

## Reflexões sobre como as Competências Gerenciais Contribuem para o Desempenho das Empresas Familiares de Pequeno Porte

Fabio Oliveira Cariboni, Andressa Inês Ritter, Conceição Aparecida Gonçalves Destro, Fabiano Larentis

### RESUMO

Este ensaio teórico tem como objetivo discutir como as competências gerenciais contribuem para o desempenho das empresas familiares de pequeno porte. A justificativa para a realização deste estudo parte dos achados na literatura que mostram que as pesquisas sobre gestão por competências estão mais focadas nas empresas do setor privado de grande porte. Assim, pretende-se contribuir para que o tema competências gerenciais seja pensado de maneira mais efetiva no contexto das empresas familiares de pequeno porte. Em busca de conhecimentos sobre competências gerenciais, buscou-se autores entendidos acerca do tema para refletir o quanto contribuem para o desempenho das empresas, com um olhar especial voltado às empresas familiares e de pequeno porte. Dentre as constatações, percebe-se a importância para as organizações, do desenvolvimento das competências gerenciais, compreendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes, de toda a equipe, com significância maior sobre os gestores, que dentro das empresas familiares, normalmente são os próprios sócios fundadores. Desta forma esse estudo evidenciou conceitos de diversos autores como uma ideia de reflexão frente ao tema apresentado e limita-se a conceitos absolutos bem como sugere novos estudos empíricos visando elaboração de ações concretas com intuito de promover o desenvolvimento das competências gerenciais, dentro das empresas.

**Palavras-chave:** Competências gerenciais. Empresas familiares de pequeno porte. Conhecimentos. Habilidades. Atitudes. Desempenho organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, o termo competência pode receber diferentes significados e denominações, dependendo da óptica analisada. No entanto, conforme Fleury e Fleury (2001), é possível identificar três dimensões essenciais, definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que estão relacionadas respectivamente ao saber, ao fazer e ao querer fazer. A definição de competência expressa por essas dimensões foi a utilizada no presente estudo, mais especificamente no que se refere às competências gerenciais.

Em relação às competências gerenciais, o CHA envolve as competências técnico profissionais, de negócios e sociais (CASSOL et al., 2016). Nesta perspectiva, as competências de negócio estão relacionadas à compreensão do negócio como um todo, bem como à capacidade do gestor de identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos da organização. Já as competências técnicas compreendem o conhecimento ou experiência técnica relativa à área de atuação do gestor. Por fim, as competências sociais dizem respeito àquelas necessárias para a interação com as pessoas, tais como a capacidade de comunicação, negociação e trabalho em equipe (DE TONI et al., 2012).

As empresas familiares, são negócios estruturados inicialmente com base na renda das famílias (SILVA et al., 2019), constituídas por um ou mais membros, que contribuem significativamente no mercado nacional. Ainda, de acordo com os autores essas empresas possuem desafios de gestão, principalmente em relação aos gestores, visto que assuntos e relações familiares podem influenciar e afetar as relações empresariais, além do aspecto da sucessão, falta de planejamento e/ou conhecimento para administração dos problemas.

A justificativa para realização deste ensaio, baseia-se primeiramente no estudo bibliométrico de Dias et al. (2020), que mostra que o foco das pesquisas sobre gestão por competências, se voltam para empresas do setor privado e de grande porte. Assim, considerando a relevância do tema, os autores propõem estudos para uma contínua atualização e aprofundamento, de forma a preencher as lacunas conceituais, metodológicas, métricas e subjetivas.

Com o intuito de discutir como as competências gerenciais contribuem para o desempenho das empresas familiares de pequeno porte, este ensaio teórico pretende contribuir para que a gestão por competências, mais especificamente referente às competências gerenciais, seja pensada de maneira mais efetiva dentro das empresas familiares de pequeno porte. Para Leal e De Moraes (2021), na maioria das vezes, as pequenas empresas são abastecedoras de produtos para grandes organizações sendo fundamentais no desenvolvimento econômico do país gerando empregos e renda, promovendo a redução da desigualdade social.

O estudo está estruturado em cinco sessões a partir desta breve introdução. A segunda seção aborda aspectos teóricos sobre a temática competências gerenciais. A terceira seção versa sobre o desempenho das empresas familiares de pequeno porte. Na quarta seção são discutidas as contribuições das competências gerenciais para o desempenho das empresas familiares de pequeno porte. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências.

## 2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Nas últimas décadas o tema competência tem sido objeto de discussão tanto na academia quanto nas empresas (FLEURY; FLEURY, 2001), com debates teóricos realizados em diferentes campos de estudos, tais como: educação, psicologia no trabalho, administração, sociologia do trabalho, entre outros (BRANDÃO, 2017). Segundo o autor, vários estudiosos criaram definições próprias para o termo competência, com o tema sendo estudado e analisado sob diversas perspectivas. Em relação ao contexto organizacional, Bitencourt (2004) afirma que a literatura é rica no que concerne aos conceitos relacionados a competências. O termo competência apresenta diferentes sentidos, com várias abordagens e perspectivas, mas toda essa diversidade mais do que conclusões sobre o conceito de competência, traz reflexões para melhor compreensão de seus discursos explicativos (DIAS et al., 2020).

Nesse aspecto, percebe-se que as competências são classificadas de diferentes formas, considerando as dimensões: individual, coletiva e organizacional. No contexto organizacional, as competências podem ser classificadas em humanas ou organizacionais, as primeiras estão relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho, enquanto que as competências organizacionais são aquelas concernentes à organização como um todo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Por outro lado, Cassol et al. (2016) trazem a classificação das competências em dois tipos: coletiva, associada à atividade da organização, às suas áreas e funções e a individual, explicada como uma característica oculta de uma pessoa quando realiza determinada tarefa.

Nesse contexto, competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, um conjunto de capacidades humanas necessárias para a realização de determinada tarefa dentro de um contexto organizacional específico (DURAND, 1998; FLEURY; FLEURY, 2001; FERREIRA, 2015; FRANCO, 2016; STADLER; PAMPOLINI, 2014). De acordo com Barreto, Leone e Angeloni (2016) essas dimensões são representadas na literatura pela sigla “CHA”. Já Stadler e Pampolini (2014) afirmam que as competências envolvem comportamentos mensuráveis pertinentes ao trabalho das pessoas e as dimensões do CHA são compreendidas da seguinte forma:

Conhecimentos – É o saber da pessoa por meio do seu conhecimento técnico e teórico.

Habilidades – É a dimensão prática do saber, o “colocar a mão na massa”.

Atitudes – É o “querer fazer”, o agir em conjunto com seus pares e chefias. São as

atitudes de cada um, a vontade e a disposição para fazer as coisas acontecerem. A atitude está vinculada à personalidade de cada pessoa (STADLER; PAMPOLINI, 2014, p. 116).

Dentro dessa linha de pensamento, Maximiano (2019) considera que a divisão da competência em conhecimentos, habilidades e atitudes é a sua mais tradicional classificação. Nesta perspectiva a competência está relacionada às capacidades humanas e ao comportamento, pois não basta o indivíduo possuir as competências necessárias para desenvolver determinado trabalho, é preciso também querer colocá-las em prática de forma assertiva e tempestiva. Para Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), tais capacidades humanas estão relacionadas a padrões de comportamento que representam as expectativas do empregador em relação à performance do funcionário.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Assim, depreende-se que as competências gerenciais envolvem comportamentos que abrangem a proatividade, a capacidade técnica, a empatia, a resolutividade, a comunicação, a sociabilidade, responsabilidade, liderança, entre outros, na sua atuação profissional para atingir um propósito específico. Sendo assim, o gestor é reconhecido tanto pelos seus subordinados, quanto pelos seus superiores, se for o caso, pois nas empresas familiares de pequeno porte muitas vezes o gestor é o próprio sócio ou proprietário da empresa.

No que concerne às competências gerenciais, Fleury e Fleury (2001) e Dias et al. (2020) destacam que os estudiosos anglo-americanos McClelland e Dailey, Boyatzis e Spencer e Spencer são os principais expoentes no assunto, a partir dos estudos realizados nas décadas de 70 e 80. Na perspectiva destes estudiosos, competência gerencial é pensada como conjunto de capacidades humanas (conhecimento, habilidades e atitudes) que justificam um alto desempenho, ou seja, quando os gestores mobilizam seus esforços para a realização do seu trabalho de forma eficiente eles alcançam o desempenho pessoal e isso se reflete no resultado da sua equipe, e, conseqüentemente no desempenho da organização. Assim, o ambiente corporativo deve promover espaços de discussão e fomento do desenvolvimento de competências dos seus gestores, pois, independente do perfil do funcionário e do tipo ou porte da empresa, as competências devem ser desenvolvidas através da interação entre as pessoas (CASSOL et al., 2016).

Em um estudo intitulado “Evidenciação das Competências Gerenciais e a Influência na Atuação Estratégica das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina”, Cassol et al. (2016) utilizaram a categorização de competências sugerida por Fleury e Fleury (2001), que divide as competências gerenciais em: técnico-profissionais, de negócio e sociais, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Competências gerenciais

Competências	Conceitos
Competências Técnico Profissionais	Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto e finanças
Competências de Negócio	Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
Competências Sociais	Competências necessárias para interagir com pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times

Fonte: Cassol et al. (2016, p. 51), adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Para identificar quais as competências que a organização já detém (tanto no nível individual como organizacional) e quais precisam ser desenvolvidas, é preciso fazer uma avaliação ou mapeamento das competências existentes. Aquelas que a empresa precisa, mas os trabalhadores não têm, consistem no gap ou lacuna de competências que precisam ser desenvolvidas. Conforme Brandão e Guimarães (2001), esse processo consiste em realizar a avaliação de desempenho. De acordo com os autores, é por meio da gestão de desempenho que se identifica a necessidade de desenvolvimento de competências. Para Franco (2016) uma competência só existe se for avaliada por outra pessoa (preferencialmente chefia, pares e subordinados) e também se for realizada uma autoavaliação do funcionário (dos pontos fortes e fracos, dos resultados obtidos na entrega do trabalho). Desta forma, a avaliação de desempenho se configura em um processo importante para a gestão por competências.

Dentre as competências gerenciais desejáveis para um gestor, Ferreira (2015, p. 56) destaca as competências de liderança, relacionadas “a ter empatia, iniciativa e capacidade para gerenciar conflitos”. Tais competências refletem as atitudes do gestor, ou seja, a forma que ele se comporta diante de situações desafiadoras, e isso ocorre independentemente do porte da empresa que trabalha. Maximiano (2019) corrobora que liderança é função desempenhada por qualquer pessoa que seja responsável pelo desempenho de uma equipe. O autor aponta, porém, que algumas pessoas demonstram mais competência, enquanto outras, desempenham mais o papel de líder. Sendo assim, os empresários devem observar que a liderança é uma importante competência gerencial que deve ser constantemente desenvolvida nos gestores da empresa.

Estudo de Barreto, Leone e Angeloni (2016), realizado em empresas familiares da Paraíba, que teve como objetivo identificar as competências requeridas dos herdeiros candidatos à sucessão, revelou que os gestores percebem a importância da capacitação profissional e gerencial para o sucesso da empresa, bem como a necessidade de valorização do desenvolvimento pessoal e ético. De acordo com os resultados do referido estudo, as variáveis consideradas de extrema importância ou importantes pelos pesquisados foram: na dimensão conhecimento: a gestão de pessoas e mercadológica; na dimensão habilidade, as variáveis relativas ao planejamento, à liderança, à decisão e à execução; na dimensão atitudes variáveis referentes à ética e comprometimento. Assim, percebe-se um direcionamento para um perfil de competência mais estratégico para o que as empresas sejam capazes de superar as adversidades e continuarem competitivas no mercado.

Já no estudo de Cassol et al. (2016), realizado com gestores de micro e pequenas empresas de Santa Catarina e que identificou as competências gerenciais dos gestores, foram identificadas as seguintes competências gerenciais: competências sociais – relacionadas a ouvir as pessoas, passar informações institucionais para os colaboradores, comunicação e apresentar-se positivamente; competências técnicas e profissionais – gerenciamento de conflitos internos e externos e delegação de atividades; competências de negócio – busca de informações para tomada de decisão, atender as necessidades dos clientes e estabelecer parcerias com os clientes. Diante do exposto, percebe-se a importância do desenvolvimento das competências gerenciais para que os gestores possam desempenhar um papel relevante perante suas equipes e clientes, com visão de futuro na tomada de decisão para a atuação das empresas de forma estratégica.

Sobre esse aspecto, vale ressaltar que é necessário um alinhamento entre o planejamento das ações voltadas para o desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores com os objetivos estratégicos da empresa. Desta forma, evita-se que os recursos investidos sejam em vão, pois, o que se busca é tornar as organizações melhor preparadas para os desafios atuais e futuros. Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2011) afirmam que as empresas de pequeno porte são mais afetadas às mudanças, desta forma, esse alinhamento se torna de suma importância. Por isso, deve-se observar as peculiaridades de cada empresa.

Portanto, tendo em vista a busca de desenvolvimento de competências gerenciais, para o alcance dos objetivos estratégicos, as empresas devem investir cada vez mais em seus gestores



e demais funcionários. Desta forma, existe maior possibilidade de se tornarem mais competitivas e conseguir acompanhar as mudanças do mercado, que está cada vez mais globalizado e desafiador. Vale ressaltar que “para se ter competência não basta saber, é preciso saber colocar em prática e saber se relacionar, pois a competência se realiza plenamente na ação, inserida em seu contexto” (DE TONI; MILAN, 2008, p.8).

Assim, não basta que as empresas invistam somente em recursos tecnológicos ou de infraestrutura, é preciso investir também nas pessoas. Afinal, são as pessoas que ao aplicarem suas competências no desenvolvimento de suas funções gerenciais, contribuem para que as empresas alcancem os objetivos e metas previstos em seus planejamentos. Ou seja, as empresas conseguem alcançar maiores e melhores resultados através das competências gerenciais (PELLISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2011). Desta forma, percebe-se que o desempenho organizacional está diretamente relacionado ao desempenho de seus gestores e suas equipes.

### 3 DESEMPENHO DE EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE

As organizações familiares surgem de diversos segmentos do mercado e geralmente são providas de empresas de pequeno porte, sendo que a quantidade de pessoas formadoras são partes integrantes da família. De acordo com Oliveira (2010), após o descobrimento do Brasil e com a chegada das capitania hereditárias no século XIV começaram a surgir as empresas familiares no Brasil.

Para Moura (2020, p. 24) “Quando se fala em empresas familiares, a primeira ideia que vem à cabeça é aquele negócio pequeno, de bairro, tocado por parentes de maneira informal, uma quitanda, um bar, um pequeno restaurante”. No entanto, com o passar dos anos, estas empresas foram crescendo tanto na sua estrutura como na sua participação no mercado. Assim, conforme Silva et al. (2019), apesar das pessoas correlacionarem as organizações familiares com empreendimentos de pequeno porte e poucos integrantes, essas empresas podem atingir qualquer tamanho, até mesmo sendo multinacionais.

Ainda, segundo Silva et al. (2019) o nascimento e o desenvolvimento da empresa familiar estão relacionados à fundação por uma pessoa, que ao longo dos anos inseriu na organização membros da família, com intuito de futuramente assumir os negócios. Sendo assim, são empresas que normalmente passam de geração para geração. Já para Oliveira (2010), as empresas do tipo familiares estão associadas a fundadores de uma ou várias famílias com forte convívio, mas que podem divergir por questões de valores políticos e familiares. O que, em algumas situações, faz com que a empresa acabe misturando questões familiares com os negócios.

De acordo com Silva et al. (2019) o empreendedor, por muitas vezes, é considerado o proprietário nas empresas familiares. E, do seu desejo empreendedor, investe e adquire conhecimentos relacionados ao mercado, clientes e fornecedores, aumentando suas práticas direcionadas para negociações, comercializações e produções.

Percebe-se, desta forma, que há convergência entre os autores de que as organizações familiares de pequeno porte começaram suas atividades através de um ou mais membros da família. Lodi (1993, p.6) complementa que “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

Sendo assim, conforme Silva et al. (2019) as empresas familiares podem ser caracterizadas como um empreendimento estruturado com base em patrimônio e renda familiar, passando de uma geração para outra, sempre pensando na continuidade do negócio enquanto que a empresa comum busca focar na maximização do valor da organização e das suas ações no curto prazo. Acrescentam os autores (SILVA et al., 2019, p.16) que “Nas organizações familiares, a estratégia é voltada para a adaptação, e o foco e atuação é atender aos

colaboradores e clientes, enquanto, nas organizações comuns, o foco é o crescimento constante e o atendimento aos investidores”.

As empresas familiares, incluindo as organizações de pequeno porte, em sua maioria possuem perfil conservador de gestão, pois são desenvolvidas no âmbito familiar e o crescimento da organização acompanha uma postura gerencial mais afetiva. Complementa Oliveira (2010) que a empresa quando destinada a uma estrutura familiar carrega abordagens e interações com configurações familiares, estimulando características de atuação na organização familiar. Porém, destaca Mamede (2020, p. 210) que “A prática de pendurar familiares na empresa, salvo situações muito específicas, é um caminho que habitualmente leva a uma crise econômico-financeira e, enfim, ao seu fim, com prejuízo para o patrimônio familiar”. Para Silva et al. (2019) a maioria dos problemas das organizações familiares estão associados às empresas de pequeno porte sendo que o gestor do negócio não tem conhecimento técnico para compreender a gestão financeira e seus ciclos. Desta forma, torna-se importante estruturar a empresa familiar quando ainda pequena e na sua fase inicial, evitando maiores consequências, bem como, gerando solidez para a sucessão familiar.

Segundo Moura (2020) o fundador ao decidir sobre um sucessor ou um **chief executive officer (CEO)** com referência em critérios de afinidade, carinho ou amor, viola os parâmetros existentes relacionados ao sistema de trabalho ou para o funcionamento da empresa, como, competências, liderança e entrega de resultados. Mesmo sendo uma empresa familiar de pequeno porte é necessário dividir as questões familiares/afetivas daquelas organizacionais que visam o futuro da empresa enquanto um negócio.

Ao encontro, pode-se destacar que os desafios enfrentados pelas empresas familiares envolvendo a sucessão familiar, muitas vezes estão associadas às empresas de pequeno porte. Destaca Mamede e Mamede (2014) que é preciso reconhecer que organizações familiares têm desafios próprios e torna-se necessário conhecer, estudar e tratar. Para Moura (2020) o sucesso no mundo empresarial é um desafio permanente para a sobrevivência e as empresas familiares têm suas peculiaridades na realidade vivida.

Diante dos aspectos citados, cabe ressaltar também que as empresas familiares de pequeno porte, têm como desafio,

Manter-se competitiva no mercado. Se, por um lado, é possível desfrutar de uma suposta segurança, pelo fato de serem membros de uma mesma família, por outro, pode haver uma falta de separação entre assuntos pessoais e negócios. Outra desvantagem da empresa familiar é que, muitas vezes, essas organizações precisam recorrer a autofinanciamento, o que pode causar problemas no decorrer dos anos (SILVA et al., 2019, p. 17).

No que se refere à sucessão, conforme Silva e Rossi (2017) para o sucesso e a permanência do patrimônio familiar, o planejamento torna-se a solução, sendo que adianta as necessidades relacionadas à sucessão evitando traumas no que tange acelerações por aposentadoria e consequências de saúde ou até mesmo por falecimento familiar. Ainda, de acordo com os ensinamentos de Mamede e Mamede (2014) através do planejamento sucessório, os pais conseguem proteger o patrimônio que será destinado aos filhos, por cláusulas de proteção (cláusulas restritivas).

Para Silva et al. (2019) uma das maiores causas de extinção das organizações familiares está associada ao planejamento. Executando o planejamento torna-se necessário identificar que família e empresa são coisas diferentes. Acrescenta o autor que, quanto mais qualificada for a realização do planejamento, menores serão os conflitos e, conseqüentemente, os membros sucessores estarão melhor preparados para prosseguimento do empreendimento.

Segundo Ricca (2007) independente do que se idealizar do futuro, ele será a afirmação das atitudes no presente. A visão estratégica exercida projetada no tempo o que se almeja e atua no presente para atingir. Assim, contribui para uma sucessão familiar bem sucedida a necessidade de a empresa buscar planejar de forma organizada sua transição entre gerações e

familiares. Oliveira (2010) acrescenta que a sucessão necessita ser conduzida de forma apropriada para não comprometer a sobrevivência da organização.

Outro desafio enfrentado pelas empresas familiares relacionado ao seu desempenho, pode estar associado às dificuldades nos processos de inovação, pois:

A capacidade de inovar e de se adaptar às mudanças pode ser mais difícil em ambientes nos quais predominam valores de tradição por muitos anos. Uma organização que é centrada na figura de uma única pessoa – um fundador há décadas no comando, por exemplo – pode ser mais resistente à mudança e não ser capaz de acompanhar o mercado (MOURA, 2020, p. 29).

Como complementam Tajra, Santos e Seabra (2021) as empresas familiares são mais morosas para aceitar a inovação, entendendo que seus riscos são maiores, e estão ligados ao sustento da família, sendo que vários integrantes dependem do mesmo negócio. Em outro sentido, os autores explicam que apesar da empresa familiar não estar buscando inovação tecnológica de forma igualitária às grandes empresas, procura participar em núcleos, associações e cooperativas com ou sem veemência, que a conduzirão para a era 4.0.

Percebe-se, desta forma, que as empresas familiares de pequeno porte desenvolvem fatores importantes para as economias mundiais e sua participação está associada a vários segmentos do mercado. Possuem diferentes desafios com relação à sua estruturação, sucessão e manutenção no mercado. Contudo, ao realizarem um planejamento estratégico e agirem mais de forma profissional e menos emocional, enfatizando as competências, lideranças, habilidades e entrega de resultados dos seus gestores, as empresas têm grandes chances e possibilidades de crescer e se manter no mercado, passando por várias gerações.

#### **4 CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O DESEMPENHO DAS EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO PORTE**

As competências gerenciais destacadas contribuem para evolução das organizações familiares, principalmente para empresas de pequeno porte que surgem de uma ou mais famílias. Pode-se refletir que as competências gerenciais abordam aspectos individuais, coletivos e organizacionais, envolvendo valores pessoais e profissionais.

Conforme Chiavenato (2021) o gestor não é apenas avaliado por seus conhecimentos administrativos, mas também por atitudes, competências e valores que refletem no saber dos integrantes da família. Ao encontro, nessas organizações estão gestores que procuram desenvolver o seu negócio com base em habilidades adquiridas com muita ou pouca prática nas suas experiências profissionais. Na sequência, são citadas atitudes que despertam a vontade e a disposição para desenvolver e compartilhar seu negócio. Como afirmam Leal e De Moraes (2021) mobilizando conhecimentos, habilidades e atitudes é possível saber agir em busca de metas no trabalho. Sendo assim, tais classificações espelham as realidades das empresas familiares que têm essas características desenvolvidas ou não norteando a gestão dos negócios.

Diante disso, torna-se importante a empresa familiar e, principalmente de pequeno porte, conseguir avaliar e identificar este conjunto de capacidades humanas. Em razão de muitas vezes o negócio começar pequeno, o gestor acaba não percebendo e não desenvolvendo essas aptidões no seu empreendimento. Conforme Lucena (2012) é através da gerência, ou outro nome estabelecido para o gestor da empresa, que tem os deveres de gerir suas equipes e a responsabilidade de estarem habilitados às competências pela busca dos resultados e objetivos da organização. Por sua vez, a empresa cresce com uma gestão mais efetiva e menos profissional, indo de encontro às competências organizacionais que pertencem ao gerenciamento da empresa e também precisam deste olhar para o desenvolvimento linear do empreendimento. Contudo, afirma Macedo (2009) que a empresa familiar, através dos seus valores, consegue manter e defender sua história.

Por outro lado, as organizações familiares percebendo essas necessidades no seu

desenvolvimento, conseguirão gerir sua empresa com mais qualidade e estabelecer um crescimento de forma estruturada. Para Vergara (2016) esta sensibilidade quando descoberta é transformada em competência gerencial e o administrador a utiliza para se conhecer e aos outros, assim como fortalecer sua corporação. Portanto, identificar as capacidades dos gestores, passa por um processo de avaliação de desempenho, que através deste, o gestor da empresa familiar perceberá suas competências e dos seus demais gestores.

Tornando possível identificar estas questões, o planejamento estratégico da empresa deve ser conduzido, pautado nesses interesses, buscando os investimentos necessários e gerando conhecimentos para seus gestores. Os objetivos das empresas familiares também precisam ser norteados visando a gestão organizacional, evitando perdas desnecessárias no seu gerenciamento.

Em relação ao planejamento estratégico, as empresas familiares de pequeno porte, algumas delas, não realizam este tipo de organização. De acordo com Andrade (2019) a maioria das pequenas empresas não possui uma estrutura organizacional definida e não são representadas através de um organograma. No entanto, os mercados atuais exigem cada vez mais conhecimento de gestão para se manter competitivo frente seus concorrentes. Andrade (2019) complementa que as organizações de pequeno porte são organizadas de forma simples, exibindo pouca divisão de trabalho e hierarquia administrativa, passando parte das suas atividades pelas mãos de um único diretor geral, o proprietário. Corroborando com o autor, Macedo (2009) afirma que nas empresas familiares, o controle é mais concentrado em comparação com as organizações não familiares, gerando maior agilidade nas tomadas de decisões, tornando mais vantajosas em termos estratégicos, deixando-as mais competitivas.

A estruturação torna-se essencial para a administração do ciclo financeiro da empresa, diante das constantes mudanças comportamentais que a população enfrenta, afetando o seu desempenho.

O descontrole financeiro também pode vitimar corporações que não se preparam para grandes desencaixes futuros, certos ou prováveis, deixando de fazer provisões para demandas judiciais, perdas cambiais, créditos de liquidação incerta, etc., o que também pode comprometer a sobrevivência da organização (MAMEDE; MAMEDE 2014, p. 188).

Outros fatores como, pandemias, estações climáticas adversas as normalidades anuais e variações nas tributações de impostos, devem ser observados por esses gestores, pois sendo proprietários de pequenos negócios estão suscetíveis a maiores impactos na sua gestão financeira que, por vezes, não conseguem manter a organização, levando à falência. Para Neto e Marques (2016), planejar é ter uma visão prospectiva do futuro e com o planejamento bem executado os membros da família poderão ter uma expectativa da sua situação financeira desejada, assim como, um prognóstico das movimentações financeiras esperadas. Deve-se considerar ainda que as questões afetuosas envolvendo os membros da organização familiar não devem influenciar na gestão financeira, sempre direcionando a empresa para um olhar profissional. Acrescentam os autores Neto e Marques (2016) que as organizações familiares, devem nortear seus planejamentos financeiros em situações financeiras e patrimoniais atuais, com base nos objetivos da empresa.

Neste aspecto, na importância da execução do planejamento, é preciso adquirir conhecimento para traçar os objetivos esperados e mapear tudo aquilo que pode, de alguma forma, causar problemas no crescimento da organização. Assim, tanto o proprietário, por vezes chamado nas empresas de pequeno porte, quanto seus líderes precisam estar em constante busca de aperfeiçoamento das suas capacidades humanas, bem como, organizacionais.

Além do planejamento financeiro, que é de suma importância para a organização familiar, deve-se considerar também no planejamento estratégico os demais setores e necessidades para a estruturação do negócio. Aspectos voltados para a tecnologia e inovação também devem estar na visão do gestor. A evolução neste campo é constante e deve ser



acompanhada pelos gestores das empresas, que precisam ser capacitados para entender as funcionalidades tecnológicas, afinar suas habilidades para conseguir explorá-las e dividir com suas lideranças internas.

As empresas familiares de pequeno porte, na maioria delas possuem um perfil mais conservador para gerir seus negócios e, conseqüentemente, não buscam aperfeiçoamento tecnológico e sequer estão acompanhando as evoluções do mercado, deixando seu negócio estagnado. Este problema pode afetar seu desempenho ao longo dos anos sem ser percebido pelos seus gestores, pois acabam atendendo a uma pequena fatia do mercado que está satisfeita com seus produtos ou serviços oferecidos. Porém, sem acompanhamento das evoluções do mercado, seu negócio está passível de ser engolido pela concorrência de novos produtos ou serviços que podem vir a substituí-los.

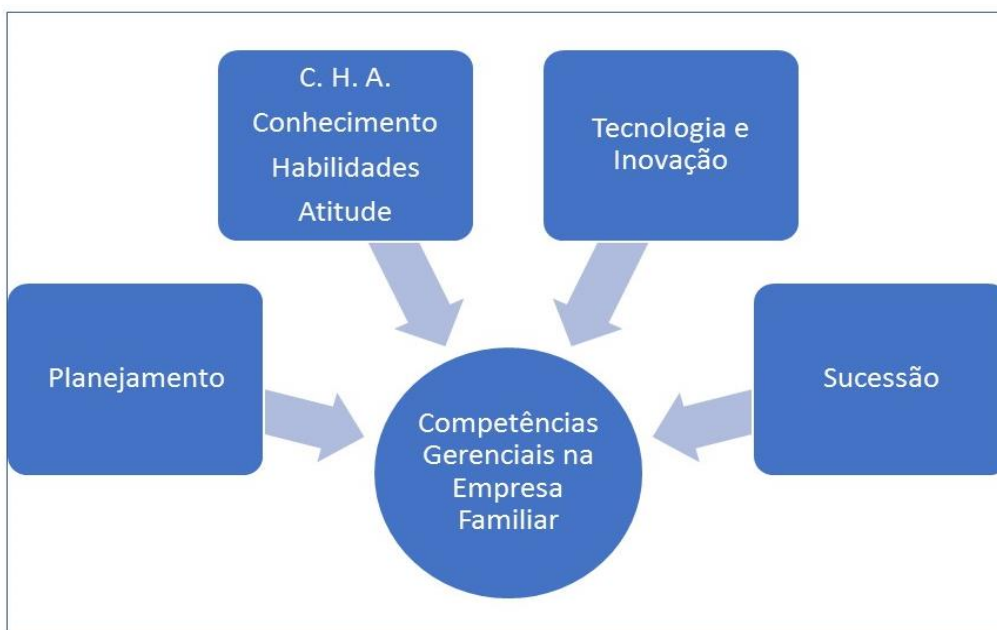
Em contrapartida, na evolução das empresas familiares e dos mercados, também se depara com a sucessão familiar. O processo sucessório nas empresas familiares deve ser planejado com bastante antecedência. Para Ibanes (2021) o planejamento da sucessão é componente vital para a preservação do legado, sendo que, ninguém querendo encarar esse debate, se deve pensar em procurar uma consultoria especializada no assunto.

O planejamento torna-se essencial quando se fala na sucessão familiar, pois através da organização e do planejamento no que tange a continuação da empresa, é fundamental para antecipar e entender a forma de atuação da organização. Ao encontro, também é possível observar tudo aquilo que será destinado aos seus sucessores, prevendo premissas para a preservação e direcionamento do negócio.

Desta forma, a sucessão familiar diante de tudo que foi constatado até aqui, necessita ter uma análise especial. Poderá implicar em inúmeras conseqüências para a empresa familiar se não percebida pelos seus gestores em tempo de fazer um planejamento organizado da continuação. Conforme Lobão (2019), nas empresas familiares os processos de sucessão podem ser mais críticos se envolver conflitos entre herdeiros ou famílias. A qualificação do planejamento se deve ao tempo que será executado, bem como, a capacidade e conhecimento dos gestores também irão influenciar na estruturação do mesmo. Complementa Lobão (2019) que sempre haverá o risco do insucesso, porém, pode ser minimizado se planejado. Importante ressaltar que as empresas familiares de pequeno porte não têm o hábito de procurar desenvolver este planejamento devido sua forma de gestão. Muitas vezes passam a administração da empresa para seus sucessores, porém, sem os mesmos terem capacidades humanas para gerir o negócio, assim como, conhecimentos e habilidades no qual o empreendimento familiar está inserido. Essas dificuldades acabam desmotivando os sucessores no processo de continuação da empresa, interrompendo o ciclo da geração da empresa por falta de conhecimentos, interesse ou falência do negócio.

Sendo assim, as competências gerenciais associadas às empresas familiares de pequeno porte, contribuem para o melhor desempenho da organização. Para isso, seus gestores precisam buscar e gerar conhecimentos, habilidades e atitudes, qualificando todos aqueles que fazem parte do negócio. É preciso perceber tais necessidades desde a fundação do negócio, acompanhando mercados, desenvolvimentos tecnológicos e inovações. A figura 1 ilustra os achados identificados ao longo deste estudo.

Figura 1 – Competências gerenciais na empresa familiar



Fonte: Autores (2022).

Ainda, as competências gerenciais devem acompanhar este processo de desenvolvimento trazendo a melhor gestão para o negócio. Esta combinação contribuirá para a estruturação da empresa ao longo dos anos, refletindo na sucessão familiar que irá nortear o sucesso da organização, passando por várias gerações familiares.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão inseridas em um mercado globalizado que está constantemente em mudanças. Assim, para que as empresas familiares de pequeno porte possam acompanhar essas mudanças e passar para as gerações futuras, é necessário cada vez mais que haja a profissionalização de seus gestores e subordinados.

Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo discutir de que maneira as competências gerenciais contribuem para o desempenho das empresas familiares de pequeno porte. O trabalho foi realizado a partir da revisão da literatura sobre os temas Competências Gerenciais, Desempenho de Empresas Familiares de Pequeno Porte, e Contribuição das Competências Gerenciais para o Desempenho das Empresas Familiares de Pequeno Porte.

De maneira geral, competência pode ser entendida como a capacidade que o indivíduo tem de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (conhecimentos, habilidades e atitudes) que, quando colocados em prática, são utilizados para solucionar problemas e atingir os objetivos determinados pela organização (FERREIRA, 2015; FRANCO, 2016). Ainda, conforme os autores, esses recursos se constituem, por exemplo, nos saberes, capacidades e informações que as pessoas aplicam na realização de suas tarefas. Ou seja, não basta ter conhecimento e habilidade, é necessário que os gestores coloquem em prática esses saberes, com objetivo de ter boa performance profissional.

Já as competências gerenciais se referem aos comportamentos requeridos dos trabalhadores que exercem funções de direção (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). Os autores acrescentam que os resultados organizacionais sofrem influência das competências do gestor e de seus subordinados. Logo, é importante que os gestores busquem desenvolver suas competências, e mais especificamente suas competências

gerenciais, de acordo com as especificidades da empresa que atua, ou seja, considerando as peculiaridades, porte, ramo de atividade, entre outras. Pois, as competências gerenciais ajudam as empresas alcançar maiores e melhores resultados (PELISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2011).

Através do presente estudo percebe-se algumas competências gerenciais desejadas aos gestores de empresas familiares de pequeno porte, tais como: liderança, capacidade técnica, boa comunicação, negociação, empatia, capacidade de resolver conflitos, capacidade de tomar decisão e lidar com finanças, comportamento ético e responsável, entre outras. Essas competências gerenciais envolvem competências técnico profissionais, de negócios e sociais.

Diante do exposto, o desenvolvimento de competências gerenciais deve ser visto como uma importante estratégia organizacional, visto que contribui para agregar valor à empresa e, conseqüentemente, tornando-a mais competitiva. Ressalta-se, porém, que para que as competências dos gestores contribuam para melhorar a performance da empresa, tornando-a mais competitiva, é necessário não apenas ter conhecimento e saber fazer, mas também colocar em prática aquilo que sabe (DE TONI; MILAN, 2008) dentro do contexto organizacional. Isso envolve o relacionamento com os subordinados, superiores, clientes e fornecedores e a comunicação é importante nesse processo.

Assim, para serem competitivas e se manterem no mercado globalizado e sujeito a mudanças constantes, além da disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos, de estrutura, etc., as empresas devem investir em seu quadro de pessoal, através do desenvolvimento de competências gerenciais.

Ressalta-se, que o planejamento das ações de desenvolvimento de competências gerenciais, devem estar estritamente alinhados ao planejamento estratégico da organização, para que efetivamente possa gerar os resultados esperados. Nesse sentido, destaca-se que as empresas de pequeno porte são mais afetadas às mudanças que ocorrem no mercado, desta forma, esse alinhamento se torna imprescindível (PELISSARI; GONZALEZ; VANALLE, 2011).

Portanto, pode-se inferir que as competências gerenciais contribuem para o desempenho das empresas familiares de pequeno porte, visto que o desempenho das empresas está intrinsecamente ligado ao desempenho de seus gestores, bem como suas equipes de forma mais ampla. Destaca-se ainda que o desenvolvimento de competências gerenciais promove a melhoria da performance no nível organizacional e também individual, com agregação de valor tanto para a organização quanto para o indivíduo. Sendo assim, o desenvolvimento de competências gerenciais busca tornar as empresas familiares de pequeno porte mais lucrativas e competitivas por várias gerações.

Por fim, destaca-se que a limitação do presente estudo é que o mesmo foi realizado através de uma revisão literária a partir da ideia de alguns autores e não tem a pretensão de direcionar uma ideia absoluta sobre o tema e sim uma reflexão para aprofundamento. Desta forma, como contribuição, traz reflexões para a continuação do debate nas questões que envolvem competências gerenciais, empresas familiares de pequeno porte e desempenho organizacional. Como sugestões para estudos futuros, considera-se relevante propor estudos empíricos para verificar quais são as ações concretas que as empresas familiares de pequeno porte estão implantando para promover o desenvolvimento de competências dos seus gestores.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa, de. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. 1º Edição. Brasil: Alta Books, 2019.

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**, Itumbiara/GO, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40407/competencias-gerenciais-requeridas-em-empresas-familiares--o-olhar-de-sucessores>. Acesso em: 01 fev. 2022

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11115/a-gestao-de-competencias-gerenciais-e-a-contribuicao-da-aprendizagem-organizacional/i/pt-br>. Acesso em 27 jan. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/>. Acesso em: 23 jan. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9078/desempenho-organizacional-e-suas-relacoes-com-competencias-gerenciais--suporte-organizacional-e-treinamento/i/pt-br>. Acesso em 27 jan. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37657>. Acesso em: 23 jan. 2022.

CASSOL, Alessandra; CINTRA, Renato Fabiano; RUAS, Roberto Lima; BASSANI, Daiane Bassani. Evidenciação das competências gerenciais e a influência na atuação estratégica das micro e pequenas empresas de Santa Catarina. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 49-68, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43389/evidenciacao-das-competencias-gerenciais-e-a-influencia-na-atuacao-estrategica-das-micro-e-pequenas-empresas-de-santa-catarina/i/pt-br>. Acesso em: 27 fev. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para todos - Ingressando no Mundo da Gestão de Negócios**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770380/>. Acesso em: 07 mar. 2022.

DE TONI, Deonir et al. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. **Gestão. org**, v. 10, n. 3, p. 537-566, 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7842949>. Acesso em 02 fev. 2022.

DE TONI, Deonir; MILAN, Gabriel Sperandio. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 3, p. 622-649, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137461006.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

DIAS, Cleinaldo Aparecido et al. Gestão por competências em estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte/MG, v. 21, n. 4, p. 61-78, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61420/gestao-por-competencias--dezoito-anos-de-estudos-no-brasil>. Acesso em: 31 jan. 2022.



DURAND, Thomas. Forms of Incompetence. **Researchgate**, Paris, França, 1998. Disponível em: [https://www.academia.edu/18274867/Forms\\_of\\_incompetence](https://www.academia.edu/18274867/Forms_of_incompetence). Acesso em: 28 jan. 2022.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá/PR, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 de jan. 2022.

FRANCO, Ugo. **Gestão de Pessoas nas Organizações - Conceitos Básicos e Aplicações**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003062/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

IBANES, Hamilton. **Sucessão ou Promoção? Um novo olhar sobre o processo sucessório**. Jundiaí SP, Editora: Ás Editorial, 2021.

LEAL, Paulo Souza; DE MORAES, Daiany Dias. Importância do administrador na gestão de uma pequena empresa. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 2, n. 33, p. 37-49, 2021. Disponível em: <http://faculdaadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/87/62>. Acesso em: 28 abr. 2022.

LOBÃO, Luis. **Os desafios da empresa familiar**. Coleção Família e Negócio Ed. 01. Rio de Janeiro, Editora Autografia, 2019.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo. Editora: Pioneira, 1993.

LUCENA, Maria Diva da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. Grupo GEN, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473595/>. Acesso em: 07 mar. 2022.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na Empresa Familiar: Teoria e prática**. São Paulo, Editora: NOBEL, 2009.

MAMEDE, Gladston. **Série Soluções Jurídicas - Holding Familiar e suas Vantagens**. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026900/>. Acesso em: 04 mar. 2022.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 2ª edição. Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/>. Acesso em: 04 mar. 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADM por Competências - você gestor**. Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022148/>. Acesso em: 26 jan. 2022.

MOURA, Mariana. **Supergovernança, um olhar ampliado sobre os desafios das empresas familiares**. Editora Trevisan, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595450530/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

NETO, Jocildo Figueiredo Correia; MARQUES, Érico Veras. **Gestão Financeira Familiar: como as empresas fazem**. 1º Edição, Rio de Janeiro, Alta Books, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3ª edição. Grupo GEN, 2010. Disponível

em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/>. Acesso em: 02 mar. 2022.

PELISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedrosa; VANALLE, Rosângela Maria. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 17, p. 149-180, 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/jTvvRwt8FL3mgyjqsqgwwwLz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 3 mar. 2022

RICCA, Domingos. **A sucessão na empresa familiar**. 1º edição. São Paulo, Editora CL-A Cultural Ltda, 2007.

SILVA, Fabio; ROSSI, Alexandre. **Holding Familiar**. 2ª edição. Editora Trevisan, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595450028/>. Acesso em: 04 mar. 2022.

SILVA, Vanessa Foletto da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo Marcelo; FERREIRA, Adriana Greco; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Gestão de empresa familiar**. Grupo A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 02 mar. 2022.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba, Pr: Editora Intersaberes, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30993/epub/0?code=aOfP6V/tXtwrUhdwND5ziWT1zdg6u3u4fwptr9N84lu+bW9mTMg0kPNxaaS UetkYo4vRQBS1o37yz31I67NG3g==>. Acesso em: 23 jan. 2022.

TAJRA, Sanmya; SANTOS, Nadia dos; SEABRA, Augusto Messias. **Empresas Familiares: uma abordagem para pequenas e médias empresas bem-sucedidas**. Brasil. 1º Edição. Rio de Janeiro, Editora Alta Books, 2021.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**, 16ª edição. Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007985/>. Acesso em: 07 mar. 2022.