

LIDERANÇA SOBERANA

ALISSON VALE

Como agir
com clareza em
um mundo que
não podemos
controlar

LIDERANÇA SOBERANA

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

Alisson Vale

EDITORIA 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

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

PARTE I

RECUPERANDO O CENTRO

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

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 atribuisse 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?

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

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.

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.

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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 descontraír. 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.

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.