LIDERANÇA SOBERANA

ALISSON VALE

Como agir com clareza em um mundo que não podemos controlar

AMOSTRA

LIDERANÇA SOBERANA

Como agir com clareza em um mundo que não podemos controlar

AMOSTRA

Alisson Vale

EDITORA SOFTWARE ZEN

Brasília, DF

2026

Copyright © 2026 Alisson Vale

Todos os direitos reservados.

É vedada a reprodução total ou parcial desta obra, por qualquer meio, sem autorização prévia do autor e da editora, salvo nos casos permitidos por lei.

1ª edição, 2026

Texto: Alisson Vale
Edição: Editora Software Zen

Editora Software Zen
Brasília, DF

AMOSTRA

SUMÁRIO

Recuperando o centro 1

Quando o trabalho não termina por dentro 3

O que um erro realmente significa 5

Liderança Soberana 6

Quando a falha ganha sentido 8

A naturalização da ansiedade 9

O lugar ao qual podemos retornar 12

A mensagem que pode esperar 16

Quando a vida é adiada até o próximo resultado 19

A vida depois da entrega 20

Só mais esta subida 21

A pedra e o topo 24

O horizonte e a próxima estação 27

O Maquinista e o Navegador 29

O que cabe durante 32

O movimento de saída e retorno 33

AMOSTRA

PARTE I

Recuperando o centro

AMOSTRA

AMOSTRA

CAPÍTULO 1

Quando o trabalho não termina por dentro

Às 22h23, não havia mais nada que exigisse atenção imediata. As primeiras pessoas já usavam o produto que a equipe passara meses construindo. Novas compras apareciam com regularidade. As dúvidas mais frequentes tinham sido respondidas. Cada tarefa prevista para a manhã seguinte possuía um nome ao lado. Até a última mensagem da diretoria, enviada pouco depois das nove, terminava sem pergunta: parabéns pelo trabalho.

Murilo respondeu primeiro à diretoria. Escreveu um agradecimento breve, releu duas vezes e trocou uma palavra que lhe parecera eufórica demais. Quando voltou ao canal da equipe, a conversa já começava a se desfazer.

Uma pessoa se despediu dizendo que finalmente abriria uma garrafa de vinho. Outra publicou a fotografia de uma caixa de pizza com algumas bordas espalhadas no fundo. Alguém escreveu apenas "deu bom" e desapareceu. Ele respondeu "boa, pessoal. amanhã a gente olha o resto".

Em seguida, lembrou do e-mail de boas-vindas.

"Só para garantir: alguém chegou a testar o link pelo celular?"

Quando a conversa silenciou, abriu novamente a caixa de entrada. Nenhuma mensagem nova. Visitou o canal de atendimento. As perguntas estavam sendo respondidas por quem havia assumido

AMOSTRA

aquele turno. Percorreu as tarefas da manhã e confirmou que estavam distribuídas. Abriu o histórico de compras, não porque houvesse algo a fazer ali, mas porque cada novo número confirmava que, por enquanto, nada parecia ter dado errado.

Havia passado o dia inteiro desejando aquele momento. Durante semanas, imaginara a sensação de concluir a entrega, perceber que tudo funcionava e finalmente repousar. Agora que o momento chegara, o repouso parecia uma decisão para a qual não havia sido preparado.

Murilo fechou uma janela. Abriu outra.

No quadro de tarefas, criou um novo item: revisar o texto do e-mail no celular. Não havia encontrado erro, mas talvez a quebra de uma linha pudesse ser melhorada. Escreveu uma descrição, escolheu a prioridade e parou quando o sistema pediu que atribuísse uma pessoa responsável.

Apagou a tarefa.

Durante alguns segundos, ficou diante do espaço vazio onde o novo item estivera. Não pensou que estivesse procurando uma necessidade. Para ele, ainda se tratava de cuidado.

Mais do que sinais de que estava tudo bem, ele procurava um ponto a partir do qual pudesse ter certeza de que nada mais exigiria sua intervenção. Esse ponto nunca chegava.

Voltou para o grupo. A pessoa da garrafa de vinho respondeu à sua mensagem sobre o link dizendo que não lembrava, mas que iria olhar novamente. Ele escreveu que não precisava. Já estava verificando. Em menos de um minuto, os dois publicaram quase ao mesmo tempo que o link funcionava.

Ele reagiu à mensagem do colega com um sinal de confirmação. Mas a confirmação não encerrou nada dentro dele. O que mais seria preciso verificar para que a possibilidade de um erro deixasse de parecer intolerável?

AMOSTRA

O QUE UM ERRO REALMENTE SIGNIFICA

Ser necessário nunca lhe parecera um problema. Ao contrário, era uma das formas pelas quais aprendera a reconhecer a própria competência. Quando uma situação se confundia, ele organizava. Quando o prazo se estreitava, encontrava uma passagem. Quando duas pessoas deixavam de conseguir conversar, traduzia o que cada uma tentava dizer. Havia construído uma carreira em torno dessa capacidade de produzir ordem.

A confiança dos outros vinha da competência que Murilo demonstrara. Ele a conquistara. Sabia sustentar conversas difíceis, reunir informações dispersas e agir quando todos ainda tentavam compreender o que estava acontecendo. Sua presença mudava o ritmo das situações. Problemas que pareciam grandes começavam a adquirir contorno.

Esse tipo de competência é valioso. Organizações precisam de pessoas capazes de responder quando alguma coisa se rompe. Equipes precisam de referências em momentos de incerteza. Clientes precisam confiar que alguém permanecerá presente quando a experiência deixar de seguir o combinado. O problema começava no que um erro havia começado a ameaçar.

Murilo conhecia muitas versões dessa ameaça. Em algumas, um cliente reclamava. Em outras, a diretoria perguntava como aquilo havia passado despercebido. Às vezes, imaginava a perda silenciosa de confiança da equipe. Em outras, o que pesava era a necessidade de pedir desculpas por não ter previsto o que, depois do erro, pareceria óbvio. As cenas mudavam, mas todas pareciam dizer a mesma coisa: alguém competente não deveria ter deixado isso acontecer.

Por isso, verificar nunca era apenas verificar. Cada conferência prometia evitar um problema e o julgamento que viria depois. Aos poucos, a competência, antes a serviço do trabalho, tornou-se para

AMOSTRA

Murilo uma forma de proteção. Antecipar riscos, acompanhar variáveis e impedir que algo escapasse pareciam afastar aquilo que ele temia: uma reclamação, a necessidade de pedir desculpas, o olhar de quem esperava mais dele. O controle oferecia uma promessa silenciosa: nenhum erro escaparia se ele continuasse olhando.

Murilo tentava controlar o que acontecia fora porque ainda dependia do mundo para reconhecer a própria competência. Cada resultado favorável lhe oferecia uma confirmação que ele não conseguia sustentar sozinho. Era como viver de créditos provisórios, concedidos por uma entrega bem-sucedida e ameaçados pela possibilidade de que a próxima falha os retirasse.

Controlar o mundo externo tornava-se, assim, uma maneira indireta de preservar a identidade. O problema é que nenhuma vigilância consegue eliminar todas as falhas, antecipar reações ou garantir o julgamento favorável das pessoas. Quanto mais Murilo precisava que o mundo confirmasse sua competência, mais precisava manter o mundo sob observação.

O que um único erro faria parecer verdadeiro a respeito dele? E quanto do mundo precisaria permanecer sob controle para que ele nunca tivesse de descobrir?

Liderança Soberana

Liderança Soberana é a capacidade de governar a nós mesmos enquanto exercemos responsabilidades que afetam outras pessoas. Ela aparece quando reconhecemos as pressões da realidade e o que elas despertam em nós sem entregar a nenhuma dessas forças a autoria da resposta. Esse governo interior preserva o espaço de escolha necessário para agir com clareza, sustentar princípios sob pressão e responder pelas consequências sem fazer de cada resultado um veredito sobre quem somos.

AMOSTRA

Pressão, conflito e incerteza continuam fazendo parte da liderança, mas o sofrimento que os acompanha diminui à medida que a pessoa líder deixa de se identificar com os afetos despertados pela imprevisibilidade dos resultados e das consequências de suas ações. Ao preservar a autoria da própria resposta, ela abre espaço para que o trabalho deixe de ser apenas uma sucessão de exigências e se torne também uma experiência de evolução pessoal e construção de sentido.

Um Murilo soberano ainda poderia testar o link, revisar o e-mail e acompanhar os primeiros sinais da entrega. A diferença estaria no poder que ele atribuiria ao resultado de definir quem é. Se encontrasse um erro, poderia corrigi-lo, comunicá-lo e aprender com ele sem recebê-lo como prova de que nunca fora tão competente quanto os outros imaginavam.

Medo, desejo de reconhecimento e preocupação com a própria imagem podem estar presentes numa resposta soberana. Governar a si mesmo significa percebê-los sem permitir que um deles fale por si só em nome de toda a situação. Significa reconhecer o suficiente para distinguir o que a realidade exige (o que é necessário) daquilo que nosso medo tenta evitar (o que queremos).

Murilo podia cuidar e descansar, agir com responsabilidade e reconhecer os limites de sua participação. A realidade informaria sua resposta sem decidir, a cada acerto ou erro, quem ele acreditava ser.

A Liderança Soberana oferece uma orientação ética para as situações mais corriqueiras. Um líder pode chegar ao trabalho impaciente e de mau humor. Esses estados não o autorizam a destratar alguém da equipe. Se isso acontecer, ele continua responsável pela ação. Agiu em desrespeito aos valores que escolheu conscientemente sustentar e deixou de exercer soberania ao entregar ao mau humor e à impaciência a autoridade sobre sua ação.

AMOSTRA

O líder soberano olha para dentro, reconhece que está impaciente e escolhe como agir sabendo que esse estado existe, mas sem lhe entregar o governo da situação. Não precisa abrir um sorriso falso nem fingir que nada sente. Pode continuar cansado, irritado ou frustrado e, ainda assim, ser gentil e respeitoso, agindo de acordo com os princípios que escolhe conscientemente sustentar, em vez de entregar às circunstâncias a direção da resposta.

Quando a falha ganha sentido

Falhas certamente existirão, mas, em uma Liderança Soberana, elas podem ganhar um sentido construtivo: tornam-se ocasião de reparar o dano, aprender com o que aconteceu e oferecer à equipe o exemplo de alguém que responde pelos próprios efeitos. O dano continua exigindo reparação. É na resposta à falha que ela deixa de ser apenas evidência contra quem agiu e passa a participar de sua formação.

Se um líder impaciente destrata alguém da equipe, pode reconhecer: "fui rude, causei um dano e preciso reparar". Um pedido de desculpas, nesse caso, nasce de uma reparação interior: o líder reconhece que agiu contra os valores que escolhe conscientemente sustentar e se dispõe a responder por isso. A reparação exterior expressa esse movimento e procura cuidar dos efeitos produzidos na outra pessoa.

A ausência de soberania pode nos levar por outro caminho. Podemos receber o mesmo erro como revelação de uma identidade estreitada pelo medo: "sou grosso mesmo, esse é meu jeito", "sou incapaz de liderar", "não sei cuidar das pessoas", "agora todos vão descobrir que não sou quem pareço ser". Nesse momento, reparar se torna uma tarefa grande demais. Um pedido de desculpas parece confirmar a insuficiência, e o erro parece definir, de uma vez por todas, quem a pessoa é.

AMOSTRA

Para uma liderança governada pelo medo, por desejos desorientados ou por uma identidade reduzida à própria falha, o erro se torna sentença sobre quem agiu. Para uma Liderança Soberana, ele é informação sobre a ação e seus efeitos.

O erro importa por seus efeitos concretos. Um link quebrado precisa ser corrigido. Um cliente prejudicado pode exigir explicação, reparação e pedido de desculpas. A confiança da equipe pode ser afetada por uma decisão mal conduzida. A soberania permite enfrentar essas consequências sem transformar uma ocorrência particular numa definição total de nosso valor.

Quando percebemos a distância entre a resposta que demos e os princípios que buscamos sustentar, essa distância pode se tornar uma direção de formação. Ela nos permite reconhecer o que precisa ser reparado e exercitar, nas situações corriqueiras e nas escolhas decisivas, outra maneira de perceber, escolher e responder.

A naturalização da ansiedade

Na liderança, o controle raramente se apresenta como desejo de dominar. Quase sempre se parece com cuidado. A pessoa responde rapidamente porque se importa. Acompanha todas as conversas porque precisa manter contexto. Revisa o trabalho de gente experiente porque conhece os riscos. Ocupa os espaços vazios porque não quer deixar ninguém desamparado. Cada gesto pode ser defendido isoladamente. Muitos deles são, de fato, necessários em determinadas circunstâncias.

A diferença está na função que o gesto cumpre. A responsabilidade procura reconhecer o que a situação exige e oferecer uma resposta proporcional. O controle tenta eliminar a possibilidade de que algo escape. A responsabilidade aceita que, mesmo depois de uma boa resposta, um erro ainda pode acontecer. O controle recebe

AMOSTRA

essa possibilidade como evidência de que ainda não fizemos o suficiente.

Para Murilo, os sinais de que a entrega havia dado certo ofereciam menos segurança do que permanecer atento. Por isso, qualquer variável aberta parecia justificar mais uma conferência. O cuidado com o trabalho e a proteção de si já não podiam ser facilmente separados.

Com o tempo, a ansiedade deixava de parecer uma reação excepcional e se tornava o estado a partir do qual ele trabalhava. Ela sustentava a vigilância, acelerava a resposta e fazia parecer perigoso aquilo que talvez pudesse esperar. Assim, mantinha ativa a promessa que o controle lhe oferecia.

Costumo dizer aos meus alunos que a ansiedade se parece com um zunido contínuo ao fundo. Não é alto o suficiente para interromper uma conversa nem varia de tom a ponto de chamar atenção. Permanece estável, quase confundido com o silêncio. Depois de algum tempo, já não sabemos que o estamos escutando.

O fato de não percebermos o zunido não significa que a ansiedade tenha deixado de atuar. Ela acelera a leitura de uma mensagem ambígua, faz uma tarefa incompleta parecer ameaça, transforma disponibilidade em obrigação e descanso em descuido. Mantém uma parte da atenção voltada para aquilo que pode dar errado, mesmo quando nada concreto exige vigilância. Quando alguém pergunta como estamos, respondemos que está tudo normal. E está. A ansiedade tornou-se justamente aquilo que chamamos de normal.

O ambiente também ajuda a normalizar esse padrão. A organização encontrava segurança na vigilância de Murilo, sempre disponível, capaz de perceber problemas cedo e de assumir aquilo que outras pessoas não haviam visto. Quanto melhor ele funcionava dessa maneira, menos razões todos pareciam ter para questionar o

AMOSTRA

que aquela vigilância contínua lhe custava: a possibilidade de descansar e de deixar o trabalho terminar por dentro. Ao mesmo tempo, cargas excessivas, pouca autonomia sobre o desenho e a carga do trabalho, jornadas inflexíveis, papéis pouco claros e apoio insuficiente aparecem como fatores de risco psicossocial no trabalho.[1] Em posições de liderança, responsabilidade, margem de decisão e reconhecimento podem conviver com níveis elevados de estresse. Um levantamento global da Gallup encontrou líderes mais engajados que contribuidores individuais e, ao mesmo tempo, mais propensos a relatar estresse, raiva, tristeza e solidão.[2]

A contradição importa. Ansiedade e competência não ocupam lados opostos. A pessoa pode permanecer ativa, disponível e capaz de atravessar situações difíceis. A organização recompensa sua prontidão, e os outros aprendem que ela sempre estará por perto quando alguma coisa escapar. É justamente por funcionar tão bem que o padrão consegue atravessar anos sem receber nome.

Existe inclusive uma expressão específica para uma parte desse fenômeno. Pesquisadoras chamaram de telepressão a preocupação e a urgência de responder rapidamente a mensagens de clientes, colegas ou superiores. A resposta veloz pode facilitar decisões no início, mas a disposição permanente para responder interfere na recuperação do trabalho e se associa a consequências como pior qualidade do sono e burnout físico e cognitivo.[3] A mensagem não é apenas uma

AMOSTRA

[1] World Health Organization. "Mental health at work". Atualização de 2 de setembro de 2024. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work

[2] Gallup. *State of the Global Workplace: 2026 Report*. Dados globais coletados em 2025. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

[3] Barber, Larissa K.; Santuzzi, Alecia M. "Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery". *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189, 2015. https://doi.org/10.1037/a0038278

mensagem quando o corpo aprendeu que prontidão significa segurança.

Ele havia aprendido a atribuir significados automáticos aos acontecimentos mais comuns do trabalho: repousar era baixar a guarda; uma mensagem não respondida poderia esconder um problema; sair de uma conversa era perder uma variável; delegar significava aceitar que alguma coisa aconteceria fora de sua observação.

A noite silenciosa não criou a ansiedade de Murilo. Apenas retirou as demandas que costumavam dar um objeto à sua vigilância. Sem mensagens, tarefas ou decisões urgentes, o estado de alerta continuava ali. Como não havia um problema concreto para acompanhar, sua atenção começou a procurar um.

Naquela noite, quando as tarefas terminaram, o corpo não encontrou descanso. O trabalho havia terminado fora dele, mas continuava acontecendo por dentro. Sua atenção percorria os mesmos lugares não porque tivesse encontrado uma ameaça, mas porque permanecer vigilante parecia mais seguro do que admitir que alguma coisa ainda poderia escapar. Também teria de admitir que continuaria bem se isso acontecesse.

Nesse ponto, o problema já não era apenas excesso de trabalho. Era o lugar interior a partir do qual Murilo percebia, escolhia e respondia. Para compreender o que havia sido perdido, precisamos falar sobre centro.

O LUGAR AO QUAL PODEMOS RETORNAR

Murilo procurava no mundo uma segurança que ele não podia oferecer. Cada confirmação favorável trazia algum repouso, mas a próxima variável aberta tornava a colocar tudo em dúvida. O que lhe faltava não era mais uma evidência de que havia dado certo. Era uma

AMOSTRA

referência interior que não mudasse a cada resposta do cliente, da equipe ou da diretoria. É a essa referência que chamaremos de centro.

A palavra centro sugere uma referência relativamente estável em meio ao movimento da experiência. Medo, raiva, urgência e desejo surgem, crescem e passam. O centro permite percebê-los enquanto isso acontece.

A raiva torna essa ideia mais concreta. Podemos reconhecê-la enquanto levantamos a voz, fechamos uma porta com força ou sentimos o corpo se preparar para reagir. É isso que buscamos, ainda que intuitivamente, quando contamos até dez: abrir algum espaço entre o impulso e a ação. Se conseguimos observar a raiva enquanto ela atua, percebemos que ela se apresenta em nós como um elemento da experiência. Essa possibilidade revela uma distinção sem separar duas realidades: a raiva acontece na vida interior; o eu que a percebe é essa mesma vida interior em sua capacidade de reconhecer o que nela acontece. A própria linguagem guarda um vestígio dessa diferença quando dizemos que estamos com raiva, reconhecendo um estado que nos atravessa. Quando nos confundimos inteiramente com ele, perdemos o espaço que permitiria governar nossa resposta com soberania.

Chamaremos de observador a capacidade da vida interior de perceber o que sente enquanto sente. A raiva é um conteúdo que se move nela. O observador não é outro conteúdo nem um segundo ser. É a própria vida interior, afetada pelo que nela acontece, percebendo a si mesma. Ao reconhecer a raiva como uma força presente, em vez de tomá-la pela totalidade da situação, essa capacidade abre o espaço em que a resposta pode voltar a ser escolhida.

O centro se torna possível quando o observador reconhece os diferentes elementos da experiência sem se confundir inteiramente

AMOSTRA

com nenhum deles. A partir dele, podemos escutar o que a raiva informa, relacioná-la com os demais elementos da situação e escolher uma resposta sem lhe entregar, sozinha, a direção da ação.

Perceber a raiva, contudo, ainda não determina como devemos agir. Quando o impulso deixa de ser o único critério, precisamos de uma referência já disponível, formada antes do calor da situação. É por isso que princípios e valores pertencem ao centro. Cultivados e examinados conscientemente, eles permanecem disponíveis no momento da pressão e ajudam a dar forma a uma resposta coerente com quem buscamos ser.

Estamos fora do centro quando o querer toma sozinho a direção da resposta e encobre aquilo que a situação pede de nós. Perceber essa tensão já começa a abrir o caminho de retorno. O centro não serve para suprimir o querer. Ele permite distinguir o que a situação pede de nós, o dever, daquilo que o querer busca proteger, evitar ou obter.

Essa estabilidade é dinâmica. Valores podem amadurecer, e princípios ganham precisão quando encontram a realidade. Quando examinamos conscientemente o que vivemos, a experiência ganha sentido e participa de nossa formação. O centro evolui ao incorporar esse aprendizado. Nesse movimento, a vida ganha direção e nossas escolhas ganham propósito.

Para Murilo, princípios e valores poderiam oferecer um critério que o resultado, sozinho, não seria capaz de oferecer: discernir se sua resposta nascia das virtudes que procurava sustentar ou do impulso de obter controle. Ali, esse discernimento ganharia forma por meio das virtudes da responsabilidade, do cuidado, da confiança e do respeito pela autonomia dos outros. A responsabilidade o ajudaria a reconhecer se havia cumprido o que lhe cabia. O cuidado poderia exigir outra verificação diante de um risco real; a confiança lhe permitiria reconhecer a competência da equipe; o respeito pela

AMOSTRA

autonomia dos outros o ajudaria a não assumir como própria toda possibilidade de falha. Naquela noite, esse discernimento lhe mostraria que permanecer vigilante já não servia à entrega. Encerrar o expediente seria uma resposta coerente com seus valores, não abandono do trabalho.

Ao examinar o impulso de conferir mais uma vez e escolher encerrar o trabalho, Murilo transformaria o conflito interior em matéria de formação. Aprenderia que sua competência também podia se expressar na confiança, na delimitação de sua responsabilidade e na capacidade de retomar o trabalho no dia seguinte, sem tentar eliminar toda incerteza antes de descansar. Sua escolha ganharia propósito porque deixaria de representar apenas o fim do expediente e passaria a expressar o tipo de líder que desejava se tornar.

A vida nos desloca continuamente dessas referências. Sentimos medo, raiva, entusiasmo, vaidade, culpa e desejo de reconhecimento. Podemos responder cedo demais, aceitar um compromisso impossível ou tentar controlar uma situação que já mudou. Esses movimentos fazem parte da experiência. A estabilidade do centro permite perceber quando uma força particular assumiu o governo de nossa resposta. Por isso, falamos em retorno: o centro é uma relação que recuperamos sempre que voltamos a perceber, escolher e responder de forma mais consciente.

Se o link falhasse, Murilo poderia sentir medo, vergonha ou preocupação com a própria imagem. Ainda assim, poderia reconhecer o que a situação lhe pedia: verificar o problema, comunicar quem fosse afetado e reparar seus efeitos. A falha permaneceria um fato a enfrentar, sem se transformar numa sentença sobre todo o seu valor.

Essa relação com o centro nos mantém em contato com a experiência e permite atravessá-la sem nos confundirmos

AMOSTRA

inteiramente com ela. O medo pode estar presente sem que nos tornemos apenas medo. A crítica pode doer sem se tornar sentença. A incerteza pode permanecer sem que a vida interior precise entrar em guerra contra ela. Há nisso uma forma de paz: não a ausência de turbulência, mas a possibilidade de não sermos arrastados por tudo o que se move dentro e fora de nós.

Aceitar a situação é reconhecer o que está acontecendo antes de decidir como responder. Aquilo que sentimos, pensamos e enfrentamos pertence à nossa experiência, mas não esgota quem somos. A situação continua importante, mas já não decide sozinha a forma como habitamos a nós mesmos.

O centro preserva o lugar a partir do qual ainda conseguimos responder quando o mundo não confirma aquilo que esperávamos.

A MENSAGEM QUE PODE ESPERAR

Naquela noite, Murilo podia conservar sua competência e acompanhar riscos sem assumir sozinho a garantia de que tudo daria certo. Faltava-lhe perceber que o trabalho ocupava mais do que seu tempo. Governava também a forma como ele se sentia a respeito de si mesmo. Entregava ao trabalho um poder sobre sua vida interior que não lhe era próprio.

Às 22h31, uma nova mensagem apareceu.

Era de um novo cliente, que queria saber se determinada possibilidade existia. A mensagem era educada. Não havia reclamação, risco ou urgência. A pessoa responsável pelo atendimento já tinha encerrado o turno, mas responderia pela manhã.

Seu corpo reconheceu a oportunidade antes que ele concluísse a leitura. A atenção se estreitou. Os dedos se moveram em direção ao

AMOSTRA

teclado. Ele sabia a resposta e precisaria de menos de dois minutos para enviá-la.

Esse cálculo encerrou a questão. Se era rápido, se ajudaria alguém e se ele sabia fazer, por que esperar? Escreveu três linhas, releu e enviou.

Nada dentro dele se encerrou com o envio. Durante alguns segundos, manteve os olhos na conversa, esperando algum sinal de que havia compreendido a pergunta, dado a orientação correta e produzido a experiência esperada.

O cliente agradeceu.

Só então Murilo sentiu o corpo descontrair. O agradecimento havia devolvido um veredito favorável: a resposta fora adequada, o cliente estava satisfeito e sua competência permanecia intacta.

Ele escreveu "imagina" e voltou ao canal da equipe. Começou outra mensagem:

"Acho que vale revisar a explicação dessa função no e-mail."

Antes de enviar, viu acima a fotografia da garrafa de vinho e as duas confirmações sobre o link que já funcionava. Deixou o cursor parado depois do ponto final. Não sabia se estava percebendo alguma coisa ou se apenas havia chegado ao limite do cansaço.

Copiou a frase para uma nota privada e apagou a mensagem do canal.

Não era uma transformação. Ele já havia interrompido a despedida de um colega, criado uma tarefa desnecessária e respondido a uma pergunta que poderia esperar. A noite continuava marcada pelos movimentos que o haviam sustentado durante anos. A diferença era pequena, mas real: um desses movimentos acabara de se tornar visível. O impulso permanecia, mas agora podia ser percebido.

Fechou o computador.

AMOSTRA

Mais tarde, ao chegar em casa, deixou as chaves sobre o aparador e percebeu que ainda carregava o telefone na mão, com a tela voltada para cima. Virou o aparelho, mas não o deixou na mesa. Entrou no quarto com ele.

O mundo permaneceu em movimento. Outras pessoas continuaram usando, perguntando, comprando e formando impressões que ele jamais conheceria por inteiro. A entrega não se tornara segura porque ele estava olhando. Também não se tornaria mais perigosa se parasse.

Quando olhou para o relógio ao lado da cama, já passava da uma da manhã. Murilo fechara os olhos mais de uma vez, mas o corpo continuava em vigília. Estava cansado e, ainda assim, não conseguia dormir.

Pela primeira vez naquela noite, a dificuldade para dormir não lhe pareceu apenas uma consequência da entrega. O trabalho já não exigia nada dele, mas continuava governando sua atenção e seu corpo. Aquilo não podia ser normal.

Agora começava a surgir nele um vislumbre. Era como se precisasse de algum tipo de autorização para relaxar. A angústia estava em não saber onde encontrá-la nem a quem pedir. Pela primeira vez, conseguia perceber como ansiedade aquilo que até então via como responsabilidade.

A transformação começa assim: não quando o zunido desaparece, mas quando conseguimos percebê-lo.

AMOSTRA

CAPÍTULO 2

Quando a vida é adiada até o próximo resultado

Marina apoiou os punhos na borda da mesa e esperou o sistema de tarefas terminar de carregar.

A sala já havia esvaziado, mas o ar-condicionado continuava ligado com a mesma indiferença das últimas semanas. Na tela, uma coluna de pendências diminuía devagar. Faltavam quatro itens para a implantação de quinta-feira. Quatro itens, duas reuniões, uma revisão com o cliente, a mensagem para a diretoria e a apresentação final.

Ela fez a conta sem abrir a agenda.

Um pensamento de alívio surgiu: "Vai dar tempo".

O corpo respondeu de outro modo. Havia uma pressão atrás dos olhos, uma dor antiga no ombro direito e o gosto amargo do café que esfriara antes da metade. Marina fechou os olhos por alguns segundos. Pensou no jantar que havia remarcado duas vezes, no tênis de corrida parado ao lado da porta, na mensagem da irmã que continuava sem resposta.

Só até quinta, disse a si mesma.

Depois desta entrega, eu volto.

AMOSTRA

A frase lhe parecia sincera. Era uma forma de cuidado. Marina a dizia para a equipe, para a diretoria, para as pessoas de casa e para si mesma. Depois desta entrega, a gente organiza melhor. Depois desta entrega, eu compenso. Depois desta entrega, durmo. Depois desta entrega, respondo. Depois desta entrega, volto a treinar. Depois desta entrega, apareço.

A promessa tinha uma humildade aparente. Aceitava que algumas semanas exigem mais de nós. Reconhecia que existem momentos de concentração, prazos legítimos e compromissos que não podem ser tratados como preferências descartáveis. Marina se via como alguém atravessando uma fase.

A fase, porém, aprendera a se renovar.

A implantação começara seis semanas antes, quando três clientes estratégicos aceitaram participar da primeira expansão controlada de uma funcionalidade que a empresa perseguia havia quase um ano. A solução reduzia parte da operação manual, encurtava uma sequência de validações e prometia retirar da equipe de suporte um conjunto de tarefas repetitivas. O projeto importava. Era uma resposta concreta a problemas que clientes e equipe conheciam.

Todos os envolvidos tinham seus motivos. O comercial havia esperado uma janela real. O produto precisava provar tração. A equipe técnica encontrara limitações concretas. O cliente precisava de previsibilidade. Cada pressão tinha fundamento. Talvez por isso Marina tivesse tanta dificuldade de nomear o custo.

Naquela noite, Marina trabalhava nos últimos itens de uma entrega que fazia sentido. Conferiu os quatro itens restantes. Dois dependiam dela, um de Caio, outro já estava resolvido, embora ninguém tivesse atualizado a planilha. Abriu a conversa da equipe e

AMOSTRA

digitou uma mensagem breve, perguntando se ainda valia manter a reunião das oito e meia.

Apagou antes de enviar.

Se cancelasse, alguém poderia relaxar antes da hora. Se mantivesse, talvez resolvessem em vinte minutos algo que pela manhã viraria ruído. A reunião poderia esperar, mas ainda seria útil. Marina a deixou na agenda.

O tênis de corrida voltou à sua memória com nitidez.

A ausência da corrida era apenas parte do incômodo. Doía ainda dizer a si mesma que corria. Essa parte de si estava preservada em algum lugar depois da entrega. Assim como a irmã respondida, o jantar sem pressa, a noite inteira de sono, a leitura antes de dormir, o silêncio da manhã. Nada havia sido abandonado. Tudo apenas aguardava.

Marina conhecia a promessa do controle: resolver, prever e agir de modo suficiente para que alguma paz finalmente chegasse. Para ela, o controle havia assumido uma forma temporal. Sua expectativa havia encolhido: terminar mais uma coisa e, então, voltar a viver.

AMOSTRA

Só mais esta subida

Na quarta-feira, a equipe já falava como quem avista o topo.

"Depois de quinta, eu desapareço", disse Caio, tentando rir enquanto compartilhava a tela.

"Depois de quinta, ninguém me chama antes das dez", respondeu Renata.

Marina sorriu. Havia ternura naquelas frases. Ninguém acreditava literalmente que desapareceria nem exigia um descanso absoluto. Bastava a sensação de que a subida tinha fim.

Ela revisou a sequência de implantação, confirmou responsáveis e perguntou se alguém via risco novo. Caio mencionou uma

dependência menor. Renata pediu que o comunicado ao cliente não prometesse estabilidade total nas primeiras horas. Marina anotou. Ainda conseguia escutar. Ainda fazia perguntas boas. Ainda protegia a entrega de uma ansiedade que poderia estragá-la.

Essa era a parte mais difícil de perceber: sua competência continuava funcionando.

Se estivesse errando tudo, talvez parasse. Se estivesse maltratando a equipe, alguém talvez reagisse. Se a entrega não fizesse sentido, a crítica encontraria alvo. Mas o sistema era sutil. Marina produzia valor enquanto se afastava de si. O trabalho podia lhe cobrar o centro enquanto ela permanecia capaz.

Na quinta-feira, às 17h42, as primeiras transações passaram pelo novo fluxo sem erro.

O cliente escreveu no grupo compartilhado que a operação estava estável. Renata mandou um emoji que ninguém usava havia semanas. Caio levantou os braços diante da câmera desligada de quase todos, como se celebrasse para uma sala invisível. Marina soltou o ar devagar.

Houve aplausos pequenos, mensagens rápidas, uma ligação de agradecimento. O diretor comercial escreveu “impecável” em uma conversa com a diretoria. Marina leu a palavra duas vezes. Sentiu um orgulho merecido. A equipe havia atravessado uma entrega difícil sem perder o cuidado.

Por alguns minutos, a promessa pareceu verdadeira.

Ela fechou a planilha, cancelou duas reuniões da manhã seguinte e escreveu para a irmã.

Amanhã te ligo com calma.

A resposta veio rápido:

Combinado. Sem pressa.

O “sem pressa” doeu mais do que uma cobrança.

AMOSTRA

Marina desligou o computador antes das oito. Chegou em casa sem abrir o notebook no carro. Olhou para o tênis ao lado da porta e apenas o colocou dentro do armário, sem prometer a si mesma correr no dia seguinte. Tomou banho, comeu alguma coisa sem olhar mensagens e adormeceu no sofá antes do fim de um episódio que já havia tentado assistir duas vezes.

Pela manhã, acordou com uma sensação estranha de espaço, como se algo faltasse. Era ausência de tração. O corpo parecia não saber o que fazer quando nenhuma urgência o puxava pela nuca. Marina fez café, abriu a janela e percebeu que a planta da sala estava mais seca do que lembrava. Tocou a terra com o dedo. Alguém havia regado por ela nas últimas semanas.

Ela ficou ali por alguns segundos, com o dedo sujo de terra, olhando para a vida que continuara existindo enquanto ela terminava a entrega.

O projeto acabou. A promessa que o sustentou deveria agora se cumprir. Ainda assim, alguma coisa nela continuava esperando.

O cansaço explicava apenas uma parte. O corpo podia descansar. Uma parte de si ainda dependia do próximo resultado para receber permissão de existir. Ela havia chegado ao topo, mas a chegada não trouxe de volta tudo o que deixou no caminho.

Às 11h17, o celular acendeu.

Era uma mensagem do diretor. O cliente maior, aquele que todos queriam alcançar no trimestre seguinte, havia visto os primeiros resultados. Haveria uma conversa preliminar em duas semanas. Nada urgente, ele escreveu. Mas seria bom preparar uma demonstração mais robusta, aproveitando o embalo.

Marina leu de novo.

Nada urgente.

AMOSTRA

A frase era quase delicada. Talvez o diretor quisesse protegê-la e soubesse que a equipe precisava respirar. A mensagem parecia apenas avisar que outra montanha havia aparecido no horizonte.

A PEDRA E O TOPO

No domingo, enquanto tentava não trabalhar, Marina encontrou Sísifo.

Um amigo havia deixado um livro fino sobre a mesa da sala semanas antes, depois de uma conversa na qual ela dissera que precisava ler alguma coisa que não fosse documento de produto. Ela o abrira por educação e abandonara depois de três páginas. Naquele domingo, procurando um descanso que não sabia praticar, pegou o livro novamente.

A imagem apareceu antes de qualquer conceito: um homem condenado a empurrar uma pedra montanha acima, vê-la rolar de volta e recomeçar eternamente. Marina conhecia o mito de maneira vaga. O que não esperava era a frase final do ensaio de Camus, a afirmação de que era preciso imaginar Sísifo feliz.[1]

Fechou o livro por um instante.

A ideia lhe pareceu ofensiva antes de parecer profunda. Feliz por quê? Porque se acostumara ao castigo? Porque encontrara beleza na repetição? Porque aprendera a chamar exaustão de propósito? Marina conhecia bem demais as versões modernas desse consolo. Toda organização sabe criar uma linguagem nobre para aquilo que consome as pessoas de forma contínua.

Mas a frase permaneceu.

---

[1] Camus, Albert. *O mito de Sísifo*. A formulação final do ensaio, frequentemente traduzida como "é preciso imaginar Sísifo feliz", é usada aqui como imagem filosófica de reconhecimento, não como explicação completa da obra de Camus.

AMOSTRA

A felicidade de Sísifo talvez começasse no instante em que ele deixasse de esperar que o fim da subida lhe devolvesse a si mesmo. Amar a pedra ou negar o absurdo da montanha seria apenas outra forma de continuar preso a ela.

Marina voltou às páginas anteriores. Leu devagar. Procurava entender por que aquela imagem a havia encontrado no primeiro domingo depois da entrega. Talvez a pergunta mais fértil não fosse por que aquela imagem a encontrara, mas para quê.

A questão da finalidade não se esgotava no encontro com o livro. A pedra era real. Havia valor no projeto que haviam implementado, gente trabalhando melhor por causa daquilo, clientes menos presos a tarefas repetitivas. A montanha também era real. Havia prazos, expectativas, compromissos e consequências. Chamar tudo de absurdo seria injusto. Mas transformar a repetição de um fazer sem fim em propósito apenas daria à pedra outra forma de governar a vida.

O peso da tarefa, ainda assim, continuava real. A liderança convive com ele. Parte desse peso vem das circunstâncias; outra parte, do significado que atribuímos a elas. Marina podia tornar a experiência mais leve sem fazer desaparecer prazos, compromissos e consequências. Esperar que uma mudança interior dissolvesse toda dificuldade seria uma forma elegante de autoengano. O problema começava quando o topo recebia a promessa de devolver a vida deixada no caminho. Marina reconhecia o poder que havia entregado a ele.

Durante semanas, ao dizer "preciso terminar", Marina também dizia "quando terminar, volto a ser quem quero ser". Voltaria a responder à irmã, habitar a própria casa, sentir o corpo antes que ele gritasse e ter tempo sem precisar justificá-lo. Deixaria de pedir desculpas ao que amava em nome do que precisava entregar.

Esse poder vinha do lugar que Marina havia dado à entrega.

AMOSTRA

Sob a perspectiva da soberania, a liberdade de Sísifo tomava forma quando a pedra deixava de decidir quem ele era. Se dependesse do desaparecimento da pedra, sua liberdade continuaria adiada para depois da última subida. O movimento interior precisava acontecer enquanto a pedra permanecia.

Pela perspectiva da soberania, podemos imaginar Sísifo feliz quando a pedra deixa de definir quem ele é. A felicidade aparece, então, como uma qualidade de ser que o fazer não consegue possuir. A soberania nos pede para cultivar a capacidade de continuar pertencendo a nós mesmos enquanto nossas mãos, nosso tempo e nossa força permanecem comprometidos com a tarefa. A pedra pode ocupar nossas mãos, mas não define nosso ser.

Esse discernimento permite olhar de outro lugar para a próxima decisão de Marina.

O cliente continuava interessado. A demonstração talvez fosse estratégica. A equipe ainda precisaria decidir se entraria naquela conversa, em que ritmo e com qual escopo.

Para Marina, a Liderança Soberana ganharia forma quando ela assumisse novamente a autoria sobre seu descanso, sua presença e seu valor. Governar a si mesma enquanto exercia responsabilidades que afetavam a equipe e os clientes significaria preparar a nova demonstração, desejar seu sucesso e responder pelo compromisso sem colocar toda a vida depois da chegada. Ansiedade, cansaço, culpa e desejo de sucesso continuariam presentes, mas participariam da experiência sem assumir a autoria da resposta. Recuperar a soberania lhe permitiria escolher quanto de si aquela entrega poderia pedir e preservar no presente a vida que antes deixava para depois da chegada.

AMOSTRA

O HORIZONTE E A PRÓXIMA ESTAÇÃO

Metas são necessárias porque muitas vezes o trabalho coletivo precisa de mais do que uma intenção. Elas condensam direção, permitem coordenação e criam critérios para avaliar o que foi feito. Uma equipe sem entregas pode chamar dispersão de liberdade. Uma liderança sem compromisso pode usar as ambiguidades da situação como desculpa para não decidir nem responder pelo que deixa de fazer.

A próxima estação importa, mas não pode ofuscar o horizonte.

Uma estação permite reconhecer uma chegada. Torna possível combinar horários, reunir pessoas e avaliar se o percurso produziu aquilo que se esperava dele. O horizonte realiza outro trabalho. Ele oferece direção sem se transformar num lugar que possamos possuir. Continua se movendo enquanto avançamos.

Quando a vida passa a caber apenas depois do marco seguinte, a meta deixa de orientar a travessia e começa a substituir seu sentido. O presente se torna um corredor apertado. As pessoas, os vínculos, o corpo e o silêncio deixam de ser vividos no presente e passam a existir apenas como aquilo que será recuperado depois. Tudo continua importante, mas quase nada é permitido agora.

Marina esperava que a entrega concluísse o projeto e também devolvesse sua vida. Acreditava que o reconhecimento confirmaria o valor do esforço e justificaria tudo o que havia sido suspenso. O resultado podia cumprir a tarefa prática, mas não podia sustentar por muito tempo a tarefa interior que ela lhe entregara.

Uma conquista oferece alegria, alívio e confiança. Essas experiências são verdadeiras. Mas o movimento do mundo continua. Outra prioridade aparece. Uma mudança desfaz parte do que foi construído. O reconhecimento perde intensidade. Se nossa estabilidade depende dessa resposta externa, passamos a buscá-la continuamente.

AMOSTRA

Esse acordo é difícil de romper porque possui recompensas reais. A entrega reconhecida parece atestar competência. A satisfação do cliente reforça a sensação de utilidade. O alívio da equipe é recebido como sinal de liderança. O agradecimento da diretoria renova a sensação de pertencimento. Cada resultado devolve à pessoa uma imagem de valor que ela gostaria de conservar.

Quando essas formas de reconhecimento chegam depois de uma entrega, funcionam como recompensas. O cérebro não registra apenas a satisfação recebida; aprende também a sequência que a antecedeu. Com a repetição, a proximidade do prazo, a mensagem que chega ou o convite para uma nova demonstração passam a anunciar a possibilidade de reconhecimento e o alívio interior associado a ele. A atividade dopaminérgica participa desse aprendizado, mobilizando atenção e ação antes que a recompensa chegue.[2]

A força motivadora nasce dessa associação, construída ao longo do tempo, entre sinais, ações, reconhecimento externo e mudança do estado interior. Muitas vezes, o resultado não promete apenas sucesso profissional. Promete, por algum tempo, a permissão para nos sentirmos competentes, úteis e pertencentes.

E assim, o que acontece do lado de fora passa a governar o que nos permitimos sentir por dentro.

A perseverança de Marina começou então a exigir tributo. Apresentava-se como uma qualidade legítima, não como um vício. Ela sabia sustentar o caminho, mas cada chegada passara a funcionar como tribunal sobre quem era.

AMOSTRA

[2] Schultz, Wolfram. "Dopamine reward prediction-error signalling: a two-component response." *Nature Reviews Neuroscience*, v. 17, 2016, p. 183 a 195. Ver também Berridge, Kent C.; Robinson, Terry E. "What is the role of dopamine in reward: hedonic impact, reward learning, or incentive salience?" *Brain Research Reviews*, v. 28, 1998, p. 309 a 369.

A ansiedade do vir a ser tem essa forma: falta pouco para a vida começar.

Falta pouco para o trimestre fechar. Em seguida, haverá a reunião, a assinatura do cliente e a estabilização da funcionalidade. Enquanto isso, a casa espera para respirar, o corpo espera cuidado e a conversa permanece adiada. O presente ainda não foi autorizado.

A promessa é sedutora porque sempre parece modesta. Ninguém está dizendo que a vida inteira será adiada. A concessão parece pequena: esta semana, este ciclo, esta entrega. Mas a soma de muitos adiamentos pequenos forma uma existência em estado de espera.

A nova demonstração já começava a ocupar a agenda de Marina como outra estação. Talvez fosse importante chegar até ela. A questão era se conseguiria caminhar em sua direção sem deixar a vida inteira para depois da chegada.

O Maquinista e o Navegador

Organizações precisam de trilhos. Objetivos definem destinos próximos, processos estabilizam percursos, métricas informam movimentos e responsabilidades deixam claro quem decide e responde por cada parte do trabalho. Sem alguma redução da realidade, o trabalho coletivo perderia memória, coordenação e foco.

O Maquinista é competente nesse território. Conhece o destino, os horários e os sinais. Sua disciplina protege pessoas, preserva práticas que funcionam e transforma experiência em processos que tornam compromissos possíveis. Todos precisamos dele quando as condições mantêm uma relação suficientemente estável entre caminho e chegada.

A dificuldade começa quando o Maquinista encontra o mar.[3]

[3] Vale, Alisson. *O Reflexo*. Brasília, DF: Ed. do Autor, 2026. A obra desenvolve dramaticamente o encontro entre o Maquinista e o mar.

AMOSTRA

Não há trilhos sobre a água. Correntes se movem, ventos mudam e ondas resultam de forças que não pedem concordância à embarcação. Uma rota continua necessária, mas já não funciona como percurso fixo. Ela se torna uma intenção em conversa permanente com o mar.

Dirigir e navegar exigem competências diferentes. Na estrada, um desvio pode significar que saímos do caminho. No oceano, corrigir a rota é parte do próprio caminho.

A demonstração que o diretor propusera possuía partes que Marina poderia colocar nos trilhos. Era possível definir um escopo, escolher o que mostrar, distribuir trabalho e estabelecer limites. O que ela não poderia garantir era o que o cliente perceberia, o que a equipe descobriria ou o que aquela oportunidade se tornaria depois da conversa.

Quando mantemos a lógica do Maquinista nesse campo, tentamos transformar incerteza em pressão. Planejamos com mais detalhe, acompanhamos com maior frequência e interpretamos o desvio como insuficiência de alguém. Às vezes reduzimos riscos. Outras vezes apenas ampliamos a quantidade de vida necessária para conservar a sensação de que o caminho está sob controle.

A escolha de Marina não era entre planejar e improvisar. Era entre tratar o plano como trilho ou como orientação. Ela podia preparar a demonstração, estabelecer limites e permitir que a conversa com o cliente modificasse a rota.

O Navegador também conserva a direção, mas reconhece que direção e caminho não são a mesma coisa. Usa mapas para ler o território, observa instrumentos e permite que os efeitos de uma decisão tragam informações que não possuía antes de agir.

Sua segurança nasce da capacidade de permanecer em relação com aquilo que muda. O Maquinista preserva o trilho para alcançar

AMOSTRA

o destino. O Navegador preserva o centro para continuar escolhendo a rota.

O centro permite perceber de onde estamos agindo. O medo está conduzindo? A necessidade de aprovação assumiu o leme? Estamos respondendo à situação ou tentando usar sua resolução para silenciar algo dentro de nós? Às vezes esse discernimento confirma a decisão anterior. Outras vezes exige corrigir, pedir ajuda, sustentar um limite ou reconhecer um dano.

Navegar é agir sem exigir que o resultado da ação desempenhe a função de sustentação interior.

O resultado continua importando. Ele informa o que aconteceu no encontro entre uma decisão, a ação que nasceu dela, as condições do território e a participação de outras pessoas.

Um resultado ruim pode revelar um erro real, mas também pode surgir de condições que ninguém controlava ou de pessoas e sistemas respondendo às mudanças de maneiras que não poderiam ser antecipadas por completo. Um resultado favorável pode refletir competência, mas também circunstâncias que favoreceram a ação sem terem sido planejadas ou contribuições que ultrapassam quem decidiu. Receber o resultado como informação exige investigar essas relações, reconhecer nossa participação e responder pelos efeitos que a ação ajudou a produzir.

A competência não se mede por um resultado isolado. Ela aparece na forma como alguém prepara, decide, executa, percebe os efeitos, aprende e corrige, não na capacidade de obrigar toda ação a terminar bem. Essa relação com o resultado preserva a responsabilidade sem transformar cada entrega num veredito sobre nossa competência, utilidade ou pertencimento.

AMOSTRA

O QUE CABE DURANTE

Na segunda-feira, Marina começou a resposta ao diretor escrevendo três versões. A primeira aceitava preparar a demonstração e prometia uma proposta até quarta. A segunda pedia mais detalhes e deixava a decisão suspensa, ganhando tempo sem saber o que faria com ele. A terceira parecia uma defesa cansada de quem teme ser sugada de novo pela própria competência.

Nenhuma servia.

Ela levantou, regou a planta e ligou para a irmã antes de abrir a reunião seguinte. A conversa durou oito minutos e inaugurou uma retomada ainda pequena, mas real. A irmã falou de uma consulta, de uma mudança no trabalho, de uma receita que havia dado errado. Marina escutou com parte da atenção ainda querendo voltar para o computador.

Mesmo assim, ficou até o fim.

Depois chamou Caio e Renata para uma conversa curta. Apresentou a oportunidade com sobriedade. Disse que havia valor possível, mas que não queria construir o próximo passo sobre o mesmo acordo silencioso.

"Que acordo?", perguntou Caio.

Marina olhou para a agenda compartilhada.

"O de que a gente respira depois."

Renata riu baixo.

"Mas é isso que a gente sempre diz."

"Eu sei."

A reunião ficou carregada pelo desconforto gerado por se ouvir uma frase conhecida fora do lugar habitual. Marina continuou.

"Se formos preparar essa demonstração, quero saber o que conseguimos assumir sem deixar o resto da vida para depois."

AMOSTRA

Eles discutiram o escopo. Parte do material já produzido poderia ser reutilizada, e algumas hipóteses permaneceriam abertas. O comercial assumiria a conversa inicial como exploração, não como promessa de implantação. Marina enviaria ao diretor duas possibilidades: uma demonstração simples em duas semanas, usando evidências já disponíveis, ou uma demonstração mais robusta em quatro semanas, sem pedir que a equipe repetisse o mesmo ritmo.

Nenhuma opção garantia aprovação. Nenhuma protegia Marina da possibilidade de parecer menos comprometida do que gostaria. Ela sentiu a velha vontade de prometer uma entrega além do esperado, para preservar a imagem de quem supera expectativas.

Dessa vez, decidiu navegar. Preferiu oferecer ao território uma resposta que preservava direção, tornava os custos visíveis e continuava aberta ao que a conversa devolveria.

O MOVIMENTO DE SAÍDA E RETORNO

Mesmo depois de reconhecer tudo isso, Marina voltaria a sair do centro.

Uma mensagem chegaria tarde. Um cliente mudaria de posição. Uma oportunidade pareceria grande demais para ser perdida. Seu corpo se adiantaria, a mente começaria a organizar cenários e, quando percebesse, ela já estaria negociando novamente com o presente.

Depois desta entrega. Depois desta reunião. Depois que tudo estiver sob controle.

O retorno ganharia forma quando a frase conhecida começasse a soar diferente. Quando percebesse o tênis como informação, a irmã como alguém que precisava de presença e o novo trabalho em seu esforço real, sem oferecer a vida inteira por antecipação.

AMOSTRA

Soberania é a prática de reconhecer mais cedo o momento em que entregamos o governo da resposta e de retornar com responsabilidade pelo que aconteceu enquanto estivemos ausentes de nós mesmos.

Às vezes o retorno cabe numa pausa antes de aceitar outro compromisso. Às vezes exige uma conversa difícil, a revisão de uma promessa ou a reparação de um custo transferido para outras pessoas. Voltar ao centro recupera uma relação consciente com o que existe, inclusive quando o que existe inclui cansaço, medo e consequências que não podem ser desfeitas.

Na quarta-feira, a equipe saiu no horário combinado. Marina ficou mais quinze minutos para encerrar uma mensagem, percebeu o movimento antigo começando e fechou o computador antes de transformar aqueles quinze minutos em mais uma hora.

Ao chegar em casa, viu o tênis guardado dentro do armário.

Calçou-o e saiu para correr. O corpo estava pesado, e ela encerrou a corrida antes do que gostaria. Ainda assim, havia corrido naquele dia, não depois da próxima entrega.

O centro não estava depois da meta alcançada. Estava disponível no movimento de volta.

Quando voltou, sentou-se à mesa, ligou para a irmã sem ter muito assunto e deixou a casa existir sem precisar merecê-la.

AMOSTRA