

RELISE

E QUANDO O FAMILIAR E O ORGANIZACIONAL SE MISTURAM? UM ESTUDO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO DO SETOR HOTELEIRO DE OURO PRETO - MINAS GERAIS[1]

AND WHEN FAMILY AND ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS INTERMINGLE? A STUDY OF LABOR RELATIONS IN THE HOTEL SECTOR OF OURO PRETO, MINAS GERAIS

Regiane Martins Faustino[2] Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta[3]

RESUMO

Compreender as relações entre a família e o funcionário dentro de uma empresa familiar é mergulhar em um oceano repleto de bifurcações, possibilidades de fontes e diferentes contextos, desempenhando um papel essencial na construção de saberes e na interpretação dos acontecimentos. Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender a dinâmica entre família e empresa no contexto das organizações hoteleiras em Ouro Preto (MG). Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa, fundamentada em entrevistas semiestruturadas e na observação participante junto aos gestores e funcionários mais antigos de hotéis e pousadas de gestão familiar, todos localizados em Ouro Preto. A partir de um roteiro semiestruturado, as entrevistas foram tratadas com base na técnica de análise de conteúdo, permitindo uma interpretação aprofundada das respostas obtidas. Os principais resultados encontrados dizem respeito à centralidade da administração familiar, enquanto fator determinante que influencia a rotina dos colaboradores, sobretudo no que se refere à tomada de decisões, divisão de tarefas e hierarquias informais. A confiança, a afetividade e a informalidade aparecem como traços marcantes dessas relações, ao mesmo tempo em que podem gerar conflitos e inseguranças. Conclui-se que a sobreposição entre os papéis familiares e profissionais nas organizações hoteleiras familiares de Ouro Preto revela tanto um ambiente de proximidade e acolhimento quanto desafios em relação à profissionalização e à gestão de pessoas.

Palavras-chave: empresa familiar, família, hotelaria, Ouro Preto - MG.

---

[1] Recebido em 15/10/2025. Aprovado em 29/10/2025. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.23862887
[2] Universidade Federal de Ouro Preto. regiane.faustino@aluno.ufop.edu.br
[3] Universidade Federal de Ouro Preto. carolina.volta@ufop.edu.br



ABSTRACT

Understanding the relationships between the family and the employee within a family business means diving into an ocean filled with bifurcations, possible sources, and different contexts, playing an essential role in the construction of knowledge and the interpretation of events. The general objective of this research is to understand the dynamics between family and business in the context of hotel organizations in Ouro Preto (MG). Methodologically, this is exploratory-descriptive research with a qualitative approach, based on semi-structured interviews and participant observation involving managers and long-serving employees of family-managed hotels and inns, all located in Ouro Preto. Based on a semi-structured interview guide, the interviews were analyzed using the content analysis technique, allowing for an in-depth interpretation of the responses obtained. The main results found concern the centrality of family management as a determining factor that influences employees' routines, especially with regard to decision-making, division of tasks, and informal hierarchies. Trust, affection, and informality emerge as striking features of these relationships, while at the same time they may generate conflicts and insecurities. It is concluded that the overlap between family and professional roles in family-run hotel organizations in Ouro Preto reveals both an environment of closeness and hospitality and challenges regarding professionalization and people management.

Keywords: family business, family, hospitality, Ouro Preto – MG.

INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro de Ouro Preto (MG) desempenha papel central no turismo local, sendo formado majoritariamente por empresas familiares voltadas à prestação de serviços de hospedagem. Além do impacto econômico como evidenciado pela taxa de ocupação de 90% no feriado de Tiradentes de 2023, é fundamental analisar as relações interpessoais estabelecidas nesses empreendimentos.

Em empresas hoteleiras familiares, o atendimento pessoal permanece essencial, com menor influência da automação, como destaca Beni (2001). A partir de experiências práticas entre 2019 e 2022, a autora desta pesquisa observou que os vínculos familiares influenciam diretamente a rotina, as relações



de poder e o clima organizacional dos estabelecimentos. A sobreposição entre relações pessoais e profissionais pode afetar a gestão e gerar tensões no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a morte de fundadores e a sucessão na liderança trazem novas dinâmicas à empresa, como aponta Lambek (2011), evidenciando o impacto das relações afetivas nas decisões administrativas. A pesquisa, portanto, tem como objetivo compreender a dinâmica entre família e empresa nas organizações hoteleiras de Ouro Preto, com foco em: (1) identificar funcionários com maior tempo de casa; (2) analisar como a relação com a família gestora influencia a rotina laboral; e (3) entender de que forma essa dinâmica afeta a prestação de serviços.

Com base em autores como Colbari (2006), Davel (2006), Waiandte (2008), a pesquisa examinou as características, desafios e contradições das empresas familiares. Tais estudos revelam que a cultura organizacional, marcada por confiança, afeto e hierarquias informais, pode tanto fortalecer vínculos quanto gerar exclusão e conflitos. A noção de pertencimento é ressignificada, sobretudo para aqueles que não integram o núcleo familiar.

A pesquisa se ancora em abordagem qualitativa, com caráter exploratório-descritivo, e utiliza entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental; além da análise de conteúdo que permitiu identificar padrões de gestão familiar e suas implicações no cotidiano dos funcionários.

O artigo estrutura-se em quatro seções: a primeiro trata das empresas familiares e suas particularidades; a segunda reflete sobre a história social e o imaginário da cordialidade nas relações organizacionais; a terceira detalha os procedimentos metodológicos; e a quarta as categorias de análise. A partir disso, são discutidos os resultados obtidos, buscando ampliar o entendimento sobre as interações entre empresa, família e trabalho no setor hoteleiro de Ouro Preto.



EMPRESAS FAMILIARES: ORGANIZAÇÃO E ALGUNS CONCEITOS

A primeira seção discute as múltiplas concepções sobre empresas familiares, destacando a complexidade e a diversidade teórica que envolvem esse tipo de organização. A definição tradicional, baseada apenas na propriedade familiar, tem sido ampliada para incluir aspectos como processo sucessório, relações de parentesco (inclusive simbólicas) e dinâmicas organizacionais específicas.

Estudos apontam que no Brasil predomina a abordagem centrada na sucessão como critério definidor da empresa familiar. Autores como Lodi (1978) e Chua, Chrisman e Sharma (1999) reforçam a importância da visão multigeracional e do alinhamento entre valores familiares e empresariais. Além disso, há um crescente interesse pelas relações sociais, afetivas e simbólicas presentes nas empresas familiares, indo além da lógica econômica.

Os desafios mais evidentes envolvem o conflito entre o racional e o afetivo, o público e o privado, especialmente nos momentos de sucessão, onde o fundador exerce papel central, muitas vezes com forte carga paternalista e autoritária, o que influencia a cultura organizacional. Há uma tensão constante entre profissionalização e manutenção de laços afetivos, o que pode afetar diretamente a gestão e o clima organizacional.

A cultura organizacional das empresas familiares, segundo autores como Davel, Pimenta, Corrêa e Machado, carrega traços do imaginário social brasileiro, como hierarquia, personalismo e "jeitinho", influências oriundas do sistema patriarcal e colonial.

No contexto hoteleiro de Ouro Preto, essa configuração se evidencia fortemente. A pesquisa aponta que a profissionalização dessas empresas exige não apenas práticas gerenciais consistentes, mas também uma liderança que



equilibre os interesses familiares e empresariais, buscando harmonizar valores afetivos com a lógica da padronização exigida pela hotelaria.

Compreender as empresas familiares requer um olhar sensível e multidisciplinar, que considere tanto os elementos simbólicos e subjetivos, quanto os aspectos formais da gestão, especialmente no que tange à sucessão, relações de poder e cultura organizacional.

Na segunda parte da primeira seção, ainda sobre Família, Organizações e Arranjos Sociais, a pesquisa parte do entendimento de que muitos empreendimentos hoteleiros investigados em Ouro Preto possuem caráter familiar, o que envolve arranjos sociais e organizacionais específicos. O conceito de família tem se transformado nas últimas décadas, impactando diretamente a configuração e gestão dessas empresas. Machado (2005), entre outros autores, aponta para a relação simbiótica entre família e empresa, onde ambas criam valor mutuamente.

As empresas familiares refletem dinâmicas afetivas e simbólicas que ultrapassam laços biológicos. Estudos antropológicos, como os de Janet Carsten (2014), ajudam a compreender essas conexões como formas de parentesco construídas socialmente, muitas vezes mediadas por trocas, favores e vínculos de pertencimento. Funcionários não familiares, por exemplo, podem se sentir parte da família empresarial, o que contribui para a coesão organizacional.

O modelo patriarcal ainda marca fortemente essas organizações, com centralização de poder no fundador e chefe da família, geralmente homem, o que pode gerar resistência à mudança, dificuldades na sucessão e hierarquias rígidas. Dados do IBGE e do SEBRAE (2024) revelam que 90% das empresas brasileiras têm perfil familiar, com grande relevância econômica e social, mas enfrentam desafios na sucessão. Apenas 30% chegam à terceira geração. A governança, o planejamento sucessório e a profissionalização são apontados como essenciais para a continuidade do negócio.



Shuman, Stutz e Ward (2011) identificam paradoxos próprios dessas empresas, como a tensão entre tradição e inovação, ou entre afetividade e racionalidade econômica. A gestão desses paradoxos é vista como um dos segredos do sucesso de longo prazo das empresas familiares. Ainda assim, problemas como favoritismo, falta de critérios e resistência à profissionalização são recorrentes.

Os estudos de Gonçalves (2000) e Dyer (1988) apontam que a cultura organizacional de muitas empresas familiares é marcada por padrões paternalistas, onde membros da família detêm o poder e os funcionários externos são vistos com desconfiança. Essa estrutura pode dificultar a sucessão e a adaptação da empresa ao mercado.

No setor hoteleiro de Ouro Preto, esses elementos se expressam em arranjos que misturam família, trabalho e afeto, sendo comum a presença de núcleos familiares estendidos e de funcionários com laços simbólicos com a família proprietária. Esse ambiente reforça sentimentos de pertencimento, mas também exige atenção à gestão de conflitos, à sucessão e à profissionalização.

Por fim, a pesquisa ressalta que o sucesso das empresas familiares não se baseia apenas no lucro, mas na continuidade do negócio, no fortalecimento da identidade organizacional e na preservação dos valores familiares ao longo do tempo.

RAÍZES DO BRASIL: REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE NACIONAL

No capítulo dois, ao desenvolver a obra Raízes do Brasil, Sérgio Buarque de Holanda oferece uma análise sobre o processo de formação da sociedade brasileira a partir das influências portuguesas. Seu objetivo é compreender os elementos fundantes do caráter nacional brasileiro,



questionando a formação da nossa identidade e apontando a transposição de elementos da vida privada como as relações familiares, de afeto e de interesses pessoais para o âmbito público e institucional.

Entre os conceitos chave que permeiam a obra está o de homem cordial, que descreve uma figura marcada pela pessoalidade nas relações sociais, mesmo em contextos que exigem impessoalidade, como as esferas públicas e institucionais. Holanda (1995) argumenta que o brasileiro tende a privilegiar os laços pessoais em detrimento das normas abstratas e universais, o que contribui para o enfraquecimento das instituições e para a perpetuação de práticas patrimonialistas e clientelistas. É importante destacar que o termo cordial não se refere à gentileza, mas ao predomínio de afetos sobre a razão.

No modelo de organização social vigente no período colonial, a família era a principal instituição reguladora da vida social e econômica, com o pai exercendo autoridade sobre os membros do núcleo e trabalhadores. A casa grande, símbolo maior desse sistema, concentrava poder político, econômico e social, misturando público e privado, o que contribuiu para a fragilidade das instituições estatais e para a cultura de favorecimento pessoal que ainda marca parte do cotidiano político e social brasileiro.

Essa influência da esfera privada sobre a pública permanece como uma característica persistente na organização social brasileira, alimentando o patrimonialismo conceito que descreve a apropriação dos recursos e bens públicos como se fossem privados e o personalismo, prática que valoriza relações pessoais em detrimento de critérios impessoais, como o mérito ou as normas institucionais.

A análise de Sérgio Buarque dialoga com outros autores que problematizam essas heranças coloniais. Souza (2000) amplia essa discussão ao afirmar que a dominação das classes superiores sobre as camadas populares se sustenta na reprodução de uma lógica social excludente, que naturaliza a



desigualdade e o privilégio. Pires (2017) também contribui ao refletir sobre a permanência de valores familiares tradicionais nas práticas cotidianas da sociedade brasileira, especialmente em contextos locais e interioranos, como os de Minas Gerais. Já Neuma Aguiar, ao tratar das redes sociais e da lógica do jeitinho brasileiro, evidencia como os vínculos familiares e de confiança mútua moldam práticas sociais que atravessam a vida política, econômica e até mesmo a gestão institucional.

Na cidade de Ouro Preto, por exemplo, os laços familiares se entrelaçam com práticas econômicas e sociais em setores como a hotelaria e o turismo, espaços marcados por uma hospitalidade que carrega em si valores herdados da cultura mineira.

Brusadin (2018) propõe que a mineiridade, como expressão de um modo de ser e estar no mundo, reflete essa cordialidade, construída a partir de vínculos familiares, do pertencimento e da afetividade. Portanto, o conceito de homem cordial não deve ser interpretado como uma celebração da afetividade brasileira, mas como uma chave de leitura crítica das estruturas sociais que ainda hoje sustentam a informalidade nas relações de trabalho, a centralidade da família nas decisões econômicas e políticas, e a prevalência de valores privados na gestão do que deveria ser público.

Compreender essa herança é fundamental para repensar as práticas de hospitalidade, as formas de organização empresarial familiar e os desafios da profissionalização do setor turístico, especialmente em contextos onde o tradicional e o moderno se entrelaçam de maneira complexa.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, voltada à análise das formas de gestão e das características da hotelaria familiar na sede do município de Ouro Preto núcleo urbano tombado



como Patrimônio Mundial pela UNESCO e principal polo turístico local. A escolha do recorte geográfico se justifica pela relevância histórica, cultural e econômica da sede, especialmente no contexto do setor hoteleiro.

Ouro Preto foi uma das primeiras cidades brasileiras a ter um perímetro tombado pelo IPHAN, em 1938, e a primeira a receber o título de Patrimônio Mundial pela UNESCO, em 1980. Seu centro histórico preserva edificações coloniais e expressa uma forte relação entre o patrimônio urbano e o natural, elementos fundamentais na configuração do espaço turístico. A delimitação da área de estudo considerou aspectos físicos, geográficos, socioculturais e econômicos, bem como a vivência profissional e acadêmica da pesquisadora.

O setor de turismo em Ouro Preto foi desafiado por adversidades como a pandemia da COVID-19, mas demonstra resiliência. Com 314 anos de história, a cidade discute novos diálogos sobre desenvolvimento turístico; assumindo protagonismo na geração de emprego e renda. O estudo enfatiza a importância de integrar a população local de forma sustentável, considerando questões como qualificação, valorização da mão de obra e impactos comunitários.

A amostra da pesquisa foi composta por empreendimentos hoteleiros familiares com pelo menos quinze anos de funcionamento. Dos cento e vinte meios de hospedagem identificados, dez atendiam aos critérios, e cinco aceitaram participar do estudo.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, observação não participante e análise documental. A seleção dos participantes utilizou a técnica de bola de neve, permitindo o acesso a gestores e funcionários com maior tempo de vínculo com as empresas.



Quadro 1 - Dados dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Cargo	Empreendimento
Margarida	75	Ensino Médio	10	Gestor	Ouro
Marilda	58	Ensino Médio	20	Gestor	Diamante
Geralda	45	Ensino Médio	5	Gestor	Topázio
Irani	41	Superior	35	Gestor	Esmeralda
Carlos	71	Ensino Médio	10	Gerente	Rubi
Márcio	62	Fundamental	40	Funcionário	Ouro
José	69	Ensino Médio	15	Funcionário	Diamante
Tião	56	Fundamental	20	Funcionário	Diamante
João	65	Fundamental	30	Funcionário	Topázio
Mariza	58	Fundamental	11	Funcionário	Esmeralda
Edna	32	Superior	4	Funcionário	Ouro

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

As entrevistas possibilitaram a compreensão das trajetórias familiares, relações de parentesco, alianças e conflitos dentro dos empreendimentos. A observação não participante permitiu captar interações e rotinas organizacionais sem interferência direta. Para garantir o anonimato, nomes fictícios foram atribuídos tanto aos participantes quanto aos empreendimentos, identificados como: Ouro, Diamante, Topázio, Esmeralda e Rubi.

A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), permitindo a categorização sistemática e a interpretação das falas à luz das teorias da literatura. Foram consideradas regras como clareza na definição das categorias, homogeneidade, exaustividade e objetividade da classificação.

AS RELAÇÕES ENTRE FAMÍLIA E EMPRESA NOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS DE OURO PRETO - MG

Após a transcrição das entrevistas e aplicação da análise de conteúdo, emergiram três categorias de análise: Relações Cordiais?; Família/Empresa: O Paradoxo; Somos praticamente da família.



Na primeira categoria iremos apresentar, através do discurso extraído das entrevistas, falas que nos deram dimensões sob a perspectiva da cordialidade apresentada por Holanda (1996) e noções de parentesco de Carsten (2014), alianças, confiança e animosidades, tanto dos gestores, como dos funcionários.

Relações cordiais? (funcionários)

Como apontado por Sérgio Buarque de Holanda (1996), o "homem cordial" brasileiro caracteriza-se por agir com base em sentimentos, buscando laços íntimos e evitando o confronto direto. Esse traço cultural está fortemente presente nas empresas familiares do setor hoteleiro estudadas em Ouro Preto, onde as relações pessoais e profissionais se confundem. As falas dos funcionários evidenciam ambivalência: vínculos afetivos coexistem com insatisfações e conflitos velados. Muitos entrevistados apontam a tensão entre o tratamento próximo e a precariedade das condições de trabalho:

> Tem dia que só dá problema, tem gente que chateia muito, tem hora que dá vontade de largar e de sumir de Ouro Preto. (Tião – empreendimento Diamante)
>
> Eu já sou aposentado, trabalho lá ainda porque preciso, o dinheiro é pouco. (Márcio – empreendimento Ouro)
>
> Se eu achasse um lugar que pagasse mais eu saía de lá, trabalho ainda porque preciso. (João – empreendimento Topázio)

Essas falas indicam não apenas a dificuldade de desligamento afetivo, mas também a falta de oportunidades no setor e a desvalorização profissional. O ambiente organizacional é frequentemente marcado por zonas de conforto, onde prevalece a estabilidade emocional em detrimento da profissionalização.

> Já acostumei, já me acostumei mesmo com a confusão toda. (Edna – empreendimento Ouro)
>
> A relação com eles da família e tudo, eu agradeço eles todos pelo serviço seja bom ou ruim, eu agradeço porque é lá que eu ganho meu pão e minhas coisas. (Marisa – empreendimento Esmeralda)



A fala de Marisa revela lealdade baseada na necessidade e afetividade, refletindo o clientelismo discutido por Faoro (2001), onde o vínculo pessoal se sobrepõe ao contrato formal. Essa cordialidade pode mascarar desigualdades e tensões:

> Já me deram coisas usadas e a gente agradece. Que Deus dê a eles o dobro e o triplo, se eles já são ricos porque cada um tem sua sorte. (João – empreendimento Topázio)
>
> Tenho muita gratidão por todos, me ajudaram muito eu e meu filho quando precisei, mas aqui é muito difícil, só queria que eles me mandassem embora. (Marisa – empreendimento Esmeralda)
>
> Aqui só se tem valor enquanto prestamos pra eles, depois somos deixados de lado. (Tião – empreendimento Diamante)

Essas declarações revelam uma relação ambígua com a família empresária, onde a subordinação afetiva convive com o desejo de reconhecimento profissional. O conceito de “homem cordial”, que evita rupturas e confrontos diretos, aparece na forma como críticas são evitadas ou abafadas.

> Diz que ele estava falando com um outro parente que Margarida estava vendendo uns ‘trem’ do hotel e aí ela ficou sabendo e não gostou. (João – empreendimento Diamante)
>
> Nunca tinha brigado antes, e não é todo mundo que aceita ser chamado atenção, não combina mais não. Hoje o clima tá feio lá, ali pra dar certo todos tinha que combinar. (Márcio – empreendimento Ouro)

A ausência de profissionalização e a confusão entre o público e o privado são evidentes nesses relatos, que também indicam disputas por poder e dificuldade de gestão emocional.

> Aqui eles me tratam como quase da família, né? Só financeiramente que não, né? (risos) (Alaércio – empreendimento Esmeralda)

Com base em Carsten (2014), essas relações demonstram como o parentesco é uma construção social baseada em convivência e prática. No contexto do homem cordial, relações como “igual irmão” substituem laços formais, criando dependências afetivas que dificultam a gestão racional.



Relações cordiais? (gestores)

Na análise dos gestores, a cordialidade também está presente, mas com outra perspectiva. Muitos minimizam os conflitos e romantizam as relações com os funcionários:

> Nunca fomos levados na justiça por nenhum funcionário, temos muito orgulho disso. (Irani – empreendimento Esmeralda)
>
> Aqui eles sempre voltam a trabalhar com a gente. (Margarida – empreendimento Ouro)

Os gestores interpretam essa permanência como satisfação, enquanto os funcionários, muitas vezes, permanecem por falta de opções. Essa discrepância revela a dificuldade de diálogo e autocrítica por parte da gestão.

> Tem funcionários aqui muito acomodados, não correm atrás das oportunidades que a vida oferece. (Carlos – empreendimento Rubi)
>
> Não é a mim que eles têm que agradar e sim ao hóspede, porque eles pagam o salário deles. (Margarida – empreendimento Ouro)
>
> Como eu olho isso aqui? Fomos criados com tudo muito organizado, por isso exigimos que o funcionário tenha esse mesmo hábito. (Geralda – empreendimento Topázio)

Tais falas demonstram uma lógica de reprodução de valores familiares no ambiente empresarial, o que pode gerar resistência a práticas profissionais e meritocráticas, muitas vezes sem considerar o contexto social dos funcionários.

> Hoje em dia as pessoas não querem saber de trabalhar, querem trabalhar pouco, não gostam de receber ordem, tá difícil arrumar gente. (Marilda – empreendimento Diamante)
>
> Infelizmente tem briga às vezes, o dono tem o olhar diferente, tem funcionário que não gosta de ser chamado a atenção. (Margarida – empreendimento Ouro)

Mesmo quando os gestores defendem a harmonia, é perceptível um certo idealismo e falta de autocrítica:

> A melhor coisa do mundo é sair pra trabalhar contente. (Irani – empreendimento Esmeralda)



> Eles criam amor pela pousada, lógico criam vínculo. (Margarida – empreendimento Ouro)

A cordialidade, nesse contexto, pode funcionar como mecanismo de controle simbólico, onde o afeto esperado dos funcionários substitui direitos e reconhecimento formal.

> A família toda preza muito por isso aqui tudo, tem que escolher bem quem coloca aqui dentro. (Marilda – empreendimento Diamante)

> Aqui todo mundo trabalha com prazer, praticamente como uma família só. (Geralda - empreendimento Topázio)

Ao final, constata-se que a cordialidade não é sinônimo de harmonia: ela pode encobrir tensões e gerar desigualdades. A confusão entre relações pessoais e profissionais, marcada pelo modelo do homem cordial, revela os limites das empresas familiares brasileiras na construção de ambientes profissionais justos, transparentes e eficientes.

Família/Empresa: o paradoxo (funcionário)

Esta seção aborda o paradoxo das empresas familiares, com base na obra *A Empresa Familiar como um Paradoxo*, de Shuman, Stutz e Ward (2011). Segundo os autores, esse paradoxo decorre da tensão entre duas forças: a lógica familiar e a lógica empresarial. Questões como manter a tradição ou modernizar o negócio, ou ainda manter o controle familiar versus abrir espaço para profissionais externos, exemplificam esses conflitos.

Embora, inicialmente, os entrevistados minimizem a diferença entre empresas familiares e não familiares, suas falas posteriores revelam nuances que mostram como a gestão familiar impacta diretamente o ambiente de trabalho.

> Acho que seria a mesma coisa se não fosse uma família tomando conta, acho que é a mesma coisa, ia ter confusão do mesmo jeito. (Márcio)



Essa fala revela certa naturalização dos conflitos, desconsiderando que, em empresas familiares, questões como afeto, apadrinhamento e sucessão tendem a interferir significativamente nas decisões. Segundo Shuman et al. (2011), a empresa e a família possuem dimensões econômica e emocional, e o equilíbrio entre ambas é essencial. A priorização do aspecto emocional pode prejudicar a competitividade, enquanto o foco exclusivo no econômico desconsidera a cultura familiar.

> Tem funcionário aqui muito acomodado, não correm atrás das oportunidades que a vida oferece. (Carlos)
>
> Infelizmente tem briga às vezes, o dono tem o olhar diferente, tem funcionário que não gosta de ser chamado a atenção. (Margarida)
>
> “A melhor coisa do mundo é sair pra trabalhar contente. (Irani)

Tais falas mostram como os gestores percebem a dinâmica com os funcionários, muitas vezes associando problemas de desempenho a posturas individuais, sem considerar os efeitos da estrutura familiar na gestão e na cultura organizacional. O sentimento de pertencimento, por vezes, é valorizado como aspecto positivo. No entanto, pode gerar frustrações, como demonstra a fala de Ana:

> Tô há mais de sete anos aqui, sempre me falaram que eu iria para as reuniões pra aprender a estudar o sistema, só ficou na promessa. Agora querem chamar pra gerente alguém de fora que nunca trabalhou aqui, não valorizam os da casa. (Ana)

Ana relata sua insatisfação com a falta de valorização interna e com a possível nomeação de alguém de fora (com vínculos familiares indiretos) para um cargo de liderança. A percepção de favorecimento por laços pessoais compromete a meritocracia e o engajamento dos funcionários.De forma semelhante, Edna expressa insegurança:

> A desvantagem de ser uma empresa familiar é de não saber o dia de amanhã, a qualquer momento as coisas podem mudar e qualquer um pode vir e mandar.



Essa fala evidencia um dos principais dilemas das empresas familiares: a instabilidade causada pela ausência de processos formais de gestão e sucessão. Borges e Okubo (2023) destacam desvantagens como dificuldades sucessórias, decisões subjetivas, rigidez estratégica e a priorização de vínculos familiares em detrimento de critérios técnicos.

> Por mais que hoje tenha uma pessoa da família à frente mandando, pode vir alguém mudar tudo porque é dono também, é herdeiro. (Márcio)

Márcio aponta a instabilidade causada pela sobreposição entre propriedade e gestão. Herdeiros, mesmo sem preparo ou envolvimento prévio, podem assumir ou influenciar decisões, gerando insegurança entre os funcionários. A ausência de governança e de planejamento sucessório compromete a continuidade dos negócios (Lescura, Borges e Cappelle, 2021). Em contrapartida, alguns entrevistados percebem como positiva a presença da família no comando, especialmente pela proximidade:

> Eu acho que se fosse filial e os donos mandassem lá de Belo Horizonte ia ser mais complicado, quando é gente de fora você não sabe se vai manter seu emprego. (Carlos)

> Eu gosto porque é diferente de uma empresa privada, não precisa corresponder a uma pessoa que você nunca viu na vida. (Marisa)

As falas revelam que, mesmo com seus conflitos e instabilidades, o ambiente familiar transmite um certo conforto emocional aos colaboradores. Porém, essa informalidade pode dificultar práticas profissionais como avaliações objetivas, cobrança de resultados e progressão de carreira.

Em resumo, os relatos mostram que a gestão familiar gera um ambiente paradoxal: ao mesmo tempo em que oferece segurança emocional e sentimento de pertencimento, também carrega riscos de instabilidade, falta de reconhecimento e decisões baseadas em vínculos pessoais. O desafio está em equilibrar essas dimensões como propõem Shuman, Stutz e Ward (2011),



substituindo o “versus” por “e” entre família e empresa para promover uma gestão sustentável, profissional e humanizada.

Família/Empresa: o paradoxo (gestores)

A gestão em empresas familiares apresenta um paradoxo relevante: se por um lado, os laços de parentesco fortalecem a confiança e o compromisso, por outro, geram desafios na administração, principalmente na tomada de decisões. Os gestores enfrentam o dilema entre preservar os valores familiares e adotar práticas de mercado mais eficientes, impactando diretamente a longevidade dos negócios.

> Meu pai sempre recebia muita gente aqui, Juscelino Kubitschek já veio aqui em casa. Nós tivemos uma vida social bem agitada. Eu acho que, por a gente ter sido criada sempre recebendo pessoas, faz com que a empresa cresça mais com a família tomando conta, sabe? (Margarida)

Nesse relato, observa-se a sobreposição entre a vida familiar e a dinâmica da empresa. A hospitalidade familiar foi incorporada à gestão do negócio, criando um ambiente mais acolhedor. Essa prática, naturalizada no ambiente doméstico, tornou-se estratégia de gestão e diferenciação, contribuindo para o capital social da organização. A vida social ativa da família, associada ao prestígio e ao “saber receber”, fortalece os vínculos com clientes e parceiros, agregando valor simbólico e econômico.

> Isso eu acho que tem valor, coisa de receber como se fosse na nossa casa, ambiente de aconchego e acolhedor como principais características daqui. (Irani)

Essa fala reforça a valorização do acolhimento como prática organizacional oriunda dos valores familiares. No entanto, embora esse modelo aproxime o cliente e personalize a experiência, pode gerar dificuldades quanto à profissionalização e à divisão clara de funções.

> O nosso diferencial é justamente ser uma família. Os hóspedes saem amigos da gente, trocam contatos, perguntam sobre a vida, meu WhatsApp é cheio de mensagem. O receber daqui é diferente. Os



> funcionários aprendem a tratar como a nossa família, são uns amores. (Geralda)

Esse modelo, embora eficaz para o atendimento, pode sobrecarregar os colaboradores. Segundo Sant'Anna, Carneiro e Lescura (2021), há precarização no setor hoteleiro devido a fatores como baixos salários, jornadas exaustivas, ausência de oportunidades de crescimento e exigência constante de disponibilidade emocional. Tais elementos afetam o bem-estar dos trabalhadores e podem comprometer a qualidade da hospitalidade oferecida.

> Funcionário e patrão nunca são amigos, mas hoje em dia acho que temos uma aliança, conversamos abertamente sobre tudo. (Tião)

A fala de Tião evidencia outro ponto do paradoxo: a busca por uma relação mais próxima entre gestão e equipe pode fortalecer os vínculos, mas também comprometer a objetividade e a autoridade necessárias para uma administração eficiente. Assim, é preciso equilíbrio entre proximidade afetiva e gestão profissional.

> Meus pais lutaram muito pra ter isso aqui hoje, a família sempre lutou muito e é muito difícil manter. Por isso temos que ter pessoas de confiança sempre. (Geralda)

O legado familiar é um valor simbólico significativo e, ao mesmo tempo, uma responsabilidade. A confiança é fundamental nesse contexto, mas deve ser acompanhada da competência gerencial, independentemente do vínculo familiar. Como afirma Lescura (2009, p. 11), "nas organizações familiares, o processo sucessório possui uma configuração distinta, marcada pela complexidade, pois vai além de uma transmissão gerencial e patrimonial, mas, sobretudo, ideológica".

> É uma satisfação muito grande pra mim ver a casa sendo conservada. É uma casa que chamo de minha ainda, sempre tô voltando, sempre tô entrando. (Irani)

Esse relato reforça o valor simbólico e afetivo atribuído ao espaço físico da empresa, que se confunde com a memória e a identidade familiar. A empresa



é compreendida como uma extensão da casa, fortalecendo o senso de pertencimento.

> Eu moro aqui pra ajudar a administrar, minhas irmãs têm uma relação afetiva aqui dentro. Como toda família, uns concordam, outros discordam, mas a gente tá levando isso há 45 anos. Meu irmão resolveu transformar a casa em pousada, ele viveu vários atritos, ele era o poder e decisão. Ele tomava decisões, não perguntava, mas a gente confiava nele porque realmente estava cuidando do patrimônio. (Margarida)

Aqui, a liderança centralizada na figura do irmão revela a confiança delegada a um membro específico da família, mesmo sem processos formais de participação ou sucessão. A estrutura de poder se baseia em relações de afeto e lealdade, não necessariamente em critérios técnicos. Com o falecimento do irmão, a entrevistada assume a gestão, revelando a continuidade dos vínculos familiares como pilar organizacional.

Segundo Shuman, Stutz e Ward (2011), as empresas familiares enfrentam contradições constantes, pois precisam conciliar interesses emocionais e econômicos. O equilíbrio entre essas forças identidade, tradição, capital social, profissionalização e inovação é fundamental para a sustentabilidade do negócio.

> As empresas têm a oportunidade de reter trabalhadores satisfeitos, otimizando recursos no recrutamento, seleção e treinamento de novos trabalhadores; terão em seu quadro funcionários predispostos à prática de hospitalidade, justamente por se sentirem acolhidos no âmbito organizacional do trabalho. (Sant'Anna, Carneiro e Lescura, 2021, p. 14)

Quando bem conduzidas, práticas de acolhimento favorecem o bem-estar dos trabalhadores e fortalecem a cultura organizacional, refletindo positivamente na experiência dos clientes. Investir no bem-estar dos colaboradores, portanto, não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia de competitividade e reputação.



“Somos praticamente da família” (funcionários)

A expressão “somos praticamente da família” surgiu de forma recorrente durante as entrevistas com funcionários e gestores, evidenciando a complexidade das relações profissionais no contexto de empresas familiares. Essa fala revela como a estrutura empresarial assume características simbólicas de um núcleo familiar, pautado em vínculos emocionais e tradições que atravessam gerações. Os colaboradores relatam sentimentos de pertencimento e proximidade que, embora positivos, geram dilemas em momentos decisivos da gestão, como em contratações e demissões. José, por exemplo, afirma:

> A minha esposa é prima deles, né? Aqui sou praticamente parente da família, trabalhei com todos os donos, pai, mãe, filho, nora, todo mundo.

Esse relato expressa a fusão entre relações profissionais e familiares, indicando um modelo sucessório orgânico e contínuo. O contato com diferentes gerações intensifica a percepção de ser parte daquele grupo, mesmo sem laços sanguíneos. No entanto, esse sentimento pode provocar frustrações. Carlos exemplifica a tensão entre proximidade e reconhecimento profissional.

> Aqui a gente faz as coisas como se fosse da família, uniforme eu já desisti de pedir, eu pego e compro. Agora o salário que podia ser melhor, eu já pedi pra eles melhorarem, se não eu vou embora.

Apesar da relação afetiva, há cobranças por melhores condições de trabalho e respeito a direitos básicos. A informalidade pode sobrecarregar o trabalhador, levando-o a assumir custos ou responsabilidades que deveriam ser da empresa. A ideia de “ser da família” fortalece vínculos, mas também pode gerar sentimentos de exploração e insatisfação.

Conforme Sant’Anna, Carneiro e Lescura (2021), o trabalho digno deve garantir liberdade, remuneração adequada e realização pessoal. Quando bem assistidos, os trabalhadores tendem a oferecer melhores experiências aos clientes, consolidando a hospitalidade interna como reflexo da hospitalidade externa. É fundamental, portanto, equilibrar o ambiente acolhedor com uma



gestão clara, escuta ativa e decisões imparciais. A funcionária Marisa ilustra a ambiguidade desse acolhimento:

> Por isso devo obrigação a essa família pelo apoio que nem de dentro de casa eu tive.

Referindo-se ao apoio recebido durante um problema pessoal com o filho, ela expressa gratidão como uma dívida. Esse sentimento de obrigação pode ser interpretado como reconhecimento ou como pressão velada. Em outra fala, ela revela como o ambiente de trabalho se tornou um refúgio:

> Teve um dia que deu três horas da manhã e eu vim pra cá, não tava conseguindo dormir, o pau tava quebrando lá em casa, daí eu peguei e vim pra cá. Tinha que vir pra trabalhar seis horas da manhã mesmo.

O hotel deixa de ser apenas espaço profissional e passa a oferecer segurança e acolhimento emocional, criando uma relação que mistura cuidado e dependência. A fala de Edna, outra funcionária, reforça esse tipo de vínculo:

> Eu tenho ela como uma mãe pra mim, temos liberdade uma com a outra. Pelos conselhos e tudo que conversamos sobre as coisas daqui do hotel. Hoje posso dizer que temos uma aliança entre nós.

Aqui, a relação com a gestora assume contornos familiares, sinalizando um envolvimento emocional intenso que extrapola os limites do trabalho. Grzybovski (2008) observa que o conceito de família se amplia para além dos laços sanguíneos, sendo construído a partir de anos de convivência e confiança.

Essa ideia de “família ampliada” pode gerar um ambiente acolhedor na hotelaria, favorecendo a experiência do hóspede. Contudo, a excessiva familiaridade também pode gerar frustrações, especialmente quando a confiança depositada não é retribuída em momentos de conflito ou desentendimento.

Assim, a convivência diária, a partilha de valores e o senso de pertencimento tornam-se elementos estruturantes da rotina nesses empreendimentos. Mas essa construção simbólica da família precisa estar acompanhada de políticas justas, gestão profissional e reconhecimento formal



dos trabalhadores, para evitar que laços afetivos encubram assimetrias de poder e condições de trabalho precárias.

“Somos praticamente da família” (gestores)

As falas dos gestores revelam uma percepção afetiva das relações com os funcionários, destacando vínculos que ultrapassam o contrato formal de trabalho. A metáfora da “família” é constantemente evocada para explicar a proximidade, o zelo e o compromisso mútuo presentes no cotidiano das pousadas familiares.

> Eles criam amor pela pousada, lógico, criam vínculo. Eu nunca tive problema de relacionamento aqui, eles (os funcionários) mesmos que se preocupam com a gente, tem uma família aqui, somos uma família. Eles passam mais tempo aqui do que em casa. (Margarida)

A fala de Margarida demonstra como o sentimento de pertencimento é reforçado pela convivência diária, configurando o ambiente de trabalho como uma extensão da vida pessoal. A referência à família aparece como sinônimo de cuidado, solidariedade e afeto. Contudo, essa proximidade pode gerar desconfortos quando os privilégios são percebidos como desiguais entre familiares e não familiares.

> Aqui assim, teve pessoas que trabalharam na obra, desde o começo e continuam aqui. Tem gente, por exemplo, que já tem 42 anos que trabalha aqui. Veio pra obra e tá até hoje. Ficam até aposentar, trabalharam até aposentar. (Marilda)

A longevidade no emprego é interpretada como um sinal de satisfação e lealdade. Entretanto, tal percepção pode desconsiderar fatores estruturais, como a escassez de oportunidades no mercado de trabalho, conforme alertam Sant’Anna, Carneiro e Lescura (2021). Ainda assim, a permanência prolongada pode contribuir positivamente para a preservação da cultura organizacional e fortalecimento de vínculos intergeracionais.

> Na pousada nós somos muito unidos, igual família sabe? (...) um exemplo é quando fica muito cheio e todo mundo tem que vir trabalhar



> pra dar conta da demanda. Todos vêm de bom grado, sem reclamar. (Tião)

A união, destacada por Tião, é interpretada como dedicação incondicional ao coletivo. O esforço extra dos funcionários durante os períodos de alta demanda é normalizado, sem questionamento sobre carga horária ou compensações. Essa percepção reforça a ideia de que o envolvimento emocional substitui, muitas vezes, as condições formais de trabalho. Apesar do espírito de coletividade, é essencial que haja reconhecimento tangível, como remuneração adequada e condições dignas de trabalho.

> Aqui quero o bem de todos igual quero para os meus filhos, tenho elas como filhas. O que puder contar comigo, podem contar, mas é aquela coisa, né? Ninguém é insubstituível. (Irani)

A fala de Irani ilustra a ambiguidade presente nas relações familiares no ambiente organizacional. Ao mesmo tempo em que declara afeto e oferece suporte, ela delimita uma fronteira ao afirmar que “ninguém é insubstituível”. Essa ambivalência demonstra que, apesar do discurso humanizado, decisões empresariais ainda são regidas pela racionalidade e pela lógica da eficiência.

Em síntese, os gestores entrevistados projetam um ambiente de trabalho marcado por vínculos emocionais e afetividade, o que fortalece o senso de pertencimento e engajamento. No entanto, é necessário cautela para que tais relações não encubram assimetrias de poder, sobrecarga ou informalidades prejudiciais. A convivência entre afeto e profissionalismo requer uma gestão estruturada, capaz de manter a cultura familiar sem comprometer os direitos e o bem-estar dos trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender as empresas familiares do setor hoteleiro em Ouro Preto exige mais do que observar estruturas formais de gestão. É necessário reconhecer que essas organizações operam a partir de vínculos afetivos,



simbolismos e tradições que atravessam a lógica econômica. Ao longo da pesquisa, foi possível identificar que o cotidiano desses empreendimentos é marcado pela dinâmica entre relações pessoais e profissionais, o que influencia diretamente o ambiente de trabalho.

A investigação destacou funcionários com maior tempo de serviço em hotéis familiares da cidade, evidenciando como o vínculo longo contribui para relações de intimidade, sentimento de pertencimento e confiança. No entanto, também emergem conflitos e dificuldades em delimitar os papéis entre o funcionário e membros da família.

As entrevistas revelaram uma ambiguidade característica dessas relações: enquanto há lealdade, senso de coletividade e ambiente acolhedor, surgem também queixas sobre centralização das decisões, conflitos familiares e ausência de organização formal. Ainda assim, ambos reconhecem que a falta de profissionalização e os conflitos internos podem comprometer o desempenho e a sustentabilidade do negócio.

Ao dialogar com autores como Lodi (1978), Machado (2005), Chua, Chrisman e Sharma (1999) e Carsten (2014), a pesquisa amplia a compreensão de família no contexto empresarial, incluindo laços simbólicos e de pertencimento. Isso revela uma dinâmica de gestão baseada não apenas em critérios técnicos, mas também em relações de afeto, o que pode fortalecer vínculos internos ou gerar exclusões e tensões.

Ao relacionar Sérgio Buarque de Holanda (1995) contribui para interpretar a influência dos valores da esfera privada nas práticas de gestão. O conceito de “homem cordial” ajuda a compreender como o personalismo e o favoritismo estruturam a cultura organizacional. Em Ouro Preto, esses elementos se intensificam com a presença da mineiridade e de uma hospitalidade baseada em vínculos comunitários e familiares, como analisam Brusadin (2018) e Pires (2017).



A pesquisa evidenciou o valor do conhecimento prático dos funcionários mais antigos, destacando sua autonomia e experiência no atendimento aos hóspedes. Estratégias como escuta ativa e reconhecimento contribuem para o engajamento e a estabilidade no ambiente de trabalho. Metodologicamente, o estudo enfrentou dificuldades no acesso a informações sensíveis e os entrevistados, exigindo abordagens éticas e sensíveis para compreender a complexidade das relações nas empresas familiares.

Dessa forma, ao analisar as empresas familiares à luz dessas dimensões, percebe-se que sua sustentabilidade depende de um equilíbrio entre a preservação das características familiares e a adoção de estratégias de gestão profissionalizada. Além disso, o aprofundamento nas dinâmicas de parentesco permite compreender melhor os desafios relacionados à sucessão, ao equilíbrio entre interesses familiares e a continuidade do negócio.

A relevância das empresas familiares para a economia e o turismo reforça a necessidade de estudos futuros que integrem aspectos socioculturais e econômicos, considerando como os laços de parentesco moldam suas estratégias, desafios e contribuições para a sociedade. Assim, este trabalho contribui para o campo acadêmico ao reforçar a importância de compreender as complexidades inerentes às relações de sangue no contexto empresarial e a necessidade de práticas que aliem tradição e modernidade na cidade de Ouro Preto.

Por fim, os avanços teóricos e práticos deste estudo estão em articular a realidade das empresas familiares de Ouro Preto com reflexões mais amplas sobre o setor da hotelaria para além do viés econômico, mas levando em consideração fatores sociais determinantes. Ao refletir sobre temas como sucessão, centralização do poder e profissionalização, a pesquisa contribui ao oferecer uma leitura no contexto regional e turístico.



REFERÊNCIAS

ALVES.; J. **Hotelaria: um estudo de caso da rede Othon**. 2022. Monografia (Graduação) Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

ALCÂNTARA, C. A solidão dos mineiros: mineiridade, patrimônio cultural e os processos de hierarquização de pessoas e lugares em Minas Gerais ao longo do século XX. **Cadernos de História**, v. 21, n. 34, p. 165, 2 dez. 2020.

AGUIAR, N. Patriarcado, sociedade e patrimonialismo. Sociedade e Estado, v. 15, n. 2, p. 303-330, 2022.

AVELINO; G. Cordialidade e civilidade em Raízes do Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo: ANPOCS, v. 5, n. 12, 1990.

BRUSADIN, L. **A dinâmica do patrimônio cultural e o Museu da Inconfidência em Ouro Preto (MG)**. 2011. 300 f. Tese (Doutorado) — Universidade Estadual Paulista, Franca, 2011.

BRUSADIN, L. O estudo da hospitalidade por Luiz Octávio de Lima Camargo: epifania da dádiva. Revista Hospitalidade, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 242-247, ago. 2016.

BRUSADIN, L. Os espaços da hospitalidade e as representações da mineiridade nas repúblicas estudantis de Ouro Preto (MG). Cenário, Brasília, v. 2, n. 2, p. 141-161, set. 2014.

BORGES, A. Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1–20, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e78879. Acesso em: 10 fev. 2025.

BORGES, A. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, Fernando. (orgs.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES, A; LESCURA,C; OLIVEIRA, J. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-332, abr./jun. 2012.

CARRÃO, A. Empresa familiar: risco e oportunidades. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXI, 1997, Rio das Pedras. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.



CASTRO, C. **A dinâmica entre família e organização: representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar**. 165 páginas, Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

CHUA, J. CHRISMAN, J. **Defining the family business by behavior**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CARRIERI, A; SARAIVA, L; GRZYBOVSKI, D(orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: UPF, 2008.

CARSTEN, J. A matéria do parentesco. **Revista de Antropologia da UFSCar**, Dossiê Parentesco, v. 6, n. 2, p. 103-118, 2014.

CHRISMAN, J. CHUA, J. ZAHRA, S. **Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions**. Entrepreneurship Theory and Practice, Boca Raton, p. 359-365, June 2003.

COSTA, A. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 197-225, maio/ago. 2007.

DANTE, F. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. ReCaPe – **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 3, set./dez. 2016. Disponível em: . Acesso em: 13 fev. 2024.

DAVEL, E; WAIANDT, C. Representações sincréticas e familiares nas organizações: a experiência de uma empresa de bebidas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: ANPAD, 2006.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

DUARTE, S; SILVA, P. Gestão familiar versus gestão de rede na hotelaria de Fortaleza. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 626-643, dez. 2015..

EMMENDOERFER, M. Organizações familiares: um espaço de geração de ideias e produtos. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 358-384.



FAORO, R. **Os Donos do Poder**. Formação do patrono político brasileiro.3° edição. Editora O Globo, 2001.

GRZYBOVSKI, Denize. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional**. 2007. 167 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R.; Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 2, June 2006.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 27. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

LASHLEY, C; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri, SP: Manole, 2004.

LEONE, N.Empresa familiar: identificação das repercussões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 88-62, 2006.
Disponível em :https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n3p38-62. Acesso em: 24 de maio de 2023.

MACHADO, M. N. M. Cultura e imaginário organizacionais: análise psicossociológica de algumas imagens típicas brasileiras. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, ago. 2008.

MACHADO, H. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá. v. 10, n. 2, p. 317-323, maio/ago. 2005.
Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-73722005000200019 Acesso em: 15 de maio de 2023.

MAIA, T. .Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009.
Disponível em: doi: https://doi.org/10.12712/rpca.v3i2.11013. Acesso em: 26 de junho de 2023.

NEZ, E.; BEIREN, I. Influência familiar na concepção dos sistemas de recompensa. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**,Rio de Janeiro, v. 16, jan./abr. 2021.
Disponível em: doi: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.31726.Acesso em: 15 de agosto de 2023



NUMMER, F; CARDOSO, Y; FRANCO, L. Patriarcado na gestão, sucessão e venda da perfumaria Phebo.Patriarcado na gestão, sucessão e venda da perfumaria Phebo. **História Econômica & História de Empresas**,Disponível em: v. 26, n. 3, p. 751-778, set.-dez. 2023. Acesso em: 08 de maio de 2023.

OLIVEIRA, D. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas. Acesso em: 16 fev. 2025, 1999.

OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **International Tourism Highlights**, 2019 Edition. UNWTO, Madrid, 2019. DOI: https://doi.org/10.18111/9789284421152.

MARLENE.; C. MICHELLE, C.; PAIVA C.;. PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE EMPRESA FAMILIAR– UM META ESTUDO DE ARTIGOS PUBLICADOS EM **ANAIS** DE EVENTOS DA ANPAD no período de 1997-2007. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 6, p. 148-173, 2008.

PIRES, M. C. Das viagens dos cientistas no século XIX aos modernistas: a mineiridade e o despertar do turismo das cidades históricas de Minas Gerais, Brasil. **Rosa dos Ventos**, v. 9, n. 3, 2017. Universidade de Caxias do Sul,Brasil. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47355203301. Acesso em: fevereiro de 2024.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO. L, KAULFUSS, M. Cultura Organizacional e a Relação De Poder e autoridade nas organização familiares e seus impactos sobre a gestão. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**. n. 2. Novembro, 2019.

SANT'ANNA, E.; CARNEIRO, J.; LESCURA, C.; Quem acolhe os que acolhem? Trabalho decente como ethos da hospitalidade organizacional na hotelaria. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 13, n. 1, p. 50-70, 2021. Disponível em: http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p50. Acesso em: 10 fev. 2025.

SANTOS, F. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Análise de conteúdo São Paulo: Edições 70, 2011, 229p. **Revista Eletrônica de Educação São Carlos**, SP:UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012.
Disponível em doi: https://doi.org/10.14244/%2519827199291. Acesso em: 10 de abril de 2024.



SANTOS, R; BARBOSA, T; OLIVEIRA, R. A excelência em hotelaria: princípios e normativos que devem fazer parte do espírito gerencial e operacional. **Revista Científica Eletrônica de Turismo**, v. 8, n. 15, jun. 2011. Acesso em 07 de novembro de 2024.

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Tecnologia. **Mercado de trabalho de Ouro Preto e municípios selecionados**. Ouro Preto, 28 jul. 2022.

SHUMAN, A.; STUTZ, S.; WARD, J. **A empresa familiar como paradoxo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2011.229 p.

SOUZA, J. A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, p. 97–116, out. 1998. Disponível:http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-6909199800030000.Acesso em:15 de março de 2023.

SUAREZ, Daniela Ferreira da Silva. **Pequena empresa familiar: uma análise das práticas de gestão na perspectiva da cultura**. 2013. 167 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2013.

TURISMO OURO PRETO. **Plano municipal de turismo de Ouro Preto 2017-2027**. Ouro Preto, MG, 2017. Disponível em: https://www.turismo.ouropreto.mg.gov.br/assets/infouteis/Plano%20Municipal%20de%20Turismo.pdf. Acesso em: 28 dez. 2020.

VERGARA, S.; BRANCO, P. Em busca da visão de totalidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 20-31, 1993.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203–220, ago./dez. 2014.Disponível em: https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977

WAIANDT, C.; DAVEL, E. Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 369-394, abr./jun. 2008.