

A PEDAGOGIA DA AUSÊNCIA COMO ATIVO SUCESSÓRIO: A FORMAÇÃO DOS HERDEIROS COMO CONDIÇÃO DE CONTINUIDADE PATRIMONIAL

Ainor Francisco Lotério¹

¹ Engenheiro agrônomo, mestre em gestão de políticas públicas, palestrante e escritor. Camboriú, Santa Catarina, Brasil.

RESUMO

Analisa-se, neste estudo, a hipótese de que o principal ativo transmitido nos processos sucessórios familiares não reside no patrimônio acumulado, mas na competência decisória desenvolvida pelos sucessores. Adotou-se abordagem qualitativa, de natureza teórica, fundamentada em revisão bibliográfica interdisciplinar que articula contribuições da antropologia, da sociologia, da teologia e dos estudos sobre empresas familiares. Discute-se, inicialmente, o deslocamento conceitual entre herança e legado; em seguida, examinam-se as formas de capital envolvidas na transmissão intergeracional; por fim, propõe-se a Pedagogia da Ausência como método formativo, compreendida como retirada gradual, deliberada e reversível do fundador, destinada a transferir progressivamente a capacidade de decidir. Constatou-se que a descontinuidade patrimonial decorre menos da insuficiência de recursos do que da concentração prolongada da decisão na figura do fundador. Conclui-se que a preparação dos sucessores, associada à organização formal do patrimônio, constitui condição necessária para a continuidade da unidade familiar e produtiva.

Palavras-chave: sucessão familiar; legado; formação de sucessores; pedagogia da ausência; empresa familiar.

1 INTRODUÇÃO

A pergunta que orienta grande parte das decisões patrimoniais na maturidade costuma ser formulada em termos quantitativos: indaga-se se o volume acumulado será suficiente para amparar filhos e netos. Tal formulação, contudo, revela-se insuficiente diante da experiência das famílias e da literatura que as investiga. Observa-se, com frequência, que patrimônios expressivos se dissipam em uma única geração, ao passo que patrimônios modestos se consolidam e se ampliam. A variável explicativa, nesses casos, não é o montante transmitido, mas a capacidade dos sucessores de administrá-lo.

O presente artigo propõe-se a examinar essa assimetria. Parte-se do pressuposto de que a sucessão não se reduz à transferência de titularidade, uma vez que envolve a transmissão de competências, valores e critérios de decisão que não constam de inventários. Nessa perspectiva, a sucessão é entendida como processo formativo de longa duração, e não como evento jurídico pontual.

Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de estudo qualitativo, de natureza teórica, desenvolvido por meio de revisão bibliográfica interdisciplinar. Foram mobilizados

aportes da antropologia da dádiva, da sociologia das formas de capital, da tradição teológica cristã e dos estudos sobre ciclos de vida da empresa familiar. Incorporaram-se, ainda, formulações conceituais previamente publicadas pelo autor nos portais www.ainor.com.br e www.loterio.com.br, bem como em produção acadêmica sobre cooperativismo e sucessão familiar (LOTÉRIO, 2020).

O texto organiza-se em cinco seções de desenvolvimento. A primeira examina o deslocamento conceitual entre herança e legado. A segunda discute os fundamentos antropológicos e sociológicos da transmissão intergeracional. A terceira apresenta a leitura teológica da questão. A quarta expõe a Pedagogia da Ausência como método formativo. A quinta deriva implicações operacionais para a gestão sucessória.

2 DO PATRIMÔNIO AO LEGADO: UM DESLOCAMENTO CONCEITUAL

A distinção entre herança e legado constitui o ponto de partida da análise. Por herança compreende-se o conjunto de bens transmitidos por força de lei ou de disposição testamentária, cuja mensuração é objetiva e cujo destino independe, em larga medida, da preparação de quem os recebe. Por legado entende-se aquilo que permanece em funcionamento após a saída de quem construiu, ou seja, a continuidade da obra e não apenas a persistência do bem. Conforme já assinalado em produção anterior, a sucessão não se resume a troca de comando, herança de bens ou mudança de gestão (LOTÉRIO, [s. d.]).

O deslocamento não é meramente terminológico, pois altera o objeto sobre o qual incide o esforço do fundador. Se o objetivo consiste em maximizar a herança, a ação concentra-se na acumulação. Se o objetivo consiste em consolidar o legado, a ação concentra-se na formação. As duas orientações competem pelo mesmo recurso escasso, que é o tempo, e produzem resultados distintos no horizonte de duas ou três gerações.

Cumprir observar que a acumulação apresenta uma vantagem cognitiva sobre a formação: é contável. O patrimônio possui expressão numérica, cotação e comparabilidade imediatas, enquanto a competência formada só se manifesta quando exigida. Dessa assimetria de visibilidade decorre boa parte da inquietação registrada por fundadores na maturidade, os quais tendem a subestimar sistematicamente aquilo que transmitiram em capital não financeiro.

3 FUNDAMENTOS ANTROPOLÓGICOS E SOCIOLÓGICOS DA TRANSMISSÃO

Do ponto de vista antropológico, a espécie humana distingue-se por transmitir entre gerações muito além do material genético. Mauss (2003), ao analisar os sistemas de prestações totais, demonstrou que o objeto transmitido carrega consigo a relação social que o produziu, de modo que a transmissão nunca é puramente econômica. Aplicada à sucessão

familiar, essa constatação implica que o bem recebido conserva o vínculo com quem o constituiu e com as obrigações que dele decorrem.

Nas sociedades de base agrária, a herança compreendia terra, ofício, nome e posição comunitária, elementos indissociáveis da pessoa do transmissor. A modernização converteu progressivamente esse conjunto em valor monetário, tornando a herança abstrata e desvinculada da experiência que a originou. Abramovay et al. (1998) documentaram, no contexto da agricultura familiar brasileira, os efeitos dessa transformação sobre os padrões sucessórios, evidenciando que a permanência dos jovens na atividade depende menos das condições patrimoniais do que da perspectiva de autonomia decisória que lhes é oferecida.

No plano sociológico, a contribuição de Bourdieu (1998) permite compreender por que a percepção do fundador tende a distorcer-se. O autor distingue o capital econômico do capital cultural, do capital social e do capital simbólico, demonstrando que estes últimos se transmitem de modo incorporado, silencioso e prolongado, sem registro contábil. Tais formas de capital são conversíveis, mas a conversão é lenta e não produz liquidez imediata. Em consequência, a família que recebeu formação sólida dispõe de ativos consideráveis que permanecem invisíveis até o momento em que se tornam necessários.

Arendt (2007), por sua vez, oferece o fundamento político da questão ao sustentar que a continuidade do mundo comum depende da possibilidade de os recém-chegados assumirem esse mundo como próprio. A permanência indefinida do fundador na posição decisória contraria essa condição, pois mantém os sucessores na situação de hóspedes de um patrimônio que nominalmente lhes pertencerá.

4 A PERSPECTIVA TEOLÓGICA: PROVISÃO, DESTINAÇÃO E PREPARO

A tradição bíblica aborda a matéria de forma deliberadamente tensionada, e a tensão constitui, ela própria, o ensinamento. Por um lado, afirma-se o dever de provisão: “O homem de bem deixa herança aos filhos de seus filhos” (Provérbios 13,22). Por outro, adverte-se quanto à transmissão desacompanhada de preparo: “A herança que cedo se adquire no princípio, não será abençoada no seu fim” (Provérbios 20,21).

As duas sentenças não se contradizem quando lidas conjuntamente. A primeira estabelece a obrigação; a segunda estabelece a condição de sua eficácia. Reforça essa leitura a advertência de que “se alguém não tem cuidado dos seus, e principalmente dos da sua família, negou a fé e é pior do que o infiel” (1 Timóteo 5,8), preceito que institui a provisão como dever, sem transformá-la em critério único de avaliação da vida.

A parábola do filho pródigo ilustra a hipótese central deste artigo. O texto narra que o filho mais moço, tendo recebido a parte dos bens que lhe cabia, “desperdiçou todos os seus bens, vivendo dissolutamente” (Lucas 15,13). Observa-se que a partilha foi legítima e o montante, suficiente; o que faltou foi o preparo para administrar o recebido. A narrativa

não condena a transmissão, mas evidencia que a transmissão isolada não forma ninguém.

Complementarmente, as parábolas dos talentos e do rico insensato, quando interpretadas como orientação patrimonial, apontam em direções opostas: uma censura a inércia de quem preserva sem multiplicar, outra censura a acumulação convertida em fim em si mesma. A coerência entre ambas só se estabelece quando o critério de julgamento se desloca do volume para a destinação. Trata-se, portanto, de fundamento teológico convergente com a tese aqui defendida.

5 A PEDAGOGIA DA AUSÊNCIA COMO MÉTODO FORMATIVO

Estabelecida a centralidade da formação, coloca-se o problema do método. A competência de gestão não se transmite por via verbal, pois não se trata de informação, e sim de capacidade de decidir sob incerteza. Tal capacidade adquire-se exclusivamente pelo exercício, o que exige a existência de decisões efetivamente disponíveis ao sucessor. Enquanto o fundador conserva a totalidade das deliberações, os sucessores executam com competência e não aprendem a decidir, uma vez que a aprendizagem reside precisamente no ato decisório e na assunção de suas consequências.

Nesse contexto, propõe-se a Pedagogia da Ausência, formulada pelo autor e definida como a retirada gradual, deliberada e reversível do fundador, concebida como instrumento formativo e não como afastamento afetivo (LOTÉRIO, [s. d.]b). O princípio que a orienta pode ser assim enunciado: cada espaço decisório desocupado pelo fundador converte-se em espaço formativo para quem permanece.

Três atributos delimitam o método e o distinguem do abandono. O primeiro é a gradualidade, segundo a qual as decisões são transferidas em ordem crescente de impacto, iniciando-se pelas de menor consequência. O segundo é a intencionalidade, uma vez que a retirada é planejada e comunicada, não sendo resultado de desinteresse ou de desgaste. O terceiro é a reversibilidade supervisionada, pela qual o fundador permanece disponível como instância de consulta, deixando de constituir instância obrigatória de aprovação.

O abandono, ao contrário, transfere responsabilidade antes da capacidade e produz exatamente o resultado que se pretende evitar. A distinção entre ambos reside na presença de acompanhamento: na ausência pedagógica, o fundador observa, avalia e corrige, ampliando o perímetro de autonomia à medida que a competência se confirma.

Ward (1987) e Gersick et al. (1997), em investigações sobre ciclos de vida de empresas familiares, convergem para conclusão análoga ao demonstrarem que as rupturas sucessórias raramente decorrem de patrimônio insuficiente, associando-se com maior frequência à indefinição de papéis, à ausência de preparo dos sucessores e à permanência do fundador como figura indispensável. Lansberg (1983) havia já identificado, na sobreposição entre os sistemas família e empresa, a origem estrutural das dificuldades de

profissionalização da gestão.

Registre-se ainda um efeito frequentemente negligenciado. A retirada gradual permite que o fundador verifique, em vida, se a estrutura construída opera sem a sua presença. Trata-se da única forma de verificação disponível. Quando a transmissão se realiza apenas por via sucessória mortis causa, a família é submetida a duas provas simultâneas, a perda e a improvisação, sem que reste tempo para correções.

6 IMPLICAÇÕES OPERACIONAIS PARA A GESTÃO SUCESSÓRIA

Do quadro exposto derivam consequências práticas que reorientam a pergunta inicial. A questão pertinente deixa de ser quanto foi acumulado e passa a ser se o que existe está organizado, documentado e transmissível sem litígio, sem custo tributário evitável e sem que os sucessores necessitem deduzir intenções não declaradas.

No plano da organização patrimonial, recomenda-se o levantamento completo de bens e participações societárias, a definição formal da estrutura de propriedade, a elaboração de disposições de última vontade e a formalização do acordo entre herdeiros. No plano dos ativos intangíveis, impõe-se a documentação de direitos autorais, marcas, domínios eletrônicos, acervos e relações institucionais, componentes que raramente constam de inventários e que, no entanto, concentram parte significativa do valor construído ao longo de uma trajetória profissional.

No plano da governança, mostra-se necessária a atribuição explícita de responsabilidades, de modo que cada sucessor conheça o âmbito de sua competência antes que a transição se torne inevitável. Recomenda-se, igualmente, a instituição de instâncias colegiadas de deliberação familiar, com periodicidade definida, destinadas a substituir progressivamente a centralização decisória.

Cabe destacar que a maior parte dos conflitos observados em processos sucessórios não se origina de patrimônio insuficiente, mas de patrimônio desorganizado, circunstância que transforma o luto em disputa. A organização formal, portanto, não constitui providência meramente administrativa: configura ato de cuidado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu concluir que o ativo determinante da continuidade familiar não reside no saldo transmitido, mas na capacidade dos sucessores de operar sem o fundador. Patrimônio elevado em mãos despreparadas configura passivo latente, ao exigir competência que não foi desenvolvida; patrimônio suficiente em mãos formadas constitui ponto de partida, ao encontrar quem saiba conservá-lo, corrigi-lo e ampliá-lo. O que decide não é o volume, e sim a razão entre o que se recebe e o que se sabe fazer com o recebido.

Verificou-se, ademais, que a formação dessa capacidade exige método, e que o método adequado consiste na retirada gradual do fundador. A Pedagogia da Ausência, nesse sentido, não representa renúncia, mas a forma mais exigente de presença, pois requer do fundador a disposição de assistir a decisões que tomara de modo diverso e de intervir apenas quando a consequência excede a margem de aprendizagem admissível.

Como perspectiva de continuidade, sugere-se o desenvolvimento de investigações empíricas que acompanhem, ao longo do tempo, unidades familiares submetidas a processos deliberados de retirada gradual, com vistas a examinar a relação entre o ritmo da transferência decisória e os indicadores de continuidade da atividade. Sugere-se, ainda, a aplicação do referencial ao contexto das cooperativas, nas quais a sucessão apresenta dimensão simultaneamente familiar e institucional (LOTÉRIO, 2020).

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo et al. **Juventude e agricultura familiar**: desafios dos novos padrões sucessórios. Brasília: Unesco, 1998.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Organização de Maria Alice Nogueira e Afrânio Catani. Petrópolis: Vozes, 1998.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

LANSBERG, Ivan. Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 39-46, 1983.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Pais frouxos, filhos sofrendores; pais firmes, filhos felizes**: motivação, reflexões e Agrosafia. Camboriú: Edição do autor.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. Relação do cooperativismo com a sucessão familiar. In: **Cooperativismo e associativismo em Santa Catarina no contexto da imigração alemã para o sul do Brasil**. 2020.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. A sucessão: quando o legado continua além da presença. www.ainor.com.br.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. De herança a legado: a verdadeira jornada do empreendedor. www.loterio.com.br.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2003.

WARD, John L. **Keeping the family business healthy**: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

SOBRE O AUTOR

Ainor Francisco Lotério é engenheiro agrônomo, mestre em gestão de políticas públicas, palestrante e escritor. Criador da Agrosafia, atuou em extensão rural, gestão pública e consultoria em cooperativismo. É autor de **Pais Frouxos, Filhos Sofredores; Pais Firmes, Filhos Felizes, Paixão pelo Cooperativismo, A Eternidade em Nós e Um Minuto de Inspiração**. Portais: www.ainor.com.br e www.loterio.com.br.