

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS – CAMPUS FORMIGA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luciana Broilo Moura

**Desafios encontrados na Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares:
Uma revisão sistemática**

**Formiga
2025**

Moura, Luciana Broilo

M929d Desafios encontrados na gestão de recursos humanos em empresas familiares:
Uma revisão sistemática / Luciana Broilo Moura – Formiga: IFMG, 2025.
26 p. :il.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Arlete Aparecida de Abreu
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus*
Formiga.

1. Gestão de pessoas. 2. Empresas familiares. 3. Desafios organizacionais. I.
Abreu, Arlete Aparecida de. II. Título.

CDD 658.4

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar os principais desafios encontrados na administração de recursos humanos (RH) em empresas de perfil familiar, a partir de uma revisão sistemática da literatura. Os negócios familiares apresentam particularidades, especialmente devido à sobreposição entre suas relações internas e as demandas organizacionais, o que torna a gestão de pessoas ainda mais desafiadora. Para a realização desta pesquisa, foi utilizada a base de dados *Web of Science*, adotando-se parâmetros específicos para seleção, os quais resultaram inicialmente 28 artigos e após, em uma amostra final composta por 13 artigos científicos. Os resultados revelaram seis desafios centrais, organizados conforme sua frequência nos estudos analisados: i) práticas de Recursos Humanos (46,2%); ii) inovação e transformação no RH (38,5%); iii) desempenho e estratégia organizacional (30,8%); iv) satisfação e clima organizacional (30,8%); v) sucessão e dinâmicas familiares (23%) e vi) justiça e equidade organizacional (15,4%). Os dados indicam que, embora as empresas familiares desempenhem papel fundamental na economia, enfrentam dificuldades estruturais na área de gestão de pessoas, sendo a necessidade de profissionalização e a adaptação às mudanças organizacionais os desafios mais críticos. A ausência de planejamento sucessório, a dificuldade na retenção de profissionais qualificados e a carência de práticas justas e transparentes também comprometem o desenvolvimento sustentável dessas organizações. O estudo contribui para o avanço da discussão sobre a profissionalização do setor de RH como pilar estratégico nas empresas familiares. Este trabalho contribui ao oferecer uma compreensão ampla dos principais entraves e práticas que impactam a condução da gestão de pessoas nesse modelo de empresa, servindo como subsídio tanto para gestores quanto para acadêmicos e consultores da área. Além disso, os achados permitem delinear uma agenda de pesquisa futura, especialmente voltada à análise da efetividade de práticas profissionalizantes, aos impactos da digitalização no RH dessas organizações e à construção de modelos sucessórios mais transparentes e estruturados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Empresas Familiares; Desafios Organizacionais.

1. Introdução

As empresas de natureza familiar possuem uma importância significativa tanto na economia global quanto na brasileira, uma vez que representam uma parcela expressiva do Produto Interno Bruto (PIB) e são grandes responsáveis pela geração de empregos (Astrachan & Shanker, 2003; Duran et al., 2016; Murphy, 2005). No cenário brasileiro, cerca de 90% das empresas possuem origem familiar, tendo papel essencial na criação de postos de trabalho e no fortalecimento da economia (SEBRAE, 2020). Diante dessa relevância, tem crescido o interesse acadêmico em compreender melhor esse tipo de organização, especialmente no que se refere aos desafios que envolvem a gestão de recursos humanos (Hoon et al., 2019; Ramadani & Hoy, 2015). Samara, Arenas e Puig (2020) destacam que tais desafios geralmente surgem da necessidade de equilibrar os vínculos afetivos presentes nas relações familiares com as demandas racionais do ambiente empresarial, o que torna o processo de gestão mais complexo e específico.

Embora existam diferentes formas de caracterizar uma empresa familiar, muitas delas convergem para a ideia de que esse tipo de organização envolve a participação significativa da família tanto na propriedade quanto na gestão do negócio, além da intenção de continuidade entre gerações (Chrisman et al., 2005). Chua et al. (1999) explicam que empresas familiares são aquelas controladas por membros da mesma família, com foco na preservação de valores e na continuidade ao longo do tempo. Esse controle geralmente se manifesta por meio da sucessão e da transferência de propriedade, que são considerados pilares fundamentais desse modelo (Chua et al., 1999; Sirmon & Hitt, 2003). No entanto, a ausência de uma cultura voltada para a inovação pode comprometer a capacidade dessas empresas de se adaptarem às transformações do mercado (Chirico et al., 2011).

O empreendedorismo, entendido como o processo de identificar e aproveitar oportunidades, encontra nas empresas familiares um ambiente particular (Casillas & Moreno, 2010). Isso ocorre pela combinação de recursos financeiros, emocionais e sociais, que tanto podem impulsionar quanto limitar práticas inovadoras (Irava & Moores, 2010). De acordo com Astrachan et al. (2020), essa interligação entre os interesses da família e os objetivos do negócio gera desafios específicos na gestão de pessoas, exigindo práticas alinhadas às características desse contexto.

De Massis et al. (2012) argumentam que gerir pessoas em empresas familiares é uma

tarefa desafiadora, pois é necessário lidar simultaneamente com os laços emocionais entre os membros da família e com as expectativas dos funcionários externos, que demandam práticas baseadas na justiça e na meritocracia. Além disso, Pittino et al. (2016) ressaltam que modelos de gestão participativa, que valorizam a opinião dos colaboradores, contribuem significativamente para o engajamento e a melhoria do desempenho organizacional. Nesse cenário, destaca-se o conceito de mordomia organizacional, descrito por Madison et al. (2016) como a responsabilidade ética e sustentável na administração dos recursos da empresa, considerando não apenas os interesses dos proprietários, mas também de todos os públicos envolvidos.

Pesquisas como as de Cassell et al. (2002) e Sels et al. (2006) evidenciam que, embora as práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas sejam bastante diversificadas, o sucesso dessas organizações está diretamente vinculado à eficácia na gestão do capital humano. Entre os principais desafios enfrentados estão a sucessão, a manutenção da cultura organizacional, o desenvolvimento de lideranças e a gestão de conflitos internos (Davis & Harvest, 2018; Kao & Chiang, 2020).

Ademais, a literatura aponta que adotar políticas de gestão que priorizem a transparência, o desenvolvimento profissional e a meritocracia ainda representa uma dificuldade constante, sobretudo quando os vínculos familiares influenciam diretamente as decisões organizacionais (Sharma & Irving, 2005).

Diante desse panorama, o presente trabalho tem como proposta realizar uma revisão sistemática, com o intuito de identificar os desafios recorrentes enfrentados na gestão de pessoas em empresas familiares. Vale destacar que, durante a busca bibliográfica, não foram encontradas revisões sistemáticas publicadas com esse recorte específico, o que reforça a contribuição deste estudo ao reunir e analisar, de forma organizada, as evidências disponíveis na literatura.

Compreender essas questões se mostra fundamental tanto para o avanço das pesquisas acadêmicas quanto para fornecer suporte prático a empresários, consultores e estudiosos que buscam promover a continuidade e a sustentabilidade desse modelo empresarial. Basco et al. (2020) reforçam que entender as especificidades da gestão de pessoas nesse contexto é indispensável, uma vez que fatores culturais e emocionais impactam diretamente os resultados e a longevidade dos negócios. Do mesmo modo, Colli et al. (2022) afirmam que os desafios oriundos da necessidade de alinhar os interesses da família aos objetivos empresariais exigem soluções estratégicas que integrem a gestão de pessoas às demandas do mercado.

Dessa forma, ao identificar e mapear esses desafios, este estudo busca colaborar com a

construção de práticas mais eficientes, que fortaleçam tanto o desenvolvimento interno quanto a sustentabilidade das empresas familiares. Para Astrachan et al. (2020), entender tais dificuldades permite aprimorar a governança, a gestão da sucessão, a retenção de talentos e a formação de culturas organizacionais mais resilientes e adaptáveis. Samara, Arenas e Puig (2020) também enfatizam que a implementação de práticas baseadas na justiça, na clareza e na transparência é essencial para mitigar conflitos e garantir a continuidade saudável desses empreendimentos.

2. Referencial Teórico

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e empresas familiares

O desenvolvimento e a sustentabilidade das empresas estão diretamente ligados à eficiência na gestão de pessoas. De acordo com Collings, Wood e Szamosi (2019), as práticas de gestão de pessoas não devem ser encaradas apenas como processos operacionais, mas sim como elementos estratégicos, tornando possível ampliar a competitividade, estimular práticas inovadoras e garantir o crescimento sustentável dos negócios.

Estudos recentes destacam que práticas como recrutamento, desenvolvimento de competências, gestão de desempenho, formação de lideranças, políticas de remuneração estratégica, promoção do bem-estar, valorização da diversidade e retenção de talentos são fundamentais para estruturar ambientes organizacionais mais produtivos, inovadores e sustentáveis (Kaufman, 2015; Ulrich et al., 2021). Essas práticas, além disso, precisam estar alinhadas às diretrizes estratégicas da empresa e aos constantes movimentos de transformação do mercado.

Segundo Collings, Scullion e Vaiman (2015), os desafios da globalização, da transformação digital e das mudanças nas relações de trabalho exigem que a gestão de pessoas assuma uma abordagem dinâmica e flexível. A gestão de RH, portanto, deve ser compreendida como um sistema integrado, diretamente relacionado à capacidade da organização de se manter competitiva, de inovar e de gerar valor sustentável.

Dentro da realidade brasileira, Fischer, Albuquerque e Bresser (2021) ressaltam que a administração de pessoas no país tem acompanhado essas mudanças, assumindo um papel estratégico no fortalecimento da identidade organizacional, na promoção da sustentabilidade e no desenvolvimento de modelos de gestão mais ágeis, colaborativos e resilientes.

Bork (2017) observa que uma das principais dificuldades nas organizações familiares é a resistência ao processo de profissionalização, uma vez que, muitas vezes, existe certa

relutância em aceitar profissionais de fora ou em implantar práticas contemporâneas de administração.

Entre os desafios mais frequentes, sobressai também a questão da sucessão. De acordo com Oliveira e Mendes (2019), a ausência de um planejamento adequado para esse processo compromete a continuidade das empresas, visto que, em grande parte dos casos, os sucessores são escolhidos com base em laços familiares, desconsiderando critérios técnicos e competências de liderança. Somam-se a isso os conflitos gerados pelas interações entre membros da família e colaboradores externos, que afetam diretamente o clima organizacional e a produtividade (Lodi, 2008).

Nessa perspectiva, Shu (2006) destaca que a satisfação dos colaboradores em organizações de caráter familiar está diretamente relacionada à percepção de valorização, reconhecimento e bem-estar no ambiente de trabalho.

Diante desse contexto, a profissionalização da gestão de pessoas demanda mudanças estruturais e culturais, visando aprimorar os processos internos. Conforme Donnelley (2006), esse aprimoramento envolve a implementação de práticas de governança corporativa, o desenvolvimento de programas voltados à formação de lideranças, além da definição clara de funções, papéis e responsabilidades dentro da organização. Casprini, Palumbo e De Massis (2021) reforçam que alinhar as práticas de gestão de pessoas às especificidades do ambiente familiar contribui significativamente para o fortalecimento da resiliência organizacional e para a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

3. Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto, foi adotada a metodologia de revisão sistemática da literatura, que se baseia em um conjunto de procedimentos rigorosos e sequenciais voltados à identificação, seleção, avaliação e síntese de estudos acadêmicos relevantes sobre o tema (Peters et al., 2020).

A aplicação da revisão sistemática possibilita uma análise aprofundada da literatura existente, facilitando a identificação de padrões recorrentes, lacunas teóricas, convergências de

resultados e direções futuras para o campo de estudo (Cochrane, 2019). Nesse sentido, a aplicação dessa abordagem possibilita uma compreensão ampla e detalhada dos desafios vinculados à gestão de pessoas no contexto das empresas familiares, além de oferecer respaldo teórico consistente para embasar as discussões e conclusões do estudo (Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

De acordo com Sampaio e Mancini (2007), a revisão sistemática é amplamente reconhecida por sua capacidade de sintetizar, de forma crítica e estruturada, as evidências disponíveis sobre um fenômeno específico, contribuindo para o avanço do conhecimento científico.

A condução da pesquisa seguiu o modelo metodológico descrito por Olsen (1995) e posteriormente adaptado por Muñoz et al. (2002), cujo fluxograma orienta as etapas de uma revisão sistemática combinada com metanálise, conforme ilustrado na Figura 1.

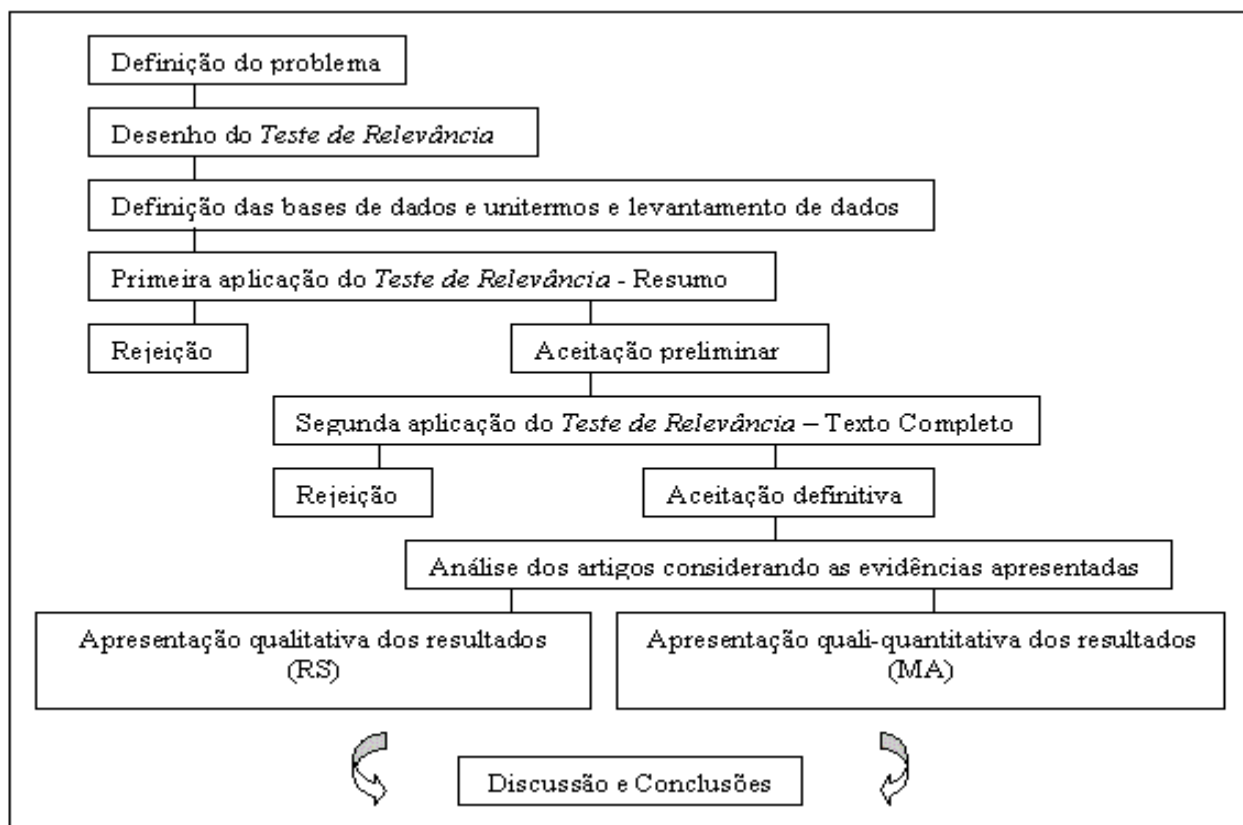


Figura 1 - Diagrama de fluxo para a condução de uma RS e MA Fonte: Muñoz, Takayanagui, Santos, & Sanchez-Sweatman (2002) adaptado de Olsen (1995)

Para este trabalho, foi realizada em outubro de 2024 uma busca de dados na plataforma online *Web of Science*, uma das mais renomadas bases de dados científicas (Clarivere Analytics, 2024). A escolha da base de dados *Web of Science* para esta revisão sistemática justifica-se por sua confiabilidade e pelo rigor na seleção das fontes, características que asseguram a inclusão de estudos de elevada qualidade e relevância científica conforme destaca a Clarivate Analytics (2024). Para a execução das buscas na base escolhida, os seguintes termos foram buscados no tópico dos trabalhos: *family_busines* OR Family_enterpris* OR Family-owned_busines* OR Family-run_busines* OR Family_firm OR Family_company and "people_management" OR "Human_resources_management" OR "Human_capital_management" OR "Workforce_management" OR "Employee_management" OR "Personnel_management" OR "capital_managemet"*. Este processo permitiu a identificação de 28 trabalhos.

Após a coleta inicial, foi aplicado o primeiro teste de relevância, no qual foram selecionados apenas artigos científicos e de revisão. Essa escolha se justifica pela busca de fontes com rigor metodológico e validade acadêmica, que contribuam para uma análise aprofundada e confiável sobre o tema. No segundo teste de relevância, foram considerados apenas estudos pertencentes às áreas de Gestão, Negócios e Economia, a fim de garantir a aderência temática ao escopo da pesquisa.

No terceiro teste de relevância foi realizada a leitura dos artigos para delimitar seu pertencimento ao escopo de pesquisa. Como resultado da triagem, 15 artigos foram excluídos por não se adequarem aos critérios estabelecidos, compondo-se, assim, uma amostra final de 13 artigos científicos que abordam especificamente os desafios da gestão de pessoas em empresas familiares.

Tabela 1: Fases de construção da revisão sistemática de literatura

Etapa do Processo de Relevância	Quantidade de Artigos
<p>Artigos encontrados na busca inicial na base <i>Web of Science</i>, utilizando termo de busca nos seguintes tópicos: <i>family_busines* OR Family_enterpris* OR Family-owned_busines* OR Family-run_busines* OR Family_firm OR Family_company and "people_management" OR "Human_resources_management" OR "Human_capital_management" OR "Workforce_management" OR "Employee_management" OR "Personnel_management" OR "capital_managemet"</i></p>	28
<p>Após o 1º teste - Seleção por tipo de documentos (artigos e revisões)</p>	28
<p>Após 2º teste - Seleção por área (Administração, Negócios e Economia)</p>	28
<p>Após 3º teste - Leitura completa e aderência ao escopo da pesquisa</p>	13
<p>Total da amostra final</p>	13

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados coletados nos artigos selecionados foram organizados e examinados por meio da técnica de análise de conteúdo, reconhecida por sua eficácia na interpretação de informações qualitativas. Segundo Krippendorff (2013), essa metodologia possibilita gerar inferências precisas e replicáveis a partir de materiais textuais, sendo amplamente aplicada em pesquisas que exigem rigor na sistematização dos dados.

De acordo com Berelson (1952) e Holsti (1969), a análise de conteúdo é um procedimento que permite descrever de maneira objetiva, sistemática e quantitativa os conteúdos manifestos das comunicações, oferecendo uma base sólida para a formulação de conclusões (Amado, 2017; Bryman, 2012).

No desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada a análise temática, abordagem que tem como objetivo identificar, organizar e interpretar padrões recorrentes presentes nos textos. Para Braun e Clarke (2006), esse método qualitativo permite destacar temas-chave, proporcionando uma descrição aprofundada e estruturada do material analisado. Bardin (2011) complementa que essa técnica favorece a formação de categorias extraídas dos próprios dados, contribuindo para uma interpretação mais clara e consistente dos fenômenos investigados.

A escolha desse procedimento metodológico mostrou-se bastante pertinente, uma vez que possibilitou estruturar as informações de maneira lógica e coerente, evidenciando os principais temas e discussões abordados na literatura selecionada.

A aplicação desse método revelou-se particularmente adequada para este trabalho, uma vez que possibilitou organizar as informações de forma lógica e coerente, destacando os principais tópicos discutidos nos artigos revisados.

4. Discussão e Resultados

A partir da análise dos 13 artigos selecionados na revisão sistemática, foram identificados seis grandes temas que sintetizam os principais desafios e práticas adotadas na gestão de pessoas em empresas familiares.

É importante destacar que alguns dos estudos abordam mais de um desses temas, o que evidencia a interdependência e a complexidade dos fatores que impactam diretamente a gestão de pessoas nesse contexto. Por exemplo, Samara e Arenas (2017) exploram tanto aspectos relacionados ao ambiente organizacional e à satisfação dos colaboradores quanto questões de justiça e percepção de equidade nas relações internas.

Essa sobreposição de temas reflete como as práticas de gestão de pessoas se conectam diretamente à cultura, aos valores familiares e às estratégias de sustentabilidade dos negócios. A análise temática realizada permitiu visualizar como as práticas adotadas podem tanto fortalecer quanto comprometer o desempenho e a longevidade das empresas familiares, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2: Temas Identificados nos Artigos Seleccionados e sua Frequência

Temas/Desafios	Quantidade de Artigos (%)	Autores	Descrição Breve do Tema
Práticas de RH	46,2%	Srovnalíková (2021); Horváthová et al. (2021); Zhao et al. (2010); Shu, X. B. (2006); Flamini e Gnan (2019); Casprini et. al (2021)	Foco na profissionalização da gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças, desempenho e recrutamento.
Inovação e Transformação no RH	38,5%	Ping (2011)); Del Vecchio et al. (2024); Shen e Li (2011); Flamini e Gnan (2019); Casprini et. al (2021)	Adaptação às mudanças organizacionais, transformação digital e inovação nas práticas de gestão de pessoas.
Desempenho e Estratégia Empresarial	30,8%	Marjanski et al. (2021); Subhani e Mikusová (2021); Olson et al. (2003); Flamini e Gnan (2019)	Relação entre práticas de RH, desempenho organizacional e estratégias de crescimento e sustentabilidade.
Satisfação e Clima Organizacional	30,8%	Shu, X. B. (2006); Samara e Arenas (2017); Subhani e Mikusová (2021); Zhao et al. (2010)	Impacto do clima organizacional e da satisfação no trabalho na retenção de talentos e na produtividade.

Sucessão e Dinâmicas Familiares	23%	Del Vecchio et al. (2024); Shen e Li (2011); Olson et al. (2003)	Desafios na transferência de gestão entre gerações e na continuidade do legado familiar.
Justiça e Equidade Organizacional	15,4%	Samara e Arenas (2017); Casprini et al. (2021)	Percepção de justiça e equidade nas relações entre familiares e não familiares dentro da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados coletados, verifica-se que o tema Práticas de Gestão de Pessoas é o mais presente nos estudos, aparecendo em 46% dos artigos analisados. Isso evidencia uma preocupação significativa da literatura com a profissionalização dos processos de gestão, especialmente nas áreas de desenvolvimento de lideranças, recrutamento, gestão de desempenho e retenção de talentos.

Em contrapartida, o tema Justiça e Equidade Organizacional aparece com menor frequência, sendo discutido em 15,4% dos artigos. Apesar disso, sua relevância é indiscutível, principalmente quando se observa os desafios relacionados ao equilíbrio nas relações entre membros da família e colaboradores externos. Esse dado indica a necessidade de ampliar as investigações acadêmicas sobre práticas que promovam relações mais justas, transparentes e equilibradas dentro das organizações familiares.

Dessa forma, o mapeamento realizado contribui para o fortalecimento do conhecimento acadêmico sobre a gestão de pessoas em empresas familiares. Além disso, evidencia lacunas importantes na literatura, que podem direcionar futuras pesquisas, sobretudo no aprofundamento de temas como justiça organizacional, cultura, clima organizacional e desenvolvimento de lideranças em contextos familiares.

4.1 Desafio 1: Práticas de RH em empresas familiares

A gestão de pessoas em empresas familiares foi discutida em seis dos artigos analisados, com foco nas práticas de recrutamento, desenvolvimento de lideranças e avaliação de desempenho. Srovnalíková (2021) e Horváthová, Mikusová e Kashi (2021) apontam que, quando comparadas às empresas não familiares, as organizações familiares, muitas vezes, apresentam menor nível de formalização em suas práticas de gestão de pessoas, o que pode limitar seu desenvolvimento sustentável no longo prazo.

Essa realidade também é confirmada por De Kok, Uhlaner e Thurik (2006), que destacam que muitas empresas familiares adotam práticas pouco estruturadas na gestão de pessoas, dificultando tanto o desenvolvimento organizacional quanto a retenção de profissionais qualificados.

Zhao et al. (2010) ressaltam que falhas históricas na gestão de pessoas exigem uma reestruturação urgente dessas práticas, visando atender às demandas do mercado atual. Na mesma linha, Shu (2006) observa que a cultura organizacional típica das empresas familiares, combinada com desafios na gestão de pessoas, impacta diretamente a satisfação, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores, indicando a necessidade de melhorias consistentes nas práticas adotadas.

Vallejo (2009) acrescenta que, embora essas organizações muitas vezes investem menos em práticas formais de gestão de pessoas, buscam compensar essa deficiência através de relações baseadas na confiança, na lealdade e nos vínculos afetivos. Contudo, tais características podem ser tanto uma fortaleza quanto um ponto de fragilidade.

Da mesma forma, Kotlar et al. (2018) argumentam que a priorização dos interesses familiares em detrimento das demandas organizacionais muitas vezes gera resistência à adoção de práticas profissionais de gestão de pessoas, impactando diretamente processos como sucessão, desenvolvimento de lideranças e sustentabilidade do negócio.

Autores como Flamini e Gnan (2019) e Casprini et al. (2021) reforçam que a implementação de estruturas adequadas de gestão de pessoas é essencial para alinhar as expectativas da família empresária com as necessidades do negócio, promovendo, assim, a profissionalização e garantindo a sustentabilidade no longo prazo. Astrachan e Kolenko (1994) já destacavam que essa resistência à profissionalização compromete tanto o desenvolvimento dos colaboradores quanto o crescimento saudável da organização.

Neste tópico, fica claro que as empresas familiares enfrentam desafios importantes nas práticas de gestão de pessoas, principalmente por terem uma estrutura menos formalizada em comparação com empresas não familiares. Essa informalidade pode prejudicar o desenvolvimento sustentável e a retenção de talentos. Além disso, a forte influência dos laços familiares, baseada na confiança e na lealdade, tanto fortalece quanto pode enfraquecer a gestão, especialmente quando os interesses da família se sobrepõem às necessidades do negócio. Por isso, é fundamental que essas empresas busquem profissionalizar suas práticas de recursos humanos para melhorar a satisfação dos colaboradores, preparar líderes e garantir a continuidade saudável da empresa.

4.2 Desafio 2: Inovação e Transformação no RH

A necessidade de inovação e transformação nas práticas de gestão de pessoas foi identificada como um fator essencial para assegurar a adaptação e a continuidade das empresas familiares. Este tema foi tratado em cinco dos artigos analisados.

Ping (2011) destaca que a inovação nas práticas de gestão é indispensável para garantir a sustentabilidade dos negócios familiares, especialmente diante das constantes mudanças no ambiente organizacional e nas exigências do mercado. Shen e Li (2011) complementam, defendendo que a inovação tanto nos processos sucessórios quanto na reestruturação interna é fundamental para enfrentar os desafios atuais.

Del Vecchio et al. (2024) também reforçam a importância da transformação digital como elemento propulsor da resiliência nas empresas familiares, sobretudo aquelas que atravessam várias gerações. Além disso, Flamini e Gnan (2019) e Casprini et al. (2021) enfatizam que, além de incorporar tecnologias, essas organizações precisam transformar suas práticas de gestão de pessoas para garantir não apenas a continuidade, mas também o crescimento sustentável.

De Massis, Kotlar, Wright e Kellermanns (2018) acrescentam que a capacidade de modernizar os modelos de gestão de pessoas depende diretamente do equilíbrio entre os valores tradicionais da família e as exigências do ambiente de negócios. Chirico e Salvato (2008) complementam essa perspectiva, afirmando que o acúmulo e a transferência de conhecimento entre gerações são peças-chave para impulsionar a inovação, tanto no desenvolvimento de competências quanto na gestão de pessoas.

Por fim, Rondi, De Massis e Kotlar (2021) defendem que a transformação nas práticas de gestão não se resume à adoção de tecnologias, mas envolve, sobretudo, uma mudança cultural, na qual os líderes familiares precisam se abrir para a profissionalização, para a adoção de boas práticas de governança e para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Neste tópico, entendi que a inovação e a transformação nas práticas de gestão de pessoas são essenciais para que as empresas familiares consigam se adaptar às mudanças do mercado e garantir sua continuidade. Não basta só incorporar novas tecnologias, é preciso também promover uma mudança cultural que equilibre os valores tradicionais da família com as exigências do ambiente de negócios atual. A transferência de conhecimento entre gerações e a abertura para a profissionalização são fundamentais para modernizar essas práticas e impulsionar o crescimento sustentável da empresa familiar.

4.3 Desafio 3: Desempenho e Estratégia Empresarial

A relação entre as práticas de gestão de pessoas, o desempenho organizacional e as estratégias empresariais foi abordada em quatro artigos da amostra.

Marjanski et al. (2021) destacam que o capital social presente nas empresas familiares têm influência direta no crescimento sustentável, sobretudo pela construção de relações baseadas na confiança e na coesão familiar. Subhani e Mikusová (2021) e Olson et al. (2003) também evidenciam que uma gestão estratégica das pessoas está diretamente vinculada ao aumento do desempenho organizacional, tanto nos aspectos financeiros quanto na competitividade do negócio.

Flamini e Gnan (2019) reforçam que alinhar as práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio é um fator decisivo para garantir não só a resiliência da empresa, mas também sua capacidade de adaptação em cenários desafiadores.

Basco (2017) complementa essa discussão, destacando que a participação ativa da família na gestão estratégica pode ser uma vantagem competitiva, desde que esteja aliada à adoção de práticas profissionais de gestão de pessoas. Gómez-Mejía et al. (2011) acrescentam que equilibrar os interesses econômicos e emocionais é determinante para as tomadas de decisão, impactando diretamente o desempenho das empresas familiares.

Chrisman, Chua e Litz (2004) concluem que empresas familiares que integram suas estratégias empresariais com práticas eficazes de gestão de pessoas conseguem alcançar maior

longevidade, inovação e competitividade.

Neste tópico, entendi que a gestão de pessoas alinhada à estratégia empresarial é fundamental para o bom desempenho das empresas familiares. A construção de relações de confiança e coesão familiar contribui para um capital social que fortalece o crescimento sustentável. Além disso, quando a família participa ativamente da gestão estratégica, isso pode ser uma vantagem, desde que haja profissionalização na gestão de pessoas. O equilíbrio entre interesses econômicos e emocionais é essencial para decisões acertadas, o que impacta diretamente na longevidade, inovação e competitividade do negócio.

4.4 Desafio 4: Satisfação e Clima Organizacional

Quatro estudos analisaram como o ambiente organizacional e a satisfação dos colaboradores impactam diretamente a performance das empresas familiares.

Shu (2006) identificou que há uma relação direta entre satisfação no trabalho, produtividade e engajamento dos colaboradores. Samara e Arenas (2017) ressaltam que a percepção de justiça dentro da organização tem influência significativa na motivação e no comprometimento dos funcionários.

Subhani e Mikusová (2021) reforçam que um ambiente de trabalho saudável, pautado na clareza de regras e na boa comunicação, contribui para a retenção de talentos e para o aumento do desempenho organizacional. Zhao et al. (2010) também destacam que, quando as funções e as expectativas de carreira estão bem definidas, há uma redução nos conflitos internos e um fortalecimento do compromisso dos colaboradores com a empresa.

Vallejo (2009) observa que os valores familiares, quando bem trabalhados dentro da cultura organizacional, favorecem a construção de ambientes baseados na confiança, no bem-estar e na cooperação, o que resulta em maior satisfação dos colaboradores. Gómez-Mejía et al. (2007) alertam, contudo, que esse forte vínculo socioemocional pode, em algumas situações, gerar favoritismo e ausência de meritocracia, prejudicando o clima interno.

Barnett, Eddleston e Kellermanns (2009) destacam que, quando bem conduzida, a sobreposição dos laços familiares com a gestão da empresa fortalece a estabilidade organizacional, melhora o comprometimento dos funcionários e contribui para a construção de um ambiente mais harmônico e produtivo.

Neste tópico, compreendi que a satisfação dos colaboradores e o clima organizacional são aspectos essenciais para o desempenho das empresas familiares. Um ambiente de trabalho saudável, com regras claras, boa comunicação e percepção de justiça, aumenta a motivação e o comprometimento dos funcionários, além de facilitar a retenção de talentos. Os valores familiares podem fortalecer a confiança e o bem-estar na organização, mas também podem gerar desafios como favoritismo e falta de meritocracia. Por isso, é importante equilibrar esses vínculos para garantir um clima harmonioso e produtivo.

4.4 Desafio 5: Sucessão e Dinâmicas Familiares

O processo de sucessão aparece como um dos temas centrais, sendo discutido em três dos artigos analisados. Del Vecchio et al. (2024) defendem que uma sucessão bem planejada e conduzida com transparência é essencial para minimizar conflitos e assegurar a continuidade do legado familiar.

Shen e Li (2011) apontam que a sucessão entre gerações deve ser alinhada aos valores da família e integrada a estratégias de inovação, a fim de garantir a perenidade dos negócios. Olson et al. (2003) reforçam que a governança familiar, aliada à transferência de conhecimento e à preparação adequada dos sucessores, é crucial para a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) acrescentam que a escolha do sucessor deve ser acompanhada de um processo estruturado de desenvolvimento de competências, formação de lideranças e fortalecimento de sua legitimidade, tanto junto aos familiares quanto aos colaboradores.

Sharma (2004) destaca que a comunicação clara, combinada com instrumentos de governança, como conselhos familiares e acordos sucessórios, contribui para uma transição mais harmoniosa, reduzindo tensões e fortalecendo o alinhamento entre os membros da família.

Bennedsen et al. (2007) complementam que um planejamento sucessório bem estruturado não só garante a continuidade da empresa, mas também impacta diretamente seu desempenho econômico e sua capacidade de gerar valor no longo prazo.

Neste tópico, entendi que o processo de sucessão nas empresas familiares é fundamental para garantir a continuidade do negócio e minimizar conflitos. Para isso, a sucessão deve ser planejada de forma transparente, alinhada aos valores da família e integrada a estratégias inovadoras. Além disso, é importante investir no desenvolvimento das competências dos sucessores e fortalecer sua legitimidade tanto entre os familiares quanto entre os colaboradores. Uma comunicação clara e o uso de instrumentos de governança, como conselhos familiares, ajudam a tornar a transição mais harmoniosa, beneficiando o desempenho econômico e o valor da empresa no longo prazo.

4.5 Desafio 6: Justiça e Equidade Organizacional

O tema da justiça organizacional foi discutido em dois dos estudos analisados, abordando principalmente a importância da equidade nas relações entre membros da família e colaboradores externos.

Samara e Arenas (2017) destacam que adotar práticas pautadas na justiça distributiva e procedimental é essencial para garantir relações mais saudáveis, fortalecer o ambiente de trabalho e promover o engajamento dos colaboradores.

Casprini et al. (2021) reforçam que a implementação de políticas justas e transparentes na gestão de pessoas contribui para reduzir conflitos internos, aumentar a retenção de talentos e consolidar um ambiente organizacional equilibrado, no qual tanto familiares quanto não familiares se sintam valorizados.

Sharma, Chrisman e Chua (1997) argumentam que a percepção de justiça dentro da organização está diretamente ligada à credibilidade da liderança e à coesão interna, impactando, portanto, a sustentabilidade do negócio.

Por fim, Kellermanns e Eddleston (2004) alertam que a ausência de práticas justas pode gerar rivalidades e tensões tanto entre membros da família quanto entre estes e os colaboradores externos, afetando a harmonia interna e o desempenho da organização. Portanto, investir em governança, transparência e definição clara de papéis e responsabilidades é fundamental para fortalecer a justiça e o equilíbrio dentro das empresas familiares.

Neste tópico, compreendi que a justiça e a equidade nas relações organizacionais são essenciais para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo nas empresas familiares. A adoção de práticas justas, transparentes e equilibradas fortalece o engajamento dos colaboradores, reduz conflitos internos e valoriza tanto os membros da família quanto os profissionais externos. Além disso, a percepção de justiça está ligada à credibilidade da liderança e à coesão do grupo, sendo fundamental para a sustentabilidade e harmonia do negócio. Portanto, investir em governança clara, transparência e definição de papéis é crucial para evitar rivalidades e garantir o equilíbrio organizacional.

5. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi identificar os desafios recorrentes enfrentados na gestão de pessoas em empresas familiares, por meio de uma revisão sistemática da literatura. A análise dos 13 artigos selecionados permitiu apontar que a gestão de pessoas nesse tipo de organização é marcada por características particulares, que exigem abordagens específicas e alinhadas às dinâmicas familiares e organizacionais.

É possível afirmar que, apesar de sua relevância econômica, as empresas familiares ainda lidam com entraves recorrentes, como a resistência à profissionalização, dificuldades no planejamento sucessório, desafios na retenção de talentos e a gestão de conflitos internos decorrentes das dinâmicas familiares. Por outro lado, percebe-se também desafios em relação à adoção de práticas estruturadas de gestão de pessoas, aliadas à inovação e à promoção de ambientes organizacionais baseados na justiça e na equidade, contribuem significativamente para a sustentabilidade e longevidade desses negócios.

Mais do que compreender os obstáculos, este estudo reforça a necessidade de revisar e aperfeiçoar os modelos tradicionais de gestão nas empresas familiares. É essencial promover uma cultura organizacional que valorize tanto os vínculos familiares quanto práticas de gestão modernas, transparentes e alinhadas às exigências do mercado atual. A valorização do capital humano, quando combinada à adoção de práticas de governança e à abertura para mudanças, torna-se um diferencial competitivo e um fator crucial para a continuidade desses empreendimentos.

Ainda assim, é importante reconhecer que este estudo apresenta algumas limitações, como a utilização de uma única base de dados (*Web of Science*) e a delimitação dos critérios de busca, o que pode restringir a amplitude dos achados. Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem as fontes de dados, explorem outros contextos culturais e econômicos e aprofundem temas ainda pouco abordados, como os impactos da transformação digital e os desafios da equidade nas relações entre familiares e não familiares dentro das organizações.

Conclui-se que a gestão de pessoas representa, ao mesmo tempo, um desafio e uma oportunidade estratégica para as empresas familiares. Enfrentar esses desafios com planejamento, sensibilidade e visão de futuro é fundamental para garantir não apenas a perenidade dos negócios, mas também a construção de ambientes organizacionais mais justos, saudáveis e sustentáveis, capazes de gerar valor tanto para a família quanto para a sociedade.

REFERÊNCIAS

AMADO, Guilherme. *Introdução à análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Sílabo, 2017.

ASTRACHAN, J. H.; KOLENKO, T. A. A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. **Family Business Review**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 251–262, 1994.

ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C. Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. **Family Business Review**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 211–219, 2003.

ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C.; PIEPER, T. M. Family firms and organizational culture: Linking resources to impact. **Journal of Family Business Management**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 294–312, 2020.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. In: ANÁLISE DE CONTEÚDO. [S. l.: s. n.], 2011. p. 279–279. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1081765>. Acesso em: 5 maio. 2025.

BARNETT, T.; EDDLESTON, K.; KELLERMANNNS, F. W. The Effects of Family Versus Career Role Salience on the Performance of Family and Nonfamily Firms. **Family Business Review**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 39–52, 2009.

BASCO, R. “Where do you want to take your family firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. **BRQ Business Research Quarterly**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 28–44, 2017.

BASCO, R.; HERNÁNDEZ-PERLINES, F.; RODRÍGUEZ-GARCÍA, M. How do socioemotional priorities shape the social responsibility of family firms? A configurational analysis. **BRQ Business Research Quarterly**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 100-113, 2020.

BENNETSEN, M. et al. Do founders matter? Evidence from succession events. **The Review of Financial Studies**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 1201–1228, 2007.

BERELSON, Bernard. *Content analysis in communication research*. Glencoe, IL: Free Press, 1952.

BORK, D. *Consultoria para empresas familiares*. São Paulo: M. Books, 2017.

BRYMAN, Alan. *Social research methods*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M. The influence of family involvement on the strategic behavior of family firms. **Journal of Family Business Strategy**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 127–144, 2010.

CASPRINI, E.; PALUMBO, R.; DE MASSIS, A. Untangling the yarn: A contextualization of human resource management to the family firm setting. **Journal of Family Business Strategy**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 100621, 2024.

CASSELL, C. *et al.* Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. **Personnel Review**, [s. l.], v. 31, n. 6, p. 671–692, 2002.

CHIRICO, F.; SALVATO, C. Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. **Family Business Review**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 169–181, 2008.

CHIRICO, F.; SIRMONE, D. G.; SIRMON, D. G. Family firms and innovation: understanding the role of family involvement in innovation. **Family Business Review**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 73–90, 2011.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; LITZ, R. A. Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 335–354, 2004.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; SHARMA, Pramodita. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s.l.], v. 29, n. 5, p. 555–576, 2005.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 19–39, 1999.

CLARIVATE ANALYTICS. Web of Science. Disponível em: <https://www.webofscience.com>. Acesso em: 29 mai. 2025.

COCHRANE, A. L. *Eficácia e eficiência: reflexões aleatórias sobre serviços de saúde*. São Paulo: Editora Hucitec, 2019.

COLLI, A.; GERSICK, K.; MCKENZIE, F.; NEUBAUER, F. Family Business as a Field of Research: Current Debates and Future Opportunities. **Journal of Family Business Strategy**, [s. l.], v. 13, n. 4, 2022.

COLLINGS, D. G.; SCULLION, H.; VAIMAN, V. Talent management: Progress and prospects. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 233–235, 2015.

COLLINGS, D. G.; WOOD, G.; SZAMOSI, L. T. *Human Resource Management: A Critical Approach*. 2. ed. London: Routledge, 2019. ISBN 978-1-138-23755-1.

DASPIT, J. J. *et al.* Family firm performance: The role of family involvement and governance. **Family Business Review**, [s.l.], v. 30, n. 3, p. 215-234, 2017.

DAVIS, J. A.; HARVEST, S. R. Succession planning and its impact on the long-term success of family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, [s.l.], 9(2), p. 135-146, 2018.

DAVIS, P. S. Defining family business: A framework for understanding and analyzing family business research. **Family Business Review**, [s.l.], 14(2), p. 143-156, 2001.

DE KOK, J. M. P.; UHLANER, L. M.; THURIK, A. R. Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises*. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 441–460, 2006.

DE MASSIS, A. *et al.* Sector-Based Entrepreneurial Capabilities and the Promise of Sector Studies in Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 3–23, 2018.

DEL VECCHIO, P.; SECUNDO, G.; GARZONI, A. Digital transformation and resilience in family business: an exploratory study of generational dynamics. **European Journal of Innovation Management**, [s.l.], 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-02-2024-0137/full/html>. Acesso em: 4 maio. 2025.

DONNELLEY, R. G. A. The family business. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 93-105, 2006.

DURAN, P. *et al.* Family business and economic impact: A comprehensive review. **Journal of Family Business Strategy**, [s.l.], v. 7, n. 4, p. 243-260, 2016.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G.; BRESSER, P. Recursos Humanos: tendências e desafios na gestão de pessoas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 1, p. 1–12, 2021.

FLAMINI, G.; GNAN, L. Family Firms' HRM Practices Configurations: An empirical analysis. [s. l.], 2019. Disponível em: <https://zenodo.org/record/3533762>. Acesso em: 19 abr. 2025.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R. *et al.* Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007.

HOLSTI, Ole R. *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

HOON, C. *et al.* The evolving role of family businesses in economic development: insights from recent research. **Family Business Review**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 55–72, 2019.

IRAVA, W.; MOORES, K. Family firms and their approach to entrepreneurship: an analysis of family business resources and innovation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 47–69, 2010.

KAO, K. L.; CHIANG, C. W. Leadership development and family firms: Challenges and strategies. **Family Business Review**, [s.l.], 33(1), p. 35-52, 2020.

KAUFMAN, B. E. Theoretical perspectives on work and the employment relationship. In: KAUFMAN, B. E. (org.). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Champaign: Industrial Relations Research Association, 2004, p. 1–43.

KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A. Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 209–228, 2004.

KOTLAR, J.; DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; BITTI, L. B.; PANOZZO, F. How do conflicts manifest in family firms? Managing paradoxes in family firms' HR practices. **Human Resource Management Review**, [s.l.], v. 28, n. 1, p. 100–117, 2018.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320: SAGE Publications, Inc., 2019. Disponível em: <https://methods.sagepub.com/book/content-analysis-4e>. Acesso em: 13 ago. 2024.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 305–328, 2004.

LODI, J. B. *Empresas familiares: seu dinamismo, seus conflitos, sua continuidade*. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2008. ISBN 978-8578440022.

MADISON, K.; SCHWEIZER, T.; PRATT, J. The concept of stewardship in family business: a review of the literature. **Family Business Review**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 331–345, 2016.

MARJANSKI, A.; SUŁKOWSKI, Ł.; HADRYŚ, A. Competitive Advantages of Family Businesses: A Study of Poland and Lithuania. **Journal of Family Business Management**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 402–419, 2021.

MUÑOZ, J. R.; TAKAYANAGUI, A. M.; SANTOS, J. L.; SANCHEZ-SWEATMAN, C. *Metodologia para revisão sistemática e metanálise*. São Paulo: Editora Moderna, 2002.

MURPHY, G. B. Family businesses in the global economy. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 135–155, 2005.

OLIVEIRA, S.; MENDES, R. Planejamento sucessório nas empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 56–71, 2019.

OLSON, P. D. *et al.* The impact of the family and the business on family business sustainability. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 18, n. 5, p. 639–666, 2003.

PETERS, M. D. J. *et al.* Orientações para a realização de revisões sistemáticas de escopo. **Revista Internacional de Cuidados Baseados em Evidências**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 6-12, 2020.

PING, L. Research on the Innovation of Human Resource Management for Chinese Family Business Based on Sustainable Development. **Journal on Innovation and Sustainability. RISUS ISSN 2179-3565**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 55, 2011.

PITTINO, D.; *et al.* Human resource management in family firms: the impact of family involvement on HR practices. **Journal of Family Business Management**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 149–167, 2016.

RAMADANI, V.; HOY, F. Family businesses and their role in economic growth: an international perspective. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 354–372, 2015.

RONDI, E.; DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. Unlocking innovation potential in family firms: a dynamic capabilities approach. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 439–457, 2021.

SAMARA, G.; ARENAS, D. Practicing fairness in the family business workplace. **Business Horizons**, [s. l.], v. 60, n. 5, p. 647–655, 2017.

SAMARA, G.; ARENAS, D.; PUIG, F. Fairness in family firms: The moderating role of socioemotional wealth. **Journal of Family Business Strategy**, [s. l.], v. 11, n. 2, 2020.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83–89, 2007.

SEBRAE. *As empresas familiares no Brasil*. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 10 abr. 2025.

SELS, L.; *et al.* The role of human resource management in the success of SMEs. **International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 17, n. 6, p. 931–951, 2006.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 1–36, 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1–35, 1997.

SHARMA, P.; IRVING, P. G. Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 13–33, 2005.

SHEN, L. P.; LI, H. H. *A study on inheritance and innovation in system conversion process of family businesses*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION AND MANAGEMENT, 8., 2011, Kitakyushu. *Proceedings...* Kitakyushu: Yamaguchi University, 2011. p. 604–608. ISBN 978-7-5629-3616-9.

SHU, Xiaobin; HENRY, Z.; READ, P.; CHEN, L.; LIU, L.; ZHENG, C. *Research on job satisfaction of employees in family enterprise*. In: WEST LAKE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SMALL AND MEDIUM BUSINESS, 8., 2006, Hangzhou. *Proceedings...* Hangzhou: Blue Mt Group Pty Ltd; Zhejiang Small & Medium Enterprises Bureau; Zhejiang Provincial Union of Industry & Commerce, 2006. p. 751–754. ISBN 978-0-646-46467-1.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 339–358, 2003.

SROVNALÍKOVÁ, P. Crisis management in family enterprises, from a personnel management perspective. **Acta Polytechnica Hungarica**, [s.l.], v. 21, n. 6, p. 285–301, 2024.

SUBHANI, M. I.; MIKUSOVÁ, M. Developing a competitive business model for family firms. **Journal of Competitiveness**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 165–181, 2021.

TEO, S. T. T.; RICHARDS, S.; VERMA, V. Managing human resources in small and medium enterprises: challenges and solutions. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 49, n. 1, p. 107–126, 2011.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; JOHNSON, D.; SANDHOLTZ, K.; YOUNGER, J. Human resource competencies: sharpening HR's impact on business performance. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 225–240, 2021.

VALLEJO, M. C. The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 87, n. 3, p. 379–390, 2009.

ZHAO, Y. C.; LI, R. J.; ZHANG, H.; ZHAO, R. M. The defects and reconstruction of human resource management in small and medium-sized family enterprises. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES, 4., 2010, Haikou, China. *Enterprise grows in sustaining efficiency and effectiveness: proceedings*. Haikou: Hainan University; Orient Academic Forum, 2010. p. 160–164. ISBN 978-0-9807687-4-9.

ZHENG, C.; LU, X.; ZHANG, Z. Human resource management practices and firm performance: a study of Chinese SMEs. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 20, n. 6, p. 1279–1299, 2009.

ZOLFAGHARIAN, M.; NADERI, I. Human resource management challenges facing franchise businesses. **Personnel Review**, [s. l.], v. 49, n. 1, p. 104–124, 2019.