

FAMÍLIA

Sucessão, telas e cuidado: a primeira instituição humana diante dos desafios do tempo presente

A família é a primeira instituição humana e social de que se tem registro. Antes do Estado, antes da escola, antes da empresa e antes de qualquer cooperativa, existiu a família. Ela é o único lugar onde a pessoa é aceita antes de provar qualquer coisa, e por isso mesmo é a instituição que mais sofre quando o tempo acelera. Tudo o que acontece na economia, na tecnologia e na política chega, mais cedo ou mais tarde, à mesa da cozinha.

Vivida como santuário de afeto e de solidariedade, a família é a base que impulsiona seus membros na construção de valores éticos e morais, promove a cidadania, o respeito às diferenças e a consciência social, e oferece um guia prático de comportamento para cada um dos seus. Quando esse ideal se perde, porém, os seus membros ficam à deriva, e a frustração deixa de ser apenas individual para se tornar social. Os três eixos que trato a seguir são, hoje, os que mais aparecem nas conversas depois das palestras: quem fica com o que foi construído, o que as telas estão fazendo com as pessoas dentro de casa, e como sustentar uma vida inteira sem perder a própria vida.

SUCESSÃO E GOVERNANÇA FAMILIAR

Existe uma frase repetida no mundo inteiro sobre empresas de família: a primeira geração constrói, a segunda administra e a terceira dissipa. Ela não é uma lei da natureza, é uma descrição do que acontece quando ninguém prepara a passagem. E a estatística acompanha a frase: a maior parte dos negócios familiares não sobrevive à segunda geração, e apenas uma fração pequena chega à terceira. No campo é ainda mais dramático, porque a partilha igualitária de uma área que já era pequena costuma inviabilizar todos os herdeiros ao mesmo tempo.

O primeiro ponto que precisa ficar claro é a distinção entre três coisas que a família teima em misturar: propriedade, gestão e afeto. Herdar patrimônio é direito. Assumir a gestão é competência. Ser amado é incondicional. Quando os pais tratam esses três planos como um só, criam a confusão que produz a briga: o filho que ficou espera ser recompensado, o filho que saiu espera ser tratado igual, e ambos têm razão dentro da própria lógica. Governança familiar é simplesmente combinar as regras antes que a emoção decida por todos.

Os instrumentos existem e são acessíveis. O acordo ou protocolo familiar, escrito e assinado, define quem pode trabalhar no negócio, com qual formação, com qual remuneração e por qual critério de promoção. O conselho de família reúne periodicamente as gerações para tratar de assuntos que não cabem na mesa do almoço de domingo. A doação em vida com reserva de usufruto permite transferir gradualmente sem que os pais fiquem desprotegidos. O testamento organiza a parte disponível do patrimônio. O regime de bens e o pacto antenupcial dos filhos protegem o esforço de duas gerações. A holding familiar, quando bem estruturada, organiza a

propriedade e evita inventários demorados e caros, embora não seja fórmula mágica: tem custo, exige contabilidade séria e não substitui o diálogo. Vale acrescentar que o imposto sobre heranças e doações tende a ficar mais oneroso com as mudanças tributárias em curso, o que torna o planejamento antecipado ainda mais recomendável do que já era.

Mas nenhum instrumento jurídico resolve o essencial, que é a preparação das jovens lideranças. Sucessão não se anuncia, se constrói ao longo de anos. Começa com o filho participando de decisões pequenas ainda na adolescência, passa pela formação técnica fora de casa, pela experiência de trabalhar em outro lugar e aprender a ser cobrado por quem não é seu pai, e chega à delegação real de responsabilidade, com direito de errar dentro de um limite combinado. É aqui que aplico aquilo que chamo de Pedagogia da Ausência: em algum momento o pai precisa sair de cena para que o filho apareça. Quem nunca se ausenta forma dependentes, não sucessores. E quem se ausenta sem preparar abandona, o que é o extremo oposto e igualmente destrutivo.

A pergunta que faço em todo encontro de famílias empresárias e de famílias rurais é sempre a mesma: se você faltasse amanhã, a sua família saberia o que fazer na segunda-feira de manhã. Quando a resposta demora, o problema não é jurídico. É de conversa que nunca foi feita.

SAÚDE MENTAL E IMPACTO DIGITAL

O segundo eixo é o que mais mudou desde que comecei a falar para famílias. Nenhuma geração de pais recebeu, de uma hora para outra, um desafio educativo tão novo quanto este. A tela entrou na casa sem pedir licença, ocupou a mesa, o quarto, o carro e o tempo de silêncio, e passou a disputar com os pais aquilo que sempre foi função deles: formar a atenção, os valores e o repertório emocional dos filhos.

Os efeitos já são bem documentados. Uso intensivo de telas está associado a sono mais curto e de pior qualidade, o que sozinho já compromete humor, memória e desempenho escolar. A comparação social permanente nas redes alimenta ansiedade e insatisfação com o próprio corpo, sobretudo entre adolescentes. A fragmentação da atenção prejudica a leitura longa e o pensamento encadeado. Somem-se a isso a exposição precoce a conteúdo impróprio, o assédio virtual, os jogos com mecânica de recompensa que imitam o cassino e a exposição de imagens de crianças pelos próprios pais, que hoje já é reconhecida como risco à segurança. Não por acaso o Brasil aprovou, em 2025, um estatuto digital voltado à proteção de crianças e adolescentes no ambiente virtual, com deveres de verificação de idade e de remoção de conteúdo pelas plataformas, e vários países passaram a discutir idade mínima para redes sociais.

A regulação ajuda, mas não educa. Quem educa é a casa. E aqui volto ao argumento do meu livro Pais Frouxos, Filhos Sofredores, Pais Firmes, Filhos Felizes: firmeza não é dureza, e afeto não é permissividade. O pai frouxo não evita o sofrimento do filho, apenas o adia e o agrava. Firmeza com ternura significa combinar regras claras e sustentá-las: hora para desligar, quarto sem tela durante a noite, refeições sem celular, idade mínima combinada para cada rede,

acompanhamento do que se consome e conversa aberta sobre o que aparece. Regra que o pai não cumpre não é regra, é sugestão. E a regra mais difícil é sempre a que se aplica ao próprio adulto, porque criança não obedece a discurso, obedece a exemplo.

Há ainda um ponto que os pais frequentemente não percebem: a tela não é apenas concorrente do estudo, é concorrente do vínculo. Cada hora entregue ao deslizamento infinito é uma hora não vivida com alguém. Recuperar rituais simples faz mais diferença do que qualquer aplicativo de controle: a refeição em conjunto, a oração ou o momento de silêncio, a caminhada, a horta, o trabalho compartilhado, a visita aos avós, a conversa que começa sem assunto. E quando o sofrimento aparece de forma persistente, com isolamento, perda de interesse, alteração importante do sono ou do apetite, a atitude firme e amorosa é procurar ajuda profissional, sem vergonha e sem demora. Pedir ajuda é sinal de saúde familiar, não de fracasso.

EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

O terceiro eixo nasce de uma promessa que a tecnologia não cumpriu. Prometeram nos que as máquinas trabalhariam por nós e teríamos mais tempo livre. O que aconteceu foi o contrário: o trabalho passou a caber no bolso e a acompanhar a pessoa até a cama. O trabalho remoto trouxe ganhos reais de deslocamento e de convivência, mas apagou a fronteira que o relógio de ponto garantia. A jornada não terminou às dezoito horas, ela apenas mudou de lugar.

O esgotamento profissional deixou de ser tema de conversa e virou tema de norma: as regras brasileiras de saúde e segurança do trabalho passaram a exigir das organizações o gerenciamento dos riscos psicossociais, o que reconhece oficialmente aquilo que as famílias já sabiam. Existe também um debate sério sobre o direito à desconexão, e existem medidas ao alcance de qualquer um: horário combinado para encerrar o expediente, aviso claro à equipe, celular fora do quarto, e a coragem de dizer que não. Quem não define os próprios limites acaba tendo os limites definidos pelos outros, e a conta chega em forma de saúde, de casamento ou de filho distante.

Sobre esse ponto costumo ser direto nas palestras: ninguém, no fim da vida, lamenta ter trabalhado pouco. Lamenta ter estado ausente. O sucesso profissional que custa a família não é sucesso, é troca ruim disfarçada de mérito. E vale lembrar que também existe o excesso contrário, o da pessoa que se anula no trabalho de cuidar e nunca cuida de si. Equilíbrio é justamente isso: nem fuga no trabalho, nem desaparecimento dentro de casa.

A esse desafio soma-se outro, que será a grande questão social das próximas décadas. O Brasil envelhece em ritmo acelerado, mais rápido do que envelheceram os países ricos, e sem ter construído antes a mesma rede de proteção. Já somos mais de trinta e três milhões de pessoas com sessenta anos ou mais, a taxa de natalidade caiu abaixo do nível de reposição e, em poucas décadas, teremos mais idosos do que crianças. Isso significa famílias menores cuidando de mais gente por mais tempo, com filhos únicos que serão os únicos cuidadores, e com a chamada geração sanduíche sustentando ao mesmo tempo os pais idosos e os filhos ainda dependentes.

O cuidado no Brasil recai desproporcionalmente sobre as mulheres, quase sempre sem remuneração, sem revezamento e sem descanso, o que produz adoecimento silencioso de quem cuida. Enfrentar isso exige planejamento familiar do cuidado, e não improvisado na hora da crise: conversar cedo sobre a vontade dos pais, organizar documentos e finanças, distribuir tarefas entre irmãos de forma explícita, conhecer os direitos garantidos pelo estatuto do idoso, avaliar apoio profissional e centros de convivência, e garantir folga a quem cuida. Cuidar de quem cuida é parte do cuidado, não um extra.

Há, porém, o outro lado dessa moeda, e é luminoso. A longevidade também nos devolveu algo que nenhuma geração anterior teve em tal medida: quatro gerações vivas ao mesmo tempo. Avós presentes são estabilizadores emocionais das crianças, guardiões da memória familiar e transmissores de valores que a escola não ensina. Onde a família consegue organizar a convivência entre as idades, o idoso deixa de ser problema logístico e volta a ser o que sempre foi nas comunidades rurais em que fui criado: referência.

DA MINHA CAMINHADA

Falo de família com a autoridade limitada de quem tenta viver aquilo que fala. Nasci na comunidade rural de Campestre, em Vidal Ramos, Santa Catarina, filho de Auri Fábio Lotério e de Érica Laurentino Lotério, e cresci entre onze irmãos e irmãs, trabalhando na roça desde o tempo da tração animal até a chegada da mecanização. Aprendi ali, sem que ninguém precisasse explicar, o que significa governança familiar: divisão de tarefas, respeito à palavra dada e refeição compartilhada como instituição.

Sou casado com Ana Maria Rebelo Lotério, com quem dividi a fundação e uma década de trabalho na Escola Especial Alegria de Viver, da APAE de Camboriú, atendendo famílias que precisavam. Temos dois filhos, Ainoir Manoel e Lucas Manuel, com suas companheiras Dani e Letícia, e três netas, Helena, Maria e Luiza. O fundamento sobre o qual assento tudo isso é uma tríade simples: Deus, o Criador; eu mesmo; e a companheira de vida. É o que chamo de aliança plena. Quando essa base está firme, o resto da casa se organiza. Quando ela balança, nenhum sucesso externo compensa.

Do lado do trabalho, escrevi o livro Pais Frouxos, Filhos Sofredores, Pais Firmes, Filhos Felizes, com o subtítulo Motivação, Reflexões e Agrosafia, no qual trato da educação dos filhos e do valor da família como o maior patrimônio da vida. Ministro palestras e seminários para famílias em cooperativas, empresas, escolas, igrejas e comunidades, com temas como a importância e a missão da família no mundo atual, descobrindo o poder de ser feliz, sucessão e legado no campo e nas organizações, cooperativismo e família passando o bastão, e encontros de casais e de mulheres. Como Diácono Permanente, acompanho famílias também no plano espiritual, e posso testemunhar que a maior parte das dores que chegam até mim não são de dinheiro, são de vínculo.

ONDE ENCONTRAR ESTE ACERVO

Os registros de palestras, textos, artigos e materiais sobre família estão publicados e abertos à consulta nos portais, ao lado dos eixos de Cooperativismo, Agricultura, Agrosafia, Gestão Pública e Longevidade.

Página do tema Família:
<https://loterio.com.br/familia/>

Ainor Lotério e a família, trajetória pessoal:
<https://loterio.com.br/ainor-loterio-e-a-familia/>

Palestras e publicações sobre família:
<https://ainor.com.br/?s=familia>

O livro Pais Frouxos, Filhos Sofredores, Pais Firmes, Filhos Felizes:
<https://ainor.com.br/pais-frouxos-filhos-sofredores-pais-firmes-filhos-felizes/>

Demais eixos temáticos:
Cooperativismo: <https://loterio.com.br/cooperativismo/>
Agricultura: <https://loterio.com.br/agricultura/>
Agrosafia: <https://ainor.com.br/?s=agrosafia>
Gestão Pública: <https://loterio.com.br/gestao-publica/>
Canal no YouTube: <https://www.youtube.com/@ainorloterio>
Agendamento de palestras: <https://loterio.com.br/form2022/>

CONCLUSÃO

Sucessão sem convivência produz herdeiros que brigam por bens que não sabem administrar. Convivência sem limites produz casas cheias de gente e vazias de encontro. Equilíbrio sem cuidado produz adultos exaustos que descobrem tarde demais para que serviu tanto esforço. Os três eixos se sustentam pelo mesmo alicerce, e esse alicerce tem nome: tempo dedicado com intenção. Patrimônio se divide em cartório, mas valores se transmitem à mesa. A família continua sendo, depois de tudo o que mudou, a primeira e a última instituição a nos acolher, e por isso repito o que digo em cada palestra e procuro viver em casa: a família é a minha maior obra. Que seja também a sua.

AINOR FRANCISCO LOTÉRIO

Autor de Pais Frouxos, Filhos Sofredores, Pais Firmes, Filhos Felizes
Engenheiro Agrônomo, Psicopedagogo, Filósofo e Teólogo. Diácono Permanente.
Sítio Agrosafia, Comunidade Rural do Braço, Camboriú, Santa Catarina
www.ainor.com.br | www.loterio.com.br