

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTROLADORIA E
CONTABILIDADE**

PABLO HENRIQUE DE OLIVEIRA QUEIROZ

**CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO DOS PROGRAMAS DE
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM CONTABILIDADE NO BRASIL**

Belo Horizonte

2023

PABLO HENRIQUE DE OLIVEIRA QUEIROZ

**CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO DOS PROGRAMAS DE
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM CONTABILIDADE NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Área de concentração: Contabilidade Financeira

Orientadora: Prof.^{ra} D.^{ra} Jacqueline Veneroso Alves da Cunha

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

Q3c
2023

Queiroz, Pablo Henrique de Oliveira.

Características do processo sucessório dos programas de pós-graduação stricto sensu em contabilidade no Brasil [manuscrito] / Pablo Henrique de Oliveira Queiroz. – 2023. 147 f.: il.

Orientadora: Jacqueline Veneroso Alves da Cunha.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade.

Inclui bibliografia (f. 125-134) e apêndices.

1. – Ciências contábeis – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Brasil – Teses. 2. Universidades e faculdades – Administração – Teses. 3. Professores universitários – Teses. I. Cunha, Jacqueline Veneroso Alves da. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade. III. Título.

CDD: 657

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211
Biblioteca da FACE/UFMG – LVR/079/2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

FOLHA DE APROVAÇÃO

CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO SUCESSÓRIO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM CONTABILIDADE NO BRASIL

PABLO HENRIQUE DE OLIVEIRA QUEIROZ

Dissertação de mestrado defendida e aprovada, no dia onze de janeiro de do ano de dois mil e vinte e três, pela Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais constituída pelos seguintes professores:

FABIO FREZATTI

USP

SAMUEL DE OLIVEIRA DURSO

UFMG

JACQUELINE VENEROSO ALVES DA CUNHA - ORIENTADORA

UFMG

Belo Horizonte, 11 de janeiro de 2023.



Documento assinado eletronicamente por **Jacqueline Veneroso Alves da Cunha, Professora do Magistério Superior**, em 12/01/2023, às 17:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Samuel de Oliveira Durso, Professor do Magistério Superior**, em 13/01/2023, às 13:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Renata Turola Takamatsu, Coordenador(a) de curso de pós-graduação**, em 12/06/2023, às 16:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2010950** e o código CRC **A71ED424**.

*Aos meus pais, Ailson e Lucimar, minhas
fontes de inspiração.*

AGRADECIMENTOS

A conquista deste objetivo deriva de uma sequência de decisões e circunstâncias que culminaram em um resultado positivo, o qual só pôde ser obtido por meio de uma base sólida, conhecimento, segurança e fé. Todos esses elementos foram proporcionados pelas duas pessoas mais importantes da minha vida – meus amados pais: Ailson Pereira de Queiroz e Lucimar de Paula Oliveira Queiroz. Seus valores foram a base que me fez tomar as decisões que tomei; foi o conhecimento proporcionado pelo exemplo de vida do casal que me deu forças para seguir; a segurança de saber que se tudo desse errado eu teria a quem recorrer foi o que me encorajou a arriscar; e foi a fé que eles depositaram em mim que me estimulou a mergulhar nessa aventura.

À Prof.^a Dra. Jacqueline Veneroso Alves da Cunha, por tornar possível esta pesquisa por meio de sua sábia orientação, agradeço pelo crédito e pela confiança em minha capacidade, e por todos os ensinamentos no decorrer do curso. Agradeço-lhe também pela compreensão nos momentos difíceis que enfrentei nesse período. O aprendizado proporcionado nessa trajetória foi muito além do acadêmico, tornando-a uma fonte de admiração e inspiração para mim.

À minha esposa, Melissa Izabel Costa de Queiroz, por ter insistido, apoiado e acreditado em mim no período mais nebuloso que atravessei. Graças ao seu carinho, atenção e participação, foi possível percorrer esse caminho. Agradeço a ela por, ao dividir esses momentos comigo, torná-los mais leves.

À minha família, por acreditar em meu propósito e apoiar minhas escolhas. Aos amigos que direta ou indiretamente ajudaram nessa trajetória, em especial ao Vítor Hugo Pereira (*in memoriam*), que me motivou a iniciar, e ajudou a percorrer parte dessa caminhada. Ao Pedro Favarini Aires de Lima, pelo auxílio e apoio que me possibilitaram trilhar o restante do percurso. E ao Israel Cândido da Silva, que por vezes segurou as pontas para que eu pudesse me dedicar mais ao estudo.

Ao Prof. Dr. Samuel de Oliveira Durso, pela disponibilidade e pelas contribuições ao longo do desenvolvimento deste estudo, inclusive pelas reuniões que me ajudaram a conduzir as entrevistas e analisar os resultados do trabalho. Seu auxílio tornou mais fácil essa caminhada. Ao Prof. Dr. Fábio Frezatti, por aceitar o convite para participar da banca examinadora e pelas contribuições e experiências trazidas, o que ajudou a clarear e nortear o caminho deste estudo.

Aos professores do Cepcon/UFMG, pelo aprendizado e por fazerem parte desta conquista. Ao Prof. Dr. José Roberto de Souza Francisco e à Prof.^a Dra. Bruna Camargos Avelino, minha mais sincera admiração por ambos, que são duas grandes referências acadêmicas e profissionais. Agradeço pelas aulas ministradas, conversas, orientações e apoio por toda a caminhada acadêmica.

A todos, muito obrigado!

Faça o seu melhor, na condição que você tem, enquanto você
não tem condições melhores para fazer melhor ainda!

Mário Sérgio Cortella

RESUMO

Queiroz, Pablo Henrique de Oliveira. *Características do processo sucessório dos programas de pós-graduação stricto sensu em contabilidade no Brasil*. Belo Horizonte, 2022. (138) f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.

O presente estudo teve por objetivo geral identificar as estratégias, diretas e/ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros da área contábil para preparação do processo sucessório de seus coordenadores. Para tanto, este estudo exploratório, com abordagem qualitativa, empregou como estratégia de pesquisa algumas técnicas de levantamento, utilizando como instrumentos de coleta de dados um questionário e entrevistas semiestruturadas. A amostra deste estudo foi representada pelas respostas obtidas na aplicação do questionário junto a 19 coordenadores e pelas entrevistas com outros seis. A análise do questionário se deu mediante emprego de técnicas de análise descritiva, enquanto as entrevistas foram submetidas à análise de *templates*, realizada com base na Teoria da Corrida de Revezamento, proposta por Dyck et al. (2002). Os principais resultados evidenciam que os programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade possuem algum nível de práticas relacionadas ao processo de sucessão, segundo a literatura pertinente. Constatou-se, em 50% dos programas participantes, a identificação prévia do sucessor; em 100%, a existência de um banco de talentos; em 67%, a preparação de coordenadores; em 100%, a existência de plano de emergência; nenhuma estratégia voltada para o auxílio aos desligamentos; em 83%, a cooperação do atual coordenador e dos membros do corpo docente; e em 67%, práticas relacionadas à comunicação do sucedido e do sucessor. Contudo, mesmo nas ocasiões em que foi possível identificar as estratégias diretas e/ou indiretas de sucessão nos relatos dos entrevistados, percebe-se que há precariedade no emprego das medidas, e que ainda são incipientes as discussões acerca da sucessão dos coordenadores dos programas de pós-graduação, com estratégias formadas, principalmente, de práticas informais ou dos regimentos internos. Os relatos demonstram ainda um desinteresse dos professores em assumir a função e um enfoque nos ônus inerentes ao seu exercício, sendo estes reconhecidos como possíveis limitadores para a implantação de um plano de sucessão, já que, se não há interesse, não é possível realizar a identificação prévia de sucessores, possibilitar seu treinamento, bem como suavizar a transição da gestão com a cooperação dos envolvidos e uma comunicação efetiva.

Palavras-chave: Sucessão Acadêmica. Ciências Contábeis. Coordenação.

ABSTRACT

Queiroz, Pablo Henrique de Oliveira. *Characteristics of the succession process of stricto sensu graduate programs in accounting in Brazil*. Belo Horizonte, 2022. (138) pp. Dissertation (Master's degree in Accounting). Faculty of Economics, Federal University of Minas Gerais, Belo Horizonte, Brazil, 2022.

The present study had the general objective of identifying the direct or indirect strategies used by Brazilian graduate programs in the accounting area to prepare their coordinators for the succession process. Therefore, this exploratory study, with a qualitative approach, employed survey techniques as a research strategy, using a questionnaire and semi-structured interviews as data collection instruments. The sample of this study was represented by the 19 valid answers obtained in the application of the questionnaire and the 6 interviews carried out. The analysis of the questionnaire took place through the use of descriptive analysis techniques, while the interviews were submitted to the template analysis technique, carried out based on the Relay Race Theory proposed by Dyck et al. (2002). The main results found show that the *stricto sensu* graduate programs in accounting have some level of practices related to the succession process, according to the relevant literature. It was found that in 50% of the participating programs the prior identification of the successor, in 100% the existence of a talent bank, in 67% the preparation of coordinators, in 100% the existence of an emergency plan, no strategy aimed at helping dismissals, in 83% the cooperation of the current coordinator and members of the faculty, and in 67% practices related to communication of what happened and the successor. However, even on occasions when it was possible to identify direct or indirect succession strategies in the interviewees' reports, it is perceived that there is precariousness in their use and that discussions regarding the succession of postgraduate program coordinators are still incipient, with strategies formed mainly from informal practices or the program's internal regulations. The reports still show a lack of interest in assuming the role on the part of the teachers and focus on the existing burdens in the exercise of the function, which are recognized as possible limitations for the implementation of a succession plan, since, if there is no interest, it is not possible carry out prior identification of the successor, enable his/her training, as well as smooth the management transition with the cooperation of those involved and effective communication.

Keywords: Academic Succession. Accounting Sciences. Coordination.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da corrida de revezamento	25
Figura 2 - Vinculação dos domínios de origem e destino da TCR.....	29
Figura 3 - Modelos de sucessão	36
Figura 4 - Resumo dos objetivos e principais resultados de pesquisas empíricas anteriores	58
Figura 5 - Instituições de ensino alvo da pesquisa.....	63
Figura 6 - Questionário aplicado	68
Figura 7 - Roteiro da entrevista	69
Figura 8 - Preparação e execução da entrevista.....	71
Figura 9 - Relação dos templates com a TCR.....	74
Figura 10 - Objetivos propostos x procedimentos utilizados	75
Figura 11 - Dados sociodemográficos dos coordenadores	76
Figura 12 - Percepção de interesse	78
Figura 13 - Esforços na identificação de sucessores em potencial	79
Figura 14 - Principais obstáculos na gestão.....	80
Figura 15 - Perfis dos entrevistados.....	82
Figura 16 - Entrevistas e transcrições	83
Figura 17 - Estratégias de sucessão	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ônus e bônus da atuação como coordenador.....	91
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACN – American Association of Colleges of Nursing

CAAE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CEPCON – Centro de Pós-Graduação em Contabilidade

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNS – Conselho Nacional de Saúde

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

FBN – Family Business Network

FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras

FNDCT – Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FUCAPE – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

FURB – Universidade Regional de Blumenau

FURG – Universidade Federal do Rio Grande

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

NDP – Núcleo Docente Permanente

PUC – Pontifícia Universidade Católica

PUCSP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCR – Teoria da Corrida de Revezamento

UEM – Universidade Estadual de Maringá

UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFC – Universidade Federal do Ceará

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

UFG – Universidade Federal de Goiás
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
UFU – Universidade Federal de Uberlândia
UnB – Universidade de Brasília
UNIFECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária da Região de Chapecó
UPM – Universidade Presbiteriana Mackenzie
USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização do tema	16
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	22
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	23
1.3 Justificativa	23
2 Referencial Teórico	25
2.1 Teoria da Corrida de Revezamento (TCR).....	25
2.2 Processo de sucessão	30
2.2.1 <i>Sucessão em empresas familiares: insights para o âmbito acadêmico</i>	33
2.2.2 <i>Dilemas no processo sucessório</i>	38
2.2.3 <i>Historicidade da pós-graduação stricto sensu e a sucessão nas instituições de ensino</i>	43
2.3 Estudos anteriores	50
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA	61
3.1 Caracterização da pesquisa	61
3.2 População e amostra	62
3.3 Avaliação do comitê de ética em pesquisa da UFMG	65
3.4 Instrumentos de coleta de dados	66
3.4.1 <i>Elaboração do questionário</i>	67
3.4.2 <i>Elaboração da entrevista</i>	69
3.5 Procedimentos utilizados	72
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
4.1 Caracterização da amostra	76
4.1.1 <i>Caracterização dos coordenadores</i>	76
4.1.2 <i>Análise descritiva dos dados obtidos por meio do questionário</i>	77
4.2 Análise qualitativa das entrevistas	82
4.2.1 <i>Percepção e estado da discussão do planejamento de sucessão acadêmico</i> ..	84
4.2.2 <i>Sequência</i>	89
4.2.3 <i>Tempo</i>	97
4.2.4 <i>Técnicas de passagem de bastão</i>	103
4.2.5 <i>Comunicação</i>	107

4.3 Abordagem sucessória.....	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICE A – questionário.....	135
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	142

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são evidenciados a contextualização do tema, o problema sob estudo, a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, além da justificativa e relevância da pesquisa.

1.1 Contextualização do tema

A palavra *sucessão* tem diversos significados, destacando-se: ato ou efeito de suceder, de vir depois; continuação; ação de quem assume o lugar ou trabalho de outra pessoa; substituição; transmissão dos direitos e bens de quem faleceu; e herança (7Graus, 2021). Nesta pesquisa, o termo será tratado como o ato de substituir a outrem, mediante assunção de uma vaga ou posto (Bueno, 1996).

Ao se falar de sucessão, apresentam-se tipicamente dois tipos de agente: o sucessor, isto é, aquele que sucede a outrem em determinada atividade, e que assume o legado/herança de alguém; que o substitui (7Graus, 2021); e o sucedido, que é representado pelo indivíduo que é substituído, ou seja, aquele que cede o legado/herança, cargo ou função.

Juridicamente a sucessão pode ser vista como o ato de determinado indivíduo substituir a outrem em direitos e obrigações. São duas as formas de sucessão: *intervivos*, quando a sucessão verifica-se entre pessoas ainda vivas; e *causa mortis*, quando o processo de sucessão ocorre após a morte do indivíduo sucedido (Borges, 2009). Nessa perspectiva, a sucessão é um processo inevitável, que acontece em todos os aspectos da vida, seja durante o seu desencadear ou em sua interrupção. Dentro das organizações, é vista como algo que independe de planejamento, não sendo diretamente relacionada a definições, ações prévias ou explicitação de critérios de decisão (Maillard, 2020).

Segundo Duarte (2006), independentemente do âmbito em que a sucessão ocorrerá, a transição do poder do sucedido para o sucessor constitui um desafio a ser encarado de maneira cautelosa e estratégica. O citado autor ressalta que o

planejamento da sucessão deve ser algo permanentemente discutido e sempre presente na organização, de modo a possibilitar uma transição mais suave do poder. Stefano et al. (2019) reforçam essas ideias, ao evidenciar que a sucessão deve ocorrer gradualmente, possibilitando que o sucessor adquira experiência e almejando uma transferência positiva. Para tanto, faz-se necessária a compreensão de que a saída do sucedido impactará diretamente a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

De modo geral, o processo de sucessão planejado é o ideal dentro da organização, porquanto prepara os potenciais sucessores. O planejamento possibilita que sejam postas em prática as estratégias de longo prazo, obtendo-se resultados mais longevos. Além disso, possibilita rever os passos e identificar uma abordagem mais segura e vantajosa ao se considerar cada substituição, oportunizando a continuidade das atividades (Popoff, 1997). Quando o processo de sucessão ocorre sem o devido planejamento, ou de maneira brusca, pode acarretar incertezas para os *stakeholders* envolvidos com a entidade (Stefano et al., 2019).

A sucessão é uma temática reconhecida por ser amplamente explorada no âmbito das empresas familiares (Handler, 1994; Lodi, 1998; Dyck et al., 2002; Oliveira, 2006; Flores & Grisci, 2012; Cançado et al. 2013; Hannonen, 2013; Maillard, 2020). Nas sucessões das empresas desse tipo os processos podem se manifestar com maior complexidade, em decorrência dos aspectos culturais e hierárquicos, traduzidos em uma gestão naturalmente centralizada (Diniz, 2003). O sucesso e a continuidade estão estritamente relacionados à biologia individual do fundador (Antoniali, 1998), e o processo de sucessão em empresas desse tipo sofre com conflitos familiares, que podem gerar problemas internos e divagações na conclusão da transferência de poder, comprometendo a competitividade no mercado (Almeida, 2012).

Segundo a Family Business Network (FBN, 2019), 70% das empresas familiares não sobrevivem à sucessão da segunda geração, e apenas 5% conseguem alcançar a terceira geração. Como representação da complexidade do tema e das inúmeras divergências que podem surgir nos processos de sucessão, tem-se como exemplo o

estudo desenvolvido por Dyck et al. (2002). A obra analisou o processo de sucessão de uma empresa familiar de manufatura, durante 30 meses, que resultou em uma falha na sucessão, demonstrando que mesmo um processo planejado está sujeito ao fracasso. A partir das observações realizadas por Dyck et al. (2002), foi desenvolvida uma analogia com quatro fatores-chave – sequência, tempo, técnica de passagem de bastão e comunicação – baseados na corrida de revezamento 4 x 100 metros, como forma de facilitar o entendimento sobre o processo de sucessão, dando origem à Teoria da Corrida de Revezamento (TCR).

Apesar das implicações quando o processo de sucessão é falho, o tema ainda é pouco discutido em cenários distintos dos das empresas familiares. O ambiente acadêmico, por exemplo, mostra-se incipiente nessa linha de investigação. Os estudos encontrados abrangem o nível de graduação das Instituições de Ensino Superior (IES), e em sua maioria são relacionados à implementação de planos de sucessão (Amburgh et al., 2010; Keller, 2018) e às preocupações quanto à aposentadoria do corpo docente (Fang & Kesten, 2017; Cain et al., 2018; Skarpuski et al., 2018; Tucker, 2020). Poucas pesquisas têm apresentado um enfoque direto no processo de sucessão (Luna, 2012; Rayburn et al., 2016; Baker et al., 2018; Phillipis, 2021).

Apesar das diferenças estruturais entre a academia e as empresas familiares, quando o processo de sucessão é analisado sob uma mesma métrica, torna-se possível estabelecer uma comparação, permitindo a projeção dos acontecimentos nas empresas familiares para as IES. Nesse sentido, em busca dos benefícios citados por Hannonen (2013), a aplicação da TCR para o ambiente acadêmico pode apresentar ganhos na conscientização e facilitação do desenvolvimento da estrutura do planejamento de sucessão. Para tanto, faz-se necessário entender os anseios presentes no ambiente acadêmico.

Fang e Kesten (2017) e Tucker (2020) ressaltam a necessidade de um processo de sucessão que atenda ao crescimento horizontal das IES, com a preparação de outros docentes. Alguns estudos expõem as preocupações que surgem com o envelhecimento do corpo docente nas IES em enfermagem dos Estados Unidos da

América (EUA), principalmente devido ao impacto que podem provocar na formação de novos profissionais. O resultado do estudo de Fang e Kesten (2017) indica uma possível aposentadoria em massa dos docentes seniores, sem que haja mão de obra qualificada para reposição. Segundo Tucker (2020), essa situação poderia ser evitada pela existência de um planejamento adequado para a sucessão e para a captação de novos docentes. A redução do corpo docente pelas aposentadorias em massa, sem que haja a devida reposição, acarreta a redução da capacidade total de alunos que podem ser admitidos pela instituição e, conseqüentemente, a diminuição da formação de novos profissionais.

O estudo desenvolvido por Amburgh et al. (2010), com foco no planejamento de sucessão da liderança, evidencia que a sucessão vertical também não vem sendo devidamente zelada. Ao abordar as complicações vivenciadas pelas IES em farmácia dos EUA, os autores ressaltam a escassez de docentes para a sucessão, e evidenciam a existência de falhas no processo de planejamento sucessório. Além disso, esse grupo de autores não identificou a existência de um processo formal de planejamento de sucessão nas IES que analisaram, apesar de seus reitores reconhecerem a importância desse instrumento. Amburgh et al. (2010), Fang e Kesten (2017) e Tucker (2020) destacam que os problemas de sucessão nessas IES não se restringem à preparação de novos talentos e substituição de docentes (horizontal), mas abrangem também a sucessão dos coordenadores (vertical).

Problemas similares aos dos EUA são observados no ambiente educacional de nível superior brasileiro. Zattoni (2022), considerando coordenadores de curso de ensino superior, identificou que o trabalho por eles realizado exige atuação em diferentes frentes, como, por exemplo: a gestão de conflitos entre alunos e professores; o atendimento aos regulamentos internos das IES; lidar com avaliações frequentes de cursos; a necessidade de permanente atenção e atualização frente às tecnologias educacionais, para implementação de melhorias e atingimento de metas impostas pelas IES; o permanente cuidado com a execução do projeto pedagógico; e a necessidade de conciliar a função de coordenação com a atuação docente.

Nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade das IES públicas brasileiras, foco deste estudo, houve uma expressiva redução do fomento governamental para o desenvolvimento de pesquisas. Segundo dados apresentados pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC, 2020), considerando-se verbas destinadas ao Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), os cortes foram da ordem de R\$8,9 bilhões, o que representou redução superior a 64% entre 2015 (R\$13,9 bilhões, o maior investimento da história), e 2020, (R\$4,8 bilhões). Em 2022, a Medida Provisória 1.136 impõe limites de gastos do FNDCT, que podem acarretar a perda de até R\$6 bilhões, verba essa que poderá ser utilizada para compor emendas parlamentares. Criado em 1969, o FNDCT constitui uma das principais fontes de financiamento para fomento à ciência, tecnologia e inovação no Brasil (Brasil, 2022). Segundo Chaves e Amaral (2016), essas mudanças podem acarretar uma queda no interesse em cursar o mestrado ou doutorado e pela docência, haja vista que afeta as bolsas de estudo e o financiamento de pesquisas. Aliada a essa possibilidade, Filippim et al. (2018) evidenciam que o ambiente acadêmico vive em uma permanente disputa por mão de obra com o ambiente corporativo, identificando em seu estudo dois principais fatores desmotivadores da docência: o salário e o ambiente de trabalho.

Ao analisar a dinâmica da transição trabalho–aposentadoria em docentes de uma universidade pública brasileira, Macedo (2019) verificou que aqueles que optam por se manter na carreira docente, por vezes, postergam a aposentadoria integral. O estudo revela que na IES estudada a aposentadoria não representa o efetivo término da atividade profissional, tendo identificado docentes aposentados que continuam exercendo a profissão. Outro ponto evidenciado no estudo é que, no Brasil, a categoria docente se destaca como uma das profissões cuja dedicação dura mais tempo além do obrigatório para se tornar elegível à aposentadoria. Muitas vezes os docentes aposentam-se próximo ou por meio de uma aposentadoria compulsória. Com base nas entrevistas realizadas, foi possível ao citado autor identificar alguns dos fatores para o adiamento da aposentadoria, destacando-se a queda salarial e a imagem profissional.

O contexto da pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade compartilha dessas dificuldades. Além de apresentar uma preferência pelo mercado corporativo em detrimento da carreira docente, sendo a carreira contábil reconhecida como tecnicista e com reduzido número de doutores (Santos & Almeida, 2016; Lima, 2021). E mesmo em situações em que há preferência pela carreira docente, observa-se um alto índice de evasão nos cursos de mestrado e doutorado (Pereira et al., 2021). Aqueles que conquistam o título de mestre ou doutor ainda enfrentam uma barreira para o ingresso na carreira docente (Gasperi et al., 2020), além de ser presente o já citado adiamento da aposentadoria em virtude da queda salarial.

Na conjuntura atual, quando a pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade ultrapassa meio século de existência no Brasil, Cunha (2021) instiga à reflexão sobre aspectos que envolvem a preparação de sucessores nos programas de pós-graduação. A citada autora enfatiza a responsabilidade dos docentes pela identificação de um grupo que dará continuidade ao trabalho ora em andamento. Pontua também que enxergar os discentes presentes nas disciplinas e orientandos como potenciais sucessores é fundamental para a continuidade dos programas. Por vezes, a preparação de sucessores é negligenciada em meio às obrigações do docente, agravando o problema de ausência de mão de obra para substituição. Esse fato culmina em poucos interessados na carreira acadêmica, e, devido à inexistência de um plano de sucessão, o ingresso desses poucos interessados fica prejudicado. Com isso, a autora traz a concepção da necessidade de preparação do ambiente acadêmico para a sucessão, de modo que a saída de um docente de um programa de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade não se reflita de maneira prejudicial, isto é, dificultando a continuidade das atividades (Cunha, 2021).

Para se conduzir e gerenciar a implementação de um plano de sucessão, a figura do coordenador é essencial. Contudo, conforme evidenciado por Baker et al. (2018) e Bisbee e Miller (2006), essa função também é negligenciada dentro das IES. Os citados autores ressaltam que pontos como o treinamento disciplinar para aquisição de habilidades críticas de liderança, gerenciamento de projetos, definição do papel dos coordenadores, responsabilidades, limites de decisão e expectativas sobre a função são alguns dos aspectos precariamente estabelecidos. Segundo Bisbee e

Miller (2006), esse desleixo faz desencadear nos docentes o sentimento de que atuar como coordenador constitui uma tarefa penosa, que deve ser cumprida como um pedágio, pago antes de se retornar aos programas de pesquisa e/ou ensino.

Baker et al. (2018) evidenciam que, além da precariedade na formação do coordenador, em alguns casos a função é percebida como indesejável, por não apresentar uma relação vantajosa de carga de trabalho e responsabilidade, com a remuneração adicional. Perlmutter (2018a, 2018b) relata que qualquer função administrativa em uma IES é acompanhada de uma estressante e pesada carga de trabalho. O citado autor enfatiza que a falta de treinamento também culmina em problemas no desempenho da função.

Devido às dificuldades presentes no processo de sucessão e seus efeitos quando falho, seja o processo horizontal ou vertical, percebe-se o quão fundamental é para a saúde dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade a existência de um plano de sucessão, implementado e funcional. Contudo, sem uma ação contínua da coordenação para o controle e gerenciamento das sucessões, podem ocorrer mais falhas do que sucessos nesse processo. Nesse sentido, entende-se que a sucessão horizontal depende de uma gestão e sucessão vertical adequadas, originando a questão de pesquisa que norteou este estudo: *Quais as estratégias, diretas e/ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros da área contábil para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores?*

1.2Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo teve como objetivo geral identificar as estratégias, diretas e/ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros da área contábil para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores.

1.2.2 Objetivos específicos

Tendo em vista o atingimento do objetivo geral deste estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever as características sociodemográficas dos coordenadores, do período estudado, dos programas de pós-graduação em contabilidade;
- b) identificar a visão dos coordenadores sobre a sucessão frente ao cargo de coordenador;
- c) identificar o estágio do processo de sucessão dos coordenadores nos programas de pós-graduação em contabilidade pela ótica da TCR;
- d) identificar qual abordagem vem sendo adotada na sucessão dos coordenadores nos programas de pós-graduação em contabilidade; e
- e) comparar as estratégias, diretas e/ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação em contabilidade brasileiros no processo sucessório.

1.3 Justificativa

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade são fundamentais para a preservação da profissão contábil, tanto na esfera acadêmica como na corporativa. Por meio da difusão de pesquisas científicas, constatam-se efeitos positivos no desenvolvimento de toda a classe, conferindo ao mercado de trabalho conhecimento e inquietações sobre novas temáticas, inclusive possibilitando reflexões frente às normas contábeis (Comunelo et al., 2012). Portanto, é fundamental uma gestão eficiente dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, pois eles são carregados de responsabilidade na formação do capital intelectual dos profissionais da área contábil que poderão ser absorvidos em empresas e instituições de ensino.

Todavia, quando inexistente plano de sucessão dentro dos programas de pós-graduação, podem surgir impactos prejudiciais à formação de novos profissionais. Assim, compreender a atuação das IES que possam afetar o cenário de ensino-aprendizagem, tal como o processo de sucessão, torna-se essencial para a mitigação de possíveis problemas e para possibilitar o aprimoramento da qualidade

do ensino no país. A compreensão da necessidade de implementação de um plano de sucessão contribui para a constituição de um banco de talentos, facilitando o processo sucessório, além de colaborar com estratégias de transição de poder, minimizando, dessa forma, os efeitos negativos da sucessão.

Conhecer as estratégias utilizadas pelos programas *stricto sensu* em contabilidade na sucessão de seus coordenadores torna-se ainda mais relevante quando considerado o alerta levantado por Amburgh et al. (2010), Fang e Kesten (2017), McChesney e Bichsel (2020) e Tucker (2020), relacionado à educação na área da saúde nos EUA, em que fica clara a preocupação da formação de sucessores na intenção de se dar continuidade aos cursos. Os estudos ressaltam que a falta de mão de obra qualificada no mercado é um aspecto que deriva da ausência de um planejamento sucessório preexistente, sendo os coordenadores peças fundamentais nesse processo.

Com base no exposto por Cruickshank (2018) ao focar na identificação das estratégias adotadas pelas IES quanto ao processo de sucessão, espera-se que haja uma diminuição de experiências traumáticas e apareçam os aspectos positivos relacionados à renovação. Experiências negativas têm a capacidade de desestabilizar a *performance* dos docentes, resvalando nos discentes e impactando negativamente o processo de ensino–aprendizagem.

Desse modo, espera-se, por meio deste estudo, expor as estratégias utilizadas na sucessão acadêmica de coordenadores dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade, além de chamar a atenção das IES para o tema. E, assim, possibilitar um melhor direcionamento para o comportamento das IES e dos docentes, auxiliando na manutenção da qualidade do ensino, à medida que possibilita a identificação e minimização dos efeitos de uma sucessão não planejada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

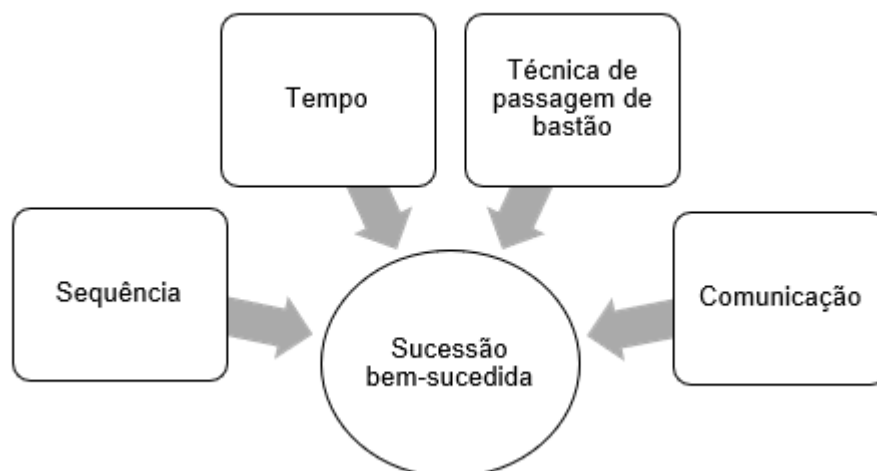
Este capítulo tem como propósito apresentar a literatura inerente ao processo de sucessão nos ambientes das empresas familiares e das instituições de ensino, bem como os benefícios da existência de um planejamento sucessório e suas dificuldades.

2.1 Teoria da Corrida de Revezamento (TCR)

A TCR tem sua origem no estudo de Dyck et al. (2002). Para facilitar a compreensão das dinâmicas envolvidas na sucessão, os citados autores realizaram uma análise longitudinal do processo de sucessão de uma empresa familiar de manufatura, com base na analogia de uma corrida de revezamento 4 x 100 metros. Essa analogia objetiva compreender, de maneira completa, todo o processo que leva à passagem de bastão entre o titular e o sucessor, consistindo em uma espécie de mapa para identificação dos quatro fatores-chave dentro da organização que se encontra em processo de sucessão, a saber: sequência, tempo, técnica de passagem de bastão e comunicação. A Figura 1 apresenta a estrutura do processo.

Figura 1

Estrutura da corrida de revezamento



Fonte: Adaptada de Dyck et al. (2002).

Para melhor ilustrar a analogia utilizada e compreender a TCR, é necessário primeiramente conhecer a citada modalidade de corrida de revezamento, para depois atrelar os domínios de origem (corrida de revezamento) e de destino (processo de sucessão) (Dyck et al., 2002).

A corrida de revezamento 4 x 100 metros é uma competição esportiva realizada entre equipes, cada uma composta por quatro atletas, que correm 100 metros cada um, conduzindo um bastão até uma área denominada “zona de passagem”, em que ocorre a passagem do bastão de um membro da equipe para outro, e assim sucessivamente, até o término do percurso (UFJF, 2016; Lima, 2020).

Nesse aspecto, inicialmente se faz necessária a composição da equipe, a qual deve ser definida com observância das características dos atletas, como, por exemplo, quanto à capacidade de orientar-se em detrimento do outro atleta, em busca de otimizar a passagem de bastão (Lima, 2020). Essa escolha é denominada sequência. Do mesmo modo, dentro da organização devem ser consideradas as necessidades internas e de seu ambiente, a fim de se estabelecer os requisitos em busca do sucessor mais adequado (Maillard, 2020).

A sequência é atrelada ao processo de escolha do sucessor, com relação aos critérios, avaliando-se as competências necessárias e o contexto organizacional. Isso tendo-se em vista que os diferentes estágios da organização frente ao ambiente que ela enfrenta exigem um sucessor adequado ao momento, procurando-se garantir que este detenha as habilidades indispensáveis para conduzir a organização (Hannonen, 2013).

Porém, a escolha do sucessor adequado pode ser complexa. De acordo com Loureiro (1999), nas empresas familiares, aspectos como conhecimento e capacidade podem não ser tão relevantes quanto a influência afetiva, trazendo transtornos na seleção do sucessor. Bernhoeft (1989) relata que a própria estrutura familiar também pode ser prejudicial, devido aos conflitos internos, fazendo desencadear uma sucessão não aceita naturalmente. Já o ambiente acadêmico se afasta desse cenário, haja vista que raramente apresenta laços familiares. Mas

também apresenta falhas no fator sequência, como a falta de mão de obra qualificada (Amburgh et al., 2010; Fang e Kesten, 2017; Tucker, 2020) e a não preparação de sucessor ou sua busca tardia (Flores & Grisci, 2012; Cain et al., 2018; Filippim et al., 2018).

Voltando ao domínio de origem, a anteriormente mencionada “zona de passagem” mede 30 metros de comprimento, e é nessa etapa que deve ocorrer a passagem de bastão. Então, além do tempo de cada competidor, é necessária uma passagem de bastão eficiente, requerendo esforços combinados do atleta que transfere o bastão e daquele que o recebe (Lima, 2020). Esse é o fator tempo, que se refere à duração da passagem de bastão do titular para o sucessor, e mais uma vez o ambiente é decisivo, pois há circunstâncias que exigem uma transferência mais ágil da liderança. Esse fator trata da duração do processo de sucessão, e visa a garantir a efetividade da passagem do bastão (Hannonen, 2013).

Reconhecido como o período de início até o fim da passagem de bastão, o fator tempo se apresenta de maneira semelhante nos ambientes analisados, até mesmo em seus efeitos. Conforme exposto por Hannonen (2013), esse fator depende principalmente do cenário, podendo ser prolongado quando transferida gradativamente a titularidade, mas também pode ser encurtado em circunstâncias de saídas abruptas. Stefano et al. (2019) evidenciam que o planejamento bem estruturado com uma passagem gradativa mitiga efeitos negativos oriundos do processo de sucessão, principalmente aqueles relacionados à credibilidade.

Para conquistar essa eficiência na passagem de bastão, diversas técnicas podem ser utilizadas, destacando-se três delas: ascendente, descendente e empurre. Essas técnicas dizem respeito ao modo como o bastão será passado da mão de um atleta para a mão de outro, devendo ser realizada no tempo adequado, evitando-se a perda de velocidade e a queda da peça (Lima, 2020).

A técnica de passagem de bastão corresponde à transferência de poder entre o titular e o sucessor, que deve considerar as peculiaridades dos envolvidos e as estratégias, atrelada aos detalhes da transição do poder, como os direitos e

obrigações que serão transmitidos em busca de se garantir uma passagem positiva ou a minimização dos impactos negativos da sucessão.

Como a técnica de passagem de bastão está vinculada à transição do poder, em ambos os cenários relaciona-se à transferência dos benefícios e das obrigações, bem como às formas de preparação do sucessor, que pode ser realizada internamente, com tutoriais por parte do titular, ou externamente, com cursos e especializações (Duarte, 2006; Teston et al., 2016; Phillipis, 2021). Isso, além da preparação do titular para seu desligamento (Flores & Grisci, 2012; Cain et al., 2018; Skarupski et al., 2018; Macêdo, 2019).

Outro ponto importante na passagem do bastão, e um traço característico dessa modalidade, é a comunicação entre os atletas. O atleta que carrega o bastão avisa a sua chegada à zona de passagem para o atleta que receberá a peça, com o intuito de orientá-lo sobre a sua posição, possibilitando um melhor preparo para a transferência do objeto (UFJF, 2016).

Então, a comunicação deve ser capaz de possibilitar a transferência harmônica e cooperativa entre os envolvidos, representando o nível de confiança entre ambos, podendo proporcionar um cenário amistoso e facilitador nesse processo (Hannonen, 2013).

Segundo Maillard (2020), o acompanhamento do sucessor, por meio de mentorias, é uma das principais etapas do processo de sucessão. Rayburn et al. (2016), por sua vez, ressaltam que o alinhamento de ideias entre sucessor e titular é essencial para que nas empresas familiares haja uma continuidade do trabalho e, no ambiente acadêmico, o alinhamento com a missão e visão da IES. A Figura 02, apresenta resumidamente as ligações dos domínios de origem e de destino apresentados.

Figura 2

Vinculação dos domínios de origem e destino da TCR

Fatores	Domínio de origem	Domínio de destino
Sequência	Escolha da equipe, avaliando-se suas competências e o cenário	Escolha do sucessor, considerando-se sua competência e o ambiente organizacional
Tempo	Zona em que ocorre a passagem do bastão	Período em que ocorre a transferência da estrutura de liderança
Técnica de Passagem de Bastão	Formas de um competidor passar o bastão para outro	Formas de transferir os benefícios e as obrigações, e preparar o sucessor
Comunicação	Avisar ao próximo atleta de sua chegada	Garantir a harmonia e cooperação entre sucessor e sucedido

Fonte: Elaborado com base em Dyck et al. (2002), Hannonen (2013), UFJF(2016) e Lima (2020).

Adicionalmente, para o entendimento da TCR, é importante o reconhecimento da sucessão como um processo, e não como um evento pontual. Nesse aspecto, Lansberg (1999) ressalta a necessidade de atentar-se para os fatores antecedentes e subsequentes à sucessão (mudanças no modelo de gestão). A efetiva sucessão ocorrerá quando houver a passagem de bastão, mas apenas esse fato não é suficiente para definir a complexidade da sucessão. Ao tratá-la como um processo, o citado autor ressalta que ela consiste em uma condução baseada na visão dos superiores e da cultura organizacional, não contendo desafios baseados na alternância de posição, mas sim pelas alterações na estrutura da liderança e propriedade. Com isso, entende-se que a sucessão não ocorre apenas no momento em que o bastão é passado adiante, mas também na transferência de toda a estrutura de liderança.

Feita a apresentação da TCR, faz-se necessário agora compreender como se dá o processo de sucessão nas organizações. E, apesar de ter sido inicialmente utilizada em empresas familiares, a TCR se destaca por trazer uma abordagem mais completa para o processo de sucessão, possibilitando seu uso em outros ambientes alheios a essa modalidade de organização, além de facilitar a visibilidade das etapas do processo (Hannonen, 2013).

2.2 Processo de sucessão

O processo de sucessão consiste na alocação de um indivíduo em decorrência da saída de outro, devendo ocorrer preferencialmente de maneira gradual. No entanto, quando ocorre de forma não planejada ou pontual, acarreta a busca e treinamento tardio de outro profissional qualificado para assumir o posto, sendo que a ausência de um sucessor qualificado para cargo decisivo pode afetar a confiabilidade da organização e desencadear na perda de valor (Groves, 2018).

Os estudos que abordam a sucessão são relativamente recentes, iniciando-se na década de 1960 e apresentando uma evolução histórica em três principais abordagens: planejamento de reposição, planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento e planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas da organização (Hall, 1986; Ohtsuki, 2012; Ferreira, 2015; Dutra et al., 2020).

A abordagem do planejamento de reposição consiste na identificação dos sucessores por parte dos futuros sucedidos, sem a necessidade de se levar em conta o ambiente da organização, por se tratar de contexto com baixas competitividade e estabilidade nos processos internos e na estrutura organizacional. Além disso, presume-se a existência de fidelidade entre a equipe e os agentes do processo sucessório (Hall, 1986; Ohtsuki, 2012; Ferreira, 2015; Dutra et al., 2020).

O planejamento de reposição é visto como uma questão pontual, por sua vez confundindo-se com o evento sucessório. Devido à inexistência de um planejamento de sucessão, a abordagem do planejamento de reposição tem início quando surge a necessidade de sucessão, geralmente atrelada a efeitos negativos do atual ocupante da função, ou quando o posto já se encontra vago (Ferreira, 2015).

A abordagem do planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento se diferencia do planejamento de reposição no ponto em que possibilita conhecer as necessidades de desenvolvimento do sucessor, sendo uma forma mais democrática e objetiva de defini-lo. Nesse tipo de abordagem, o sucessor é escolhido com

objetivo específico, focado nas questões técnicas da função que irá assumir (Hall, 1986; Ohtsuki, 2012; Ferreira, 2015; Dutra et al., 2020).

Essa abordagem prevê a prévia identificação de potenciais sucessores. Segundo Rothwell (2010), a mudança para essa forma de abordagem foi desencadeada pela dificuldade de se encontrar profissionais qualificados para determinadas posições na organização. Segundo Veloso e Dutra (2011), tal dificuldade está atrelada às mudanças tecnológicas, bem como ao aumento na dificuldade de execução de atividades relacionadas à gestão. Isso fez com que as empresas precisassem de profissionais mais qualificados. Diante da dificuldade de repô-los, estimulou-se uma gestão estratégica de pessoas voltadas para o gerenciamento de talentos (Gardner, 2002).

A terceira e última abordagem, do planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas da organização, fornece um sistema de gestão sucessória, e não apenas um plano. Essa abordagem se baseia em um conjunto de procedimentos, definidos de maneira clara e objetiva, que integra as práticas de gestão de pessoas, transformando-as na gestão sucessória (Hall, 1986; Ohtsuki, 2012; Ferreira, 2015; Dutra et al., 2020).

Huang (2001) relata que essa última abordagem é evidenciada em diversos estudos na área como sendo a forma ideal. Contudo, na prática as ações continuam focadas nos dois outros tipos de abordagem. A busca pelo sucessor ocorre quando já há uma vaga, ou quando é iminente o seu surgimento. Segundo Ferreira (2015), a abordagem do planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas da organização é composta por uma estrutura de preparo dos profissionais, não apenas identificando talentos, mas também criando-os, além de manter um alinhamento com o futuro desejado pela organização.

As três abordagens demonstram como o pensamento acerca do processo de sucessão evoluiu ao longo do tempo, passando de uma abordagem meramente focada na substituição de um indivíduo, para um processo pensado e planejado estrategicamente, com observância das qualidades do sucessor e do titular, bem

como do ambiente organizacional e suas implicações (Hall, 1986; Ohtsuki, 2012; Ferreira, 2015; Dutra et al., 2020).

Maillard (2020) também partilha da concepção de que o processo de sucessão precisa ser planejado, elegendo como etapas preliminares a alocação de recursos e o comprometimento contínuo com a gestão de pessoas. Segundo o citado autor, a observância de critérios bem estabelecidos quanto aos requisitos para a função, conforme o ambiente e a necessidade da organização, facilita a identificação de potenciais sucessores pelos atuais gestores. Com o monitoramento do desempenho e medidas para o desenvolvimento profissional dos sucessores em potencial, é possível aprimorá-los e até mesmo criar sucessores. A preparação contínua de sucessores pode suavizar uma transição de poder, à medida que teoricamente os capacita com as competências e habilidades necessárias para a função.

Com o reconhecimento do processo de sucessão como algo inevitável e que os indivíduos envolvidos no processo devem conduzi-lo racionalmente em busca de preservar a continuidade da organização ou projeto, fica evidente a necessidade de implementação estratégica e contínua desse processo na organização, ao ponto de se tornar parte integrante da gestão (Flores & Grisci, 2012; Maillard, 2020). Quando ocorre essa integração, isso possibilita uma sucessão gradual, com a preparação dos sucessores, tendendo a ser uma experiência mais positiva. Desse modo, são minimizados os efeitos negativos da sucessão, existindo todo um processo de amadurecimento por parte de todos os envolvidos quanto à saída do sucedido (Stefano et al., 2019).

Segundo Rothwell et al. (2005), um planejamento de sucessão adequado pode gerar grandes benefícios, como a capacidade de identificar novos talentos e prepará-los para o futuro, maximizando o seu retorno. E também possibilita a definição de trajetórias de carreira na organização, que possibilitam a substituição mais ágil de um indivíduo, por outro com capacidade para exercer a função, além da formação de um banco de talentos para suprir necessidades em curto, médio e longo prazos.

Um plano de sucessão maleável pode apresentar ainda para a organização grandes vantagens competitivas ou a minimização de prejuízos, possibilitando uma rápida resposta frente às mudanças e incertezas (Dutra et al., 2020). Duarte e Oliveira (2010) e Ferreira (2015) esclarecem que o intuito de um bom planejamento sucessório consiste em ter-se sempre à disposição profissionais qualificados e preparados para atender a quaisquer necessidades atuais e vindouras.

2.2.1 Sucessão em empresas familiares: insights para o âmbito acadêmico

A literatura que aborda a sucessão surge na década de 1960, no exterior, e, no Brasil, a partir da década de 1990, em ambos os contextos vista pela lente das questões que envolvem a sucessão em empresas familiares (Cançado et al., 2013). Quanto à sucessão no ambiente acadêmico, verifica-se que os estudos são mais recentes, ganhando força a partir do ano 2000. Dessa forma, para melhor se compreender a sucessão acadêmica, faz-se necessário analisar setores cujos estudos estejam mais avançados, tais como a sucessão nas empresas familiares, e, a partir disso, assimilar e adaptar ferramentas já exploradas no intuito de fortalecer as medidas sucessórias no ambiente acadêmico.

A empresa familiar se caracteriza como sendo aquela que possui ao menos duas gerações com uma família exercendo influência política (Donnelley, 1964); é controlada por membros de uma única família (Barry, 1975); ou possui dois ou mais integrantes da família com influência na direção dos negócios, por meio de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade (Tagiuri & Davis, 1996). Em resumo, Cançado et al. (2013) discorrem que a classificação de uma empresa como familiar fica geralmente atrelada à sua propriedade e/ou influência da família na gestão, considerando-se como família o grupo de pessoas com relações de parentesco, seja por laços genealógicos, biológicos e/ou sociais.

No âmbito familiar, a empresa geralmente representa uma extensão da casa, estando presentes os conflitos e o favoritismo para ocupação de cargos e promoções. Além disso, alguns aspectos são comuns a uma administração familiar, como, por exemplo, a falta de planejamento financeiro, a dificuldade de implementar

mudanças, a existência de capital humano não qualificado em cargos-chave e a utilização inadequada dos recursos (Lodi, 1998). Outro ponto relevante da gestão desse tipo de empresa é o não estabelecimento do processo de sucessão, sendo a sua ocorrência geralmente provocada pela morte, e com efeitos impactantes para a família (Oliveira, 2006).

Flores e Grisci (2012) evidenciam que a sucessão é um ponto crítico para a empresa familiar, e que, apesar de ser comumente tratada como um evento, principalmente nas situações em que primeiramente se espera a morte do titular para depois pensar-se na figura do sucessor, deve-se, na realidade, abordá-la como sendo um processo pensado e implementado ao longo do tempo. Segundo Maillard (2020), o desafio do processo de sucessão na empresa familiar consiste em se fazer com que ele ocorra de forma cadenciada.

Dados apresentados por Sonnenfeld (1988) e Morris et al. (1997) elucidam que a visualização da sucessão como um evento pontual nas empresas familiares norte-americanas geralmente acarretam tentativas de sucessão um tanto falhas. Os citados autores identificaram que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à saída de seus fundadores. Os dados apresentados pela Family Business Network (FBN, 2019) mostram que o contexto brasileiro apresenta um cenário preocupante, em que 70% das empresas familiares não sobrevivem à sucessão da segunda geração, e apenas 5% conseguem alcançar a terceira geração.

A implementação de um plano de sucessão, de modo que o processo ocorra gradualmente, possibilita que o sucessor adquira experiência durante a transferência de poder, aumentando a chance de ser um processo positivo. Para isso, é necessária a compreensão de que a saída do sucedido impactará diretamente a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa (Stefano et al., 2019).

Ao apresentar um compilado das principais etapas do processo de sucessão, Maillard (2020) evidencia que primeiramente devem ser estabelecidas as competências e habilidades necessárias para a função, bem como apresentar-se ao candidato os objetivos e a cultura da organização. Na segunda etapa há a

identificação e indicação de candidatos, de acordo com o cumprimento dos requisitos e avaliação do desempenho. A terceira etapa consiste no comitê de sucessão, em que os atuais gestores traçam um mapa de colaboradores que podem assumir sua posição, pontuando os motivos de tais escolhas e estabelecendo estratégias para qualificá-los. A quarta etapa aborda o desenvolvimento dos profissionais como forma de treinamento e mentoria, efetivando a qualificação dos futuros sucessores. A quinta e última etapa aborda a avaliação contínua dos resultados, que está atrelada à verificação das políticas e procedimentos utilizados no processo de preparação e escolha dos sucessores.

Muitas dessas etapas são negligenciadas nas empresas familiares. Corriqueiramente não são consideradas as habilidades do sucessor, devido à influência afetiva da família, tendo como pontos de definição de cargos, muitas das vezes, a confiança e o afeto, evidenciando-se as inúmeras interposições das relações familiares nos negócios (Loureiro, 1999). Além disso, podem ocorrer divergências entre os sócios, grande quantidade de sucessores, inexistência de lideranças que sejam naturalmente aceitas e até mesmo desinteresse por parte dos potenciais sucessores (Bernhoeft, 1989), sendo que o surgimento de conflitos familiares, por si só, pode arruinar o processo de sucessão (Haveman & Khairé, 2004).

Em meio a esse possível cenário, o sucessor precisa aprender a ser sucessor. Teston et al. (2016) evidenciam que essa aprendizagem está atrelada às interações e reflexões do ambiente da empresa e da aprendizagem formal e informal. Duarte (2006) evidencia que por se tratar de um processo naturalmente conotado como de continuidade, o titular buscará em seu sucessor características semelhantes às suas, além de outras comuns a quaisquer gestores, como o empreendedorismo, o pensamento lógico, a competência para o desempenho da função, a dedicação e prudência nas decisões, considerando-se a relação risco/retorno e a responsabilidade.

Nesse cenário, podem ocorrer dois tipos de sucessão: a profissional e a familiar. A profissionalização da gestão, raramente pautada, deriva da busca de um profissional

alheio à família com capacitação para desempenhar a função do titular. Esse tipo de sucessão pode acarretar conflitos entre o sucessor profissional (caracterizado pela gestão racional e impessoal) e o titular (caracterizado por uma gestão intuitiva, emocional e pessoal) (Cançado et al., 2013). Por outro lado, a sucessão familiar é aquela realizada entre indivíduos de uma mesma família, garantindo que o núcleo familiar permaneça no controle da gestão e na continuidade da personalidade da empresa. Para a sucessão familiar, Hannonen (2013) ressalta os modelos teóricos de sucessão desenvolvidos por Handler (1994), Fox et al. (1996) e Dyck et al. (2002), conforme Figura 03.

Figura 3

Modelos de sucessão

Modelo teórico	Estrutura do processo de sucessão	Autoria
Estágios de sucessão	O titular e o sucessor cumprem funções durante o processo de sucessão, e estas mudam ao longo dos estágios da transição. À medida que a sucessão progride, o titular assume as funções de "único operador", "monarca", "supervisor/delegador" e "consultor", enquanto o sucessor passa por quatro estágios: de "não ter função" para "auxiliar", de "gerente" para "líder/principal tomador de decisões".	Handler (1994)
Relacionamento	Os relacionamentos desempenham o papel mais importante na sucessão das empresas familiares. Seis relacionamentos são enfatizados: entre (1) o negócio e seus principais interessados, (2) o negócio e o titular, (3) o negócio e o sucessor, (4) o titular e o sucessor, (5) o sucessor e os principais interessados e (6) o titular e as principais partes interessadas.	Fox et al. (1996)
Corrida de Revezamento	Um modelo de planejamento de sucessão usando a analogia de uma corrida de revezamento. Como em uma corrida de revezamento, quatro fatores são importantes no planejamento da sucessão: (1) sequência, na seleção de um sucessor adequado; (2) tempo de transferência para o sucessor; (3) técnica de passagem do bastão, seguindo-se os processos corretos para transferência; e (4) comunicação entre titular e sucessor.	Dyck et al. (2002)

Fonte: Hannonen (2013).

O modelo elaborado por Handler (1994) aborda a sucessão pelo aspecto do ciclo de vida da organização, que faz a distinção entre os estágios do desenvolvimento da empresa e da sucessão, ao mesmo tempo em que aborda a Teoria da Transição de Papéis, que sugere a sucessão como um ajuste de papéis entre o titular e o sucessor. Dessa transição, o autor pontua a existência de quatro estágios: no primeiro estágio existe apenas a gestão do titular, que é o membro da família

envolvido diretamente no negócio e que mantém total poder; o segundo estágio compreende o treinamento e desenvolvimento do sucessor para a assunção do negócio; o terceiro estabelece a parceria entre o titular e o sucessor; e no quarto estágio é realizada a transferência da liderança ao sucessor.

Segundo Fox et al. (1996), há seis relações críticas no processo de sucessão entre a empresa, os *stakeholders*, o titular e o sucessor. Assim como estabelecido no modelo de Handler (1994), a relação entre o titular e o sucessor é reconhecida como crucial no modelo de Fox et al. (1996), sendo que à medida que o titular é incapaz de ceder o controle, o processo de sucessão é condenado ao fracasso. Para superar o desafio da passagem de bastão, Fox et al. (1996) propõem que o titular busque outros meios de satisfação pessoal para auxiliar na aceitação dessa mudança, tornando possível a cooperação do titular e do sucessor na transferência da liderança.

A TCR, desenvolvida por Dyck et al. (2002), é evidenciada por Hannonen (2013) como aquela que oferece uma visão mais ampla do processo de sucessão do que as teorias apresentadas por Handler (1994) e Fox et al. (1996), pois aborda o processo de sucessão por vários ângulos. Além disso, o citado autor discorre que a TCR não foi desenvolvida apenas com o propósito de explicar a sucessão familiar, detendo capacidade superior às demais para aplicação em outros campos e cenários.

Apesar de a empresa familiar estar sujeita às mesmas relações mercadológicas e econômicas que quaisquer outras, nesse ambiente a sucessão representa uma manutenção da gestão familiar, que não ocorre com base unicamente nos objetivos de crescimento e ganhos financeiros, deixando o processo ainda mais complexo. O processo de sucessão ocorrido nesse tipo de empresa pode envolver muitos sentimentos e a saúde financeira de toda a família, sendo esse um processo preocupante e diretamente relacionado com a sobrevivência e continuidade da organização (Duarte & Oliveira, 2010).

É comum os processos sucessórios das empresas familiares apresentarem problemas associados a conflitos familiares, devido a sua cultura e estrutura hierárquica. Por se tratar da substituição de pessoas, culmina no envolvimento pessoal e emocional de sucessores e sucedidos, fatores que se intensificam quando há relações familiares e envolvem cargos com alta responsabilidade e visibilidade, podendo a sucessão representar um processo embaraçoso e penoso, tanto para o sucessor como para o sucedido (Flores & Grisci, 2012).

2.2.2 Dilemas no processo sucessório

A complexidade emocional envolvida na sucessão pode ser observada tanto no contexto das empresas familiares (Handler, 1994; Fox et al., 1996; Dyck et al., 2002; Flores & Grisci, 2012; Stefano et al., 2019), como no ambiente das IES (Rayburn et al., 2016; Cain et al., 2018; Skarupski et al., 2018; Cunha, 2021). Segundo Scheffer (1995), essa complexidade fica ainda mais evidente nas sucessões em que o titular tem autonomia para determinar se e quando será sucedido, tornando difícil o planejamento e a implementação de um processo de sucessão. Nesse aspecto, situações de conflito são costumeiramente inevitáveis, já que na sucessão as diferenças entre o sucessor e o titular ficam evidenciadas.

A sucessão em ambos os ambientes – acadêmico e corporativo familiar –, quando acompanhada do envolvimento emocional, acarreta problemas que vão além da definição e preparação dos sucessores e titulares. Flores e Grisci (2012) ressaltam que a sucessão é um assunto delicado, que envolve ambiguidades de ideias, e se caracteriza pela complexidade emocional. Os citados autores afirmam que da relação entre os agentes da sucessão ainda podem surgir situações consideradas tabus, como a aposentadoria e a iminência da morte, que provocam entraves no processo sucessório. Essas situações complexas, presentes nas relações humanas, são chamadas de dilemas de sucessão. O dilema dos sucedidos relaciona-se à dualidade vida–morte, seja realmente o falecimento, ou a morte metafórica, representada pela perda de autovalor. O dilema dos sucessores relaciona-se à legitimação de suas capacidades perante a organização e seus *stakeholders*.

O sucessor defronta-se com grandes desafios para se firmar perante a instituição, podendo se deparar com um grande número de concorrentes, o despreparo frente a uma sucessão não planejada e a rejeição da equipe, haja vista que, em muitos casos, o sucedido foi, durante longo período, a principal referência em determinada área ou assunto, e a desvinculação de sua presença poderá se tornar um processo com diversos entraves (Bernhoeft, 1989; Cunha, 2021). O sucessor deve ter consciência de que a desvinculação do sucedido, que era um indivíduo consolidado na função, pode trazer insegurança sobre a sua capacidade de desempenhar a função, e, com isso, afetar os laços com parceiros, elevando o desafio da sucessão (Stefano et al., 2019).

Desse modo, dentre as tentativas do sucessor para se firmar na nova função está a busca por legitimação de sua capacidade e atitudes, que pode ser traduzida no esforço de se destacar e deixar sua marca, com a desvinculação do sucedido. Entretanto, a comparação das ações realizadas pelo sucessor com os feitos do sucedido constitui um ponto de dificuldade nessa legitimação. Quando a sucessão é parcial, o sucessor detém o benefício de contar com a participação do sucedido em segundo plano; porém, essa participação também dificulta a sua afirmação, pois protela a desvinculação do sucedido (Cunha, 2021).

Assim, ao assumir o posto, o sucessor deve ter em mente que para se afirmar frente aos novos desafios é necessário cumprir alguns requisitos, como a aceitação e legitimação de sua liderança, de modo que ele seja amplamente reconhecido pela equipe e *stakeholders* como o novo líder. Nesse aspecto, o sucedido não transmite apenas o poder ou a posição; essa transferência transcende o capital físico, partindo para a transmissão dos sistemas de valores envolvidos no contexto, ou seja, toda a estrutura de poder (Freyman & Richomme-Huet, 2010). Adicionalmente, a dificuldade enfrentada pelo sucessor para se legitimar como capaz de assumir a função pode ser agravada pelo preconceito presente no ambiente organizacional.

Uma das formas de preconceito que agravam esse processo de legitimação é o machismo. Apesar do crescimento da presença das mulheres nos ambientes acadêmico e corporativo, historicamente diversos setores e cargos foram associados

ao gênero masculino, principalmente aqueles do topo da hierarquia, onde se encontram os cargos de gestão (Kerfoot & Knights, 1996).

A pauta da superioridade masculina foi socialmente construída a partir da destinação de funções baseadas no gênero do indivíduo, inicialmente por aptidão biológica, mas que fez desencadear a compreensão da organização social como o gênero masculino superior ao feminino. Por vezes, quando determinado grupo era observado, percebia-se a dominação exercida pelo homem de maneira implícita, ou seja, o domínio exercido pelo homem sobre as mulheres mesmo sem o uso da força. A maneira como culturalmente se construíram as relações entre homens e mulheres tornou-se um hábito que se enraizou de tal forma que durante muito tempo foi visto como algo natural, contribuindo para a expansão desse pensamento (Bourdieu, 1999).

A dificuldade enfrentada pelas mulheres para assumir posições de liderança é reconhecida pela metáfora “teto de vidro”, que representa a barreira, quase transparente e sutil, que impede ou dificulta a ascensão da mulher nesses cargos (Franceschette, 2019). Vera e Dean (2005) expõem que comumente as sucessoras são associadas a estereótipos que rotulam o comportamento feminino de forma negativa, o que afeta sua recepção na função. A situação provocada pelo preconceito exige a legitimação não apenas da capacidade de assumir a função, mas também de ser mulher e capaz de assumir a função.

Em se tratando do sucedido, na execução da transferência da função ao sucessor há indivíduos que conseguem lidar naturalmente com o processo, enquanto outros, por questão emocional, mantêm-se relutantes, tentando prolongar sua permanência (Sonnenfeld & Spence, 1989). Essa relutância é comum entre os sucedidos, reflexo do que Bauman (2008) define como “modernidade líquida”, que consiste em um grande dilema vivido pela Humanidade, que causa medo da exclusão social, de ser visto e percebido como um ser irrelevante, limitado e finito, e que é conhecido como o temor da morte metafórica.

O conceito de modernidade líquida surgiu após as mudanças sociais e econômicas causadas pelo período pós-Segunda Guerra Mundial, em que a fragilidade, a insegurança, o imediatismo e a fluidez tornaram-se mais presentes no cotidiano, inclusive no ambiente profissional. Desse modo, as instituições ficaram estremecidas, e o emprego se tornou um empreendimento individual, em que o sujeito passou a ser empreendedor de si mesmo, sendo inteiramente responsável pelo sucesso ou fracasso de sua carreira, tendo que se atualizar e traçar estratégias para superar as ameaças de uma concorrência cada dia maior, impulsionada pelo sistema capitalista. Nesse contexto líquido, é exigido do profissional que ele esteja preparado para mudanças repentinas em seu trabalho e na vida social, haja vista que nada lhe é garantido e estável. Ao mesmo tempo é-lhe também exigido o máximo de desempenho e idealização da função que exerce, na intenção de obter novas oportunidades ou manter sua posição e poder (Chermont & Fialho, 2021).

Os conflitos internos dessa relação são fortemente percebidos em cargos de prestígio, geralmente provenientes do topo da hierarquia organizacional, caracterizados por grande relação de poder. Fica evidente o apego do indivíduo com a profissão que desempenha, florescendo o sentimento de ser indispensável ao crescimento e continuidade da instituição (Tonon et al., 2013), resultando na dificuldade de abrir mão do protagonismo até mesmo quando é compreensível que a sucessão é necessária (Sonnenfeld, 1988).

O desenvolvimento de uma relação de amor intenso à função e ao cargo que ocupa faz com que o titular perca sua subjetividade, transformando-se em parte da organização. Com isso, ele transforma a desvinculação do cargo em um dilema tanto para si como para o sucessor (Onuma et al., 2015). Porém, em algum momento o indivíduo se desligará da instituição, por morte, aposentadoria ou qualquer outro motivo, não sendo apenas uma formalidade, devendo, assim, conscientizar-se da necessidade de oportunizar ao sucessor sua legitimação (Cunha, 2021).

Segundo Cunha (2021), uma das formas de lidar com o dilema do sucedido é a mudança do sentimento de pertencimento para o de dever cumprido, em que o

sucedido deixa florescer toda a capacidade do sucessor, podendo acompanhá-lo de perto, porém respeitando seu espaço e aceitando o fato de ser coadjuvante a partir daquele momento. Segundo Peroni (2020), a preparação do titular, do sucessor e do ambiente como um todo para a sucessão pode minimizar eventuais dilemas e potenciais conflitos. A existência de um plano possibilita garantir a harmonia entre os agentes da sucessão no processo sucessório.

Ressalta-se, conforme disposto por Scheffer (1995), que a iminência de uma sucessão geralmente envolve questões conflituosas além das emocionais, tais como: mudanças no modelo de gestão, diferenças entre as gerações, ideias e ações, além de outros que também podem gerar entraves no processo sucessório. Esses conflitos personificam novos dilemas éticos na organização. Srour (1998) evidencia que, baseando-se na postura adotada diante de situações conflituosas, a visão da organização será moldada tendo os dilemas como ponto de partida para a concepção do que é justo ou injusto, certo ou errado, permitido ou proibido. Essa nova visão produzirá efeitos diretamente no posicionamento dos colaboradores da organização e na cultura organizacional pós-sucessão.

Com isso, o alinhamento das ideias do sucessor com as do titular é essencial para lidar com parte das divergências que podem surgir nesse processo. Na IES, o coordenador deve compreender a relevância da função, e estar alinhado com a missão e a visão da instituição (Rayburn et al., 2016). Para o desempenho da função, são necessárias habilidades de gestão de pessoas e estratégica. O coordenador deve lidar com conflitos internos no corpo docente, articular as relações interpessoais de docentes e discentes, gestão de projetos, estabelecimento de metas, preparação do cronograma e demais aspectos da gestão acadêmica (Cabeço & Requena, 2011).

As etapas apresentadas por Maillard (2020), que consistem na identificação dos sucessores em potencial, sua preparação e monitoramento, também são perceptíveis no processo de sucessão das IES. Segundo Amburgh et al. (2010), esse processo deve ser apresentado de maneira transparente e igualitária quanto aos requisitos para o cargo e o caminho a ser percorrido. Na busca por minimizar os

dilemas que podem surgir no processo sucessório, a implementação do plano de sucessão constitui um forte aliado (Peroni, 2020).

2.2.3 Historicidade da pós-graduação *stricto sensu* e a sucessão nas instituições de ensino

A modalidade de pós-graduação nos moldes atuais teve início na década de 1930, trazida para o Brasil por docentes estrangeiros. Inicialmente era desenvolvida por um professor-doutor e um pequeno grupo de estudantes, podendo a defesa da dissertação ou tese demandar até mais de uma década. Nesse período, a evolução da pós-graduação deu-se sem regulamentações externas, sendo esse um período que pouco agregou, pois abrangia um pequeno número de profissionais, e, fora da instituição em que era desenvolvida, a pós-graduação não tinha validade (Balbachevsky, 2005).

Durante a década de 1950 o desenvolvimento educacional do país passou a apresentar uma evolução considerável no ensino superior, com o fechamento de acordos entre o Brasil e os EUA para a realização de intercâmbios de estudantes, pesquisadores e professores (Santos, 2003). Com a expansão do ensino superior e o surgimento de condições para a promoção da pesquisa nas universidades brasileiras, em 1951 foram criados o CNPq e a Capes, considerados dois marcos importantes para o desenvolvimento da educação no país (Morosini, 2009).

Contudo, somente em 1965, com a emissão e publicação do Parecer n. 977 do Conselho Federal de Educação (CFE, 1965), a modalidade de pós-graduação foi formalizada. Esse parecer evidenciou as características dos cursos de mestrado e doutorado, baseando-se no perfil da pós-graduação existente nos EUA, e trazendo a distinção entre as modalidades *lato sensu* e *stricto sensu*.

Nos parâmetros dos pareceres nº 977, de 1965, e nº 77, de 1969, emitidos pelo CFE (1969), a pós-graduação *stricto sensu* é caracterizada como o curso regular que se sobrepõe à graduação, cujo objetivo é o aprofundamento na formação científica e cultural, com natureza acadêmica e de pesquisa. A modalidade *stricto sensu*

contempla dois níveis independentes de formação, mestrado e doutorado, incluindo também o programa de pós-doutorado, visto como um aprofundamento doutoral.

Cinco anos após o reconhecimento formal da pós-graduação no Brasil, a Universidade de São Paulo (USP) foi a primeira IES a criar o programa de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade. Em 1970 foi criado o curso de mestrado, e em 1978 o curso de doutorado (Cunha et al., 2008).

Ainda em 1978, foi criado o curso de mestrado em contabilidade na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), o qual teve como principal referência o programa criado pela USP. Desde então, outros programas também surgiram, mas o grande salto na disseminação dos programas de pós-graduação ocorreu na década de 1990 e no início dos anos 2000. Atualmente, são 38 programas de pós-graduação relacionados a contabilidade. O programa da USP se mantém como referência, e ainda influencia diversos programas de mestrado e doutorado pelo país, haja vista que os demais programas contam ou já contaram com docentes ali titulados (Cunha, 2021).

Um fato que contribuiu para a criação de novos cursos de pós-graduação no Brasil foi a expressiva expansão dos cursos de graduação na área contábil. Em 1991 existiam 262 cursos de graduação em ciências contábeis, passando para 406 em 1998 e 985 em 2008, coincidindo com a fase de maior expansão dos programas de mestrado e doutorado em contabilidade (Naganga et al., 2016). Mais recentemente, em 2021, existiam 1.844 cursos de graduação em Ciências Contábeis, sendo 1.564 presenciais e 280 na modalidade de ensino a distância (Brasil, 2021). O advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação foi outro fato que impulsionou o crescimento dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, à medida que tornou obrigatória a titulação de mestre ou doutor para ao menos um terço do corpo docente da graduação (Comunelo et al., 2012).

À medida que os programas de pós-graduação foram formalizados e evoluindo, a Capes, uma instituição que visa a garantir o aperfeiçoamento do nível superior, e que destina esforços para assegurar a existência de profissionais qualificados para

atender a programas públicos e privados (Martins et al., 2012), estabeleceu um processo de avaliação que fomenta o crescimento, na medida em que estabelece metas e parâmetros de avaliação, contribuindo para uma melhoria contínua desses programas (Cunha et al., 2008).

No processo de avaliação, parte dos critérios está diretamente relacionada aos docentes permanentes dos programas de maneira individualizada, implicando a avaliação quanto a formação, perfil, adequação, atividade na graduação e pós-graduação e participação no desenvolvimento de pesquisas, além do impacto social fora do programa (Martins et al., 2012).

Para que seja possível atender às recomendações, após cada avaliação são realizados *feedbacks*, mediante relatório detalhado de pontos fortes e pontos fracos do programa em questão (Cunha et al., 2008). A avaliação do programa está diretamente relacionada a sua sobrevivência, à medida que auxilia ou dificulta na competição por verbas, convênios e parcerias para bolsas de pesquisa e financiamento para o desenvolvimento de projetos (Patrus et al., 2015).

É considerando os efeitos sobre o programa de pós-graduação nas atribuições da Capes que se torna preocupante a sucessão de docentes permanentes e dos coordenadores. A sucessão de coordenadores de cursos *stricto sensu* interfere na continuidade das pesquisas, na estrutura de ensino e, por vezes, até nas relações junto aos órgãos reguladores e de fomento. Cunha (2021) evidencia que é possível alcançar os objetivos pessoais e acadêmicos ao garantir a existência de um processo de sucessão no longo prazo, e que esse processo pode resultar em ônus e bônus para o programa e sua cultura organizacional. Todavia, a citada autora entende a sucessão como inevitável, e que, ao se trabalhar com um processo gradual, apesar da possível existência de conflitos, a tendência é que seja menos impactante, de maneira prejudicial, ao programa.

As pesquisas que abrangem a sucessão na academia em sua maioria foram realizadas nos EUA, voltadas para as áreas médicas, com aspectos centrados na substituição de líderes acadêmicos e de docentes que estão próximos de se

aposentar (Amburgh et al., 2010; Luna, 2012; Fang & Kesten, 2017; Keller, 2018; Skarpuski et al., 2018; Baker et al., 2018). Nos estudos de Fang e Kesten (2017) e Tucker (2020) foram evidenciados os efeitos da inexistência de um processo de sucessão nas instituições de ensino, ressaltando as preocupações existentes pelo envelhecimento do corpo docente e a carência de sucessores.

Fang e Kesten (2017) enfatizam que a aposentadoria do corpo docente se tornou algo amplamente discutido pela comunidade de educação em enfermagem e formuladores de políticas estadunidenses, com discussões pautadas na preocupação com a formação de novos profissionais. Desde 2010, com o estudo desenvolvido por Amburgh et al. (2010), já era evidenciado um período complicado para as IES em farmácia nos EUA. Devido à escassez de docentes qualificados para substituição, reforçando a existência de falhas no processo de planejamento de sucessão, foi evidenciada a inexistência de uma estrutura formal para a sucessão acadêmica em todas as quinze instituições abrangidas pelo estudo.

Nesse aspecto, Fang e Kesten (2017), com seu estudo focado em estimar as aposentadorias do corpo docente das instituições que ofertam cursos de bacharelado e pós-graduação em farmácia nos EUA, evidenciaram que a idade média dos docentes aumentou de 50,9 anos para 52,7 anos entre 2001 e 2015. Também constataram um crescimento no número de docentes com idade superior a 60 anos atuando em tempo integral, passando de 17,9% em 2006 para 30,7% em 2015, indicando atraso no processo de sucessão dentro das instituições de ensino. Corroborando o prolongamento da vida profissional desses docentes, a idade média de aposentadoria evoluiu para 65,1 anos em 2015. Tais dados evidenciaram que diversos profissionais que ainda atuam na docência têm idade próxima da média de aposentadoria.

Além da implicação para a sucessão de docentes trazida pela aposentadoria, a American Association of Colleges of Nursing (AACN, 2018, 2019) também evidencia a necessidade do planejamento de sucessão nos cursos de enfermagem dos EUA, devido à redução do corpo docente, com a disputa travada pelo mercado e pela

academia, em que geralmente o profissional é atraído para o ramo que oferece remuneração mais vantajosa.

Essas preocupações acerca da aposentadoria em massa e da falta de profissionais para substituição dos titulares, que atingem as áreas de saúde nos EUA são pontos que podem afetar a área de ensino, independentemente do país, quando não há um planejamento sucessório estabelecido, o que, de acordo com Fang e Kesten (2017) e Tucker (2020), é o causador dessas preocupações.

Considerando-se a pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade no Brasil, a preocupação acerca da falta de profissionais derivada da baixa adesão ao mercado acadêmico pela falta de atratividade cada dia mais latente e à aposentadoria dos atuantes, pode se tornar realidade no curto prazo, caso não exista um processo de sucessão planejado. Segundo Lima (2021), os profissionais de contabilidade já têm uma forte tendência a valorizar a perspectiva corporativa, o que pode ser resultante da baixa rotatividade na área acadêmica e da dificuldade de ingresso (Gasperi et al., 2020). O estudo de Gasperi et al. (2020) abrangeu 36 mestres em contabilidade. Antes da titulação, 16,7% atuavam como docentes, e, passados 10 anos após a titulação, a proporção aumentou para 30,6%, evidenciando a existência de dificuldade de ingresso na profissão ou oportunidades mais atraentes no ambiente corporativo.

Outra preocupação presente no ambiente da pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade, e que interfere negativamente na formação de docentes, é a elevada evasão nos cursos, evidenciada por Pereira et al. (2021), o que acaba se refletindo no processo de sucessão. O estudo pontuou como principais dificuldades para os estudantes, e que culminaram no abandono, o tempo necessário para acompanhamento do curso e a conciliação de atividades acadêmicas e profissionais.

Assim, com o intuito de evitar problemas semelhantes aos enfrentados no ensino superior estadunidense, é importante a implementação do planejamento sucessório dentro das IES brasileiras. Haja vista os impactos da sucessão nos tipos de organização, ressalta-se a importância de se acompanhar esse processo e

identificar as estratégias utilizadas nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade. Isso porque os problemas da academia brasileira relacionados à sucessão, por vezes, dão indícios de semelhança aos apresentados em estudos estadunidenses, principalmente no tocante à mão de obra e à preparação dos sucessores, desencadeados por baixos salários pagos pela academia, concorrência do mercado e, um fator adicional, o baixo número de doutores em contabilidade, comparado às outras áreas de conhecimento, em que é dada atenção especial à sucessão dos coordenadores (Santos & Almeida, 2016; Filippim et al., 2018; Macêdo, 2019; Lima, 2021).

Na coordenação dos programas é exigida a realização de tarefas-padrão, para atender às determinações impostas pelo regimento interno da instituição, bem como pela Capes. Para que essas atividades sejam realizadas com a necessária eficiência, devem existir procedimentos preestabelecidos para a transição do poder, garantindo que o titular possa transmitir sua experiência e controle acerca da sua gestão para o sucessor (Gonçalves et al., 2016).

O planejamento do processo de sucessão facilita a identificação antecipada de docentes com a possibilidade de desligamento da instituição, bem como do coordenador, analisando-se o tempo de serviço e a idade. Outra vantagem é a formação de um banco de talentos, que pode possibilitar a substituição por outros docentes inseridos no programa, sendo desconsiderada a necessidade de aguardar a contratação de novos docentes em caráter emergencial, no caso das IES particulares, para substituir a outrem, como indícios de falha no processo de sucessão (Tucker, 2020).

A formação de um banco de talentos cria uma força organizacional por meio da retenção de conhecimento institucional, que facilita uma transição suave do papel desempenhado pelo sucedido (Rothwell, 2016). Com foco em uma transição mais amena, faz-se necessário, após identificar os possíveis titulares a serem sucedidos e os potenciais sucessores, o estabelecimento de relações entre ambos, na intenção de verificar se há compatibilidade nas competências, já que serão assumidas funções específicas (Tucker, 2020).

Além do banco de talentos, o planejamento da sucessão aborda a mentoria, em que o titular pode auxiliar no desenvolvimento de seu sucessor. Na inexistência de um planejamento, aumentam as chances de o despreparo do sucessor fazer desencadear sua opressão e incapacidade de desempenhar as novas atribuições (Amburgh et al., 2010). Outro ponto a se considerar é que a IES, mesmo com um processo de sucessão estabelecido, ainda pode ser surpreendida com um desligamento abrupto, pelo falecimento ou desvinculação da instituição, reforçando ainda mais a necessidade de um banco de talentos que possibilitará minimizar os efeitos desse desligamento (Rayburn et al., 2016).

Porém, não será sempre que a instituição terá em seu banco de talentos um docente capaz de assumir a função de coordenador. Nesse aspecto, quando a substituição se dá por um membro interno, presente no banco de talentos, há um indivíduo que já se encaixa na cultura da instituição; e quando há necessidade de se buscar um sucessor externo, surge a vantagem de trazer novas abordagens aos desafios existentes na IES. Contudo, a sucessão interna, de modo geral, ocorre de maneira mais curta e suave, em contraposição à contratação de docente externo exige todo um processo, além de culminar em maior dificuldade de aceitação (Rayburn et al., 2016). Nas instituições públicas, quando o corpo docente não é capaz de assumir as funções do coordenador, torna-se ainda mais complexo, devido à impraticabilidade de imediata contratação externa.

O coordenador atua como um facilitador dentro da instituição, estabelece rotinas, auxilia na organização, viabiliza o crescimento da produção científica, assumindo as responsabilidades perante a IES e as instituições de pesquisa e fomento envolvidas, exigindo-se desse profissional a capacidade de sintetizar e estruturar as informações, trabalho em equipe, liderança, e a habilidade de gerenciar conflitos e negociações (Salgado, 2020).

Dessa forma, Marcon (2008) instiga que seja estabelecido um processo de sucessão gerencial na IES, planejado de maneira que seja demonstrado aos seus integrantes qual é a função de cada cargo na estrutura da organização. Além disso, o estudo

evidencia a necessidade do desenvolvimento de plano de carreira gerencial para as IES, visando a estimular os docentes a buscar cargos de gestão.

Contudo, apenas encontrar sucessores com habilidades e conhecimentos reconhecidos como necessários para assumir a função pode não ser suficiente. Além das inúmeras variáveis existentes dentro de um processo de sucessão, ressaltam-se os fatores emocionais. Por exemplo, a aposentadoria por vezes incita o medo de desistir de uma carreira que norteou a vida do indivíduo, gerando um desconforto ao abordar o assunto ou até mesmo a hesitação. Esse é um exemplo de inibição provocada pelos dilemas existentes no processo sucessório, que prejudica o desenvolvimento de sucessores e a transição do poder (Cain et al., 2018).

2.3 Estudos anteriores

As pesquisas sobre o processo de sucessão nas instituições de ensino ainda são incipientes, com poucos estudos tanto no ambiente nacional como no internacional. Em sua maioria abordam as instituições de ensino de saúde (Amburgh et al., 2010; Luna, 2012; Fang & Kesten, 2017; Keller, 2018; Skarpuski et al., 2018; Baker et al., 2018; Shahin & Suliman, 2022). Os poucos estudos encontrados abordam principalmente o gerenciamento da força de trabalho e as dificuldades enfrentadas no decorrer da gestão.

O estudo desenvolvido por Amburgh et al. (2010) teve por objetivo investigar o processo de sucessão dentro da academia de farmácia. Para tanto, foi necessário captar as perspectivas dos reitores dessas instituições sobre o assunto. Foram realizadas entrevistas com 15 reitores em faculdades e escolas de farmácia dos EUA, presencialmente e por meio de teleconferência. Os resultados evidenciaram que apesar de amplamente aceito e reconhecido em outros setores econômicos, o planejamento da sucessão nas escolas e faculdades de farmácia não é documentado nem implementado universalmente. Existem diferenças na estrutura administrativa de outros setores para as instituições acadêmicas que podem impedir um formato uniforme de planejamento de sucessão. Embora as evidências apresentadas sugiram que o planejamento da sucessão é necessário dentro da

academia, os citados autores ressaltam a necessidade de um esforço conjunto para implementar sua prática.

O estudo de Luna (2012) foi pautado na identificação das estratégias e planos de preparação da liderança existentes para cargos administrativos em faculdades e universidades. Foram entrevistados 11 administradores de IES públicas no sudoeste dos EUA, a fim de se identificar as estratégias e planos de preparação da liderança. Os resultados do estudo mostraram que as oportunidades de gestão de talentos na academia prevalecem para os cargos, embora seja raro o planejamento de sucessão formalizado. Os administradores concordam que o planejamento da sucessão poderia ser bem-sucedido se o ambiente de trabalho incluísse uma cultura de sucessão de confiança, comunicação e apoio, bem como a governança compartilhada de processos de planejamento de sucessão e relacionamentos com o corpo docente. A citada autora resalta ainda que os sistemas de planejamento de sucessão devem enfatizar o desenvolvimento do capital humano tanto de maneira profissional como pessoal, e ser elaborados para todos os níveis da organização.

A pesquisa realizada por Oltramari (2015) teve por objetivo compreender como os gestores de programas de pós-graduação *stricto sensu* de IES privadas brasileiras percebem a construção de suas carreiras, vivenciam a transição para assumir o cargo de gestores, e como lidam com a quantofrenia¹ gerencialista. A amostra reuniu oito coordenadores de cursos de pós-graduação *stricto sensu* da IES analisada. A coleta de dados foi realizada mediante emprego de entrevistas semiestruturadas. Dentre os resultados obtidos, chama a atenção nos relatos a dificuldade relatada pelos entrevistados de conciliar a vida acadêmica com a administrativa, bem como a vida profissional como um todo com a pessoal. Também foi relatado que na condução da função de coordenador emergem dilemas relacionados à cobrança do corpo docente quanto a produção, cumprimento de normas da Capes e gestão de conflitos internos. Nos relatos, alguns coordenadores ressaltam que se pudessem voltar no tempo não assumiriam as atividades

¹Em IES privadas, os indicadores de *performance* podem ser altos e associados a uma pressão sem precedentes no que tange a trabalhadores do setor da educação. Sobre o estudo dos indicadores associados à instrumentalização do ser humano, chama-se quantofrenia a obsessão por números, geralmente fazendo as pessoas perderem o senso da medida, especialmente por colocá-las a serviço da organização (Oltramari, 2015).

administrativas, e que assumiram a função por um compromisso com a IES, mas que veem o cargo apenas como um ônus. Os citados autores concluem que ao assumir a função de coordenador, há uma redução das atividades em que o indivíduo consegue atuar como professor e pesquisador. É identificada uma quantofrenia intensa, com impactos na conciliação da vida profissional com a pessoal dos coordenadores, bem como a degradação da função pelo excessivo acúmulo de funções.

O estudo de Siqueira et al. (2016) teve por objetivo a análise da presença feminina nas funções gerenciais nas universidades federais de Minas Gerais. Para o desenvolvimento desse estudo, foi utilizada a abordagem documental, com dados dos docentes que atuam em funções gerenciais nas universidades federais mineiras coletados diretamente no *website* de cada IES. Entre as informações utilizadas, destacam-se a composição das gerências de pró-reitoria, programas de pós-graduação *stricto sensu* e cursos de graduação. Os principais resultados desse estudo evidenciaram a supremacia masculina na ocupação dos cargos gerenciais nas IES federais do estado. Ao analisar as funções de alta gerência, tem-se que estas são compostas por 73,5% de homens e, portanto, 26,5% de mulheres. Na baixa gerência, os homens representam 64,2% do total de ocupantes de funções de chefia, enquanto as mulheres ocupam 35,8%. A partir dos resultados expressos no estudo, os autores concluem que o aumento da participação das mulheres no mercado não tem sido representado de maneira proporcional para as funções de gerência, evidenciando que as mulheres continuam enfrentando obstáculos advindos de uma estrutura sociocultural machista.

Fang e Kesten (2017) abordaram um aspecto preocupante nas IES de farmácia nos EUA, que é a possibilidade de uma aposentadoria em massa, juntamente com a dificuldade de captar novos talentos para a docência. Com o objetivo de estimar as aposentadorias do corpo docente e avaliar seu impacto nas IES, os citados autores coletaram dados sobre as características demográficas e acadêmicas do corpo docente em tempo integral, e solicitaram às IES que identificassem o motivo de saída de cada docente no período em que o estudo foi realizado, ou seja, no biênio 2015-2016. Para projetar as aposentadorias, foi estimado um modelo de regressão

de mínimos quadrados e de componentes de corte. Os achados expõem uma projeção de aposentadoria com o aumento da idade média para 65,1 anos em 2015. Com o crescente acúmulo de docentes com 60 anos ou mais identificados no estudo, estimou-se que um terço do corpo docente atual se retirará nos próximos 10 anos. Além disso, foi identificada uma relevante diferença entre os docentes seniores e os docentes juniores relacionadas às titulações de doutor e experiências acadêmicas, sugerindo um senso de urgência para a comunidade de educação de enfermagem em abordar o êxodo iminente de docentes seniores e a preparação de docentes mais jovens para a sucessão.

A pesquisa desenvolvida por Rodrigues e Villardi (2017) teve por objetivo descrever como os gestores de programas de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) desenvolvem sua capacidade gerencial, mesmo nas situações em que inexistem capacitação específica para a gestão. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso aplicado a dez coordenadores de programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFRRJ. Nesse contexto, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas para captação dos relatos dos participantes. Dentre seus principais resultados, foram identificadas evidências que remetem à ausência de uma formação técnica para os docentes interessados na função de coordenador, havendo relatos de que a existência de uma preparação seria capaz de acelerar sua compreensão sobre o exercício da função. Os citados autores identificaram, ainda, uma negligência por parte das IES na preparação de seus coordenadores. Também ocorreram relatos atribuídos às dificuldades no gerenciamento de relações interpessoais no corpo docente, ressaltada a habilidade necessária para lidar com a vaidade dos membros. Por fim, o melhor retrato da forma como os coordenadores desenvolvem sua capacidade gerencial é percebido na fala de um dos participantes, que menciona o fato de o aprendizado sobre a gestão derivar da experimentação.

A pesquisa de Keller (2018) objetivou identificar os obstáculos que impedem o planejamento de sucessão nas universidades estadunidenses, mediante vinculação de problemas que envolvem a estrutura de liderança e suas resoluções com as práticas de planejamento de sucessão. Para atingir o objetivo proposto, foram selecionadas cinco faculdades e universidades de Minnesota, e realizadas oito

entrevistas com os diretores de recursos humanos e outros líderes universitários envolvidos na participação do programa-piloto de planejamento de sucessão. Adicionalmente, foi feita uma análise documental e implementada a aplicação de questionários. Os resultados desse estudo sugerem que há muito espaço para o ensino superior utilizar o planejamento de sucessão como parte de seus esforços para se preparar para os desafios da liderança. Os principais desafios enfrentados pelos entrevistados referem-se a alocação de recursos, rotatividade da gestão, carga de trabalho e capacidade dos funcionários quanto ao planejamento e priorização. No desenrolar do programa-piloto foram identificados frutos relevantes pelos entrevistados, como a análise para mitigar o risco da rotatividade de cargos de gestão, a criação de uma cultura de gestão com diálogo aberto e maiores esforços para capacitação da força de trabalho.

Skarupski et al. (2018), assim como Fang e Kesten (2017), voltaram sua preocupação para a captação de docentes para a sucessão, com pauta na aposentadoria. Buscaram caracterizar os membros do corpo docente em tempo integral com 55 anos de idade ou mais, e avaliar suas expectativas de vida profissional. Para se alcançar o objetivo proposto, foi desenvolvido um questionário para captar questões sociodemográficas dos respondentes, como, por exemplo, idade, gênero, raça/etnia e tempo de atuação, para avaliar as expectativas de vida do profissional no final da carreira. A amostra foi constituída por membros do corpo docente em período integral de 14 escolas médicas dos EUA, totalizando 2.126 docentes. Os achados evidenciaram que menos da metade (45%) indicou que havia passado a pensar na aposentadoria em tempo integral, estimando que o faria com a idade média de 67,8 anos. E metade dos entrevistados considerariam mudar para o *status* de meio período. Os autores identificaram ainda os três principais fatores pessoais que podem afetar as decisões de aposentadoria: saúde, planos pós-aposentadoria e planos do cônjuge/parceiro.

Baker et al. (2018) concentraram esforços no estudo de posições de liderança, seus ocupantes, apoios de desenvolvimento de liderança, aspirações de carreira e progressão de professores em meio de carreira para assumir funções de liderança. Foi aplicado um questionário contendo seções que abordaram cargo e tempo de

atuação, liderança acadêmica, *coaching* e mentoria, promoção, planos de estabilidade e necessidades pessoais capazes de influenciar as aspirações de liderança acadêmica. A amostra reuniu 203 respondentes que trabalharam em uma das 13 escolas estadunidenses do consórcio de faculdades de artes liberais da Great Lakes College Association. Os resultados da pesquisa revelaram que os membros do corpo docente em meio de carreira estão na linha de liderança, com o cargo de chefe de departamento servindo como ponto de entrada. Porém, as aspirações de liderança diminuem quando se trata de cargos além da chefia do departamento. Questões como a falta de preparo para essas funções foram relacionadas à existência de poucos membros do corpo docente, em meio de carreira, que aspiravam a posições de liderança executiva.

O estudo realizado por Coronetti e Gobbo (2019) teve por objetivo identificar como a mulher se estabilizou nas posições de liderança na gestão universitária, haja vista a supremacia masculina em tal ambiente. Para tanto, os citados autores empregaram técnicas de coleta de dados de levantamento, por meio de entrevistas com duas gestoras de IES catarinenses. Os relatos coletados abordam o permanente desafio que as mulheres enfrentam no exercício da função de gestão, como, por exemplo, a necessidade de se provar capaz de atingir as expectativas. Também foram feitos relatos em que as entrevistadas identificaram que a fala de um homem, na maioria das vezes, tem mais credibilidade que a delas, simplesmente pelo fato de serem mulheres. Além da afirmação de que parte das decisões que as entrevistadas sugeriram durante o desenrolar de sua carreira teve que ser apresentada por homens para que fosse aceita e implementada. Apesar das dificuldades enfrentadas, as entrevistadas compõem o exemplo de duas mulheres que foram capazes de se estabilizar em posições de liderança na gestão universitária, ressaltando os pontos.

O estudo desenvolvido por Greco (2020) teve como objetivo geral analisar as competências de gestão inerentes à função de coordenador em cursos de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), visando à apresentação de uma proposta de capacitação. Em busca de atingir o objetivo proposto, foram realizadas análises documentais nos regimentos da UFSM e em

documentos da Capes, e aplicados questionários e entrevistas para captar as competências necessárias aos coordenadores no exercício de sua função. O estudo utilizou duas amostras, sendo uma constituída por 25 respondentes do questionário, e a outra reunindo oito entrevistados. Dentre os resultados obtidos, destacam-se as categorias desafios e dificuldades e capacitação. Nesses relatos não faltaram os levantamentos acerca da excessiva carga de trabalho e da dificuldade de conciliar a vida profissional com a pessoal. Um dos entrevistados pontuou como um de seus grandes desafios balizar o que é possível de se realizar na instituição com o que a Capes exige e o desejo dos demais membros do corpo docente, relatando os relacionamentos interpessoais e a falta de espírito coletivo como dificultadores do exercício da função. As dificuldades enfrentadas nos relacionamentos interpessoais também são ressaltadas por outros participantes do estudo. Quanto à capacitação, foram identificados esforços e ofertas de cursos voltados para a gestão por parte da IES. Embasados nos resultados da pesquisa, os autores identificaram como competências fundamentais para a gestão do cargo em questão: organização, cumprimento de prazos, responsabilidade e planejamento estratégico. A partir desse estudo, seus autores produziram uma proposta de capacitação para os coordenadores, denominada Seminário Integrado de Capacitação.

O estudo desenvolvido por Arrieta et al. (2022) teve por objetivo identificar as práticas, as questões de preocupação, bem como as percepções sobre o planejamento de sucessão de lideranças. Para tanto, foi empregada a técnica de pesquisa utilizada neste estudo, na busca de captar as preocupações na escolha de diretores acadêmicos, sendo realizado o emprego de grupos focais e entrevistas. A amostra do estudo reuniu membros de cinco escolas particulares sectárias nas Filipinas. Seus resultados evidenciaram um despreparo frente ao processo de sucessão, não havendo clareza na comunicação dos critérios para definição dos diretores acadêmicos, que por sua vez torna mais subjetivas essas definições. Baseando-se nos resultados encontrados, os citados autores concluem que deve haver uma clara definição das políticas, processos e procedimentos para a escolha de diretores acadêmicos. Em função da falta de clareza, alguns docentes mostraram-se contrários a exercer a função, devido ao despreparo e ausência de treinamento para o seu exercício. Por fim, os três autores afirmam que a ausência de um plano

de sucessão acadêmico tem acarretado a diminuição do número de candidatos qualificados e relutância em aceitar a função.

A pesquisa desenvolvida por Shahin e Suliman (2022) teve por objetivo captar a percepção dos gestores da IES Mohammed Al-Mana College for Medical Sciences sobre a implantação do planejamento sucessório. Para tanto, foi aplicado um questionário com questões fechadas e abertas com 61 gestores da citada IES, localizada no leste da Arábia Saudita. Os resultados evidenciaram que a maioria dos participantes prefere um plano de sucessão estruturado e implementado na IES, antes de assumirem um novo cargo gerencial. Foi igualmente identificada a necessidade de mentorias na primeira posição de gestão, ou seja, no primeiro contato dos profissionais com a gestão. Os participantes relataram alguns desafios enfrentados no exercício da função, como a dificuldade de conciliar tarefas acadêmicas e administrativas, bem como a falta de comunicação. No entanto, foram identificados alguns fatores que amenizaram tais desafios, como as experiências prévias com gestão e o trabalho em equipe. Finalmente, os citados autores concluem que há necessidade de implementar um plano de sucessão na IES, a fim de garantir o devido endosso e manejo das funções gerenciais.

O contexto evidenciado nos estudos supracitados apresenta preocupações no ambiente estadunidense acerca da preparação de novos docentes, para posições sejam acadêmicas ou administrativas. Essas preocupações estão relacionadas principalmente à ausência de mão de obra qualificada e ao acúmulo de docentes com idade próxima da aposentadoria (Amburgh et al., 2010; Luna, 2012; Fang & Kesten, 2017; Keller, 2018; Skarupski et al., 2018; Baker et al., 2018).

Algo comum na maioria dos estudos foram os relatos sobre dificuldades no gerenciamento de relações interpessoais, falhas na comunicação e conciliação de tarefas administrativas, acadêmicas e vida pessoal, falta de preparação do corpo docente para exercer a função, bem como o desinteresse no cargo, devido aos ônus a ele inerentes (Luna, 2012; Oltramari, 2015; Rodrigues & Villardi, 2017; Keller, 2018; Baker et al., 2018; Greco, 2020; Arrieta et al., 2022; Shahin & Suliman (2022)). Alguns estudos também evidenciaram dificuldades na discussão do plano de

sucessão relacionadas a estrutura e cultura da IES, ocorrendo relatos principalmente acerca da presença de traços machistas na estrutura da organização (Amburgh et al., 2010; Oltramari, 2015; Siqueira et al., 2016; Rodrigues & Villardi, 2017; Coronetti & Gobbo, 2019; Greco, 2020).

A Figura 4 elenca um resumo dos objetivos e dos principais resultados encontrados pelos estudos empíricos nacionais e internacionais apresentados neste tópico.

Figura 4

Resumo dos objetivos e principais resultados de pesquisas empíricas anteriores

Objetivo	Principais resultados	Autoria
Investigar o processo de sucessão dentro da academia de farmácia	Há o reconhecimento da importância do planejamento de sucessão, mas não há uma implementação universal. Dificuldade de implementação, devido à estrutura administrativa das IES.	Amburgh et al. (2010)
Identificação das estratégias e planos de preparação da liderança direcionados para cargos administrativos em faculdades e universidades	Há o reconhecimento da importância do planejamento de sucessão, e foram identificados esforços a respeito, mas uma estrutura de plano de sucessão formalizada é rara. Os entrevistados ressaltam a necessidade de criar um ambiente com a cultura de sucessão de confiança, comunicação, apoio e governança compartilhada.	Luna (2012)
Compreender como os gestores de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> de uma IES privada brasileira percebem a construção de suas carreiras, vivenciam a transição para assumir o cargo de gestor e como lidam com a quantofrenia gerencialista	Identificada uma quantofrenia intensa, que culmina na dificuldade de se conciliar a vida acadêmica com a vida administrativa e a vida pessoal com a vida profissional. Dificuldade no gerenciamento das relações interpessoais com o corpo docente.	Oltramari (2015)
Análise da presença feminina nas funções gerenciais nas universidades federais de Minas Gerais	Supremacia masculina nas funções de gestão. Quanto maior o posto, maior a proporção de homens que o ocupam	Siqueira et al. (2016)
Estimar as aposentadorias do corpo docente, e avaliar seu impacto nas instituições de ensino	Identificado um acúmulo de docentes com idade próxima à aposentadoria e um lapso de conhecimento e titulações relevante entre docentes seniores e docentes juniores, chamando a atenção para a urgência de preparação dos docentes sucessores, em meio à iminência de aposentadoria de um terço do corpo docente	Fang e Kesten (2017)

Continua...

Objetivo	Principais resultados	Autoria
Descrever como os gestores de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> da UFRRJ desenvolvem sua capacidade gerencial	Ausência de preparação técnica para funções de gestão. Dificuldade de gerenciamento das relações interpessoais no corpo docente. Identificado o desenvolvimento das habilidades de gestão por meio da experimentação.	Rodrigues e Villardi (2017)
Identificar os entraves que impedem o planejamento de sucessão nas universidades estadunidenses, mediante vinculação de problemas que envolvem a estrutura de liderança e sua resolução com as práticas de planejamento de sucessão	Foram consideradas dificuldades enfrentadas pelos entrevistados na implementação de um plano de sucessão: alocação de recursos, rotatividade da gestão, carga de trabalho e capacidade da equipe. Da implementação do programa-piloto surgiram benefícios para as IES, como gerenciamento de risco na rotatividade da gestão, gestão aberta e esforços para capacitação da equipe.	Keller (2018)
Caracterizar os membros do corpo docente em tempo integral com 55 anos de idade ou mais, e avaliar suas expectativas de vida profissional	Os resultados evidenciam o prolongamento da carreira, em que 45% dos docentes pensavam em aposentadoria integral, ocorrendo uma estimativa de que aconteceria em uma idade média aproximada de 68 anos. Enquanto isso, metade dos entrevistados considerava apenas uma aposentadoria parcial.	Skarupski et al. (2018)
Estudar as posições de liderança, seus ocupantes, apoios de desenvolvimento de liderança, aspirações de carreira e progressão de professores em meio de carreira para assumir funções de liderança	Foi identificado o interesse em funções de baixa gerência, sendo que as aspirações pela gestão diminuem à medida que o posto aumenta em complexidade e responsabilidade. Foi evidenciada como principal desmotivadora a ausência de preparo para os cargos de gestão.	Baker et al. (2018)
Identificar como a mulher se estabilizou nas posições de liderança na gestão universitária, haja vista a supremacia masculina nesse ambiente	Identificados como principais desafios das mulheres na gestão: a necessidade de se provar como capaz corriqueiramente; e a falta de credibilidade atribuída às suas falas, na comparação com as dos homens	Coronetti e Gobbo (2019)
Analisar as competências de gestão inerentes à função de coordenador em cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> da UFSM, visando à apresentação de uma proposta de capacitação	Identificadas dificuldades na gestão relacionadas ao gerenciamento da vida profissional e pessoal, bem como ao atendimento das exigências da Capes e a conflitos interpessoais no corpo docente. Diante disso, foram identificadas como principais competências: organização, cumprimento de prazos, responsabilidade e planejamento estratégico.	Greco (2020)
Identificar as práticas, questões de preocupação, bem como as percepções sobre o planejamento de sucessão de lideranças	O principal desafio é a falta de clareza na determinação dos diretores acadêmicos. Devido a isso, toda a estrutura de sucessão fica prejudicada, e, concomitantemente com a ausência de preparo para o exercício da função, ocorre o desinteresse por parte do corpo docente.	Arrieta et al. (2022)

Continua...

Conclusão...

Objetivo	Principais resultados	Autoria
Captar a percepção dos gestores da IES Mohammed Al-Mana College for Medical Sciences sobre a implantação do planejamento sucessório	<p>Foi identificado que o corpo docente prefere assumir funções de gestão somente quando houver um plano de sucessão mais bem estruturado.</p> <p>Evidenciou-se a necessidade técnica para a preparação de gestores e melhoria de comunicação.</p> <p>Acerca dos desafios enfrentados na gestão, o principal está atrelado à excessiva carga de trabalho, que culmina na dificuldade de se gerenciar as atividades administrativas e acadêmicas.</p>	Shahin e Suliman (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela análise da Figura 4, percebe-se como é recente o interesse por pesquisas envolvendo o tema, e quão escassa é a literatura.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo tem por propósito descrever os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, compreendendo caracterização da pesquisa; população e amostra; e técnicas e procedimentos para análise e tratamento de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Pesquisa é um processo reflexivo sistemático, composto por uma sequência de etapas que devem ser realizadas durante a investigação científica, garantindo uma execução controlada e crítica. Nesse processo, busca-se identificar fatos, dados e relações, almejando a obtenção de resultados confiáveis. Para tanto, cabe ao pesquisador definir as técnicas e os procedimentos mais adequados para o desenvolvimento do trabalho (Marconi & Lakatos, 2003). Desse modo, a classificação metodológica de um estudo constitui parte importante do seu arcabouço, pois possibilita uma melhor compreensão do que será desenvolvido.

Este estudo é classificado, quanto aos objetivos, como exploratório. Isso se deve ao fato de ser incipiente no ambiente acadêmico, sendo a pesquisa exploratória o passo inicial no processo, alcançada pela experiência (Cervo & Bervian, 2007). A pesquisa exploratória auxilia na compreensão do tema que se deseja estudar, buscando os primeiros estágios de conhecimento do fenômeno, já que as informações disponíveis são insuficientes ou inexistentes (Souza, 2014).

Para possibilitar o conhecimento inicial acerca do fenômeno sob análise, fez-se necessária a utilização de técnicas de levantamento, categorizando-se o estudo, dessa forma, quanto às estratégias de pesquisa. A captação de comportamentos e características do público que se desejou estudar foi operacionalizada mediante emprego dos instrumentos de coleta de dados em dois formatos: questionário e entrevista (Prodanov & Freitas, 2013).

O estudo foi desenvolvido com uma abordagem qualitativa, que torna possível a análise e interpretação mais aprofundada do tema, fornecendo concepções detalhadas acerca de fenômenos como comportamentos e relações humanas (Lakatos & Marconi, 2007). Isso possibilita o estabelecimento de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, nesse caso representado pelas estratégias de sucessão existentes nas IES, nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade, e o coordenador (Chizzotti, 1998).

Os dados desta pesquisa qualitativa foram submetidos à análise de *templates*. Essa técnica foi proposta por King (2004), não se constituindo em ferramenta única e totalmente delineada, mas em uma variedade de técnicas relacionadas, em busca de analisar e organizar as informações por tema. De acordo com Quiroga (2011), essa técnica utiliza a criação de *templates*, representados por uma estrutura de temas principais e secundários. O benefício dessa técnica é sua flexibilidade, possibilitando que o pesquisador altere a estrutura à medida que interpreta os dados coletados, apresentando grande funcionalidade em estudos sobre a percepção de indivíduos nos ambientes organizacionais.

3.2 População e amostra

População é o termo utilizado para a definição de um grupo de indivíduos que possuem características semelhantes. A amostra corresponde a uma parcela representativa da população, possibilitando, em alguns casos, que os achados sejam projetados para todo o conjunto sob estudo (Collis & Hussey, 2005).

Para a realização deste estudo, a população foi constituída pelos coordenadores dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade no Brasil. São 34 IES que ofertam pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade, totalizando 38 programas, sendo 29 cursos de mestrado acadêmico, 9 de mestrado profissional, 15 de doutorado acadêmico e 2 de doutorado profissional. A Figura 05, elaborado a partir das informações disponíveis na Plataforma Sucupira, acessadas em 06/06/2022, evidencia as instituições, os programas, as unidades federativas, as notas atribuídas pela Capes e as modalidades de curso ofertadas.

Figura 5*Instituições de ensino alvo da pesquisa*

Instituição	Programa	UF	Nota	Curso Ofertado			
FIPECAFI	Controladoria e Finanças	SP	4	-	-	MP	-
FUCAPE	Administração e Ciências Contábeis	ES	6	ME	DO		
FUCAPE	Ciências Contábeis e Administração	ES	5			MP	DP
FUCAPE – MA	Contabilidade e Administração	MA	3	ME	-	-	-
FUCAPE – MG	Contabilidade e Administração	MG	A	-	-	MP	-
FUCAPE – RJ	Ciências Contábeis	RJ	4	-	-	MP	-
FURB	Ciências Contábeis	SC	5	ME	DO	-	-
FURG	Contabilidade	RS	3	ME	-	-	-
PUC – SP	Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças	SP	4	-	-	MP	-
UEM	Ciências Contábeis	PR	3	ME	-	-	-
UERJ	Ciências Contábeis	RJ	3	ME	-	-	-
UERJ	Controladoria e Gestão Pública	RJ	3	-	-	MP	-
UFBA	Contabilidade	BA	4	ME	-	-	-
UFC	Administração e Controladoria	CE	4	-	-	MP	-
UFC	Administração e Controladoria	CE	4	ME	DO	-	-
UFES	Ciências Contábeis	ES	4	ME	DO	-	-
UFG	Ciências Contábeis	GO	4	ME	-	-	-
UFMG	Controladoria e Contabilidade	MG	5	ME	DO	-	-
UFMS	Ciências Contábeis	MS	3	ME	-	-	-
UFPB – JP	Ciências Contábeis	PB	5	ME	DO	-	-
UFPE	Ciências Contábeis	PE	3	ME	DO	-	-
UFPR	Contabilidade	PR	5	ME	DO	-	-
UFRGS	Controladoria e Contabilidade	RS	4	ME	-	-	-
UFRJ	Ciências Contábeis	RJ	5	ME	DO	-	-
UFRN	Ciências Contábeis	RN	3	ME	-	-	-
UFRPE	Controladoria	PE	4	ME	-	-	-
UFSC	Contabilidade	SC	5	ME	DO	-	-
UFSC	Controle de Gestão	SC	3	-	-	MP	-
UFSM	Ciências Contábeis	RS	3	ME	-	-	-
UFU	Ciências Contábeis	MG	4	ME	DO	-	-
UNB	Ciências Contábeis	DF	5	ME	DO	-	-
Unifecap	Ciências Contábeis	SP	3	ME	-	-	-
UNIOESTE	Contabilidade	PR	4	ME	-	-	-
UNISINOS	Ciências Contábeis	RS	4	ME	DO	-	-
UNOCHAPECÓ	Ciências Contábeis e Administração	SC	4	ME	-	-	-
UPM	Controladoria e Finanças	SP	5	-	-	MP	DP

Continua...

Instituição	Programa	UF	Nota	Conclusão...			
				Curso Ofertado			
USP	Controladoria e Contabilidade	SP	6	ME	DO	-	-
USP – RP	Controladoria e Contabilidade	SP	5	ME	DO	-	-

Nota: ME: Mestrado acadêmico; DO: Doutorado acadêmico; MP: Mestrado profissional; DP: Doutorado profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor, avaliação quadrienal 2017 - 2020.

Após ser definida a população, buscaram-se os *e-mails* dos coordenadores, mediante consulta à Plataforma Sucupira, aos *websites* das IES e aos programas de pós-graduação, e, em alguns casos, via contato telefônico com as respectivas secretarias. Em 14/12/2021 foi enviada eletronicamente a primeira remessa de convites para participação na pesquisa por meio do questionário, elaborado com o auxílio do *software* Google Forms, na busca da captação de características do processo sucessório e de verificação da intenção dos coordenadores em conceder entrevista. Devido à baixa adesão de respondentes, o questionário foi sucessivamente enviado em 03/01/2022, 18/01/2022 e 21/02/2022.

As respostas de 21 questionários devolvidos foram tabuladas com auxílio do *software* Microsoft Excel, sendo que dois deles foram invalidados por falta de identificação dos respondentes e por se tratar de ex-coordenadores, totalizando 19 participações válidas.

Os 19 respondentes ocupavam o cargo de coordenador, sendo 14 em instituições públicas, quatro em instituições privadas e um em instituição comunitária. 15 deles manifestaram-se favoráveis a conceder a entrevista; contudo, como o objetivo do estudo era identificar as estratégias, diretas e/ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros da área contábil para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores, foram excluídos do interesse da entrevista aqueles que alegaram não haver regras preestabelecidas relacionadas à sucessão de coordenadores.

Após esse corte, a população ficou reduzida a nove coordenadores, sendo que todos ocupavam o cargo em IES públicas. A partir disso, foi estabelecida como critério a seleção dos coordenadores com base nas notas dos respectivos cursos, de acordo com a classificação presente na Plataforma Sucupira, sendo escolhidos dois

programas por nota, e, como critério de desempate, o tempo de existência do programa, com preferência pelo mais antigo sobre o mais novo. Assim, a amostra para a realização da entrevista totalizou sete coordenadores.

Os coordenadores então selecionados foram convidados via *e-mail* a participar da entrevista em profundidade, devendo aqueles que concordassem em concedê-la manifestar sua disponibilidade. Esses convites foram encaminhados em 19/05/2022, 01/06/2022, 09/06/2022 e 20/06/2022. Inicialmente, apenas para os sete selecionados, e, posteriormente, mais uma vez devido à baixa adesão, para os outros dois coordenadores. Obteve-se, assim, a resposta de seis coordenadores, os quais foram entrevistados com o auxílio do *software* Microsoft Zoom.

3.3 Avaliação do comitê de ética em pesquisa da UFMG

Devido à preocupação quanto à garantia do bem-estar físico e mental dos indivíduos participantes de pesquisas científicas, os projetos desenvolvidos cuja fonte primária de informação seja o ser humano, de maneira direta ou indireta, necessitam de aprovação de um comitê de ética em pesquisa que seja vinculado ao sistema Cep-Conep (Comitê de Ética em Pesquisa e Comissão Nacional de Ética em Pesquisa).

Desse modo, o protocolo de pesquisa, conjunto de documentos que contempla a descrição e aspectos principais da pesquisa, bem como as informações dos participantes e qualificação dos pesquisadores, deve ser submetido ao comitê de ética em pesquisa. Na UFMG, em que o estudo foi desenvolvido, o órgão responsável pelos trâmites de aprovação do protocolo de pesquisa é o seu Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UFMG).

Considerando-se que este estudo utilizou entrevistas e questionários com coordenadores dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade como instrumentos de coleta de informações, fez-se necessário submeter o protocolo de pesquisa ao CEP-UFMG, com o intuito de assegurar o bem-estar dos seus participantes, sendo emitido o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética

(CAAE), sob o número 55389422.1.0000.5149, validando e aprovando o projeto, bem como as etapas metodológicas descritas no estudo.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

A primeira etapa deste estudo constitui-se no desenvolvimento da revisão de literatura que aborda os processos de sucessão em diversos aspectos, a fim de se evidenciar as dificuldades enfrentadas e seus impactos, quando planejada ou não. O processo de sucessão é amplo, e abarca diversas formas; contudo, o processo objeto deste estudo é aquele que se dá pelo desligamento e substituição de coordenador de programa.

Para se atingir o objetivo geral proposto neste estudo – identificar as estratégias, diretas e/ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros da área contábil para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores – como também os objetivos específicos, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com os coordenadores dos programas de pós-graduação, cujas respostas foram submetidas à análise de *templates*.

À população de coordenadores foi, inicialmente, enviado via *e-mail* um questionário elaborado no *software* Google Forms. Este foi desenvolvido com base na literatura precedente acerca do processo de sucessão, como forma de coletar informações iniciais. Findo esse processo, as respostas obtidas foram tabuladas com o auxílio do *software* Microsoft Excel. E, na sequência, procedeu-se com a determinação da amostra para realização das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas e gravadas com o auxílio do *software* Microsoft Zoom. Tiveram duração média de 60 minutos, e aconteceram no período de 31/05/2022 a 01/07/2022. A transcrição ocorreu inicialmente de forma eletrônica, com auxílio do *website* Web Captioner. Contudo, a transcrição realizada pelo *website* apresentou diversas falhas, prontamente corrigidas pelo autor, alinhando-se a transcrição às falas que deixaram de ser captadas pelo *website* ou foram captadas com erro.

3.4.1 Elaboração do questionário

O questionário foi dividido em 5 seções (Apêndice A). A primeira delas contemplou o termo de consentimento livre e esclarecido, o qual pontuou o tempo esperado de resposta para as questões, objetivos, informações acerca do tratamento de dados e condução das investigações, em busca de se garantir todos os direitos do respondente, bem como de assegurar seu bem-estar, quer sua vontade fosse prosseguir ou suspender o preenchimento.

A segunda seção reuniu as indagações necessárias para a caracterização e identificação dos coordenadores. Essa seção foi importante para garantir que os dados utilizados no desenvolvimento do estudo fossem efetivamente derivados de coordenadores dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade. Com isso, foi possível excluir aqueles que não se enquadraram como coordenadores, a partir do cruzamento das identificações obtidas no questionário com aquelas extraídas da Plataforma Sucupira. Essa seção também possibilitou a caracterização dos respondentes quanto ao gênero, idade e tempo de atuação.

A terceira seção, intitulada processo de sucessão, buscou coletar a percepção inicial dos participantes da amostra, bem como as estratégias relacionadas ao processo de sucessão presentes nos programas de pós-graduação. Na sua elaboração foram tomadas as devidas precauções para que não houvesse questionamentos sugestivos e extensos. Almejou-se a elaboração de questões compreensíveis, que não fossem multidimensionais, minimizando problemas na comparabilidade e compreensão dos questionamentos.

Os questionamentos elaborados embasaram-se na literatura, em busca de se obter informações quanto à existência de regras já estabelecidas para o processo de sucessão dos coordenadores, a percepção de interesse dos docentes pelo cargo, os esforços realizados pelo programa na gestão da coordenação e a percepção dos coordenadores frente ao cargo, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6

Questionário aplicado

Perguntas do Questionário	Literatura
O PPGC possui regras relacionadas à sucessão do coordenador já constituídas (mandato pré-estabelecido, alternância entre linhas de pesquisa, por exemplo)? Se sua resposta anterior foi sim, por favor, cite quais.	Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Rayburn et al. (2016), Keller (2018), Tucker (2020), Shahin e Suliman (2022)
Você percebe interesse do grupo de docentes do programa em assumir a liderança da coordenação? Se respondeu sim, por favor, cite algumas das atitudes percebidas nos docentes que demonstram tal interesse.	Bisbee e Miller (2006), Oltramari (2015), Rodrigues e Villardi (2017), Baker et al. (2018), Perlmutter (2018a, 2018b), Tucker (2020), Arrieta et al. (2022), Shahin e Suliman (2022)
O programa conta com docentes que estão preparados para assumir a coordenação de maneira imediata? Se sua resposta foi não, como o programa administraria a saída inesperada do coordenador?	Rothwell et al. (2005), Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Baker et al. (2018), Keller (2018), Tucker (2020)
Que esforços consistentes o programa faz para identificar sucessores candidatos em potencial para a posição de liderança da coordenação?	Rothwell et al. (2005), Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Baker et al. (2018), Keller (2018), Tucker (2020)
Quais são os obstáculos que um líder poderia encontrar em relação às suas responsabilidades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) dentro do programa?	Luna (2012), Oltramari (2015), Siqueira et al. (2016), Rodrigues e Villardi (2017), Baker et al. (2018), Keller (2018), Greco (2020), Tucker (2020), Arrieta et al. (2022), Shahin e Suliman (2022)
É identificável a cooperação entre docentes seniores e aqueles em início e meio de carreira, como uma forma de mentoria ou preparação para os cargos de liderança? Se sua resposta foi sim, por meio de quais atitudes?	Oltramari (2015), Rodrigues e Villardi (2017), Baker et al. (2018), Coronetti e Gobbo (2019), Greco (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor

A quarta seção contemplou a indagação aos coordenadores quanto ao desejo de conceder a entrevista mediante videoconferência. A quinta e última seção registrou os agradecimentos pela participação no instrumento de coleta de dados encaminhado.

Antes de sua aplicação, o questionário foi previamente testado por dois docentes de IES distintas. A realização do pré-teste teve por objetivo garantir que a estrutura e o linguajar estivessem adequados, claros e concisos, de modo a se evitar ambiguidade de interpretação. Foram levantados pontos relacionados à construção de algumas das questões, sendo devidamente corrigidos. Não existindo correções adicionais a serem realizadas, considerou-se o instrumento validado para ser aplicado.

3.4.2 Elaboração da entrevista

As entrevistas foram realizadas a fim de garantir a compreensão do processo sucessório dentro das instituições de ensino, sendo conduzidas por meio de videoconferência. As entrevistas foram realizadas no formato semiestruturado, possibilitando que cada entrevistado respondesse livremente aos pontos levantados. Esse tipo de formato possibilita ao entrevistado maior autonomia ao conduzir suas declarações da maneira que considerar mais adequada, sendo possível explorar amplamente cada questão, além de favorecer a investigação das informações pela flexibilidade concedida (Michel, 2009).

A entrevista semiestruturada foi conduzida a partir de um roteiro previamente elaborado, baseando-se nas entrevistas realizadas por Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Keller (2018) e Tucker (2020), e na literatura anterior, conforme a figura 7.

Figura 7

Roteiro da entrevista

Roteiro de Entrevista	Literatura
1-) Na minha percepção, planejamento de sucessão acadêmica consiste em...	Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Rayburn et al. (2016), Baker et al. (2018), Keller (2018), Tucker (2020)
2-) O curso/programa possui medidas de sucessão do coordenador e de professores já constituídas?	Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Rayburn et al. (2016), Keller (2018), Tucker (2020), Shahin e Suliman (2022)
3-) Acredita que seja necessária a implementação de um planejamento de sucessão acadêmica para coordenadores?	Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Rayburn et al. (2016), Keller (2018), Arrieta et al. (2022), , Shahin e Suliman (2022)
4-) Qual a importância de um planejamento de sucessão estabelecido para um programa educacional bem-sucedido?	Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Rayburn et al. (2016), Keller (2018), Arrieta et al. (2022), Shahin e Suliman (2022)
5-) Historicamente como o programa tem lidado com as alterações de coordenadores?	Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Keller (2018), Tucker (2020),
6-) O curso/programa possui medidas para contornar situações em que há o desligamento abrupto do coordenador?	Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Keller (2018), Tucker (2020)
7-) O curso/programa possui um banco de talentos de potenciais coordenadores?	Rothwell et al. (2005), Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Rayburn et al. (2016), Baker et al. (2018), Keller (2018), Tucker (2020)

Continua...

Conclusão...

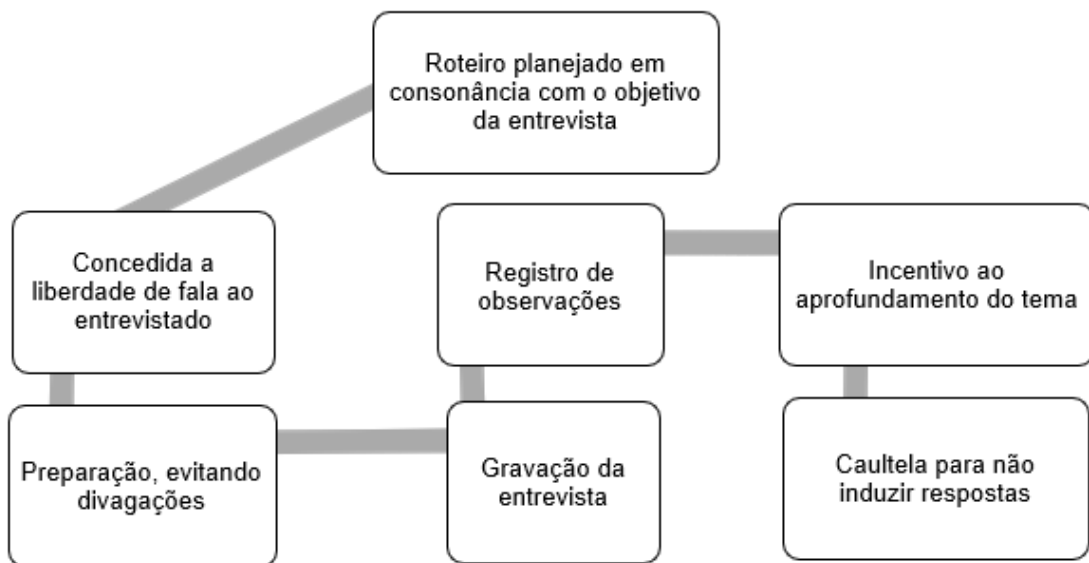
Roteiro de Entrevista	Literatura
8-) Para você, os indivíduos que compõem o banco de talentos com potencial de ocupar o cargo de coordenador possuem habilidades e conhecimentos apropriados caso uma vaga surja abruptamente?	Rothwell et al. (2005), Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Baker et al. (2018), Keller (2018), Tucker (2020)
9-) Quando ocorre uma saída abrupta de um coordenador, qual processo para a substituição? Já aconteceu alguma situação assim?	Rothwell et al. (2005), Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Tucker (2020)
10-) O curso/programa possui medidas para auxílio aos desligamentos planejados, principalmente àqueles relacionados a aposentadoria?	Rothwell et al. (2005), Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Fang & Kesten, 2017, Tucker (2020)
11-) Você percebe que o programa está preparado/atento para substituir aqueles que podem se aposentar nos próximos cinco anos por um membro do banco de talentos do departamento?	Rothwell et al. (2005), Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Fang & Kesten, 2017, Baker et al. (2018), Tucker (2020)
12-) Como o programa prepara líderes em potencial para o cargo de coordenação por meio de avaliação de habilidades de liderança, educação ou desenvolvimento de carreira?	Rothwell et al. (2005), Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Baker et al. (2018), Keller (2018), Greco (2020), Tucker (2020), Arrieta et al. (2022), Shahin e Suliman (2022)
13-) Em sua opinião, as medidas citadas na questão anterior são suficientes para preparar os docentes para assumirem a coordenação de maneira imediata? E no longo prazo?	Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Baker et al. (2018), Greco (2020), Tucker (2020), Arrieta et al. (2022), , Shahin e Suliman (2022)
14-) Quais os critérios você avaliou para se candidatar/decidir assumir o cargo de coordenador(a) na instituição?	Oltramari (2015), Rodrigues e Villardi (2017), Baker et al. (2018), Greco (2020), Arrieta et al. (2022), Shahin e Suliman (2022)
15-) Quais os ônus e bônus que o cargo de coordenador(a) lhe oferece?	Luna (2012), Oltramari (2015), Siqueira et al. (2016), Rodrigues e Villardi (2017), Baker et al. (2018), Keller (2018), Greco (2020), Tucker (2020), Arrieta et al. (2022), Shahin e Suliman (2022)
16-) Você tem conhecimento dos requisitos para ser um coordenador de acordo com o curso/programa?	Amburgh et al. (2010), Luna (2012), Baker et al. (2018), Keller (2018), Greco (2020), Arrieta et al. (2022), Shahin e Suliman (2022)
17-) Quais são as principais barreiras que um líder em potencial pode encontrar dentro do programa/curso?	Luna (2012), Oltramari (2015), Siqueira et al. (2016), Rodrigues e Villardi (2017), Baker et al. (2018), Keller (2018), Coronetti e Gobbo (2019), Greco (2020), Tucker (2020), Arrieta et al. (2022), Shahin e Suliman (2022)
18-) Você percebe cooperação entre docentes seniores e aqueles em início e meio de carreira como uma forma de mentoria ou preparação?	Oltramari (2015), Rodrigues e Villardi (2017), Baker et al. (2018), Coronetti e Gobbo (2019), Greco (2020)
19-) Você percebe cooperação entre docentes com experiência na coordenação e aqueles em início e meio de carreira como uma forma de mentoria ou preparação?	Oltramari (2015), Rodrigues e Villardi (2017), Baker et al. (2018), Coronetti e Gobbo (2019), Greco (2020)
20-) Você percebe interesse do grupo de docentes do programa em assumir a liderança da coordenação?	Bisbee e Miller (2006), Oltramari (2015), Rodrigues e Villardi (2017), Baker et al. (2018), Perlmutter (2018a, 2018b), Tucker (2020), Arrieta et al. (2022), Shahin e Suliman (2022)
21-) Caso queira acrescentar algum detalhe que acredita ser relevante para a pesquisa, sinta-se à vontade.	

Fonte: Elaborado pelo autor

A entrevista realizada teve uma abordagem baseada em questões específicas, utilizadas para captar sentimentos e condutas, sendo acrescentadas novas questões conforme os entrevistados aprofundavam algum assunto (Figura 8).

Figura 8

Preparação e execução da entrevista



Fonte: Marconi e Lakatos (2017).

Desse modo, foi possível garantir a liberdade de resposta de cada entrevistado, mas sem facilitar desvios do foco.

Assim como na elaboração do questionário, o roteiro de entrevista também foi submetido a um pré-teste com dois docentes. A realização do pré-teste no roteiro de entrevista teve por objetivo garantir que as questões elaboradas seriam capazes de captar as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo. Foram levantados pontos relacionados ao teor de algumas das questões, sendo prontamente corrigidos. Não existindo correções adicionais, procedeu-se com a finalização da elaboração do roteiro de entrevista, e considerou-se que o instrumento seria capaz de captar as informações desejadas acerca do processo de sucessão dos coordenadores dos programas de pós-graduação.

3.5 Procedimentos utilizados

Para se alcançar os objetivos geral e específicos deste estudo, bem como para explorar a temática dos processos de sucessão dos coordenadores dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade analisados, foram definidas quatro etapas: caracterização da amostra, análise descritiva dos questionários, caracterização dos participantes da entrevista e análise qualitativa das entrevistas.

Para análise dos dados obtidos por meio do questionário, foram utilizadas técnicas de análise descritiva, como análise de frequência, média, mínimo e máximo, para possibilitar que fosse traçado um perfil dos respondentes, bem como analisar as respostas obtidas. Dessa forma, a primeira etapa consistiu na descrição e análise das características sociodemográficas dos respondentes, a saber: idade, gênero, tempo de atuação na área acadêmica, tipo de instituição e tipo de curso ofertado. As técnicas de estatística descritiva facilitam a visualização do perfil dos respondentes, possibilitando que os dados sejam analisados de maneira comparativa, com o auxílio de medidas de resumo, figuras e tabelas (Fávero et al., 2009).

Na segunda etapa, as respostas obtidas com o questionário relacionadas ao processo de sucessão foram analisadas comparando-se a proporção de respondentes que elucidaram determinada prática em detrimento dos demais. A partir da leitura das respostas, foram identificadas semelhanças nas falas dos coordenadores, as quais foram tratadas com análise de frequência sobre os questionamentos realizados. Enquanto isso, as informações obtidas pelas entrevistas foram submetidas à análise de *templates*.

A terceira etapa também consistiu na descrição e análise das características sociodemográficas, mas, dessa vez, dos participantes da entrevista, contando com as mesmas características, a saber: idade, gênero, tempo de atuação na área acadêmica, tipo de instituição e tipo de curso ofertado.

A quarta e última etapa consistiu na implementação da análise de *templates* nos relatos obtidos. A análise de *templates* é utilizada para avaliar dados qualitativos,

geralmente na forma de transcrição de entrevistas, e sua implementação exige a realização de uma codificação (*templates*) hierárquica. A formação dos *templates* deve representar de forma reduzida os temas identificados pelo pesquisador em duas categorias hierárquicas. A categoria de primeira ordem (Higher Order Codes) é representada por um tema amplo que abranja todas as segmentações das categorias de segunda ordem (Lower Order Codes), composta por temas mais específicos. As codificações podem ser realizadas à medida que o pesquisador interpreta os textos, ou de maneira prévia, com base na literatura (King, 2004).

Segundo King (2004), o uso da análise de *templates* geralmente se inicia com definições prévias. Contudo, a técnica apresenta flexibilidade, possibilitando a modificação, inclusão ou exclusão de categorias, quando necessária. Neste estudo, as categorias de primeira ordem foram definidas pensando-se em como representar os fatores presentes na TCR, enquanto as de segunda ordem foram inicialmente embasadas na estrutura do roteiro de entrevista.

Para se chegar à delimitação final das categorias de segunda ordem, após finalizar-se as transcrições das entrevistas as respostas foram tabuladas, em busca de facilitar a visualização dos comentários de cada entrevistado sobre os questionamentos, com o auxílio do *software* Microsoft Excel. Desse modo, procedeu-se com a análise, inicialmente realizando a leitura das transcrições e destacando os fragmentos que se mostraram relevantes para atingir os objetivos do estudo. Isso possibilitou o melhor alinhamento das categorias de segunda ordem, criando-se novas categorias e concatenando-se categorias existentes, que por fim foram renomeadas. A Figura 9 evidencia as categorias de primeira e segunda ordem utilizadas para análise, e as relaciona com os fatores da TCR.

Figura 9*Relação dos templates com a TCR*

Fator TCR	Categoria de primeira ordem	Categoria de segunda ordem
Sequência	Estar coordenador	Por que me tornei coordenador
		Ônus e bônus da coordenação
		Interesse na função
		Barreiras e dificuldades
	Identificação do sucessor	Escolha do sucessor
		Banco de talentos
Tempo	Gestão de pessoas	Preparação de pessoas
		Plano de emergência
		Auxílio aos desligamentos planejados
Técnica de Passagem de Bastão	Transferência da estrutura de poder	Cooperação do atual coordenador
		Cooperação dos membros do corpo docente
Comunicação	Comunicação	Contato durante a passagem de bastão

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, a quarta etapa contou preliminarmente com a análise da percepção e estado da discussão do planejamento de sucessão acadêmico. Por meio dos relatos dos coordenadores, buscou-se identificar a percepção de cada um sobre o que é um planejamento de sucessão e a importância de sua implementação para o programa de pós-graduação, bem como compreender se e como vem sendo discutido o tema na IES.

Na análise dos relatos com o emprego da análise de *templates*, primeiramente observou-se o posicionamento de cada respondente sobre como é estar coordenador, compreendendo como o entrevistado vê a função, para então buscar a visão dos coordenadores sobre a sucessão frente ao cargo, identificando e contrapondo as estratégias utilizadas nos programas que se alinham com os fatores-chave da TCR. Por fim, foi realizada a identificação do processo de sucessão dos coordenadores nas IES com os modelos teóricos dos estágios de sucessão (Handler, 1994) e de relacionamento (Fox et al., 1996). Neste estudo, pode também ser observado em qual das três principais abordagens históricas da sucessão encontram-se os programas analisados.

A Figura 10 apresenta um resumo dos objetivos desta pesquisa e dos procedimentos utilizados para alcançá-los.

Figura 10

Objetivos propostos x procedimentos utilizados

Objetivo	Procedimento
Geral: Identificar as estratégias, diretas e/ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros da área contábil para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores	Entrevista com os coordenadores dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em contabilidade
Objetivo específico (a): Descrever as características sociodemográficas dos coordenadores, do período estudado, dos programas de pós-graduação em contabilidade	Análise descritiva dos dados sociodemográficos dos coordenadores, coletados por meio da aplicação do questionário
Objetivo específico (b): Identificar a visão dos coordenadores sobre a sucessão frente ao cargo de coordenador	Análise das respostas dos coordenadores durante a entrevista, quanto à percepção do processo de sucessão
Objetivo específico (c): Identificar o estágio do processo de sucessão dos coordenadores nos programas de pós-graduação em contabilidade pela ótica da TCR	Identificação, na fala dos coordenadores, dos elementos presentes e dos elementos ausentes no processo de sucessão, de acordo com a TCR
Objetivo específico (d): Identificar a abordagem adotada na sucessão dos coordenadores nos programas de pós-graduação em contabilidade	Confronto das três principais abordagens apresentadas na evolução histórica da sucessão, presente nos estudos de Hall (1986), Ohtsuki (2012), Ferreira (2015) e Dutra et al. (2020), com os resultados obtidos a partir da análise de <i>templates</i>
Objetivo específico (e): Comparar as estratégias, diretas e/ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação em contabilidade brasileiros no processo sucessório	Descrição da atuação dos coordenadores e do apoio presente nas ações e estratégias adotadas pelo programa e pela IES, frente aos elementos presentes na TCR

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos por meio das metodologias adotadas. Compreende: caracterização da amostra, análise descritiva dos questionários, caracterização dos participantes da entrevista e análise qualitativa das entrevistas.

4.1 Caracterização da amostra

4.1.1 Caracterização dos coordenadores

Até o momento do início deste estudo, encontravam-se cadastrados na Capes 34 IES que ofertam pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade, totalizando 38 programas, sendo 29 cursos de mestrado acadêmico, 9 de mestrado profissional, 15 de doutorado acadêmico e 2 de doutorado profissional. Foram devolvidos 19 questionários com respostas válidas, correspondendo a 50% da população e 56% do total de IES. Os dados sociodemográficos dos participantes são apresentados na Figura 11.

Figura 11

Dados sociodemográficos dos coordenadores

Identificação	Idade	Sexo	Tempo de atuação na área acadêmica	IES	Curso Ofertado
P1	62	Masculino	13	Privada	MP
P2	37	Masculino	4	Pública	ME
P3	44	Masculino	10	Pública	ME;DO
P4	43	Feminino	17	Pública	ME
P5	59	Masculino	25	Pública	ME;DO
P6	50	Masculino	26	Pública	ME
P7	33	Masculino	11	Pública	ME
P8	58	Masculino	27	Pública	MP
P9	43	Feminino	20	Pública	ME
P10	44	Feminino	18	Pública	ME
P11	56	Masculino	25	Privada	MP;DP
P12	46	Masculino	13	Pública	ME;DO
P13	54	Masculino	29	Privada	MP;DP
P14	40	Masculino	17	Pública	ME;DO
P15	43	Masculino	14	Pública	ME;DO
P16	52	Masculino	26	Privada	MP

Continua...

Conclusão...

Identificação	Idade	Sexo	Tempo de atuação na área acadêmica	IES	Curso Ofertado
P17	54	Masculino	29	Pública	MP
P18	49	Masculino	22	Comunitária	ME
P19	42	Masculino	16	Pública	ME;DO

Nota: P - Participante; MP – Mestrado Profissional; ME – Mestrado Acadêmico; DO – Doutorado; DP – Doutorado Profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela leitura da Figura 08 que a média etária dos coordenadores é de 47 anos, variando entre 33 e 62. Quanto ao tempo de atuação na área acadêmica, observa-se uma média de 19 anos, variando entre 4 e 29. É possível ainda observar que a maioria dos respondentes é masculina, com 84,2% dos respondentes.

Esses dados podem sugerir a existência de barreiras dentro dos programas de pós-graduação em em contabilidade à participação de mulheres em posições de coordenação. O estudo desenvolvido por Siqueira et al. (2016) evidencia que, apesar de as mulheres terem conquistado espaço nos ambientes produtivos, isso não ocorre na mesma proporção em todos os departamentos e funções. A pesquisa citada, que teve por objetivo analisar a presença de mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais de Minas Gerais, encontrou resultados que evidenciaram a maior participação de indivíduos do gênero masculino. Nos cargos denominados de baixa gerência, que abrange os coordenadores de graduação e pós-graduação, identificou-se que 35,8% são do gênero feminino e 64,2% são do gênero masculino.

4.1.2 Análise descritiva dos dados obtidos por meio do questionário

Neste tópico são apresentados os dados relacionados às respostas do questionário acerca de como os coordenadores enxergam a atuação dos programas respectivos no que tange ao processo sucessório.

Dos 19 respondentes, 11 alegaram que os programas respectivos possuem regras constituídas para a sucessão dos coordenadores, correspondendo a 57,9% da amostra. Os outros oito alegaram que não há regras de sucessão preestabelecidas pelas respectivas instituições. Dos 11 que evidenciaram a observância de regras, sete pontuaram a existência de mandato preestabelecido, enquanto três afirmam

que ocorre alternância entre as linhas de pesquisa. Apenas um coordenador evidenciou que a escolha do ocupante do cargo fica a critério da pró-reitoria, e que não há tempo de mandato predefinido.

Essas respostas evidenciam que, apesar de alegarem que os respectivos programas possuem regras constituídas, os participantes basicamente relacionaram a sucessão com o disposto nos respectivos regimentos internos, os quais evidenciam a forma como se dá a eleição, o tempo de mandato e os requisitos para ocupação do cargo. Os dados obtidos corroboram o esperado, já que os estudos de Amburgh et al. (2010), Luna (2012) e Keller (2018), que abrangeram o tema sucessão, identificaram a inexistência de plano de sucessão na maioria das instituições estudadas.

Quando abordados sobre a percepção de interesse dos docentes no cargo de coordenador, obteve-se o resultado já esperado, com uma baixa intenção de assumir a função, visto que apenas três respondentes afirmaram que o corpo docente tem interesse em atuar na coordenação. Autores como Bisbee e Miller (2006), Baker et al. (2018) e Perlmutter (2018a, 2018b) evidenciam que a função de coordenador é associada com algo penoso e indesejável, mas inerente à atuação docente. A Figura 12 demonstra como seis participantes destacaram a percepção de interesse dos docentes no cargo.

Figura 12

Percepção de interesse

Participante	Comentário
P2	O curso é novo; os professores estão dispostos a colaborar
P5	Ocorre o interesse à medida que a próxima linha de pesquisa irá assumir o cargo
P11	Envolvimento e apoio à coordenação
P14	Interesse em participar das atividades da coordenação do programa
P16	Manifestam interesse no processo eleitoral
P18	Conversas no colegiado e outras reuniões informais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se que somente o respondente P7 assinalou que o programa do qual participa não possui docentes preparados para assumir a coordenação. Ao ser questionado sobre como o programa lidaria com uma saída inesperada do

coordenador, deixou de responder ao questionamento. A Figura 13 mostra a percepção dos 19 coordenadores quanto aos esforços consistentes dos programas respectivos para identificar candidatos em potencial à posição de liderança da coordenação.

Figura 13

Esforços na identificação de sucessores em potencial

Participante	Comentário
P1	Os professores são contatados individualmente, e lhes é solicitado manifestar o interesse em assumir a coordenação
P2	Normalmente se considera a participação do docente no colegiado, de tal forma que possa ter conhecimento dos processos
P3	O PPG não tem um esforço consistente, mas a gestão do curso é compartilhada com os membros do colegiado
P4	Tempo e desejo, pois é um cargo de grande responsabilidade, com pagamento inadequado”.
P5	“Preparação do subcoordenador, auxílio total do antigo coordenador
P6	O esforço existente está focado no coordenador-adjunto, que deverá suceder o atual coordenador. Ou seja, o coordenador-adjunto vem acompanhando as atividades desenvolvidas
P7	Não há esforços institucionalizados; apenas conversas informais
P8	Envolvimento nos projetos da coordenação, desde a oferta do Seminário de Dissertação, disciplina obrigatória para todos. E envolvimento em comissões/comitês do programa
P9	Não há esforços direcionados e preestabelecidos, mantidos continuamente, para identificar e preparar sucessores
P10	Não há esforços nesse sentido. Existe uma política de privilegiar o currículo e a motivação entre os possíveis candidatos
P11	Criação de grupos de trabalho, criação do cargo de vice-coordenador
P12	Convite para fazer parte do colegiado do programa; assumir posição de substituto legal da coordenação
P13	Faz a gestão atual de forma bastante integrada com os docentes, ou, mais especificamente, com alguns docentes
P14	A comissão coordenadora do programa é formada por três docentes (coordenador, vice-coordenador e um docente) e três suplentes. Sendo assim, a participação desses representantes e seus suplentes torna natural o processo de sucessão
P15	O programa busca para o cargo de coordenação pessoas que possuam qualificações tais como: produção consistente em sua linha de pesquisa; disponibilidade de dedicação integral ao programa; conhecimento dos processos internos do programa; e bom relacionamento com outros membros do campo acadêmico
P16	Normalmente esse processo de identificação ocorre via conversas informais com a chefia do departamento, envolvendo os docentes mais experientes
P17	Envolvendo pessoas-chave em comissões, para que conheçam a gestão de perto
P18	O programa conta com professores que exercem outros cargos gerenciais e liderança, habituados aos processos de gestão. No atual modelo da IES, a sucessão se dá por iniciativa da reitoria
P19	Não tenho percebido esforços consistentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelas respostas, percebe-se que os programas pouco auxiliam, e falta um acompanhamento mais próximo dos potenciais coordenadores, na intenção de prepará-los para o exercício da função. Em alguns casos, inexistem quaisquer movimentações dos programas, havendo apenas conversas informais entre os pares na preparação do futuro coordenador. Baker et al. (2018) e Perlmutter (2018a, 2018b) apontaram inclusive, como um dos motivos pela baixa propensão a assumir a função de coordenador, a precariedade e, em alguns casos, a ausência da preparação dos docentes para a função.

A Figura 14 contém o que, na visão dos respondentes, seriam os principais obstáculos que um líder poderia enfrentar em relação às suas responsabilidades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) dentro do programa.

Figura 14

Principais obstáculos na gestão

Participante	Comentário
P1	A demanda de atividades é muito grande, e isso implica em perda de tempo para pesquisa
P2	Como o curso é novo, existem questões que devem ser melhoradas, tal o caso do alinhamento das pesquisas com as linhas de pesquisa Além disso, professores com formação na área do curso
P3	Estimular o engajamento e comprometimento do corpo docente com os indicadores de desempenho da Capes Estimular os alunos a se engajar com as metas propostas pelo programa e com a melhoria geral do curso
P4	Tempo: são muitas reuniões, muitos <i>e-mails</i> , programação para a Capes de algo que não sabemos como será cobrado
P5	Colaboração dos demais membros do colegiado do PPG
P6	Os principais obstáculos estão relacionados ao envolvimento mais efetivo do corpo docente nas atividades do programa, motivar o grupo Outro obstáculo são as questões administrativas, que ocupam muito tempo, e acabam não permitindo ações mais próximas com os colegas e até com os estudantes”.
P7	Legitimidade, lealdade, convergência da equipe, sabotagens veladas, ausência de clareza dos critérios/processos avaliativos de um PPG, recursos limitados (nosso Proap é de R\$ 8 mil em média) Em linhas gerais, são mais obstáculos do que oportunidades
P8	O tempo dedicado à gestão em geral é visto como tempo subtraído das atividades de pesquisa e desenvolvimento de produção científica

Continua...

Conclusão...

Participante	Comentário
P9	A demanda e a quantidade das atividades de coordenar um PPG consomem tempo razoável, e acabam comprometendo as atividades de ensino, pesquisa e extensão Soma-se que o fato de estar coordenando um PPG o insere em diversos colegiados da IES que consome tempo com reuniões, relatos, etc Tudo isso piora com a deterioração da estrutura administrativa (falta de funcionários técnicos, como de secretaria, para dar suporte)
P10	Não consigo identificar obstáculos
P11	Equilíbrio entre metas pessoais e metas do programa
P12	O acúmulo de atividades é o maior desafio Não há diminuição da carga horária de aulas, por exemplo O programa possui alta concentração de atividades no coordenador, com baixa delegação. Ausência de sistema de incentivos para a coordenação
P13	O nosso programa gera incentivos para que as três áreas sejam atendidas pelos docentes
P14	A carga burocrática junto à Capes (principalmente) e ao CNPq é bastante elevada, gerando concorrência com as demais atividades acadêmicas
P15	O principal obstáculo, sem dúvida, é que o coordenador precisa necessariamente ser multitarefas e ter dedicação exclusiva ao programa
P16	A principal dificuldade é o acúmulo de atividades acadêmicas e administrativas num contexto de recursos humanos insuficientes
P17	A atividade toma tempo, que em geral é retirado da pesquisa
P18	Considerando que a escolha é pela reitoria, e não pelos pares, um obstáculo pode estar relacionado com legitimidade
P19	Em meu pouco tempo de experiência no cargo, percebo que a gestão (administrativa) da pós-graduação tem afetado negativa e significativamente as demais responsabilidades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) Há uma clara limitação (quantitativa e técnica) da equipe de apoio e suporte, falta de sistematização de processos, excesso de atividades burocráticas e conflitos de interesses entre pares, que entendo como obstáculos relevantes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se as respostas obtidas, é fácil observar que uma das questões mais recorrentes é a falta de apoio do corpo docente. Esse ponto também foi observado por Luna (2012), segundo a qual os administradores reconhecem que o planejamento de sucessão teria mais chance de ser bem-sucedido se houvesse o apoio e comunicações necessárias no corpo docente. Outro ponto levantado pelos participantes foi o tempo para executar todas as tarefas demandadas pelo cargo de coordenação e atividades docentes, e o acúmulo de função. A carga horária excessiva advinda da função de coordenador é acompanhada de um aumento de responsabilidade e estresse (Baker et al., 2018; Perlmutter, 2018a, 2018b). Foi relatado, também, que há sabotagens veladas por parte de alguns colegas, que podem ser causadas por divergências nas equipes dentro dos programas.

Por outro lado, a maioria dos respondentes alegou que consegue identificar a cooperação entre os docentes com mais experiência, os intermediários e os novatos. Por fim, P18 menciona que o processo de seleção do coordenador é realizado de maneira arbitrária na instituição em que ele atua como coordenador; em sua resposta, levanta a legitimidade como um obstáculo que pode estar relacionado com a escolha arbitrária; e que a escolha arbitrária de um coordenador se assemelha à escolha de um sucessor por laços familiares, dando origem ao principal dilema presente na literatura, em que o sucessor tem o desafio de firmar-se perante a equipe e os *stakeholders* (Bernhoeft, 1989; Kerfoot & Knights, 1996; De Freyman & Richomme-Huet, 2010; Kerfoot & Knights, 1996; Stefano et al., 2019; Cunha, 2021).

Quando questionados sobre a identificação de cooperação entre os docentes e aqueles em cargos de liderança, os respondentes ressaltaram, ainda, a existência de mentoria em projetos e parcerias na produção científica; criação de grupos de trabalho com docentes experientes e novatos; e discussão em grupo de pontos críticos. Essa prática corrobora o desejado em um processo de sucessão, em que os coordenadores anteriores dispõem-se a auxiliar o sucessor. Maillard (2020) pontua a mentoria e preparação como uma das etapas fundamentais no processo de sucessão. Amburgh et al. (2010) também veem a mentoria como uma das formas de o sucedido possibilitar o desenvolvimento do sucessor.

4.2 Análise qualitativa das entrevistas

A Figura 15, traz a identificação dos seis participantes que se dispuseram a efetivamente participar das entrevistas.

Figura 15

Perfis dos entrevistados

Participante	Entrevistado?	Idade	Gênero	Tempo de atuação na área acadêmica	Tipo de IES	Curso Ofertado
P4	Sim	43	Feminino	17	Pública	ME
P5	Sim	59	Masculino	25	Pública	ME;DO
P9	Sim	43	Feminino	20	Pública	ME
P15	Sim	43	Masculino	14	Pública	ME;DO

Continua...

Conclusão...

Participante	Entrevistado?	Idade	Gênero	Tempo de atuação na área acadêmica	Tipo de IES	Curso Ofertado
P17	Sim	54	Masculino	29	Pública	MP
P19	Sim	42	Masculino	16	Pública	ME;DO

Nota: ME – Mestrado Acadêmico; DO – Doutorado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à data de realização das entrevistas, tempo de duração e total de páginas resultantes da transcrição, tem-se que: a entrevista realizada com P4 ocorreu em 31/05/2022, durou 1h28min, e sua transcrição resultou em 16 páginas. A entrevista realizada com P5 ocorreu em 01/06/2022, durou 51min, e sua transcrição resultou em 10 páginas. A entrevista realizada com P9 ocorreu em 06/06/2022, durou 1h10min, e sua transcrição resultou em 11 páginas. A entrevista realizada com P15 ocorreu em 17/06/2022, durou 60min, e sua transcrição resultou em 10 páginas. A entrevista realizada P17 ocorreu em 01/07/2022, durou 1h34min, e sua transcrição resultou em 16 páginas. E a entrevista realizada com P19 ocorreu em 09/06/2022, durou 01h02min, e sua transcrição resultou em 12 páginas. Conforme a Figura 16.

Figura 16

Entrevistas e transcrições

Participante	Data da entrevista	Duração da entrevista	Número de páginas
P4	31/05/2022	1h28min	16
P5	01/06/2022	51min	10
P9	06/06/2022	1h10min	11
P15	17/06/2022	60min	10
P17	01/07/2022	1h34min	16
P19	09/06/2022	1h02min	12

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo modo *online*. Antes de cada entrevista, foi encaminhado o TCLE ao participante, que o devolveu devidamente assinado. Após a transcrição das entrevistas, os arquivos em foram enviados para os coordenadores, a fim de se verificar se estavam de acordo com a transcrição realizada, ou seja, se esta representava fielmente suas palavras e ideias. Após o aceite e as correções, procedeu-se com a análise dos dados.

A seguir, passa-se a analisar os resultados das entrevistas realizadas com os seis coordenadores. Inicialmente, a preocupação é trazer à tona as ideias dos coordenadores sobre o que é um planejamento de sucessão e sua percepção de relevância dentro do programa, bem como verificar como o planejamento vem sendo ali discutido.

4.2.1 Percepção e estado da discussão do planejamento de sucessão acadêmico

A coordenadora P4 abordou que o planejamento de sucessão relaciona-se com uma gestão democrática e inclusiva, contando com a participação ativa do vice-coordenador e englobando os demais docentes em decisões consideradas impactantes para o curso, possibilitando maior conhecimento, pelos membros do corpo docente, sobre a gestão do programa. Durante sua fala, a coordenadora expôs que o programa segue um procedimento informal para a sucessão, em que o vice-coordenador geralmente assume a coordenação no mandato subsequente.

A coordenadora P4 percebe ser importante a existência de um planejamento de sucessão acadêmica, não apenas para coordenadores, mas também para o corpo docente da instituição. Todavia, em seu relato, ela atribuiu a formalização do plano de sucessão dos coordenadores como algo negativo, visto que, em sua interpretação, para tal, seria necessária a implementação de alguns requisitos a serem realizados por um corpo docente reduzido.

Eu acredito que para nós seria negativo. O nosso grupo é pequeno. Nós somos 15 professores, oito são da Contabilidade e os demais são da Economia e da Administração. Então, eles não possuem interesse em coordenar um curso de Contábeis. Assim, imagina, oito professores, criar um monte de regrinhas! Eu acho que seria complicado. [P4]

Um reflexo da formalização do processo de sucessão pode ser visto na formação do corpo docente do programa. O docente entra como professor-colaborador, podendo assim permanecer durante dois anos, e tentar se credenciar como permanente, ou terá que sair do programa por dois anos, para voltar a tentar em oportunidade futura. O cadastramento como professor permanente exige uma pontuação embasada nas

publicações. P4 relata que essa exigência deve-se à forma de avaliação da Capes sobre o curso, visando a aumentar a nota, ou pelo menos mantê-la.

Por exemplo, agora em outubro nós temos o credenciamento de todos os professores; todos se credenciam no mesmo momento [...] Os nossos três professores-colaboradores não têm pontuação, e os três deverão sair. Dentro do departamento temos vários professores que terminaram o doutorado, e eles estão trabalhando para ter publicação e irão tentar se candidatar e substituir esses professores colaboradores e os dos outros cursos. [P4]

Apesar de a sucessão de professores não ser o tema principal deste estudo, esse trecho se mostra relevante à medida que um dos critérios de elegibilidade para a candidatura de docentes à coordenação é o credenciamento como professor permanente dentro do programa. Elucidar a dificuldade de manter o corpo docente permanente, aumentá-lo ou repô-lo, afeta diretamente o programa e indiretamente a sucessão dos coordenadores.

P5 evidenciou sua percepção sobre o processo de sucessão e sua importância bem próximas dos relatos abordados na literatura. Ressaltou a sua importância e a necessidade de compreender que, tratando-se de um programa cujo mandato tem duração definida, ele não é coordenador, e, sim, está coordenador. Durante a gestão, ampliam-se muito os conhecimentos acerca dos procedimentos operacionais e administrativos, e, a partir do reconhecimento da coordenação como algo passageiro, não preparar sucessores torna-se contraproducente. Além disso, um planejamento de sucessão bem implementado possibilita, ainda segundo P5, a estabilidade dos discentes à medida que conseguem transitar pelo programa, e, também, auxilia na melhoria da avaliação do programa, exigindo dos discentes, docentes, secretaria e colegiado um trabalho coordenado.

Para o coordenador P5, o programa já possui medidas claras e formalizadas para a sucessão; contudo, há um procedimento informal adicional, que trata da transferência dos processos em andamento, do coordenador atual para seu sucessor. P5 relata que isso sempre ocorreu, e que, mesmo informal, mostra-se efetivo.

No nosso caso, aqui no programa de pós-graduação, a formalização dos processos de sucessão já tem regras claras e definidas. O que a gente tem de adicional nesse procedimento é justamente o repasse de informação do gestor atual para o gestor anterior, o que sempre ocorreu nesse sentido. Então, se fosse o caso, mas não tem como controlar, seria solicitar que essa passada de bastão fosse formalizada por meio de algum documento, vamos assim dizer, mas é uma coisa, assim, que não existe na prática, na regra para coordenação, mas, ainda assim, ela há de forma informal e efetiva. [P5]

A coordenadora P9 pontua que ao assumir a coordenação de um curso de pós-graduação, o indivíduo vai gerir finanças, docentes, discentes, pessoas administrativas e técnicos no programa, afirmando que a sucessão é uma tarefa árdua. Ao falar de sua percepção sobre o planejamento de sucessão, disse que o programa tem apenas o regimento interno como medida para definição do coordenador, apresentando claro desânimo quanto à implementação de um plano de sucessão, haja vista o desinteresse dos docentes pela função.

[...] praticamente oito anos que eu segui na tarefa de coordenação, ou como adjunta ou como coordenadora. Mas por quê? Porque eu queria? Não (risos), porque não havia nas eleições pessoas que se dispusessem até pra fazer uma concorrência de chapas, né? [...] O processo sucessório é bastante assim: “Vou, porque não tem como fugir; mas, assim que puder, eu saio”. [P9]

A entrevistada P9 também reconhece ser importante estabelecer o planejamento sucessório, pois, com processos administrativos e acadêmicos rastreáveis, torna-se fácil identificar falhas. No final de seu mandato, ela criou um conjunto de práticas e processos pensando no indivíduo que assumiria a função. Contudo, mostrou-se desmotivada com os acontecimentos posteriores à sua gestão. A partir da fala da coordenadora P9, infere-se que, apesar de ela reconhecer a importância da implementação do planejamento, isso não é um consenso dentro do programa.

[...] investi um tempo deixando um roteiro de práticas administrativas e acadêmicas do programa, que não foi usado; mas por que não foi usado? Eu vou me envolver com isso? Eu vou aprender, né? Teve uma colega que falou comigo assim, não colega do programa, colega professora: “Olha, tudo que você está fazendo é muito legal, é o que todos deveriam fazer, e todos os que fizessem a sucessão deveriam dar continuidade; só que vai morrer em você, porque não há esse interesse”. [P9]

A ideia de planejamento de sucessão apresentada pela P15 volta-se para a rotatividade, não mantendo sempre um indivíduo ou grupo no poder, e possibilitando

que outros docentes venham a contribuir para a gestão. Quanto à formalização do processo, ele expressa sua preocupação com uma possível estrutura enrijecida e uma excessiva burocracia, que, por sua vez, podem fazer desencadear o desinteresse em assumir a gestão; mas evidencia acreditar ser relevante a formalização.

O coordenador P15 ressalta uma peculiaridade do programa que coordena, cujo colegiado é constituído por todos os professores permanentes. Diante disso, a implementação de novos procedimentos deve ser consensual, porém o elevado número de membros torna difícil chegar a esse consenso. Pontua ainda que o planejamento de sucessão está longe de ser implementado. Atualmente, P15 percebe que parte dos docentes atribui as necessidades de gestão às exigências da Capes; como não é uma exigência, o plano de sucessão acaba não sendo discutido.

Eu acho que... sempre que você formaliza, as coisas ficam mais transparentes; eu só não sei quando isso vai acontecer aqui no nosso programa. Porque, apesar de eu achar que a gente tenha que ter esse plano, eu acho que ainda a gente está incipiente nessas discussões aqui dentro do programa, né? Então, formalizar um plano de sucessão... Tem coisas que a gente ainda discute que não é consenso; então, imagine um plano de sucessão que é algo que eles, enfim, a Capes não cobra, ninguém cobra, então, assim, é algo realmente da gestão do programa, né? Então, ainda vai um tempo para a gente ter uma cultura para discutir isso, sabe? [P15]

Segundo o entrevistado P17, o planejamento de sucessão está ligado à ideia de continuidade do programa. Ele expressa seu pensamento com a seguinte colocação:

Programa de pós-graduação é para formar pessoas, né? Isso significa que a gente tem que formar pessoas para assumir outros postos e outras funções no programa. [P17]

Trazer a ideia de coletividade e utilidade dentro do programa, com inclusão de outros docentes, bem como com a criação de um senso de pertinência, torna-se relevante, já que o coordenador P17 relata haver a compreensão de que todos são “voluntários” no programa de pós-graduação, e que é necessário entender que o fato de ser “voluntário” não está associado a agir como quiser.

Assim como P15, o coordenador P17 expõe que dentro do programa há uma cultura na gestão atrelada à contenção das obrigações impostas pela Capes. Com isso, expressa que a preocupação consiste em preparar lideranças, e que um procedimento formal pode não ser bem recebido. Porém, defende a criação de um processo que leve à preparação de sucessores, fazendo com que adquiram certas competências, no intuito de criar não um “príncipe herdeiro”, mas um grupo de possíveis coordenadores para o futuro do programa. A ideia aqui expressada corrobora a criação de um banco de talentos.

Por fim, o entrevistado P19 pontua sua percepção quanto ao planejamento de sucessão na identificação prévia de potenciais coordenadores e sua preparação para assumir a função. Assim, o próximo passo seria o estabelecimento de diretrizes, informando sobre as rotinas de modo geral, atuação, processos e práticas. P19 ressalta que vê o planejamento como algo importante, mas que, devido ao risco de engessamento, não percebe a formalização como algo totalmente vantajoso, inferindo que o importante é a identificação prévia e a passagem de conhecimento quanto aos processos internos e às rotinas decisórias.

Hoje eu penso em planejar para o próximo coordenador um processo de transição, processo de preparação. Não sei quem será ainda, mas eu penso em criar isso; mas aí é uma iniciativa minha, não é uma iniciativa que está formalizada ou institucionalizada. [P19]

A partir dos relatos, percebe-se que o assunto sucessão é incipiente na maioria dos programas estudados, identificando-se a necessidade de conscientização dos membros do corpo docente quanto à importância do planejamento sucessório para a continuidade dos programas. Também é perceptível a preferência por manter ou criar um planejamento de sucessão informal, devido ao receio de engessar a transferência da estrutura de poder e restringir candidaturas para algo que, por vezes, não é disputado.

A etapa seguinte da análise foi feita com base nos quatro fatores-chave da TCR, a saber: sequência, tempo, técnica de passagem de bastão e comunicação.

4.2.2 Sequência

A sequência abordada nos resultados desta pesquisa está atrelada à trajetória dos coordenadores, sendo imprescindível conhecer os motivos pelos quais os participantes decidiram se tornar coordenadores, haja vista a carência de profissionais, seja pela qualificação, ou simplesmente devido ao desinteresse pela função. Além disso, buscou-se evidenciar como os programas agem na identificação dos sucessores ou dos potenciais sucessores.

4.2.2.1 Estar coordenador

Antes de entender como um indivíduo chega na coordenação, é interessante compreender os motivos pelos quais ele se dispõe a exercer tal função. Tornar-se coordenador é assumir uma série de responsabilidades, consideradas ingratas, ao menos do ponto de vista financeiro (Baker et al., 2018). Então, o que levou os coordenadores a cogitarem assumir tal função?

O relato de P4 evidencia que nunca foi sua intenção ser coordenadora, devido aos procedimentos burocráticos que acompanham a função. Defende que acreditava fazer mais pelo curso como vice-coordenadora. Contudo, chegou um momento em que se viu sem opção, pois o único indivíduo que vinha sendo cogitado para assumir a função estava gerando uma comoção contrária na equipe, ocorrendo até ameaças de abandono por parte do corpo docente. Então, para que o programa não fosse prejudicado, assumiu tal função.

Na verdade, eu nunca quis (risos). Assim, eu nunca quis ser chefe de nada. Eu mesmo na graduação sempre fui vice-coordenadora, vice-chefe, vice... Porque... Tem aquela questão bu-ro-crá-ti-ca de ser coordenador. Mas por causa da questão da sucessão, chegou o momento que eu não tinha muita opção. Tipo assim, ou era eu, ou era eu. [P4]

Assim como P4, os entrevistados P9 e P19 não assumiram a função de coordenador por desejo, mas sim por necessidade. Ambos inclusive alegaram não se sentir preparados para tal, por serem neófitos nos respectivos programas; mas se depararam com a inexistência de candidatos interessados na função. Ao considerar ser coordenadora, P9 comenta que o maior peso veio do conhecimento que poderia

adquirir. Enquanto isso, P19 teve como motivação a capacidade de contribuir para o departamento de pós-graduação.

Eu até achei que era muito nova. Entrar no programa e já se lançar numa posição de liderança, vamos dizer assim. Eu queria que fechasse outras pessoas, que eu olhasse, visse o trabalho, se aproximar, e depois se lançar. Então, como não apareceram outras pessoas, e já vieram: “Ah, você pode, você tem condições, você é dinâmica...”, aquele monte de você... Super Girl, né? (risos). Então aceitei. [P9]

Olha, como eu disse, eu não coloquei a minha participação na coordenação como a primeira opção. Eu preferiria exatamente ficar por exemplo como vice-coordenador; eu preferiria acompanhar mais as reuniões e o processo decisório; era o que eu preferia, porém isso não aconteceu, por uma série de motivos, e outros professores tiveram dificuldade; então, naquele momento eu topei. [P19]

Os demais entrevistados realmente tinham a pretensão de assumir a função de coordenador. Para P5, atuar como tal auxilia na melhoria do desempenho profissional, na carreira e no currículo, mas principalmente no aumento de conhecimento proporcionado pela atividade operacional. P15 atribuiu a algo natural da vida de um pesquisador, descrevendo ainda que orientar e lecionar todos fazem, mas, para exercer a profissão em sua magnitude, decidiu candidatar-se (durante sua fala, P15 destacou que ao dizer que “todos fazem” não é uma forma de menosprezar aqueles que não optam por assumir o cargo de coordenador em algum momento). P17 descreveu que formar pessoas é uma satisfação; então, poder proporcionar melhorias em um curso focado em formar pessoas, que formarão outras pessoas, é ainda mais satisfatório.

O fato de já ter sido coordenador do curso de pós-graduação melhora sua *performance*, carreira e currículo... Então você passa a tomar ciência de dados que melhoram a *performance*, tanto profissional quanto acadêmica, daquela pessoa; então o ganho de crescimento em conhecimento é uma coisa assim incomparável. [P5]

Então, eu acho que isso é inerente à nossa vida de pesquisador; assim, a partir do momento em que eu fiz mestrado, doutorado, que eu sou professor de um programa de pós-graduação, eu tenho que de alguma forma dar o meu melhor. O meu melhor não pode ser só professor e orientar; isso todos vão fazer. Eu acho que todos nós deveríamos passar pela coordenação; deveríamos ser líderes de área. [P15]

Tem um pouco a ver com aquilo em que eu acredito, que é formar gente para formar gente. Então se tu consegues fazer melhorias no curso que forma pessoas que vão formar outras pessoas, tu tens uma satisfação que é muito grande. [P17]

A partir dos critérios que os coordenadores alegaram ter avaliado para encarar o exercício da atividade, é interessante saber como foi a experiência deles na função. Para tanto, eles foram questionados, de maneira aberta e não direcional, sobre os ônus e os bônus de estarem na coordenação de um curso de pós-graduação. A Tabela 1 evidencia, com base na análise de frequência, a visão dos coordenadores quanto aos ônus e bônus encontrados, matematicamente representados pela proporção de entrevistados que mencionaram cada aspecto.

Tabela 1

Ônus e bônus da atuação como coordenador

Ônus	Proporção (%)	Bônus	Proporção (%)
Excesso de trabalho	100	Reconhecimento	67
Responsabilidade	33	Aprimoramento	50
Lidar com a secretaria	33	Satisfação	50
Atribuição de vilão	33	Controle	17
Burocracia	33	Financeiro	17
Falta de clareza nos critérios da Capes	17	Poder	17

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nos relatos coletados acerca dos bônus advindos da função, além do aprimoramento profissional, estão relacionados o reconhecimento e a satisfação. Quanto aos ônus, dois relatos (P9 e P19) tiveram mais destaque.

A coordenadora P9 afirma que na função de coordenador é necessário cobrar os colegas de trabalho, sendo categorizada como vilã; com isso, emergiu o receio de quando alterar a coordenação ocorrer retaliação por parte do(a) próximo(a) coordenador(a).

[...] eu fui (coordenadora), eu “peguei no pé dele”, e aí com alguns motivos, né? E de repente, quando eu estou na cadeira dos comuns, ele pode pegar no meu pé simplesmente por uma retaliação. Isso acontece muito no setor público, [...] é uma questão brasileira; nós temos uma base legal que é de sermos acolhedores, simpáticos, sorridentes e tal, mas temos uma brasilidade muito péssima, que a gente não separa o profissional do pessoal. [P9]

No estudo de Greco (2020), as relações interpessoais também são relatadas como pontos de dificuldade por 50% dos entrevistados. Inclusive, um deles ressalta a

vaidade como vilão dos relacionamentos interpessoais, elucidando situações em que as divergências existentes sobre uma proposta são acatadas como um ataque pessoal, e não como uma discordância profissional.

O entrevistado P19 desabafa ao falar sobre o excesso de trabalho, associado às falhas da secretaria do programa, pontuando-os como as maiores barreiras que ele enfrenta no cargo.

Então, esse, para mim, foi um ônus, e isso tem me custado tempo, tem me custado até saúde, tem me custado convívio com a minha família, com os amigos e também publicação. Resolver uma questão administrativa reduziu substancialmente a minha produção, a minha capacidade de produção acadêmica e produção científica. Então, por mais que eu tenha orientandos, eu não estou conseguindo compensar uma perda de desempenho em outras atividades; então, ao mesmo tempo que eu hoje, com um ano à frente da coordenação, acho que sou um melhor coordenador do que eu era um ano atrás, eu acho que eu sou um pior professor. Acho que a qualidade das minhas aulas pode ter caído, sou um pior pesquisador, sou um pior pai, um pior marido; então, assim, acho que isso são ônus que vieram aí nessa coordenação e na conjuntura que eu peguei isso. [P19]

Relatos semelhantes ao de P19 podem ser observados no estudo desenvolvido por Oltramari (2015), que teve como um dos principais resultados a identificação dos prejuízos provocados pelo excessivo acúmulo de funções no coordenador, sendo esse o principal motivo para a dificuldade de conciliar as atividades administrativas com as acadêmicas, bem como a vida profissional com a pessoal. No estudo supracitado, inclusive, são apresentados relatos sobre arrependimento de assumir a função de coordenação.

Também merecem atenção alguns relatos de P4 e P9, que durante a entrevista abordaram o preconceito como sendo a principal barreira enfrentada por elas, mais precisamente o machismo. P4 afirmou que em toda reunião precisava provar sua competência, gerando muito desgaste emocional. Relatou também que, por vezes, ocorriam questionamentos sobre o seu posicionamento, mas quando um docente varão que concordava com ela entrava na discussão, os ânimos acalmavam-se. O mesmo ocorreu em parte de suas propostas, havendo a necessidade de o vice-coordenador apoiar suas falas durante as contestações dos demais membros. P9, apesar de ter mencionado o machismo como sendo uma barreira, não se

aprofundou no assunto; mas ressaltou que sofreu muita resistência, por ser mulher, e também pela idade.

[...] aconteceu um problema em uma reunião; aí, eu disse: “Não, mas isso é assim, assim e assim”; expliquei por que estava acontecendo isso, que a pessoa não estava concordando. E aí esse professor que não estava concordando falou: “Não é assim porque não sei o quê...”. Eu fiquei quieta ... Ficou aquele silêncio crucial , até que o antigo coordenador resolveu se pronunciar e disse: “Não, você está equivocado, porque é assim, é assim e assim”. O que aconteceu? A pessoa aceitou. Eu tenho certeza que se eu tivesse continuado tentando fazer a explicação, ele iria continuar tentando explicar que ele estava certo e eu estava errada. Daí você entende que é uma atitude bem machista. [P4]

A questão de ser mulher. Por vezes, assim, eu senti que por ser uma mulher que está ali liderando, foi um pouco assim, digamos, sofreu resistência. Por ser mais nova do que pessoas do qual estava coordenando, fator idade. [P9]

O preconceito estrutural nas instituições de ensino era algo esperado. Visões expostas pelo chamado teto de vidro já pontuam em diversos setores a dificuldade que a mulher enfrenta para chegar aos cargos de gestão (Franceschette, 2019). Os resultados apurados por Siqueira et al. (2016) reforçam a dificuldade das mulheres para alcançar os cargos de gestão, evidenciando uma discrepância entre o porcentual feminino e o masculino em cargos de gestão. Essa discrepância torna-se tanto mais evidente quanto mais alto for o nível hierárquico do cargo. Vera e Dean (2005) descrevem que mesmo aquelas que atingem o posto, além de terem que se provar capazes de exercer a função, como deveria ser para qualquer indivíduo, precisam afirmar que o fato de ser mulher não as torna menos capazes, à medida que lidam com as tarefas do dia a dia e os estereótipos.

Por fim, ao questioná-los quanto à percepção de interesse dos demais docentes do programa para assumir a função de coordenador, com exceção de P5, todos alegaram que não percebem interesse por parte dos demais. Apesar de P5 ter evidenciado que existe sim um interesse por parte dos docentes, seu relato não deixou isso muito claro.

Eu consigo te falar neste âmbito de interesse na linha de pesquisa [...]. A gente verifica a relação dos nomes dos professores, observando aqueles que ainda não tiveram a oportunidade de participar como coordenador e aqueles que no momento não estão assumindo um outro cargo de gestão, para não sobrecarregar um professor e deixar o outro sem o encargo

administrativo. E nessa linha de conduta é que a gente vai fazendo essas sucessões. Então há o bom senso na opção e de indicação para o professor que vai fazer parte ou da coordenação ou da subcoordenação. Uma vez escolhido o nome entre as linhas que vai realmente para candidatura das eleições, normalmente é realizada sem problema, praticamente é uma unanimidade do voto porque já sabe que cada linha escolheu o melhor para aquele momento. [P5]

A percepção do entrevistador sobre o relato do coordenador P5 foi de que há o consentimento de que todos serão coordenadores em algum momento, e que, a partir disso, não há objeções quando chega a vez de determinado docente. Mas isso não evidencia que há interesse legítimo em assumir a função no programa.

4.2.2.2 Identificação do sucessor

A identificação do sucessor ou dos sucessores em potencial constitui o primeiro passo do processo de sucessão. Com base nos relatos dos coordenadores, evidenciados até o momento, infere-se que essa identificação é uma tarefa complexa. Principalmente quando se atenta para a percepção dos coordenadores de que praticamente não há interesse de outros docentes em assumir a função.

Os entrevistados P4, P5 e P15 foram os únicos que evidenciaram de maneira clara como se dá o processo de escolha do sucessor. Nos relatos fornecidos, foram evidenciadas as seguintes práticas informais de escolha, por P4 e P15 foi pontuado que o vice-coordenador será o próximo coordenador. P5 evidencia que em seu programa há uma alternância entre as linhas de pesquisa, exemplificando que se o coordenador pertence à linha de pesquisa X e o vice-coordenador à linha Y, no mandato seguinte o vice-coordenador assume a função de coordenador, e outro membro, sem relação com a gestão anterior, pertencente à linha X, assume como vice-coordenador. Ocorre uma discussão interna para definição dos nomes que serão indicados por cada linha de pesquisa.

Normalmente, quem é o vice é o que vai assumir como coordenador no futuro. É tipo uma “regra” que não aparece em nenhum lugar, mas é uma regra que nós criamos, assim, para ter essa sucessão. [P4]

A linha X, que teve um subcoordenador na gestão anterior, passa a ter um coordenador na gestão atual, e o outro professor que não estava no processo da linha Y entra como subcoordenador. [P5]

Então aqui nós temos uma, não é uma cultura, mas é meio que estabelecido que geralmente o vice-coordenador será o próximo coordenador. Então, assim, eu fui vice-coordenador do último coordenador que nós tivemos. [P15]

Os demais entrevistados alegaram apenas a existência do regimento interno, sendo essa a única atribuição definida para a sucessão. Desse modo, o sucessor nos programas dos entrevistados P9, P17 e P19 é identificável apenas quando se manifesta a favor de assumir. Quando não ocorre manifestação, há o incentivo por parte do corpo docente para que determinado indivíduo assuma a função, como foi o caso de P9 e P19. Para os programas desses entrevistados, não há uma identificação prévia do sucessor, como ocorre com os demais.

Parte importante abordada na literatura, e que pode ser atribuída ao fator sequência, já que este se relaciona com a escolha do sucessor (Dyck et al., 2002), é a existência de um banco de talentos dentro da organização, que facilita a definição do sucessor entre seus integrantes. No caso dos relatos apresentados, a definição do banco de talentos não é de identificação de potenciais sucessores e treinamento desses profissionais, mas, sim, na maioria dos casos, de docentes que já foram coordenadores e que detêm capacidade para assumir a função. Contudo, isso não quer dizer que os docentes experientes estarão dispostos a exercer a função.

P4 elucida que no seu programa de pós-graduação há dois líderes natos. Em seu relato, P4 refere-se a eles como indivíduos com boas habilidades interpessoais, habilidade para gerir pessoas e histórico na coordenação. Em contraposição, a participante afirma que ambos estão à frente de várias atividades que geram projetos, boas referências, boas publicações e inclusive recursos financeiros para o programa, e que não têm interesse na função. Para enfatizar ainda mais a dificuldade de encontrar um sucessor, a entrevistada afirma:

[...] se o meu vice não tivesse assumido, eu não sei quem assumiria. É assustador, sabe?[P4].

No programa de P5, como já existe a conscientização de que todos os membros do corpo docente precisam ser coordenadores, aparentemente há uma facilidade maior de identificação de sucessores. O entrevistado afirma que o colegiado é composto

por diversos ex-coordenadores, o que na visão dele é o banco de talentos, ou seja, indivíduos capazes de assumir a coordenação. O mesmo está presente no relato de P19, enquanto nos programas da já mencionada P4 e de P9, P15 e P17 é perceptível a existência de ex-coordenadores e demais membros do corpo docente com capacidade para exercer a função, não havendo, contudo, o menor interesse.

Corroborando em grande parte os relatos evidenciados pelos entrevistados, acerca da sequência, o estudo desenvolvido por Arrieta et al. (2022) reconheceu como a principal causa do baixo interesse na função de liderança a inexistência de um plano de sucessão. Com a ausência do plano de sucessão, tornaram-se confusos os critérios para assumir a coordenação, e o despreparo pela ausência de treinamento também impacta o interesse dos docentes em assumir o cargo.

Uma das grandes diferenças da sucessão nas empresas familiares acerca do fator sequência, para a sucessão dos coordenadores das IES, é o fato de o sucessor não ser escolhido pelo titular na academia, enquanto que, salvo o falecimento prematuro do titular, o sucessor é escolhido por ele nas empresas familiares. No ambiente acadêmico há a necessidade de manifestação de interesse para uma então candidatura e possível eleição. Enquanto nas empresas familiares a ordem dos “corredores” pode ser escolhida diretamente pelo titular, baseada no ambiente econômico da empresa, nas IES essa definição é realizada mediante uma eleição, que, por vezes, limita-se a um único candidato.

No programa que eu participo nunca teve concorrência de cargo, vamos dizer assim, mas geralmente, com base no que eu conheço da universidade, se há dois candidatos, que vença o que teve mais votos. [P9]

Contudo, percebe-se uma semelhança na escolha do sucessor. Nas empresas familiares existem particularidades relacionadas à família e os conflitos de gerações, conforme identificado por Antonialli (1998), Diniz (2003) e Almeida e Melo (2012). Enquanto isso, nas IES foi identificada a ocorrência de conflitos políticos na fala das duas coordenadoras, subentendendo que a escolha do coordenador nem sempre estará relacionada a critérios formais ou de capacitação.

Nós tivemos uma questão que na época [...] principalmente na última eleição, eu não queria assumir a coordenação, mas sobrou eu e uma pessoa; tipo assim, eram as opções que teriam para poder se candidatar. E aí [...] duas professoras chegaram e falaram assim: “Se o Fulano for coordenador, eu saio”. Assim, não tive muita escolha, assumi, não poderia deixar o curso correr riscos de continuidade [P4]

Agora, porque as pessoas votam em A e não vota em B, e quem vota em B não vota em A, nunca se sabe ao certo. Alguns votam porque ele é amigo, são os parceiros, mistura o pessoal com o profissional: “Eu não voto em fulano porque não gosto dele”. Então, assim, eu acho que o critério não é por capacidade; é por outros fatores. [P9]

4.2.3 Tempo

O tempo busca refletir o período desde a eleição do sucessor até a conclusão da transferência de toda a estrutura de poder. Nos programas de pós-graduação, o prolongamento ou encurtamento desse período é refletido pela situação em que ocorre a sucessão. Por exemplo, quando se trata de um desligamento planejado ou de uma saída abrupta do coordenador, e também pela cultura organizacional da instituição.

4.2.3.1 Gestão de pessoas

Salvo em situações que envolvem a cultura organizacional da instituição, a gestão de pessoas é o principal fator relacionado ao tempo para a transição de poder, pois, quando há uma boa gestão, torna-se fácil identificar sucessores, planejar procedimentos para saídas inesperadas e também para tornar mais suaves os desligamentos planejados. Uma dessas formas é a formação de banco de talentos, o que inexistente nos programas estudados da forma como a literatura aborda, que seria um conjunto de indivíduos com capacidade e interesse na função (Rothwell, 2005; Rayburn et al., 2016; Tucker et al., 2020), existindo indivíduos com capacidade, mas sem interesse.

Diante disso, buscou-se entender como os programas auxiliam na preparação dos docentes para assumir a função de coordenador. P4 relatou que uma das formas da instituição para preparar coordenadores é a oferta de cursos pedagógicos administrativos, os quais não são específicos do programa, mas são ofertados de

maneira ampla na instituição. Outra forma é a já citada passagem de bastão para o vice-coordenador, que possibilita um primeiro contato mais suave com a gestão. Contudo, P4 declarou que, para se capacitar, precisou buscar fontes externas de preparação, como reuniões de melhoria de curso e periódicos. Outro fator importante foi a participação como avaliadora pela Capes, que possibilitou uma visão ampla da forma de avaliação.

O programa que P5 coordena tem a prática informal da definição do coordenador mediante indicação por cada linha de pesquisa. Ponto importante é a exigência de que os candidatos pertençam ao colegiado. Segundo o entrevistado, essa participação familiariza o docente quanto aos procedimentos operacionais, enxergando inclusive como uma forma de treinamento. Em sua fala, expressa que a forma de preparação é efetiva e suficiente para capacitar o docente, mas que se houvesse um curso de procedimentos operacionais e técnicos, seria uma fonte de conhecimento adicional bem-vinda. Ainda assim, P5 relata que, caso existisse um curso institucional que abordasse os procedimentos operacionais e técnicos, isso seria um diferencial.

[...] por ser membro do colegiado, ele já participa das reuniões e automaticamente ele já está a par de todo procedimento operacional. Então isso já é um treinamento que ele faz para que em algum momento futuro, quando o seu nome vier a ser oferecido para o cargo de coordenação, ele já esteja dentro do processo e dentro do colegiado, que gera o processo de tomada de decisão. [P5]

P9 e P19 expressaram experiências semelhantes entre si e diferentes das dos demais. Esses participantes alegaram que suas instituições não possuem uma forma de capacitação para aqueles que almejam o cargo de coordenação, e que o apoio recebido dos colegas foi mínimo. Ambos mencionam o fato com falas semelhantes.

[...] entrou, se vira e boa sorte. Se precisar de mim, chama aí, sabe?, mas é bem assim, uma forma de ser educado, gentil, mas não necessariamente que você esteja sempre disponível. [P9]

[...] não tive muito apoio institucional, apoio no desenvolvimento das atividades, aí eu tive pouco, pouco, pouco apoio prático, de forma mais pragmática, foi pouco apoio, meio que assim: A responsabilidade agora é sua, então se vire! Mais ou menos nesse sentido... [P19]

P15 contou sua experiência ao assumir a função, alegando que como existe a cultura de o vice-coordenador assumir a coordenação no mandato subsequente, a transição do poder e a aquisição de conhecimentos tiveram início no primeiro dia de seu mandato como vice-coordenador.

[...] eu fui acompanhando esse coordenador ao longo da gestão, e aí, quando eu assumi, eu já estava mais ou menos pronto, e poucas coisas eu tinha dúvida; assim, e a mesma coisa está acontecendo, por exemplo, com a minha vice-coordenadora [...]. [P15]

Apesar do relato de P15, ao ser questionado se há algo que pode ser feito para facilitar a gestão, o entrevistado exaltou que a oferta de cursos de gestão para os docentes seria interessante, mas ofertados pela instituição como um todo, e não apenas pelo programa. O entrevistado considera a falta de oferta de cursos de gestão uma deficiência da instituição.

Pensando na preparação dos docentes, não diretamente para a coordenação, no programa coordenado por P17 foram implementadas modificações na composição das comissões, ocorrendo uma mesclagem de docentes mais experientes com docentes menos experientes. Isso proporciona a redução do hiato de conhecimento entre os dois grupos, potencializando a troca de saberes, algo que em gestões anteriores não ocorria. Essas modificações foram mencionadas como a forma de iniciação dos docentes mais jovens em cargos de gestão. Outro artifício utilizado foi a realização de palestras por representantes da Capes. No entanto, houve apenas uma referência desse tipo, não sendo possível interpretar como algo rotineiro, e sim como um evento isolado.

A ausência de medidas que preparem os coordenadores para o exercício da função não se restringe aos programas aqui analisados. O estudo desenvolvido por Rodrigues e Villardi (2017), que focou na preparação de docentes para o posto de coordenador de programas de pós-graduação *stricto sensu*, evidenciou a ausência de treinamentos para a preparação dos indivíduos para assumir a função, tornando árdua a trajetória de aprendizado do coordenador, e refletindo-se em profissionais despreparados e desamparados em sua gestão.

Com relação à preparação para a coordenação, foi relatado pelos entrevistados que sem o estabelecimento de um requisito ou curso pela instituição, ou pela Capes, dificilmente essa preparação formal teria ampla aceitação. P4 afirmou que existe o pensamento por parte de alguns docentes:

“Eu acho que estou capacitada para assumir tal posição, eu posso não aceitar fazer um cursinho ou algo desse tipo”. [P4]

Visto como os programas atuam em situações normais de sucessão no término do mandato dos atuais gestores, faz-se necessário compreender como o programa age na ocorrência de saídas inesperadas. Com base nos relatos, observa-se que esse tipo de desligamento não é comum, e, caso ocorra, a única menção feita pelos entrevistados é o estipulado nos regimentos internos dos programas, em que o vice-coordenador assume, e, caso não o faça, ocorre uma nova eleição. Todos os entrevistados afirmaram que o corpo docente possui membros capazes de assumir a função de coordenador. Contudo, entra a questão do interesse real de assumir. Apenas P17 presenciou um desligamento não planejado. Quando isso ocorreu, houve um esforço coletivo no sentido de identificar docentes qualificados para assumir a função.

Porque a gente teve um problema, que o chefe do departamento, ele foi “saído” [...] algumas pessoas sentaram com esses critérios das instituições informais. “Olharam a floresta e viram quem eram as árvores que podiam...” a condição é: se “a” assume, então “b” assume. Se “a” não assume, então “b” não assume. Então tem que ver se “c” vai assumir, então “a” fica onde está e “b” não entra, e “b” fica para um outro momento [...] Quando veio a proposta para o colegiado: “Eu tenho o nome, esse nome já aceitou”, e esse nome já está eleito, já está tudo resolvido. [P17]

Durante o relato de P4, além de evidenciar que a abordagem do programa para desligamentos não planejados é apenas o disposto no regimento interno, ou seja, o vice-coordenador assume a gestão, a pessoa entrevistada expressou que se isso ocorresse haveria um problema. Na instituição, a comissão é constituída por coordenador, vice-coordenador e três docentes, sendo dois membros titulares e um suplente. Entretanto, a vaga de suplente não foi preenchida, pois não houve interesse na candidatura, sendo necessária uma postura semelhante à adotada no relato de P17, reunindo e recorrendo aos demais membros do corpo docente.

Ao se questionar os entrevistados sobre os desligamentos planejados, percebeu-se que houve consenso. Quando um docente manifesta interesse em desligar-se do programa, por exemplo para aposentadoria, ele não se candidata aos postos de gestão, haja vista o impacto que teria no programa um desligamento no meio do mandato. Analisando os desligamentos planejados como o término do mandato dos coordenadores, não foi identificada nenhuma medida de apoio.

P4 disse que por parte da instituição não houve nenhum tipo de auxílio no seu desligamento, mas que devido à situação pandêmica da Covid-19, coincidentemente ela estava fazendo acompanhamento psicológico, e, devido a questões reconhecidas como ônus da função, optou por não se candidatar novamente. Apesar disso, em seu relato fica clara a presença de um dilema de sucessão:

E realmente foi meu apoio psicológico, minha psicóloga, que fez um trabalho braçal enorme de muitas sessões tratando sobre isso. Confesso que até o último minuto de poder me candidatar, eu pegava o celular e largava, pegava o celular e largava. Quando eu consegui vencer isso, eu: “Ah, consegui!”. Mas no dia que eu entreguei a coordenação, e que eu fui me despedir no grupo dos professores e no grupo da comissão, quando saí do grupo da comissão e apareceu lá: “Você saiu do grupo” (menção ao WhatsApp), eu chorei, porque é um filho. É um filho que eu gestei e cuidei até os seis anos. Então a gente se apega e a gente quer que dê certo e continue dando certo, e que o filho fique bem e que só cresça. A gente sempre quer o melhor para os filhos da gente. Então eu sofri um pouquinho.
[P4]

P5 evidencia mais uma vez o alinhamento do processo existente no programa, em que todos os coordenadores, ao assumir a função, já possuem consciência de sua duração, e que os atuais vices serão seus respectivos sucessores. Desse modo, não apresentam problemas relacionados à mudança de gestão. Um relato interessante dentre os entrevistados é que a instituição possui um departamento de pré-aposentadoria, que auxilia os servidores nessa etapa da vida com acompanhamento psicológico, oferta de cursos e preparação para recolocação no mercado ou aceitação do novo modelo de vida.

P9 afirma que não vivenciou qualquer caso de aposentadoria, e os únicos casos de desligamento do programa foram de docentes que optaram por se descredenciar, voltando a dedicar-se exclusivamente ao magistério na graduação. Quanto à mudança de gestão, não foi evidenciado qualquer suporte, mas também não foi

relatado qualquer problema a respeito. Contudo, P9 afirma que no corpo docente é perceptível a sensação de posse, relacionada às disciplinas. Em determinado momento de sua gestão, ela colocou em pauta o risco de um problema sistêmico, quando um único docente possui a capacidade para ministrar determinada disciplina. Esse comentário traz a percepção de que também é necessário pensar no planejamento de sucessão para o corpo docente das universidades.

[...] quando eu falei isso, que havia um risco, né?, foi assim um momento que eu mais recebi pedrada na minha vida. Porque eu estava mexendo em coisa que não precisava mexer, porque eu estava desconsiderando o tempo que o professor preparou pra para cada disciplina, para fazer no formato de hoje: “Você está vindo mexer no meu queijo agora? Quem é você para mexer no meu queijo?”. Aí eu falei: Gente, não é uma questão de mexer, estou dizendo que é uma questão de risco sistêmico, risco organizacional. [P9]

P15 descreve que a instituição possui mecanismos de preparação para aposentadoria, assemelhando-se aos identificados na instituição de P5. Mais uma vez, não se trata de uma iniciativa do programa, mas da instituição como um todo. P15 afirma existir um conjunto de medidas para auxiliar docentes em fase de aposentadoria, como a realização de rodas de conversa e cursos motivacionais, além do centro de psicologia da universidade, que também oferece apoio, ajudando o aposentado a encontrar outro sentido para a vida na fase pós-laboral. Quanto aos desligamentos por alteração de mandato, é evidenciada a existência de ex-coordenadores mais ativos: “[...] tem alguns professores que sim, eles não largam o osso, sabe?” [P15]. Mas o coordenador alega que não atrapalha; ele escuta as ideias e pondera o que é útil e o que não é, para tomar suas decisões.

Quando questionado sobre como o programa lida com as aposentadorias, P17 demonstrou desconhecer alguma ferramenta nesse aspecto, e disse que se existe algum esforço para auxílio nas aposentadorias, este é realizado pela universidade, sem o envolvimento direto do programa de pós-graduação. O entrevistado comenta que muitos docentes aposentam-se e voltam a atuar no programa, mas não mais se envolvem na gestão. Agora, quando questionado sobre o desligamento planejado da função pela troca de mandato, P17 disse:

“[...] Deixa eu [...] Na verdade (risos), todo mundo quer largar [...]”, e não relatou qualquer problema relacionado à resistência das alterações de gestão. [P17]

P19 também não demonstrou possuir conhecimento sobre medidas de auxílio para os desligamentos planejados, e, acerca dos reflexos sobre a aposentadoria de docentes, disse que o programa age de forma deficitária de mão de obra, adotando atitudes corretivas e não preventivas acerca do quadro docente. Sobre a troca de gestão, declarou que o cargo não é algo desejado, não identificando resistência por parte dos docentes nos desligamentos.

Conforme exposto por Dyck et al. (2002), o fator tempo é influenciado por questões internas e externas, as quais podem acarretar o aumento ou a diminuição do tempo de transição, a depender dessas questões. Os citados autores descrevem que a passagem de bastão pode ser mais lenta quando o ambiente não é muito competitivo, ou se a entidade é madura; e ressalta que a sobreposição de mandatos de titular e sucessor pode facilitar a transição nesses cenários. Essa sobreposição é vista nos relatos de P4 e P15, em que o sucessor será o vice-coordenador, que, apesar de não deter todos os poderes e responsabilidades, tem participação ativa no mandato do titular, o que possibilita uma transição mais lenta e completa.

Contudo, Dyck et al. (2002) expõem que em determinadas situações faz-se necessária a passagem de bastão de maneira rápida, como em ambientes muito competitivos, mas que quanto mais rapidamente se der, maior será a probabilidade de o bastão cair. As passagens de bastão realizadas com P9 e P19 foram rápidas, porém deficitárias.

4.2.4 Técnicas de passagem de bastão

Passando para as técnicas de passagem de bastão, procurou-se identificar como a estrutura de poder é transferida para o sucessor, e quais os artifícios utilizados. Reforça-se que os programas não possuem mecanismos formais de transferência de poder, e, no papel, ela acontece com o encerramento do mandato, em que há a troca de gestão.

P4 reforçou que no programa o vice-coordenador assume no próximo mandato; isso traz a ideia da existência de uma troca de experiências relacionada ao fator tempo da TCR, já que o profissional capacitado possibilita uma transição mais rápida. Contudo, o conhecimento oferecido pelo acompanhamento da gestão é reconhecido como uma forma de auxílio na transição do poder, mas não representa toda a transição. A pessoa entrevistada relata que não tinha acesso a todos os procedimentos, e que o gestor anterior passou para ela um único documento, não ocorrendo uma transição completa, em que o antecessor pontuasse como vinha o andamento de sua gestão.

Ele me passou um documento. Eu tive que começar a fazer os meus controles, as minhas planilhas... as coisas da minha forma, e buscando informação e olhando nos relatórios. E quando eu questionava alguma coisa, ele dizia: "Ah, vê com a secretária". E aí eu perguntava à secretaria, e a secretária dizia: "Não, mas eu não tenho isso". [P4]

Dessa forma, P4 teve que criar diversos mecanismos de controle durante sua gestão, organizando-os em planilhas. Diante do cenário da entrada de P4 na gestão, no momento de seu desligamento passou a efetuar o compartilhamento de seus controles com o novo gestor. Afirmou, ainda, que não conseguiu passar todos os controles, mas que isso está em andamento, e comenta:

[...] eu não quero fazer com o meu sucessor o que acabou acontecendo comigo. Não faça para os outros o que não quer que façam para você. [P4]

Na experiência de P5, ele reforça mais uma vez a solidez do processo de sucessão da instituição. No programa, quando há alternância da gestão, ambos já dão início ao processo de transição, no período que antecede a posse do novo gestor. Todas as decisões que possam surtir efeito no mandato seguinte são tomadas em cooperação. O entrevistado menciona que quando assumiu a função, houve a passagem de uma relação de itens que poderiam impactar os procedimentos operacionais, e afirma que também está preparando uma relação semelhante para seu sucessor, transferindo todos os mecanismos de controle e eficiência que possui, bem como o ordenamento jurídico organizado, em busca de maximizar a transferência da gestão, essa prática, mesmo que informal tem surtido efeitos positivos nas passagens de bastão segundo P5.

Uma coisa é você começar do zero, outra coisa é você começar bem próximo dos 100%, é obvio que a gestão melhora. [P5]

P9 é bem sucinta ao comentar sobre a transição da gestão. No momento em que ela assumiu, não havia qualquer forma de transição. Ela afirma que algumas rotinas, tarefas e prazos precisou sair “catando”. Por não existir um momento de transição, o próximo coordenador precisa recorrer à secretaria e ao ex-coordenador para obter informações. No entanto, P9 relata que o coordenador anterior não se mostrava muito disponível, relatando assim a situação:

“Se precisar de mim chama aí”, sabe, mas é bem assim, uma forma de ser educado, gentil, mas não necessariamente que você esteja sempre disponível”. [P9]

Em busca de acabar com esse formato de transição, P9 criou um documento que reúne um conjunto de práticas, em que descreveu diversos processos administrativos e acadêmicos, pensando em facilitar o trabalho do sucessor. No entanto, ela afirma que os procedimentos que deixou foram ignorados.

Para P15, a transferência da gestão iniciou-se no dia em que ele se tornou vice-coordenador, já que existe a cultura de o vice assumir na próxima gestão. Quando chegou o momento de assumir a função, ele estava preparado, com poucas dúvidas a respeito. Mencionou, ainda, a existência de um acompanhamento na gestão. O gestor antecessor geralmente auxilia o atual no preenchimento e entendimento de alguns processos internos. Em suas palavras, isso ocorreu com ele, e ocorrerá com o vice-coordenador atual, próximo coordenador.

Eu tive auxílio muito forte, sabe? Quando eu entrei na coordenação, tinham pessoas que já haviam ocupado a coordenação anteriormente [...] essas pessoas que passaram pela coordenação sempre auxiliam nas reuniões de colegiado, geralmente essas pessoas são as que mais dão sugestões. [P15]

P17 afirma que não existiu transição. Porém, durante seu relato, expressa que isso não foi um problema, pois já foi coordenador em outros programas de universidades (também públicas). Conciliando a sua experiência com o apoio de seu vice-coordenador, que já coordenou na instituição, e, inclusive, era seu antecessor

imediatamente, ele alega ter sido uma passagem tranquila. Além disso, P17 evidenciou que há cooperação por parte dos demais membros do corpo docente.

[...] quando eu fui eleito no mestrado, eu escrevi assim: “Gente, obrigado pelos votos [...] eu vou cobrar esse apoio”. (risos). Aí eles começaram a arregalar os olhos, e comecei: “Fulano, olha, precisa de tal coisa”, “ah, tá bom”. Aí eu comecei a cobrar na moral, e o pessoal: “ah, conte comigo”. [...]. E até hoje ninguém que eu convidei para fazer um trabalho disse “não”. [P17]

P19 enfatiza que as interpretações a partir de suas falas sejam restritas à sua experiência, pois não vivenciou outra transferência de gestão. Então, analisando exclusivamente o seu processo, a pessoa entrevistada afirma que não houve proatividade por parte de seu antecessor, e que recebeu pouco apoio na transição, não ocorrendo uma preparação ou detalhamento da posição atual da gestão. Contudo, quando havia dúvida acerca de algum procedimento, ele recebeu auxílio. Afirma ainda que talvez a transição não tenha ocorrido adequadamente, pois seu antecessor estava alocado no cumprimento das obrigações da Capes.

[...] tive pouco apoio aí, no sentido tudo precisava ser requisitado; eu precisava ter o problema, eu precisava buscar, então não houve uma proatividade nessa transição; no sentido de treinamento de informação e de detalhamento, não houve. [P19]

Oltramari (2015) apresenta uma situação semelhante, ao evidenciar o relato de uma entrevistada, que, quando retornou de uma licença-maternidade, teve que assumir a função como coordenadora do programa de pós-graduação *stricto sensu*. A entrevistada relata que recebeu a função sem a realização de uma transição e de maneira inesperada, relatando que em outras áreas também há negligência na transição, durante o processo de sucessão.

Na literatura da sucessão nas empresas familiares são comuns relatos sobre dificuldades do titular de passar o bastão e do sucessor em assumir os dilemas de sucessão relacionados à dualidade de vida e morte para o titular e a necessidade de o sucessor firmar-se frente à gestão. Isso ocorre principalmente em decorrência das diferenças do modelo de gestão entre titular e sucessor, sendo a dificuldade de largar o bastão, muitas vezes, relacionada a não sentir que o sucessor já é capaz de conduzir a função sozinho. Dessa forma, entende-se que a transição do poder gera

diferentes expectativas sobre como ocorrerá a passagem de bastão, devendo ser algo previamente acordado entre as partes (Dyck et al., 2002). Inclusive, esse fator foi um ponto de falha evidenciado por Dyck et al. (2002), em que o titular não passou toda a responsabilidade para o sucessor, criando tensões que dificultaram o processo de sucessão.

No ambiente acadêmico, também ocorrem dilemas semelhantes na passagem do bastão, oriundos de uma sensação de posse que emerge no indivíduo. Contudo, diferentemente das empresas familiares, quando o mandato chega ao fim nas IES, o sucedido perde o poder, enquanto o fim do "mandato" nas empresas familiares é definido por decisão ou falecimento do titular. Desse modo, entende-se que não há motivo para o titular dificultar a passagem de bastão em uma IES, omitindo-se quando é solicitado auxílio ou não realizando uma transição da gestão com o sucessor, já que ele não define quando o poder será passado. Evidências dessas falhas são verificadas nas falas de P9 e P19, que alegaram não possuir conhecimento suficiente quando assumiram a função.

4.2.5 Comunicação

A comunicação evidencia a cooperação entre sucedido e sucessor. A literatura mostra que esse fator é capaz de possibilitar a transferência da estrutura de liderança do sucedido para o sucessor de maneira harmônica (Hannonen, 2013). Quando é possível harmonizar a transferência de poder, caracterizando laços de confiança, comunicação e apoio entre os agentes envolvidos na sucessão, tem-se uma expectativa de sucessão com mais chance de sucesso (Luna, 2012).

Como dentro dos programas estudados geralmente há diversos sucedidos (ex-coordenadores), e a comunicação relaciona-se ao suporte que tem o sucessor. Neste estudo, foi observada a cooperação tanto do coordenador anterior, como do corpo docente como um todo.

P4 relata inicialmente que tinha uma relação muito boa com o coordenador anterior, mas que a comunicação não foi um instrumento bem utilizado quando assumiu a

gestão, enfrentando dificuldade e encontrando pouca disponibilidade no sucedido. Mas afirmou que quando estava como vice dele, havia uma ótima comunicação e interação de ambos nas decisões. A entrevistada comenta que geralmente o maior apoio que se tem durante a gestão vem do vice-coordenador.

Comigo não aconteceu, mesmo eu tendo uma ótima relação com meu coordenador antigo. Ele me passou um documento. E quando eu questionava alguma coisa, ele dizia: “Ah, vê com a secretária”. [P4]

P5 comenta que a comunicação é efetiva e presente durante a transição. O coordenador já começa a abranger seu sucessor em decisões, antes mesmo do final de seu mandato. E, diferentemente do relatado por P4, P5 informa que tanto o antecessor imediato como os demais membros do corpo docente oferecem auxílio e realmente se disponibilizam para elucidar dúvidas, ocorrendo também uma participação ativa nas reuniões. O entrevistado se refere à colaboração dentro do programa como “intensa e efetiva”.

[...] eles não só apoiam e dão auxílio nesses momentos, como também eles oferecem serviços. Caso haja necessidade, “olha, você vai estar assumindo aquele posto; se porventura tiver uma atividade operacional, administrativa ou acadêmica que você não saiba ou tenha dúvida ou até que queira conversar para melhorar a sua gestão...” [P5]

P9 menciona que não há comunicação: coisas que ela não sabia, teve que procurar entender como funcionavam e como se encaminhavam. Inclusive cita uma situação que ocorreu durante seu mandato:

Para você ter uma ideia, ano passado, quando eu era coordenadora, eu me afastei por licença-maternidade, eu deixei uma lista de tarefas: precisa fazer isso, isso e isso. Quando eu voltei da minha licença, eu não recebi a mesma coisa. [P9]

Evidenciava-se, assim, que a comunicação era falha não só com gestões anteriores, mas dentro da própria gestão.

A comunicação é vivenciada no programa de P15, pelo suporte que o antecessor fornece ao coordenador, como auxílio no preenchimento do primeiro relatório da Plataforma Sucupira, ensinando como se faz, fornecendo algumas dicas e explicando como são os processos internos. O entrevistado também expressa a

cooperação de ex-coordenadores que ofereceram auxílio e sugestões por diversas vezes dentro das reuniões de colegiado, afirmando a existência de um pensamento coletivo acerca do bem do programa.

P17 relata que não houve comunicação na sua transição, mas seu antecessor assumiu o cargo de vice-coordenador em sua gestão, e oferece apoio contínuo. Apesar de não ter havido uma comunicação prévia, a dinâmica da gestão é bem distribuída e participativa entre ambos. Quanto à participação relacionada aos demais membros do corpo docente, o entrevistado “brinca” que quando se candidatou, vários membros ofereceram apoio, e ele disse que cobraria tal apoio. Até agora, relata, ninguém se manifestou contrário quando solicitou auxílio.

Por fim, P19 evidenciou a ausência de comunicação, alegando ter recebido pouco apoio quando assumiu a gestão. A única ajuda foi recebida quando surgia alguma pendência e ele procurava seu antecessor para auxiliá-lo, mas não houve uma efetiva comunicação.

Os relatos sobre a comunicação fornecidos pelos entrevistados mencionam falhas de comunicação, ou até mesmo a sua inexistência na transição da gestão. As falhas na comunicação também foram identificadas por Shahin e Suliman (2022) como um dos principais motivos de empecilho para a implementação de plano de sucessão na IES analisada.

O segundo ponto de falha identificado por Dyck et al. (2002) ocorreu justamente na comunicação, em que a falta de confiança e respeito mútuo foram elementos de dificuldade para a sucessão. Os elementos pai e filho foram destacados nessa etapa, sendo pontuada a dificuldade de mudar o relacionamento pai-filho para adulto-adulto. No ambiente acadêmico geralmente não haverá os elementos pai e filho. Então, a preocupação desse fator foi o ajuste mútuo de papéis, para que o sucessor saiba o que está assumindo, e em qual momento se encontra o objeto da gestão.

4.3 Abordagem sucessória

A estrutura do processo de sucessão abordada neste estudo foi prioritariamente aquela desenvolvida por Dyck et al. (2002), por ser considerada uma abordagem mais ampla e inclusiva para implementação em áreas alheias ao ambiente empresarial familiar (Hannonen, 2013). Contudo, em alguns aspectos os modelos teóricos dos estágios de sucessão (Handler, 1994) e de relacionamento (Fox et al., 1996) também podem ser observados neste estudo.

A Teoria dos Estágios de Sucessão, implementada por Handler (1994), pode ser identificada nas etapas técnica de passagem de bastão e comunicação. Essa teoria considera quatro flutuações de função por parte do sucedido e do sucessor, considerando o processo de transição, em que no primeiro momento há apenas a condução do mandato pelo atual coordenador. Na segunda etapa, com a identificação do sucessor, passa a haver uma cooperatividade do atual coordenador para com seu futuro sucessor, possibilitando o seu treinamento e desenvolvimento. A terceira flutuação estabelece um trabalho conjunto de ambos os agentes do processo sucessório; e na quarta e última etapa é realizada a transferência da estrutura de poder. Esses estágios podem ser identificados nos programas que adotam a prática informal de sucessão pelo vice-coordenador e pela indicação do próximo coordenador.

A Teoria dos Relacionamentos, desenvolvida por Fox et al. (1996), também traz um enfoque interessante para a análise deste estudo. A tratativa do relacionamento para o ambiente acadêmico está atrelada ao sucedido e ao sucessor, com os diversos agentes envolvidos, a saber: secretaria, corpo docente, discentes, Capes e toda a estrutura organizacional da instituição. Por essa ótica, percebe-se que o relacionamento dos agentes com os demais envolvidos é essencial para a completa transição da estrutura de poder, já que suaviza a transição, facilitando a aceitação da sucessão pelos envolvidos. Dando enfoque no relacionamento, torna-se perceptível a sua relevância, já que parte dos ônus e barreiras atrelados à função do coordenador permeia as relações humanas, principalmente aquelas relacionadas ao apoio administrativo da secretaria e ao apoio do antecessor e do corpo docente,

além das tramas relacionadas ao fato de realizar ações no exercício do cargo que podem ser recompensadas com retaliações em uma nova direção.

Ao longo das discussões sobre o processo de sucessão, a literatura aponta que houve três principais abordagens históricas: a primeira delas foi o planejamento de reposição; a segunda, o planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento; e a terceira abordagem foi o planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas da organização (Hall, 1986; Ohtsuki, 2012; Ferreira, 2015; Dutra et al., 2020).

Dentre os relatos, é possível observar duas dessas abordagens nos programas participantes deste estudo, sendo o planejamento de reposição perceptível naqueles programas que não preveem medidas para identificação prévia de sucessores para a função de coordenador, com uma abordagem pautada em ações corretivas, em que no momento em que o mandato se finaliza ou chega muito próximo disso, começam a surgir preocupações quanto à escolha de sucessores. Essa abordagem elucida a negligência e o atraso por parte dos programas em relação às discussões sobre a sucessão acadêmica dos coordenadores. Já para os programas em que foi identificada a prática informal de escolha de sucessores, mediante predefinição de que o atual vice-coordenador será o próximo coordenador, ou a definição mediante indicação, pode-se dizer que a abordagem utilizada é a do planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento. Essa abordagem possibilita a preparação do sucessor, suavizando a passagem de bastão, e traz eficiência para a nova gestão, já que o novo coordenador pode dar continuidade onde o antigo parou, já estando total ou parcialmente inteirado sobre os procedimentos anteriormente adotados. Dessa forma, o sucessor não precisa iniciar do zero; ele já possuirá uma base advinda da atuação como vice-coordenador, conhecendo os procedimentos administrativos e, caso necessário, tendo de se inteirar apenas sobre uma parte deles.

A aplicação da TCR aos relatos dos entrevistados possibilitou uma visualização da abordagem utilizada nos programas dos participantes. Com o uso da análise de *templates*, foram identificados na fala dos coordenadores pontos que correspondiam aos quatro fatores-chave da TCR: sequência, tempo, técnica de passagem de

bastão e comunicação. Para o fator sequência, buscou-se identificar as expectativas e a realidade do exercício da função, bem como os procedimentos utilizados na identificação de sucessores. O tempo teve sua pauta na gestão de pessoas, a fim de se verificar as práticas que possibilitassem minimizar o período de transição da gestão, como a preparação do sucessor, a existência de um plano de emergência para saídas abruptas e o auxílio para as alternâncias de gestão. A técnica de passagem de bastão representa a transição da estrutura de poder, e se relaciona com a cooperação por parte do antecessor e dos demais membros do corpo docente. A comunicação foi analisada com base no contato durante a passagem de bastão.

A Figura 17, demonstra resumidamente, de maneira comparativa, as estratégias diretas e/ou indiretas utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros na área contábil voltadas para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores.

Figura 17

Estratégias de sucessão

Estratégia	Participante					
	P4	P5	P9	P15	P17	P19
Identificação prévia do sucessor	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Banco de talentos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Preparação de coordenadores	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Plano de emergência	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Auxílio aos desligamentos	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Cooperação do atual coordenador	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Cooperação dos membros do corpo docente	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Comunicação entre sucedido e sucessor	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Há algumas ressalvas na identificação de parte das estratégias de sucessão. Ressalta-se que mesmo aquelas estratégias que não possuem ressalva não demonstraram solidez em sua utilização. Apesar de ser marcado como existente o banco de talentos nos programas, ressalta-se que ele é formado por um grupo de ex-coordenadores, sendo que apenas o P5 identificou dentre os demais membros do corpo docente o interesse em assumir a função de coordenador. Com isso, apesar

de ser relatada a existência de profissionais com capacidade para assumir a função, na maioria dos casos não há interesse.

Quanto à capacitação de coordenadores, naqueles programas em que foi possível identificar alguma forma de treinamento, perceberam-se mais atitudes indiretas de preparação, como o acompanhamento do coordenador enquanto vice e algumas palestras e requisitos obrigatórios de participação no colegiado e em comissões. Existia apenas, no programa da P4, algo mais bem estruturado, a oferta de cursos pedagógicos administrativos por parte da IES, mas, ainda assim, ofertados de maneira genérica.

Na estratégia voltada para a cooperação do antecessor imediato e dos demais membros do corpo docente, ressalta-se que P4 não obteve nenhuma cooperação ao assumir a função, mas evidenciou que está cooperando com o seu atual sucessor. Apesar de o programa de P9 também não ter recebido cooperação em seu ingresso na função, quando sucedida, ela elaborou algumas práticas para seu sucessor; porém, como estas foram ignoradas, foi considerado que não houve cooperação. Nos programas de P17 e P19 houve cooperação, mas sem proatividade na transição, ou seja, uma cooperação passiva, exigindo que buscassem com os demais membros e com o vice-coordenador a solução de dúvidas.

Descritas as ressalvas, destacam-se os programas de P5 e P15 como aqueles que possuem as melhores estruturas de sucessão dentre os analisados, contendo algum tipo de prática em 88% dos casos abordados neste estudo como estratégias de sucessão. Seguem-se os programas de P4 e P17, contendo algum tipo de prática em 75% dos casos. Enquanto isso, o programa de P19 atendeu a 63% dos casos. Por fim, o programa de P9 foi aquele com a menor identificação de alguma prática relacionada às estratégias de sucessão, atendendo a apenas 25% dos casos.

Nota-se que nenhum dos programas possui medidas para sucessão bem estabelecidas e aceitas universalmente. Praticamente todos enfrentam o problema do desinteresse pela função, e mesmo as práticas identificadas que se relacionam com alguma das estratégias de sucessão não possuem solidez. Esses resultados

evidenciam que a sucessão dos coordenadores nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade analisados ainda é algo incipiente, mesmo para aqueles em que foi possível a identificação de níveis mais elevados de práticas relacionadas às estratégias de sucessão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, a sucessão dos coordenadores é compreendida como a saída de indivíduos, seja por abandono, desistência, fracasso, exoneração do cargo, aposentadoria, término de mandato ou qualquer outra situação em que aquele que ocupa a função passa a obrigação para outrem. Tem-se uma relação humana complexa no processo de sucessão. Por vezes, identifica-se pelo sentimento de pertencimento ou pela aversão à função, ambos dificultando a efetiva passagem de bastão.

Apesar de não serem encontradas obras que analisem a sucessão da função de coordenador especificamente nas IES em nível de pós-graduação, identificaram-se estudos estadunidenses que trataram, em sua maioria, do processo de sucessão no nível horizontal, a sucessão entre professores, sendo raros os que abordaram a sucessão vertical nas instituições, ou seja, a sucessão entre coordenadores. Esses estudos levantam diversas preocupações quanto a renovação do corpo docente, relações humanas, continuidade, desinteresse, confronto entre o mercado corporativo e o acadêmico (Amburgh et al., 2010; Luna, 2012; Rayburn et al., 2016; Fang & Kesten, 2017; Cain et al., 2018; Skarpuski et al., 2018; Keller, 2018; Baker et al., 2018; Tucker, 2020; Phillipis, 2021).

Esses estudos tornam perceptíveis os impactos do não planejamento sucessório nas IES estadunidenses. As obras que abordam a temática docente e de coordenação das IES no Brasil denotam semelhanças com os pontos levantados no contexto estadunidense, quando se trata da extensão da carreira, da preferência pelo mercado corporativo em detrimento do acadêmico, da falta de profissionais qualificados e do relacionamento entre os docentes e com a própria função (Santos & Almeida, 2016; Filippim et al., 2018; Macêdo, 2019; Gasperi et al., 2020; Lima, 2021; Cunha, 2021).

Diante desses contextos, percebe-se que há deficiências em comum em ambos os processos, seja em nível horizontal ou vertical. Os efeitos provocados por essas deficiências podem interferir na continuidade do curso, bem como em sua qualidade,

tornando-se perceptível que para mais estabilidade dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade é fundamental a existência de um processo de sucessão implementado e funcional. Como o gerenciamento da mão de obra geralmente fica a cargo do coordenador, mesmo sem muita liberdade nas instituições públicas há solicitações de concurso, monitoramento de credenciamento e recredenciamento, entende-se que a sucessão horizontal sofre influência da vertical.

Dessa forma, este estudo teve por objetivo identificar as estratégias, diretas e/ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros da área contábil para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores. Para se alcançar o objetivo proposto, foram utilizadas técnicas qualitativas de pesquisa, envolvendo 19 coordenadores de programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade, por meio de um questionário e entrevistas com seis desses participantes

Inicialmente, foram analisados o perfil dos coordenadores participantes com relação aos dados sociodemográficos, idade, gênero, tempo de atuação na área acadêmica, tipo de capital da instituição em que atua como coordenador e os tipos de curso de pós-graduação em contabilidade ofertados pela instituição. Nessa etapa, houve o emprego de técnicas de estatística descritiva para avaliação dos dados, como máximo, mínimo, média e frequência. Esse procedimento atendeu ao objetivo específico (a) deste estudo, de descrever as características sociodemográficas dos coordenadores, do período estudado, dos programas de pós-graduação em contabilidade. E mostrou um perfil de coordenador com idade média de 47 anos, tempo de atuação médio na área acadêmica de 19 anos, e uma representatividade maior do público masculino, concentrando 16 dos 19 participantes do estudo. Esse perfil evidenciou uma composição mais expressiva da coordenação de profissionais com idades acima dos 43 anos, podendo esse fato ser atribuído a fatores como idade de formação, não desejo de ocupação do cargo como coordenador por docentes mais jovens, mas também pode ser um indício da existência de uma barreira etária imposta pelos demais membros do corpo docente. Outro ponto é que, apesar de o senso comum trazer a impressão de que a área acadêmica tem mais liberdade e dominância do público feminino do que as demais áreas, quando se trata

de nível superior e da pós-graduação, as mulheres ainda enfrentam barreiras relacionadas ao machismo, em especial nas funções de gerência, como a analisada no estudo.

Para melhor compreensão do estado da discussão sobre o planejamento de sucessão acadêmico dentro dos programas de pós-graduação em contabilidade, os coordenadores participantes das entrevistas foram questionados quanto à percepção do que é um planejamento de sucessão acadêmica, à necessidade de sua implementação e à sua importância para o programa educacional. Esse procedimento atendeu ao objetivo específico (b) deste estudo, de identificar a visão dos coordenadores sobre a sucessão no cargo de coordenador. As respostas fornecidas elucidaram que os coordenadores têm ciência clara de como é um processo de sucessão, e reconhecem a importância de um planejamento sucessório para a continuidade e manutenção do programa. Porém, quanto à implementação desse planejamento de sucessão, foi identificado o desejo de manter esses procedimentos na informalidade. Todas as instituições possuem regimento interno com orientações básicas de procedimentos para eleição de coordenadores. Contudo, a sucessão não se restringe à substituição de coordenadores mediante eleição. Deve ocorrer a transferência de responsabilidades e conhecimentos, bem como de toda a estrutura de liderança. Essa transferência é parte fundamental da sucessão acadêmica, e não possui formalização. Inclusive, foi identificada na fala dos respondentes a preocupação de que sua formalização seja prejudicial ao programa, à medida que pode enrijecer os requisitos de candidatura, e criar novas obrigações para os coordenadores que já enfrentam uma excessiva carga de trabalho.

As respostas oferecidas pelos participantes evidenciam que a discussão ainda é incipiente e fortemente baseada em procedimentos informais. Notou-se que nos programas de P15 e P17 há dificuldade de se discutir sobre esse assunto, com relatos inclusive pontuando que se não é obrigatório por parte da Capes, não é tratado como prioridade. A partir desses relatos, imagina-se que a abordagem dessa forma, ou a não abordagem, acerca da sucessão, pode ocorrer em outros programas não abrangidos por este estudo. Em alguns casos é percebida uma “boa

vontade” por parte dos coordenadores na inclusão de novos procedimentos que facilitem a transição do sucessor, como P19, que expressou o desejo de criar um processo de transição e preparação para seu sucessor. P9, inclusive, tentou criar um procedimento de transição, mediante elaboração de um roteiro de práticas administrativas, o qual, porém, não foi utilizado pelo seu sucessor, o que sugere que pode não haver consenso no corpo docente sobre as práticas administrativas.

Os demais questionamentos propostos aos entrevistados relacionaram-se com o interesse e atuação como coordenador, nas fases de identificação do sucessor, gestão de pessoas, transferência da estrutura de poder e comunicação entre sucessor e sucedido. As transcrições dessa etapa da entrevista, tratada por meio da análise de *templates*, possibilitaram identificar o estágio do processo de sucessão dos coordenadores nos programas de pós-graduação em contabilidade pela ótica da TCR, atendendo ao objetivo específico (c). No desenrolar das entrevistas, percebeu-se a existência de lacunas nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade acerca da sucessão de seus coordenadores.

O fator sequência da TCR foi analisado sob duas principais categorias dentro da análise de *templates*: (i) estar coordenador e (ii) identificação do sucessor. A primeira categoria se relacionou aos motivos pelos quais um indivíduo se dispõe a exercer a função de coordenador e suas experiências na função; a segunda categoria foca-se na etapa de identificação do sucessor. Os relatos relacionados à primeira categoria evidenciam que assumir a função de coordenador nem sempre é o desejo do indivíduo; em alguns casos ele é “premiado” com a função, como relatado por P4, P9 e P19, que deixam claro que assumir a função não era um desejo, mas uma necessidade que emergiu do desinteresse de outros membros do corpo docente, o que corrobora a percepção da função de coordenador como algo necessário, mas indesejável. A expectativa de exercer a função, tanto por aqueles que não a almejavam, como por aqueles que realmente pretendiam exercê-la, são semelhantes; os relatos apontaram principalmente para o desejo de colaborar com o programa e adquirir conhecimentos.

Quanto à real atuação como coordenador, foram apontados os ônus e os bônus da função na percepção dos respondentes. Os ônus identificados nos relatos demonstram que na atuação do coordenador a busca por melhorar o desempenho do programa, e conseqüentemente a sua nota perante a Capes, eleva a responsabilidade e exige muita dedicação, mas essa missão pode ser prejudicada pela falta de clareza nos critérios de avaliação do citado órgão. Enquanto isso, no desempenho de suas funções o coordenador ainda é acometido por excessivos procedimentos administrativos, muitas vezes mal assessorado pela secretaria do programa, além do fato de ter que cobrar desempenho de seus colegas de trabalho, podendo ser tachado de vilão ou chato.

Os bônus referidos nas entrevistas pautam principalmente sobre o reconhecimento e a credibilidade trazidos pelo exercício da função, o aprimoramento pessoal e profissional que advém do conhecimento da estrutura de poder da instituição, que fornece uma concepção de como o todo funciona; o acréscimo financeiro também foi atribuído como um ponto positivo da função; e, por fim, aspectos relacionados à satisfação profissional e pessoal, seja pelo desempenho da função e melhorias que ele pode trazer para o curso, como também pelos sentimentos de poder e controle proporcionados ao coordenador.

Apesar de um dos entrevistados dizer expressamente o contrário, o fato de três dos coordenadores assumirem a função sem a almejarem inicialmente, a falta de interesse dos membros do corpo docente e o foco e prolongamento nos relatos sobre os ônus da função pelos entrevistados passam a percepção de que os pontos negativos da função superam os pontos positivos. Nesse ponto, já eram esperadas falhas nos processos de identificação do sucessor, principalmente atribuídas à falta de interesse do corpo docente na função.

Os relatos relacionados à segunda categoria, identificação do sucessor, elucidaram uma prática informal em parte dos programas acerca da sucessão do coordenador, em que fica predefinido que o próximo a assumir a função será o atual vice-coordenador, e, em alguns casos, acontece a alternância de linha de pesquisa, sendo o coordenador da linha X o vice-coordenador da linha Y. Nota-se que dois dos

coordenadores que assumiram a função sem almejá-la (P9 e P19) alegaram que não há prática alheia ao regimento interno para determinação do coordenador; ou seja, não há uma identificação prévia do sucessor, devendo o docente manifestar seu interesse por meio da candidatura ao cargo. Ao abordar sobre a existência de um banco de talentos, percebe-se que o mais próximo disso que existe nos programas são os ex-coordenadores, mas fica evidente que possuir membros capazes de assumir a função não necessariamente significa que estes estão dispostos a encará-la.

O fator tempo da TCR foi analisado sob a categoria gestão de pessoas dentro da análise de *templates*, a qual relacionou-se com a preparação de pessoas, planos de emergência e auxílio aos desligamentos planejados. Apesar de algumas instituições fornecerem cursos relacionados a gestão, não foi identificado um treinamento específico para a atuação como coordenador. Para os programas em que o vice-coordenador será o futuro coordenador, foi identificada a percepção dos entrevistados como uma forma de preparação informal para a função. Essa ausência de treinamento para novos coordenadores pode ser prejudicial para o desempenho desses profissionais, fato atribuído aos relatos de que durante o exercício da função o coordenador passou a compreender os trâmites operacionais.

Quanto à existência de um plano de emergência para saídas abruptas, notou-se que nenhum dos programas possui um plano traçado, mas apenas o disposto no regimento interno, em que o vice-coordenador assume a função. Segundo os participantes, nos casos em que aconteceram saídas abruptas, o vice-coordenador assumiu, não ocorrendo grandes impactos. É consenso entre os entrevistados que o disposto no regimento interno é suficiente para contornar as situações extraordinárias desse cunho; contudo, entende-se que essa percepção está atrelada ao fato de que em suas vivências não foi relatada a situação em que um vice-coordenador não assumiu a função. Sobre as mudanças de gestão, não há um acompanhamento, presumindo-se o fato de o mandato ser preestabelecido como suficiente, apesar de, em casos excepcionais, ainda assim ser identificada a sensação de posse.

O fator técnica de passagem de bastão da TCR foi analisado sob a categoria de transferência da estrutura de poder dentro da análise de *templates*, a qual relacionou-se com a cooperação do coordenador imediatamente anterior com seu sucessor e do restante do corpo docente. Dentre os relatos, há menções de a sucessão realizada pelo vice-coordenador ser suficiente na passagem de bastão, mas também há menções que alegam o contrário, bem como situações em que houve pouca ou nenhuma participação do antecessor e dos demais membros do corpo docente na transição. Esses comportamentos identificados prejudicam a continuidade do trabalho realizado pelo antecessor, à medida que o sucessor desconhece seus feitos. Por vezes, o novo coordenador precisa contar com seus conhecimentos preexistentes relacionados à função, mas aqueles que não possuem tal experiência têm uma trajetória tortuosa na função.

O fator comunicação da TCR foi analisado sob a categoria comunicação dentro da análise de *templates*, a qual relacionou-se com o contato durante a passagem de bastão. A maioria dos relatos menciona a inexistência de comunicação ativa entre sucedido e sucessor, ocorrendo representações principalmente voltadas para uma comunicação passiva, em que o sucessor busca seu antecessor para tirar dúvidas; ainda assim, não ocorre comunicação em todos os casos. Em apenas um caso houve comunicação efetiva na transição de poder. Contudo, em dois outros casos foram relatadas sinergias já dentro da gestão, com boa participação do vice-coordenador e algum auxílio dos demais membros do corpo docente.

Os fatores foram analisados nos resultados de maneira separada, mas a sucessão não é representada individualmente por nenhuma das categorias analisadas, mas pelo conjunto delas que formam o processo de sucessão. Com isso, nota-se inicialmente um grande desafio para os programas de pós-graduação atrelados à disponibilidade de mão de obra disposta a assumir a função de coordenador por vontade própria. Essa dificuldade faz desencadear um efeito cascata, em que o desinteresse do corpo docente pela função prejudica a identificação de um sucessor e impossibilita a criação de um banco de talentos, sendo o mais próximo disso um conjunto de ex-coordenadores que nem sequer possuem interesse em voltar à função. Os relatos dos coordenadores que assumiram a função de maneira

indesejada pautaram principalmente a inexperiência, sendo a ausência de preparação dos docentes para a coordenação um desestimulador para a função, bem como a pouca ou nenhuma cooperação por parte de seu antecessor imediato ou dos demais membros do corpo docente. Isso posto, imagina-se que um dos possíveis motivos para a dificuldade, em alguns programas, de encontrar voluntários para a coordenação pode estar atrelado à experiência traumática proporcionada pelo exercício da função sem a devida preparação e apoio administrativo do corpo docente, dando origem a um “banco de talentos”, de ex-coordenadores que não desejam passar pela experiência novamente, mesmo possuindo conhecimento suficiente, agora.

A partir dos dados obtidos por meio de entrevistas e das reflexões proporcionadas pela análise de *templates* baseada na TCR, cruzaram-se os relatos com as definições apresentadas por Hall (1986), Ohtsuki (2012), Ferreira (2015) e Dutra et al. (2020) com os resultados, a fim de se identificar qual das três principais abordagens relatadas na evolução histórica do planejamento de sucessão – (i) planejamento de reposição, (ii) planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento e (iii) planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas da organização – vem sendo realizada nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade abordados neste estudo, atendendo ao objetivo específico (d). Devido às particularidades existentes no ambiente acadêmico público, torna-se difícil a percepção de um planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas da organização, já que isso independe da captação de clientes, não possui regras e objetivos muito claros relativos à análise de desempenho realizada pela Capes, e possui uma rigidez em sua gestão. A partir da análise dos programas, pode-se considerar apenas aqueles que adotam como estratégia informal a definição do próximo coordenador sendo o atual vice e a prática de indicações como algo próximo do planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento. Enquanto os demais programas apresentam apenas o planejamento de reposição, atribuindo a sucessão como um evento isolado, em que apenas no momento em que o mandato finaliza ou quando próximo de seu fim inicia-se uma busca pelo novo coordenador. Essa abordagem, aliada ao desinteresse pela

ocupação da função, prejudica a preparação de sucessores e reforça o atraso existente nas discussões acerca da sucessão.

O objetivo específico (e) foi atendido ao longo da análise dos resultados e desta conclusão, em que foram listadas as medidas previstas em cada um dos programas analisados, sejam elas formais ou informais, acerca da sucessão acadêmica. A comparação evidenciou que não há um consenso nas medidas existentes nos programas, além de elucidar que em boa parte dos casos a sucessão ainda é abordada como um evento isolado, em vez de um processo, apesar de existir a compreensão teórica contrária a essa abordagem por parte dos coordenadores dos programas de pós-graduação entrevistados.

Os relatos apresentados pelos coordenadores evidenciam que planejar a sucessão é algo importante, mas tornar a função algo atraente pode ser o primeiro passo para a implementação de um plano de sucessão dentro dos programas de pós-graduação. Os ônus e as barreiras identificados nas entrevistas são diversos. Contudo, traçar medidas que possam minimizá-los e tornar a função mais atraente, fazendo com que os bônus identificados pelos participantes sobreponham-se aos ônus, pode ajudar a despertar o interesse de novos membros do corpo docente pela função. Com mais interesse, torna-se possível a identificação prévia de potenciais sucessores, o que justificaria a criação de um treinamento formal para aqueles que desejam assumir a função, culminando na formação de um verdadeiro banco de talentos.

Entretanto, não é simples a tarefa de desvincular a função de coordenador como sendo algo ruim. Com isso, espera-se de maneira ambiciosa que este estudo agregue valor às discussões sobre a atuação do coordenador nos programas de pós-graduação, possibilitando a concepção de que os atuais líderes possam tornar a tarefa menos árdua para seus sucessores, mediante transição efetiva da estrutura de liderança e quebrando o paradigma existente na maioria dos casos. Espera-se, também, que as IES possam reconhecer a necessidade de estabelecer planos de sucessão como algo fundamental para o desenvolvimento dos programas de pós-graduação, garantindo a continuidade a cada troca de gestão, em vez de um

recomeço, o que obrigaria os novos coordenadores a procurar informações que poderiam ser repassadas na transição ou em treinamentos de preparação para a função, gerando atrasos e perdas de eficiência na gestão.

Os resultados deste estudo possuem limitações relacionadas às experiências dos entrevistados, bem como à necessidade de que os participantes rememorem situações ocorridas, que podem ter sido total ou parcialmente esquecidas. Outro ponto limitador deste estudo está atrelado à baixa adesão do público-alvo para participar da pesquisa, sendo necessário que ela ficasse restrita aos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade das instituições públicas, e que, vistas as diferenças existentes nos procedimentos dos programas analisados, ou seja, a não identificação de práticas consensuais na condução da sucessão, impossibilita a extensão das práticas identificadas para as demais instituições, limitando-se apenas às próprias instituições analisadas. Por fim, o estudo em questão conteve-se em identificar as estratégias diretas e/ou indiretas utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros na área contábil, voltadas para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores. Para futuras pesquisas sobre o tema, sugere-se a expansão para as instituições privadas, abranger os demais membros do corpo docente e a proposição de um plano para a sucessão dos coordenadores e de todo o corpo docente dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade.

REFERÊNCIAS

- 7Graus. (2021). Sucessão. In *Dicionário Online de Português*. 7Graus. <https://www.dicio.com.br/sucessao>
- 7Graus. (2021). Sucessor. In *Dicionário Online de Português*. 7Graus. <https://www.dicio.com.br/sucessor>
- Almeida, E. R., & Melo, M. C. O. L. (2012, 24–26 de outubro). *Implantação do processo de sucessão em uma empresa familiar de transportes: Desafios e contradições* [Apresentação de painel]. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Resende, Rio de Janeiro.
- Amburgh, J., Surratt, C. K., Green, J. S., Gallucci, R. M., Colbert, J., Zatopek, S. L., & Blouin, R. A. (2010). Succession planning in US pharmacy schools. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(5).
- American Association of Colleges of Nursing (2018). *Special survey on vacant faculty positions for academic year 2018–2019* [PowerPoint slides]. <https://www.aacnnursing.org/Portals/42/News/Surveys-ata/Vacancy18.pdf>
- American Association of Colleges of Nursing (2019, April). *Nursing faculty shortage*. [Fact Sheet]. <https://www.aacnnursing.org/News-Information/Fact-Sheets/Nursing-Faculty-Shortage>
- Antoniali, L. M. (1998, 21–23 de outubro). *Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares* [Apresentação de painel]. III SemeAd – Seminários em Administração, São Paulo, São Paulo.
- Arrieta, G. S., Barrameda, C. N., & Sudarsana, I. K. (2022). A succession planning model for academic heads. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 8(1), 113–135.
- Baker, V. L., Lunsford, L. G., & Pifer, M. J. (2018). Patching up the “Leaking leadership pipeline”: Fostering mid-career faculty succession management. *Research in Higher Education*, 60(6), 823–843.
- Balbatchevsky, E. (2005). A pós-graduação no Brasil: Novos desafios para uma política bem-sucedida. In C. Brock, & S. Schwartzman (Eds.). *Os desafios da educação no Brasil*. (pp. 285–314). Nova Fronteira.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firms. *Journal of General Management*, 3(1).
- Bauman, Z. (2008). *Medo líquido*. Jorge Zahar.
- Bernhoeft, R. (1989). *A empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. Nobel.

- Bisbee, D. C., & Miller, M. T. (2006). A survey of the literature related to executive succession in land grant universities. Online Submission.
- Borges, C. R. (2009). *Sucessão dos companheiros numa perspectiva do direito civil-constitucional* [Monografia de Bacharelado, Universidade do Vale do Itajaí].
- Bourdieu, P. (1999) *A dominação masculina*. (M. H. Kühner Trad.). Bertrand Brasil.
- Brasil. Ministério da Educação. (2021). Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior – Cadastro e-MEC. www.emec.mec.gov.br
- Brasil. Ministério da Educação. Conselho Federal de Educação. (1965). *Parecer CFE nº 977*. Definição dos cursos de pós-graduação.
- Brasil. Ministério da Educação. Conselho Federal de Educação. (1969). *Parecer CFE nº 77*. Normas do credenciamento dos cursos de pós-graduação.
- Brasil. Senado Federal. (2022). *CCT discute MP que limita uso de recursos do fundo de ciência e tecnologia*. <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/10/07/cct-discute-mp-que-limita-uso-de-recursos-do-fundo-de-ciencia-etecnologia#:~:text=A%20MP%201.136%2F2022%2C%20editada,tecnologia%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o%20no%20pa%C3%ADs>.
- Bueno, F. D. S. (1996). Minidicionário da língua portuguesa/Francisco da Silveira Bueno. *rev. e atual. por Helena Bonito C. Pereira, Rena Signer.*—São Paulo: FTD: LISA.
- Cabeço, L. C., & Requena, I. B. (2011). Critérios para a escolha do coordenador pedagógico de curso do ensino superior privado. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 6(2), 106–122.
- Cain, J. M., Felice, M. E., Ockene, J. K., Milner, R. J., Congdon, J. L., Tosi, S., & Thorndyke, L. E. (2018). Meeting the late-career needs of faculty transitioning through retirement: one institution's approach. *Academic Medicine*, 93(3), 435–439.
- Cançado, V. L., Lima, J. B. D., Muijder, C. F. D., & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 485–516.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2007). *Metodologia científica*. (6. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Chaves, V. L. J., & Amaral, N. C. (2016). Política de expansão da educação superior no Brasil-o PROUNI e o FIES como financiadores do setor privado. *Educação em Revista*, 32, 49–72.

- Chermont, N. M. D. S. F., & Fialho, L. M. F. (2021). Globalização, estado, políticas públicas e exclusão digital: Interrelacionando conceitos. *Cadernos do GPOSSHE On-line*, 4(Único).
- Chizzotti, A. (1998). Da pesquisa experimental. In A. Chizzotti, *Pesquisa em ciências humanas e sociais*, p. 25–37
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Comunelo, A. L., Espejo, M. M. S. B., Voese, S. B., & Lima, E. M. (2012). Programas de pós-graduação stricto sensu em contabilidade: Sua contribuição na formação de professores e pesquisadores. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(1), 7–26.
- Coronetti, K. C., & Gobbo, A. (2019). Através das barreiras: como a mulher consegue se estabelecer em posições de liderança na gestão universitária? *Repositório Institucional*.
- Cruickshank, V. (2018). Capacity building and succession planning. *Open Journal of Leadership*, 7, 49–56 .
- Cunha, J. V. A. (2021). Falando sobre sucessão nos programas de pós-graduação stricto sensu em contabilidade. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(86). <https://doi.org/10.1590/1808-057x202190360>
- Cunha, J. V. A., Cornachione, E. B., Jr., & Martins, G. D. A. (2008). Pós-graduação: O curso de doutorado em ciências contábeis da FEA/USP. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(48), 6-26. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000300002>
- Diniz, A. (2003). *Reforma econômica para o Brasil*. Nobel.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93–105.
- Duarte, F. D. (2006). *Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares* [Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5686>
- Duarte, F. D., & Oliveira, L. R. (2010). Desenvolvimento de ferramenta para análise de maturidade em processos sucessórios de empresas familiares. *GESTÃO. Org*, 8(1), 6–29.
- Dutra, T. A., Bose, M., Nascimento, F., & Salomão, G. R. (2020). Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional: Um estudo de casos múltiplos. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 10(1), <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.45921>

- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- Family Business Network. (2018). Superar conflitos e investir na profissionalização. <http://www.fbn-br.org.br/conteudo/materias/superar-conflitos-e-investir-na-profissionalizacao1>.
- Family Business Network. (2019). Empresas familiares assumem liderança de mercado. <http://www.fbn-br.org.br/conteudo/noticias/materias8>.
- Fang, D., & Kesten, K. (2017). Retirements and succession of nursing faculty in 2016–2025. *Nursing Outlook*, 65(5), 633–642.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Campus.
- Ferreira, M. A. A. (2015). *Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory*. [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. <https://doi.org/10.11606/T.12.2015.tde-29062015-155504>
- Filippim, E. S., Jr., Santos, S., Jr., Zulian, L. K., & Lazzarotti, F. (2018). Motivação e retenção de docentes em instituição de ensino superior comunitária. *Revista Reuna*, 23(1), 54–74.
- Flores, J. E., Jr., & Grisci, C. L. I. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração*, 47(2), 325–337.
- Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R. T. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), 15–25.
- Franceschette, L. B. (2019). *Expectativas concebidas pelo sucessor à gestão da empresa familiar*. [Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório Digital. <http://hdl.handle.net/10183/215197>
- Freyman, J., & Richomme-Huet, K. (2010). Entreprises familiales et phénomène successoral: pour une approche intégrée des modes de transmission. *Revue Française de Gestion*, 36(200), 161–179. <https://doi.org/10.3166/rfg.200.161-179>
- Gardner, T. M. (2002). In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(2), 225–237.

- Gasperi, T. N., Ferreira, D. M., & Oliveira, M. C. (2020). Dez anos de um programa de pós-graduação em contabilidade: Onde estão e o que fazem as mestras em contabilidade? *Revista Pedagógica*, 22, 1–23.
- Gonçalves, J. F. T., Moreira, K. D., Rodrigues, L., Aparecida, M., & Martins, C. B. (2016). Padronização de procedimentos: um estudo de caso em uma coordenadoria de trabalho de curso de graduação.
- Greco, L. I. (2020). *Competências gerenciais: Um estudo de caso com coordenadores de curso de pós-graduação stricto sensu da UFSM*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFSM. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/22719>
- Groves, K. S. (2018, July). Succession management capabilities: Planning for the inevitable transition of executive talent. *Proceedings of the Academy of Management* (Vol. 2018, N° 1, p. 15773). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.15773abstract>
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235–265.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family businesses: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Hannonen, T. (2013). Management succession in family-owned SMEs: Learning from failure.
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing*, 19, 437–463.
- Huang, T.-C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736–747. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006508>
- Keller, K. (2018). Building the case for succession planning in higher education: A study of succession planning pilots within the Minnesota state colleges and universities system. *Culminating Projects in Higher Education Administration*. 25. https://repository.stcloudstate.edu/hied_etds/25. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of St. Cloud State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Higher Education Administration
- Kerfoot, D., & Knights, D. (1996). The best is yet to come? The quest for embodiment in managerial work. *Men as Managers, Managers as Men*, 78-98.
- King, N (2004) Using templates in the thematic analysis of text, in C.Cassell and G.Symon (Eds.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). *Metodologia científica*. Atlas.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations*. Harvard Business School Press.
- Lima, H. C. (2021). O déficit da contabilidade: A falta de interesse dos estudantes na área acadêmica. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 12(3), 134–147.
- Lima, J. C. B. (2020). *Revezamento 4x100 metros: Uma revisão integrativa*. [Tese de Doutorado, Universidade Nove de Julho]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. (5a ed.). Pioneira.
- Loureiro, M. M. F. (1999). *O problema da sucessão nas empresas familiares: O caso da indústria dos moldes* (Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa).
- Luna, G. (2012). Planning for an American higher education leadership crisis: The succession issue for administrators. *International Leadership Journal*, 4(1), 56–79.
- Macedo, L. S. S. (2019). *Trabalho, vida fora do trabalho e adiamento da aposentadoria para docentes universitários*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.
- Maillard, N. A. P. G. (2020). *Processo sucessório nas organizações públicas brasileiras* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. <https://doi.org/10.11606/T.12.2020.tde-20072020-161044>
- Marcon, S. R. A. (2008). Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/91270>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5. ed.). Atlas.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Técnicas de pesquisa*. (8. ed.) Atlas.
- Martins, C. B., Maccari, E. A., Storopoli, J. E., Almeida, M. I. R., & Riccio, E. L. (2012). A influência do sistema de avaliação nos programas de pós-graduação stricto sensu brasileiro. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 5(3), 155–178.
- McChesney, J., & Bichsel, J. (2020). O envelhecimento do corpo docente do curso de estabilidade no ensino superior: Implicações para a sucessão e a

diversidade. College and University Professional Association for Human Resources.

- Michel, M. H. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em ciências contábeis*. (2. ed.). Atlas.
- Morosini, M. C. (2009). A pós-graduação no Brasil: Formação e desafios. *Revista Argentina de Educación Superior*,(1), 125–152.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Naganga, C. S. N., Botinha, R. A., Miranda, G. J., & Leal, E. A. (2016). Mestres e doutores em contabilidade no Brasil: uma análise dos componentes pedagógicos de sua formação inicial. *REICE – Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(1), no prelo.
- Ohtsuki, H. C. (2012). *Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: Um estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2013.tde-26112013-203629>
- Oliveira, D. D. P. R. (2006). *Empresa familiar*. (2. ed.). Atlas.
- Oltramari, A. P. (2015). Transição na carreira e a quantofrenia: um estudo de caso com coordenadores de mestrado e doutorado de uma IES privada. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas [recurso eletrônico]*, 5(2), 200–210.
- Onuma, F. M. S., Zwick, E., & Brito, M. J. (2015). Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: Uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 106–120.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Patrus, R., Dantas, D. C., & Shigaki, H. B. (2015). O produtivismo acadêmico e seus impactos na pós-graduação stricto sensu: Uma ameaça à solidariedade entre pares?. *Cadernos Ebape.br*, 13(1), 1–18.
- Pereira, V. H., Cunha, J. V. A., Avelino, B. C., & Cornaccione, E. B., Jr. (2021). Percepção de pós-graduandos sobre os motivos que contribuiriam para a evasão de estudantes dos cursos stricto sensu em contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.182882>
- Perlmutter, D. D (2018a). Admin 101. The Chronicle of Higher Education. <https://www.chronicle.com/specialreport/Admin-101/115?cid=RCPACKAGE>

- Perlmutter, D. D. (2018b). Administration 101: Deciding to lead. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved June 14, 2018 from <https://www.chronicle.com/article/Administration-101-Deciding/238757>
- Peroni, C. (2020). *Conflitos decorrentes do processo sucessório em empresa familiar: Um estudo de caso*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Passo Fundo].
- Phillips, L. K. (2021). Succession planning in nursing education. *Nursing Outlook*, 69(1), 32–42.
- Popoff, F. (1997). O desafio da sucessão. *HSM Management*. São Paulo, Setembro/Outubro.
- Quiroga, G. M. M. (2011). Análise da prestação de serviço de consultoria sob o enfoque da transferência do conhecimento.
- Rayburn, W., Grigsby, K., & Brubaker, L. (2016). The strategic value of succession planning for department chairs. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 91, 465.
- Rodrigues, A. C. A. L., & Villardi, B. Q. (2017). Formação do docente para a gestão universitária: uma análise indutiva dos professores gestores da pós-graduação stricto sensu da UFRRJ. *Revista Foco*, 10(2), 208–232.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C., & Brower, M. (2005). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow*. (2nd ed.). Praeger.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. (4th ed.). Amacom.
- Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. (5th ed.). American Management Association.
- Salgado, M. S. (2020). Desafios da coordenação de um programa de pós-graduação: relato de uma experiência. *RBPG. Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 16(35).
- Santos, C. M. D. (2003). Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. *Educação & Sociedade*, 24, 627–641.
- Santos, E. A., & Almeida, L. B. (2016, 4 a 7 de junho). Fatores determinantes da intenção de escolha da carreira na área de contabilidade: Um estudo sob o enfoque da teoria do comportamento planejado. *Anais do décimo congresso da Anpcont*. Anpcont.
- Scheffer, A. B. B. (1995). Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*, 30(3), 80–90.

- Shahin, M. A., & Suliman, A. S. (2022). Succession planning at a medical academic college in Saudi Arabia: a mixed research design. *Saudi J Nurs Health Care*, 5(5), 107–113.
- Siqueira, R. F. B., Miranda, A. R. A., Ribeiro, F. T. F., & Cappelle, M. C. A. (2016). A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 9(2), 49–69.
- Skarupski, K. A., Welch, C., Dandar, V., Mylona, E., Chatterjee, A., & Singh, M. (2018). Late-career expectations: A survey of full-time faculty members who are 55 or older at 14 US medical schools. *Academic Medicine*, 95(2), 226–233.
- Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. (2020). Ciência brasileira sofre com cortes de verbas e encara cenário dramático para pesquisas em 2021. <http://portal.sbpcnet.org.br/noticias/ciencia-brasileira-sofre-com-cortes-de-verbas-e-encara-cenario-dramatico-para-pesquisas-em-2021/>.
- Sonnenfeld, J. A. (1988). *The hero's farewell: What happens when CEOs retire*. Oxford University Press.
- Sonnenfeld, J. A., & Spence, P. L. (1989). The parting patriarch of a family firm. *Family Business Review*, 2(4), 355–375.
- Souza, E. M. D. (2014). *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: Uma abordagem teórico-conceitual*. Edufes.
- Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. (5. ed.). Campus.
- Stefano, S. R., Rios, A. P., Zampier, M. A., & Costa, Z. F. (2019). A importância da sucessão de lideranças em cooperativas. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* 9(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i2.38675>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firms. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Teston, S. F., Filippim, E. S., & Bencke, F. F. (2016). Aprendendo a ser sucessor: Um olhar sobre a experiência. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 155–174.
- Tonon, L., Camillis, P. K., Marques, J. R., & Grisci, C. L. I. (2013). Trabalho, arte e a vivência de dilemas contemporâneos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 14(1).
- Tucker, C. A. (2020). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, 36(5), 334–342.
- Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF, 2016). *Provas de revezamento*. <https://www2.ufjf.br/ufjf2016/atletismo-olimpico/provas-de-revezamento/>.

- Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2011). Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: Um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 834–854. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000500004>.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345.
- Zattoni, A. C. B. R. (2022). O coordenador de curso do ensino superior e suas atribuições: Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação. Universidade São Francisco - USF, Itatiba/SP.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) coordenador(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada “Características do Processo Sucessório nos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em Contabilidade no Brasil”, desenvolvida por pesquisadores do Centro de Pós-Graduação em Contabilidade (Cepcon), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da UFMG. A duração média do preenchimento deste Questionário é de 10 minutos.

Não há qualquer custo ou deslocamento para participação neste projeto, cujo objetivo é identificar as estratégias, diretas ou indiretas, utilizadas pelos programas de pós-graduação brasileiros na área contábil para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores.

A coleta de dados acontecerá por meio de questionário *online*. A sua participação ocorrerá respondendo o instrumento disponibilizado na plataforma GoogleForms® de maneira gratuita. O questionário é composto de três seções que incluem dados sociodemográficos, perguntas a respeito do processo sucessório dentro da instituição de ensino em que atua e convite para participar de entrevista posterior.

A análise de dados será realizada mediante as respostas obtidas no questionário, em busca de visualizar as estratégias diretas ou indiretas utilizadas pelo programa na sucessão de sua coordenação. As respostas serão comparadas entre os grupos identificados com intuito de verificar se existem diferenças entre os tipos de instituições e cursos. Adicionalmente, será realizada a verificação entre o que é desejável na literatura e o observado no questionário.

No que se refere aos benefícios, o desenvolvimento deste estudo possibilitará compreender o estado da sucessão acadêmica nos programas de pós-graduação

stricto sensu em contabilidade, além de oferecer um melhor direcionamento para o comportamento das instituições de ensino e dos docentes, auxiliando na manutenção da qualidade do ensino à medida que possibilita identificar e minimizar os efeitos de uma sucessão não planejada. Além de contribuir para a produção de conhecimento sobre o processo de sucessão nos programas de pós-graduação e nas instituições de ensino como um todo.

Os riscos (físicos ou psíquicos) são mínimos, embora existam. Caso escolha contribuir com a investigação, é importante saber que, ao longo do questionário, você encontrará questões que podem trazer recordações sensíveis, trazendo-lhe desconforto. Caso isso aconteça, você poderá pausar o preenchimento das questões, adiar a sua participação ou, até mesmo, desistir de contribuir com o estudo, sem qualquer penalidade. Existe também o risco de quebra de sigilo do questionário, apesar do acesso às respostas serem restritas ao pesquisador e sua orientadora, sendo tomados os devidos cuidados para evitá-lo. Após a tabulação das respostas haverá a eliminação do questionário dos meios eletrônicos, para prevenir vazamentos dos dados.

As questões acima esclarecidas, informamos que os aspectos éticos envolvidos na pesquisa seguem os preceitos da resolução 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Você receberá esclarecimentos sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária, e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Os pesquisadores irão tratar sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados serão publicados em uma dissertação de mestrado e possivelmente em revistas científicas. Seu nome ou o material que identifique sua participação não será liberado sem sua permissão. Não haverá sua identificação em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Além disso, qualquer dano percebido pelo participante em decorrência do estudo será passível de indenização, conforme determinações estabelecidas na Resolução 466/2012.

A pesquisa possui como coordenadora responsável a professora Dra. Jacqueline Veneroso Alves da Cunha e o mestrando Pablo Henrique de Oliveira Queiroz. Para requisitar os resultados do trabalho, ou para tirar qualquer dúvida sobre a investigação, envie *e-mail* para jvac@face.ufmg.br ou pablohoqueiroz@gmail.com. Se preferir, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável por meio dos telefones: (31) 99213-9674 e (31) 98505-0550. Os pesquisadores podem ser encontrados, ainda, no endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627, Pampulha – FACE, sala 2039, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

Poderá, ainda, procurar esclarecimentos gerais sobre a pesquisa com o Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), da Universidade Federal de Minas Gerais, no endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627, Unidade Administrativa II, 2º andar, Sala 2005, Campus Pampulha, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Telefax: (31) 3409-4592 / e-mail: coep@prpq.ufmg.br, horário de atendimento: 09:00 às 11:00 / 14:00 às 16:00, em caso de dúvidas ou notificação de acontecimentos não previstos.

Tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios inerentes à minha participação, concordo em dele participar e para isso eu dou o meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo.

Ao clicar no botão abaixo, você concorda em participar da pesquisa nos termos aqui apresentados. Caso tenha interesse, você pode imprimir esta página para armazenamento ou solicitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em PDF pelos e-mails jvac@face.ufmg.br ou pablohoqueiroz@gmail.com.

Você está ciente do exposto, e deseja participar da pesquisa?

() Sim

() Não

PRIMEIRA PARTE: IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome completo:

Informe a sua idade em anos:

Gênero:

() Masculino

() Feminino

() Agênero/Não binário ou Outros

() Não desejo declarar

Tempo de atuação na área acadêmica em anos:

Atualmente, você atua na coordenação do programa?

SEGUNDA PARTE: PROCESSO DE SUCESSÃO

1-) O PPGC possui regras relacionadas à sucessão do coordenador já constituídas (mandato pré-estabelecido, alternância entre linhas de pesquisa, por exemplo)?

() Sim

() Não

2-) Se sua resposta anterior foi sim, por favor, cite quais.

3-) Você percebe interesse do grupo de docentes do programa em assumir a liderança da coordenação?

() Sim

() Não

4-) Se respondeu sim, por favor, cite algumas das atitudes percebidas nos docentes que demonstram tal interesse.

5-) O programa conta com docentes que estão preparados para assumir a coordenação de maneira imediata?

() Sim

() Não

6-) Se sua resposta foi não, como o programa administraria a saída inesperada do coordenador?

7-) Que esforços consistentes o programa faz para identificar sucessores candidatos em potencial para a posição de liderança da coordenação?

8-) Quais são os obstáculos que um líder poderia encontrar em relação às suas responsabilidades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) dentro do programa?

9-) É identificável a cooperação entre docentes seniores e aqueles em início e meio de carreira, como uma forma de mentoria ou preparação para os cargos de liderança?

() Sim

() Não

10-) Se sua resposta foi sim, por meio de quais atitudes?

TERCEIRA PARTE: CONVITE PARA ENTREVISTA

Você aceita participar de uma entrevista por videoconferência a ser agendada posteriormente?

() Sim

() Não

Caso aceite participar da entrevista, deixe o *e-mail* pelo qual deseja ser contatado.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar, no formato virtual, de uma pesquisa intitulada “Desafios e impactos do processo de sucessão de professores do Núcleo Docente Permanente (NDP) na qualidade e organização dos programas de pós-graduação em contabilidade”, desenvolvida por pesquisadores do Centro de Pós-Graduação em Contabilidade (Cepcon) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFMG.

Não há qualquer custo ou deslocamento para participação neste projeto, cujo objetivo é identificar e analisar os desafios e impactos da sucessão de professores-pesquisadores para a qualidade e organização dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Contabilidade no Brasil. Como os dados serão coletados de forma virtual, serão seguidas todas as orientações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), apresentadas no OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS.

A coleta de dados acontecerá por meio de uma entrevista semiestruturada presencial e/ou a partir de plataformas digitais de reunião, como *Meets*, *Zoom* e *Teams*. A entrevista, caso consentida, será gravada para posterior transcrição. Seguindo as orientações do OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, as gravações realizadas nesta etapa da pesquisa serão, após a transcrição, apagadas, não permanecendo em qualquer plataforma virtual, a fim de evitar qualquer vazamento de dados. As transcrições em word serão armazenadas em arquivo eletrônico pela pesquisadora responsável pelo projeto por um período de 5 (cinco) anos. O material transcrito será analisado por meio de técnicas qualitativas, como análise de *templates* e codificação. Será utilizado o software *NVivo* para este fim. Os resultados obtidos pela sua entrevista serão triangulados com a literatura e com os achados coletados a partir da entrevista de outros participantes.

O roteiro de entrevista semiestruturada é composto por dois macros contextos. No primeiro, serão apresentadas questões gerais sobre o processo sucessório no programa de pós-graduação em que você atua. Na segunda parte, por sua vez, serão tratados assuntos sobre a preparação de líderes emergentes no seu programa de pós-graduação. Estima-se uma duração de 30 a 45 minutos para a entrevista.

No que se refere aos benefícios, o desenvolvimento deste estudo possibilitará compreender o estado da sucessão acadêmica nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Contabilidade, além de oferecer um melhor direcionamento para o comportamento das instituições de ensino e dos docentes, auxiliando na manutenção da qualidade do ensino à medida que possibilita identificar e minimizar os efeitos de uma sucessão não planejada. Além de contribuir para a produção de conhecimento sobre o processo de sucessão nos programas de pós-graduação e nas instituições de ensino como um todo.

Os riscos (físicos ou psíquicos) são mínimos, embora existam. Caso escolha contribuir com a investigação, é importante saber que, ao longo da entrevista, você encontrará questões que podem trazer recordações sensíveis, trazendo-lhe desconforto. Caso isso aconteça, você poderá interromper a sua participação, adiá-la ou, até mesmo, desistir de contribuir com o estudo, sem qualquer penalidade. Existe também o risco de quebra de sigilo dos dados coletados, apesar do acesso à gravação da entrevista ser restrita à pesquisadora responsável pelo estudo, sendo tomados os devidos cuidados para evitá-lo.

Com as questões acima esclarecidas, os aspectos éticos envolvidos na pesquisa seguem os preceitos da Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Você receberá esclarecimentos sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária, e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefício. Os pesquisadores irão tratar sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados serão publicados em comunicações científicas, como conferências e periódicos especializados. Seu nome e o material que identifique sua participação

não serão liberados em nenhuma circunstância. Não haverá sua identificação em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Além disso, qualquer dano percebido pelo participante em decorrência do estudo será passível de indenização, conforme determinações estabelecidas na Resolução nº 466/2012, do CNS.

A pesquisa possui como coordenadora responsável a Profa. Dra. Jacqueline Veneroso Alves da Cunha. Para requisitar os resultados do trabalho, ou para dirimir qualquer dúvida sobre a investigação, envie *e-mail* para jvac@face.ufmg.br. Se preferir, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável por meio do telefone (31) 99213-9674. A pesquisadora pode ser encontrada, ainda, no endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627, Pampulha – FACE, sala 2039, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

Poderá, ainda, em caso de dúvidas sobre questões de caráter ético, procurar esclarecimentos gerais sobre a pesquisa com o Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), da Universidade Federal de Minas Gerais, no endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627, Unidade Administrativa II, 2º andar, sala 2005, Câmpus Pampulha, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, Telefax (31) 3409-4592 / *e-mail*: coep@prpq.ufmg.br. Horário de atendimento: das 9:00h às 11:00 e das 14:00h às 16:00h.

Caso a entrevista ocorra por meio de plataforma digital, o presente TCLE será encaminhado assinado via *e-mail* ao participante, que deverá devolver a via assinada para a pesquisadora responsável.

Local e Data

Profa. Dra. Jacqueline Veneroso Alves da Cunha

Participante

ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1-) Na minha percepção, planejamento de sucessão acadêmica consiste em...**
- 2-) O curso/programa possui medidas de sucessão do coordenador e de professores já constituídas?**
- 3-) Acredita que seja necessária a implementação de um planejamento de sucessão acadêmica para coordenadores?**
- 4-) Qual a importância de um planejamento de sucessão estabelecido para um programa educacional bem-sucedido?**
- 5-) Historicamente como o programa tem lidado com as alterações de coordenadores?**
- 6-) O curso/programa possui medidas para contornar situações em que há o desligamento abrupto do coordenador?**
- 7-) O curso/programa possui um banco de talentos de potenciais coordenadores?**
- 8-) Para você, os indivíduos que compõem o banco de talentos com potencial de ocupar o cargo de coordenador possuem habilidades e conhecimentos apropriados caso uma vaga surja abruptamente?**
- 9-) Quando ocorre uma saída abrupta de um coordenador, qual processo para a substituição? Já aconteceu alguma situação assim?**
- 10-) O curso/programa possui medidas para auxílio aos desligamentos planejados, principalmente àqueles relacionados a aposentadoria?**

11-) Você percebe que o programa está preparado/atento para substituir aqueles que podem se aposentar nos próximos cinco anos por um membro do banco de talentos do departamento?

12-) Como o programa prepara líderes em potencial para o cargo de coordenação por meio de avaliação de habilidades de liderança, educação ou desenvolvimento de carreira?

13-) Em sua opinião, as medidas citadas na questão anterior são suficientes para preparar os docentes para assumirem a coordenação de maneira imediata? E no longo prazo?

14-) Quais os critérios você avaliou para se candidatar/decidir assumir o cargo de coordenador(a) na instituição?

15-) Quais os ônus e bônus que o cargo de coordenador(a) lhe oferece?

16-) Você tem conhecimento dos requisitos para ser um coordenador de acordo com o curso/programa?

17-) Quais são as principais barreiras que um líder em potencial pode encontrar dentro do programa/curso?

18-) Você percebe cooperação entre docentes seniores e aqueles em início e meio de carreira como uma forma de mentoria ou preparação?

19-) Você percebe cooperação entre docentes com experiência na coordenação e aqueles em início e meio de carreira como uma forma de mentoria ou preparação?

20-) Você percebe interesse do grupo de docentes do programa em assumir a liderança da coordenação?

21-) Caso queira acrescentar algum detalhe que acredita ser relevante para a pesquisa, sinta-se à vontade.