

A Ação Coletiva em Regiões Turísticas: um estudo dos circuitos turísticos de Minas Gerais

La acción Colectiva en Regiones Turísticas: un estudio de los circuitos turísticos de Minas Gerais

Collective Action in Tourism Regions: a study of the tourism circuits of Minas Gerais

Bruno Martins Augusto Gomes*
brunoturis@yahoo.com.br
Marcelo Alexandre Correia da Silva**
marcelo_turismo@yahoo.com.br
Exzolvildrez Queiroz Neto***
mexz@terra.com.br

Resumo

O estado de Minas Gerais implantou a política de circuitos turísticos, que busca articular as organizações localizadas numa mesma região turística, formando um circuito turístico. O presente trabalho vem ao encontro desta política de regionalização sendo adotada nas esferas federal e estadual, trazendo a discussão da ação coletiva para a gestão de regiões turísticas. Para tanto, foi feita uma revisão de literatura acerca da ação coletiva e uma contextualização das políticas públicas de turismo no Brasil, enfatizando o estado de Minas Gerais. Em seguida, relaciona-se os tópicos estudados com a dinâmica de funcionamento dos circuitos turísticos de Minas Gerais. Após os estudos verificou-se a influência do tamanho do circuito e a cooperação como propulsores do seu êxito e da participação de seus membros. A discussão acerca da ação coletiva no turismo é recente. Mas acredita-se que ela pode potencializar a eficiência na gestão de regiões turísticas.

Palavras-chave: Turismo; Ação Coletiva; Regiões Turísticas.

Resumen

EL estado de Minas Gerais implantó la política de circuitos turísticos, que busca articular las organizaciones localizadas en una misma región turística, formando un circuito turístico. El presente trabajo viene al encuentro de esta política de regionalización adoptada en las esferas federal y estatal con la finalidad de discutir la acción colectiva para la gestión de regiones turísticas. Para tanto, se hizo una revisión de la literatura acerca de la acción colectiva y una contextualización de las políticas públicas de turismo en Brasil, con énfasis en el estado de Minas Gerais. Enseguida, se relacionan los tópicos estudiados con la dinámica de funcionamiento de los circuitos turísticos de Minas Gerais. Después de los estudios se verificó la influencia del tamaño del circuito y la cooperación como propulsores de su éxito y de la participación de sus miembros. La discusión acerca de la acción colectiva en el turismo es reciente, pero se cree que ella puede potenciar la eficiencia en la gestión de regiones turísticas.

Palabras-clave: Turismo; Acción Colectiva; RegionesTurísticas.

Abstract

The State of Minas Gerias has introduced a policy of tourism circuits, which seeks to bring together organizations located in a single tourism region, to form a tourism circuit. This work focuses on this policy of regionalization being adopted at federal and state levels, bringing a discussion on collective action for the management of tourism regions. For this purpose, a review was carried out of the literature on collective action, and a contextualization of the public tourism policies in Brazil, focusing specifically on the State of Minas Gerais. Next, it relates the topics studied with the way the tourism circuits of Minais Gerais operate. After the studies, it determined the influence of the size of the circuit and joint cooperation, as factors which promote its success, and the participation of its members. The discussion on collective action in tourism is recent. But it is believed that it is capable of promoting the efficient management of tourism regions.

Key words: Tourism; Collective Action; Tourism Regions.

* Turismólogo, mestrando em Administração na Universidade Federal de Lavras.

**Turismólogo, mestrando em Administração na Universidade Federal de Lavras.

***Geógrafo, mestrando em Administração na Universidade Federal de Lavras.

1 Introdução

Para vencerem no atual mercado globalizado, as organizações turísticas estão percebendo a importância de se articularem regionalmente para adquirirem vantagens competitivas frente aos concorrentes. Conscientes das transformações no mercado e visando o crescimento da atividade, o estado de Minas Gerais e, posteriormente, o governo federal implantaram uma política de turismo voltada para a regionalização do turismo.

O governo federal elaborou em 2003 o Plano Nacional de Turismo. Pela primeira vez elaborou-se um plano com uma grande participação de entidades de classe, ligadas ao turismo e profissionais da área. Para atingir as metas propostas como criação de 1 milhão de empregos; 7,5 milhões de turistas/ano e 65 milhões de desembarques em vôos domésticos, o plano se estruturou em programas específicos. Dentre estes está o de Roteiros Integrados, que busca organizar a oferta turística do país em regiões turísticas. Foram identificadas 134 regiões turísticas, que estão trabalhando para ofertarem um produto turístico bem formatado.

Em Minas Gerais, até o final da década de 1990 nunca tinha sido elaborada nenhuma política de turismo. Mas no governo de Itamar Franco (1999-2002) foi criada a Secretaria de Estado do Turismo, surgiu o Instituto Estrada Real com apoio do governo estadual e foi elaborada a política de turismo para o estado, tendo como eixo principal os Circuitos Turísticos.

A Estrada Real constitui-se em duas vias oficiais, utilizadas nos séculos XVIII e XIX para a circulação de pessoas, mercadorias, ouro e diamante entre os estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. Para desenvolver o turismo ao longo desse trecho, o governo de Minas criou o Programa de Desenvolvimento do Potencial Turístico da Estrada Real e firmou parceria com o Instituto Estrada Real (IER). O Instituto é uma organização não governamental criada pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, para de recuperar e aproveitar o potencial da Estrada Real, transformando-a em um produto turístico.

O estudo se deterá em outra iniciativa do governo de Minas Gerais, que é a política de incentivo à formação de circuitos turísticos regionais. Os circuitos turísticos constituem-se em um agrupamento de municípios com características turísticas semelhantes que se localizam dentro de uma região geográfica limitada. Pode se associar ao circuito poder público, iniciativa privada, instituições de ensino e terceiro setor, relacionados com a atividade turística na região.

A discussão a seguir se pautou na Teoria da Ação Coletiva, elaborada por Olson (1999), e em algumas críticas de Douglas (1998) à esta teoria. Grande parte da literatura utilizada tem origem internacional e sabe-se que o contexto cultural é de extrema relevância ao se analisar o comportamento de grupos humanos. Por isso, ponderando as colocações dos autores, as considerações a seguir buscam analisar a ação coletiva nos circuitos turísticos de Minas Gerais e, desta forma, contribuir para a gestão de regiões turísticas.

2 A política de Circuitos Turísticos

Percebe-se que Minas Gerais adiantou-se em relação ao governo federal. Em 2001, dois anos antes do surgimento do Plano Nacional de Turismo, o estado lançou uma política de turismo para estimular a criação de circuitos turísticos. O governo estadual já havia percebido que a expansão do número de produtos turísticos oferecidos pelo estado não só aumentaria o fluxo turístico, como também aumentaria a taxa de permanência do turista.

Fundamentada em uma política voltada para a regionalização e descentralização das decisões, a partir de 2001, a Secretaria Estadual de Turismo passou a organizar Oficinas Participativas. Elas foram o primeiro passo para os municípios se organizarem em circuitos. As oficinas discutiam a atividade turística e a importância da regionalização como instrumento de desenvolvimento turístico

com o poder público e a comunidade local. Ao final dos trabalhos, foram realizadas 54 oficinas, atingindo mais de 400 municípios. Nestas oficinas, os participantes já combinavam as próximas ações necessárias para que o circuito turístico fosse criado (BOLSON, 2003).

Para formatar um circuito, a Secretaria recomenda que além das afinidades, os municípios devem estar localizados num raio de 100km; deve ser realizada uma reunião com técnicos da Secretaria de Turismo; definir um nome para o circuito de acordo com a identidade regional; possuir a nomenclatura Circuito Turístico; definir o tipo de entidade gestora (Associação, ONG, Agência de Desenvolvimento); elaborar e registrar um estatuto.

O circuito é administrado por uma entidade sem fins lucrativos, que possui nomenclatura "Circuito Turístico", mantida através de mensalidades pagas pelos associados. O governo de Minas reconhece estas instituições como responsáveis pelo desenvolvimento do turismo na região de abrangência de seu circuito, desde que atendam as normas de certificação estabelecidas por ele.

A política de certificação foi uma proposta do governo estadual, discutida com os representantes dos circuitos. Ficou estabelecido que o estado concederá o certificado apenas aos circuitos que realizarem o levantamento da oferta turística das cidades participantes, providenciarem a documentação e as demais exigências que constam na Resolução n.º 007/2003.

Para ser certificado pela primeira vez, as exigências estão relacionadas à criação, registro e modo de funcionamento da entidade gestora. Também são exigidas ações mínimas para que uma entidade gestora de um circuito turístico possa funcionar, como ter endereço fixo, telefone, logomarca, possuir um Bacharel em Turismo como responsável técnico, dentre outras. Após concedida, a certificação é válida por um ano. As exigências do governo para renová-la são maiores que as do primeiro ano. Além da atualização do levantamento da oferta turística e dos demais documentos, o circuito deverá implementar um plano de ação, realizar a pesquisa de demanda, organizar um calendário oficial de eventos, disponibilizar pelo menos um roteiro, ter um posto de informação turística em cada cidade do circuito dentre outras exigências. Os circuitos que se empenharem e conseguirem a certificação receberão tratamento especial nas políticas de turismo do estado. Um total de treze circuitos já foi certificado e estão recebendo uma atenção especial por parte do governo estadual.

3 As Instituições na Lógica da Ação Coletiva

O presente trabalho se propõe a estudar a ação coletiva de um agrupamento de indivíduos, buscando o desenvolvimento planejado do turismo em região. Por isso, é fundamental a compreensão de como ocorre o processo de decisão, a influência do número de membros na eficiência da cooperação, os incentivos para a cooperação e os aspectos que motivam a cooperação.

Para Olson (1999), diante de uma necessidade, o indivíduo avalia as possibilidades para alcançá-la. Constatando a possibilidade de atuar coletivamente, ele irá analisar qual ação é mais vantajosa, agir de forma cooperada ou isoladamente. Nesta avaliação, ele considerará os custos da cooperação, verificando se é mais vantajosa ou não. Caso julgue ser mais vantajoso, o indivíduo se juntará ao grupo e usufruirá dos benefícios coletivos, caso contrário, agirá isoladamente. O autor defende que o indivíduo só vai agir coletivamente após verificar, em um processo de escolha racional instrumental, que esta iniciativa lhe trará mais vantagens. Portanto, desconsidera qualquer influência de aspectos substantivos, como solidariedade e afetividade.

Como mostra a Figura 01, Olson (1999) acredita que o indivíduo optará pela cooperação apenas se esta ação lhe trouxer ganhos. Douglas (1999) coloca que ele optará em cooperar, mesmo que não tenha ganhos efetivos, em função do sentimento de solidariedade institucionalizado nos seres humanos. A referida autora critica a obra de Olson, dizendo que ele não discute as condições nas quais os indivíduos são impelidos a tomarem decisões. Para ela, os indivíduos não possuem outra

forma de tomar as grandes decisões a não ser na esfera das instituições, que constroem a percepção do indivíduo.

Acredita-se que por mais que se busque negar, a escolha racional instrumental também é influenciada pelos aspectos cognitivos. Percebe-se que de Olson e Douglas se relacionam com a Teoria Institucional. Boschi (1987) coloca que *a Teoria Institucional é uma área nebulosa de elaboração teórica na análise dos movimentos sociais contemporâneos*. Mas numa perspectiva organizacional pode-se dizer que a Teoria Institucional envolve o indivíduo, a organização e o ambiente, exercendo influências entre si. As influências são interpretadas de acordo com o valores e crenças institucionalizados nos indivíduos ou nas organizações, provocando mudanças e a institucionalização de novos valores.

Machado-da-Silva e Gonçalves (2000) colocam que a análise do processo de tomada de decisão é função direta de uma tipologia que beneficia os esquemas interpretativos e de cognição dos indivíduos ou grupos organizacionais. A partir desse processo surgem novos valores e, conseqüentemente, mudanças nos indivíduos ou organizações.

Dentro de seus estudos Olson (1999) destaca, também, o indivíduo extremamente racional, que não age de forma cooperada, pois sabe que participando ou não desfrutará dos benefícios coletivos. Olson denomina este indivíduo de *free rider* (carona). Em alguns o *free rider* pode reduzir o benefício coletivo ou, também, desmotivar aqueles que, até então, estavam agindo de forma cooperada.

Acreditando da influência do tamanho do grupo no sucesso da ação coletiva, Olson (1999) relaciona esta atribuição à qualidade da ação ao tamanho do grupo, classificando-os em privilegiados, intermediários ou latentes. Os privilegiados são os grupos pequenos. Os latentes constituem os grupos formados por muitos membros. Já os intermediários não possuem um elevado número de participantes para se classificarem como latentes, mas também não são demasiadamente pequenos para serem privilegiados.

Para Olson (1999) os grupos com mais membros geralmente apresentarão uma menor eficiência do que os grupos com menos membros. Ele defende que no grupo pequeno, todos se conhecem, logo, se auto-regulam, fazendo com que estes grupos sejam mais eficientes. Nos grupos latentes o excessivo número de participantes faz com que não se conheçam bem, o que dificulta a formação de um sentimento de compromisso entre eles. Os grupos latentes têm um grande potencial de ação coletiva, mas que para ser colocado em prática depende da participação de todos.

O tamanho do grupo influencia no consenso entre os membros. Mas ao contrário do que se pensa, este último não é garantia de eficiência na ação coletiva. Olson (1999) acredita que a ineficiência será menor em grupos compostos por membros de tamanhos, ou graus de interesse pelo benefício coletivo diferentes entre si. De acordo com Homans *apud* Olson (1999, p.69), os grupos menores são mais duráveis que os maiores. Portanto, pode-se concluir que o ponto ótimo de provimento do benefício coletivo se dará em grupos pequenos compostos por membros com tamanho e interesses diferentes.

Contradizendo muitos dos propósitos de Olson, Douglas (1998) defende que nem sempre as sociedades pequenas constituem-se verdadeiras comunidades, ou seja, têm como princípio a confiança mútua. Acredita-se que os grupos pequenos têm maior possibilidade de alcançarem êxito. Contudo, o simples fato de terem poucos membros não garante esta condição.

Olson (1999) coloca a possibilidade do uso da coerção ou do incentivo coletivo como formas de promover a ação nos grupos. O incentivo coletivo constitui-se em um ganho extra, ou seja, além do ganho principal. Os incentivos econômicos não são os únicos incentivos possíveis. As pessoas também podem se sentir motivadas por um desejo de prestígio, respeito e outros objetivos de fundo social e psicológico. Do ponto de vista da participação, Olson (1999) classifica os grupos em inclusivo ou exclusivo. O grupo inclusivo é aquele em que o benefício não depende da participação de todos. Já no exclusivo quem não participa também não ganha. Stassem *apud* Gohn (2001, p.28) defende que para haver participação é necessário que os indivíduos se sintam úteis, sejam valorizados e tenham laços

sociais consistentes. Percebe-se a coerção como meio de atingir a participação, uma prática contraditória, pois uma participação efetiva deve ser espontânea, sem pressão.

Diante dos pensamentos propostos por Olson e as críticas feitas por Douglas, evidenciam algumas polaridades como: racionalidade Instrumental X racionalidade substantiva; egoísmo X solidariedade; influência da estrutura social X não influência da estrutura social.

Por isso, percebe-se a escolha racional instrumental proposta por Olson como um modelo ideal, mas que dificilmente se atinge, pois o indivíduo decidirá de acordo com influências externa e valores institucionalizados no seu interior. Percebe-se que esta decisão se pauta na maximização dos ganhos. Porém, estes ganhos podem ser materiais ou também emocionais, como, por exemplo, o sentimento de solidariedade. Portanto, acredita-se que os propósitos de Olson contribuem para a compreensão da ação coletiva. Contudo, deve-se considerar que esta é influenciada por elementos racionais e individuais, como, também, por elementos externos.

4 Considerações a Respeito da Ação Coletiva nos Circuitos

Diante da classificação dos grupos propostas por Olson, acredita-se que os circuitos se assemelham aos grupos intermediários. Não são muito grandes, mas ainda não possuem um forte sentimento de compromisso entre membros. Contudo, há uma busca por parte dos gestores para que se tornem grupos privilegiados. Mas acredita-se que a forte visão de mercado em que todos são concorrentes provoca um sentimento de imediatismo nos lucros e egoísmo em muitos empresários, dificultando que os laços e a confiança se fortaleçam.

As considerações de Olson, relacionando o tamanho dos grupos à sua eficiência têm se confirmado nos circuitos turísticos de Minas Gerais. Percebe-se que circuitos muito grandes com, por exemplo, 28 municípios, não têm conseguido avançar no seu processo de organização. Olson (1999) coloca que a capacidade de um grupo de prover-se de um benefício coletivo será explicada, também, em função dos motivos que originalmente o levaram a se organizar e se manter. Partindo-se dessa afirmação, pode-se analisar o êxito dos circuitos em Minas Gerais. Acredita-se que primeira grande vitória de um circuito é conseguir a Certificação e que o alcance desta requer uma forte articulação por parte de seus membros. Portanto, percebe-se que os circuitos que conseguiram a Certificação têm relação com a existência de um objetivo comum entre os seus membros. Possivelmente nos circuitos que não conseguiram se organizar não havia um desejo comum de desenvolver o turismo de maneira conjunta na região.

Como Olson (1999) coloca, grupos pequenos se assemelham à um grupo de amigos executando uma tarefa. A pressão social do grupo faria com que cada membro cumprisse a sua parte, assim como o incentivo à ação poderia estar relacionada aos laços sociais e não à aspectos econômicos. Portanto, acredita-se que para aumentar a participação e o consenso nos circuitos, também pode-se utilizar métodos que criem um espírito de amizade entre os associados.

A organização do turismo em circuitos vem propor que, de certa forma, as organizações mudem o pensamento predominante até então, em que todos são concorrentes e, portanto, quanto menos organizações no mercado melhor. Para que se aumente o número de participantes nos circuitos turísticos e que os membros sejam mais cooperativos, é necessário que se trabalhe numa mudança de conceitos predominantes. As organizações não devem estar demasiadamente apegados à questão de que todos são concorrentes, mas perceber os empresários da região como aliados na competição com o mercado de outras regiões. Para Olson (1999), enquanto as empresas inseridas no contexto de mercado lamentam qualquer aumento na competição, as associações quase sempre dão as boas vindas a novos membros. Contudo, deve-se atentar para o ponto ótimo de provimento de recursos.

Como defende Olson (1999), é relevante a presença de organizações com tamanhos diferenciados para o sucesso do grupo. Mas a articulação das organizações menores é importante para que as com

maior poder não tomem para si a maior parte dos ganhos trazidos pela ação dos associados. Essa situação pode ocorrer em circuitos turísticos que possuem grandes redes hoteleiras ou grandes operadoras. Após todo um trabalho feito pela associação para promover a região, essas organizações em função do seu tamanho e disponibilidade de recursos para reduzir as tarifas, podem abocanhar a maior parte dos turistas.

À princípio, as grandes organizações podem questionar que atuando isoladamente obterão maiores benefícios. Contudo, em se tratando de produto turístico, com o passar do tempo as demais organizações não resistirão e o destino entrará em decadência. É difícil que um destino turístico sobreviva apenas em função de uma organização. Para que esta situação não ocorra, as grandes organizações devem se tornar membros da associação. Dentro da associação será estabelecido o ponto ótimo de provimento do benefício coletivo para que o destino turístico tenha sustentabilidade.

Olson (1999) coloca que apesar de nos grupos pequenos haver fortes ressentimentos contra os trapaceiros que reduzem os preços para aumentar as vendas. Nos circuitos turísticos, acredita-se que concorrência através da redução de preços requer muita atenção. Por um lado, a redução do preço estimula a concorrência, tendendo a abaixar o preço do produto para o consumidor, no caso o turista. Mas a redução de preço pode afetar a qualidade do produto e também pode atrair um turista que não é o desejado para aquela região. Enfim, acredita-se que a solução para a questão dos preços dentro do circuito deve vir de um planejamento em que seus membros decidirão qual o tipo de demanda pretendem atrair para o circuito. Em função das características desse público será definido qual o nível de preço deverá ser praticado pelas organizações do circuito. Contudo, para que esse acordo se viabilize, é necessário que haja uma forte articulação entre os associados.

Considerando que cada circuito tem a liberdade para elaborar o seu estatuto, ele deve ter algumas precauções ao fazê-lo, especialmente ao adotar a unanimidade como requisito para a tomada de decisões, pode-se gerar um problema. Um único membro pode se recusar a entrar em acordo, visando obter vantagens através da barganha. Olson (1999, p. 54) relata a possibilidade de ocorrer mais barganha em situações em que seja indispensável cem por cento de participação e esta situação de barganha torna a ação grupal menos promissora.

O estatuto deve atentar, também, para a contribuição financeira do associados. Em uma associação, se um membro deixa de contribuir, os custos subirão para os demais membros. Nos circuitos turísticos, a direção deve além de ter controle das contribuições, estimular e demonstrar aos associados a importância de não descumprirem com as taxas mensais. Para Olson (1999) se o primeiro indivíduo da cadeia percebesse que sua recusa em pagar poderia desencadear um processo de recusa em todos os membros e que, conseqüentemente, prejudicaria o benefício que todos alcançariam, ele não recusaria pagar.

Estudando o movimento sindical, Olson (1999) refere-se à existência de um paradoxo entre a participação e o desejo de que a associação exista. De acordo com o autor, apesar da grande maioria defender a importância da existência da entidade, estas pessoas não participam das reuniões. Nos circuitos turísticos possivelmente poderia se pensar no estabelecimento de uma multa para aqueles que não tivessem uma porcentagem mínima de presença nas reuniões, ou que não apresentassem uma justificativa pela ausência. Cabe destacar que não entende-se a presença como sinônimo de participação nas reuniões. Mas a participação efetiva dos membros deve ser estimulada por processos adotados pelos condutores das reuniões.

Na gestão dos circuitos não se percebe a possibilidade de se adotar um método coercitivo, ou seja, não punir aqueles que não se associarem. Mas percebe-se que, de certa forma, este método foi adotado pelo governo do estado, pois os circuitos que não atenderem as exigências para a Certificação não podem se beneficiar das políticas públicas estaduais voltadas para o turismo.

Para Olson (1999), há associações modernas que funcionam como *governos em miniatura*, pois o Estado freqüentemente dá a elas autoridade para se auto-governarem. É o que se verifica nos

circuitos, já que de acordo com o Decreto 43321/2003, o governo do estado de Minas Gerais delegou aos circuitos o poder de promover a política de turismo no âmbito do Estado. Portanto, ainda que a afiliação ao circuito não seja compulsória, os envolvidos com o desenvolvimento do turismo na região se vêem impelido a associar-se. Para os empresários, a filiação ao circuito não é compulsória. Mas as prefeituras, de certa forma, são obrigadas a se filiarem, pois só terá acesso aos benefícios do estado, relacionados ao turismo, o município que fizer parte de um circuito.

Enfim, Michael Taylor *apud* Douglas (1998, p.39) enumera quatro maneiras de manter a ordem social: ameaças e ofertas, socialização, características estruturais específicas de cada sociedade e sanções sobrenaturais. Portanto, fica evidente demonstrar aos associados que eles fazem parte de uma certa comunidade. Eles estão localizados numa mesma região e estão lutando pelo mesmo propósito, que é o fortalecimento do turismo nessa região. Dai a importância de uma ação coletiva coesa. Caso a região da qual fazem parte perca a competição para outra região turística, todos deixarão de ganhar. Finalmente, deve ser demonstrado aos membros do circuito que caso não atinjam as metas estabelecidas pelo estado, sofrerão as sanções impostas por ele, que fogem do controle da esfera local. Contudo, todos esses propósitos se podem alcançados a partir de um sentimento de cooperação existente entre os indivíduos.

5 Considerações Finais

Finalmente, percebe-se que Olson coloca a racionalidade instrumental como característica intrínseca das decisões humanas, descartando qualquer questão afetiva. Para ele, deve haver um estímulo econômico ou coerção para que a pessoa aja. Mas, assim como Douglas, percebe-se que esta abordagem apresenta limitações. Douglas (1998) defende que qualquer racionalidade é marcada pela cooperação e solidariedade. Contudo, acredita-se que estas limitações não retiram todo o mérito dos propósitos de Olson, especialmente, quando se pretende analisar um grupo predominantemente formado por empresários. Portanto, acredita-se que muitas de suas colocações acerca da ação coletiva são úteis na análise de circuitos turísticos.

Após os estudos podem ser elaboradas algumas conclusões acerca da ação coletiva nos circuitos turísticos de Minas Gerais. Primeiramente, acredita-se que para superar as dificuldades relatadas pelos circuitos, os gestores devem administrar a cadeia do turismo como um sistema, buscando integrar as partes. Ao percorrer um circuito, o turista espera que as empresas atuem de forma integrada e a qualidade nos serviços prestados seja uniforme. O não atendimento de suas expectativas por pelo menos uma das empresas pode prejudicar a imagem de todo o circuito. Os participantes devem buscar a cooperação para que possam oferecer produtos e serviços integrados e de qualidade.

Os laços sociais e, conseqüentemente, o comprometimento podem se tornar melhor através de palestras, reuniões, fóruns ou eventos de confraternização. Os membros devem debater sobre o turismo, sempre em busca da qualidade dos serviços prestados. É necessário que os circuitos também mantenham contato entre si, para que, assim, possam trocar informações sobre o mercado, discutirem as ações da Secretaria Estadual de Turismo e proporem medidas para o Estado.

Percebe-se que os circuitos freqüentemente se apegam às exigências do governo do estado e se esquecem do nível local. Os circuitos devem fazer um trabalho junto aos atuais membros para demonstrar-lhes a importância de estarem associados. Nesse sentido, deve-se atentar para os benefícios que o circuito provem, mas são imperceptíveis ou difíceis de serem percebidos. Os empresários devem perceber o circuito como uma organização que irá defender os seus interesses frente ao estado, facilitando a comunicação com este, comunicação que isoladamente é mais difícil de ser estabelecida.

Considerando a importância dos incentivos, os circuitos deveriam passar a oferecer incentivos concretos para os que se associassem. Uma vantagem que poderia ser disponibilizada é assistência

individual de um turismólogo, na gestão das organizações associadas. Cabe ressaltar que esse técnico atuaria especificamente junto às organizações associadas, distinguindo-se do turismólogo contratado para atuar como gestor do circuito. Para convencer novas organizações a se associarem, devem ser mostrados os benefícios que circuito pode oferecer, atentando-se para o tamanho que o circuito irá adquirir. Circuitos grandes podem ter a ação coletiva comprometida além da possibilidade de perderem a semelhança turística que deve haver entre os municípios participantes.

Acredita-se que o motivo pelo qual alguns circuitos não progredirem pode estar relacionado ao fato da política ter sido imposta pelo estado, e não um sentimento nascido entre as organizações locais. Além dos fatores descritos como tamanho e racionalidade instrumental, possivelmente a participação pode ser influenciada por fatores culturais típicos da região em que o circuito está localizado. Acredita-se que, em função da política de circuitos ainda estar nos seus primeiros anos, muitos indivíduos tornam-se *free rider* como uma forma de cautela em relação ao sucesso desta. Possivelmente na medida que constatarem o sucesso do circuito passam a desejar participar.

Há evidências que as sugestões acerca da ação coletiva, neste estudo, podem auxiliar nos ajustes necessários na gestão dos circuitos, sendo útil, também, para demais gestores de regiões turísticas. Contudo, a discussão da ação coletiva na pesquisa turística é recente, por isso pode suscitar novas abordagens.

6 Referências

BOSCHI, R. R. **A Arte da Associação: Política de base e Democracia no Brasil**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais; Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1987.

BOLSON, J. H. G. **Circuitos Turísticos de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.estudosturisticos.com.br>>. Acesso em: 08 dez. 2003.

DOUGLAS, M. **Como as Instituições Pensam**. São Paulo: Edusp, 1998.

GOHN, M.da G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos, **Revista de Estudos Organizacionais**, vol.1, n. 2, p. 1-16, jul.dez. 2000.

OLSON, M. **A Lógica da Ação Coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.