

GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA REVISÃO DE LITERATURA

COMPETENCE-BASED MANAGEMENT IN A FAMILY BUSINESSES: A LITERATURE REVIEW

Roseli Nascimento dos Anjos Barboza¹
Stefany Cristina de Campos²
Luci Mendes de Melo Bonini³

RESUMO: Estuda-se a gestão por competência nas empresas familiares. São objetivos deste estudo: estudar o conceito de gestão por competência nas organizações e identificar e descrever o estado da arte dos estudos sobre a gestão por competência na gestão das empresas familiares. Trata-se de revisão de literatura narrativa, uma revisão de literatura, realizada na base de dados Google Acadêmico®, recorte temporal da busca foi de 2000 a 2020. Os resultados mostraram que a maioria dos trabalhos publicados estão em inglês, seguidos de trabalhos em espanhol nos quais em alguns observou-se estudos de caso em outros a proposta de estrutura de uma gestão por competência e outros há ainda que fazem reflexões e propostas teóricas. Concluiu-se que, em empresas familiares, embora haja pouca pesquisa em bases de dados abertas, que existem pesquisadores interessados no tema, uma vez que esse modelo de gestão pode ir ao encontro de soluções para a complexidade dos interesses internos, para que haja a sucessão e a família tenha estabilidade financeira ao longo de gerações e ao mesmo tempo possa oferecer produtos/serviços de qualidade, com competitividade e excelência.

112

Palavras-chave: Gestão por competência. Empresas familiares. Governança corporativa.

ABSTRACT: Competency-based management is studied in family businesses. The objectives of this study are: to study the concept of management by competence in organizations and identify and describe the state of the art of studies on management by competence in the management of family businesses. This is a narrative literature review, a literature review, carried out in the Google Scholar database, the time frame of the search was from 2000 to 2020. The results showed that most of the published works are in English, followed by works in Spanish in which some studies were observed of case in others the proposal of a structure of a management by competence and there are still others that make reflections and theoretical proposals. It was concluded that, in family businesses, although there is little research in open databases, there are researchers interested in the subject, since this management model can meet solutions for the complexity of internal interests, so that there is a succession and the family has financial stability over generations and at the same time can offer quality products/services, with competitiveness and excellence.

Keywords: Competency-based management. Familiar businesses. Corporate Governance.

¹Estudante do curso superior de tecnologia em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes. E-mail: roseli.barboza@fatec.sp.gov.br.

²Estudante do curso superior de tecnologia em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes. E-mail: stefany.campos@fatec.sp.gov.br.

³Docente no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes. E-mail: luci.bonini@fatec.sp.gov.br.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares nascem da iniciativa empreendedora, seguindo um projeto, um sonho ou um desafio de vida. Muitas dessas empresas foram fundadas por seus fundadores para criar um negócio que pensasse no futuro das crianças. Para Tillmann e Grzybowski (2005) ensinam que o grau de envolvimento dos familiares na gestão de uma empresa é estabelecido pelo fundador.

A preocupação do empresário ao iniciar uma empresa é gerar lucro e prosperidade para que a empresa possa estar no caminho do sucesso tanto sob seu comando quanto para seus sucessores. A maioria das empresas familiares tem donos de empresas como principais gerentes e executivos, o que muitas vezes leva a problemas de gestão.

Em muitas empresas familiares, os gestores precisam distinguir os interesses da família dos interesses da empresa e se esforçar para minimizar o conflito entre família e empresa. Essa diferenciação de interesses proporcionará aos gestores um equilíbrio entre a gestão da empresa e os interesses familiares (FREITAS; BARTH, 2012).

Esta pesquisa tem como questionamento: Existem estudos acerca de conceitos e práticas de gestão por competência em empresas familiares? Daí, decorrem os seguintes objetivos: i) estudar o conceito de gestão por competência nas organizações; ii) identificar e descrever o estado da arte dos estudos sobre a gestão por competência na gestão das empresas familiares.

Trata-se de revisão de literatura a partir da base de dados Google Acadêmico®. Este trabalho se justifica uma vez que as pesquisadoras estão ligadas a um curso de gestão em recursos humanos e de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 90% das empresas no Brasil são empresas familiares e são responsáveis pela produção de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e dispõem de cerca de 75% da força de trabalho do País (SEBRAE, 2021).

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

Empresas familiares são normalmente caracterizadas pela participação dos membros de uma mesma família em sua criação, gestão e evolução. Oliveira (2010) afirma que a empresa familiar é caracterizada pela sucessão do poder de maneira hereditária de uma ou mais famílias.

Há as seguintes definições de empresa familiar (adaptado de Ribeiro, 2008, p. 13):

- Empresa familiar é controlada por uma única família (BARRY, 1999).

- Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade (LANSBERG; PERROW; ROGOLSKY, 1988).
- Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes (GALLO; SVEEN, 1991).
- Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle (WARD, 1999).
- Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração (HANDLER, 1989).
- Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam (BORK, 1986).

Casillas (2005 apud BASTOS *et al.*, 2016), pontua as seguintes características de uma empresa familiar: propriedade ou controle da empresa: participação da família no capital da empresa; poder exercido pela família sobre a empresa: trabalho que alguns membros da família exercem na empresa e intenção de que a empresa passe para as gerações futuras. Em outras palavras, empresas familiares são definidas como organizações integradas, dirigidas e controladas pelos membros de uma família que detêm a propriedade e desenvolvem uma atividade econômica que gera renda para o núcleo familiar (BASTOS *et al.*, 2016).

As empresas familiares, necessitam identificar, ao longo da sua existência, suas forças e fraquezas, a fim de melhorar seu processo de gestão. organizar para ter bons resultados. Para Peçanha e Saulo (2015) as principais fraquezas das empresas familiares são: os conflitos entre os interesses da família e os da empresa, o emprego e promoção de parentes por nepotismo, em detrimento da qualificação profissional, a resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança, a falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros e a apropriação de recursos da organização para membros da família. Porém, também existem as principais vantagens como: a lealdade dos empregados, a sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais, possui um sistema de decisão mais rápido, maior humanismo

nas relações e a continuidade do negócio, pela sucessão de familiares capacitados e competentes.

A administração das empresas familiares deve-se realizar com cuidado, uma vez que pode haver conflitos trabalhando com a família, sendo problemas entre gestores, herdeiros e familiares. Deve-se iniciar em uma empresa familiar um planejamento estratégico, o qual vem se tornando cada vez mais importante, pois visa o futuro da empresa e da família que a administra (FREITAS; BARTH, 2012)

No que diz respeito aos sucessores, embora não haja critérios formais pré-determinados para sua seleção e nem todos tenham recebido formação acadêmica ou preparação profissional com experiência externa, há casos em que os herdeiros provaram que têm as competências e a capacidade de gerir o negócio. A experiência prática e o fato de terem sido incorporados à organização familiar desde cedo parecem ser suficientes para que os sucessores continuem na gestão do negócio e servem de critério para sua seleção. Além disso, os pais ou parentes consideram idade, experiência, maturidade e demonstração de habilidades necessárias para continuar administrando o negócio (FREITAS; BARTH, 2012).

Bastos *et al.* (2016) entendem que numa empresa familiar devem ser considerados os fatores o processo de crescimento e a profissionalização, as ameaças do desaparecimento, a mudança geracional e o vínculo. Os autores entendem que o processo de internacionalização, que é fundamental para esse tipo de empresa, exige um grau de profissionalização, preparação e mudança de mentalidade diante do risco e da diversificação, além de considerar que em uma economia, há exportadores e importadores advindos de pequenas e médias empresas, algumas delas familiares.

2.2 Gestão por competência em empresas familiares

A competência é uma forma de usar a inteligência que desenvolve o conhecimento adquirido através da prática envolvendo recursos que criam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, mas que tem por finalidade gerar soluções para os problemas colocados (SOUSA; VASCONCELOS, 2021). Os mesmos autores acrescentam que esse conceito foi desenvolvido a partir do pressuposto de que as pessoas possuem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Neste sentido ainda se acrescenta aí, o conceito de meritocracia (SOUSA; VASCONCELOS, 2021).

A introdução de abordagens baseadas em competências no ambiente corporativo começou por volta de 1970 e seu desenvolvimento e uso desde então tem sido rápido.

McClelland (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006) descobriu que competências como sensibilidade interpessoal, consideração positiva intercultural e habilidades gerenciais se diferenciavam das demais, até então.

Não importa se é uma empresa familiar, o importante que o administrador da empresa familiar precisa saber é formar uma equipe de trabalho, retendo pessoas certas, aplicando as habilidades e a competências dos familiares envolvidos, preparando-os para um trabalho cada vez melhor, a fim de conduzir o desempenho excelente, liderando e conduzindo (NASCIMENTO, 2015). A gestão tem a proposta de planejar, captar, desenvolver avaliar, organizar as competências de cada colaborador para alcançar os objetivos da empresa familiar.

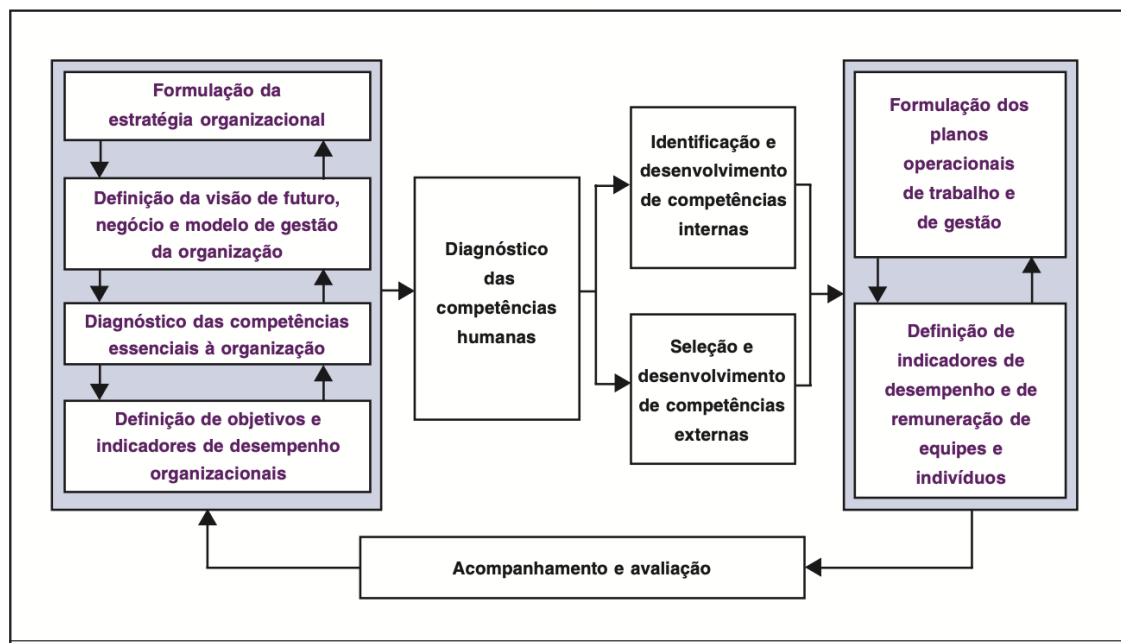
Para Chiavenato (2008) o primeiro passo para o sucesso de um gestor é ter ao seu lado colaboradores competentes e isso, é possível quando se sabe formar equipes de trabalho, atrair e reter as pessoas certas, usar as habilidades das pessoas de forma adequada, treiná-las e prepará-las para um trabalho melhor, recompensá-las pelo esforço contínuo de excelência no desempenho e, o mais importante, saber liderar e ser entusiasmado.

No caso das empresas familiares, a gestão por competência nem sempre ocorre, uma vez que nem sempre as equipes e as pessoas envolvidas têm as competências desenvolvidas para a empresa, ou ainda, até mesmo interesse, ou ainda também, não se leva em conta a meritocracia. O mérito é um meio concedido igualmente a cada indivíduo que deseja demonstrar sua capacidade de realização produtiva por meio de "inteligência, talento e comprometimento" para se destacar do grupo de acordo com sua força de realização e desempenho, no entanto há dissonância com relação esse conceito, já que o discurso da meritocracia é minoritário na maioria das organizações. O paternalismo se perpetua na organização e promove o patrocínio, relações pessoais, carências, QI, nepotismo etc. são práticas sociais comuns nas empresas familiares (BARBOSA 2014).

Existe a hipótese de que quando um modelo de gestão de pessoas baseado em competências é introduzido em uma organização, pode resultar em maior meritocracia, dependendo de suas práticas organizacionais, pois a competência é uma forma de avaliar os indivíduos (SOUZA; VASCONCELOS, 2021). Segundo os mesmos autores, em um mundo globalizado capital financeiro, físico, humano e organizacional deixaram de ser uma vantagem competitiva se os concorrentes tentarem imitar. Melhor dizendo, as organizações devem desenvolver competências fundamentais que são difíceis de serem imitadas pelo mercado.

As empresas familiares podem adotar a gestão por competências para orientar seus colaboradores/familiares, para planejar, desenvolver e avaliar a organização.

Figura 1. Modelo de gestão por competência



Fonte: Brandão, Guimarães, 2001

Sabe-se que mundo está em constante mudança e hoje há necessidade de se reter talentos dentro das organizações e as competências humanas e por isso as empresas familiares precisam saber lidar com a gestão por competências, partindo das competências essenciais à organização de modo a alcançar resultados positivos por meio desta gestão a partir de diagnósticos, seleção desenvolvimento do seu capital social (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

As competências essenciais servirão de base para a vantagem competitiva de uma organização e farão com que a organização mude ou se adapte e inove. Essas mudanças também afetarão os indivíduos, pois eles precisam desenvolver ou refinar novas habilidades fundamentais por meio de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) para desenvolver suas atividades (SOUZA; VASCONCELOS, 2021).

Brito e Leone (2012) ensinam que o conhecimento consiste em um corpo de conhecimento, que se refere às teorias, conceitos e fundamentos que orientam a boa prática organizacional; a competência é a capacidade de aplicar o conhecimento por meio de treinamento, experiência pessoal e experiência profissional. As dimensões de atitude estão relacionadas ao querer ser e/ou fazer as coisas, e estão relacionadas aos comportamentos para alcançar a eficiência e eficácia organizacional. Os autores concluíram que os gestores

familiares estão cientes dessa dimensão e a colocam em uma escala entre 'muito importante' e 'muito importante'.

Bittencourt (2009, pp. 12-16) pontua as categorias das competências:

- **Competências técnicas:** de domínio apenas de determinantes especialistas. Exemplos: Saber diagramar textos – competência específica de diagramador de livros, revistas e jornais. Saber pilotar carretas conforme o tipo de carga – competência específica de motoristas de cargas.
- **Competências intelectuais:** competências relacionadas com aplicação de aptidões mentais. Exemplos: ter presença de espírito, ter capacidade de percepção e discernimento das situações.
- **Competências cognitivas:** competências que é um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento. Exemplos: saber lidar com conceitos e teorias: saber fazer generalizações; saber aplicar terminologias e elaborar classificações.
- **Competências relacionais:** competências que envolvem habilidades práticas de relações e interações. Exemplos: saber relacionar-se em diversos níveis, saber fazer-se representar em situações especiais, saber interagir com diferentes áreas.
- **Competências sociais e políticas:** competências que envolvem ao mesmo tempo relações e participações na atuação em sociedade. Exemplos: saber manter relações e convivências com as pessoas, grupos, associações, saber exercer influências em grupos sociais para objetivos de interesse de associações, comunidades e regiões.
- **Competências didático-pedagógica:** competências voltadas para a educação e ensino. Exemplos: saber ensinar e treinar obtendo resultados de aprendizagem; saber tornar interessante as apresentações; saber planejar as aulas de acordo com os preceitos pedagógicos.
- **Competência metodológicas:** competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos. Exemplos: saber organizar o trabalho da equipe; saber definir roteiros e fluxos de serviços; saber elaborar normas de procedimento.
- **Competências de liderança:** são competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir as pessoas para diversos fins e objetivos na vida profissional e social. Exemplos: saber obter adesão para causas filantrópicas, saber organizar e conduzir grupos comunitários.
- **Competências empresariais e organizacionais:** são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial

Dessa forma, se pode ver que a gestão por competência, tem a ideia de organizar a empresa, as pessoas, os colaboradores, a fim de assegurar resultados, garantir o sucesso e desenvolvimento da empresa, ou seja a gestão por competência é um processo em que todos da empresa devem colaborar.

MÉTODO

Trata-se de revisão de literatura narrativa. uma revisão de literatura, realizada na base de dados Google Acadêmico®, utilizando os seguintes descritores: GESTÃO POR COMPETÊNCIA X EMPRESAS FAMILIARES; GESTÃO POR COMPETÊNCIA e

seus correlatos em inglês. O recorte temporal da busca foi de 2000 a 2020, dada a dificuldade de se encontrar trabalhos específicos com o tema.

A pesquisa resultou em 11 trabalhos acadêmicos em acesso aberto, entre os quais trabalhos de conclusão de curso, dissertações e artigos científicos. Os trabalhos foram lidos e resumidos a fim de que se identificassem os pontos importantes para responder-se à pergunta de pesquisa: Existem estudos acerca de conceitos e práticas de gestão por competência em empresas familiares?

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para Brito e Leone (2012) a competência organizacional tem diferentes níveis: essenciais, organizacionais e individuais, onde a primeira inclui habilidades, experiências, tecnologias sistemas estratégicos, processos operacionais etc.; a segunda liga-se à valores e bens/serviços de qualidade entregue aos consumidores que sejam autênticos, e finalmente a terceira envolve as competências de cada membro da equipe, dos colaboradores e gestores. Numa empresa familiar essa última pode ser a mais difícil de encontrar, pois nem sempre há interesse dos sucessores à capacitação e ao envolvimento no patrimônio dos seus fundadores.

Aguilera *et al.* (2019) entendem que o modelo de Gestão de Competências, que também pode ser aplicado às empresas familiares, envolve os seguintes pontos:

- SABER: conhecimentos necessários exigidos para o cargo que exerce;
- SABER FAZER: á a aplicação do conhecimento à solução dos problemas;
- SAIBA SER: Além dos conhecimentos, competências e habilidades é necessária a adequação à cultura e às normas organizacionais no exercício de sua atividade.
- QUERER FAZER: Envolve automotivação, motivação a partir dos gestores com o foco na cultura e nos valores da organização;
- PODER FAZER. Os autores explicam que este aspecto não faz parte das competências, mas é essencial para que o colaborador exerça o comportamento do cargo. Este aspecto refere-se aos meios e recursos exigidos pela atividade, portanto, saber fazer é essencial.

Os mesmos autores explicitam que redesenhar a Gestão por Competências em empresas familiares para o processo de recrutamento e seleção de pessoal, permite obter o pessoal mais adequado, como meio de melhorar a eficácia do desempenho para a empresa familiar, no caso dos autores, na região central do estado de Coahuila, Colômbia. O sistema de gestão de recursos humanos por competências facilita a execução e eficácia das técnicas de administração, como recrutamento e seleção de pessoal. A abordagem de recrutamento baseada em competências combina conhecimento (eu sei como fazer), experiência (eu posso fazer isso) e atitude ou motivação (eu quero fazer). Essa combinação de fatores está relacionada à capacidade de uma pessoa interagir efetivamente com colegas e clientes e é de aplicação geral, tanto dentro como fora do trabalho. As competências laborais marcam na empresa moderna uma visão de qualidade contínua marcada por atuações de sucesso.

Bernhoeft (1989 apud PEÇANHA; SAULO; 2015) afirma que, quando os fundadores estão encarregados de administrar uma organização, algumas características se destacam: valorizar os funcionários mais velhos, especialmente aqueles que iniciaram negócios com os fundadores; ofertas de cargos, promoções e recompensas geralmente seguem os padrões de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores em relação à empresa. prejuízo da produtividade, qualidade uniforme do serviço; influência dos vínculos afetivos no comportamento, nos relacionamentos e nas decisões de negócios; preferência pela comunicação verbal e contato pessoal; exigência de comprometimento ilimitado no trabalho (sem horários, finais de semana, tarefas domésticas); vínculos exclusivos com empresas; ambiguidade entre emoção e tomada de decisão racional; muitas vezes usa "jogos de poder", nos quais a habilidade política supera a competência.

Familiares que não são treinados na/para empresa podem levar à falta de entusiasmo, ao abandono da empresa ou à rejeição de pessoas dentro da empresa. Esta formação pode estar ligada a questões formativas, quer para gestores, familiares ou não familiares. O processo de especialização está intrinsecamente ligado à gestão, familiar na empresa em termos de diferenciação da capacidade e competências para o exercício de cargos e responsabilidades (FREITAS; BARTH, 2012). Os mesmos autores endossam que a profissionalização da gestão indica que os dirigentes possuem habilidades e competências no desenvolvimento de suas funções empresariais, e assim obterem êxito nas atividades de gestão e de governança do negócio, em isso não ocorrendo a busca de profissionais de fora da família, com as competências necessárias para gerir a empresa, muitas vezes se torna inevitável a fim de que o negócio prospere.

Brito e Leone (2012) ao estudar as competências de gestão em empresas familiares conduzidas por mulheres concluíram que é de se destacar ações de treinamento e desenvolvimento que possibilitem a gestão processos de capacitação e desenvolvimento da carreira das gestoras de empresas familiares, voltando-se um olhar mais atento “aos novos modelos de gestão, ao desenvolvimento de competências e a valorização do capital humano da empresa, fatores críticos de sucesso e competitividade.” (BRITO; LEONE, 2012, p. 62).

Dusor (2020) explica que para uma sucessão na empresa familiar o planejamento de sucessão deve ser baseado na competência, cada sucessor deve ser identificado com base na competência e, portanto, o desenvolvimento deve ser feito em áreas de melhoria e competências necessárias para desempenhar uma função com sucesso.

Kowo *et al.* (2021), também em relação à sucessão na empresa familiar entende que à medida que a economia do conhecimento cresce, o capital intelectual torna-se o principal fator de diferenciação para as organizações e uma maneira de realizar essa tarefa difícil é por meio da gestão baseada em competências. O planejamento sucessório muitas vezes trabalha de mãos dadas com os conceitos de transferência de conhecimento, uma vez que desenvolver novos líderes significa que o conhecimento dos líderes atuais será compartilhado antes da aposentadoria, promoção ou outro desgaste com aqueles que seguirão seus passos.

Ounsiripong (2019) numa pesquisa com 4 empresas familiares de mergulho concluiu que o modelo de desenvolvimento de recursos humanos baseado em competências possui uma sequência de processos desde a seleção de funcionários que valorizam pessoas que têm paixão por trabalhar naquela área. Treinamento, prontidão, aprimoramento do conhecimento podem conduzir melhor os funcionários aprimorando o conhecimento, organizando tendências de produtos e serviços.

Ramachandra (2019) concluiu que a transferência da confiança afetiva dos familiares no profissional é seguida pela transferência da confiança cognitiva para o profissional, mas não vice-versa, assim a confiança foi fundamental para que os membros da família transferissem sua confiança cognitiva (baseada em competências) para os profissionais que trabalhavam nas empresas familiares. Para o autor, as relações afetivas eram críticas para os membros da família na formação de relacionamentos com não-membros da família.

Lane et al (2006) entendem que o conselho de uma empresa familiar típica deve ter as competências para garantir a orientação estratégica da empresa, monitorar efetivamente a gestão e prestar contas à empresa e seus acionistas. Esse conceito de conselho baseado em competências significa que, desde que os membros do conselho conduzam um fórum de

comunicação aberta, incorporem uma cultura de dissidência aberta, tenham uma compreensão básica do negócio (ou seja, tenham uma compreensão dos riscos e das medidas que levam a indicadores de sucesso financeiros e não financeiros) e colaboram com a equipe de gestão, os membros do conselho podem ser responsabilizados por suas ações e as da gestão (LANE et al, 2006).

Sundaramurthy (2008) explica que um conselho “baseado em competências” pode se basear na profundidade e amplitude da experiência dos diretores externos e fornecer à empresa familiar acesso a informações sobre a dinâmica do setor, fornece novas ideias que estimulam a criatividade e ajudam a desenvolver e gerenciar os principais relacionamentos externos. Entende-se, segundo o autor, que pessoas de fora podem ser vitais para lidar a confusão de papéis ou potencial de “altruísmo” em empresas familiares fortemente integradas e aumentar as chances de sobrevivência a longo prazo de uma empresa familiar. Por exemplo, pode ser extremamente difícil para um pai escolher um filho para liderar a empresa da família quando uma parceria entre irmãos pode não ser viável.

A profissionalização das empresas familiares tornou-se uma realidade no Brasil, mas é preciso agir com o maior cuidado para criar um conselho de administração forte e coeso para que a visão do fundador permaneça viva na gestão da empresa (PINTER; SOUZA, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tinha como objetivos: estudar o conceito de gestão por competência nas organizações e identificar e descrever o estado da arte dos estudos sobre a gestão por competência na gestão das empresas familiares. Entende-se que esses objetivos foram atingidos, na medida em que existem muitos trabalhos sobre gestão por competência, embora ainda sejam escassas as pesquisas que respondam à implementação desse tipo de gestão em empresas familiares.

Percebeu-se, ao longo da pesquisa que embora no Brasil as empresas familiares participem de mais de 50% do PIB, há pouca atenção para o modelo de gestão baseado em competências. Entende-se que é possível que isso advenha da falta de profissionalização, da centralização de fundadores e da falta de comprometimento dos sucessores.

Concluiu-se que, em empresas familiares, embora haja pouca pesquisa em bases de dados abertas, que existem pesquisadores interessados no tema, uma vez que esse modelo de gestão pode ir ao encontro de soluções para a complexidade dos interesses internos, para que

haja a sucessão e a família tenha estabilidade financeira ao longo de gerações e ao mesmo tempo possa oferecer produtos/serviços de qualidade, com competitividade e excelência.

REFERÊNCIAS

AGUILERA MANCILLA, G.; NAHUAT ARREGUÍN, J.J.; BADILLO MORALES, O.D. Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. **Mercados y Negocios**, núm. 40, 2019.

BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. v. 54, n. 1 pp. 80-85. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902014010108>>. Epub 14 Fev 2014. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902014010108>. Acesso em 22.09.2022.

BASTOS, L., VÁSQUEZ, E., LÓPEZ, Y. (2016). Factores que la internacionalización determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. **Revista Le Bret**, 8. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás, pp. 59-74. 2016.

BITTENCOURT, A. S. L. Gestão por competências em microempresas e empresas de pequeno porte. **Monografia**. Universidade Candido Mendes. Instituto A vez do Mestre. Niteroi, 2009

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas** Jan./Mar. 2001

BRITO, L.M.P.; LEONE, N.M.C.G.P. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**. V.14., n. 32. Abr. 2012.

DRAGANIDIS, F. ; MENTZAS, Z. Competency based management: a review of systems and approaches, **Information Management & Computer Security**, vol. 14 1, 2006, pp. 51-64, Greece.

DUSOR, W. Succession planning in family business: a case of ketu south municipality. **Dissertation**. Department of Center for Entrepreneurship and Small Enterprise Development, School of Business of the College of Humanities and Legal Studies, University of Cape Coast. Ago/2020.

FREITAS, E.C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 5, núm. 3, set/dez, 2012, pp. 549-568. Universidade Federal de Santa Maria PINTER, C.A.Z.; SOUSA, L.A.D. Sucessão familiar em empresas de cerâmica da região sul de Sant Catarina. In. SILVESTRE, L.P. **Investigação científica nas ciências sociais aplicadas 1**. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.

KOWO, S.A., AKINRINOLA, O.O., AKINBOLA, O.A. Management Succession and Entrepreneurship Business Sustainancel **Journal of Public Administration** 2021 TOM 8 No 3 256-276. DOI: 10.22363/2312-8313-2021-8-3-256-276

LANE, L., ASTRACHAN, J., KEYT, A., & MCMILLAN, K. Guidelines for family business boards of directors. **Family Business Review**, 19, 2, 147–167. 2006.

NASCIMENTO. B.L. Gestão por competências: os desafios e possibilidades da profissionalização dos gestores internos da Secretaria de Estado de Educação e Esporte - núcleo de Cruzeiro do Sul - Acre. Trabalho de Graduação. UNB/UAB. Cruzeiro do Sul - AC 2015

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa Familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

OUNSIRIPONG, C. A study of the challenges for small family- owned companies in the scuba diving business in managing their human resources. **Master of Management**. College of Management, Mahidol University. Set/ 2019

PEÇANHA, A.R.O.; SAULO, B.O. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **NAVUS, Revista de Gestão e Tecnologia**, vol. 5, núm. 3, jul/set/, 2015, pp. 126- 135. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Santa Catarina, Brasil

PINTER, C.A.Z.; SOUSA, L.A.D. Sucessão familiar em empresas de cerâmica da região sul de Santa Catarina . In. Silvestre, L.P.V.(org). **Investigação científica nas ciências sociais aplicadas 1**. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. DOI 10.22533/at.ed.88119071015.

RAMACHANDRA, R. How ties with family members influence professionals' creativity in family businesses: The role of hive effect and trust. 1-120. **Dissertations and Theses Collection** (Open Access). 2019. Disponível em: https://ink.library.smu.edu.sg/etd_coll/205. Acesso em: 22.09.2022.

124

SEBRAE. Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. 27/09/2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM10000od701210aRCRD>. Acesso em 22.09.2022.

SOUSA, A.R.S.; VASCONCELOS, I. F. F. G. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: seria utópico ou realidade organizacional? **Cadernos EBAPE**. FVG. V.19. n.1. Rio de Janeiro jan/mar/2021.

SUNDARAMURTHY, C. Sustaining Trust Within Family Businesses. **Family Business Review**, vol. XXI, no. 1, March 2008. Family Firm Institute, Inc.

TILLMANN; C. GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família em presária **O&S**. v.12. n.32. Janeiro/Março. 2005