

LIDERANÇA SOBERANA

*Como agir com clareza em um mundo que não
podemos controlar*

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

SUMÁRIO

A promessa do controle.....	1
Tudo sob controle.....	3
O trabalho que não termina por dentro.....	5
A naturalização da ansiedade.....	6
A realidade não lê nossos planos.....	9
Entre a estrada e o oceano.....	12
Do poder à soberania.....	14
A mensagem que pode esperar.....	16

PARTE I

A PROMESSA DO CONTROLE

CAPÍTULO 1

Tudo sob controle

Como permanecer inteiro quando não há nada para resolver

Às dez e vinte e três da noite, não havia mais nada que dependesse dela.

As primeiras pessoas já usavam o produto que sua 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.

Ela 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. Ela 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?”

A pessoa da garrafa de vinho respondeu que não lembrava, mas que iria olhar novamente. Ela escreveu que não precisava. Já estava

verificando. Menos de um minuto depois, os dois publicaram quase ao mesmo tempo que o link funcionava.

Ela reagiu à mensagem do colega com um sinal de confirmação. Ninguém voltou a mencionar o vinho.

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 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 os números continuavam chegando e davam ao silêncio uma forma reconhecível.

Fechou uma janela. Abriu outra.

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 preparada.

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 ela, ainda se tratava apenas de cuidado. Mas havia uma pergunta naquela insistência, mesmo que não soubesse formulá-la.

Quem era ela quando ninguém precisava que resolvesse alguma coisa?

O TRABALHO QUE NÃO TERMINA POR DENTRO

Ser necessária nunca lhe parecera um problema. Ao contrário, era uma das formas pelas quais aprendera a reconhecer a própria competência. Quando uma situação se confundia, ela 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 não fora concedida por simpatia ou aparência. Ela 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 não estava em saber resolver. Estava no acordo silencioso que se formara entre essa capacidade e sua identidade.

Enquanto houvesse algo que dependesse dela, seu lugar estaria assegurado. Cada pedido respondido confirmava sua utilidade. Cada crise atravessada renovava a certeza de que sua presença fazia diferença. Até o cansaço podia ser interpretado como evidência de importância. Se estava sobrecarregada, era porque carregava coisas que não poderiam ser entregues a qualquer pessoa.

Quando o valor pessoal passa a ser medido pela utilidade, deixar de ser necessária começa a parecer uma forma de desaparecer. Descansar produz culpa, delegar ameaça o próprio lugar e a

autonomia dos outros, que deveria confirmar a qualidade da liderança, pode ser sentida como perda de importância. Sem perceber, ela passa a precisar que alguma coisa continue precisando dela. Algo semelhante acontece quando perdemos um emprego, quando clientes deixam de procurar nosso trabalho ou quando algo que publicamos encontra silêncio. Os contextos mudam, mas a pergunta pode ser a mesma: onde está meu valor quando ninguém precisa de mim? Quando sinais externos de utilidade passam a decidir quem acreditamos ser, nossa soberania fica entregue a respostas do mundo que não governamos.

No caso da liderança, essa forma de olhar para o próprio valor costuma aparecer vestida de responsabilidade. 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 certas circunstâncias. Mas o padrão recorrente aponta para outra realidade difícil de reconhecer. Por trás dele, uma ansiedade de fundo pode atravessar anos sem ser percebida.

A NATURALIZAÇÃO DA ANSIEDADE

A ansiedade do líder moderno não aparece necessariamente como crise, paralisia ou perda visível de controle. Muitas vezes, tornou-se o próprio ambiente no qual a liderança aprendeu a funcionar.

O líder vive na ansiedade como o peixe vive na água. Não porque ela seja natural ou inevitável, mas porque foi naturalizada. Está presente há tanto tempo que deixou de ser percebida como condição. Tornou-se apenas o modo como o trabalho acontece.

Um peixe não precisa conhecer a água para nadar. A água sustenta seus movimentos, oferece resistência, condiciona sua velocidade e delimita aquilo que seu corpo consegue fazer. Ainda assim, ela não aparece como objeto separado diante dele. É o meio dentro do qual tudo aparece. A ansiedade pode ocupar esse mesmo lugar.

Costumo dizer aos meus alunos que ela se parece com um zunido contínuo ao fundo. Não é alto o suficiente para interromper uma conversa. Não muda de tom com frequência suficiente para 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 ele deixou de agir. Ele 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 participa dessa normalização. Cargas excessivas, pouca autonomia sobre o desenho e a carga do trabalho, jornadas inflexíveis, papéis pouco claros e apoio insuficiente são reconhecidos como riscos psicossociais 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

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>

individuais e, ao mesmo tempo, mais propensos a relatar estresse, raiva, tristeza e solidão no dia anterior.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 mensagem quando o corpo aprendeu que prontidão significa segurança.

A noite silenciosa não criou a ansiedade dela. Apenas retirou por alguns instantes os ruídos que a escondiam. Sem mensagens, tarefas ou decisões urgentes, o zunido continuava ali. Pela primeira vez, ela começava a perceber que aquilo que chamava de disposição para o trabalho talvez também fosse uma incapacidade de deixar o trabalho repousar dentro de si.

Ela havia aprendido a atribuir significados de forma automática e inconsciente aos acontecimentos mais comuns do trabalho: repousar era baixar a guarda; uma mensagem não respondida poderia esconder

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>

um problema; sair de uma conversa era perder uma variável; delegar não significava apenas confiar, mas aceitar que algo seria feito de um modo que já não poderia ser inteiramente previsto.

Quando todas as tarefas terminavam, o corpo não encontrava descanso. Encontrava ausência de instrução.

Foi isso que aconteceu naquela noite. O trabalho havia terminado fora dela, mas continuava acontecendo por dentro. Sua atenção percorria os mesmos lugares em busca de um risco que justificasse permanecer, não porque tivesse percebido uma ameaça concreta, mas porque a vigilância se tornara o estado a partir do qual sabia trabalhar.

Talvez a pergunta mais difícil não fosse por que ela não conseguia parar. Talvez fosse o que o movimento contínuo a impedia de encontrar. Se ninguém precisava de sua resposta, restava uma presença que não podia ser medida por mensagens enviadas, decisões tomadas ou problemas resolvidos. Restava ela mesma, sem a função que normalmente lhe devolvia contorno.

A liderança costuma ser discutida como repertório de competências: comunicação, influência, decisão, visão, execução. Tudo isso importa. Mas existe uma pergunta anterior, mais desconfortável. O que acontece quando a competência deixa de ser uma capacidade que exercemos e passa a ser aquilo que acreditamos precisar ser para merecer nosso lugar?

Nesse ponto, a força começa a cobrar o centro que a sustenta.

A REALIDADE NÃO LÊ NOSSOS PLANOS

Parte da vigilância nasce de uma crença compreensível. Se conseguirmos acompanhar informação suficiente, antecipar riscos e coordenar bem as pessoas, diminuiremos a distância entre aquilo que

planejamos e aquilo que acontecerá. Acreditamos que podemos colocar o futuro sob controle.

Essa crença não é inteiramente falsa. Há contextos em que preparação produz previsibilidade. Um procedimento conhecido pode ser repetido. Uma tarefa pode ser decomposta, ordenada e concluída. Uma rotina bem desenhada reduz erro, preserva energia e permite que nossa atenção seja usada em problemas mais importantes.

Também existem situações em que sabemos aonde queremos chegar, mas precisamos ajustar o caminho. Agimos, observamos o efeito e corrigimos. Projetos, produtos e relações avançam muitas vezes por esse movimento de aproximação. Não conhecemos cada passo antecipadamente, mas ainda possuímos uma imagem razoável do futuro que tentamos construir. Esse é o espaço ocupado pelo pensamento sistêmico.⁴

A dificuldade aparece quando levamos essas formas de organização para um território que não compartilha suas premissas. Em situações complexas, não desconhecemos apenas o caminho. Muitas vezes, o próprio destino ainda está em formação. Pessoas aprendem e mudam enquanto participam. Clientes descobrem necessidades quando entram em contato com aquilo que foi criado. Uma decisão altera as condições que orientariam a decisão seguinte. O que acontece não resulta de uma única causa, mas do encontro entre histórias, interesses, limites e movimentos que não pertencem inteiramente a ninguém.

⁴ O movimento de corrigir a ação a partir da observação dos efeitos é a base conceitual dos ciclos de feedback e uma das portas de entrada do pensamento sistêmico. Desenvolvi esse campo com mais profundidade em *Gestão Sistêmica e Complexidade para Projetos de Software* (Brasília: Ed. do Autor, 2025).

O futuro, assim, se desdobra de forma fractal.⁵ A incerteza, nesse campo de espontaneidade e imprevisibilidade, não é um defeito temporário que desaparecerá quando alcançarmos controle suficiente sobre o futuro para silenciar de vez o zunido da ansiedade. Ela faz parte da natureza da situação. Isso não torna planos inúteis. Torna perigoso confundi-los com a realidade.

Ela conhecia essa distinção intelectualmente. Sabia que nenhuma entrega eliminaria todas as dúvidas. Sabia que usuários fariam coisas inesperadas, que novas necessidades apareceriam e que sua equipe aprenderia algo que não constava no planejamento. Mesmo assim, uma parte dela continuava esperando alcançar um estado no qual as variáveis finalmente estariam acomodadas.

Tudo sob controle.

A frase pode significar apenas que uma situação está sendo acompanhada. Mas também pode esconder uma promessa impossível: nada surgirá sem que eu esteja preparada; nenhuma consequência escapará à minha capacidade de resposta; nenhuma mudança me encontrará ausente.

Quanto mais competente a pessoa se torna, mais sedutora essa promessa pode parecer. O histórico de situações resolvidas oferece evidências. Ela já evitou crises, percebeu sinais antes dos outros e sustentou momentos que poderiam ter terminado mal. A experiência ensina que sua vigilância funciona. O que ela nem sempre mostra é o preço de precisar que funcione o tempo inteiro.

⁵ Fractalidade designa aqui um modelo de desdobramento da realidade no tempo. Não significa mera aleatoriedade, mas a produção recursiva de novos estados: cada interação altera as condições das interações seguintes, e padrões semelhantes podem reaparecer em diferentes escalas do sistema. Essa relação entre pensamento sistêmico, complexidade e fractais é desenvolvida em *Gestão Sistêmica e Complexidade para Projetos de Software* (Brasília: Ed. do Autor, 2025).

Quando a realidade se desdobra de maneira inesperada, o acontecimento não é recebido apenas como informação. Ele ameaça o acordo interno que associa competência à capacidade de antecipar. A surpresa torna-se falha, o desvio procura um culpado e a incerteza pede mais acompanhamento.

Assim se forma um circuito difícil de perceber. O controle reduz parte da incerteza e produz alívio. O alívio confirma o valor do controle. Quando algo escapa, a resposta natural é ampliar a mesma estratégia: mais presença, mais informação, mais antecipação. O que antes era recurso passa a ser condição para permanecer bem.

A complexidade não cria o zunido. Ela apenas muda o ambiente o suficiente para que, em alguns momentos, finalmente consigamos escutá-lo.

ENTRE A ESTRADA E O OCEANO

Uma estrada é uma intervenção humana sobre o território. O solo foi preparado, o caminho foi demarcado e sinais indicam como devemos avançar. Sabemos onde uma faixa começa, em que direção ela segue e quais comportamentos tornam a viagem suficientemente previsível.

Ainda existem acidentes, mudanças climáticas e falhas. Quando acontecem, nós os percebemos como interrupções de uma ordem previamente estabelecida. Alguma coisa saiu do normal.

O oceano oferece outra experiência. Não existe uma faixa sob a água esperando que o barco a encontre. 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 trilho. Ela é uma intenção em conversa permanente com o mar.⁶

⁶ Vale, Alisson. *O Reflexo* / Alisson Vale. Brasília, DF: Ed. do Autor, 2026.

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.

Grande parte da liderança contemporânea foi formada para dirigir organizações como se elas fossem estradas. Objetivos definem destino, processos estabilizam o percurso, métricas informam velocidade e funções delimitam faixas. Essa infraestrutura é necessária. Sem alguma redução da realidade, não conseguiríamos coordenar trabalho coletivo.

Mas a vida, em toda sua complexidade, atravessa essas estruturas de forma muito mais parecida com o oceano. Uma pessoa recebe uma notícia que altera sua disponibilidade. Um concorrente modifica as condições do mercado. Uma tecnologia muda o custo de uma escolha. Uma conversa revela que o problema resolvido não era o problema vivido. O território se move enquanto nossos mapas permanecem impressos.

O sofrimento aumenta quando interpretamos cada onda como falha da estrada. Tentamos corrigir o mar, exigimos que pessoas controlem as variáveis associadas às suas funções para que nenhuma surpresa chegue até nós e transformamos acontecimentos em problemas que alguém deveria ter evitado. Procuramos estabilizar o ambiente com mais regras, previsões e vigilância.

Às vezes, conseguimos. Pequenos trechos do oceano podem ser protegidos. Riscos podem ser reduzidos. Responsabilidades podem ser definidas. Liderar também é construir condições nas quais algumas coisas se tornem mais seguras e previsíveis. Mas nenhuma quantidade de competência transforma o oceano inteiro em estrada.

Diante do computador, ela tentava permanecer em todas as faixas ao mesmo tempo. Conferia mensagens, tarefas, clientes e compras porque cada uma dessas superfícies lhe oferecia um pequeno trecho

pavimentado. Ali, a realidade podia ser observada e convertida em ação.

O silêncio era diferente. Nele, o oceano continuava existindo sem representação suficiente. Pessoas usavam o produto longe de seu olhar. Conversas aconteciam sem sua presença. O dia seguinte se formava a partir de movimentos que nenhum planejamento conseguiria conter por inteiro.

Fechar o computador significava aceitar que o mar continuaria durante a noite. Não era apenas uma decisão sobre descanso. Era uma decisão sobre a relação que desejava manter com uma realidade que não parava quando ela deixava de observá-la.

DO PODER À SOBERANIA

Chamamos de poder a capacidade de produzir efeitos no mundo. Quem possui autoridade pode distribuir recursos, estabelecer limites, interromper comportamentos e decidir caminhos. Quem possui conhecimento também exerce poder. Quem organiza informação, influencia relações ou se torna indispensável para uma operação modifica o campo ao redor.

O poder não é um erro da liderança. Recusar-se a exercê-lo não faz suas consequências desaparecerem. Muitas vezes, liderar exige decidir, proteger, dizer não e assumir responsabilidade por escolhas que afetarão outras pessoas. O problema começa quando o poder externo recebe uma tarefa interior que não pode cumprir.

Se preciso que o mundo responda como espero para permanecer inteiro, cada variável externa passa a participar do governo do meu estado. Um cliente contrariado define minha paz. Uma entrega atrasada define meu valor. Uma equipe que age sem mim ameaça meu lugar. Quanto mais tento comandar o campo para recuperar segurança, mais minha segurança passa a depender do campo.

O rei que manda parece ocupar o centro, mas sua estabilidade está distribuída entre todas as coisas que precisam obedecer.

A soberania propõe outro deslocamento. Não elimina o poder nem abandona o mundo externo. Modifica o campo fundamental de governo.

Ser soberano não é controlar perfeitamente pensamentos, emoções ou impulsos. Isso apenas levaria a lógica da dominação para dentro. Medo não deixa de surgir porque recebeu uma ordem. Ansiedade não se dissolve por decreto. Raiva, tristeza e dúvida pertencem à experiência humana antes de pertencerem a qualquer teoria sobre liderança.

Soberania é permanecer em relação consciente com aquilo que acontece dentro e fora de nós, preservando alguma capacidade de perceber e escolher antes de agir. Seu território não é um interior isolado. É a relação entre nosso estado, a realidade que conseguimos ver e a resposta que colocamos no mundo.

Essa mudança parece pequena, mas altera a pergunta inteira. O poder pergunta o que precisamos fazer para que a situação fique sob controle. A soberania pergunta de que lugar estamos respondendo ao que a situação exige.

A primeira pergunta procura reduzir incerteza e continua sendo necessária em muitos momentos. A segunda impede que a redução da incerteza se transforme em condição para nossa integridade. Uma não precisa destruir a outra. O poder encontra sua medida quando deixa de ser usado para compensar um centro perdido.

Naquela noite, ela não precisava renunciar à competência, deixar de acompanhar riscos ou fingir que tudo daria certo sem sua participação. O que ainda não conseguia perceber era que sua presença contínua já não respondia apenas a uma necessidade do trabalho. Respondia também à necessidade de continuar sendo necessária.

Esse reconhecimento, quando começa, não oferece alívio imediato. Quando uma função sustentou nossa identidade por muito tempo, interrompê-la produz uma espécie de ausência. Já não há tarefa e ainda não há repouso. Entre os dois, aparece um espaço que procuramos preencher antes mesmo de saber que ele existe.

Talvez a soberania não comece quando conseguimos permanecer diante do vazio sem criar uma urgência. Talvez comece um pouco antes, quando percebemos a urgência que acabamos de criar.

A MENSAGEM QUE PODE ESPERAR

Às dez e trinta e um, uma nova mensagem apareceu.

Era de um cliente que acabara de entrar. Ele havia encontrado uma dúvida durante o primeiro uso e 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 ela concluísse a leitura. A atenção se estreitou. Os dedos se moveram em direção ao teclado. Ela 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 ela sabia fazer, por que esperar?

Escreveu três linhas, releu e enviou.

O alívio chegou antes do agradecimento do cliente.

Foi isso que a fez parar. A resposta não havia protegido ninguém de um dano nem evitado um problema. A pessoa poderia ter esperado até a manhã seguinte. Mesmo assim, durante alguns segundos, ela sentiu o corpo descontraír como se uma ameaça tivesse sido removida.

O cliente agradeceu. Ela 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. Ela já havia chamado um colega de volta ao computador, criado uma tarefa desnecessária e respondido a uma pergunta que poderia esperar. A noite continuava marcada pelos mesmos movimentos que a haviam sustentado durante anos. A diferença, se havia alguma, era que um deles acabara de se tornar visível. A subida em direção à soberania começa com uma percepção. No primeiro degrau já existe a pequena elevação necessária para que o zunido comece a ser ouvido. Cada pessoa tem sua própria escada, e a soberania é conquistada assim: um pequeno passo de cada vez. Naquela noite, ela havia subido apenas um.

Fechou o computador.

No corredor, percebeu que ainda carregava o telefone na mão, com a tela voltada para cima. Virou o aparelho, mas não o deixou na mesa. Seguiu com ele até o quarto.

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

Às dez e trinta e seis, ela ainda não sabia permanecer inteira quando não havia nada para resolver. Sabia apenas, pela primeira vez,

que aquela resposta não servira apenas ao cliente. Servira também para silenciar, por alguns instantes, o zunido dentro dela.

AMOSTRA