

PROPÓSITO NO DNA: ANÁLISE SOBRE O PROPÓSITO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES NO MERCADO DO TURISMO

PURPOSE IN DNA: ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL PURPOSE OF FAMILY BUSINESSES IN THE TOURISM MARKET

PROPÓSITO EN EL DNA: ANÁLISIS SOBRE EL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES EN EL MERCADO DEL TURISMO

Daniella Cristina Rebelo¹ 
Pablo Flôres Limberger¹ 

¹Universidade do Vale do Itajaí, SC, Brasil

Data de submissão: 17/04/2025 – **Data de aceite:** 15/09/2025

Resumo:

Objetivo – O propósito organizacional tem se destacado como fator essencial na identidade e estratégia empresarial, mas sua aplicação em empresas familiares do setor de turismo ainda é pouco explorada. Esta pesquisa busca analisar de que forma o propósito organizacional é transmitido em empresas familiares que atuam no mercado de turismo.

Desenho/metodologia/abordagem – Este estudo investiga como o propósito é transmitido nesses negócios, utilizando uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Foram conduzidas entrevistas em profundidade com gestores de empresas familiares em Balneário Camboriú, Santa Catarina, e os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, com base no modelo de Rey e Bastons (2019), que considera três dimensões: motivação, conhecimento e ação.

Resultados – Os achados revelam que a motivação dos fundadores, combinada com a clareza e prática do propósito, fortalece a coesão familiar e o engajamento das equipes. Empresas cujos gestores compreendem e comunicam melhor seu propósito demonstram maior alinhamento estratégico e vantagem competitiva.

Implicações práticas – Os achados deste estudo oferecem diretrizes para gestores e herdeiros de empresas familiares do turismo para manter, consolidar e ampliar seu desempenho competitivo em um mercado em rápida transformação. A integração do propósito à estratégia de hospitalidade e um olhar para o legado histórico das empresas familiares como componente de diferenciação de mercado. O propósito organizacional também pode servir como ferramenta para gestão de conflitos e planejamento sucessório. Por fim, gestores são incentivados a adotar uma postura reflexiva quanto à evolução do propósito em meio às mudanças de mercado.

Originalidade/valor – O propósito organizacional tem se destacado como fator essencial na identidade e estratégia empresarial, mas sua aplicação em empresas familiares do setor de turismo ainda é pouco explorada. O estudo contribui ao destacar a importância do propósito na sucessão geracional e na consolidação de valores em empresas familiares do turismo.

Limitações da pesquisa – A aplicação das entrevistas coincidiu com a alta temporada em Balneário Camboriú, por conta disso, as entrevistas tiveram um período de recesso. A própria aplicação da amostragem sequencial em “bola de neve” pode representar um direcionamento dos entrevistados a partir de suas relações, o que pode representar que estes já podem conduzir a um pensamento gerencial.

Palavras-chave: Diretrizes Organizacionais; Empresa Familiar; Propósito Organizacional; Turismo.

Daniella Cristina Rebelo: Mestre e Coordenadora do Curso de Publicidade e Propaganda na Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil. Email: danirebelo@univali.br | Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-2308-1810>

Pablo Flôres Limberger: Doutor, Professor e Pesquisador nos Programas de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria e em Administração na Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil. Email: pablofl@univali.br | Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6814-6020>

Abstract:

Purpose - The organizational purpose has been highlighted as an essential factor in corporate identity and strategy, however its application in family businesses in the tourism sector is still little explored. This research seeks to analyze how the organizational purpose is transmitted in family businesses operating in the tourism market.

Design/methodology/approach - This study investigates how the purpose is transmitted in these businesses, using a qualitative, exploratory and descriptive approach. In-depth interviews were conducted with managers of family businesses in Balneário Camboriú, Santa Catarina, and the data were analyzed through Content Analysis, based on the model of Rey e Bastons (2019), which considers three dimensions: motivation, knowledge and action.

Findings - The findings reveal that the founders' motivation, combined with the clarity and practice of purpose, strengthens family cohesion and team engagement. Companies whose managers understand and communicate their purpose better demonstrate greater strategic alignment and competitive advantage.

Practical implications - The findings of this study provide guidelines for managers and heirs of family tourism companies to maintain, consolidate and expand their competitive performance in a rapidly changing market. The integration of purpose to hospitality strategy and the perspective to the historical legacy of family businesses as a component of market differentiation. The organizational purpose can also serve as a tool for conflict management and succession planning. Finally, managers are encouraged to adopt a reflective stance on the evolution of purpose amid market changes.

Originality/value - The organizational purpose has been highlighted as an essential factor in corporate identity and strategy, but its application in family businesses in the tourism sector is still little explored. The study contributes to highlight the importance of purpose in generational succession and the consolidation of values in family tourism companies.

Research Limitations - The application of interviews coincided with the high season in Balneário Camboriú, because of this, the interviews were put in recess. The very application of sequential sampling, can represent a direction of interviewees from their relationships, which may lead to a managerial thinking.

Keywords: Family Business; Organizational Guidelines; Organizational Purpose; Tourism.

Resumen:

Propósito - El propósito organizacional ha sido destacado como un factor esencial en la identidad y estrategia corporativa, sin embargo su aplicación en las empresas familiares del sector turístico es aún poco explorada. Esta investigación busca analizar cómo se transmite el propósito organizativo en las empresas familiares que operan en el mercado turístico.

Diseño/metodología/enfoque - Este estudio investiga cómo se transmite el propósito en estas empresas, utilizando un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo. Se realizaron entrevistas en profundidad con gerentes de negocios familiares en Balneario Camboriú, Santa Catarina, y los datos fueron analizados a través del Análisis de Contenido, basado en el modelo de Rey e Bastons (2019), que considera tres dimensiones: motivación, conocimiento y acción.

Hallazgos - Los resultados revelan que la motivación de los fundadores, combinada con la claridad y práctica del propósito, fortalece la cohesión familiar y el compromiso del equipo. Las empresas cuyos directivos comprenden y comunican mejor su propósito demuestran una mayor alineación estratégica y ventaja competitiva.

Implicaciones prácticas - Los resultados de este estudio proporcionan orientaciones para que los directivos y herederos de las empresas de turismo familiar mantengan, consoliden y amplíen su rendimiento competitivo en un mercado en rápida evolución. La integración del propósito a la estrategia hotelera y la perspectiva al legado histórico de las empresas familiares como componente de la diferenciación del mercado. El objetivo de la organización también puede servir como instrumento para la gestión de conflictos y la planificación de la sucesión. Por último, se anima a los directivos a adoptar una postura reflexiva sobre la evolución del propósito en medio de los cambios del mercado.

Originalidad/valor - El propósito organizativo ha sido destacado como un factor esencial en la identidad y estrategia corporativa, pero su aplicación en las empresas familiares del sector turístico sigue siendo poco explorada. El estudio contribuye a poner de relieve la importancia del propósito en la sucesión generacional y la consolidación de valores en las empresas de turismo familiar.

Limitaciones de la investigación - La aplicación de las entrevistas coincidió con la temporada alta en Balneario Camboriú, debido a esto, las entrevistas fueron puestas en receso. La propia aplicación del muestreo secuencial puede representar una dirección de los entrevistados a partir de sus relaciones, lo que puede conducir a un pensamiento directivo.

Palabras clave: Directrices organizativas; Empresa familiar; Finalidad organizativa; Turismo.

INTRODUÇÃO

A relevância do propósito organizacional vem sendo amplamente discutida na literatura acadêmica e no meio profissional, tanto em nível individual quanto no âmbito das organizações (Bailey & Selle, 2020; Collins & Porras, 2008; Cruz et al., 2020; Ingen et al., 2021; Kramer, 2020; Mazutis & Ionescu-Somers, 2015; Rey & Bastons, 2019). Do ponto de vista individual, o propósito é concebido como o “chamado interno” que impulsiona a ação e confere sentido de completude ao ser humano (Domingues, 2011; Prem Baba, 2016). Já no contexto organizacional, surge como uma “razão de ser” que orienta a estratégia, a cultura e a forma pela qual a empresa se relaciona com seus diversos stakeholders (Rey & Bastons, 2019). Nesse sentido, o propósito não apenas confere direção e significado, mas também influencia desempenho, motivação de equipes, conexão com consumidores e, em última instância, resultados financeiros (Collins & Porras, 2008; Dewettinck & Defever, 2020; Gartenberg et al., 2019; Hajdas & Kleczek, 2021; Hurst, 2014).

O interesse no tema tem crescido de modo significativo ao longo das últimas décadas, especialmente em momentos de crise, quando a relevância do papel social das organizações torna-se mais evidente (Cruz et al., 2020; EY Beacon Institute, 2016). A partir de 2008, por exemplo, a turbulência econômica global suscitou um “despertar” sobre o propósito organizacional (Gartenberg et al., 2019). De forma similar, o ano de 2020, marcado pela pandemia de covid-19, também registrou um pico de interesse no assunto (Dewettinck & Defever, 2020). Tais períodos críticos reforçam a necessidade de investigar em profundidade não apenas os benefícios do propósito organizacional, mas também suas bases conceituais, sua implementação prática e seus impactos sobre a estratégia das organizações (Cruz et al., 2020; Rey & Bastons, 2019; Ingen et al., 2021).

Entre as diversas configurações empresariais, as empresas familiares se destacam por sua presença expressiva em múltiplos setores, incluindo o de serviços e, especificamente, o de turismo (Kusa et al., 2022; Piramanayagam & Dixit, 2023; Williams et al., 2018). A família, envolvida na propriedade e na gestão, busca garantir a sustentabilidade e a continuidade do negócio ao longo de gerações (Chua et al., 2009). Esse contexto particular torna o estudo do propósito organizacional especialmente relevante, pois a transmissão de valores, objetivos e legados familiares tende a influenciar as estratégias e decisões gerenciais (Nazir & Islam, 2020; Rey & Bastons, 2019). Ainda assim, embora a temática do propósito tenha alcançado relevância crescente, há escassez de investigações empíricas que examinem como ele se manifesta em organizações familiares – em especial, no ramo do turismo (Kallmuenzer & López-Chávez, 2024; Jones-Khosla & Gomes, 2023; Hajdas & Kleczek, 2021; Ingen et al., 2021; Parada et al., 2016). Kallmuenzer e López-Chávez (2024) concluíram em seu estudo sobre necessidades de pesquisas específicas a cerca de empresas familiares no turismo. Os autores apontam lacunas para estudos que, como este presente, buscam tratar sobre redes familiares, gestão entre diferentes gerações e diferenças nos estágios do ciclo de vida entre países emergentes e em desenvolvimento.

Com base nessas lacunas, esta pesquisa busca analisar de que forma o propósito organizacional é transmitido em empresas familiares que atuam no mercado de turismo. Ao estudar empresas do turismo de Balneário Camboriú sobressaltam-se as de origem familiar. Mesmo que ao longo da história tenham mudado de configuração, por venda ou incorporação a marcas de rede, muitas empresas do turismo na cidade tiveram esse início como negócio da família. Parte-se da premissa de que, nas organizações familiares, as dinâmicas de transmissão de valores, papéis e orientações estratégicas podem diferir substancialmente daquelas observadas em empresas de outras naturezas (Bhattacharya et al., 2023; Parada et al., 2016). Nesse sentido, pergunta-se: “Como o propósito organizacional é transmitido em empresas familiares no mercado do turismo?”. Para responder a tal questão, este estudo tem como objetivo geral analisar o processo de transmissão do propósito organizacional em empresas familiares do setor de turismo. Especificamente, propõe-se: (a) descrever o propósito organizacional em empresas familiares no ramo do turismo; (b) investigar a compreensão de gestores dessas empresas em relação ao conceito; e (c) verificar como (ou se) esses gestores aplicam o propósito organizacional na prática.

A contribuição teórica desta pesquisa reside em iluminar a compreensão do propósito organizacional em um contexto ainda pouco explorado: o das empresas familiares no mercado de turismo. Contribui-se com o entendimento sobre a transmissão do propósito organizacional, tanto entre gerações diferentes da mesma família, como também em mantê-lo vivo e relevante ao reverberar para colaboradores que não tenham parentesco como motivação e engajamento em suas atividades na organização. De forma complementar, almeja-se oferecer subsídios práticos para a gestão de negócios familiares no turismo, ao evidenciar como o propósito pode atuar como diretriz unificadora, promovendo engajamento, motivação e integração de diferentes gerações no negócio (Cruz et al., 2020; Fitzsimmons et al., 2022; Ingen et al., 2021; Ribeiro, Costa, & Ramos, 2024). Assim, este estudo expande o debate acerca do propósito para além de seus benefícios imediatos, posicionando-o como ferramenta estratégica e norteadora de legado, com potencial de influenciar positivamente a perpetuidade das empresas familiares e seu relacionamento com a sociedade (EY Beacon Institute, 2016; Bhattacharya et al., 2023).

Em síntese, ao investigar como gestores de organizações familiares interpretam e aplicam o propósito organizacional, esta pesquisa avança na agenda de estudos que reivindicam um entendimento mais aprofundado desse constructo, suas variáveis contextuais e seus impactos, especialmente no âmbito de serviços. A relevância do turismo como gerador de emprego e renda, somada à importância das empresas familiares para a economia global, reforça a urgência de se compreender como o propósito pode ser efetivamente transmitido e perpetuado em contextos empresariais baseados em fortes vínculos familiares. Dessa forma, os achados aqui apresentados poderão contribuir tanto para o campo acadêmico, ao enriquecer o debate conceitual, quanto para a prática gerencial, ao demonstrar como o propósito organizacional pode ser integrado à cultura e às estratégias de longo prazo dessas empresas.

REVISÃO TEÓRICA

Propósito organizacional: conceitos e benefícios

O propósito organizacional é frequentemente referido como a “razão de ser” de uma organização, constituindo o elemento fundamental que orienta decisões, práticas e cultura corporativa (Collins & Porras, 2008; Kramer, 2020). Essa concepção inclui valores, crenças e uma filosofia de orientação que não apenas confere identidade à empresa, mas também pode gerar vantagem competitiva e melhorar o desempenho financeiro (Bailey & Selle, 2020; Kramer, 2020). Diversos estudos destacam que o propósito serve como base para todas as decisões futuras da organização (Ribeiro, Costa, & Ramos, 2024; Bailey & Selle, 2020), funcionando em conjunto com missão, visão e valores. Enquanto a missão descreve o que a empresa faz, a visão indica aonde se pretende chegar e os valores estabelecem comportamentos desejados, o propósito se distingue por explicar o porquê de a empresa existir. Como mostram Bailey e Selle (2020), é “mais importante entender por que se faz o que se faz do que se ater apenas ao que se faz”.

Esse caráter orientador do propósito é reforçado pela análise de Mazutis e Ionescu-Somers (2015), segundo os quais o propósito unifica as partes interessadas e incorpora o papel final da organização em contextos econômicos, sociais e ambientais. Alinhado a esse entendimento, a declaração de 2019 da Business Roundtable – que reúne CEOs das maiores empresas dos Estados Unidos – endossa uma nova abordagem de propósito, ampliando o foco para além dos interesses dos acionistas e incluindo funcionários, clientes, fornecedores e comunidades (Business Roundtable, 2019).

O valor percebido do propósito vai além das fronteiras organizacionais. O relatório “Leaders on Purpose” (2019) define o propósito como a “ambição de criar valor contribuindo para o bem-estar da sociedade”. No mesmo sentido, o “Purpose Playbook” (2020) sugere que o propósito seja significativo, autêntico, lucrativo e, sobretudo, sério – distinguindo-se de práticas oportunistas conhecidas como *purpose-washing* (Oswald, 2019). Embora existam casos pontuais em que o propósito seja empregado de forma indevida para promover a imagem corporativa, a literatura ressalta os benefícios genuínos de sua implementação estratégica (Rey & Bastons, 2019; Cruz, Herédia-Colaco, & Almeida, 2020).

Além de potencializar inovação e resultados financeiros (Aziz, 2019; O’Brien et al., 2020; Rey & Bastons, 2019; Dewettinck & Defever, 2020), o propósito organizacional também se mostra relevante para a satisfação dos colaboradores (Maheshwari, 2024; Ribeiro, Costa, & Ramos, 2024; Jones-Khosla & Gomes, 2023). Em nível individual, há autores que relacionam propósito a um “chamado interno”, fonte de motivação e realização pessoal (Domingues, 2011; Prem Baba, 2016). Pesquisas indicam que pessoas dispostas a trabalhar em empresas orientadas por propósito podem aceitar remuneração menor em troca de mais significado no trabalho (Achor et al., 2018; Nazir & Islam, 2020). O mesmo raciocínio estende-se aos consumidores, que tendem a confiar mais em marcas e empresas comprometidas com um impacto social positivo (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021; Kramer, 2020).

Desse modo, entende-se o propósito como um construto multifacetado: ele orienta a estratégia, afeta o desempenho financeiro e influencia o comportamento tanto de colaboradores quanto de consumidores. Na medida em que a organização vive efetivamente seu propósito, consolidam-se efeitos como lealdade do cliente, maior engajamento de funcionários e maior coesão interna (Maheshwari, 2024; Kotler et al., 2021; Dewettinck & Defever, 2020; Kramer, 2020).

Aprofundamento do propósito organizacional: dimensões

Embora ainda não haja consenso sobre uma definição única de propósito organizacional (Hajdas & Kleczek, 2021), a literatura descreve um avanço importante na compreensão de suas dimensões e da forma como pode ser mensurado e aplicado. Um dos estudos de referência é o “Fit for Purpose” (Radley Yeldar, 2018), que analisou empresas globais de

capital aberto para identificar como estas articulam e colocam em prática o propósito. Foram consideradas cinco dimensões: (i) propósito e história (quão autêntico, visionário e inspirador é esse propósito), (ii) comunicação (capacidade de envolver públicos internos e externos), (iii) *performance* (no sentido de integrar o propósito ao núcleo do negócio), (iv) comportamentos (engajamento efetivo dos colaboradores) e (v) conectividade (coerência em todas as interações com os *stakeholders*).

Ainda nessa linha, Rey e Bastons (2019) propõem três dimensões inter-relacionadas do propósito: conhecimento, ação e motivação. A dimensão “conhecimento” remete ao grau de entendimento do propósito pela organização; “ação” indica até que ponto as práticas diárias refletem a declaração formal de propósito; e “motivação” envolve o comprometimento dos indivíduos, a forma como o propósito “toca o coração” e estimula a superação de interesses pessoais em favor de metas coletivas. Quando essas dimensões convergem, o propósito gera inovação, engajamento e resultados econômicos positivos.

Como forma de mensurar o grau de implementação do propósito, Lleo, Rey e Chinchilla (2019) desenvolveram o “modelo de força do propósito”. Nesse modelo, o propósito compartilhado encontra-se no centro de um sistema que relaciona variáveis antecedentes (classificadas em alavancas e aceleradores) e consequências (em nível individual e coletivo). Entre as consequências individuais, destacam-se o comprometimento, a proatividade e o comportamento extracargo; no nível coletivo, enfatizam-se a unidade da equipe e os resultados econômicos.

Outra perspectiva surge em Ingen et al. (2021), que analisam o propósito organizacional a partir de teorias como auto-determinação, ajuste pessoa-organização, características do trabalho e conservação de recursos. Os autores definem o propósito como “a razão de ser de uma organização caracterizada por significado, aspiração, direção, unificação e motivação” e propõem uma matriz que relaciona antecedentes (necessidades humanas, problemas humanos e valores fundadores) a consequências diversas, tanto no âmbito individual quanto organizacional. Mecanismos como significação, realização de necessidades e adequação pessoa-organização e moderadores como autenticidade, equilíbrio e percepção de impacto determinam a força dessa relação.

Por fim, é importante destacar o modelo conceitual de Mazutis e Ionescu-Somers (2019), que discute a autenticidade do propósito corporativo sob a ótica da identidade (como a organização se percebe) e da imagem (como a organização é percebida externamente). A autenticidade decorre de atividades de administração (integração, conectividade, orientação de longo prazo) e liderança (equilíbrio, transparência, autorregulação), além de diferenciação e entrega, dimensões que tornam o propósito singular e confiável.

No conjunto, esses estudos evidenciam que a implementação bem-sucedida do propósito organizacional depende de um processo contínuo de articulação e prática, incluindo identificação, comunicação, alinhamento interno e percepção de autenticidade. Em outras palavras, não basta formalizar o propósito em uma declaração: é preciso vivenciá-lo na rotina da empresa para que colaboradores, clientes e comunidade reconheçam sua legitimidade.

Empresas familiares no mercado do turismo

As empresas familiares desempenham papel de destaque em múltiplos contextos econômicos, incluindo o de turismo (Kusa et al., 2022; Williams et al., 2018). Segundo Chua et al. (2009), define-se como empresa familiar aquela que é governada e/ou gerida com o intuito de sustentar a visão do negócio mantida por membros da mesma família ou por um número restrito de famílias, visando à sua continuidade ao longo das gerações. A combinação entre cultura familiar e objetivos de longo prazo favorece um cenário propício para a adoção do propósito organizacional (Craig & Snook, 2014). Entretanto, segundo esses autores, poucos líderes possuem clareza acerca do próprio propósito individual, o que dificulta a articulação de um propósito corporativo capaz de inspirar ação coletiva. Por outro lado, quando o propósito é bem consolidado, as empresas familiares tendem a se beneficiar de maior identificação e comprometimento dos funcionários (Kallmuenzer, 2023), bem como de uma orientação de longo prazo que reforça laços com *stakeholders* (Parada et al., 2020).

No ambiente do turismo, essa abordagem mostra-se particularmente relevante, devido à natureza intensiva em mão de obra e à crescente importância da experiência do cliente (Goh & Lee, 2018; Mousa, Arslan, & Abdelgaffar, 2023). A indústria de hospitalidade, por exemplo, enfrenta desafios relacionados à retenção de pessoal e a condições de trabalho por vezes precárias (Bani-Melhem, 2020). Em resposta, o propósito organizacional surge como um fator de diferenciação, capaz de fortalecer o engajamento interno e promover maior valor percebido pelos consumidores (Nazir, Islam, & Rahman, 2021).

Outro fator crítico é o convívio de múltiplas gerações no seio dessas empresas, cada qual com valores e expectativas diferentes (Goh & Lee, 2018; Shragay & Tziner, 2011). A existência de um propósito claro pode amenizar potenciais conflitos e alinhar objetivos, sobretudo considerando que as empresas familiares, por sua própria natureza, tendem a privilegiar a perspectiva de longo prazo (Kraus et al., 2020). As sucessivas gerações são influenciadas por contextos históricos e culturais distintos (Kasasa, 2019), mas podem encontrar no propósito organizacional um elemento unificador que transcende interesses pontuais e reforça o legado familiar (Chua et al., 2009).

Nesse sentido, a adoção de um propósito sólido em empresas familiares no turismo pode contribuir para: (1) Atração e retenção de talentos, especialmente entre as gerações mais jovens que buscam significado no trabalho (Hurst, 2014); (2) Alinhamento estratégico em torno de valores compartilhados, reforçando a governança corporativa e a identidade familiar (Parada et al., 2020; Chua et al., 2009); (3) Posicionamento competitivo no mercado de serviços, em que a experiência do cliente é fortemente influenciada pela autenticidade dos relacionamentos e pelo engajamento dos colaboradores (Kusa et al., 2022; Kotler et al., 2021). Assim, ao articular e vivenciar um propósito robusto, as empresas familiares que atuam no segmento do turismo tornam-se potencialmente mais resilientes e capazes de construir relações de confiança duradouras com funcionários, fornecedores, clientes e comunidades. Esse processo demanda esforços de comunicação e implementação efetivos, mas encontra eco na própria essência familiar, fortemente orientada ao legado, à sustentabilidade do negócio e ao bem-estar coletivo.

METODOLOGIA

Caracterização da pesquisa

A natureza exploratória do presente estudo justifica-se pelo propósito de compreender fenômenos ainda pouco investigados – no caso, a intersecção entre o propósito organizacional e as empresas familiares do setor de turismo (Veal, 2011; Sampieri, 2013). Além disso, o trabalho assume igualmente um caráter descritivo, buscando detalhar como o propósito se manifesta nessas organizações, evidenciando suas múltiplas dimensões e impactos (Sampieri, 2013).

Tais propósitos conduziram à abordagem qualitativa, uma vez que se pretende captar a complexidade do fenômeno por meio da perspectiva dos próprios atores envolvidos (Cheron, Salvagni, & Colomby, 2021). A abordagem qualitativa permite explorar as motivações, percepções e significados atribuídos pelos gestores a suas práticas cotidianas (Sampieri, 2013), o que se mostra fundamental para lançar luz sobre os valores e a “razão de ser” dos negócios familiares no turismo (Bailey & Selle, 2020). Ademais, no campo do turismo, um sistema interdependente e complexo, a compreensão aprofundada dos sujeitos em interação é crucial para a construção de novos arcabouços teóricos (Beni & Moesch, 2017).

As empresas familiares do setor de turismo foram escolhidas como foco empírico, devido à sua importância econômica e ao papel central que desempenham em destinos consolidados (Kusa et al., 2022; Williams et al., 2018). O estudo foi realizado em Balneário Camboriú, cidade reconhecida por sua intensa atividade turística, de modo a permitir a análise de casos que reúnem características particulares – como a influência familiar na gestão e a ênfase na prestação de serviços ao visitante.

A entrevista em profundidade foi adotada como principal técnica de coleta de dados, permitindo interação ativa entre pesquisador e participantes (Cheron, Salvagni, & Colomby, 2021). Dada a subjetividade inerente ao tema do propósito organizacional, esse método favorece uma maior abertura para a livre expressão dos entrevistados, possibilitando a emergência de insights sobre valores, crenças e práticas cotidianas (Sampieri, 2013).

Para a condução das entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado, o que garante flexibilidade na ordem das perguntas e aprofundamento em temas emergentes durante o diálogo (Cleron, Salvagni, & Colomby, 2021). O roteiro contemplou questões relacionadas às dimensões de motivação, conhecimento e ação do propósito, conforme proposto por Rey e Bastons (2019). Além disso, incluiu indagações sobre a forma como o propósito é compartilhado entre os diferentes stakeholders da organização, alinhadas às recomendações de Lleo, Rey, & Chinchilla (2019). A Tabela 1 ilustra as principais categorias de perguntas contempladas no roteiro:

Tabela 1 – Roteiro de entrevista

Dimensão	Exemplos de Questões
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Quem fundou o negócio e quais os motivos de sua criação? - Essa motivação é compartilhada na organização? De que forma? - O que o(a) motiva a continuar na empresa?
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - O que entende por propósito organizacional? - Existe uma declaração formal de propósito? Como foi elaborada? - Como os colaboradores conhecem e se conectam ao propósito?
Ação	<ul style="list-style-type: none"> - Como o propósito orienta as decisões estratégicas diárias? - De que modo o propósito é comunicado a colaboradores e clientes? - Quais práticas concretizam esse propósito?

Fonte: Adaptado de Rey e Bastons (2019); Lleo, Rey, & Chinchilla (2019).

As entrevistas ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2023, sendo retomadas em janeiro de 2024, em virtude das demandas de alta temporada turística. Foram realizadas de modo remoto e *online* (via plataforma Teams), com duração média de 55 minutos. Com o consentimento dos participantes, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas automaticamente pela própria plataforma, havendo posterior revisão dos arquivos para correção de possíveis distorções (Cleron, Salvagni, & Colomby, 2021).

Seguindo as orientações de Sampieri (2014), definiu-se, inicialmente, um intervalo estimado de 6 a 10 entrevistas para atender aos objetivos do estudo; contudo, a decisão final sobre o número de casos foi guiada pelo critério de saturação teórica (Fontenella, Ricas, & Turato, 2008, *apud* Silva e Russo, 2019). O ponto de saturação foi alcançado na nona entrevista, quando se observou recorrência das informações e ausência de elementos verdadeiramente novos que pudessem alterar o quadro interpretativo.

A seleção dos participantes seguiu o critério de intencionalidade: gestores de empresas familiares (ou seus representantes) estabelecidas em Balneário Camboriú. A primeira entrevistada, por conveniência, atuava na segunda geração de uma empresa familiar e possuía ampla participação em associações empresariais locais, facilitando o acesso a outros sujeitos por meio de amostragem em cadeia (“bola de neve”) (Sampieri, 2014).

A análise dos dados qualitativos não se restringiu à última etapa do processo, mas ocorreu paralelamente à coleta (Godoy & Brunstein, 2020). Optou-se pela Análise de Conteúdo (Bardin, 2011; Campos, 2004), por ser adequada à interpretação dos significados expressos nas falas dos participantes. Seguindo a proposta de Bardin (2011), a análise desenvolveu-se em três etapas: (1) Pré-análise: leitura flutuante das transcrições, seleção dos documentos, reformulação de objetivos e hipóteses e formulação de indicadores relevantes para a pesquisa. (2) Exploração do material: definição de categorias e codificação dos dados. A divisão das transcrições em unidades de sentido possibilitou agrupar os fragmentos textuais que continham conteúdos similares, organizados em torno das dimensões de motivação, conhecimento e ação (Rey & Bastons, 2019). (3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: nesta fase, foram estabelecidas relações entre as categorias, gerando hipóteses, explicações e interpretações sobre como o propósito organizacional é percebido e vivenciado nas empresas familiares do turismo. A partir desse processo, buscou-se evidenciar padrões, discrepâncias e associações relevantes para compreender como o propósito organizacional se converte (ou não) em práticas gerenciais e culturais.

A pesquisa qualitativa, embora flexível, requer procedimentos rigorosos para garantir confiabilidade (dependência), credibilidade (fidelidade entre significado e relato), transferência (potencial de aplicação em outros contextos) e confirmação (rastreabilidade dos dados) (Sampieri, 2013). A triangulação de dados, por exemplo, contribui para reforçar a consistência dos achados (Cheron, Salvagni, & Colomby, 2021). Além disso, foram observados os critérios de qualidade recomendados por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), com destaque para: (1) Reflexibilidade: o pesquisador manteve um diário reflexivo ao longo de toda a investigação, registrando percepções e possíveis vieses. (2) Descrição detalhada: os procedimentos metodológicos, o contexto de pesquisa e as características dos participantes foram descritos de forma transparente, fornecendo base sólida para eventuais replicações. (3) Feedback dos informantes: após a transcrição e análise preliminar, realizou-se a validação comunicativa, solicitando aos entrevistados a verificação do conteúdo de suas falas e a autorização para divulgação dos dados.

Esses cuidados asseguram que a abordagem qualitativa adotada aqui se mantenha fiel à vivência dos participantes, contribuindo para a robustez interpretativa e a confiabilidade das interpretações construídas em torno do propósito organizacional e das dinâmicas de empresas familiares no turismo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados, organizada de acordo com o modelo proposto por Rey e Bastons (2019), evidenciou o propósito organizacional como um fenômeno multidimensional que abrange motivação, conhecimento e ação. Tais dimensões emergiram de forma articulada nos relatos dos entrevistados, demonstrando como o propósito é delineado, compartilhado e efetivado em empresas familiares do setor de turismo. A discussão a seguir aprofunda essas dimensões, conectando-as aos achados empíricos e aos referenciais teóricos. Trechos das entrevistas são apresentados em material complementar anexo.

Motivação

A dimensão “motivação” emergiu como um eixo central no desenvolvimento do propósito organizacional, especialmente no contexto de empresas familiares. Para Rey e Bastons (2019), essa motivação está associada às razões que sustentam a criação e a continuidade do negócio, os autores ressaltam a influência que os princípios de vida do fundador têm no propósito organizacional que partem da essência da empresa e o significado fundamental que resiste ao teste do tempo e é justamente a perspectiva de longo prazo que caracteriza o negócio familiar ao considerá-lo como um ativo a ser transmitido à próxima geração (Piramanayagam & Dixit, 2023).

Origem e legado familiar

Todos os entrevistados demonstraram conhecimento sobre as circunstâncias que levaram seus fundadores a atuar no setor de turismo em Balneário Camboriú, apontando o potencial de crescimento econômico e a vocação turística da cidade como impulsionadores iniciais. Para entendimento das dimensões de propósito de uma organização, o relatório Radley Yeldar (2018) propõe que se inicie a partir da relação do propósito com a história da organização, o que irá atribuir foco e direção para um propósito autêntico, visionário e inspirador. Os achados da pesquisa também corroboram com a proposta de Kramer (2020) de que a história de uma organização é impossível de copiar e, por isso, garante identidade e proposta única de propósito.

Em seis dos casos, o negócio surgiu sem experiência prévia dos fundadores, reforçando a noção de “ousadia” e “espírito empreendedor” – fatores que, segundo Wang et al. (2018), estimulam a continuidade do legado familiar quando os sucessores identificam valor e recompensas na história empreendedora dos fundadores. Esse envolvimento precoce dos familiares – alguns chegaram a morar no próprio empreendimento durante a infância – fortaleceu a identificação pessoal com o negócio (Wang et al., 2018). Como apontaram as Respondentes C e I, crescer dentro do hotel influenciou diretamente sua decisão de dar continuidade à empresa, o que confirma o papel do ambiente familiar na internalização dos valores e objetivos do negócio (Craig & Snook, 2014).

Perspectivas de sucessão

Questionados sobre a transmissão para futuras gerações, os entrevistados mostraram visões heterogêneas, refletindo dinâmicas familiares distintas. Alguns já planejam a terceirização da gestão (Respondente F) ou consideram a venda do negócio (Respondente A), caso não haja sucessores diretos interessados. Em outros casos, como o da Respondente G, há intenção de manter a empresa sob controle familiar, ao passo que a Respondente E enfatiza a liberdade de escolha da nova geração – podendo esta assumir cargos diretivos ou simplesmente permanecer como sócios-investidores.

Esses achados convergem com a literatura sobre empresas familiares, em que a continuidade do legado é vista como um aspecto determinante para a motivação organizacional (Chua et al., 2009; Piramanayagam & Dixit, 2023). Também corroboram o desafio de alinhar propósitos e valores de diferentes gerações, algo especialmente sensível no segmento de turismo (Goh & Lee, 2018).

Síntese da dimensão “motivação”

A dimensão motivacional do propósito organizacional revela um conjunto de valores e narrativas pessoais e familiares, fortemente enraizadas na história de fundação do negócio e na visão de longo prazo da família. A consolidação de tais elementos sustenta a identificação dos gestores com o negócio, contribuindo para a perpetuação do legado familiar e para a legitimação do propósito como força orientadora.

Conhecimento

A segunda dimensão – “conhecimento” – está relacionada ao grau de clareza e entendimento acerca do propósito organizacional (Rey & Bastons, 2019). A investigação evidenciou diferentes níveis de compreensão dos gestores sobre o conceito de propósito, bem como sobre sua articulação prática na rotina de trabalho. Segundo Fitzsimmons, Qin e Heffron (2022) os valores que a organização promove aos seus stakeholders, evidenciam o motivo por trás da sua existência e este bloco tratou sobre o entendimento e a transmissão do propósito nas organizações.

Propósito, missão e valores: convergências e divergências

Alguns entrevistados (B, C, E e F) demonstraram adotar uma visão mais estruturada de propósito organizacional, normalmente associada a consultorias ou programas de gestão (ex.: Sebrae, EAG Educação). Nesse grupo, missão, visão e valores são interpretados como ferramentas de orientação estratégica, articulando-se de forma coesa e servindo de referência concreta para decisões de negócio (Bailey & Selle, 2020). Por outro lado, gestores como D e G relataram entender tais diretrizes como uma formalidade pouco presente na operação, revelando uma lacuna prática entre o que está escrito e o que é efetivamente vivenciado.

A Respondente H, por sua vez, assumiu dificuldade conceitual ao distinguir propósito de valores e missão, sugerindo a necessidade de maior aprofundamento. Essa constatação corrobora Ingen et al. (2021), segundo os quais ainda há carência de consenso acerca do conceito de propósito, refletindo uma aplicação heterogênea nas organizações.

Formas de comunicação interna

Vários participantes (A, B, C, entre outros) mencionaram práticas para compartilhar o propósito ou valores junto às equipes, incluindo reuniões, materiais impressos, vídeos e até camisetas personalizadas. Notou-se, contudo, que a consistência dessas estratégias varia, enfrentando obstáculos como rotatividade de funcionários e limitação de recursos para treinamentos constantes (F, G, H). Tais achados dialogam com a literatura sobre as dificuldades de implementação de um propósito genuinamente compartilhado, em especial em empresas familiares com estruturas de gestão enxutas (Lleo, Rey, & Chinchilla, 2019). O propósito compartilhado proposto por estes autores, compreende o conhecimento do propósito, a identificação com o propósito e a contribuição para o propósito, no nível individual os autores reforçam comprometimento, proatividade e comportamento extracargo, o que, no nível coletivo, promovem unidade e lucratividade. As principais formas mencionadas pelos entrevistados, de comunicarem o propósito organizacional internamente se dão através de materiais impressos expostos na empresa, ações de integração, reuniões de equipe regulares, produções audiovisuais e até mesmo camisetas.

Engajamento de colaboradores e clientes

O propósito organizacional foi amplamente associado à satisfação dos funcionários e à criação de um ambiente de trabalho positivo (Nazir, Islam, & Rahman, 2021). Exemplos como o “pão solidário” (Respondente C) demonstram engajamento social e conexão com a comunidade, reforçando laços de identificação interna e contribuindo para a humanização do serviço (Kallmuenzer, 2023). Sobre a relação com os colaboradores, os entrevistados evidenciam a proximidade com aqueles que fazem parte da equipe há mais tempo. Inclusive nesses casos, são os colaboradores com maior desempenho, afinal a partir da identificação com a empresa e os membros da família, o senso de comprometimento é maior (Kallmuenzer, 2023).

No que diz respeito aos clientes, a percepção do propósito foi vista sobretudo como “bom atendimento” e hospitalidade calorosa. Embora parte dos entrevistados reconheça a relevância de comunicar o propósito de forma mais explícita (C, B), a maioria enfatiza que o hóspede percebe tais valores essencialmente via experiência. Essa constatação reflete o argumento de Kramer (2020) de que o propósito se materializa em ações diárias, construindo confiança e lealdade.

Síntese da dimensão “conhecimento”

As categorias emergentes indicam diferentes graus de conhecimento sobre o propósito, seja em sua dimensão conceitual, seja em sua aplicação cotidiana. Para alguns gestores, a formulação do propósito integra a estratégia empresarial; para outros, trata-se de uma noção pouco sistematizada e, em muitos casos, confundida com missão, visão e valores.

Ação

A terceira dimensão – “ação” – enfatiza a operacionalização do propósito, ou seja, até que ponto as práticas e decisões diárias refletem as diretrizes estabelecidas (Rey & Bastons, 2019). Identificaram-se, nesse aspecto, elementos relativos ao modelo de governança familiar, à profissionalização do negócio e ao alinhamento estratégico. O aspecto orientador é adotado por Bailey e Selle (2020) quando definem o propósito como o fundamento para toda decisão da empresa futura. As falas dos respondentes também se relacionam com o desafio das empresas familiares manterem o compromisso entre objetivos econômicos e socioemocionais (Chua et al., 2009).

A pesquisa apresenta relação entre a clareza do propósito organizacional e suas implicações a partir do grau de profissionalização da empresa, que, a contar da busca de conhecimento do gestor, promoveu as adaptações necessárias, encontrou o equilíbrio entre o propósito e a estratégia para que possa liderar ativamente a sua operacionalização (Chevreux, Lopez, & Mernard, 2018). Os entrevistados enfatizaram a importância dada aos processos que podem ser entendidos aqui como os sistemas que vão fazer o alinhamento entre a estratégia e o propósito organizacional (Trevor & Varcoe, 2017).

Governança familiar e tomada de decisão

Na maior parte das empresas investigadas, os fundadores já não exercem a gestão diária, atuando como conselheiros ou mantendo uma participação mais simbólica. Quando há envolvimento de vários membros da família, observa-se uma dinâmica decisória coletiva, na qual empresa e família frequentemente se entrelaçam (E, G, I), confirmando a tese de Chua et al. (2009) sobre a forte influência do núcleo familiar no direcionamento estratégico. Em contrapartida, alguns relatos (A, E, G) apontam dificuldades de alinhar visões entre gerações ou entre líderes com estilos gerenciais distintos, fato que reforça a necessidade de profissionalização e governança bem estruturada (Parada et al., 2020).

Propósito e práticas cotidianas

Para muitos gestores, a ação concreta do propósito se evidencia em: (1) Experiências de hospitalidade que refletem o cuidado com colaboradores e hóspedes. (2) Processos bem definidos, especialmente na área de recursos humanos, a fim de alinhar o comportamento dos funcionários com os valores e objetivos do negócio (Trevor & Varcoe, 2017). (3) Programas de treinamento e consultoria, com vistas à profissionalização (Respondentes B, C, E).

Apesar de reconhecerem o papel do propósito como uma força orientadora (Bailey & Selle, 2020), alguns entrevistados (F, H, G) relatam dificuldades em manter ações sistemáticas de integração e comunicação, devido tanto a limitações de recursos quanto à elevada rotatividade no setor.

Estratégia e identidade familiar

Surgiu também o interesse na profissionalização do negócio, associado à intenção de muitos gestores de se afastarem gradualmente das atividades operacionais e assumirem funções mais estratégicas. Essa busca por processos e consultorias indica a tentativa de harmonizar a cultura familiar – historicamente pautada pelo trabalho intenso dos fundadores – com práticas gerenciais modernas e sustentáveis (Chevreux, Lopez, & Mernard, 2018). Como observado nas falas de C e E, a expansão e a permanência no mercado requerem o alinhamento entre a identidade familiar e exigências de competitividade.

Síntese da dimensão “ação”

Nas categorias associadas à “ação”, os entrevistados buscam traduzir em práticas gerenciais aquilo que consideram o cerne de sua missão familiar. Tais resultados reforçam o papel do propósito como guia para tomada de decisões, estratégia de mercado e desenvolvimento organizacional (Rey & Bastons, 2019; Cruz et al., 2020).

Integração das dimensões: o entrelaçamento familiar e o propósito organizacional

De forma geral, os resultados confirmam o entrelaçamento entre a tríade “família, negócio e propriedade” (Daliborka, 2017) e a tríade “motivação, conhecimento e ação” (Rey & Bastons, 2019). Na prática, a identidade familiar permeia as decisões diárias, construindo um propósito único, dificilmente imitável por competidores (Kramer, 2020), mesmo que, em muitos casos, tal propósito não esteja formalmente explicitado. A dimensão “Família” representa o relacionamento entre os integrantes da organização e engloba as dimensões de “Motivação” como realização pessoal e organizacional e o “Conhecimento” que traz a clareza da contribuição. Já em “Negócio”, o trabalho em si representado pelo empreendedorismo da família, traz consigo as dimensões também de “Motivação” e ainda a “Ação” que se traduz no cumprimento e na prática do propósito. A dimensão “Propriedade” denota o pertencimento e aqui se relaciona com o “Conhecimento” e a “Ação”. No cruzamento dos dois modelos tridimensionais está o “Propósito Organizacional na Empresa Familiar” como o fruto da intersecção das demais dimensões.

A análise sugere que empresas familiares do turismo tendem a vivenciar o propósito organizacional como elemento cultural, associado a legados, vínculos emocionais e práticas cotidianas. A clareza ou ausência de clareza conceitual reflete diferentes graus de profissionalização, mas o componente familiar – responsável pela motivação de longo prazo e pela coesão interna – permanece como cerne do propósito, ainda que sem terminologia formal.

Esses achados reforçam contribuições teóricas sobre a força do propósito em negócios familiares (Craig & Snook, 2014; Chua et al., 2009), ao demonstrar como histórias de fundação e relacionamentos familiares constituem “matéria-prima” para a formulação de objetivos econômicos e socioemocionais (Piramanayagam & Dixit, 2023). Da mesma forma, indicam a importância de se investigar, em maior profundidade, os mecanismos de comunicação e implementação do propósito no nível do ecossistema – envolvendo colaboradores, clientes e comunidade (Ingen et al., 2021; Lleo, Rey, & Chinchilla, 2019).

Reflexões finais sobre os resultados

Os achados evidenciam que, nas empresas familiares do turismo, a dimensão histórico-cultural desempenha papel fundamental na conformação do propósito. Mesmo sem uma declaração formal ou plena consciência conceitual, os participantes reforçam valores e práticas que, na essência, convergem para a ideia de “razão de ser” (Collins & Porras, 2008; Rey & Bastons, 2019).

Todavia, o grau de efetividade dessa implementação depende, em grande medida, da capacidade de liderança em transmitir, alinhar e operacionalizar o propósito, tanto internamente (na gestão de pessoas) quanto externamente (na comunicação de marca, na relação com clientes e na atuação em associações empresariais). Verifica-se, assim, um potencial para que as empresas familiares fortaleçam suas estratégias de engajamento e sustentabilidade, caso invistam em maior clarificação e sistematização do propósito – sobretudo em contextos de sucessão, nos quais a motivação das novas gerações se mostra decisiva para a longevidade do negócio (Goh & Lee, 2018).

Em síntese, a análise confirma a relevância do propósito organizacional como constructo capaz de englobar valores familiares, objetivos de negócio e orientação para stakeholders, oferecendo um arcabouço robusto para entender as singularidades das empresas familiares do turismo. As evidências reforçam a pertinência de aprofundar estudos nesse recorte, explorando metodologias que deem voz às gerações em transição e que avaliem mais precisamente o impacto do propósito na performance e na satisfação de clientes e colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do propósito organizacional em empresas familiares do setor de turismo, conforme apresentada nesta pesquisa, confirma tanto sua complexidade quanto sua relevância estratégica. Observou-se que, ao mesmo tempo em que as organizações familiares costumam carregar um forte legado histórico e cultural, marcado pelas histórias de fundação e pelos valores transmitidos ao longo das gerações (Chua et al., 2009; Craig & Snook, 2014), elas enfrentam desafios cada vez maiores na harmonização desse legado com demandas de competitividade, profissionalização e sustentabilidade (Piramanayagam & Dixit, 2023). Nessas circunstâncias, o propósito emerge como um elo entre a tradição familiar e as expectativas contemporâneas de mercado, podendo funcionar como uma “ponte” que conecta a essência do negócio às novas gerações de gestores e consumidores.

Os achados evidenciam também a heterogeneidade nas formas de compreender e praticar o propósito organizacional. Enquanto algumas empresas demonstram clareza conceitual e investem em consultorias, treinamento de equipes e formalização de diretrizes (missão, visão e valores), outras privilegiam a prática cotidiana e não veem a necessidade de codificar discursos. Essa disparidade aponta para a importância de se considerar o grau de profissionalização e maturidade de gestão ao se investigar o propósito organizacional (Kraus et al., 2020). Ademais, a pesquisa reforça a ideia de que a transformação do discurso em ação é condição essencial para se alcançar maior legitimidade, sobretudo entre as novas gerações de líderes e colaboradores, que demandam coerência entre valores e práticas (Hurst, 2014; Kramer, 2020).

No que tange às organizações familiares do turismo, especificamente, ficou evidente que a continuidade do legado familiar não pode mais se sustentar apenas na história de fundação ou na tradição construída. As mudanças socioeconômicas e a evolução do perfil dos viajantes, aliadas à crescente preocupação com temas como sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, requerem posturas inovadoras que dialoguem com o propósito individual dos gestores e com o propósito institucional do negócio (Ingen et al., 2021; Kotler et al., 2021). Nesse contexto, o alinhamento entre legado e inovação representa não apenas um diferencial competitivo, mas também um fator crucial de sobrevivência a médio e longo prazo.

A presente pesquisa contribui para a consolidação do propósito organizacional como objeto de estudo em empresas familiares do setor de turismo, evidenciando lacunas e possibilidades de avanço teórico em diferentes frentes. Em primeiro lugar, os achados fortalecem o entendimento de que o propósito organizacional transcende o mero alinhamento entre missão, visão e valores, assumindo uma função estruturante na cultura e estratégia empresariais. Essa constatação se alinha a teorias já consolidadas em comportamento organizacional e gestão estratégica, mas amplia a discussão ao demonstrar como o elemento familiar – com suas histórias, vínculos e tradições – intensifica a resiliência ou a fragilidade do propósito em contextos competitivos e em constante transformação.

Em segundo lugar, os resultados reforçam a necessidade de abordagens interdisciplinares, ao passo que o fenômeno do turismo envolve dinâmicas socioculturais, interações humanas intensas e expectativas de hospitalidade, além de dimensões econômicas e ambientais. Assim, teorias derivadas da administração, marketing, psicologia e estudos de família podem ser combinadas para analisar como a motivação individual e coletiva (oriunda do legado familiar) se transforma em práticas gerenciais. Desse modo, a pesquisa indica que o enraizamento do propósito no núcleo da cultura familiar não impede a adoção de inovações ou práticas de sustentabilidade; ao contrário, pode viabilizar uma transição mais coesa quando a organização enfrenta o desafio de se adaptar às novas demandas de mercado ou às mudanças de geração.

Terceiro, ao destacar a importância do entrelace entre herança familiar e construção de sentido organizacional, este estudo suscita reflexões acerca da convergência entre teorias de sucessão, governança familiar e visão baseada em recursos intangíveis. O fato de muitas empresas analisadas não formalizarem o propósito, mas, mesmo assim, usufruírem de determinados benefícios – como maior engajamento de colaboradores ou fidelização de clientes – sugere que o propósito pode operar como um recurso dinâmico: ao mesmo tempo, contribui para a diferenciação competitiva e pode ser reinventado conforme a empresa avança em ciclos de profissionalização ou passa pela sucessão de gerações. Tal perspectiva levanta questionamentos sobre a natureza processual do propósito: até que ponto ele permanece estático e até que ponto se reconfigura em resposta aos dilemas próprios de cada estágio do ciclo de vida organizacional.

Por fim, a pesquisa realça brechas conceituais no que tange à integração de responsabilidade socioambiental ao propósito organizacional em negócios familiares do turismo. Embora a literatura sugira que o propósito tenda a englobar práticas sustentáveis e relacionamento com a comunidade, poucos foram os exemplos claros dessa convergência no campo empírico. Esse aspecto demanda novas investigações que relacionem modelos de propósito a indicadores de impacto social e ambiental, para que se possa discernir se tais lacunas decorrem de falta de clareza conceitual, de barreiras operacionais ou de fatores contextuais. Nesse sentido, abre-se espaço para revisitar e ampliar teorias de stakeholder engagement,

marketing societal e sustentabilidade corporativa sob a ótica singular de empreendimentos familiares e suas estratégias de perpetuação.

Os achados deste estudo oferecem diretrizes valiosas para gestores e herdeiros de empresas familiares do turismo que desejam não apenas manter, mas também consolidar e ampliar seu desempenho competitivo em um mercado em rápida transformação. Primeiramente, ao revelar como o propósito organizacional – mesmo quando não explicitado formalmente – permeia comportamentos, valores e decisões, esta pesquisa sugere a necessidade de uma profissionalização crescente na gestão do propósito. Investir em consultorias, treinamento contínuo de equipes e processos de governança familiar pode contribuir para que o discurso de missão, visão e valores seja traduzido em metas, práticas e processos claros, reforçando tanto a satisfação dos colaboradores quanto a percepção de valor do cliente.

Um segundo ponto prático é a integração do propósito à estratégia de hospitalidade. Em um setor no qual a experiência do turista depende de interações humanas de qualidade, a formalização e disseminação do propósito ampliam o engajamento dos funcionários e melhoram o atendimento ao hóspede, fortalecendo a reputação do estabelecimento. De modo concreto, gestores podem alinhar recrutamento e seleção às diretrizes do propósito, priorizando candidatos cujas convicções e comportamentos sejam compatíveis com os valores familiares. Além disso, políticas de reconhecimento e planos de carreira baseados em indicadores de alinhamento cultural podem diminuir a rotatividade de funcionários – algo especialmente relevante em serviços que demandam alto grau de empatia e conhecimento tácito.

Terceiro, o legado histórico das empresas familiares pode ser melhor explorado como componente de diferenciação de mercado. Ao associar narrativas familiares e valores fundacionais à comunicação de marketing, cria-se uma identidade de marca autêntica, capaz de atrair tanto o público que valoriza histórias inspiradoras quanto segmentos que buscam experiências genuínas e sustentáveis. Nesse sentido, campanhas que utilizem as trajetórias de fundadores, depoimentos de diferentes gerações e parcerias com a comunidade local podem evocar o sentido de pertencimento e hospitalidade inerentes ao negócio familiar.

Adicionalmente, o estudo aponta que o propósito organizacional pode servir como ferramenta para gestão de conflitos e planejamento sucessório. A clareza sobre as razões de ser do empreendimento contribui para que cada geração compreenda o legado e os objetivos de longo prazo da família, diminuindo disputas que possam minar a unidade da organização. Aqui, a implementação de conselhos familiares, a elaboração conjunta de acordos societários e a definição transparente de papéis na sucessão podem ser balizados pelo propósito, servindo como “guia” para decisões que favoreçam a coesão interna e a continuidade do negócio.

Por fim, gestores são incentivados a adotar uma postura reflexiva quanto à evolução do propósito em meio às mudanças de mercado. Incorporar tendências como transformação digital, turismo sustentável e experiências personalizadas exige que o propósito se mantenha vivo e adaptável, sem perder seus elementos essenciais. Nesse sentido, a adoção de indicadores de impacto (econômico, social e ambiental) pode facilitar a avaliação objetiva de resultados, balizando ajustes no propósito, nas práticas operacionais e na estratégia de expansão. Ao alinhar o discurso de legado com a efetiva criação de valor para stakeholders, as empresas familiares do turismo podem se diferenciar, consolidar sua posição competitiva e construir relações mais duradouras e significativas com colaboradores, clientes e comunidades.

Limitações e pesquisas futuras

Como limitações, a pesquisadora percebeu que o momento de aplicação das entrevistas coincidiu com a alta temporada em Balneário Camboriú, se não com ela já acontecendo, mas com os preparativos para ela no final do ano de 2023. Por conta disso, as entrevistas tiveram um mês de recesso em dezembro, a pedido dos entrevistados para retornarem em janeiro. Outra limitação se deu pela própria aplicação da amostragem sequencial em “bola de neve”, uma vez que pode representar um direcionamento dos entrevistados a partir de suas relações. Essa limitação também se evidencia pela relação dos entrevistados com associações e entidades voltadas ao turismo, o que pode representar que estes já podem conduzir a um pensamento gerencial. Para estudos futuros recomenda-se que o conhecimento sobre o propósito organizacional nas empresas familiares do turismo seja expandido a partir de investigações que levem em conta outros pontos de vista, ao estudar a percepção do consumidor e também pela perspectiva do colaborador. Apresenta-se interessante também a realização de pesquisa que avalie e compare o resultado financeiro a partir da aplicação do propósito organizacional em empresas familiares no turismo. Ademais, como sugestão de pesquisas futuras, aquelas que investiguem a presença do propósito organizacional nas estratégias de comunicação de marketing, ao analisar os esforços feitos pela empresa ao comunicar-se com seus públicos.

REFERÊNCIAS

- Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2018). 9 out of 10 people are willing to earn less money to do more meaningful work. *Harvard Business Review*. Recuperado em junho de 2022 de: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>
- Aziz, A. (2019). The power of purpose. *Kantar Purpose 2020 Study*.
- Bailey, C., & Selle, S. (2020) Putting your purpose into practice: Why introspection is essential for building a successful brand. *Journal of Brand Strategy*, 9(3), 222-230.
- Bani-Melhem, S. (2020) What mitigate and exacerbate the influences of customer incivility on frontline employee extra-role behaviour? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 38-49.
- Bardin, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Beni, M. C., & Moesch, M. (2017) A teoria da complexidade e o ecossistema do turismo. *Revista Turismo – Visão e Ação*, 19(3).
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., Edinger-Schons, L. M., & Neureiter, M. (2023). Corporate purpose and employee sustainability behaviors. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 963-981.
- Business Roundtable (2019). Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote An Economy That Serves All Americans. Recuperado em setembro de 2021 de: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- Calder, B. J. (2022). Customer interaction strategy, brand purpose and brand communities. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 747-757.
- Campos, C. J. G. (2004) Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611-614.
- Cardona, P., & Rey, C. Management by missions: connecting people to strategy through purpose. Springer Nature Switzerland AG: Palgrave Macmillan, 2022.
- Cheron, C., Salvagni, J., & Colomby, R. K. (2021). The qualitative approach interview in Administration: A guide for researchers. *Revista de Administração Contemporânea*. Advance online publication.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009), An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Collins, J. C., & Porras, J. J. (2008). CMR Classics: organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 50(2), 117-137.
- Costa Júnior, R. A., & Soares Nunes, T. (2023). O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais à gestão da mudança. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 28, e29487. Recuperado de: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/29487>
- Craig, N., & Snook, S. (2014). From Purpose to Impact: figure out your passion and put it to work. *Harvard Business Review*, 92(5), 104-111.
- Cruz, N., Pires de Almeida, F., Herédia-Colaço, V. (2020). Purpose Driven Business – latest fad or the ultimate sustainable competitive advantage? Lisboa: Católica.
- Daliborka, B. (2017). The Three Dimensional Development Model of Family Business. *J. Bus. Econ. Policy*, 4, 51-54.
- Debevec, K., Schewe, C. D., Madden, T. J., & Diamond, W. D. (2013). Are today's millennials splintering into a new generational cohort? Maybe! *Journal of Consumer Behaviour*, 12, 20-30.
- Dewettinck, K., & Defever, E. (2020). The case for purpose: demystifying the field. Ghent, Bélgica: Vlerick Business School.
- Domingues, I. (2011). Uma nova consciência nos negócios: empresas em benefício do mundo. São Paulo: Aquariana.
- Drucker, P. F. The practice of management. Oxford: Elsevier Ltd, 2007.
- EAG Educação. (2022) Código de Cultura: o que é? Saiba como fazer um culture code para a empresa. Recuperado em fevereiro de 2024 de: <https://eag.com.br/blog/codigo-de-cultura-o-que-e-saiba-como-fazer-um-culture-code-para-a-empresa/>
- EY Beacon Institute. (2016). The state of the debate on purpose in business. Recuperado em fevereiro de 2024 de: <https://kiteinsights.com/hubfs/EY-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business-EXTERNAL-1.pdf>
- Fitzsimmons, A. B., Qin, Y. S., & Heffron, E. R. (2022). Purpose vs mission vs vision: persuasive appeals and components in corporate statements. *Journal of Communication Management*, 26(2), 207-219.
- Florez Jiménez, M. P., Lleo, A., McNeely, E., & Rey, C. (2023). Enhancing the Sense of Community and Collaboration among Employees through Purpose Implementation: an empirical analysis using dyadic data. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=4392252>
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.
- Godoy, A., & Brustein, J. Análise de dados nas metodologias qualitativas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020.
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Hajdas, M. K. (2021). The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations. *Journal of Brand Management*, 28, 359-373.
- Harvard Business Review Report. (2015). The Business Case for Purpose.

- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.
- Hollis, N. (2016). The meaningful brand: How strong brands make more money. *The Meaningful Brand: how strong brands make more money*, 1-225.
- Howkins, J. *Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.
- Hurst, A. *The Purpose Economy: how your desire for impact, personal growth and community is changing the world*. Elevate, 2014.
- Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. (2018). *Organisational Purpose: the Construct and its Antecedents and Consequences*. Cambridge: Cambridge Judge Business School, University of Cambridge. Working Paper, n. 02/2018.
- Van Ingen, R., Peters, P., De Ruiter, M., & Robben, H. (2021). Exploring the meaning of organizational purpose at a new dawn: The development of a conceptual model through expert interviews. *Frontiers in psychology*, 12, 675543.
- Jones-Khosla, L. A., & Gomes, J. F. S. (2023). Purpose: From theory to practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 90-103.
- Kallmuenzer, A., Bichler, B., Petry, T. and Valeri, M. (2023), Employee perceptions of corporate social responsibility activities: the case of family firms. *European Business Review*, 35(5), 600-623.
- Kallmuenzer, A., & López-Chávez, B. A. (2024). Tourism/Hospitality and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 852-859.
- Kasasa. (2019). Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z Explained. Recuperado em junho de 2021 de: <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>
- Kramer, M. (2020). Driving profit and doing good: the transformational power of purpose. *Journal of Brand Strategy*, 9(3), 231-239.
- Kraus, S., Kallmuenzer, A., Stieger, D., Peters, M., Calabro, A. (2018). Entrepreneurial paths to family firm performance. *Journal of Business Research*, 88, 382-387.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kusa, R., Suder, M., Barbosa, B., & Duda, J. (2022) Entrepreneurial behaviors that shape performance in small family and non-family hotels during times of crisis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1545-1575.
- Lancaster L., & Stillman D. (2002). *When generations collide: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. Nova York: Harper Collins.
- Leaders on Purpose. (2019). *Purpose-driven Leadership for the 21st Century: How Corporate Purpose is fundamental to reimagining Capitalism*. Leaders on Purpose, 2017-2019 Global CEO Study.
- Lleo A., Bastons M., Rey C., & Ruiz-Perez F. (2021). Purpose Implementation: Conceptualization and Measurement. *Sustainability*, 3(4), p. 1921.
- Lleo, A., Rey, C., & Chinchilla, N. (2019). Measuring the Purpose Strength. In: Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (eds). *Purpose-driven Organizations*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Maheshwari, A. K. (2024). Workplace Well-being From Development of Consciousness Through Purposeful Leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 21(2), 206-223.
- Mathur, A., Moschis, G. P., & Lee, E. (2003). Life events and brand preference changes. *Journal of Consumer Behaviour: an international research review*, 3(2), 129-141.
- Mazutis, D., & Ionescu-Somers, A. (2015). Keeping it real – How authentic is your corporate purpose? *International Institute for Management Development and Burson- Marsteller*. Recuperado em junho de 2023 de: <https://pt.slideshare.net/slideshow/keeping-it-real-how-authentic-is-your-corporate-purpose/46988537>
- McColl, J., & Ritch, E. (2020). Brand Purpose: Perspectives and Purchase Behaviour of Generation Z: An Abstract. *Developments in Marketing Science: proceedings of the Academy of Marketing Science*, 363-364.
- Merrilees, B., Miller, D., & Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city brand meanings. *European Journal of Marketing*, 46(7), 1032-1047.
- Mousa, M., Arslan, A., & Abdelgaffar, H. (2023). Psychological contract of employees in family-owned hotels: the role of talent management practices. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1306-1319.
- Narayanan, S., & Das, J. R. (2021). Can the marketing innovation of purpose branding make brands meaningful and relevant? *International Journal of Innovation Science* (no prelo).
- Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021) Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: a self-determination theory perspective, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123-133.
- O'Brien, D., Main, A., Kounkel, S., & Stephan, A. R. (2019). Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today? Recuperado em setembro de 2021 de: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations-global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>.
- Oswald, F. J. (2019). Ethical dilemmas and purpose-led decision-making. Do the right thing for whom? In: *Perspectives on Purpose: Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century*, ed. M. S. Montgomery. New York, NY: Routledge, 24-34.
- Paiva Júnior, F. G. de, Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. de. (2011). *Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração*. Revista de Ciências da Administração, 13(31), 190-209.
- Parada, M., Müller, C., & Gimeno, A. (2016), Family firms in Ibero-America: an introduction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 219-230.

- Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., & Bonet, E. (2020). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639-654.
- Prem Baba, Sri. (2016). Propósito: a coragem de ser quem somos. Rio de Janeiro: Sextante.
- Piramanayagam, S., & Dixit, S. K. (2023). Mayday, Mayday: Falling off a legacy. *Teaching Cases in Tourism, Hospitality and Events*, 182-190. CABI International.
- Purpose Playbook (2020). Purpose Playbook: Putting Purpose into Practice with Shared Value. FSG and Shared Value Initiative. Recuperado em setembro de 2021 de: https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2023/05/FSG-SVI_Purpose-Playbook_Portuguese.pdf
- Qin, Y. S., DiStaso, M., Fitzsimmons, A. B., Heffron, E. R., & Men, L. R. (2022). How purpose-driven organizations influence corporate actions and employee trust during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Strategic Communication*, 16(3), 426-443.
- Radley Yeldar (2018). Fit for purpose. RY Purpose Report.
- Rey, C., & Bastons, M. (2019). Three dimensions of purpose: Knowledge, motivation, and action. In: Purpose-driven organizations: management ideas for a better world, 29-41. Cham: Springer International Publishing.
- Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). Purpose-driven Organizations. Palgrave Macmillan, Cham.
- Ribeiro, M. F., Costa, C. G. da, & Ramos, F. R. (2024). Exploring Purpose-Driven Leadership: Theoretical Foundations, Mechanisms, and Impacts in Organizational Context. *Administrative Sciences*, 14(7), 148.
- Ricart J. E., & Rey C. (2022) Purpose in Corporate Governance: The Path towards a More Sustainable World. *Sustainability*, 14(8), 4384.
- Sampieri, R. (2013). Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Penso.
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 143-157, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid Madrid, España.
- Silva, L. F. da, & Russo, R. de F. S. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 1-6.
- Veal, A. J. (2011). Metodologia de pesquisa em lazer e turismo. São Paulo: Aleph.
- Wang, D., Wang, L., & Chen, L. (2018), Unlocking the influence of family business exposure on entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 951-974.
- Williams, R. I., Jr., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1), S63-S82.

DISPONIBILIDADE DOS DADOS

Os dados de pesquisa não foram disponibilizados pelos autores.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Daniella Cristina Rebelo: Redação do manuscrito original, Administração do projeto, Análise de dados, Pesquisa, Redação – revisão e edição.

Pablo Flôres Limberger: Supervisão, Metodologia.

Editor: Luiz Carlos da Silva Flores

Editor convidado: Tércio Pereira