

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**DEVAIR BATISTELA**

**Dificuldades no processo de adaptação as mudanças no modelo de  
gestão familiar para gestão profissional de uma empresa  
paranaense do segmento de papéis e celulose.**

**CURITIBA**

**2016**

**DEVAIR BATISTELA**

**Dificuldades no processo de adaptação as mudanças no modelo de gestão familiar para gestão profissional de uma empresa paranaense do segmento de papéis e celulose.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de MBA em Inteligência de Negócios, do Departamento Administração da Universidade Federal do Paraná/CEPPAD.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

**CURITIBA**

**2016**

*Dedico este trabalho a meus familiares, em especial a  
minha esposa Denise e meu Filho Caio por sempre me incentivarem  
na busca pelo conhecimento e atualização pessoal e profissional.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os companheiros de curso que contribuíram com a troca de conhecimento e discussões que enriqueceram as aulas com posicionamentos e aprendizado. E de modo muito especial ao Prof. Egon Walter Wildauer, Dr. pelo resgate do curso, da disciplina e do compromisso dos alunos.

“Um país se faz com homes e livros.”

Monteiro Lobato

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar alternativas para minimizar as dificuldades de adaptação às mudanças necessárias ao modelo de gestão praticado por uma empresa paranaense do segmento de papel e celulose que tem atuação em todo o mercado nacional e mercado externo, especificamente “Mercosul”. Empresa de gestão familiar gerida por seus fundadores e que ainda ocupam os principais cargos diretivos da companhia, sendo todas as decisões apresentadas a seus crivos de aprovação ou reprovação. Esta empresa é detentora de um dos mais modernos parques fabris do mundo e marca institucional de alta percepção. A empresa apresenta baixo turnover devido seu quadro de gestores ser composto por muitos profissionais que atuam desde sua fundação, a chamada relação de confiança patrão x empregado. Relação esta que deixa de avaliar competências e expertises. O presente trabalho visa apresentar a sistemática em que se envolvem as empresas de gestão familiar quanto a questão do processo de mudança para gestão profissional, evidenciando os principais problemas encontrados quando da implementação desse tipo de processo por falta de competências e sucessores propriamente dito. Como já se é sabido que as empresas de cultura familiar em sua maioria trabalham em formato de gestão centralizada e não compartilhada, respondendo a uma gerência central única, inicialmente se mensurará o nível de competências existentes na corporação e se atendem as expectativas para o novo formato de gestão que busca se implantar, ou se haverá a necessidade de contratação de profissionais que atendam a essas competências. As ferramentas utilizadas para avaliações no processo serão: avaliação do ambiente e do clima, avaliação de competências, capacidade cognitiva pessoal, empreendedorismo, tomada de decisão e administração de conflitos.

Palavras-chave: Gestão familiar, gestão profissional, competências e pessoas.

## **ABSTRACT**

This work aims to present alternatives to minimize the difficulties of adapting to the changes necessary to the management model used by a Paranaense company's paper and pulp which has operations throughout the domestic and foreign market, specifically "Mercosul". Company family-run by its founders and that still occupy key management positions at the company, and all decisions presented to their screens approval or disapproval. The company owns one of the most modern industrial parks in the world and institutional brand high perception. The company has a low turnover because its managers frame is composed of many professionals who work since its foundation, called trust boss x employee. A relationship that fails to assess skills and expertise. This paper presents a systematic they engage the family-run companies and the issue of the change process for professional management, highlighting the main problems encountered in implementing this type of process due to lack of skills and successors itself. As already it is known that family culture companies mostly work in a centralized and not shared management format, responding to a single central management. Initially shall measure the level of existing skills in the enterprise and meet the expectations for the new format search management to deploy, or if there will be the need to hire professionals who meet those responsibilities. The tools used for evaluation in the process are assessment of the environment and climate, skills assessment, personal cognitive skills, entrepreneurship, decision-making and conflict management.

Keywords: Family management, professional management, skills and people

## Sumário

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                      | <b>8</b>  |
| 1.1      | OBJETIVOS .....                              | 8         |
| 1.1.1.   | Objetivo geral .....                         | 9         |
| 1.1.2.   | Objetivos específicos .....                  | 9         |
| 1.2      | PROBLEMA.....                                | 9         |
| 1.3      | JUSTIFICATIVA.....                           | 10        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>             | <b>12</b> |
| 2.1      | CONCEITO DE EMPRESAS FAMILIARES.....         | 12        |
| 2.2      | CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES.....  | 13        |
| 2.3      | COMPETÊNCIAS.....                            | 14        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>                      | <b>15</b> |
| 3.1      | AVALIAÇÃO DE CLIMA E COMPETÊNCIAS .....      | 15        |
| 3.1.1    | ESTRUTURA DE LIDERANÇAS .....                | 15        |
| 3.1.2    | ESTRUTURA POR DEPARTAMENTO .....             | 16        |
| 3.1.3    | RESULTADO PESQUISA DE CLIMA.....             | 17        |
| 3.1.4    | RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ..... | 17        |
| 3.1.5    | LIDERANÇAS DO PROJETO .....                  | 18        |
|          | <b>CONCLUSÃO .....</b>                       | <b>18</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                      | <b>20</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

Ser competitivo em seu mercado, construir uma marca que tenha alta percepção, oferecer valor ao seu cliente, ter o respeito do mercado e consumidor são tarefas árduas para as empresas. Em todos os segmentos de mercado sejam eles de bens de consumo, de bens duráveis, de consumo eventual ou serviços, existem ofertas abundantes de produtos e serviços com qualidades muito próximas, evento esse possibilitado pela facilidade de acesso a informações e tomadas de decisões muito rápidas e que norteiam os negócios.

Por isso se exige das corporações agilidade na tomada de decisões, pessoas capacitadas, competências e na maioria das vezes gestão compartilhada e profissional.

A gestão compartilhada e profissional divide responsabilidades e fortalece a tomada de decisão nas empresas, mesmo havendo divergências de ideias em projetos, o resultado final tende a ser melhor e ocorrer em menor tempo. Os relacionamentos entre as pessoas em sua maioria são exclusivamente profissionais e sem vínculos afetivos, sendo que a emoção não é presente.

Já na gestão familiar onde as decisões são totalmente centralizadas e tomadas por membros da família muitas vezes são demoradas pelo fato da divergência de ideias, e de alguma forma envolverem relações afetivas ou ligações familiares onde a emoção está presente.

A empresa objeto de estudo deste trabalho, percebendo a necessidade de se tornar mais ágil e competitiva no mercado e pelo fato de ainda ser gerida por seus fundadores desde sua origem há trinta e três anos buscou alternativas para se desenvolver e tornar-se uma das empresas mais modernas e competitivas em seu segmento.

### 1.1 OBJETIVOS

Em ambientes competitivos onde corporações com propostas de valor definidas e marcas consolidadas dão sustentação a sua existência, os processos decisórios devem obrigatoriamente ser dinâmicos e descentralizados. O estímulo à criação e a tomada de decisão devem ser diários e permanentes. A finalidade do

presente trabalho contribuir para o desenvolvimento do processo de profissionalização da empresa objeto de estudo desta pesquisa.

#### 1.1.1. Objetivo geral

Contribuir para que o processo de mudança do modelo de gestão proposto de Gestão Familiar para Gestão Profissional tenha seus impactos negativos minimizados evitando atrasos, rupturas no processo, desligamento de pessoas envolvidas, integração de novas competências com a contratação de novos profissionais.

#### 1.1.2. Objetivos específicos

- Definir lideranças por áreas que farão a gestão do processo de mudanças.
- Distribuir responsabilidades as pessoas envolvidas no processo.
- Definir organogramas e prazos de etapas necessárias ao processo
- Gerir e mensurar os prazos pré-estabelecidos para cada tarefa
- Avaliar progressos obtidos com a implantação parcial do processo
- Avaliar a evolução e competência das pessoas envolvidas no processo de mudança.

## 1.2 PROBLEMA

É possível engajar todos os colaboradores ao processo de mudanças e transição, estimulando a participação e recebendo suas contribuições, mesmo que os líderes gestores das mudanças necessárias não participaram da construção da empresa até o momento presente?

Em todo processo de mudanças principalmente quando se envolve a mudança do modelo de cultura a percepção é distinta por grupos:

- Pessoas que percebem a necessidade da mudança
- Pessoas que percebem e participam da mudança
- Pessoas que contribuem para a mudança

- Pessoas que percebem a necessidade de mudança, mas não contribuem
  - Pessoas contrárias as mudanças
  - Pessoas que participam, porém rejeitam o processo de mudança
  - Pessoas que se afastam do processo por divergências

Para que as mudanças ocorram e os prazos possam ser cumpridos as rejeições devem ser geridas e acompanhadas por líderes ligados a cada diretoria da empresa. O compromisso moral de cada participante se constitui em elemento básico que dará sustentação necessária para a execução de todas as etapas.

É um grande desafio envolver pessoas com visões diferentes em ambiente onde podem haver rupturas.

A necessidade do entendimento de todos os participantes que este processo de aceitação se transforme no projeto é de primordial importância. O risco de rupturas e não comprometimento pode gerar atrasos e retrabalhos.

Todas as etapas que envolverão o processo de mudanças devem ter prazos delimitados para sua conclusão, com a responsabilidade da gestão desses prazos pelo líder responsável pela área.

O acesso às informações que comporão o processo de mudanças deve ser aberto a todas as lideranças, com objetivo único de gerar informação e ações assertivas.

Nenhum projeto funciona sem concordância, discordância, integridade dos participantes, envolvimento e compartilhamento de ideias.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Toda empresa familiar que tenha em seu planejamento a evolução e a continuidade, deve ter também com premissa central a profissionalização.

A profissionalização trás as corporações familiares a injeção de novas ideias, novo formato de trabalho, novas técnicas, visão de negócio sustentável e duradouro, ferramentas para a avaliação e mensuração de resultados que comumente não são utilizadas neste tipo de empresa.

Segundo Lodi et al. (1998) profissionalizar é o “processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Esta é uma alternativa apontada por diversos autores para o sucesso empresarial. ” (Lodi, 1998, Bernhoeft, 1989 e Grzybovski, 2002).

Tais ações contribuem para a visibilidade e status da marca que passa a ser mais valorizada e percebida dentro do seu ambiente de negócios.

São empresas muito importantes dentro do contexto da economia nacional, gerando riquezas, empregos e desenvolvimento sustentado.

Segundo afirma Gehlen (2006, p. 25), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio de família para tornar-se uma empresa profissional”.

Em um processo de mudança de modelo de gestão familiar para profissional, alguns fatores são primordiais para que se atinja os objetivos:

- Aceitação e predisposição a mudança de seu fundador ou fundadores
- Comunicação franca e aberta sobre os objetivos da mudança
- Gestão passo a passo das etapas da mudança
- Disciplina no desenvolvimento do processo
- Saber ouvir, discutir e compartilhar ideias
- Compartilhar conhecimentos
- Respeitar opiniões

Quando do desenvolvimento das empresas familiares, existe a construção de um legado que também é de extrema importância para a sustentação da marca.

O conceito de marca de produto ou serviço muitas vezes absorve como identidade corporativa alguns aspectos da pessoa humana de seu fundador ou família de fundadores. Assumindo aspectos de seriedade, origem de confiança, qualidade, respeito as pessoas, respeito a sociedade, modelo a ser seguido e também empreendedorismo. Por isso sempre devem primar por crescimento, evolução e modernidade, mas sem perder sua identidade construída ao longo da sua existência.

Afirma Eduardo Valério, diretor-presidente da Valério, empresa associada à Fundação Dom Cabral, que o Brasil já se destaca neste cenário empresarial e que a cultura da empresa familiar está cada vez mais presente

“A economia do Brasil destaca-se no que diz respeito às empresas familiares. 62% do PIB brasileiro provém destas empresas. É um número muito expressivo. Além disso, há uma forte tendência destas empresas buscarem, cada vez mais, a implantação das boas práticas de Governança Corporativa, o que as torna mais atraentes para outros profissionais”

<http://paranashop.com.br/novo/2015/06/60-dos-empregos-formais-sao-de-empresas-familiares/>

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A origem de muitas empresas deu-se pelo espírito empreendedor de grandes visionários que conseguiram transformar sonhos em negócios familiares que evoluíram no decorrer de décadas. Evoluíram da vontade e visão de negócios de seus fundadores ou fundador, muitas delas se transformaram em grandes grupos e conseqüentemente grandes marcas que são referências em seus mercados, mas continuam sendo geridas por familiares.

Empresas importantes para a economia, gerando emprego, renda e desenvolvimento nas regiões onde estão estabelecidas.

### 2.1 CONCEITO DE EMPRESAS FAMILIARES

Para entendimento e norte da presente pesquisa, identifica-se diversos conceitos para empresas familiares.

De acordo com Adams (2009),

Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva. (Adams, 2009)

Conforme define os autores Gallo e Sveen (1991)

Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (Gallo e Sveen, 1991)

Empresa familiar é aquela que na prática, é controlada por uma única família. (Barry, 1999)

Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores. (Stem, 1996)

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES

Algumas características das empresas familiares, segundo Bernhoeft (1989), são identificadas conforme apresentação a seguir:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antiguidade forte influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Exigência de dedicação -“vestir a camisa”-, caracterizada por atitudes tais como: não ter horário para entrar ou sair;
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como: não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a empresa;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

A empresa referenciada tem vários departamentos geridos por parentes de seus fundadores, profissionais esses que atuam em áreas vitais ao seu desenvolvimento e funcionamento. Como se é sabido que o formato de gestão familiar adotado pela empresa até este momento não possibilita mudanças repentinas em curto espaço de tempo sob o risco de comprometer o seu desenvolvimento.

As empresas familiares segundo Bernhoret (2011) são formadas por membros da mesma família e que geralmente possuem duas ou mais gerações presentes em sua gestão. Essas empresas são de grande importância na economia,

sociedade e na política mundial, representando a maioria das empresas em todos os países.

## 2.3 COMPETÊNCIAS

As empresas familiares para se manterem vivas e em desenvolvimento constante precisam manter constante aprendizado de sua equipe profissional, valorizando pessoas e estimulando o seu desenvolvimento.

Trabalhar o desenvolvimento de pessoas e a retenção de talentos, enriquece as corporações e as faz sustentáveis e respeitadas. Entrega valores a pessoas e a sociedade onde está inserida.

A formação de competências nas corporações tem baixo custo, pois o aprendizado na maioria das vezes vem do próprio exercício de sua atividade.

Conforme GONCZI (1999) a competência no trabalho é desenvolvida por meio de processos de aprendizagem. Estes processos podem ser:

- *Naturais* (também denominados implícitos ou incidentais), quando ocorrem casualmente, em situações cotidianas, sem que haja o propósito deliberado de aprender e muitas vezes sem a consciência de que se aprende.
- *Induzidos* (também denominados explícitos), quando são decorrentes de intervenções sociais, de ações deliberadas e conscientes, intencionalmente realizadas para promover a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo FREITAS, BRANDÃO (2006), induzir a aprendizagem de seus empregados, ou seja, o desenvolvimento de competências, constitui um desafio para as organizações, sobretudo porque a complexidade do ambiente faz surgir diversificadas demandas, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender. Em decorrência, as organizações estão premidas a sistematizar ações de capacitação profissional, como cursos, palestras, seminários etc., a fim de promover o desenvolvimento das competências necessárias ao seu êxito.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 AVALIAÇÃO DE CLIMA E COMPETÊNCIAS

Segundo Duran (2000), competência é constituída por recursos ou atributos do indivíduo, tradicionalmente denominados conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho.

Conforme Carbone, Brandão (2011), competência é revelada quando a pessoa age frente às situações profissionais com as quais se depara, de forma que o desempenho do indivíduo no trabalho representa uma manifestação ou evidência de suas competências.

A empresa estruturou o planejamento das mudanças sob orientação para minimizar os impactos negativos e rejeição, avaliando clima organizacional e competências necessárias da seguinte forma:

- 1º Análise do ambiente e clima de trabalho
- 2º Avaliação da capacidade cognitiva
- 3º Capacidade de liderança
- 4º Relacionamento Interpessoal
- 5º Empreendedorismo
- 6º Tomada de decisão
- 7º Administração de conflitos
- 8º Resiliência
- 9º Adaptabilidade a mudanças

A sequência acima definida foi seguida na ordem proposta, sendo cada etapa iniciada após encerrar a etapa anterior.

As avaliações tiveram a finalidade única de descobrir talentos e competências para a implantação e desenvolvimento do novo modelo de gestão.

##### 3.1.1 ESTRUTURA DE LIDERANÇAS

Todas as áreas da empresa passaram por avaliações e os colaboradores que participaram das pesquisas de avaliação, em um total de (55) foram:

- Diretores (5)
- Gerentes/gestores/coordenadores (16)



- Encarregados de departamentos (25)
- Condutores de processos produtivos (9)

### 3.1.2 ESTRUTURA POR DEPARTAMENTO

As estruturas foram definidas por área da empresa e registradas no escopo do projeto no formato abaixo com a finalidade de se criar uma estrutura mínima inicial. Após estruturação cada diretoria avalia sua necessidade de pessoas nos departamentos.

- **Área de Gente e Gestão**

- Diretor de gente e gestão -1
  - Gerência de gente e gestão - 1
  - Encarregados - 3

- **Área Administrativa Financeira**

- Diretor administrativo financeiro -1
  - Gerente administrativo - 1
  - Gerente financeiro - 1
  - Encarregados - 4

- **Área Comercial e Marketing**

- Diretor comercial e marketing -1
  - Gerente nacional de vendas - 1
  - Gerente de Marketing - 1
  - Gerentes regionais de vendas - 6
  - Gerentes de distribuição - 2
  - Gerente de trade marketing -1
  - Encarregados - 7

- **Área Industrial e Logística**

- Diretor industrial e logística - 1
  - Gerente de produção -1
  - Gerente de qualidade -1
  - Gerente de logística -1
  - Encarregados - 9
  - Coordenadores de departamentos - 9

• **Área de Engenharia e Projetos**

Diretor de engenharia e projetos - 1

Gerente de engenharia e projetos - 1

### 3.1.3 RESULTADO PESQUISA DE CLIMA

Nas pesquisas realizadas com os colaboradores o resultado foi o seguinte:

#### 1º PESQUISA DE CLIMA

|               | Ruim | Péssimo | Tolerável | Bom |
|---------------|------|---------|-----------|-----|
| Colaboradores | 40   | 9       | 2         | 4   |

Temas abordados na pesquisa que precisam de melhorias:

- Relacionamento com superiores
- Comunicação
- Liberdade de trabalho

As ações realizadas para melhorias do Clima foram: treinamento de lideranças, reuniões departamentais e interdepartamentais que abordavam e avaliavam os problemas ocorridos no ambiente de trabalho semanalmente. Em relação à liberdade no trabalho desenvolveram-se campanhas remuneradas que estimulassem a criatividade e melhorias contínuas.

### 3.1.4 RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

As avaliações de competência abaixo citadas foram aplicadas a todos os colaboradores citados na estrutura de departamentos no subtítulo 3.1.3.

#### 2º AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

| Competência          | Atendem | Não atendem | Ação        |
|----------------------|---------|-------------|-------------|
| Capacidade cognitiva | 90%     | 10%         | Treinamento |
| Liderança            | 73%     | 27%         | Treinamento |

|                             |      |     |                        |
|-----------------------------|------|-----|------------------------|
| Relacionamento Interpessoal | 95%  | 5%  | Treinamento            |
| Empreendedorismo            | 60%  | 40% | Estimular atualização  |
| Tomada de decisão           | 50%  | 50% | Treinamento            |
| Administração de conflitos  | 95%  | 5%  | Treinamento            |
| Resiliência                 | 100% |     |                        |
| Adaptação a mudanças        | 86%  | 14% | Avaliações curto prazo |

### 3.1.5 LIDERANÇAS DO PROJETO

Para o desenvolvimento do projeto definiu-se alguns pontos básicos que nortearão o desenvolvimento dos trabalhos e o projeto como um todo, tais como:

- Liderança geral do projeto
- Liderança da área de gente e gestão
- Liderança da área administrativa e financeira
- Liderança da área industrial e logística
- Liderança da área comercial
- Liderança da área de engenharia e projetos

As responsabilidades da liderança do projeto inicialmente tiveram participação de competências externas que fizeram inicialmente pesquisa de clima e análise de competências.

A gestão deste processo inicial foi conjunta com consultores e da diretoria de gente e gestão.

## CONCLUSÃO

As empresas familiares têm grande importância na economia mundial, são grandes geradoras de empregos e renda.

Surgem e se desenvolvem na maioria das vezes da visão empreendedora de seu fundador que tem como colaboradores membros da família que evoluem com o crescimento da empresa, porém, muitas vezes suas competências são formadas pelo desenvolvimento de suas tarefas cotidianas. Suas experiências são oriundas de uma única fonte de conhecimento que é a empresa de sua família.

O foco principal na maioria dos casos é o crescimento da estrutura empresarial e não pessoal e profissional de quem conduz essas corporações.

A visão de investimento em pessoas geralmente fica em segundo plano e é vista como custo sem retorno imediato.

A empresa analisada no nosso trabalho é considerada jovem dentro do seu ambiente. A maioria de suas concorrentes são centenárias e também de origem familiar.

Percebendo a necessidade e a oportunidade de ser mais ágil e competitiva buscou a profissionalização e modernização.

Seu planejamento de curto e longo prazo se embasam em pessoas, processos, tomada de decisão rápida e estrutura fabril moderna e de alta tecnologia.

O desenvolvimento inicial deste processo foi árduo e de grande aprendizado, pois mudou totalmente a rotina da empresa e propriamente dito a cultura empresarial. As decisões deixaram de ser centralizadas para serem compartilhadas e amplamente discutidas.

O processo de mudanças ainda continua em desenvolvimento, porém as melhorias são constantes em todos os departamentos.

O desenvolvimento de pessoas que promovem as mudanças é nítido. E o crescimento de uma empresa em época de recessão comprovam que a profissionalização das empresas familiares faz com que sua continuidade seja planejada e conquistada.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Growing a family business step by step. Stone World, Troy, EUA, v. 26, nov. 2009.

BERNHOEFT, R. A Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. Empresas Brasileiras Centenárias. Rio de Janeiro: Agir, 2011.

BRANDÃO, H. P. Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H.P CARBONE, P. P. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: conceitos, pressupostos e práticas. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). Aprendizado organizacional: contextos e propostas. Curitiba: Editora Ibpex 2011

BUENO, J. C. C. Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.J.; VILHENA, R. M. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2009.

DURAN, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, v. 127, n. 1, p. 84-102, 2000.

FDC. Fundação Dom Cabral, 60% dos empregos formais são de empresas familiares. Matéria publicada em 03/06/2015

<http://paranashop.com.br/novo/2015/06/60-dos-empregos-formais-sao-de-empresas-familiares/>

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In. BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. Treinamento,

desenvolvimento, e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006. Cap. 5 p. 97-113.

GALLO, M. A., SVEEN, J. Internationalization the family business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Bussines Review*. v. IV, 1991.

GEHLEN, M. Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares: um estudo de caso da Artecola S/A. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2006. Trabalho de conclusão de curso.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J (Org). *Understanding learning at work*. London: Routledge, 1999. Cap. 84-102, 2000.

GRZYBOVSKI, D.: TEDESCO, J. B. Empresa familiar: Tendência e racionalidade em conflito. Passo Fundo: Editora Universitária, 2000.

LODI, J. B. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.