substantiva)	x		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: 13.01.2025; Revisado / Revised / Revisado: 14.03.2025 – 03.08.2025 – 08.10.2025; Aprovado / Approved / Aprobado: 26.11.2026; 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.