

# Quem quer ser coordenador? Sucessão em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Contabilidade no Brasil

**Pablo Henrique de Oliveira Queiroz**

<https://orcid.org/0000-0001-6267-675X> | E-mail: [pablohoqueiroz@gmail.com](mailto:pablohoqueiroz@gmail.com)

**Jacqueline Veneroso Alves da Cunha**

<https://orcid.org/0000-0003-2522-3035> | E-mail: [jvac@face.ufmg.br](mailto:jvac@face.ufmg.br)

**Samuel de Oliveira Durso**

<https://orcid.org/0000-0003-0016-3611> | E-mail: [sodurso@face.ufmg.br](mailto:sodurso@face.ufmg.br)

## Resumo

**Objetivo:** Investigar as estratégias, formais e/ou informais, utilizadas pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* brasileiros da área de Contabilidade para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores.

**Método:** Aplicação de questionário e entrevistas semiestruturadas com coordenadores de programas de pós-graduação *stricto sensu* da área contábil do Brasil.

**Resultados:** Entre os resultados destaca-se a presença de um banco de talentos que é formado por um grupo de ex-coordenadores, sendo rara a identificação, dentre os demais membros do corpo docente, de interesse em assumir a função de coordenação. Com isso, apesar de ser relatada a existência de profissionais com capacidade para assumir a função, na maioria dos casos, não há motivação prévia para a ocupação do cargo, o que pode sugerir baixos incentivos. Apenas um programa relatou apresentar um processo estruturado para a sucessão, representado pela oferta de cursos pedagógicos e administrativos por parte da universidade, porém de abrangência genérica.

**Contribuições:** Os achados deste estudo fortalecem a formação em Contabilidade, na medida em que permitem compreender as nuances relacionadas com a atração e retenção de docentes no cargo de coordenação em programas *stricto sensu*, contribuindo para a sustentabilidade da pós-graduação da área.

**Palavras-chave:** Sucessão; Pós-graduação *stricto sensu*; Coordenação; Ciências contábeis.

Os autores agradecem o apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Recebido em 1/9/2025. Pedido de Revisão em 18/11/2025. Resubmetido em 17/12/2025. 9/1/2026 por Simone Alves da Costa, Doutora (Editora assistente) e por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 29/04/2026. Organização responsável pelo periódico: ABRACICON.

## 1 Introdução

Os estudos sobre a sucessão datam da década de 1960, inicialmente pautados nas empresas familiares. No ambiente acadêmico, a sucessão é ainda pouco explorada, limitando-se a algumas pesquisas em áreas médicas nos EUA, centradas na substituição de líderes acadêmicos e de docentes que estão próximos à aposentadoria (Amburgh et al., 2010; Luna, 2012; Fang & Kesten, 2017; Skarpuski et al., 2018; Baker et al., 2018). A escassez de docentes qualificados para a substituição e falhas no planejamento foram os pontos de atenção mais identificados por Amburgh et al. (2010) em processos sucessórios.

No Brasil, nos Programas de Pós-Graduação (PPGs) *Stricto Sensu* em Contabilidade, em especial, a preocupação em relação à escassez de profissionais surge, principalmente, devido à falta de atratividade do mercado acadêmico e à iminente aposentadoria dos pesquisadores em exercício. Estes fatores podem comprometer os PPGs, caso não seja implementado um processo de sucessão estratégico e planejado. Segundo Lima (2021), os atuantes na Contabilidade têm uma forte tendência a valorizar a perspectiva corporativa, que oferece remuneração mais vantajosa.

Assim, discutir sucessão nos PPGs em Contabilidade vai além da escassez de docentes, perpassa a ocupação de cargos administrativos e dos espaços acadêmicos. No âmbito acadêmico, a sucessão está diretamente relacionada à continuidade das pesquisas, à estruturação das disciplinas, ao delineamento das orientações, e à ocupação de lideranças em entidades representativas como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (Anpcont), editorias de periódicos, dentre outras. Aspectos relacionados às escolhas de novos coordenadores de curso, chefias de departamento, estão no âmbito administrativo.

Especificamente nas instituições públicas, quando o corpo docente não é capaz de assumir as funções de coordenação, torna-se ainda mais complexo e desafiante o fenômeno analisado, devido à impraticabilidade da imediata contratação externa. Dessa forma, é essencial o planejamento do processo de sucessão, uma vez que ele facilita a identificação antecipada de docentes interessados na função de coordenação, possibilita a formação de um banco de talentos e a preparação dos futuros integrantes (Tucker, 2020).

A lente utilizada para estudar o fenômeno da sucessão é uma analogia com a Teoria da Corrida de Revezamento (TCR), utilizada por Dyck et al. (2002). A TCR compara o processo sucessório com a corrida de revezamento 4 x 100 metros com o intuito de compreendê-lo na sua plenitude. A partir dessa perspectiva, o objetivo desta pesquisa foi identificar as estratégias, formais e/ou informais, utilizadas pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* brasileiros da área de Contabilidade para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores.

Esta pesquisa se justifica, inicialmente, por discutir uma temática desafiadora – o processo de sucessão em PPG em Contabilidade, imprescindível na manutenção da sustentabilidade da pós-graduação na área. Adicionalmente, destaca-se o momento *tão oportuno*. Passados mais de 50 anos da criação do primeiro mestrado em Contabilidade na Universidade de São Paulo (USP) e com mais de 30 outros programas entre mestrados e doutorados acadêmicos e profissionais, as discussões sobre sucessão são incipientes, principalmente no âmbito administrativo, mesmo já sendo realidade em algumas instituições.

Este estudo agrega valor às discussões sobre a atuação do coordenador nos programas de pós-graduação, possibilita a concepção de que os atuais líderes possam tornar a tarefa menos árdua para seus sucessores, mediante transição efetiva da estrutura de liderança e quebra o paradigma existente na maioria dos casos. Além disso, a compreensão da necessidade de implementação de um plano de sucessão contribui para a constituição de um banco de talentos, o que facilita o processo sucessório, além de colaborar com estratégias de transição de poder, minimizando, dessa forma, os efeitos negativos da sucessão.

## 2 Referencial Teórico

A literatura discute a 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. 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 (Maillard, 2020). A Teoria da Corrida de Revezamento (TCR) foi a lente escolhida para analisar este fenômeno.

### 2.1 Teoria da Corrida de Revezamento

Uma forma de compreender o funcionamento de um processo de sucessão é por meio de uma analogia com a TCR, utilizada por Dyck et al. (2002). A TCR traz a comparação do processo sucessório com a corrida de revezamento 4x100 metros e objetiva compreender, amplamente, 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: sequência, tempo, técnica de passagem de bastão e comunicação.

Por analogia, em uma organização, a escolha do sucessor deve considerar as necessidades internas e do ambiente, para estabelecer os requisitos em busca do sucessor mais adequado (Maillard, 2020). Quanto à duração da passagem de bastão do titular para o sucessor, o ambiente é decisivo e determinará essa duração, juntamente com a cooperação dos envolvidos (Hannonen, 2013). As técnicas de passagem de bastão são vinculadas à transição do poder, relacionando-se à transferência dos benefícios e das obrigações, bem como às formas de preparação do sucessor (Duarte, 2006; Teston et al., 2016; Phillipis, 2021), além da preparação do titular para seu desligamento (Flores & Grisci, 2012; Cain et al., 2018; Macêdo, 2019). Por fim, a comunicação entre titular e sucessor deve possibilitar a transferência harmônica e cooperativa, de modo a representar o nível de confiança entre ambos, podendo proporcionar um cenário amistoso e facilitador nesse processo (Hannonen, 2013). A Figura 1, apresenta essas ligações.

Fatores	Corrida de revezamento	Analogia com a sucessão
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: elaborada com base em Dyck et al. (2002), Hannonen (2013), UFJF (2016) e Lima (2020).

**Figura 1.** Vinculação dos domínios de origem e destino da TCR

Importante destacar que, para o entendimento da TCR, é primordial o reconhecimento da sucessão como um processo, e não como um evento pontual. A efetiva sucessão ocorrerá quando houver a passagem de bastão, mas apenas esse fato não é suficiente para definir sua complexidade. 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 (Lansberg, 1999).

## 2.2 Processo de sucessão

Os estudos sobre a sucessão datam da década de 1960, inicialmente pautados nas empresas familiares. São três as principais abordagens históricas, a saber: (a) planejamento de reposição, (b) planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento e (c) planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas da organização, sendo este último reconhecido como desejável (Hall, 1986; Ohtsuki, 2012).

As três abordagens demonstram como o pensamento sobre o processo de sucessão evoluiu ao longo do tempo. Nesse contexto, a literatura indica a mudança de um foco na substituição corretiva de um indivíduo, para um processo planejado em busca de garantir o desenvolvimento da instituição e do sucessor, até alcançar o patamar de um processo intrínseco à gestão, 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).

No ambiente acadêmico, a sucessão é ainda pouco explorada, limitando-se a algumas pesquisas em áreas médicas nos EUA, centradas na substituição de líderes acadêmicos e de docentes que estão próximos à aposentadoria (Amburgh et al., 2010; Luna, 2012; Fang & Kesten, 2017; Skarpuski et al., 2018; Baker et al., 2018). Desde 2010, com o estudo desenvolvido por Amburgh et al. (2010), evidenciou-se um período conturbado para as Instituições de Ensino Superior (IES) em farmácia nos EUA. Devido à escassez de docentes qualificados para substituição, identificaram-se falhas no processo de planejamento de sucessão e ausência de uma estrutura formal para sua realização em todas as quinze instituições abrangidas.

No estudo de Fang e Kesten (2017), foi constatado 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, o que indica atraso no processo de sucessão dentro das instituições de ensino e o prolongamento da vida profissional desses docentes.

Além da implicação para a sucessão de docentes trazida pela aposentadoria, a *American Association of Colleges of Nursing* (AACN, 2018, 2019) evidencia a redução do corpo docente, com a disputa travada entre o mercado e a academia, em que, geralmente, o profissional é atraído para o mercado, que oferece remuneração mais vantajosa. Nesse cenário, considerando as consequências da aposentadoria em massa e da falta de profissionais para substituição dos titulares, a falta de um processo sucessório estruturado tem gerado preocupações globais, uma vez que essa ausência pode afetar a academia, independentemente do país e do campo do conhecimento (Fang & Kesten, 2017; Tucker, 2020).

Para a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, em especial, a preocupação em relação à escassez de profissionais surge devido à falta de atratividade do mercado acadêmico e à iminente aposentadoria dos pesquisadores em exercício (Cunha, 2021; Amaral et al., 2022). Esses fatores podem comprometer os cursos de mestrado e doutorado no país, caso não seja implementado um processo de sucessão estratégico e planejado, que permita garantir a continuidade dos PPGs, principalmente relacionada à liderança da área e à reposição de docentes em um ambiente não controlado, nas instituições públicas, as quais são as responsáveis pela oferta da maioria dos PPG de Contabilidade.

No âmbito da formação em Ciências Contábeis, os desafios podem ser ainda maiores. Isso porque, segundo Lima (2021), os atuantes na área têm uma forte tendência a valorizar a perspectiva corporativa, o que pode decorrer, inclusive, das dificuldades relacionadas ao ingresso profissional no âmbito acadêmico. Nessa perspectiva, o estudo realizado por Gasperi et al. (2020) com 36 mestres em Contabilidade no Brasil, revelou que, antes de obterem a titulação, apenas 16,7% desses participantes exerciam atividades como docentes. No entanto, passados 10 anos após a conclusão do curso, essa proporção aumentou para 30,6%, indicando um crescimento de 13,9 p.p. Esses números evidenciam os desafios enfrentados pelos profissionais no ingresso na carreira acadêmica, bem como as possíveis atratividades oferecidas pelo ambiente corporativo, visto que, após a formação, apenas mais cinco mestres da amostra do estudo tornaram-se docentes. Cabe destacar que, devido ao baixo número de doutores em Contabilidade no país, em algumas instituições, o mestrado se tornou suficiente para lecionar, o que pode ser temerário, visto que a pós-graduação na área de Contabilidade é negligente quanto à formação de professores. Estudos comprovam que são poucos os PPG que oferecem disciplinas relacionadas à formação para a docência (Laffin & Gomes, 2016; Nganga et. al, 2022)

Ainda, Amaral et al. (2022) identificaram que dos 439 docentes do NDP atuantes em algum dos PPGs da área contábil, em 2020, 78 alcançariam idade igual ou superior a 60 anos em 2022. Ao considerar o limite de 55 anos ou mais, esse valor sobe para 147 professores (33%) e para o limite de 50 anos ou mais, o número é de 233 (53%).

Outra preocupação presente nesse ambiente e que interfere negativamente na formação de docentes é a elevada evasão nos cursos *stricto sensu* da área, fenômeno evidenciado por Pereira et al. (2021), e que também pode gerar reflexos negativos para o processo de sucessão. A evasão nos cursos de mestrado e doutorado não apenas representa a perda de estudantes, mas também implica na saída de potenciais talentos que poderiam contribuir para a academia e para o avanço do conhecimento em suas respectivas áreas.

Adicionalmente, quando o corpo docente não é capaz de assumir funções acadêmicas e administrativas nas IES públicas, torna-se ainda mais complexo e desafiante o fenômeno analisado, devido à impraticabilidade de imediata contratação externa. Dessa forma, torna-se essencial o planejamento do processo de sucessão, uma vez que ele facilita a identificação antecipada de docentes interessados nessas funções, possibilitando a formação de um banco de talentos e a preparação dos futuros integrantes (Tucker, 2020).

Com um banco de talentos, cria-se uma força organizacional por meio da retenção de conhecimento institucional, que facilita uma transição mais suave do papel desempenhado pelo sucedido (Rothwell, 2016). Em adição ao banco de talentos, faz-se necessária a construção de um planejamento da sucessão que aborde a mentoria, na qual o titular pode auxiliar no desenvolvimento de seu sucessor (Tucker, 2020).

Outro ponto a se considerar sobre o fenômeno da sucessão é que a IES, mesmo com um processo de passagem do bastão bem estabelecido, ainda pode ser surpreendida com um desligamento abrupto, pelo falecimento ou desvinculação da instituição, de modo a reforçar ainda mais a necessidade de um banco de talentos que possibilitará minimizar os efeitos desse processo (Rayburn et al., 2016).

Sendo assim, conforme destaca Marcon (2008), as IES precisam estabelecer um processo de sucessão planejado, de maneira que seja demonstrado aos seus integrantes qual é a função de cada cargo na estrutura da organização. Para que isso seja possível, contudo, torna-se importante o desenvolvimento de um plano de sucessão formal, no qual sejam apresentadas as oportunidades de evolução de carreira a partir da atuação em cargos de gestão, tornando essas funções mais atrativas no âmbito acadêmico e, não apenas um fardo para os docentes.

Para a pós-graduação em Contabilidade, em especial, as consequências decorrentes da ausência de um planejamento de sucessão, tais como a falta de identificação e preparo de um sucessor coordenador, podem gerar ameaças, inclusive, para a continuidade dos PPGs, e, portanto, para a formação de docentes para a área (Cunha, 2021).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo exploratório, utilizou como estratégia de pesquisa o levantamento (questionário e entrevistas) e foi analisado por meio de uma abordagem majoritariamente qualitativa (análise de *templates*). A população foi composta pelos coordenadores dos PPGs em Contabilidade no Brasil.

Na Plataforma Sucupira (em 06/06/2022), foram identificados 38 PPGs distribuídos por 16 unidades federativas do Brasil, 76% voltados exclusivamente para pós-graduação acadêmica, e 24% à pós-graduação profissional.

Tendo em vista o envolvimento de seres humanos nesta pesquisa, fez-se necessário submeter o protocolo de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (Coep) da IES de origem dos pesquisadores, sendo emitido o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) número 55389422.1.0000.5149. Após a aprovação do Coep e definida a população-alvo da investigação, buscaram-se os *e-mails* dos coordenadores, mediante consulta à Plataforma Sucupira, aos *websites* das IES e aos PPGs e via contato telefônico com as respectivas secretarias.

O questionário foi dividido em 5 seções (Apêndice A). A primeira delas contemplou o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), 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 PPGs *stricto sensu* em Contabilidade, além de possibilitar a caracterização dos respondentes quanto ao gênero, à idade e ao 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 PPGs, baseadas na literatura precedente (Rothwell et al., 2005; Bisbee & Miller, 2006; Amburgh et al., 2010; Luna, 2012; Oltramari, 2015; Rayburn et al., 2016; Siqueira et al., 2016; Rodrigues & Villardi, 2017; Baker et al., 2018; Perlmutter, 2018a, 2018b; Coronetti & Gobbo, 2019; Tucker, 2020; Greco, 2020; Shahin & Suliman, 2022; Arrieta et al., 2022).

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

Antes de sua aplicação, foi realizado o pré-teste do questionário para 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. O roteiro de entrevista também foi submetido a um pré-teste com dois docentes. Os pontos sugeridos foram corrigidos.

As entrevistas (Apêndice B) foram realizadas a fim de garantir a compreensão do processo sucessório dentro das instituições de ensino, sendo conduzidas por meio de videoconferência, com auxílio do Microsoft Zoom. Tiveram duração média de 60 minutos, e aconteceram no período de 31/5/2022 a 1º/7/2022.

O formato utilizado foi o semiestruturado, para possibilitar que cada entrevistado respondesse livremente aos pontos levantados, de modo a favorecer a investigação das informações pela flexibilidade concedida (Michel, 2009). A entrevista foi conduzida a partir de um roteiro baseado nas entrevistas realizadas por Amburgh et al. (2010), Luna (2012) e Tucker (2020), e na literatura anterior (Rothwell et al., 2005; Bisbee & Miller, 2006; Amburgh et al., 2010; Luna, 2012; Oltramari, 2015; Rayburn et al., 2016; Siqueira et al., 2016; Fang & Kesten, 2017; Rodrigues & Villardi, 2017; Baker et al., 2018; Perlmutter, 2018a, 2018b; Coronetti & Gobbo, 2019; Greco, 2020; Tucker, 2020; Arrieta et al., 2022; Shahin & Suliman, 2022).

A transcrição ocorreu inicialmente de forma eletrônica, com auxílio do *website* Web Captioner e ajustadas pelo próprio pesquisador que conduziu as entrevistas. Nesse processo, realizou-se o alinhamento da transcrição às falas que deixaram de ser captadas pelo *website* ou foram captadas com algum tipo de erro.

## 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Foram recebidos 19 questionários com respostas válidas, o que corresponde a 50% dos PPGs existentes quando da realização do estudo, e 56% do total de IES que ofertavam mestrado e/ou doutorado na área contábil.

O conjunto de participantes é composto de 16 (84%) homens e 3 (16%) mulheres. Esse achado pode sugerir a existência de barreiras à entrada das mulheres no ambiente acadêmico e/ou à ocupação do cargo de coordenação para o público feminino, o que já foi destacado no estudo desenvolvido por Siqueira et al. (2016).

A média de idade dos participantes é igual a 48 anos, o tempo médio de docência é igual a 19 anos, e esses profissionais são provenientes de 14 instituições públicas, quatro privadas e uma comunitária. As instituições de ensino dos participantes compreendem seis programas de mestrado e doutorado, dois programas de mestrado e doutorado profissional e 11 somente de mestrado (dentre os quais quatro são profissionais).

### 4.1 Análise descritiva dos dados obtidos por meio do questionário

Ao analisar as respostas obtidas pelo questionário, observa-se que 11 entrevistados (58%) provêm de programas que possuem regras constituídas para a sucessão dos coordenadores. Contudo, os exemplos fornecidos contribuem para o entendimento de que essas regras são basicamente aquelas previstas no processo de eleição de cada instituição, como o mandato preestabelecido e requisitos de ocupação do cargo. Os dados obtidos corroboram o esperado, já que os estudos de Amburgh et al. (2010) e Luna (2012) também identificaram a inexistência de documentos formais que tratassem do processo de sucessão no âmbito acadêmico como um todo, na maioria das instituições estudadas por esses autores.

Quando questionados sobre a percepção de interesse pelo cargo de coordenador, apenas 6 (32%) participantes alegaram perceber algum tipo de interesse por parte do corpo docente em relação à função. Esse achado corrobora com os autores Bisbee e Miller (2006), Baker et al. (2018) e Perlmutter (2018a, 2018b), os quais evidenciaram que a função de coordenador é associada com algo penoso e indesejável. Principalmente, no cenário das IES públicas, em que nem o incentivo financeiro pode ser considerado vantajoso. Todavia, é importante destacar que, com exceção de um participante, todos alegaram que o corpo docente possui membros aptos a assumir a função de coordenação.

Quanto à identificação dos sucessores, os dados coletados sugerem que poucos esforços são realizados com esse direcionamento e, em alguns casos, nenhum esforço é realizado, apenas conversas informais entre o corpo docente. Baker et al. (2018) e Perlmutter (2018a, 2018b) encontram evidências similares e, inclusive, apontam como um dos motivos pela baixa propensão a assumir a função de coordenador a precariedade/ausência da preparação/identificação dos docentes para a função.

Quanto aos principais obstáculos vivenciados na gestão, as respostas obtidas destacaram fatores como a falta de apoio do corpo docente, o acúmulo de funções, além de sabotagens veladas por parte de alguns colegas, causadas por divergências nas equipes dentro dos programas. Luna (2012) descreve que as chances de um processo de sucessão ser bem realizado aumentariam com o apoio e a comunicação entre sucessor e o corpo docente. Os problemas relacionados ao acúmulo de funções também foram evidenciados nos estudos de Baker et al. (2018) e Perlmutter (2018a, 2018b), os quais relatam que a carga horária excessiva vem acompanhada do aumento de responsabilidade e estresse relacionado às atividades de coordenação.

Como ponto positivo das respostas obtidas, pode-se perceber uma boa interação entre ex-coordenadores e o atual, contando com mentorias e parcerias. Essa prática corrobora o desejado em um processo de sucessão, no qual os coordenadores anteriores devem se dispor a auxiliar o sucessor. Nesse processo, Maillard (2020) pontua a mentoria e preparação como uma das etapas fundamentais para uma sucessão positiva. Amburgh et al. (2010) também veem a mentoria como uma das formas de possibilitar o desenvolvimento do sucessor.

Após a análise dos questionários, foram identificados nove (47%) participantes da pesquisa que coordenavam programas com algum processo de sucessão estabelecido, sendo todos de IES públicas. Os coordenadores selecionados foram convidados, via *e-mail*, a participar da entrevista. Esses convites foram encaminhados em quatro ocasiões, entre 19/5/2022 e 20/6/2022. Após esse processo, obteve-se o aceite de seis coordenadores.

## 4.2 Análise qualitativa das entrevistas

Neste tópico, são apresentadas as análises qualitativas das entrevistas. Em relação à data de realização, ao tempo de duração e ao total de páginas resultantes da transcrição, tem-se os dados expostos na Figura 2.

Participante	Data da entrevista	Duração da entrevista	Número de páginas
P4	31/5/2022	1h28min	16
P5	1º/6/2022	51min	10
P9	6/6/2022	1h10min	11
P15	17/6/2022	60min	10
P17	1º/7/2022	1h34min	16
P19	9/6/2022	1h02min	12

Fonte: dados da pesquisa.

**Figura 2.** Entrevistas e transcrições

Dos seis respondentes das entrevistas, quatro são homens e dois mulheres. A média de idade dos participantes da entrevista é 47 anos e o tempo médio de docência 20 anos, todos em instituições públicas.

Após a realização das entrevistas, as transcrições foram enviadas aos respectivos participantes para aprovação, com o intuito de que o material pudesse representar de forma fidedigna aquilo que o entrevistado desejava transmitir por meio de sua fala.

As entrevistas foram avaliadas realizando-se a análise de *templates* nos relatos obtidos. Para sua implementação, foi necessária a realização de uma codificação (*templates*) hierárquica. Os *templates* apresentam de forma reduzida os temas identificados em duas categorias hierárquicas. A categoria de primeira ordem (*Higher Order Codes*), representada por um tema amplo que abranja todas as segmentações das categorias de segunda ordem (*Lower Order Codes*), composta por temas mais específicos (King, 2004). As categorias de primeira ordem foram definidas pensando-se em como representar os fatores presentes na TCR, a qual fundamenta este estudo, 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, as respostas foram tabuladas com o auxílio do *software* Microsoft Excel. Em seguida, procedeu-se à leitura das transcrições e ao destaque dos fragmentos que se mostraram relevantes para atingir os objetivos do estudo, o que permitiu o melhor alinhamento das categorias de segunda ordem, a partir da criação de novas categorias e concatenando-se as categorias existentes, que por fim foram renomeadas. A Figura 3 evidencia as categorias de primeira e segunda ordem utilizadas para análise, e as relaciona com os fatores da TCR.

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

Fonte: dados da pesquisa.

**Figura 3.** Relação da análise de *templates* com a TCR

Por meio das falas 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 o tema vem sendo discutido nas IES.

### 4.3 Percepção e estado da discussão do planejamento de sucessão acadêmico

Inicialmente, buscou-se identificar a percepção e estado da discussão do planejamento de sucessão dentro dos PPGs. A partir dos relatos, percebe-se que a ideia de planejamento de sucessão está em linha com a literatura. Contudo, os entrevistados elencaram algumas preocupações quanto à necessidade de uma implementação formal, pois acreditam que pode ser algo negativo e ocasionar o engessamento do processo, e defenderam incipiente o argumento da ausência de interesse, o que levaria a ausência de membros elegíveis ao cargo com desejo de assumir a função.

Ao observar o relato de P15 e P17, infere-se que esse reconhecimento formal do processo de sucessão não é um consenso dentro do programa, uma vez que o foco da gestão estaria nas exigências do órgão regulador (Capes).

...“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]

...“e a coisa da Capes... Faz lá o que a Capes manda... E aqui eu sinto muito isso, sabe? Que existe uma cultura de faz o que a Capes manda.” [P17]

A partir dos relatos, percebe-se que o assunto sucessão é incipiente na maioria dos PPGs estudados, identificando-se a necessidade de conscientização dos membros do corpo docente quanto à importância do planejamento sucessório para a continuidade dos cursos de mestrado e doutorado da área. 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. Essa percepção vai de encontro ao estudo de Shahin e Suliman (2022), o qual identificou que o corpo docente prefere assumir funções de gestão somente quando houver um plano de sucessão mais bem estruturado.

O fato de não existir um processo bem estruturado pode ser o real limitante para que não apareçam candidatos para disputar a vaga de coordenador. Nesse processo, a ausência de um treinamento formal para a transição ou outras ferramentas facilitadoras, pode levar os docentes a assumirem a função de maneira despreparada, gerando desmotivação. Contudo, deve-se destacar que o processo informal também pode apresentar pontos positivos, ao evitar o engessamento das candidaturas até que um processo estruturado possa ser formalizado.

## 4.4 Análise do processo de sucessão com as lentes da TCR

### 4.4.1 Sequência

Dentro de uma organização, é crucial levar em consideração não apenas as demandas internas, mas também as características do ambiente externo em que ela opera. Essa análise minuciosa permite estabelecer os requisitos necessários para identificar e selecionar o sucessor mais apropriado para determinada posição ou papel dentro dela. Como apontado por Maillard (2020), entender tanto as necessidades internas da organização quanto as influências externas é fundamental para garantir que o sucessor escolhido seja capaz de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades presentes no contexto no qual atua. A essa escolha dá-se o nome de sequência.

O primeiro ponto de análise, “estar coordenador”, explorou os motivos que levaram os entrevistados à coordenação. Os coordenadores P4, P9 e P19 alegaram que não foi interesse deles assumir a função, mas assumiram pela falta de opções dentro do departamento e, para não deixarem o programa prejudicado, aceitaram a função. P9 e P19 relataram, ainda, não se sentirem preparados para tal função, por serem neófitos nos respectivos PPGs. Os demais entrevistados, realmente tinham interesse na função. A partir disso, os coordenadores foram questionados sobre o que eles veem como ônus e bônus por terem assumido o cargo. Na Tabela 1, estão apresentados os achados dessa etapa da entrevista.

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: dados da pesquisa.

Nesta etapa da entrevista, foi possível identificar três temas negativos sobre a experiência à frente da coordenação. P9 afirmou que atuando como coordenadora é necessário cobrar dos colegas, sendo categorizada como vilã; com isso, emerge o receio de quando alterar a coordenação ocorrer retaliação por parte do(a) próximo(a) coordenador(a). O estudo de Greco (2020) também apontou as relações interpessoais como um ponto de dificuldade para 50% dos entrevistados, inclusive com destaque a situações em que as divergências existentes sobre uma proposta são acatadas como um ataque pessoal, e não como uma discordância profissional. O trecho a seguir ilustra a percepção da entrevistada P9, destacada anteriormente.

[...] 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. [P9]

O segundo relato, foi identificado nas falas de P19 quanto às consequências do excesso de trabalho e as falhas da secretaria do programa. Relatos semelhantes ao de P19 também foram observados no estudo desenvolvido por Oltramari (2015), que teve como um dos resultados a identificação dos prejuízos provocados pelo excessivo acúmulo de funções de coordenação. Inclusive, são apresentados relatos sobre arrependimento de assumir a função de coordenação. Percepção semelhante pode ser evidenciada no trecho extraído da entrevista com P19.

[...] isso tem me custado tempo, tem me custado até saúde, tem me custado convívio com a minha família, com os amigos e também publicação [...] 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. [...] 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]

O terceiro tema foi obtido nas falas de P4 e P9, ambas do gênero feminino, que alegaram a presença de atitudes machistas durante suas gestões, em que havia a necessidade de se provarem capazes a toda reunião, ocorrendo, inclusive, a necessidade de apoio de um membro masculino em suas falas para que ocorresse a aprovação de algo.

[...] 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. [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, sofri resistência. [P9]

O preconceito estrutural nas instituições de ensino é um fenômeno mapeado pela literatura. 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 liderança, e evidenciam uma discrepância entre o percentual feminino e o masculino nessas funções.

O segundo ponto analisado, a “identificação do sucessor”, mostrou-se uma tarefa complexa. Principalmente quando se atenta para a percepção dos coordenadores quanto à ausência de interesse do corpo docente na função. Apenas os PPGs de P4, P5 e P15 possuem formas de identificação prévias estabelecidas e todas de maneira informal. Nos PPGs nos quais P4 e P15 atuam, o vice-coordenador, normalmente, assume no mandato seguinte e no programa de P5 existe o revezamento das linhas de pesquisa, ocorrendo uma discussão prévia para definição dos nomes indicados para as funções de gestão. Nos PPGs dos demais entrevistados, há apenas o regimento interno, sendo identificado o sucessor apenas após a manifestação da candidatura ao cargo. Caso isso não ocorra voluntariamente, o corpo docente se reúne informalmente e incentiva um membro que acredita ser adequado para a função a candidatar-se.

Para corroborar 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, tornaram-se confusos os critérios para assumir a coordenação, além do despreparo pela ausência de treinamento, que também impacta o interesse dos docentes em assumir o cargo. Isto fica explícito nos relatos de P4 e P9.

[...] 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]

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]

O fato de alguns dos PPGs designarem o futuro coordenador e vice-coordenador mediante conversas informais, traz a ideia de que nem sempre são consideradas, exclusivamente, as habilidades técnicas e de relacionamento para a função.

#### 4.4.2 Tempo

Conforme a TCR, o tempo busca refletir o período desde a identificação e eleição do sucessor até a conclusão da transferência de toda a estrutura de poder. Nesse fator, a “gestão de pessoas” é o principal elemento relacionado à duração da transição do 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 das maneiras é um banco de talentos, o que inexistia nos PPGs dos entrevistados.

A partir das entrevistas realizadas, pode-se notar que existem indivíduos com capacidade, mas sem interesse para o cargo. A exceção foi observada para o programa do P5, que apesar de não possuir um banco de talentos, identificou interesse por parte dos componentes do corpo docente, ou pelo menos que a ideia de assumir a gestão é aceita, uma vez que existe o consenso de que todos que estão no programa, em algum momento, serão coordenadores.

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

Diante disso, buscou-se compreender como o programa auxilia na preparação dos docentes para assumir a coordenação. P4 relatou que uma das formas da instituição preparar coordenadores é a oferta de cursos pedagógicos administrativos, os quais não são específicos do programa, mas são ofertados de maneira ampla na instituição. P5 descreveu que a preparação é realizada pelas participações no colegiado, que trazem um pouco da vivência como coordenador. P9 e P19 alegaram inexistir quaisquer tipos de auxílios por parte da instituição na preparação dos futuros coordenadores. P15 expôs que o fato de o vice-coordenador assumir na gestão seguinte foi o suficiente para sua preparação. No programa de P17, foi utilizada como estratégia para minimizar o hiato de informações, a mesclagem de docentes mais experientes e menos experientes em comissões e, também, foi relatada a realização de uma palestra por representantes da Capes. Um consenso entre os entrevistados é que sem não for um requisito ou curso dado pela instituição, ou pela Capes, dificilmente essa preparação formal terá ampla aceitação.

A ausência de medidas que preparem os coordenadores para o exercício da função não se restringe aos PPGs aqui analisados. O estudo desenvolvido por Rodrigues e Villardi (2017) evidenciou a ausência de treinamentos para a preparação dos indivíduos para assumir a função, o que torna árdua a trajetória de aprendizado do coordenador, e refletindo-se em profissionais despreparados e desamparados em sua gestão.

Em se tratando dos desligamentos não planejados dos gestores, todos os entrevistados alegaram que existe apenas o descrito no regimento interno, em que o vice-coordenador assume, e, caso não o faça, ocorre uma nova eleição. Apenas P17 presenciou um desligamento não planejado. Quando isso ocorreu, houve um esforço coletivo no sentido de identificar docentes qualificados para assumir a função.

Sobre os desligamentos planejados, é consenso que quando um indivíduo demonstra interesse em desligar-se do programa, ele não é mais cogitado para cargos de gestão. E para o término do mandato dos coordenadores não há qualquer medida de apoio. Apenas P15 relata a presença de ex-coordenadores “mais ativos”, mas disse que não atrapalha a sua gestão, uma vez que escuta as ideias e as pondera quanto à utilidade e toma suas decisões. O relato de P4 chama a atenção, pois demonstra os sentimentos mais profundos com a gestão do programa, além de fazer uma analogia do programa com um filho.

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 gostei 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. [P4]

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.

#### 4.4.3 Técnicas de passagem de bastão

A técnica de passagem de bastão é a forma como a estrutura de poder é transferida para o sucessor. Em seu relato, P4 reforça a prática informal do vice-coordenador assumir a coordenação no mandato seguinte. Contudo, a participante expressou que apenas isso não foi o suficiente para sua preparação, uma vez que ela não era incluída em todos os processos quando ocupava o cargo de vice-coordenadora. P15 considerou que essa prática foi suficiente para que conseguisse dar prosseguimento às atividades enquanto coordenador, existindo apenas poucas dúvidas. P5 descreve que, no período que antecede a assunção do novo gestor, todas as decisões que possam afetar o mandato seguinte são tomadas em conjunto e há um momento em que é passada uma relação de itens que podem impactar os procedimentos operacionais.

P9, P17 e P19 alegaram que não houve um período de transição. P9 relatou a necessidade de ficar perguntando à secretária e ao seu antecessor sobre algumas tarefas e prazos devido à inexistência de transição. P19, assim como P9, relatou que não houve proatividade por parte de seu antecessor, recebeu pouco apoio na transição e teve que recorrer ao seu antecessor sobre alguns procedimentos.

[...] tive pouco apoio aí, no sentido de que 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]

Enquanto isso, P17 disse que o processo de transição não foi um problema, pois já possuía experiência na gestão e seu vice-coordenador é seu antecessor. Sendo assim, a cooperação entre ambos supriu essa questão.

Esse problema da ausência de um processo formal de transição não é fato exclusivo deste estudo. Na pesquisa desenvolvida por Oltramari (2015), uma entrevistada relata que recebeu a função sem a realização de uma transição e de maneira inesperada, inferindo que houve negligência na transição durante a sucessão.

#### 4.4.4 Comunicação

A comunicação evidencia a cooperação entre sucedido e sucessor. Como dentro dos PPGs estudados geralmente há diversos sucedidos (ex-coordenadores), foi observada a cooperação tanto do coordenador anterior como do corpo docente como um todo, com o sucessor neste estudo. Essa cooperação entre o ex-coordenador e seu sucessor é caracterizada principalmente pelo suporte esporádico que é fornecido, quando ocorre. Não há um período de transição estruturado para integrar e preparar o sucessor para as responsabilidades do cargo. A comunicação parece se limitar a consultas ocasionais após a passagem do bastão.

P4 relatou que a comunicação não foi eficiente durante ou após a transição, uma vez que esbarrou na indisponibilidade de seu antecessor e firmou que o maior apoio durante a gestão é do vice-coordenador. P9 apresentou um relato semelhante, com a necessidade de buscar conhecimento sozinha para cumprir determinadas tarefas, existindo essa falha na comunicação até mesmo com o seu vice-coordenador, conforme evidenciado pelo trecho a seguir.

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]

P5 descreve a comunicação como bem efetiva no seu PPG, uma vez que antes mesmo do término do mandato já há a inclusão do sucessor nas tomadas de decisões, inclusive com o auxílio dos demais membros do corpo docente. Semelhante a isso, P15 pontua que a comunicação veio por meio do suporte recebido no preenchimento do relatório da Plataforma Sucupira, com o fornecimento de algumas dicas e a explicação sobre como são os processos internos, além da participação do corpo docente durante as reuniões de colegiado.

P17 ressalta que a comunicação foi mínima na transição, mas como o vice-coordenador é o seu antecessor imediato, isso faz com que, no decorrer de sua gestão, a comunicação entre ambos seja eficiente e, ainda, que os demais membros do corpo docente também atendam a seus pedidos de auxílio. Enquanto no caso de P19, além de não ter existido comunicação na transição, houve pouco apoio quando surgia alguma pendência. 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.

A Figura 4 resume os casos de ressalvas ocorridos no processo de identificação de parte das estratégias de sucessão evidenciados pelos professores entrevistados.

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

Legenda: \*apresentou ressalvas

Fonte: dados da pesquisa.

**Figura 4.** Estratégias de sucessão

Destaca-se a unanimidade positiva dos entrevistados quanto ao banco de talentos e em contrapartida o auxílio aos desligamentos se apresenta como uma unanimidade negativa.

## 5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo identificar as estratégias, formais e/ou informais, utilizadas pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* brasileiros da área de Contabilidade para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores. Para atingir o objetivo proposto, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com coordenadores dos programas-alvo da pesquisa. O estudo encontrou evidências relevantes para professores, pesquisadores e formuladores de políticas educacionais interessados no processo de formação *stricto sensu*, especialmente para aqueles inseridos na contabilidade, uma vez que demonstrou as fragilidades existentes no processo de sucessão nos programas da área.

Como um dos principais resultados, destaca-se a presença de um banco de talentos que é formado majoritariamente por um grupo de ex-coordenadores, sendo rara a identificação, dentre os demais membros do corpo docente, de interesse em assumir a função de coordenação. Com isso, apesar de ser relatada a existência de profissionais com capacidade para assumir a função, na maioria dos casos, não há motivação para o cargo.

Quanto à preparação de coordenadores, nos poucos PPGs em que foi possível identificar alguma forma de treinamento, foram percebidas mais atitudes indiretas de preparação, como o acompanhamento do coordenador enquanto atua como vice e a participação em algumas palestras e requisitos obrigatórios como fazer parte do colegiado e/ou comissões. Apenas um programa relatou apresentar um processo estruturado para a sucessão, representado pela oferta de cursos pedagógicos e administrativos por parte da IES, porém de abrangência genérica.

Ressalta-se a pouca cooperação recebida ao assumir a função e a disposição em mudar essa postura, para auxiliar o atual sucessor, com raras exceções. Isso demonstra algumas mudanças de conduta dos professores e destaca o não revanchismo, mesmo com a ausência de proatividade na transição.

Além disso, dois PPGs declararam possuir algum tipo de prática que colabora com o processo de sucessão. Quanto à abordagem sucessória, é perceptível que, nos PPGs que não preveem medidas para a identificação prévia de sucessores, há um planejamento de reposição. Essa abordagem é pautada em ações corretivas, nas quais, apenas quando o mandato se encerra ou está muito próximo do fim, começam a surgir preocupações quanto à escolha de sucessores. Essa postura evidencia a negligência e o atraso por parte dos programas em relação às discussões sobre a sucessão de seus coordenadores.

Nos PPGs em que se identificou a prática informal de escolha de sucessores, por meio da predefinição de que o atual vice-coordenador será o próximo coordenador ou por indicação, pode-se dizer que a abordagem utilizada é a de planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento. Essa abordagem possibilita a preparação do sucessor, de modo a suavizar a transição e trazer eficiência para a nova gestão, já que o novo coordenador pode dar continuidade ao trabalho do anterior a partir do ponto em que esse parou, estando total ou parcialmente informado sobre os procedimentos anteriormente adotados.

Contudo, nota-se que nenhum dos programas possui medidas ou estratégias 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, de uma forma geral, a sucessão dos coordenadores nos PPGs em Contabilidade analisados ainda é algo incipiente.

Com isso, percebe-se um grande desafio para os PPGs atrelados à disponibilidade de mão de obra disposta a assumir a função de coordenador por vontade própria, com responsabilidades e protagonismo. Os relatos daqueles que assumiram a função de maneira indesejada pautaram principalmente a inexperience, sendo a ausência de preparação dos docentes para a coordenação um desestimulador, bem como a pouca ou nenhuma cooperação por parte de seu antecessor imediato ou dos demais membros do corpo docente.

Percebe-se que um dos motivos para a dificuldade de encontrar voluntários para a coordenação pode estar atrelado à experiência traumática proporcionada pelo exercício da função sem a devida preparação e apoio.

Desse modo, traçar medidas que possam tornar a função mais atraente e fazer com que os bônus identificados pelos participantes se sobreponham 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, e culminaria na formação de um verdadeiro banco de talentos.

Entretanto, não é simples a tarefa de desvincular a função de coordenador a 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, possibilite a concepção de que os atuais líderes possam tornar a tarefa menos árdua para seus sucessores, mediante transição efetiva da estrutura de liderança e quebra do 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 PPGs, de modo a garantir a continuidade a cada troca de gestão, no lugar de um recomeço e a minimizar atrasos e perdas de eficiência na gestão, o que compromete a sustentabilidade.

Destaca-se que 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 esquecidas. Outro ponto limitador deste estudo está atrelado à baixa adesão do público-alvo para participar da pesquisa, uma vez que esse foi formado pelos professores dos PPGs em Contabilidade das instituições públicas. Em vista das diferenças existentes nos procedimentos dos programas analisados, ou seja, a não identificação de práticas consensuais na condução da sucessão, ressalta-se a impossibilidade de extensão das práticas identificadas para as demais entidades, limitando-se apenas às próprias IES analisadas.

Ademais, o estudo em questão conteve-se em identificar as estratégias diretas e/ou indiretas utilizadas pelos PPGs brasileiros na área contábil, voltadas para a preparação do processo sucessório de seus coordenadores. Para futuras pesquisas sobre o tema, sugere-se a expansão do estudo para as instituições privadas, a fim de 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

- Amaral, L. B., Cunha, J. V. A., Durso, S. O. (2022). Impactos da estrutura etária para o processo sucessório dos programas *stricto sensu* da área contábil. *XVI Congresso Anpcont*, Foz do Iguaçu.
- 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). Disponível em [https://www.ajpe.org/article/S0002-9459\(23\)03552-0/fulltext](https://www.ajpe.org/article/S0002-9459(23)03552-0/fulltext)
- American Association of Colleges of Nursing - AACN. (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 (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>
- Arrieta, G. S., Barrameda, C. N., & Sudarsana, I. K. (2022). A succession planning model for academic heads. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 8(1), 113–135. <https://doi.org/10.25078/jpm.v8i1.769>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11162-018-9528-9>

- Bisbee, D. C., & Miller, M. T. (2006). A survey of the literature related to executive succession in land grant universities. Online Submission. Disponível em <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED491565.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001905>
- Coronetti, K. C., & Gobbo, A. (2019). Através das barreiras: como a mulher consegue se estabelecer em posições de liderança na gestão universitária? *XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Florianópolis. Disponível em [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201805/101\\_00200.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201805/101_00200.pdf?sequence=1)
- 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>
- 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>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00056-2)
- Fang, D., & Kesten, K. (2017). Retirements and succession of nursing faculty in 2016–2025. *Nursing Outlook*, 65(5), 633–642. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.03.003>
- 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. <https://doi.org/10.5700/rausp1042>
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.22196/rp.v22i0.4712>
- 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>
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235–265. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250206>
- Hannonen, T. (2013). *Management succession in family-owned SMEs: Learning from failure*.
- 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.
- Laffin, M.; Gomes, S. M. S. (2016). Formação do professor de contabilidade: O tema em debate. *Education Policy Analysis Archives*, v. 24, p. 77-31. <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2372>
- 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. Disponível em <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/76388/43026>

- Lima, J. C. B. (2020). *Revezamento 4x100 metros: Uma revisão integrativa*. [Tese de Doutorado, Universidade Nove de Julho]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Disponível em <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2543>
- Luna, G. (2012). Planning for an American higher education leadership crisis: The succession issue for administrators. *International Leadership Journal*, 4(1), 56–79. Disponível em <https://internationalleadershipjournal.com/archives/>
- 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>
- Michel, M. H. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em ciências contábeis*. (2. ed.). Atlas.
- Nganga, C. S. N.; Casa Nova, S. P. de C.; Lima, J. P. R. (2022). (Re)Formação docente em Contabilidade: uma reflexão sobre os programas de doutorado no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 16, p. e191038. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.191038>
- 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*, 5(2), 200–210. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/148375>
- 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>
- 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. Disponível em [https://www.chronicle.com/specialreport/Admin-101/115?cid=RCPAC\\_KAGE](https://www.chronicle.com/specialreport/Admin-101/115?cid=RCPAC_KAGE)
- Perlmutter, D. D. (2018b). Administration 101: Deciding to lead. The Chronicle of Higher Education. Disponível em <https://www.chronicle.com/article/Administration-101-Deciding/238757>
- 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. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000990>
- 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. Disponível em <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/193/pdf>
- 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. (2016). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. (5th ed.). American Management Association.
- 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. <https://doi.org/10.36348/sjnhc.2022.v05i05.004>

- 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. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002847>
- 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. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p49>
- 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. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5526291>
- Tucker, C. A. (2020). Succession planning for academic nursing. *Journal of Professional Nursing*, 36(5), 334–342. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2020.02.002>
- Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. (2016). Provas de revezamento. Disponível em <https://www2.ufjf.br/ufjf2016/atletismo-olimpico/provas-de-revezamento/>

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### 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 preestabelecido, 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 ENTREVISTAS**

- 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.