

PEDAGOGIA DA AUSÊNCIA: QUEM OCUPA TODO O ESPAÇO NÃO FORMA SUCESSOR, FORMA PLATEIA

Por que a retirada estratégica de quem lidera é o método mais eficaz de formar sucessores fortalecidos na família, na cooperativa e na empresa.

Por Aínor Francisco Lotério | Agrônomo, Filósofo, Teólogo, Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Diácono Permanente

*“Convém-vos que eu vá, porque, se eu não for, o Consolador não virá a vós.”
Evangelho segundo João 16,7*

1. O PROBLEMA QUE QUASE NINGUÉM NOMEIA

Há uma cena que se repete em milhares de propriedades rurais, cooperativas, empresas familiares, prefeituras e paróquias deste país. O fundador tem setenta anos, o filho tem quarenta, e quem decide continua sendo o de setenta. O filho executa, opina, sugere e espera. Todos afirmam que a sucessão está encaminhada. Não está. O que existe ali é delegação de tarefas com retenção de poder, e isso não forma sucessor: forma auxiliar qualificado.

A conversa sobre sucessão no Brasil costuma ser conduzida como assunto jurídico ou patrimonial. Inventário, holding, doação em vida, testamento, partilha. Tudo isso é necessário e nada disso é suficiente. Documento transfere bens, não transfere capacidade de decidir. E é exatamente a capacidade de decidir que morre com o fundador quando ela nunca foi exercitada por outro.

Mais de quatro décadas de extensão rural, de formação cooperativista e de convívio com famílias do campo me ensinaram que o gargalo da sucessão raramente está no jovem. Está no espaço. Não existe espaço vago. E enquanto não existir espaço vago, não haverá quem o ocupe.

2. O QUE É A PEDAGOGIA DA AUSÊNCIA

Chamo de Pedagogia da Ausência o método formativo que utiliza a retirada deliberada, temporária e comunicada de quem detém a autoridade como principal instrumento de amadurecimento de quem virá a sucedê-la.

Três palavras sustentam essa definição, e nenhuma delas é dispensável.

2.1 Deliberada

A ausência é escolhida, não sofrida. Quem é afastado por doença, por conflito, por esquecimento ou por falta de convite não está aplicando método algum: está apenas ausente. A diferença entre pedagogia e ferida chama-se intencionalidade. Confundir as duas coisas é o risco mais comum de quem se apropria do conceito, porque transforma uma perda em doutrina e impede de olhar o que de fato precisa ser olhado.

2.2 Temporária

A ausência tem começo, meio e fim previstos. Não é abandono, não é rompimento, não é aposentadoria disfarçada de estratégia. É um intervalo com data de retorno, e é justamente a existência da data que permite ao sucessor arriscar sem pânico e ao antecessor sair sem culpa.

2.3 Comunicada

Ninguém aprende com uma ausência que interpreta como desprezo. O sucessor precisa saber que aquele vazio foi aberto para ele, de propósito, por confiança, e não porque o mais velho cansou, adoeceu ou desistiu. Ausência não anunciada não educa: assusta.

Fora dessas três condições, a ausência não forma ninguém. Apenas machuca.

3. FUNDAMENTO PSICOLÓGICO: A FALHA QUE CONSTRÓI

Donald Woods Winnicott, pediatra e psicanalista inglês, formulou uma das ideias mais contraintuitivas da psicologia do desenvolvimento: a mãe suficientemente boa não é a que atende perfeitamente, é a que começa a falhar na medida certa. No início ela se adapta quase por completo às necessidades do bebê. Depois, gradualmente, passa a falhar. Atrasa um pouco. Não antecipa tudo. Deixa um intervalo entre o desejo e a satisfação. É exatamente dentro desse intervalo que a criança constrói a noção de que existe mundo fora dela e de que ela própria é capaz de esperar, de tolerar e, por fim, de agir.

Winnicott chamou esse processo de desadaptação gradativa e nos deixou a fórmula que interessa a todo pai, gestor e dirigente: desenvolve-se a capacidade de estar só na presença de alguém em quem se confia.

Traduzindo para a mesa de reunião e para a mesa da cozinha: o sucessor só aprende a decidir sozinho se tiver a experiência repetida de decidir sozinho enquanto sabe que o antecessor existe, confia e não vai retirar o apoio. Não é a ausência total que forma. É a ausência dentro de um vínculo garantido. Quem some sem avisar produz insegurança. Quem nunca sai produz dependência. O ponto exato da formação está entre essas duas coisas.

4. FUNDAMENTO PEDAGÓGICO: O ANDAIME EXISTE PARA SER RETIRADO

Lev Vygotsky descreveu a zona de desenvolvimento proximal: a faixa entre aquilo que a pessoa já realiza sozinho e aquilo que só consegue realizar com ajuda. Todo aprendizado real acontece nessa faixa. Abaixo dela há repetição do que já se sabe. Acima dela há frustração e desistência.

Jerome Bruner e seus colaboradores deram a essa ajuda o nome de andaime. E aqui está o detalhe que quase todo formador esquece: um andaime é, por definição, uma estrutura provisória. Ele existe para ser removido. Se permanece depois da obra pronta, deixou de sustentar e passou a esconder. Pior: passou a impedir que se veja se a parede se sustenta sozinho.

A Pedagogia da Ausência é a disciplina de remover o andaime. Não de derrubá-lo de uma vez, o que faria a obra vir abaixo, mas de retirá-lo por partes, começando pelas menos críticas, observando o que acontece e avançando conforme o resultado.

4.1 A tradução agrônômica: rustificação e retirada do tutor

Quem trabalha com mudas conhece esse princípio por outro nome. Chamamos de rustificação. Antes de levar a muda do viveiro para o campo, o viveirista reduz progressivamente a água e retira a sombra. Faz a planta sofrer um pouco, de propósito, em ambiente controlado. Muda protegida até o último dia morre na primeira estiagem. Muda rustificada pega.

E há o tutor, aquela estaca amarrada ao caule para manter a muda em pé. Se o tutor permanece tempo demais, o tronco não engrossa, porque nunca precisou resistir ao vento. A árvore que jamais

balançou não desenvolve lenho de reação. Fica alta, reta, bonita e quebradiça. No dia em que o tutor cai, ela cai junto.

Sucessor sem vento é muda com tutor eterno. E o vento, na empresa e na família, chama-se decisão com consequência real.

5. FUNDAMENTO GERENCIAL: DEVOLVER O TRABALHO ÀS PESSOAS

Ronald Heifetz, da Universidade de Harvard, distingue problemas técnicos de desafios adaptativos. O problema técnico tem solução conhecida e pode ser resolvido pela autoridade: quebrou, o especialista conserta. O desafio adaptativo exige que as próprias pessoas mudem valores, hábitos e formas de trabalhar. Nesse segundo caso, a autoridade que resolve no lugar delas não ajuda: impede a solução.

Daí a formulação central de Heifetz, e talvez a frase mais útil já escrita sobre sucessão: é preciso devolver o trabalho às pessoas. O dirigente que absorve todos os problemas alivia a organização no curto prazo e a incapacita no longo. Ele descreve ainda a diferença entre estar no salão de baile e subir à sacada: só de cima se enxerga o padrão da dança. Quem está sempre dançando nunca vê a dança.

A ausência é a sacada. Sair da sala de reunião não é fugir da reunião. É criar a única posição a partir da qual se pode observar quem, de fato, conduz quando o condutor não está.

6. FUNDAMENTO ESPIRITUAL: O MESTRE QUE VAI EMBORA

A tradição cristã escreveu sobre isso a página mais radical de que se tem notícia. Às vésperas da paixão, diante de discípulos assustados, Jesus não promete permanência. Promete partida. Diz que convém que Ele vá, porque, se não for, o Consolador não virá. A formação dos apóstolos não se completa na convivência. Completa-se na ausência. Enquanto o Mestre está à mesa, eles perguntam. Depois da Ascensão, eles pregam.

E há uma segunda figura, mais silenciosa e mais próxima de quem lida com a terra e com a família. São José não tem, em todo o Novo Testamento, uma única palavra registrada. Ele sonha, obedece, protege, trabalha e desaparece da narrativa sem discurso de despedida. Formou o filho pelo ofício, pela presença calada e, por fim, pela retirada completa. É o padroeiro exato desta pedagogia: ensinou tanto que não precisou explicar.

Elias, por sua vez, deixa cair o manto sobre Eliseu antes de ser arrebatado, e o discípulo pede o dobro do espírito do mestre. Nenhuma sucessão bíblica acontece por acúmulo de presença. Todas acontecem por partida.

Quem não sai de cena não deixa herdeiro. Deixa plateia, gente que aprendeu a aplaudir e nunca aprendeu a conduzir.

7. O PROTOCOLO: COMO A AUSÊNCIA SE PRÁTICA

A Pedagogia da Ausência não é um sentimento, é um procedimento. Aplico-a em quatro graus, e a ordem importa tanto quanto o conteúdo.

7.1 Primeiro grau: ausência de opinião

Durante um período definido, o antecessor participa das reuniões e não emite parecer, a não ser quando perguntado diretamente. É o grau mais difícil e o mais barato, porque não altera nada na estrutura e altera tudo na dinâmica. Quem não consegue ficar calado por trinta dias não está pronto para os graus seguintes.

7.2 Segundo grau: ausência de assinatura

Uma faixa de decisões passa a ser tomada e executada sem consulta prévia, com limite de valor e de risco combinado antecipadamente. O antecessor toma conhecimento depois. Erros dentro dessa faixa são custo de formação e devem estar orçados como tal, exatamente como se orça calcário, adubo ou semente. Quem não reserva orçamento para o erro do sucessor está apenas fingindo que delega.

7.3 Terceiro grau: ausência física programada

De quinze a trinta dias fora, sem gestão remota, sem telefonema de controle, sem visita de inspeção disfarçada de saudade. É o teste real. Tudo o que quebrar nesses trinta dias revela um processo que dependia de pessoa e não de método. Isso não é o fracasso do experimento. É o produto do experimento, e é a informação mais valiosa que uma organização familiar pode obter sobre si mesma.

7.4 Quarto grau: ausência institucional

A entrega formal do cargo, da representação e da palavra pública. Só se realiza depois dos três anteriores, e se realiza uma única vez. Não há segunda despedida com credibilidade.

O CRITÉRIO DE PASSAGEM

Entre um grau e outro, uma única pergunta de avaliação: **o que aconteceu aqui teria acontecido do mesmo modo se eu estivesse presente?** Se a resposta for não, houve aprendizado e é hora de avançar. Se for sim, o grau ainda não foi cumprido de verdade, porque a autoridade continuou operando por telefone, por hábito ou por medo.

8. AS QUATRO ARMADILHAS DA AUSÊNCIA MAL APLICADA

8.1 A ausência ressentida

Sair magoado, torcendo silenciosamente para que o outro fracasse e prove que o mais velho era insubstituível. É sabotagem com aparência de método. A ausência só educa quando parte de quem deseja sinceramente que dê certo sem ele.

8.2 A ausência intermitente

Sair e voltar, sair e voltar, corrigindo na volta aquilo que foi decidido durante a saída. É pior do que nunca ter saído, porque ensina ao sucessor que o espaço é emprestado e que toda decisão sua é provisória até o parecer final do dono.

8.3 A ausência sem preparo

Retirar-se antes de haver transferência de informação, de rede de relacionamentos e, sobretudo, de critério. A ausência não substitui a formação. Ela coroa a formação. Sair antes disso não é pedagogia, é fuga com nome bonito.

8.4 A ausência confundida com abandono afetivo

Retirar-se da decisão não é retirar-se da vida do outro. Quem se ausenta da gestão precisa aumentar, e não diminuir, a presença no vínculo. Menos comando e mais convivência. Menos

reunião e mais mesa. O pai que sai da empresa e some da casa não formou sucessor, apenas trocou um erro por outro.

9. O EXPERIMENTO NA PRÓPRIA CASA

Não escrevo isto de cátedra. Escrevo de dentro. Apliquei o terceiro grau na condução da nossa própria atividade familiar, retirando-me da rotina por um período combinado e resistindo, com alguma dificuldade, ao impulso de telefonar para saber como estavam as coisas.

Voltei e encontrei três resultados. Decisões que eu teria tomado de outro modo e que deram certo assim mesmo, o que é humilhante e libertador na mesma proporção. Processos que só funcionavam porque eu os carregava na cabeça e que precisaram, enfim, virar rotina escrita. E filhos que passaram a dizer nós decidimos, no lugar de o pai decidiu.

No Sítio Agrosafia, na Comunidade Rural do Braço, em Camboriú, a lição é ainda mais simples. Os garapuvus e os ipês que plantei crescem sem a minha vigilância. Não crescem apesar da minha ausência: crescem porque o plantio foi bem feito. A prova de que uma obra ficou pronta é justamente ela continuar de pé quando o autor sai de cena.

10. CONCLUSÃO: A ÚLTIMA AULA É UMA CADEIRA VAZIA

Toda liderança começa ocupando espaço e deveria terminar abrindo espaço. Entre as duas pontas está o trabalho de uma vida inteira, e a segunda ponta é sempre mais difícil do que a primeira, porque a primeira é aplaudida e a segunda é silenciosa.

A pergunta que separa um fundador de um formador não é quanto ele construiu. É quanto continua de pé no dia em que ele não aparece. Herança se conta em bens. Legado se conta em pessoas capazes de decidir sem consultar o retrato na parede.

A cadeira vazia é a última aula. E é a única que ninguém esquece.

TEXTOS E PALESTRAS CORRELATOS NOS PORTAIS

O conceito aqui sistematizado não nasce agora. Ele vinha sendo praticado e anunciado, sob outros nomes, ao longo de toda a trajetória registrada nos dois portais. Os materiais abaixo formam o lastro deste artigo.

A Sucessão: quando o legado continua além da presença (tema de palestra).

<https://ainor.com.br/categoria/gestao-publica/gestao-publica-temas/>

Relação do Cooperativismo com a Sucessão Familiar (artigo publicado em livro). <https://ainor.com.br/wp-content/uploads/2024/03/RELACAO-DO-COOPERATIVISMO-COM-A-SUCCESSAO-FAMILIAR.pdf>

Cooperativismo e Família: passando o bastão, motivando a sucessão (Coopervi / SESCOOP-GO).

<https://loterio.com.br/categoria/cooperativismo/>

Juventude no Campo, Semente de Sucessão e Sucessão no Campo e Novos Rumos para a Agricultura Familiar. <https://ainor.com.br/categoria/agricultura/>

Família e Sucessão (eixo temático completo). <https://loterio.com.br/familia/>

Juventude e Sucessão (busca temática). <https://loterio.com.br/?s=Juventude+e+sucessão>

Artigos científicos, papers e hipertextos, onde se encontram os textos sobre Agrosafia.

<https://loterio.com.br/categoria/artigos-e-pensamentos/>

A trajetória, o portal e a presença digital de Ainoir Lotério: uma identidade que antecede o algoritmo. <https://loterio.com.br/a-trajetoria-o-portal-e-a-presenca-digital-de-ainor-loterio-uma-identidade-que-antecede-o-algoritmo/>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BÍBLIA. *Novo Testamento*. Evangelho segundo João, 16,7; Atos dos Apóstolos, 1,8-9. In: BÍBLIA DE JERUSALÉM. São Paulo: Paulus, 2002.
- BÍBLIA. *Antigo Testamento*. Segundo Livro dos Reis, 2,9-14. In: BÍBLIA DE JERUSALÉM. São Paulo: Paulus, 2002.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- HEIFETZ, Ronald A. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- HEIFETZ, Ronald A.; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Marty. *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- LOTÉRIO, Ainoir Francisco. *Pais frouxos, filhos sofrendores; pais firmes, filhos felizes: reflexões, agrosafia e motivação*. Chapecó: Arcus Indústria Gráfica, 2015.
- TALEB, Nassim Nicholas. *Antifragile: things that gain from disorder*. New York: Random House, 2012.
- VYGOTSKY, Lev Semenovich. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- WINNICOTT, Donald Woods. *O brincar e a realidade*. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- WINNICOTT, Donald Woods. *O ambiente e os processos de maturação: estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1983.
- WOOD, David; BRUNER, Jerome S.; ROSS, Gail. The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, v. 17, n. 2, p. 89-100, 1976.

SOBRE O AUTOR

Ainoir Francisco Lotério é Engenheiro Agrônomo (UDESC), Mestre em Gestão de Políticas Públicas (UNIVALI), Bacharel em Filosofia e em Teologia, Psicopedagogo, pós-graduado em Gerenciamento de Marketing e em Metodologia do Ensino Superior, e Diácono Permanente desde 2003.

Palestrante e instrutor com atuação em todo o Brasil nos eixos Agrosafia, Cooperativismo, Motivação, Comunicação e Longevidade. Foi extensionista rural na Acaresc, Emater-SC e Epagri, onde chegou à direção estadual, Prefeito de Camboriú, assessor legislativo na ALESC e consultor do setor cooperativo na Emater-RS/Ascar. Apresenta o programa de rádio Alegria de Viver desde 1989.

Criador da Agrosafia, filosofia de vida que integra a sabedoria agrícola, os valores humanistas e a sustentabilidade, cultiva espécies nativas da Mata Atlântica no Sítio Agrosafia, na Comunidade Rural do Braço, em Camboriú, Santa Catarina.

Contato: ainorfloterio@gmail.com | WhatsApp (47) 99967-5010 | www.ainor.com.br | www.loterio.com.br