

Disponível em:
<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

Race, Joaçaba, v. 15, n. 1, p. 299-326, jan./abr. 2016

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS EM EMPRESAS FAMILIARES: O OLHAR DE SUCESSORES

Managerial skills required in family businesses: the look of successors

Láís Karla da Silva Barreto

E-mail: laisbarreto@gmail.com

Doutora e Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Estudos da Linguagem da Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Professora do Mestrado Profissional em Administração na Universidade Potiguar.

Endereço para correspondência: Avenida Engenheiro Roberto Freire, 2184, Capim Macio, 59082-902, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone

E-mail: n.leone@uol.com.br

Doutora em Ciências da Administração pela Université de Grenoble II; Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba; Professora da Faculdade Leão Sampaio, da Faculdade Vale do Salgado da Universidade Potiguar.

Maria Terezinha Angeloni

E-mail: barreto2410@yahoo.com.br

Doutora e Mestre em Administração pela Université Pierre Mendes France; Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba.

Artigo recebido em 10 de outubro de 2015. Aceito em 28 de outubro de 2015.

Resumo

Neste estudo teve-se por objetivo descrever o perfil de competência identificado pelos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes. O referencial foi fundamentado em estudos sobre herdeiros de empresas familiares e gestão da competência. Como procedimento metodológico, utilizou-se a pesquisa exploratória, realizada de forma quantitativa, elaborada por meio de pesquisa de campo. A amostra foi por acessibilidade e endereçada às empresas familiares de João Pessoa-PB. Na dimensão Conhecimento, confirmou-se a disposição dos pesquisados pela busca do conhecimento sobre o Setor de atuação da Empresa, a Gestão de Pessoas, a Informática, a Gestão da Qualidade, a Psicologia Organizacional e o Produto/mercado de atuação da Empresa. Na dimensão Habilidade, as variáveis relativas ao Planejamento, à Liderança, à Decisão, ao Trabalho em Equipe, à Execução, à Inspiração/Motivação e às Relações Interpessoais foram consideradas de extrema importância. Identificou-se a necessidade de melhorar a capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas para a tomada de decisões. Foram consideradas de extrema importância as atitudes referentes à ética, ao autocontrole, à determinação, à responsabilidade, à servidão e ao comprometimento. Destacou-se a ética com grande ênfase no sentido do respeito pelo outro, honestidade e justiça. Os resultados apontam para um perfil de competência que indica a percepção da importância da capacitação profissional e gerencial e da valorização do desenvolvimento pessoal e da ética. O confronto entre o arcabouço teórico utilizado e os dados obtidos desvendou o perfil de competência gerencial como resposta à complexidade do ambiente organizacional. Palavras-chave: Competência. Perfil. Sucessores. Empresa familiar. Sucessão.

Managerial skills required in family businesses: the look of successors

Abstract

The study aimed to describe the competency profile identified by the heirs and successor candidates of family businesses in relation to their knowledge, skills and attitudes. The benchmark was based on the study of the family business heirs and their management skills. As our method, we used empirical research conducted in a quantitative manner, which was developed through field research. A sample was addressed to family businesses in Joao Pessoa, Paraíba. For the knowledge aspect, the willingness to find out about the industry/market in which the Company operates, People Management, Informatics, Quality Management and the Organization was confirmed. For the skill aspect, variables relating to planning, leadership, decision-making, teamwork, task execution, inspiration/motivation and interpersonal relations were considered extremely important. We identified the need to improve the capacity to criticize and gather data and information about processes and people to improve decision making. Attitudes regarding ethics, self-control, determination,

responsibility, commitment and servitude were considered important. A great emphasis was placed on having respect for others, along with honesty and fairness. The results point to a competency profile that indicates the perception of the importance of professional and managerial training and of the enhancement of personal development and ethics. The conflict between the theoretical framework used and the collected data revealed the profile of managerial competence as a response to the complexity of the organizational environment.

Keywords: Ability. Profile. Successors. Family business. Succession.

1 INTRODUÇÃO

Com a passagem da sociedade industrial para a do conhecimento, as organizações vêm passando por constantes e diversas transformações. Nesse cenário, passa-se à valorização dos ativos intangíveis – e entre eles as pessoas e suas competências – e, conseqüentemente, surge a gestão baseada em competências – ou, simplesmente, gestão de competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A gestão por competência consiste em uma tecnologia de gestão que, segundo Prahalad e Hamel (1990) e Durand (1998), dá suporte à gestão de pessoas visando desenvolver competências consideradas essenciais para a obtenção dos objetivos organizacionais.

O tema competência, que inicialmente era utilizado na área jurídica, passa a ser adotado também nas organizações; contudo, trata-se de um conceito que permanece em construção e que, segundo Fleury e Fleury (2000, 2001a, 2001b, 2004), vem sendo estudado em diferentes perspectivas. Entre essas perspectivas, estuda-se a competência essencial (BARNEY, 2007), a competência organizacional (DUTRA, 2001), a competência gerencial (PACHECO, 2010) e a competência individual com duas abordagens: a francesa (LE BOTERF, 1995, 1999, 2003, ZARIFIAN, 1999, 2001, 2003; FLEURY; FLEURY, 2001a) e a americana (RAMPERSAD, 2004; DURAND, 2006; RABAGLIO, 2006).

Importa destacar que as diferentes perspectivas e abordagens não são excludentes, mas interdependentes. Nos estudos realizados por Zarifian (1999, 2003) sobre competências, observa-se uma estreita relação entre as competências organizacionais e as individuais, o que é reforçado nos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995), quando asseveram que as competências tanto essenciais quanto organizacionais são constituídas a partir do conjunto de competências individuais.

No mesmo sentido, Fleury e Fleury (2001a, p. 2) destacam que “[...] embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a impor-

tância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.”

Ruas (2005a, p. 19) destaca, com base em autores como Le Boterf (1995, 1999, 2003), Zarifian (1999) e Fleury e Fleury (2000), “[...] que a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação.”

Na avaliação do perfil de competência do herdeiro candidato a sucessor foram utilizadas a perspectiva individual e a abordagem americana de Durand (1998, 2006), que tem como principal referência de análise o entendimento de que a competência individual é uma combinação de conhecimento – saber –, habilidades – saber fazer – e atitudes – saber ser (CHA).

O estudo, no qual se busca definir o perfil de competência dos herdeiros candidatos a sucessores, apoia-se no fato de que a empresa familiar nasce com vocação de continuidade; ela é uma extensão do conceito de família. Empresas familiares estão enraizadas em algo mais profundo: a transformação da sociedade por meio do processo de criação de riqueza ao longo de gerações. Uma característica marcante das empresas familiares é que a condução do negócio costuma ser transmitida de pai para filho.

A capacidade de revitalização de uma empresa familiar, por meio das gerações, é um fator chave para responder à nova realidade econômica e social e, assim, garantir a sobrevivência e o sucesso da organização familiar. O sucessor é um herdeiro que se prepara corretamente para esse papel.

Diante do exposto, foi definido o seguinte problema de pesquisa: *qual o perfil ideal de competência percebido pelos sucessores das empresas familiares paraibanos, em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), para o exercício da gestão no ambiente organizacional complexo do século XXI?*

O estudo tem como principal referência de análise o entendimento de que a competência é uma combinação de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. É, como asseguram Brito e Leone (2012), a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, assumindo corresponsabilidades e compartilhando as implicações de suas ações.

Espera-se que os resultados do presente estudo possam indicar ações de desenvolvimento mais orientadas, permitindo, assim, um melhor gerenciamento de processos de capacitação e desenvolvimento da carreira dos herdeiros candidatos a sucessores de empresas familiares.

Este trabalho, além da presente introdução, está estruturado da seguinte forma: referencial teórico: por meio de uma pesquisa bibliográfica, buscou-se o embasamento teórico e conceitual fundamentando-se o referencial em estudos sobre herdeiros de empresas familiares e gestão da competência; metodologia: contendo os procedimentos metodológicos que deram suporte à realização do estudo; análise e interpretação dos resultados; e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está apoiada em dois blocos a seguir apresentados: um que aborda a compreensão do tema filhos, herdeiros e sucessores, e outro que trata das abordagens da competência individual.

2.1 HERDEIROS E SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES – EM BUSCA DE UM PERFIL DE COMPETÊNCIA

Uma característica marcante das empresas familiares é que a condução do negócio costuma ser transmitida de pai para filho. De acordo com Adachi (2006, p. 23), “[...] essa prática era encontrada no antigo Egito, conforme citação de Adam Smith: todo homem estava obrigado por um princípio religioso a seguir a ocupação de seu pai ou estaria cometendo o mais nefasto sacrilégio se mudasse para outra.”

Segundo Kanitz (2007), a expressão *de pai para filho* é um lema cada vez mais difícil de manter hoje em dia. As forças que existem para impedir a continuidade da empresa na família são inúmeras; poucas serão as empresas que poderão manter esse lema e, ao mesmo tempo, crescer como uma empresa sadia. Isso não quer dizer que a empresa familiar é uma instituição fadada à extinção. Pelo contrário, a proliferação de fontes de capital e financiamento tem auxiliado, como nunca, a criação de novos empreendimentos familiares.

Desde sua origem, a empresa familiar nasce com vocação de continuidade. Ela é uma extensão do conceito de família. Empresas familiares estão enraizadas em algo mais profundo: a transformação da sociedade por meio do processo de criação de riqueza ao longo de gerações. Na visão de Martin (2011), o êxito da sucessão em empresas familiares é baseado em pressupostos que devem estar no coração de um treinamento preparatório ou no acompanhamento dos sucessores.

A capacidade de revitalização de uma empresa familiar, através das gerações, é um fator chave para responder à nova realidade econômica e social e, assim, garantir a sobrevivência e o sucesso da organização familiar.

Torna-se necessário diferenciar herdeiro de sucessor. O herdeiro é todo membro da família; ele não precisa se envolver diretamente com o negócio familiar, podendo ocupar posições no Conselho de Administração. O sucessor é diferente, é um herdeiro que se prepara corretamente para esse papel.

De acordo com Estol e Ferreira (2006), a origem, o treinamento e a experiência profissional do dirigente-sucessor são fatores que afetam a cultura organizacional de uma empresa familiar, bem como a sua continuidade.

Conquistar respeito na empresa familiar é uma empreitada penosa e árdua para grande parte dos herdeiros. Pertencer à família não é o suficiente para satisfazer às exigências de sucessão em empresas familiares modernas. O reconhecimento da competência é, sempre, posto à prova por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas três dimensões serão sempre observadas e solicitadas na avaliação do herdeiro candidato a sucessor.

Na opinião de Duarte (2004), a melhor maneira de se conseguir isso é investir fortemente na formação dos herdeiros. Nas características mais observadas no perfil do sucessor, destacam-se uma formação acadêmica mais sólida, força em macroeconomia, tendência à generalização, orientação para o mercado, prática da administração participativa, gosto por estilos diferentes de gestão e, finalmente, comportamento mais hedonista.

Para Cadieux (2010), é possível determinar o perfil de competência dos herdeiros candidatos a sucessores em três grupos de fatores: os relacionados com a formação e a experiência; os relacionados com a gestão cotidiana; e os relacionados com a gestão estratégica de seus negócios.

Gaudreault-Gilbert (2011) assim se posiciona quando aborda estratégias de desenvolvimento das competências dos herdeiros candidatos a sucessores: possuir visão do negócio, aptidão para identificar novas oportunidades de negócios, capacidade para sugerir novas ideias para o desenvolvimento da empresa e favorecer inovações, perfil de tomador de decisão e de iniciativas e, finalmente, desenvolvedor de novas redes de negócios. Muitas das estratégias citadas estão contidas no modelo de Durand (1998).

No que diz respeito aos conhecimentos, a formação dos filhos, vista por seus pais, é motivo de orgulho, mas é, também, a principal fonte de dificuldade na coabitação. Enquanto os pais eram pragmáticos, intuitivos, rotineiros, os filhos se veem neutros, objetivos, profissionais e inovadores. São duas visões que se opõem: os conflitos são inevitáveis. Os jovens que estão assumindo o poder nas empresas acham que, nas formas de administrar, são diferentes de seus pais. Sua vantagem é uma formação acadêmica mais sólida e a disposição para experimentar inovações e impor

uma nova mentalidade, cujas marcas são a racionalidade e a criatividade. O sucessor, normalmente, possui formação acadêmica e profissional diferente da do fundador, o que resulta em visão diferente da trajetória da empresa, acentuando os conflitos (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Quanto ao elemento habilidade, esta se confunde com as vocações individuais, o que não determina se o indivíduo é bom ou ruim, mas, sim, que se mostra adequado ao cargo que pretende ocupar. É necessário procurar adequar as habilidades do herdeiro com os desafios que terá pela frente.

As atitudes, por sua vez, são as mais importantes na avaliação do herdeiro sucessor. São observados a postura e os valores do herdeiro em relação aos da organização. Se há identidade dos valores pessoais com os da empresa, a probabilidade de essa pessoa vir a ser o sucessor é maior. Esses valores incluem uma postura de servir, de trabalhar em equipe, de ser útil e de contribuir, aspectos que se percebem mais na pessoa do que no profissional.

2.2 HERDEIRO CANDIDATO A SUCESSOR – PERFIL DE COMPETÊNCIA

No campo da gestão de pessoas, o conceito de competência tem merecido grande atenção e despertado o interesse quanto no campo teórico como no universo corporativo, possibilitando o mapeamento e o desenvolvimento das competências, visando obter melhores resultados e maior competitividade no mercado (PICHIAI, 2010; KELLERMANS et al., 2012).

As empresas familiares apresentam características que as diferenciam dos demais tipos de organizações, razão pela qual se voltar para a compreensão do perfil de competência dos herdeiros candidatos à sucessão possibilitará o gerenciamento do processo de capacitação e desenvolvimento dos sucessores, o que implicará, consequentemente, o desempenho dessas organizações que constituem um percentual significativo das empresas existentes no Brasil.

Dutra (2001) considera que a competência individual tem relação com entrega, resultados e criação de valor, não sendo suficiente capacitar e qualificar os indivíduos; mas o resultado da capacitação e qualificação implica diretamente a obtenção de melhores resultados e desempenho das organizações.

No mesmo sentido, Pichai (2010) pondera que não existe competência desligada da ação e não se considera competência o potencial de desempenho, se esse potencial não se transformar em ações, cujo resultado é mensurável e compatível com os objetivos da organização.

Na compreensão das competências individuais, pelo menos duas abordagens são localizadas na literatura: a francesa e a norte-americana.

A primeira abordagem, a da escola francesa, tem como seus principais expoentes Le Boterf (1995, 1999, 2003), Zarifian (1999, 2003) e Fleury e Fleury (2001a).

Le Boterf (1995) conceitua competência individual como o saber agir responsável, decorrente da intersecção de três eixos: a experiência pessoal, a formação educacional e a experiência profissional de cada um, estando estas atreladas ao contexto organizacional em que se desenvolvem. Para o autor, o processo de desenvolvimento das competências deve considerar os seguintes conhecimentos: teóricos, sobre procedimentos, empírico, social e cognitivo, vinculados à sua função e forma de desenvolvimento.

Segundo Zarifian (1999), a competência individual é “o tomar a iniciativa” e “o assumir responsabilidade” diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara. A partir dessa definição, pode-se concluir que a competência é assumida – resulta de um procedimento pessoal do indivíduo que aceita assumir a responsabilidade de uma situação de trabalho e ser responsável por ela. Mesmo que seja forçado, o envolvimento pessoal do indivíduo é essencial e inevitável, pois o interesse resulta de um trabalho no qual o indivíduo se envolve.

Na segunda abordagem, a da escola norte-americana, encontram-se os trabalhos apresentados por McClelland (1973), Durand (1998, 2006), Dutra (2001), Rabaglio (2001, 2006), Becker, Huselid e Ulrich (2001), Rampersad (2004) e Fernandes (2004).

Em relação à abordagem norte-americana de competência individual, McClelland (1973) a considera uma característica individual que pode ser relacionada com desempenho superior na execução de algo ou em determinada situação, enquanto Boyatzis (1982) denomina a competência individual de gerencial, ligando-a à qualificação, e percebendo-a como um conjunto individual de conhecimentos, habilidades e atitudes que convergem para um alto desempenho, o qual está fundamentado na inteligência e na personalidade das pessoas.

Pacheco (2010) e King, Fouler e Zethaml (2002) destacam que autores da escola norte-americana, ao abordarem a competência gerencial, sinalizam a importância de se alinharem as qualificações (requisitos/saberes/conhecimentos) individuais às necessidades estabelecidas para um cargo ou posição existente na organização.

O presente estudo adota a abordagem norte-americana e o conceito proposto por Durand (1998, 2006), que considera a competência individual o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, representadas de forma corrente na literatura pela sigla CHA.

A letra “C”, significando conhecimento, que constitui o corpo do saber dos indivíduos, está relacionada ao saber porquê, ao saber para quê e ao saber o que. A letra “H”, denotando habilidades, ou seja, o saber fazer, está ligada às tecnologias, técnicas e destreza, ou seja, à capacidade de aplicar os conhecimentos pela formação, experiências pessoais e vivência profissional. A letra “A”, expressando a atitude relacionada ao querer ser/fazer, está atrelada à identidade, ao comportamento e à vontade para se atingirem a eficiência e a eficácia organizacionais.

Para Durand (1998), esses elementos são interdependentes e, portanto, devem ser assim tratados para apoiar a eficiência e a eficácia exigida pelas empresas. O autor coloca, ainda, ser indispensável aos indivíduos organizacionais gerirem sua “carteira de competências”, engajando-se em um processo de aprendizado contínuo.

As competências individuais transformam-se em gestão de competências e aproximam-se da área de gestão de pessoas. Na inter-relação da gestão de competências com a gestão de pessoas, destacam-se os trabalhos de Castro, Kilimnik e Sant’Anna (2008) e de Paiva e Melo (2008), que abordam as competências individuais – conhecimentos, habilidades e atitudes – em relação à qualificação. Silva e Hipólito (2000) tratam da carreira e remuneração por competências, enquanto Brandão e Guimarães (2001) abordam as competências com a gestão do desempenho, e Zarifian (1999, 2003), Hamel e Prahalad (1995) e Fleury e Fleury (2001a) destacam que as competências individuais devem ser gerenciadas de forma inter-relacionada com as competências organizacionais e essenciais dentro de um processo de gestão de pessoas integrado, denotando a complexidade e amplitude do tema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o estudo teve-se por objetivo identificar o perfil de competências requeridas dos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares paraibanas.

A pesquisa é caracterizada como exploratória, estudada de forma quantitativa e elaborada mediante uma investigação de campo. Na seleção das empresas pesquisadas, foi observado o conceito de empresa familiar trabalhado por Leone (2005), que a caracteriza pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família, membros da família participando da propriedade e/ou direção, valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário.

Por meio de uma pesquisa bibliográfica, buscou-se o embasamento teórico e conceitual, fundamentando-se o referencial em estudos sobre herdeiros (DUARTE, 2004; LEONE; ORÚE; GUTIÉRREZ, 2005; ADACHI, 2006; ESTOL; FERREIRA,

2006; INACIO, 2006; KANITZ, 2007; MARTIN, 2011; BRITO, LEONE, 2012; KONIG et al., 2013), bem como sobre competência, como visto em Dutra (2001). Nesse último, a revisão conceitual considera, de modo integrado, as duas dimensões da competência – individual (ZARIFIAN, 2001) e organizacional (DURAND, 2006; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; FLEURY; FLEURY, 2000; HERZOG, 2001; KING et al., 2002; FERNANDES, 2004; LEITE; PORSEE, 2005; RUAS, 2005a, 2005b).

O universo e o critério de participação na pesquisa foi caracterizado pela constituição, em sua gestão, de herdeiros/sucedores. Esses pesquisados deverão ser, no futuro, herdeiros/ sucessores de organizações familiares sediadas em João Pessoa, PB. A amostra foi por acessibilidade e endereçada às empresas que atendiam à definição de empresa familiar. A pesquisa foi direcionada aos futuros herdeiros/sucedores de organizações familiares. Foram entrevistados 20 herdeiros/sucedores. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário composto de duas partes: a primeira contendo questões referentes às variáveis de identificação dos herdeiros candidatos a sucessores, cujo intuito era o de categorizar os entrevistados. A segunda parte do questionário, referente ao perfil de competência dos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares, foi estruturada em três blocos, de acordo com a definição de Durand (1998, 2006), que considera a competência individual como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. A dimensão Conhecimentos foi analisada por meio de 10 variáveis, a dimensão Habilidades, por meio de 12 variáveis, e a dimensão Atitudes, por meio de sete variáveis; cada variável correspondendo a uma questão. As questões foram apresentadas em escala de Likert, composta por intervalos de 1 a 5. O instrumento de pesquisa foi adaptado de Braga e Brito (2009). A aplicação do instrumento de coleta de dados foi de natureza presencial durante o segundo semestre de 2013. Os dados foram tratados por meio da estatística descritiva.

O esquema geral do questionário está apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Esquema Geral da Pesquisa

Objetivos	Dimensões	Variável
Caracterização socioeconômica e demográfica dos herdeiros candidatos a sucessores de empresas familiares	Perfil socioeconômico	Gênero Idade Estado civil n. de filhos Formação profissional Formação em nível de pós-graduação Origem social

Identificar o Perfil de Competência percebido pelos herdeiros candidatos a sucessores de empresas	Dimensão Conhecimentos (indicador cognitivo)	Setor de atuação Administração e finanças Planejamento estratégico e operacional Gestão de pessoas Conhecimento específico Informática Tomada de decisão Gestão da qualidade Psicologia organizacional Produto/ mercado de atuação
	Dimensão Habilidades (indicador comportamental)	Planejamento Organização Liderança Decisão Comunicação/ saber ouvir Análise e síntese Trabalho em equipe Criatividade /inovação Execução Inspiração e motivação da equipe Administração de conflito Negociação relações interpessoais
	Dimensão Atitudes (indicador comportamental)	Ético Autoconfiante Determinado Flexível Responsável Servidor/ Cuidadoso Comprometido

Fonte: os autores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e a análise dos dados foram realizadas em dois momentos. O primeiro caracteriza o perfil dos pesquisados, e o segundo traça o perfil de competências dos herdeiros candidatos a sucessores.

4.1 CATEGORIZAÇÃO SOCIOECONÔMICA E DEMOGRÁFICA DOS HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES

O grupo de entrevistados deste estudo é composto pelos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares da Paraíba. Quanto ao gênero, os pesquisados estão assim distribuídos:

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados quanto ao gênero

Gênero	%	Análise dos dados
Feminino	54,54	Pela análise dos dados, pode-se inferir que a diferença no número de herdeiros candidatos a sucessores quanto ao gênero é muito pequena. Os dados obtidos na presente pesquisa não estão em consonância com o que tem sido detectado em outros estudos e levantamentos. O fato é que a empresa familiar, na maior parte das vezes, é um “negócio entre homens”. Por meio de vários tipos de “arranjos” (o principal deles consistindo, provavelmente, em uma distribuição da herança que deixa os bens imóveis para as filhas e as empresas vivas para os filhos), encontramos os membros de sexo masculino à frente da empresa, nas sucessivas gerações do ciclo vital dessas organizações.
Masculino	45,45	
Total	100	

Fonte: os autores.

No que diz respeito à idade dos entrevistados, os dados estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados quanto à idade

Idade	%	Análise dos dados
Entre 18 e 24 anos	36,36	Quanto à idade dos herdeiros candidatos a sucessores, observa-se que nenhum deles possui idade superior a 49 anos. As maiores incidências encontram-se nas faixas etárias entre 25 e 35 anos (45,45%) e 18 e 24 anos (36,36). Apenas 18,18% estão na faixa de 36 a 49 anos.
Entre 25 e 35 anos	45,45	
Entre 36 e 49 anos	18,18	
Mais de 49 anos	00	
Total	100	

Fonte: os autores.

Dos entrevistados, 54,54% são solteiros e 36,36% são casados; destes, 63,63% não têm filhos, 18,18% possuem 1 filho, e 18,18% possuem 2 filhos.

Em relação à escolaridade, os dados e a análise estão apresentados a seguir.

Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados quanto à escolaridade

Escolaridade	%	Análise dos dados
Superior	63,63	No que se refere à escolaridade dos entrevistados, constatou-se que 63,63% possuem nível superior, e 36,36% estão cursando faculdade. Pode-se inferir, portanto, que a escolaridade é alta entre os entrevistados. Os dados colhidos na pesquisa comprovam aqueles emitidos por Castanheira (1990), quando demonstra que 81% de seus pesquisados têm formação superior ou estão cursando uma faculdade.
Cursando Superior	36,36	
Total	100	

Fonte: os autores.

Questionados sobre a área de formação em nível superior, obtiveram-se os resultados constantes do Quadro 5.

Quadro 5 – Caracterização dos entrevistados quanto à área de formação

Área de formação	%	Análise dos Dados
Engenharia Civil	27,27	Quanto à área de formação, a amostra é constituída por engenheiros civis (27,27), advogados (18,18), economistas e arquitetos (9,09 cada um). Nenhum dos herdeiros candidatos a sucessores possui formação em Administração; aqueles que possuem pós-graduação cursaram especializações em Engenharia de Segurança no Trabalho e Engenharia Civil.
Direito	18,18	
Economia	9,09	
Arquitetura	9,09	
Total	100	

Fonte: os autores.

Constata-se o percentual de formação de nível superior dos pais de 63%, e de formação de nível médio de 36,36%, como mostra a Tabela 1. Para alguns autores, o perfil dos fundadores é caracterizado “[...] por sua formação escolar incompleta ou deficiente” (GARCIA, 2001, p. 13), ênfase na prática dos negócios em detrimento à formação acadêmica. Os dados da presente pesquisa mostram que essa realidade está sendo modificada.

Tabela 1 – Formação Escolar dos Pais

Formação escolar dos pais			
Formação escolar do pai	%	Formação escolar da mãe	%
Nível Superior	63,63	Nível Superior	63,63
Nível Médio	36,36	Nível Médio	36,36
Total	100	TOTAL	100

Fonte: os autores.

Os dados apresentados sobre a ocupação dos pais demonstram o nível em que essas famílias empresárias se encontram no momento.

Tabela 2 – Ocupação dos Pais

Ocupação dos pais			
Ocupação do pai	%	Ocupação da mãe	%
Industrial – Construção Civil	27,27	Artista Plástica	9,09
Comerciante	63,63	Professora Universitária	18,18
Funcionário Público Federal	9,09	Empresária	9,09
	----	Juíza de Direito	27,27
	-----	Do Lar	36,36
Total	100	Total	100

Fonte: os autores.

As empresas, cujos herdeiros participaram da pesquisa, foram, em 81,81% dos casos, criadas pelo progenitor. Em 100% dos casos pesquisados a sucessão ainda não aconteceu, e em 90,90% o herdeiro substituirá seu pai nos negócios familiares. Apenas 9,09% substituirão a mãe.

Quando indagados sobre a forma de transmissão dos ensinamentos, 90,90% responderam que esses ensinamentos foram transmitidos por seus pais e adquiridos por meio de estudo formal. Os conhecimentos adquiridos por meio de estudo formal e estágios apresentam o percentual de apenas 9,09 %. Destaca-se a importância dos fundadores na formação empresarial dos seus herdeiros candidatos a sucessores, o que reforça os pressupostos teóricos de que a condução dos negócios costuma ser transmitida de pai para filho, segundo Adachi (2006) e Kanitz (2007), mas contraria os ensinamentos de Le Boterf (1995), que assegura que os conhecimentos, atrelados ao desempenho das funções nas organizações, devem também ser desenvolvidos por meio da educação formal e continuada, além da experiência profissional e social.

4.2 PERFIL DE COMPETÊNCIA DOS HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES

O perfil de competência, segundo a abordagem de Durand (1998), utilizada na presente pesquisa, é apresentado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

4.2.1 Dimensão Conhecimentos – indicador cognitivo

A dimensão Conhecimentos, atrelada ao indicador cognitivo, refere-se ao saber teórico/conceitual, fundamental para orientar uma boa prática, e foi pesquisada por meio de 10 variáveis, conforme resultados analisados sequencialmente e mostrados na Tabela 3:

Tabela 3 – Dados referentes às variáveis da Dimensão Conhecimentos – Indicador cognitivo (continua)

Variável	Grau 5	Grau 4	Grau 3	Grau 2	Grau 1
	Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	Importante	Menor importância
	%	%	%	%	%
1. Setor de atuação	45,45	27,27	18,18	9,09	-
2. Administração / Finanças	36,36	36,36	27,27	-	-
3. Planejamento Estratégico e Operacional	27,27	27,27	36,36	9,09	-

Variável	(conclusão)				
	Grau 5	Grau 4	Grau 3	Grau 2	Grau 1
	Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	Importante	Menor importância
	%	%	%	%	%
4. Gestão de Pessoas	54,54	9,09	27,27	9,09	-
5. Conhecimento Específico	27,27	36,36	27,27	9,09	-
6. Informática	36,36	9,09	9,09	27,27	18,18
7. Tomada de decisão	18,18	45,45	9,09	27,27	-
8. Gestão da Qualidade	45,45	27,27	9,09	18,18	-
9. Psicologia Organizacional	36,36	18,18	9,09	18,18	18,18
10. Produto/Mercado de atuação	54,54	18,18	27,27	-	-

Fonte: os autores.

Pela análise dos dados, pode-se inferir que o conhecimento de cunho estratégico sobre o mercado no qual a Empresa se insere, incluindo clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros, é de extrema importância para 45,45% dos entrevistados e muito importante para 27,27%, enquanto 18,18% o consideram bastante importante, e 9,09% importante; nenhum dos entrevistados considera o conhecimento de cunho estratégico de menor importância.

Os resultados obtidos sobre Administração/Finanças permitem concluir pela sua importância, considerando que todas as respostas se encontram nas três primeiras faixas, ou seja, de extrema importância e muito importante para 36,36% dos entrevistados, totalizando 72,72%, e bastante importante para 27,27% deles.

Os resultados obtidos por meio dos dados coletados permitem inferir que não existe um consenso entre os entrevistados sobre o grau de importância no que diz respeito ao Planejamento Estratégico e Operacional. Os dados estão distribuídos desde a escala 2 (9,09%), importante; 3 (36,36%), bastante importante; até 4 e 5 (27,27%), muito importante e de extrema importância. Nenhum entrevistado o considerou de menor importância.

Para a maioria dos entrevistados (54,54%), a Gestão de Pessoas é de extrema importância. Para 27,27%, a variável é considerada bastante importante.

A variável 5 faz referência aos Conhecimentos Técnicos Específicos e consiste na formação específica na área de atuação. A análise dos dados revela uma distri-

buição diversificada entre as respostas: 9,09% para a opção importante, 27,27% para bastante importante e de extrema importância, e 36,36% para muito importante.

Na variável Tecnologia da Informação foram encontradas respostas em todas as opções de forma bastante distribuída, desde 36,36% para extrema importância e 27,27% para importante, até 18,18% para menor importância e 9,09% para muito importante e bastante importante.

Possuir conhecimentos sobre a Tomada de Decisão é de extrema importância para apenas 18,18% dos pesquisados. Os demais consideram muito importante, 45,45%, bastante importante, 9,09%, e 27,27% consideram apenas importante.

Pela análise dos dados, constata-se que a Qualidade total é de extrema importância para 45,45% dos entrevistados, muito importante para 27,27%, bastante importante para 9,09 e importante para 18,18% deles.

A variável Psicologia Organizacional é percebida pelos entrevistados da seguinte forma: 36,36%, a maior incidência de respostas, consideram-na de extrema importância, 9,09% a consideram bastante importante, enquanto 18,18%, para cada resposta, a consideram muito importante, importante e de menor importância. Aqui também se observam respostas em todas as opções, o que demonstra falta de consenso sobre o grau de importância da variável.

As respostas à variável Produto/mercado de atuação da empresa estão localizadas nos três níveis de resposta de maior importância, quais sejam: 54,54% a consideram de extrema importância, 18,18%, de muita importância e 27,27% bastante importante.

4.2.2 Dimensão Habilidades – indicador comportamental

A dimensão Habilidades, tratada por intermédio do indicador comportamental, refere-se ao saber fazer e consiste na capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos. Foi pesquisada por meio de 12 variáveis, conforme resultados analisados sequencialmente, aqui mostrados no Tabela 4.

Tabela 4 – Dados referentes às variáveis da Dimensão Habilidade – Indicador comportamental (continua)

Variável	Grau 5	Grau 4	Grau 3	Grau 2	Grau 1
	Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	Importante	Menor importância
	%	%	%	%	%
1. Planejamento	54,54	27,27	-	27,27	-
2. Organização	36,36	36,36	-	27,27	-
3. Liderança	54,54	27,27	9,09	18,18	-

(conclusão)

Variável	Grau 5	Grau 4	Grau 3	Grau 2	Grau 1
	Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	Importante	Menor importância
	%	%	%	%	%
4. Decisão	54,54	18,18	18,18	18,18	-
5. Comunicação	27,27	27,27	27,27	18,18	-
6. Análise e Síntese	27,27	18,18	9,09	27,27	18,18
7. Trabalho equipe	36,36	27,27	9,09	27,27	-
8. Criatividade	36,36	36,36	9,09	18,18	-
9. Execução	54,54	27,27	9,09	9,09	-
10. Inspiração/ motivação	45,45	36,36	9,09	9,09	-
11. Conflito/ nego- ciação	36,36	18,18	-	45,45	-
12. Relações Interpessoais	36,36	18,18	18,18	27,27	-

Fonte: os autores.

O resultado da análise dos dados referentes à variável Planejamento revela que para 54,54% dos entrevistados, ela é de extrema importância, para 27,27%, é muito importante, e importante para 27,27%.

Para 72,72% dos entrevistados, a variável Organização é de extrema importância e muito importante, enquanto que para 27,27%, é apenas importante.

Os dados referentes à Liderança demonstram uma forte tendência dos entrevistados para a importância da variável: 54,54% dos entrevistados a consideram de extrema importância e 27,27% a consideram muito importante.

Os dados revelam que 54,54% consideram a variável Decisão de extrema importância, e os demais entrevistados se dividem, em 18,18%, entre as alternativas muito importante, bastante importante e importante.

Os dados referentes à variável Comunicação estão divididos de maneira similar em três alternativas, com 27,27%, quais sejam, de extrema importância, muito importante e bastante importante; e 18,18% dos entrevistados a consideram apenas importante.

Na variável Análise e Síntese, os dados estão distribuídos em todas as alternativas: duas delas obtiveram o percentual de 27,27% (extrema importância e importante), outras duas atingiram o valor de 18,18% (muito importante e de menor importância), e 9,09% dos entrevistados a consideram bastante importante.

A variável Trabalho em Equipe obteve os seguintes resultados: 36,36% dos entrevistados a consideram de extrema importância, 27,27%, muito importante, 27,27% importante e 9,09%, a consideram importante.

A variável Criatividade e Inovação obteve percentuais de 36,36 para duas alternativas, de extrema importância e muito importante, seguidas das alternativas importante, para 18,18%, e bastante importante, para 9,09 dos entrevistados.

A variável Execução obteve a maior média entre as variáveis das dimensões: 54,54% dos entrevistados a consideram de extrema importância, 27,27%, muito importante, e 9,09%, respectivamente, bastante importante e importante.

A variável Inspiração e Motivação mostra que 81,81% dos entrevistados a consideram de extrema importância e muito importante. Apenas 18,18% a consideram bastante importante e importante.

A Administração de Conflito e Negociação é considerada pela maior parte dos entrevistados, 45,45%, apenas como importante. Os demais se dividem entre as opções: muito importante (18,18%) e de extrema importância (36,36%).

Relações Interpessoais obteve a média ponderada 3,6 com os seguintes percentuais: 27,27% para a alternativa importante, 18,18%, para as alternativas bastante importante e muito importante, e 36,36% para a alternativa de extrema importância.

4.2.3 Dimensão Atitudes – indicador comportamental

A dimensão Atitudes, abordada por meio do indicador comportamental, refere-se ao querer ser/fazer a partir da decisão e motivação pessoal e foi pesquisada por meio de sete variáveis, conforme resultados analisados sequencialmente e aqui mostrados na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 – Dados referentes às variáveis da Dimensão Atitudes – Indicador comportamental (continua)

Variável	Grau 5	Grau 4	Grau 3	Grau 2	Grau 1
	Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	importante	Menor importância
	%	%	%	%	%
1. Ético	72,72	9,09	-	18,18	-
2. Autoconfiante	36,36	18,18	27,27	18,18	-
3. Determinado	45,45	18,18	27,27	9,09	-
4. Flexível	27,27	36,36	9,09	9,09	-
5. Responsável	45,45	18,18	27,27	9,09	-

(conclusão)

Variável	Grau 5	Grau 4	Grau 3	Grau 2	Grau 1
	Extrema importância	Muito importante	Bastante importante	importante	Menor importância
	%	%	%	%	%
6. Servidor	36,36	18,18	27,27	9,09	-
7. Comprometido	54,54	18,18	18,18	9,09	-

Fonte: os autores.

A variável Ética obteve o percentual de 72,72%, significando a concordância dos entrevistados com a sua extrema importância. Os percentuais de 18,18% e 9,09% correspondem às opções importante e muito importante.

A variável Autoconfiança obteve a concordância de 36,36% dos entrevistados quanto à sua extrema importância. Para 27,27%, a variável é bastante importante, enquanto que para 18,18%, a opção recai em importante e muito importante.

Para 45,45% dos entrevistados, a variável Determinação obteve o conceito de extrema importância. Para 9,09%, ela é considerada importante. Para 18,18% e 27,27%, é considerada como muito importante e bastante importante, respectivamente.

As considerações referentes à variável Flexibilidade são bastante dispersas. A atitude da flexibilidade é vista variando de menor importância (18,18%), importante e bastante importante (9,09%), muito importante (36,36%) até de extrema importância (para 27,27% dos entrevistados).

A variável Responsável obteve o percentual de 45,45% sendo considerada de extrema importância. Foi considerada bastante importante para 27,27%, muito importante para 18,18% e importante para 9,09% dos pesquisados.

Obteve-se o percentual de 36,36% das entrevistas considerando a variável Servidor como de extrema importância; 27,27%, como bastante importante; 18,18%, muito importante; 9,09%, importante e de menor importância.

Para a variável Comprometimento, obteve-se o percentual de 54,54% para a opção extrema importância; 18,18% dos entrevistados a consideraram muito importante e bastante importante, enquanto 9,09% a consideraram importante.

5 TRAÇANDO O PERFIL DE COMPETÊNCIA DOS HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES

Na definição do perfil de competência percebido pelos herdeiros candidatos a sucessores, considerou-se, em relação às respostas referentes às questões colocadas

para as três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes –, as que obtiveram um percentual superior a 50% no grau “extrema importância”, conforme pode ser visualizado na Tabela 6.

Tabela 6 – Perfil de Competência Percebido pelos Herdeiros Candidatos a Sucessores (continua)

Dimensão Conhecimentos		
Gestão de Pessoas	Conhecimentos sobre administração de Recursos Humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho).	54,54
Produto/Mercado de atuação	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.	54,54
Dimensão Habilidades		
Planejamento	Capacidade de definir e implementar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.	54,54
Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.	54,54
Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.	54,54
Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos.	54,54
Dimensão Atitudes		
Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.	81,81
Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.	72,72

Fonte: os autores.

Pela análise dos dados referentes ao perfil percebido pelos herdeiros candidatos a sucessores nas empresas familiares paraibanas, observa-se uma tendência à valorização das dimensões comportamentais em detrimento da dimensão conhecimento.

Das 10 variáveis que compõem a *dimensão conhecimentos*, os questionados consideraram de extrema importância (percentual acima de 50%) apenas duas questões concernentes a áreas tradicionais da gestão das organizações, quais sejam: gestão de pessoas e nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela empresa.

Em relação à *dimensão habilidades*, das 12 questões que compõem o questionário, quatro obtiveram o percentual superior a 50%. Destacaram-se as variáveis referentes ao planejamento, à liderança, à tomada de decisão e à execução, indicando a capacidade de definir e implementar metas e estratégias, a capacidade de influenciar e mobilizar o trabalho em equipe, a capacidade de definir ações ou ter atitude após análise de alternativas, além da capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados.

Na *dimensão atitude*, duas questões obtiveram um percentual superior a 50%, quais sejam: ética e comprometimento. Se há identidade dos valores pessoais com os da empresa, a probabilidade de essa pessoa vir a ser o sucessor é maior. Esses valores incluem respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática. O comprometimento e o envolvimento com a missão, negócio e resultados institucionais tornam-se essenciais na avaliação do perfil do herdeiro candidato a sucessor.

6 CONCLUSÃO

O objetivo de identificar as competências requeridas dos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares paraibanas pode ser assim apresentado: tendência à valorização das dimensões comportamentais em detrimento da dimensão conhecimento: das 10 variáveis de Conhecimento apresentadas, apenas duas obtiveram percentuais superiores a 50%, enquanto das variáveis comportamentais, na dimensão Habilidade, das 12 variáveis, quatro apresentaram *score* superior a 50%, e na dimensão Atitudes, os maiores percentuais foram atingidos por duas variáveis: 81,81% para a ética e 72,72% para o comprometimento.

O confronto entre o arcabouço teórico utilizado e os dados empíricos obtidos por meio da investigação permite caracterizar o perfil de competência. Essa comparação da realidade, segundo a percepção dos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares, define o perfil de competência.

Na dimensão Conhecimento, confirma-se a disposição dos pesquisados pela busca do conhecimento sobre a Gestão de Pessoas e Produtos ou mercado de atuação da Empresa. Essas variáveis foram consideradas de extrema importância na formação do perfil de competência dos herdeiros candidatos a sucessores. Entretanto, os conhecimentos de modelos e processos de planejamento estratégico, envolvendo desde o diagnóstico, a definição de prioridades e avaliação, os conhecimentos técnicos próprios e específicos da área de formação e os conhecimentos de métodos e técnicas que facilitam a tomada de decisão não foram considerados de extrema importância quando se trata da dimensão Conhecimentos.

Na dimensão Habilidade, as variáveis relativas ao Planejamento, à Liderança, à Decisão e à Execução foram consideradas de extrema importância. No entanto, a variável Comunicação, que trata da capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber *feedback*, fazer-se entender, visando facilitar a integração entre as pessoas, não é considerada de extrema importância entre

os pesquisados. Identifica-se a necessidade de melhorar a capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas para a tomada de decisão.

Na dimensão Atitude, as variáveis referentes à Ética e ao Comprometimento foram consideradas de extrema importância. Destacou-se a ética com grande ênfase no sentido do respeito pelo outro, da honestidade e justiça nas decisões e do comprometimento como sendo um compromisso com a missão, o negócio e os resultados da organização familiar. Entretanto, a variável Flexibilidade, definida como a abertura para ouvir e aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais, não foi vista como de extrema importância na gestão de seus negócios.

Os resultados parecem recomendar investimentos em ações de capacitação e desenvolvimento contemplando todas as dimensões do perfil de competência, tanto nos aspectos cognitivos quanto nos comportamentais, propiciando condições de superação dos modelos cartesianos de orientação taylorista-fordista voltados apenas à execução dos trabalhos rotineiros e de resultados imediatos. Apontam, também, para capacitações direcionadas ao desenvolvimento dos herdeiros de empresas familiares em temáticas relativas à construção de uma visão estratégica, holística e de longo prazo.

O ato de indicar ações de desenvolvimento mais orientadas estrategicamente, permitindo, assim, melhor gerenciamento de processos de capacitação e desenvolvimento da carreira dos herdeiros de empresas familiares, implica a sinalização de processos educativos voltados aos novos modelos de gestão, ao desenvolvimento de competências e à valorização do capital humano da empresa, fatores críticos de sucesso e competitividade.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** 3. ed. New Jersey: Pearson Education, 2007.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard:** interligando pessoas, estratégia e *performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager:** a model for effective performance. New York: John Wiley e Sons, 1982.

BRAGA, J. L.; BRITO, L. M. P. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: SCAN – Editoração & Produção Gráfica, 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**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRITO, L. M. P.; LEONE, N. M. C. P. G. Competências Gerenciais requeridas em Empresas Familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, abr. 2012.

CADIEUX, L. **Les propriétaires dirigeants de PME face l'internationalisation: vers un modèle synthèse.** In: La PME algérienne et le défi de l'internationalisation: expériences étrangères. Éditions l'Harmattan, 2010.

CASTANHEIRA, J. Filho, um dia isso tudo será seu. **Exame**, São Paulo, 1990.

CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 12 set. 2008.

DUARTE, D. O desafio de permanecer rico. Sete conselhos de especialistas para que as famílias mantenham suas empresas e fortunas. **Revista Exame**, São Paulo, ano 38, v. 35, n. 19, p. 31-32, 29 set. 2004.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Anais...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, T. L'alchimie de La compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 160, p. 261-292, 2006.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

ESTOL, K. M. E.; FERREIRA, M. C. O. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 111-130, out./dez. 2006.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. 2004. 232 p. Tese (Doutorado em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001a.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001b.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GAUDREAU-GILBERT, V. Le développement des compétences entrepreneuriales chez les successeurs d'entreprises familiales. **Memoire de la Maîtrise en Administration des Affaires**. Université Du Québec à Montreal, jan. 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERZOG, L. T. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. Bilbao: **Boletín de estudios económicos**, v. 56, n. 172, abr. 2001.

INACIO, S. R. L. **O comportamento do fundador e dos herdeiros da empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/Artigos/Artigos.aspx>>. Acesso em: 20 out. 2006.

KANITZ, S. **A relação de pai e filho na empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.kanitz.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2007.

KELLERMANS, F. W. et al. Innovativeness in family firms: a family influence perspective. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 85-101, 2012.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZETHAML, C. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária. **RAE**, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002.

KONIG, A.; KAMMERLANDER, N.; ENDERS, A. The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 418-441, 2013.

LE BOTERF, G. **De la compétence – Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1995.

LE BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, J. B. D.; PORSEE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R. et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTIN, S. Ce que les successeurs familiaux devraient faire. **Revue de Gestion**, v. 36, n. 1, 2011.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, i. 1, p. 1-14, 1973.

ORÚE, E.; GUTIÉRREZ, S. **Padres e hijos**. La herencia del éxito. Barcelona: Ediciones B., 2005.

PACHECO, A. P. R. **Competências essenciais**: proposta de um modelo de concepção. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)–Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008.

PICHLAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, set./dez. 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/June 1990.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RAMPERSAD, H. **Scorecard para performance total**: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 400 p.

RUAS, R. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. Relatório da Bolsa de Produtividade em Pesquisa – CNPq. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20Gestão%20por%20Competências.pdf>. Acesso em: 25 set. 2012.

RUAS, R. et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. São Paulo: Bookman, 2005a.

RUAS, R. et al. O Conceito de Competência de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO DA ANPAD, 9., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005b.

SILVA, C. M ; HIPOLITO, J. M. H. Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultado. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na Empresa Familiar. Estratégias observadas na família empresária. **O&S**, v. 12, n. 32, jan./mar. 2005.

VASCONCELOS, F. C.; CIRINO, Á. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2003.

Como citar este artigo:

ABNT

BARRETO, Laís Karla da Silva; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; ANGELONI, Maria Terezinha. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 15, n. 1, p. 299-326, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA

Barreto, L. K. da S., Leone, N. M. de C. P. G., & Angeloni, M. T. (2016). Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 299-326. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

