

TOPOSOFANDO

Japão e Alasca

VOLUME I

*Primeiro volume de uma coleção
sobre lugares que ensinam*

De onde vem o nome desta editoria?

Toposofando nasce de Toposofia, conceito criado pelo sociólogo Massimo Di Felice, mestre e amigo, para nomear uma forma de conhecimento que não vem dos livros, mas do deslocamento. Como Aristóteles, que ensinava caminhando pelos jardins do Liceu, seguido por discípulos que a história batizou de peripatéticos, Di Felice defende que também se aprende com o corpo em movimento: com o território percorrido, com a experiência que só a travessia oferece.

Conheci o termo participando de programas do Instituto Toposofia, ao lado dele. Fez tanto sentido para a forma como sempre viajei que tomei a liberdade de transformá-lo em verbo. Toposofar. E, no gerúndio, toposofando, porque esse aprendizado nunca termina.

Viajar, para mim, nunca foi sobre colecionar destinos. É viajar com todos os sentidos: os olhos, mas também o paladar, o olfato, a pele, em busca de novas perspectivas e pontos de vista. Descobertas assim só acontecem quando abrimos mão do conforto do lugar conhecido e nos abrimos, de verdade, para o que ainda não conhecemos.

Este ebook reúne parte do que vivi e aprendi em uma viagem pelo Japão e Alasca. É o primeiro volume da série Toposofando, o primeiro de muitos, porque os lugares não param de ensinar, e eu não pretendo parar de escutá-los.

Boa leitura.

SUMÁRIO

- pág. 4* Toposofando: os lugares também ensinam
- pág. 7* 42 dias 一期一会 — Ichigo Ichie
- pág. 9* 64 anos diante da eternidade 物の哀れ — Mono no Aware
- pág. 12* Daruma — entre um olho e outro 達磨 — Daruma
- pág. 16* Onsen — a confiança que se aprende na intimidade 湯 — Yu
- pág. 22* Vinte anos, um fio invisível e um presente que não estava nos planos 縁 — En
- pág. 26* O cuidado como ética おもてなし — Omotenashi
- pág. 30* Entre o templo e o concreto 考古 / 脱俗 — Koko / Datsuzoku
- pág. 34* Ninguém é figurante 文楽 — Bunraku
- pág. 36* Onde há luz, há sombra 建前 / 本音 — Tatemae / Honne
- pág. 39* Quando duas culturas entram em campo 和 / 間 — Wa / Ma
- pág. 42* Kushiro: as lições de um porto de passagem 一期一会 — Ichigo Ichie
- pág. 45* Toda travessia começa antes da partida 静寂 — Seijaku
- pág. 49* A escala do Alasca 畏敬 — Ikei
- pág. 54* Entre uma travessia e outra 間 — Ma

Toposofando: os lugares também ensinam

Escrevo este texto na madrugada antes de desembarcar no Alasca. Antes de contar as histórias desta jornada, capítulo a capítulo, talvez valha a pena explicar de onde nasce o impulso que me acompanha há tantos anos e que agora dá nome a esta editoria e a este livro.

Afinal, o que é Toposofando?

A palavra não existe no dicionário. É uma invenção afetiva, inspirada em um conceito criado pelo sociólogo italiano Massimo Di Felice, amigo querido e um dos pensadores que mais influenciaram minha forma de compreender a relação entre aprendizagem, território e experiência.

Massimo criou o termo Toposofia para expressar uma ideia tão simples quanto profunda: os lugares ensinam.

Aprendemos com os livros, com os professores, com as pessoas e com a experiência. Mas aprendemos também com as cidades que atravessamos, as paisagens que contemplamos, as culturas que nos acolhem e até com o desconforto de nos vermos estrangeiros. Quando nos deslocamos fisicamente, algo também se desloca dentro de nós. Nossa percepção se amplia, nossas certezas são questionadas e aspectos de nós mesmos que permaneciam adormecidos muitas vezes ganham contorno e significado.

Conheci esse conceito em 2014, quando participei de uma imersão organizada por Massimo, pelo Instituto Toposofia e pela Ideia Sustentável. Passamos uma semana em Paris com um pequeno grupo e uma agenda extraordinária. Tivemos aulas na Sorbonne com mestres como Edgar Morin, Michel Maffesoli, Stéphane Hugon e o próprio Massimo. Mas o aprendizado não terminava quando as aulas acabavam. Ele seguia pelas ruas da cidade, ocupava cafés, museus e restaurantes escolhidos não apenas pela qualidade de sua cozinha, mas também por sua relevância histórica e sociológica. As conversas iniciadas em sala continuavam durante horas,

assumindo a própria cidade como parte do processo de aprendizagem.

Vieram depois outras jornadas, especialmente em Roma, onde tivemos o privilégio de explorar a cidade guiados por Massimo e de conviver com pensadores como Domenico De Masi, Derrick de Kerckhove, Alberto Abruzzese e Mario Pireddu. Foram experiências intelectualmente marcantes, mas, acima de tudo, experiências humanas. Foi ali que percebi que a Toposofia não era apenas um conceito interessante. Ela dava nome a algo que já fazia parte da minha vida muito antes de eu conhecê-la.

Viajar nunca foi apenas uma forma de conhecer novos lugares. Sempre foi uma maneira de aprender, ampliar repertórios, desafiar certezas e olhar para o mundo — e para mim mesma — por outros ângulos. Talvez por isso eu tenha tomado a liberdade de transformar Toposofia em verbo. E depois em gerúndio.

Toposofar.

Toposofando.

Porque esse aprendizado nunca termina.

Viajar dessa forma não foi algo que simplesmente aconteceu. Foi sendo construído ao longo da vida. Tive parceiros que compartilhavam essa curiosidade pelo mundo, escolhi uma carreira que me deu mais autonomia sobre meu tempo e minhas decisões e fiz opções que me permitiram investir muito em experiências e formação. Reconheço a sorte, os privilégios e as oportunidades presentes nessa trajetória e sou profundamente grata por eles. Também sei que cada pessoa constrói seus próprios caminhos de descoberta. Este foi o meu.

Se existe um fio que conecta todas essas viagens, não é a distância percorrida nem a quantidade de lugares visitados. É a curiosidade. A vontade de compreender melhor os lugares, as pessoas, as culturas e, por meio delas, compreender um pouco melhor a mim mesma.

Não acredito que viajar seja a única forma de ampliar horizontes. Muitas pessoas realizam jornadas igualmente transformadoras por meio da arte, dos livros, da espiritualidade, do trabalho, das relações ou da própria experiência cotidiana. Este é apenas o caminho que encontrei.

É também por isso que decidi criar esta editoria. Não para colecionar destinos nem oferecer roteiros, mas para compartilhar algumas perguntas, descobertas e reflexões que surgem pelo caminho.

Neste espaço, vou contar algumas dessas histórias. De quando, ainda jovem, atravessei o oceano para morar em Florença e nunca mais fui a mesma. De um casamento na Índia que me apresentou outras formas de compreender rituais, tradição e pertencimento. Das conversas e descobertas que vivi na Noruega ao tentar entender o que sustenta uma sociedade reconhecida pelo bem-estar e pela confiança. Dos encontros, aprendizados e inquietações que marcaram minha participação em seis Conferências do Clima da ONU. Da sensação de espanto diante da vastidão da Islândia, onde tive a impressão de que o céu era maior do que em qualquer outro lugar. Ou da alegria quase infantil que sinto ao mergulhar nas águas transparentes de Alagoas e lembrar que não é preciso cruzar o planeta para ser profundamente tocada por um lugar.

Histórias muito diferentes entre si, mas unidas pela mesma curiosidade que continua me colocando em movimento.

Seja muito bem-vinda, muito bem-vindo a esta travessia. Fico feliz por ter você comigo.

CAP. 1

42 dias

一期一会

Ichigo Ichie

Uma vez, um encontro — cada momento é único e irrepetível.

Escrevo estas páginas em pleno Oceano Pacífico, numa travessia de sete dias entre o norte do Japão e o Alasca, sem nenhuma costa à vista. Só mar, as forças imprevisíveis da natureza e o tempo — raro e generoso — para processar o que vivi.

Há um conceito japonês que aprendi nesta viagem: Ichigo Ichie — uma vez, um encontro. A ideia de que cada momento é único e irrepetível, que a mesma cena, com as mesmas pessoas, no mesmo lugar, nunca se repetirá exatamente assim. Que a presença plena é o único modo de honrá-la.

Foram 42 dias desde que saí de São Paulo para o outro lado do mundo. Uma decisão que não foi fácil: parar a rotina de compromissos, aulas, projetos e responsabilidades para uma jornada longa e intensa. Mas era necessária. É assim que me nutro. É assim que aprendo.

Descobri com o sociólogo e professor Massimo Di Felice — amigo de longa data — que esse processo tem nome: Toposofia. A ideia de que o deslocamento é uma forma de conhecimento. Que se aprende quando se move. Aristóteles ensinava caminhando; seus seguidores foram chamados de peripatéticos. Di Felice aprofundou essa intuição para o mundo contemporâneo: o território não é apenas cenário da experiência, é parte constitutiva dela.

Toposofando é o nome de uma nova editoria que lanço a partir desta viagem, mas que pretende resgatar mais de cem viagens que já fiz, cinquenta países e muitos lugares do Brasil. Em cada uma delas, mais do que o prazer da viagem em si, encontrei insumo para meus estudos, para o meu trabalho e para a minha vida.

Foi de uma viagem ao Polo Norte, a bordo de um navio, em 2015, que nasceu o conceito Deep Governance®, publicado em 2024 na MIT Sloan Management Review Brasil. O navio me ofereceu a experiência. O Museu Vasa, em Estocolmo, provocou uma epifania. E esta viagem? Esta viagem está moldando o que vem a seguir.

Os primeiros quinze dias foram de imersão no seminário ArtDO, promovido pela Virtuous Company e conduzido pelo Dr. Ado Huygens, com a coordenação dos queridos Alexandre Di Miceli e Angela Donaggio. Visitamos e estudamos a cultura profunda do Japão, seus princípios estéticos, filosóficos e espirituais. Foi também ali, diante de uma cachoeira sagrada, que completei 64 anos — mas essa é uma história que mereceu seu próprio capítulo. Com um grupo muito especial compartilhamos visitas a templos, castelos, jardins, museus, rituais, reflexões profundas, abraços e boas risadas.

Depois vieram dez dias de viagens contemplativas por Kyoto e dias de desfrute em Tóquio com meu marido, que aceitou ser meu companheiro de jornada. O resultado foi simples: a vontade de voltar só cresceu, acompanhada da certeza de que mal arranho a superfície de uma cultura que teria muito a nos ensinar.

Escolhi não escrever durante a experiência. Queria estar plenamente presente — sem a mediação da tela, sem a tentação de transformar o vivido em conteúdo antes de deixá-lo pousar.

Reservei estes dias de travessia para esse processo.

Hoje, olhando para o oceano sem fim — nenhuma costa à vista, nenhum porto à frente —, começo a escrever.

Nos próximos capítulos, compartilho parte do muito que tive o privilégio de viver e aprender. Não como relato de viagem, mas como reflexão. Como convite.

Bem-vinda, bem-vindo à travessia.

CAP. 2

64 anos diante da eternidade

Sobre o tempo que passa e o que permanece

物の哀れ

Mono no Aware

A beleza serena da impermanência — o que passa é precioso porque passa.

Completei 64 anos diante de uma cachoeira eterna.

Foi ali que comecei a suspeitar que idade e tempo talvez sejam convenções muito menos sólidas do que imaginamos.

A cachoeira de Nachi tem cento e trinta e três metros de água em queda livre, ininterrupta há séculos. A maior cachoeira do Japão, e uma das mais sagradas do mundo, patrimônio mundial da UNESCO, parte das Rotas de Peregrinação da Cordilheira de Kii. Peregrinos caminham o Kumano Kodo há gerações: imperadores, samurais, pessoas comuns, todos buscando purificação nessa água que nunca para.

Diante da cachoeira de Nachi, o tempo se mede em séculos. Não em anos.

Cheguei ao Japão no dia 18 de maio. O seminário começou no dia 20. Meu aniversário, no dia 21. Não poderia ter sido mais simbólico.

Durante a viagem, eu havia feito uma escolha deliberada: me perder no tempo. Sabia que era meu aniversário, mas havia decidido não me prender à data. Deixar o fuso horário ser o que é: uma convenção.

Perder-se no tempo é também uma forma de toposofia. Ao me deslocar para o outro lado do mundo, não apenas mudei de lugar, mudei de quando. O Japão já vivia amanhã enquanto o Brasil ainda

estava ontem. E eu, entre os dois, comecei a suspeitar que o tempo é muito menos objetivo do que aprendemos a acreditar.

A cachoeira de Nachi é adorada no xintoísmo como manifestação da divindade. Não como símbolo, como presença. A água que cai ali é chamada de eterna. Há uma beleza particular nessa ideia.

Eu sabia da importância daquele lugar. Ainda assim, não imaginava o impacto que teria sobre mim. Diante da força de suas águas, senti algo que raramente encontro nas palavras: a presença do sagrado.

Estava com um grupo em busca de algo além do turismo: significado. O Dr. Ado Huygens, que conduziu o seminário ArtDO, havia nos apresentado princípios da cultura japonesa que eu continuo incorporando de formas inesperadas. Um deles encontrou sua forma plena naquele momento: Mono no Aware — a consciência da impermanência das coisas, acompanhada de uma beleza melancólica e serena. O reconhecimento de que tudo passa, e que é exatamente isso que o torna precioso.

Aos 64 anos, diante dessa cachoeira, aumentou minha suspeita de que a idade é também uma convenção.

Ainda tocada pelos ensinamentos do Japão, a travessia do Pacífico continuou a ensinar, agora com outra linguagem: a do tempo que se dobra.

A cada dia, o relógio avançou uma hora. Pequenas correções para que o navio acompanhasse o sol enquanto navegávamos em direção ao leste. No dia 17 de junho, cruzamos a Linha Internacional de Data. Viajamos para o passado: o dia 17 se repetiu. Ganhamos um dia de presente no meio do Pacífico.

E por volta do solstício de verão, o dia mais longo do ano no hemisfério norte, enquanto nos aproximamos do Alasca, o sol mal se põe. Há luz onde deveria haver noite.

Dois dias 17. O dia que não acaba. Um fuso que se move.

Descobri, na relatividade desses dias, novas formas de perceber o ontem, o hoje e o amanhã.

Sinto isso como alguém que chegou ao Japão no dia 18, comemorou o aniversário no dia 21 diante de uma cachoeira eterna, e navegando sem porto, ganhou um dia ainda mais iluminado de presente no meio do Pacífico.

O tempo que temi estar perdendo — os 42 dias fora da rotina — é, na verdade, o tempo em que estive mais presente.

Não me sinto diante de uma linha de chegada. Sinto-me diante da cachoeira.

A água cai. Continuará caindo.

Isso é Mono no Aware: a beleza serena de saber que tudo passa, e que é exatamente isso que nos ensina a estar presentes.

CAP. 3

Daruma — entre um olho e outro

達磨

Daruma

O guardião dos sonhos. Um lembrete visível do compromisso que assumimos com aquilo que desejamos realizar.

Costumamos imaginar que as grandes viagens começam quando compramos uma passagem. Hoje penso diferente. Algumas começam muitos anos antes, quando um símbolo, uma história ou um encontro passam a nos acompanhar sem que ainda compreendamos por quê.

A minha viagem ao Japão começou vinte e cinco anos antes de eu embarcar.

Naquele tempo, eu já via Darumas em restaurantes japoneses. Aquela figura vermelha chamava minha atenção, principalmente quando aparecia com apenas um dos olhos pintados. Eu não conhecia sua história, mas havia alguma coisa naquele olhar incompleto que parecia conter uma pergunta.

Pouco tempo depois ouvi a lenda que transformaria aquele objeto em muito mais do que uma curiosidade da cultura japonesa. Contaram-me que um monge zen permaneceu durante sete anos diante de uma parede em busca da iluminação. Quando finalmente a alcançou, as pessoas passaram a representá-lo naquela figura arredondada, como uma homenagem à perseverança, à disciplina e à capacidade de permanecer fiel a um propósito. Com o tempo, o Daruma também passou a ser conhecido como o guardião dos sonhos.

Naquele mesmo ano, escolhi o Daruma como tema do cartão de Ano Novo da minha agência. Na capa havia uma frase do Dalai Lama que dizia: “Um mundo feliz é um mundo feito por pessoas que realizam sonhos.” Ao abrir o cartão, a pessoa encontrava um

Daruma impresso em serigrafia sobre acetato transparente, com os dois olhos ainda em branco, acompanhado da explicação da tradição: escolher um sonho, pintar um dos olhos, deixá-lo em um lugar visível e completar o outro apenas quando aquele sonho se realizasse.

Ao longo desses anos, percebi que minha relação com o Daruma tomou um caminho um pouco diferente daquele que eu imaginava no início. Gosto da dimensão mística que o cerca. Aliás, o Japão convive naturalmente com símbolos, rituais e pequenas cerimônias que atravessam o cotidiano. É comum ver pessoas a caminho do trabalho fazendo uma breve parada diante de um templo, oferecendo uma moeda, tocando o sino, batendo palmas, fazendo uma reverência e seguindo seu caminho. A espiritualidade parece menos um acontecimento extraordinário e mais uma presença silenciosa na vida diária. Foi uma sensação que também experimentei na Índia e na Bahia, lugares onde o invisível parece caminhar naturalmente ao lado do visível.

Por isso, nunca deixei de ver o Daruma também como um amuleto. Gosto desse misticismo, dessa maneira de tornar visível aquilo que desejamos, tememos ou esperamos. Mas, com o passar do tempo, fui percebendo que ele era mais do que isso. Passei a enxergá-lo também como um objeto de comunicação, um símbolo capaz de transformar um desejo íntimo em um compromisso visível. Talvez seja por isso a tradição de deixá-lo sempre à mostra. O olho que ainda não foi pintado nos acompanha diariamente e nos lembra que existe alguma coisa inacabada. Não um vazio, mas um compromisso. Um acordo silencioso que continua pedindo presença, disciplina e dedicação.

Ao longo desses vinte e cinco anos encontrei muitos daqueles Darumas espalhados pelo caminho. Alguns permaneciam com apenas um olho pintado, ainda esperando pelo tempo do sonho. Outros já exibiam os dois olhos completos, celebrando uma conquista. Sempre imaginei quais histórias existiriam entre um olho e outro.

A mais bonita delas me encontrou quando eu menos esperava.

No ano passado fui conhecer o estúdio de uma fisioterapeuta que havia acabado de abrir seu próprio espaço. Enquanto conversávamos, meu olhar subiu até o alto do espelho e encontrou um dos meus Darumas observando discretamente toda a sala. Os dois olhos estavam pintados.

Perguntei como ele havia chegado até ali.

Ela sorriu. Contou que o Daruma havia sido um presente recebido por seu marido, um jornalista querido para quem enviei aquele cartão tantos anos antes. Ao descobrir que eu era a autora, abriu um sorriso ainda maior. Disse que, quando decidiu realizar o sonho de montar o próprio estúdio, pediu para ficar justamente com aquele Daruma. Pintou um dos olhos ao assumir esse compromisso e o outro, quase vinte anos depois, quando finalmente abriu as portas do consultório.

Saí dali com a sensação de ter recebido um presente inesperado.

Quando produzi aqueles cartões, meu desejo era simples: que os Darumas encontrassem pessoas e acompanhassem a realização de seus sonhos. Nunca imaginei que um deles voltaria, tantos anos depois, para me mostrar que isso realmente havia acontecido.

Foi exatamente essa sensação que me acompanhou durante toda a viagem ao Japão.

Eu já havia decidido que voltaria para casa com um novo Daruma. Não precisei comprá-lo. Nos últimos dias da viagem, um casal muito querido nos presenteou com um lindo exemplar para montar. Quando terminei, pintei um dos olhos com um sonho muito claro: voltar ao Japão.

Ele agora está em um lugar por onde passo todos os dias.

Não para me lembrar do Japão.

Nem para me trazer sorte.

Está ali para me recordar que os sonhos só continuam vivos quando aceitamos conviver diariamente com aquilo que ainda falta.

Talvez seja por isso que gosto tanto do Daruma.

Não pelo primeiro olho.

Nem pelo segundo.

Mas por tudo o que acontece entre um e outro.

CAP. 4

Onsen — a confiança que se aprende na intimidade

湯

Yu

Água quente. A água que acolhe o corpo e revela uma cultura.

Algumas culturas ensinam seus valores por meio de discursos. Outras os transformam em rituais que atravessam séculos.

Você já ouviu a palavra onsen? Sabe o que ela significa? Eu não fazia a menor ideia até chegar ao Japão.

Logo nos primeiros dias do Seminário ArtDo, nos hospedamos em um ryokan, uma hospedaria tradicional japonesa. Ao entrar no quarto, encontrei sobre a cama duas peças idênticas cuidadosamente dobradas: um yukata, um quimono leve de algodão, para mim e outro para meu marido. Ao lado deles, dois pares de chinelinhos e duas toalhas para cada um de nós — uma grande e outra bem pequena. Não entendi muito bem o motivo daquele conjunto de peças, mas logo descobriria que elas faziam parte de um ritual preservado há séculos.

Depois do jantar, a querida Noemia Gushiken perguntou com a maior naturalidade se iríamos ao onsen. Minha resposta foi imediata: “Vamos onde?”. Para nossa sorte, Noemia era muito mais do que uma parceira de jornada: filha de japoneses, havia morado no Japão durante um ano e nos ensinou a perceber, para além da língua, as sutilezas daquela cultura. Com generosidade, compartilhou conosco detalhes da tradição japonesa e nos conduziu para além da superfície, permitindo que mergulhássemos, pouco a pouco, nas camadas mais delicadas daquele universo.

Do nosso grupo, algumas mulheres se entusiasmaram com a proposta. A instrução era vestir nossos yukatas, calçar os chinelinhos

e levar as toalhas. Seguimos sem imaginar que aquela seria uma das experiências mais deliciosas e marcantes de toda a viagem.

Foi então que descobri o que era um onsen: um banho alimentado por águas termais naturais, aquecidas pela intensa atividade vulcânica do arquipélago japonês. Muitos ryokans foram construídos justamente próximos a essas fontes e fazem do banho parte da experiência de acolhimento. O onsen guarda um significado que ultrapassa o relaxamento: é um ritual profundamente enraizado na cultura japonesa, praticado há séculos como uma forma de cuidado com o corpo, serenidade para a mente e convivência respeitosa. Homens e mulheres frequentam espaços separados.

Ao entrar no vestiário, deixamos as roupas, relógios e qualquer outro pertence nos armários individuais. A partir dali desaparecem quase todos os sinais exteriores de identidade. O ritual começa antes da água. É preciso despir-se completamente e, em seguida, sentar-se diante de uma pequena ducha para um banho cuidadoso. Em uma longa fileira de banquinhos, mulheres de todas as idades lavam o corpo com calma, enxáguam cuidadosamente cada vestígio de shampoo e sabonete e só então entram na piscina termal. Aos poucos compreendi que aquele banho não era apenas uma questão de higiene. Era um gesto de respeito. A água é compartilhada e cada pessoa assume a responsabilidade de preservá-la para quem chegar depois. Antes de usufruir de um bem comum, cuida para não levar até ele nenhuma impureza.

Há ainda um detalhe que ajuda a compreender a força desses códigos culturais. Muitos onsens tradicionais não permitem a entrada de pessoas com tatuagens, uma restrição que remonta à forte associação histórica entre as tatuagens e a Yakuza, a poderosa organização do crime organizado japonês. Nos últimos anos, alguns estabelecimentos passaram a flexibilizar essa regra para receber visitantes estrangeiros, oferecendo, inclusive, pequenos adesivos para cobrir tatuagens discretas. Mais do que julgar quem as possui, essa prática revela como determinados símbolos carregam

significados muito específicos em cada cultura e como compreender e respeitar os acordos locais também faz parte da experiência.

Só então vem a imersão. A água é quente, muito quente. Permanece-se ali por alguns minutos, sempre com a cabeça fora da água, contemplando, conversando baixinho ou simplesmente deixando o corpo relaxar. Depois é possível sair, tomar uma ducha fria e voltar novamente, repetindo esse ciclo quantas vezes se desejar. Muitos onsens funcionam das primeiras horas da manhã até tarde da noite, permitindo que moradores e hóspedes façam daquele ritual parte do cotidiano. Em nosso pequeno grupo de brasileiras, o silêncio contemplativo deu lugar, em alguns momentos, a conversas deliciosas. Talvez tenhamos levado um pouco do Brasil para dentro daquele ritual japonês. Também isso fazia parte da experiência.

Achei que aquela seria uma vivência única. Não foi. Passei a procurar um onsen em todos os ryokans onde nos hospedamos, até chegar a uma pequena cidade que, há mais de mil e trezentos anos, construiu sua identidade em torno das águas termais.

Em Kinosaki Onsen compreendi que o ryokan não terminava na porta da hospedaria. A cidade inteira era o ryokan. As ruas funcionavam como corredores, as sete casas de banho públicas como espaços de convivência e os hóspedes caminhavam lentamente de um onsen a outro vestidos de yukata, usando geta, os tradicionais tamancos de madeira, e carregando pequenas bolsas com suas toalhas. O ritmo da cidade parecia acompanhar o discreto karakorin, o som característico das geta tocando o calçamento de pedra. Entre um banho, uma casa de chá e uma pequena loja, não havia qualquer pressa. Entendi, com o tempo, que o percurso fazia parte da experiência tanto quanto a própria água. Talvez fosse mais uma expressão do Ma (間), conceito japonês que tanto nos acompanhou durante a viagem e que reconhece o valor do intervalo, da pausa e do tempo necessário para que uma experiência amadureça.

Dentre todos os onsens que conheci, um ficou gravado de forma muito especial na minha memória. O Goshono-yu é considerado o mais belo de Kinosaki. Como acontece em todos os onsens

japoneses, fotografias internas não são permitidas. A regra protege muito mais do que a privacidade de quem está ali; ela preserva a intimidade e a confiança que tornam aquela experiência possível. Vivemos uma época em que quase tudo é fotografado, filmado e imediatamente compartilhado, como se uma experiência só se completasse quando pudesse ser registrada e exibida. O onsen segue na direção oposta. Ali, a ausência de câmeras é justamente o que permite que todos estejam plenamente presentes, livres da preocupação de serem observados ou expostos. Por isso aquela lembrança permanece tão viva dentro de mim. Não tenho uma fotografia para mostrar. Tenho apenas a memória. E, curiosamente, ela continua muito mais nítida do que muitas imagens que trouxe na bagagem.

Ali, sozinha, imersa no calor intenso da água que brotava da montanha, sob a copa de árvores centenárias, ao lado de mulheres locais, idosas, jovens, grávidas e estrangeiras como eu, cada uma serenamente ocupada consigo mesma, experimentei uma inesperada sensação de completude. Nunca imaginei que pudesse viver uma experiência tão rara de intimidade cercada por pessoas que eu jamais havia visto e provavelmente nunca mais voltaria a encontrar. Havia algo de sagrado naquele silêncio compartilhado. A emoção transbordou em lágrimas, como se deixar um pouco de mim naquele lugar fosse também uma forma silenciosa de agradecer.

Quando deixei Kinosaki, percebi que o onsen havia permanecido comigo por uma razão que ia muito além do banho. Nos hospedamos em um ryokan administrado pela sétima geração da mesma família, em uma cidade que preserva, há mais de treze séculos, um ritual baseado na confiança, no respeito e na responsabilidade compartilhada. Nada daquilo parecia sobreviver apenas pela força da tradição. Sobrevivia porque cada geração recebia um legado e assumia a responsabilidade de transmiti-lo, vivo, à seguinte.

Na volta ao Brasil, compreendi que não sentia falta apenas dos onsens. O que eu gostaria de encontrar por aqui era a cultura que os

torna possíveis. Uma cultura em que a confiança dispense vigilância constante porque os acordos foram incorporados à vida cotidiana; em que o respeito ao outro não dependa de fiscalização, mas de responsabilidade individual; em que pessoas completamente desconhecidas possam compartilhar um espaço de tamanha vulnerabilidade com serenidade porque sabem que cada uma honrará a parte que lhe cabe.

Um colegiado deveria aspirar à mesma qualidade de confiança. Não porque deva ser um espaço de intimidade, mas porque deveria ser um espaço onde cada pessoa chegasse simbolicamente despida de tudo aquilo que compromete o bom julgamento: agendas ocultas, interesses particulares, vaidades, disputas de poder ou a necessidade de ter sempre razão. Assim como ninguém entra na água comum sem antes cuidar da própria limpeza, talvez ninguém devesse participar de uma decisão que afetará tantas outras pessoas sem antes deixar do lado de fora tudo aquilo que possa contaminar seu discernimento. Afinal, antes de honrar um acordo coletivo, é preciso aprender a governar a si mesmo.

Costumo dizer que governança é a arte de cocriar acordos e a cultura que os honra e os aprimora ao longo do tempo. No onsen, encontrei uma das expressões mais delicadas dessa ideia. As regras são poucas, claras e compartilhadas. O controle quase desaparece porque a cultura fez seu trabalho. Talvez essa seja a forma mais sofisticada de governança que exista: aquela em que ninguém faz a coisa certa porque está sendo observado ou controlado, mas porque já não conseguiria agir de outra maneira.

Entrei imaginando que viveria apenas um banho termal. Saí trazendo comigo uma das mais belas lições de confiança que encontrei no Japão e a convicção de que, mais do que um onsen, o que desejo encontrar por aqui é a cultura que o torna possível.

CAP. 5

Vinte anos, um fio invisível e um presente que não estava nos planos

縁

En

O fio do destino: as conexões que a vida tece antes de você entender o que está sendo tecido.

Era quase meia-noite em Kinosaki Onsen.

Caminhávamos, eu de kimono, ele de yukata, pela rua quase deserta, o rio, suas pontes e árvores refletidas na água escura. Uma cidade de mil e quatrocentos anos e pouco mais de quatro mil habitantes. Silêncio. Nos equilibrávamos sobre os chinelinhos de madeira que batiam no asfalto.

Pensei: esta é uma das experiências mais completas da minha vida.

Não apenas pela beleza daquele lugar, nem pela tradição preservada em cada gesto, mas porque aquelas vinte e quatro horas pareciam reunir tudo o que nos havia trazido até ali: o lugar, a atmosfera, o cuidado com cada detalhe e, sobretudo, a presença de quem caminhava ao meu lado.

Este ano, Kalil e eu completamos vinte anos de casamento.

Nos conhecemos na Casa do Saber. Um evento com música de Debussy e poesia francesa: o tipo de encontro que hoje reconheço como profundamente nosso, mas que nenhum dos dois havia planejado. Eu era divorciada. Ele, viúvo. Ambos no segundo tempo da vida. Sem imaginar que ainda haveria tanto por viver.

Existe um conceito japonês para isso: En (縁), o fio invisível do destino. As conexões que a vida tece antes de você entender o que está sendo tecido. En não é acaso. É reconhecimento tardio de que havia um desenho.

A Casa do Saber, Debussy, poesia francesa. Tudo aquilo era En. Nós só não sabíamos ainda.

Vinte anos depois, posso dizer com honestidade: construímos uma parceria rara. Não idealizada: toda relação humana tem seus momentos difíceis, e a nossa não é diferente. Mas o saldo é imensamente positivo. Temos admiração profunda um pelo outro e uma cumplicidade que nos ajuda a expandir limites, individuais e como casal.

Foi assim quando decidi mudar completamente minha carreira, desarticular minha agência e embarcar num sabático que incluiu um mestrado internacional e mudou para sempre minha trajetória. É assim quando temos textos importantes a produzir ou decisões difíceis a tomar: contamos um com o outro como mentores que merecem ser ouvidos. Também quando vivemos incertezas ou perdas importantes. Quando planejamoss nossas viagens.

Em 2021, tínhamos um plano.

Um cruzeiro de Tóquio ao Alasca, meu sonho há muito tempo. Conhecer o Japão e o Alasca pelo mar, num único programa. Compramos as passagens. A pandemia chegou. O cruzeiro foi cancelado. A empresa faliu. E nos vimos com um processo para tentar reaver o que havíamos pago.

Em maio de 2025, decidimos embarcar num seminário de imersão no Japão, o ArtDO, uma proposta do meu grupo de estudo Liderança Virtuosa. Datas definidas: 20 de maio a 3 de junho. Kalil não conhecia o grupo, não conhecia o programa. Topou. Participou com abertura genuína e integração total, mais uma das razões pelas quais esse casamento funciona.

Em outubro de 2025, chegou uma mensagem inesperada. A nova proprietária do navio oferecia crédito para realizar a viagem em até um ano. Abrimos a programação. O cruzeiro com início em Tóquio partiria no dia 12 de junho, nove dias após o final do seminário.

Coincidência? Só depois entendemos que, no Japão, isso tem um nome: En.

Uma viagem que deveria durar três semanas em 2021, tornou-se quarenta e dois dias em 2026. A mais longa que já fizemos. E a mais carregada de sentido: celebração dos nossos vinte anos, realização de um sonho que a pandemia havia guardado, e continuação de uma imersão que começou nos templos do Japão e seguiu pelo Oceano Pacífico até o Alasca.

Mas deixa eu voltar a Kinosaki.

No final do seminário, em Osaka, tínhamos dois dias livres antes de seguir para Kyoto. O plano era ir com amigos a Hiroshima e Miyajima. Compramos os tickets, reservamos o hotel. Um tufão fechou tudo.

Precisávamos de uma alternativa. Curiosamente foi um assistente de IA que sugeriu Kinosaki Onsen depois de compreender nosso perfil e preferências. Não tínhamos recebido nenhuma outra indicação. Confiamos.

O quarto, espaçoso, confortável e minimalista, com vista para o jardim. A chegada com cerimônia do chá. Dois yukatas para cada um. Um kimono lindo para mim, com a ajuda de uma assistente que me vestiu com paciência e cuidado. Um jantar kaiseki servido devagar, prato a prato. Um dos jardins mais bonitos que visitei no Japão. E depois, o onsen: grandes piscinas de água quente correndo pelas pedras, sob a copa das árvores.

Saímos de lá com uma promessa: voltaremos. Para celebrar, mais uma vez, o encontro e a história que estamos cocriando.

A vida ainda me trouxe outro presente. Não tive filhos. Mas Kalil me deu dois enteados e quatro netos que nasceram “na minha gestão”. Portanto, são meus. Questão de governança.

Talvez En funcione assim: não um plano alternativo, mas um presente que supera qualquer plano.

Foram vinte anos. Um encontro com Debussy. Uma pandemia que adiou um sonho. Um tufão que abriu uma porta. Um ryokan que não sabíamos que existia. Um oceano que esperava. E um horizonte sem limites. Uma vida que segue se desvendando.

O fio estava lá o tempo todo.

CAP. 6

O cuidado como ética

おもてなし

Omotenashi

O espírito da hospitalidade que antecipa, cuida e não espera retorno.

Há um momento, logo depois de chegar ao Japão, em que o corpo percebe algo antes que a mente consiga nomear. Não é o cheiro, nem a luz, nem o barulho. É a ausência de algo: de sujeira, de descuido, de indiferença.

Leva um tempo para entender o que está acontecendo. Quando se entende, é difícil não se perguntar: por que é tão diferente? Por que nem todo mundo é assim?

Nas ruas do centro e mesmo na estação de trem mais movimentada de Tóquio, o chão está limpo e o banheiro impecável; nas grandes obras espalhadas pela cidade, não se vê entulho ou lixo; nas fachadas não falta manutenção, e os canteiros são delimitados com precisão. Em restaurantes, padarias, farmácias e lojas de departamento, as prateleiras são organizadas com um esmero que, no início, parece decorativo e, com o tempo, revela-se filosófico.

Logo nos primeiros dias, aprende-se a prestar atenção nos pequenos gestos. Antes de entrar em qualquer espaço mais íntimo, como um templo, uma casa ou um ryokan, os sapatos ficam do lado de fora, substituídos por chinelos para o interior e, invariavelmente, por um par específico só para o banheiro. O gesto é simples e rigoroso: o que é de fora, fica fora.

Antes de cada refeição, uma toalhinha úmida. As embalagens nas lojas são pequenas obras de arte, dobradas com precisão, amarradas com tecido ou fita, entregues com as duas mãos e uma reverência discreta, como se não existissem para proteger o produto, mas para honrar quem vai recebê-lo.

Algo que sempre reparo, porque faz diferença para mim, é a trilha sonora. Em lojas, restaurantes e cafés, a música era sempre boa: jazz elegante, música clássica, às vezes algo mais contemporâneo, mas sempre no volume certo. Isso revela uma escolha de hospitalidade, mais uma forma de expressar cuidado.

A reverência em si foi uma das experiências mais contagiantes: aquela pequena inclinação de cabeça ao entrar, ao sair, ao agradecer, ao se despedir. Mais do que protocolo, é reconhecimento — uma forma silenciosa de dizer: eu te vejo.

Comecei a entender que a limpeza no Japão não é higiene. É espiritualidade.

No xintoísmo, tradição que habita o cotidiano japonês com naturalidade, sem cerimônia, a pureza do espaço é condição para a presença do sagrado. Purificar é preparar, e cuidar do espaço é um ato de respeito pelo que ele contém: pessoas, memória, vida. Isso explica algo que, de outra forma, seria difícil de compreender: por que a limpeza se mantém mesmo nos lugares mais movimentados, mesmo nas cidades mais densas, sustentada não por disciplina imposta, mas por convicção vivida.

Os jardins me ensinaram algo diferente.

Em cada templo, em cada parque, há um jardim: água, pedras, musgo e, quase sempre, um lago com koi, 鯉, carpas que podem viver por décadas, crescer sem parar e nadar contra correntes fortes. Há uma lenda, de origem chinesa mas incorporada há séculos ao imaginário japonês, segundo a qual as carpas que vencem a cachoeira no Portão do Dragão se transformam em dragões: perseverança que se torna transcendência.

Mas o que mais me chamou atenção não foi a lenda, foi a forma como os koi são tratados: com cuidado, com carinho, como parte viva de um equilíbrio que não pode ser negligenciado. O jardim ultrapassa a decoração. Vira responsabilidade.

Existe um conceito que engloba tudo isso, e muito mais.

Omotenashi nomeia esse espírito: a hospitalidade que antecipa as necessidades do outro, que cuida sem ser solicitada e não espera retorno. Está além do serviço transacional — é presença no sentido mais pleno, o melhor oferecido como prática, não como transação. Tanto que dar gorjeta no Japão é considerado uma ofensa.

O que distingue o Omotenashi de uma boa prestação de serviço é exatamente isso: a ausência de expectativa. Não se cuida para ser elogiado, não se limpa para ser reconhecido, não se embala com cuidado para receber uma avaliação positiva. Faz-se porque é o certo, porque o outro merece, porque o espaço merece.

Há um princípio zen que nomeia isso: Shizen, em japonês 自然, uma naturalidade cultivada tão profundamente que deixou de ser prática e virou modo de ser.

No Japão, estética e ética não são categorias separadas: o belo é o correto, o cuidado com a forma é cuidado com o outro, o espaço limpo é um ato moral.

Isso me deixa com um desejo que carrego desde que saí de lá: que a cidade onde moro, as cidades do meu país, as cidades em qualquer lugar do mundo fossem tratadas com esse mesmo espírito, não como fiscalização, nem como controle, mas como o cuidado que se pratica mesmo quando ninguém está olhando, porque o espaço comum é, antes de tudo, uma extensão de quem o habita. Comece talvez por uma inversão simples: em vez de perguntar o que um lugar oferece a quem visita, perguntar o que ele revela sobre quem vive nele todos os dias. Uma calçada sem buraco, um banheiro público limpo, uma praça cuidada não por fiscalização mas porque alguém decidiu que valia a pena: isso também é Omotenashi, na sua forma mais silenciosa. Nada disso aparece em ranking de turismo. E é exatamente por isso que vale.

Saí do Japão com a sensação de ter sido bem tratada em todos os momentos, não apenas atendida, cuidada.

E com uma convicção que ficou: que beleza e harmonia não são acessórios superficiais, mas uma forma de estar no mundo, uma prática que começa no espaço, passa pelas mãos e chega até o outro.

O Japão não é perfeito; nenhuma cultura é. Mas ensinou algo que não encontrei em nenhum outro lugar: que é possível tratar o ordinário com a mesma atenção que reservamos para o extraordinário.

Talvez seja isso o Omotenashi: a recusa a fazer qualquer coisa de qualquer jeito.

CAP. 7

Entre o templo e o concreto

O Japão não escolhe entre tradição e inovação. As organizações que prosperam também não.

考古 / 脱俗

Koko / Datsuzoku

A dignidade do que envelheceu com intenção — sabedoria que só o tempo pode construir. Libertação das convenções — a coragem de questionar o que se tornou hábito sem se tornar ruptura vazia.

Em Tóquio, é possível comprar o equipamento eletrônico mais avançado do mundo num estabelecimento que só aceita dinheiro em espécie. Para mim, aquilo foi estranho. Para quem vive ali, é só o cotidiano. A contradição pode se esconder exatamente onde menos se espera.

No mesmo dia, na mesma cidade, crianças de uniforme caminham em fila ordenada pelas calçadas enquanto jovens passam com cabelos cor-de-rosa, plataformas de quinze centímetros e saias com babados em camadas: a estética Harajuku, nascida exatamente ali, nessa cidade disciplinada. Kimono e cosplay coexistem na mesma calçada sem que ninguém precise explicar a contradição. As ruas têm um silêncio improvável para uma metrópole de quatorze milhões de habitantes. E então você passa em frente a uma Pachinko: enorme, iluminada com néon, barulho ensurdecedor, pessoas jogando por horas em estado de total absorção.

O Japão não escolhe. E essa recusa em escolher talvez seja uma das lições mais importantes que trouxe desta viagem. Aos poucos, percebi que a questão nunca foi optar entre tradição e inovação. A pergunta é outra: o que merece ser preservado porque continua fazendo sentido? E o que permanece apenas porque se tornou hábito?

Existe uma forma de carpintaria chamada Miyadaiku, a arte dos construtores de templos e santuários. Nela, não se usa um único prego. As madeiras são selecionadas com critérios rigorosos, tratadas durante anos antes do uso e encaixadas com uma precisão que desafia a lógica. As ferramentas são afiadas em silêncio, num gesto que os mestres descrevem como meditativo. A formação dura uma vida inteira. As construções atravessam séculos.

A poucos quilômetros dali, Tadao Ando constrói com concreto bruto e geometria rigorosa, criando espaços que evocam a mesma sensação dos templos zen: presença, silêncio e permanência. Kengo Kuma, responsável pelo Estádio Olímpico de Tóquio, utiliza madeira e materiais tradicionais em linguagem contemporânea. São arquitetos diferentes, mas compartilham a mesma cultura: reverenciam a raiz sem abrir mão de expandir fronteiras.

Durante o seminário, o grupo visitou a Gekkeikan, uma das mais antigas produtoras de saquê do mundo, fundada em 1637 e há quatorze gerações sob a mesma família. O relato dessa visita me marcou menos pela longevidade da empresa do que por uma ideia: como cada geração reinterpreta sua responsabilidade, preservando a essência e, ao mesmo tempo, adaptando-a ao seu próprio tempo. Uma frase registrada no museu resume essa filosofia com rara precisão. Compartilhada pelo grupo, ela ficou ecoando em mim:

“Não se trata de proteger cegamente os métodos antigos, mas de buscar continuamente novas formas de atender às necessidades da época.”

No início do século XX, quando as ferrovias transformaram o Japão, a Gekkeikan criou uma garrafa cuja tampa servia como copo, adaptando o consumo de saquê à nova mobilidade dos viajantes. Décadas depois, foi pioneira ao levar sua produção para os Estados Unidos. Quatro séculos de existência sustentados não pela recusa à mudança, mas pela clareza sobre aquilo que não muda.

Os princípios Zen que estudamos durante o seminário ajudam a compreender essa aparente tensão. Koko nos fala da dignidade do

que envelheceu, não como nostalgia, mas como sabedoria acumulada que o tempo testou. Datsuzoku nos convida a questionar convenções, recuperar liberdade interior e não obedecer automaticamente ao que sempre foi feito. Juntos, eles não representam polos opostos. Formulam a mesma pergunta sob perspectivas diferentes: o que aqui foi construído com intenção genuína e merece ser honrado? E o que é apenas hábito cristalizado?

Existe ainda um conceito confuciano profundamente enraizado na cultura japonesa que amplia essa reflexão: Onko Chishin. Revisitar o antigo para compreender o novo. Não se trata de conservadorismo. É a convicção de que o novo ganha consistência quando nasce de raízes profundas.

Penso nas organizações.

Inovação tornou-se palavra obrigatória. Está nos valores, nas apresentações e nos discursos de liderança. O problema está na ideia, muitas vezes implícita, de que inovar significa romper com tudo o que veio antes; de que o novo substitui automaticamente o antigo; de que velocidade e tradição são incompatíveis. Não são.

O risco não está em inovar pouco, mas em inovar sem discernimento, descartando junto com o que se tornou obsoleto aquilo que foi construído com convicção, testado pelo tempo e responsável por sustentar a identidade da organização. Cultura não se reconstrói com velocidade. Ela se forma lentamente. E, quando é destruída em nome da transformação, o que costuma surgir não é inovação, mas vazio com um nome novo.

A pergunta que o Japão me fez, e que devolvo para quem lidera organizações, não é “como inovamos mais?”. É outra: o que aqui foi construído com intenção genuína e merece ser preservado? E o que estamos mantendo apenas porque confundimos hábito com tradição?

A diferença entre essas duas coisas importa mais do que qualquer estratégia de transformação.

O mestre Miyadaiku não afia suas ferramentas por costume. A Gekkeikan não preserva seus métodos por inércia. Eles sabem exatamente por que fazem o que fazem. Essa clareza sobre o que merece permanecer e sobre o que precisa ser reinventado talvez seja uma das formas mais sofisticadas de liderança.

O Japão não escolhe entre o templo e o concreto. Entre o kimono e o cabelo cor-de-rosa. Entre o silêncio e a Pachinko.

Aprendeu a carregar os dois.

CAP. 8

Ninguém é figurante

文楽

Bunraku

O teatro onde todos têm papel: os que aparecem e os que sustentam sem serem vistos. Juntos, criam algo que nenhum deles poderia criar sozinho.

Num restaurante em Kyoto, duas jovens perceberam que faltava um lugar para acomodar nós quatro. Silenciosamente, mudaram-se para um espaço ao lado e nos cederam a mesa sem que pedíssemos. Um sorriso, um gesto discreto, um pequeno rearranjo. Trinta segundos. Nenhuma palavra.

Aquele gesto marcou.

Não por ser extraordinário. Pelo contrário: porque era completamente natural para elas. Não houve cálculo, nem expectativa, nem performance. Havia simplesmente duas pessoas que perceberam o entorno e fizeram o que lhes pareceu o melhor a fazer.

Fui ao Japão com meu marido e passei semanas num seminário com pessoas que já conhecia, e encontrei novas, com quem construí laços que ficaram. Mas o que mais me surpreendeu não foi o que vivi com os próximos. Foi o que encontrei nos desconhecidos.

O recepcionista do ryokan que se lembrou do nosso nome na segunda manhã. A velhinha no elevador que sorriu feliz por trás da máscara, como se fôssemos velhas conhecidas. O motorista do ônibus que esperou, sorridente, sem pressa e sem impaciência, até que todos estivessem sentados, e aprendeu a dizer “obrigada” só para nos agradar. Os garçons que serviam como se cada prato fosse uma entrega pessoal. Os atendentes nos cafés que embalavam com as duas mãos e entregavam com uma pequena reverência. Os

vendedores nas lojas que respondiam a qualquer pergunta com a mesma atenção, mesmo que você não comprasse nada.

E então há os que não vi.

O exército invisível que acorda antes de todos, limpa o que ninguém vai notar, colhe o que vai à mesa, cozinha o que vai ser elogiado, produz o que vai ser consumido. Os que sustentam tudo sem aparecer em nenhuma foto, em nenhum agradecimento, em nenhum relatório.

Como parte do seminário ArtDO, assistimos a um espetáculo de Bunraku: o teatro de bonecos japonês, patrimônio imaterial da humanidade, onde os manipuladores ficam visíveis no palco. No início, o olhar tenta separá-los: aqui o boneco, ali o manipulador. Mas depois de alguns minutos, algo muda. A vida emerge. Os manipuladores somem da percepção, não porque se escondam, mas porque o que criam juntos é maior do que cada um deles. O espetáculo só existe porque todos, eles e os bonecos, estão lá.

O Japão me lembrou que toda cultura funciona assim.

O que sustenta aquela qualidade de presença, de cuidado, de atenção ao outro não é uma lista de regras. São acordos. Culturais, silenciosos, profundos. Acordos sobre o que é esperado de cada um, o que é considerado digno, como o espaço compartilhado merece ser tratado, o que significa fazer parte de algo maior do que você.

Esses acordos raramente são assinados. Mas quando são cumpridos, como fica evidente no Japão, a harmonia social impera.

O mesmo acontece nas organizações.

Toda empresa tem sua versão do Bunraku: os atores visíveis, os invisíveis, os que aparecem nas reuniões, nos relatórios, e os que aparecem apenas quando faltam. O mesmo vale para os acordos, explícitos ou implícitos: eles estão lá. A questão é se foram constituídos com intenção ou por omissão. Se incluem todos ou apenas os que têm nome no organograma.

Essencial reconhecer que governança não é o que está escrito nas políticas. É o que se pratica quando ninguém está olhando. É o que as duas jovens de Kyoto fizeram sem que nenhuma câmera registrasse e sem que nenhum manual pedisse. Quando estávamos saindo, percebemos que elas ainda estavam lá. Meu marido, em um gesto cordial que é de sua natureza, voltou, comprou uma caixinha de biscoitos e levou para elas como um gesto de gratidão. A reação delas foi de total surpresa e imensa alegria. Vieram até nós, fizeram uma festa e pediram para fazer uma foto com a gente. Mais uma prova de que gentileza gera gentileza.

Nos dias que seguiram, recebemos esse mesmo gesto, o de dar o lugar, outras vezes. Não se tratava de um movimento isolado, mas de uma expressão genuína.

Perguntas que carrego comigo: quais são os acordos que definem a convivência em nossas famílias, nos condomínios que habitamos e nas organizações onde passamos a maior parte do nosso tempo? Você está no palco ou faz parte dos que sustentam tudo sem aparecer? Se sente reconhecido? Sabe reconhecer os demais?

Ninguém é figurante. Na vida, no teatro ou nas organizações.

CAP. 9

Onde há luz, há sombra

建前 / 本音

Tatemae / Honne

A face que se mostra ao mundo. E a face que se guarda.

Cheguei ao Japão sabendo que não ia entender quase nada.

Foram vinte e oito dias no país, quinze deles em imersão profunda na cultura japonesa, no seminário ArtDO: templos, jardins, cerimônias, filosofia, estética, espiritualidade. Tudo fascinante. Tudo complexo. Tudo maior do que qualquer interpretação que eu pudesse fazer em tão pouco tempo.

E ainda assim, ou justamente por isso, algumas experiências me tocaram mais fundo.

Como visitante, fui recebida com uma hospitalidade que raramente encontrei em outros lugares do mundo. Atendimento primoroso, cortesia genuína, precisão, cuidado com os detalhes. Uma sensação de harmonia que, por si só, já seria suficiente para encher qualquer caderno de anotações.

Viajo com o espírito de quem quer aprender e, para além do olhar de turista, observo detalhes e questiono para entender o que está abaixo da superfície. Por isso, resolvi abrir conversas para ver como isso impacta as relações de trabalho e o dia a dia de pessoas de outras culturas que vivem lá.

Franco é italiano. Trabalha como maître em um restaurante em Tóquio há oito anos. É casado com uma japonesa. Falou com afeto sobre o país e com admiração pela disciplina e pontualidade da sua equipe. E então acrescentou, com cuidado: falta algo de espontâneo, de entrega genuína. Como se o compromisso, tão real, tão admirável, fosse grande demais para deixar espaço para a paixão. Disse sentir falta da espontaneidade latina, da graça do imprevisto e da flexibilidade diante do imprevisível.

Maria é indonésia. Passou por Hong Kong, formou-se na Suíça e viveu uma temporada no México. Está no Japão há quatro anos. Quando perguntei se pensava em continuar morando lá, a resposta foi rápida: não. Ela gosta da organização, da ordem e da segurança, mas disse sentir muita falta dos sorrisos espontâneos, da leveza de quem parece feliz de estar onde está, e sente saudade do México. Eu disse a ela que, se o que gosta é de sorrisos, tem mais é que ir morar na Bahia.

Ouvi os dois com cuidado e com humildade. São perspectivas de dentro: de quem trabalha, convive, depende. Não são julgamentos nem verdades absolutas sobre uma cultura que eu, honestamente, mal arranho a superfície. Mas também não são insignificantes.

Os estudos japoneses têm nome para a tensão que eles descreveram: *Tatemae* é a face que se mostra ao mundo, o comportamento esperado, a performance da harmonia. *Honne* são os sentimentos reais, os desejos verdadeiros, mantidos em privado. Toda cultura carrega essa tensão. No Japão, ela é particularmente estrutural, e particularmente visível para quem vive dentro.

Também é sabido que as relações de trabalho são bastante rígidas e, em muitos casos, abusivas. O extremo desse padrão é o *Karoshi*: a morte por excesso de trabalho, um fenômeno documentado e reconhecido no Japão, que revela como até mesmo virtudes admiradas, como disciplina, compromisso e responsabilidade, podem produzir efeitos dolorosos quando levadas ao extremo. O compromisso com a performance e a competitividade exacerbada cobram um preço alto: o suicídio segue como uma das principais causas de morte entre os jovens, o machismo estrutural ainda relega mulheres a papéis de subserviência, ecos de violência doméstica raramente vêm à tona, e uma população que envelhece cada vez mais sozinha.

Não trago esses elementos para julgar. Trago porque me lembraram de algo que aprendi, no Japão e fora dele, sobre a universalidade da luz e da sombra.

Toda cultura tem as duas. Toda organização tem as duas. Toda relação tem as duas. E toda pessoa, se for honesta consigo mesma, também.

O Japão me ensinou sobre Shizen: a naturalidade autêntica, a ausência de máscara, a coerência entre o que se sente e o que se expressa. É um dos sete princípios Zen que atravessaram o seminário, e é, talvez, o mais difícil de praticar, justamente porque requer que o Honne tenha espaço para existir.

O custo dessa distância não aparece apenas no Japão. Ele se manifesta em organizações do mundo inteiro, onde a dimensão humana cede espaço ao protocolo e pessoas comparecem, cumprem, entregam e, em algum momento, deixam de sentir que aquilo que fazem tem relação com quem são. Seria o engajamento o equilíbrio entre esses dois aspectos?

É uma questão humana. E é uma questão de governança.

A cultura organizacional tende a valorizar o Tatemae, com seus processos cumpridos, metas batidas, discursos alinhados, enquanto o espaço para o Honne das pessoas vai se estreitando, até que ele se torna cada vez mais silencioso, inclusive para quem o sente. A melhor governança não deveria apenas orientar o que se faz. Deveria ser capaz de integrar o que se sente, e reconhecer o custo do abismo que pode existir entre os dois.

Saí do Japão sem respostas sobre o Japão. Mas com uma pergunta que ainda me acompanha:

Onde, nas minhas relações profissionais, pessoais e comigo mesma, estou exigindo Tatemae quando o que mais importa é Shizen?

A prática não é julgamento. É humildade. É compaixão. Primeiro com nós mesmos, depois com os outros.

Onde há luz, há sombra. Reconhecer as duas talvez seja o começo de qualquer reflexão honesta.

CAP. 10

Quando duas culturas entram em campo

和 / 間

Wa / Ma

Harmonia — a coesão do coletivo, a responsabilidade com o espaço e com o grupo. O espaço entre — presença, posicionamento, o que existe entre as coisas.

Brasil x Japão. Confesso que temi esse jogo.

Não porque duvidasse da seleção brasileira, mas porque, depois de passar semanas mergulhada na cultura japonesa, eu já não conseguia olhar para o Japão apenas como um adversário. Conhecer um país muda a forma como olhamos para ele. Depois de caminhar por suas cidades, conversar com sua gente e tentar compreender seus valores, a camisa da seleção deixa de representar apenas um time. Passa a representar uma cultura.

Ao longo da viagem, fui descobrindo um Japão que fez da disciplina um hábito, da busca pela excelência uma prática cotidiana e da honra um compromisso com algo maior do que o próprio indivíduo. Em diferentes momentos, percebi que representar a família, a organização ou o país não é apenas motivo de orgulho. É uma responsabilidade que parece orientar escolhas, comportamentos e relações.

Talvez por isso, quando Brasil e Japão se encontraram nas oitavas de final da Copa do Mundo, senti um respeito diferente antes mesmo do apito inicial. E o jogo confirmou exatamente aquilo que eu imaginava.

O Japão entrou em campo com uma organização tática impressionante. Embora tenha uma tradição muito mais recente no futebol, apresentou uma equipe extremamente preparada,

disciplinada e segura. Sua defesa parecia ocupar cada espaço do campo com precisão — o que os japoneses chamam de Ma (間): a consciência de que o espaço entre as coisas não é vazio, mas oportunidade a ser administrada. Não foi uma atuação construída apenas para aquela partida. Foi o resultado de um projeto de longo prazo. Há décadas, a Federação Japonesa de Futebol trabalha com a meta de formar uma geração capaz de conquistar uma Copa do Mundo até 2050, investindo continuamente na formação de atletas, treinadores e em uma identidade própria de jogo. Enquanto assistia à partida, era impossível não reconhecer, dentro de campo, muitos dos valores que eu acabara de encontrar fora dele.

O gol japonês, ainda no primeiro tempo, aumentou a tensão e trouxe uma pressão extra para a seleção brasileira. Apesar das inúmeras tentativas, o empate não veio antes do intervalo. Mas o Brasil voltou para o segundo tempo diferente. Mais intenso, mais confiante e disposto a buscar o resultado até o último minuto. Vieram grandes jogadas, momentos de pura emoção e demonstrações do talento que sempre marcou o nosso futebol, e o gol de empate. Vini Júnior protagonizou o que os locutores chamaram de “o gol perdido mais bonito da Copa”, e, quando tudo parecia caminhar para um desfecho dramático, veio o gol da virada.

Enquanto assistia àquela sequência de lances, pensei que talvez o futebol seja uma das mais belas expressões da identidade de um povo. Se disciplina, foco, preparo e persistência constroem equipes extraordinárias, paixão, criatividade e talento também são capazes de mudar o rumo de uma partida. Naquele momento, o Brasil e o Japão não estavam apenas disputando uma vaga. Cada seleção parecia revelar, dentro de campo, aquilo que sua cultura cultivou ao longo de décadas.

O apito final trouxe sentimentos opostos. Para nós, uma explosão de alegria. Para os japoneses, uma tristeza profunda. Permaneceram em campo, muitos deles chorando, foram consolados pelos brasileiros e, reunidos em círculo ainda no gramado, ouviram atentamente as palavras do treinador, que assumiu a

responsabilidade pelo resultado, reconheceu o esforço da equipe e fez uma reverência profunda para a torcida. Aquela cena me chamou a atenção porque parecia dar continuidade a tudo o que eu havia observado durante a viagem. A derrota fazia parte do caminho, mas não diminuía o compromisso com o grupo, com o aprendizado e com o propósito maior.

Depois veio a imagem que o mundo já aprendeu a admirar. Enquanto os brasileiros celebravam cantando, dançando e transformando a vitória em festa, os torcedores japoneses, silenciosamente, recolhiam o lixo das arquibancadas antes de deixar o estádio. Não era um gesto para as câmeras. Era apenas a expressão natural de um valor profundamente incorporado à sua cultura: Wa (和), a harmonia que começa no respeito ao espaço coletivo.

Esse foi mais um presente que o Japão me deu.

Antes da viagem, eu teria assistido apenas a um grande jogo de futebol. Depois dela, assisti ao encontro de duas culturas que encontraram, cada uma à sua maneira, uma forma muito bonita de amar e representar o próprio país.

Torci pelo Brasil com todo o meu coração.

Mas confesso que, depois de conhecer o Japão, passei a admirar ainda mais o nosso adversário.

CAP. 11

Kushiro: as lições de um porto de passagem

一期一会

Ichigo Ichie

Uma vez, um encontro — cada momento é único e irrepetível.

Vuuuuuhhhhh. O apito do navio soou longo.

Enquanto nos afastávamos lentamente do cais, ainda era possível ouvir a música de despedida e ver os braços acenando em nossa direção. Já vivi essa cena algumas vezes e ela sempre me emociona. Mas, naquele momento, havia algo diferente. Zarpávamos de Kushiro, no extremo norte do Japão, rumo ao Alasca. Nossa próxima parada seria Seward, sete dias depois. Entre um porto e outro, nenhum pedaço de terra. Apenas o Oceano Pacífico e o tempo necessário para deixar que tudo o que havia sido vivido encontrasse, aos poucos, o seu lugar.

Durante esta viagem conheci um conceito japonês que me acompanhou até o navio: Ichigo Ichie. A ideia de que cada encontro acontece apenas uma vez e jamais poderá ser reproduzido exatamente da mesma forma. O apito que ouvi em Kushiro não voltará. Aquela despedida não se repetirá. E eu também já não sou exatamente a mesma pessoa que deixou o Brasil.

Curiosamente, Kushiro nunca esteve entre os lugares que eu sonhava conhecer. Era apenas um porto de passagem, uma pequena cidade pesqueira no extremo norte da ilha de Hokkaido. No entanto, foi justamente ali que vivi duas experiências que permaneceram comigo muito depois de o navio deixar o cais.

A primeira aconteceu no parque de preservação dos tsurus, os elegantes grou-de-coroa-vermelha que se tornaram um dos maiores símbolos do Japão. Há séculos, eles representam longevidade, fidelidade e boa fortuna. Conta a tradição que vivem mil anos e, como costumam formar casais para toda a vida, passaram também a

simbolizar lealdade e vínculos duradouros. Eu já conhecia os delicados origamis em forma de tsuru, talvez a imagem mais difundida da cultura japonesa no mundo, mas desconhecia a história que lhes deu um significado ainda mais profundo.

Depois da bomba atômica de Hiroshima, uma menina chamada Sadako Sasaki, gravemente adoecida pela radiação, começou a dobrar tsurus de papel inspirada na antiga tradição segundo a qual quem dobrasse mil deles teria um desejo realizado. Seu desejo era viver. Sadako morreu aos doze anos, mas sua história atravessou fronteiras e transformou o tsuru em um símbolo universal de esperança e de paz. Confesso que nunca mais olharei para um origami da mesma maneira.

A segunda lembrança nasceu em um lugar bem popular: o mercado público de Kushiro. Apesar das muitas refeições extraordinárias que fizemos ao longo da viagem, em hotéis e restaurantes excelentes, é daquele mercado simples, frequentado pelos moradores da cidade, que guardo uma das experiências gastronômicas mais marcantes de todo o percurso.

No fundo do galpão, bandejas exibiam o resultado da pesca da madrugada. Ali estavam as famosas vieiras de Hokkaido, consideradas entre as melhores do mundo, ao lado de enormes king crabs, salmão, ostras, polvos, lulas e diferentes cortes de sashimi organizados com a precisão estética, marca da cultura japonesa. O ritual era simples e irresistível. Pegávamos uma tigela de arroz — ou não — e caminhávamos entre as bancas nos servindo livremente do que desejássemos e na quantidade que quiséssemos. Cada escolha ia compondo o prato, pedaço por pedaço, como uma pequena criação pessoal. Ao final, bastava passar pela caixa e procurar um lugar em uma das mesas coletivas.

Ainda hoje, quando penso naquelas vieiras extraordinárias, não me lembro apenas do sabor delicado ou da textura quase amanteigada. Lembro-me do ambiente, das conversas ao redor, do burburinho dos vendedores, da simplicidade da experiência e da sensação de

estar compartilhando, ainda que por poucas horas, a rotina daquela pequena cidade portuária.

Quando penso em Kushiro, não me vêm primeiro à memória o porto nem o navio. Lembro-me dos tsurus e do mercado. Um preserva um símbolo que atravessou séculos. O outro preserva um modo de viver que continua acontecendo todos os dias.

Enquanto o Japão desaparecia lentamente no horizonte e o Pacífico ocupava toda a paisagem, compreendi, mais uma vez, o sentido da Toposofia. Os lugares realmente ensinam, mesmo os que nunca planejamos conhecer.

Foi assim com Kushiro.

CAP. 12

Toda travessia começa antes da partida

Preparar-se para o pior. Trabalhar sempre pelo melhor.

静寂

Seijaku

A quietude interior que precede toda decisão sólida: o silêncio que escuta antes de agir.

Quase nunca a vida nos oferece a segurança de enxergar toda a rota antes da partida. Existem pessoas que preferem planejar cada detalhe com antecedência, e outras que arriscam com menos preparo. Mas, em qualquer um dos casos, o imponderável, o imprevisível, a surpresa sempre encontram uma brecha. Muitas vezes é preciso decidir com o que se tem: um mapa incompleto, um destino e um número maior de perguntas do que de respostas.

Pensei muito nisso durante esta travessia entre o Japão e o Alasca. Uma experiência radical, que é deixar o porto para trás, tendo pela frente sete dias de oceano aberto, sem escalas e sem qualquer porto no caminho. Sabíamos de onde tínhamos saído e qual era o destino, mas tudo o que existia entre um ponto e outro permanecia fora do nosso controle, submetido às forças da natureza: marés, ventos, chuvas.

A experiência me fez perceber que costumamos exaltar a coragem como a grande virtude de quem parte. Coragem importa. Mas não é o que sustenta a travessia. O que nos permite avançar quando o horizonte é incerto é a confiança. A confiança nas condições do momento e a confiança no discernimento que nos guia.

Neste caso, decidi embarcar depois de checar cuidadosamente as condições para a viagem e a referência de outras nove viagens com a mesma companhia. Eu sabia que embarcaria em um navio preparado para enfrentar o oceano, com tecnologia adequada, um capitão experiente e centenas de profissionais trabalhando para que

tudo funcionasse. Equipes de manutenção, suprimentos, hotelaria, saúde, alimentos e bebidas, entretenimento e segurança realizam diariamente um trabalho que a maioria dos passageiros sequer percebe, mas que sustenta cada milha percorrida.

No convés, sentindo o vento frio no rosto e olhando para a imensidão do oceano, pensei: como se sentirá o capitão ao perder a terra firme de vista, sabendo que centenas de pessoas dependem das suas decisões?

Durante a visita à ponte de comando, pude perguntar diretamente a ele. Contou que, antes de qualquer partida, o sentimento é sempre o mesmo: muita responsabilidade. Por isso é preciso checar todos os planos, rever todas as rotas e preparar-se sempre para o pior. Disse que o cuidado nunca muda; o que muda é a autoconfiança que se sustenta na prática. Quanto mais experiência se acumula, mais segurança se tem na qualidade do próprio preparo. Contou que aprendeu a navegar antes de existir GPS e que, ainda hoje, com toda a tecnologia a bordo, sai da ponte de comando para sentir a força do vento, a temperatura e a umidade antes de decidir. As telas ajudam. Mas não substituem a experiência de quem já operou sem elas.

Curiosamente, não encontrei naquele capitão a confiança de quem acredita dominar o mar, mas a serenidade de quem aprendeu a jamais subestimá-lo.

Era essa experiência, construída ao longo de anos no mar, que formava uma outra dimensão da confiança: menos visível e talvez ainda mais importante do que qualquer instrumento. Aquela que nos ajuda a perceber se este é, de fato, o momento certo para partir. Os princípios Zen chamam isso de Seijaku: a quietude interior que antecede toda decisão sólida, o silêncio que permite escutar antes de agir. Porque nem toda oportunidade pede um sim, e nem tudo precisa começar agora. Às vezes, a decisão mais sábia é esperar, preparar melhor o barco, fortalecer a tripulação ou simplesmente reconhecer que ainda não estamos prontos. Nem toda partida adiada é uma oportunidade perdida.

Existe coragem em partir, mas também existe coragem em ficar, esperar e até mesmo desistir.

Celebramos quem embarca. Falamos menos sobre o discernimento necessário para escolher a hora certa, e menos ainda sobre a coragem de quem decide não partir. Talvez a qualidade de uma decisão não esteja na ausência de riscos, mas na confiança que somos capazes de construir ao nosso redor e dentro de nós. Confiança nas pessoas, nos processos, na preparação e nos valores que sustentam a jornada. E confiança naquilo que não cabe em planilhas nem previsões: nossa percepção, nossa intuição e a energia com que escolhemos seguir.

É justamente isso que liderança e governança têm em comum. Nem liderança nem governança eliminam a incerteza. Ambas existem para criar as condições que tornam possível avançar apesar dela. A diferença entre uma organização que se paralisa diante do desconhecido e outra que consegue navegar está, quase sempre, na qualidade da confiança construída antes de zarpar.

O comandante contou que seu melhor recurso é ter uma equipe preparada, envolvida e engajada. Disse que, na ponte de comando, existe um compromisso claro: todos são estimulados a trazer pontos de vista diferentes, e discordar faz parte da responsabilidade coletiva. Essa, para ele, é a melhor forma de liderar: com humildade e, ao mesmo tempo, preparando a equipe para os próximos passos. É comum perguntar: “O que vocês fariam se estivessem no meu lugar?”. A autoridade mais sólida é a que sabe se calar para ouvir.

Na navegação existe uma regra interessante: não importa quão experiente seja o capitão, ou quantas vezes já tenha atracado no mesmo porto, a lei internacional exige que um profissional local, chamado de prático no Brasil, suba a bordo para orientar a manobra e, em casos extremos, assuma a direção do navio, garantindo segurança na atracagem e na partida. Muitas vezes precisamos do outro, de quem conhece as especificidades daquele lugar, com seus obstáculos e peculiaridades. Quando perguntei sobre isso, o capitão disse que é uma operação regulada por lei, que pode ser muito útil,

mas que, em última instância, a responsabilidade continua sendo dele.

Perto do fim da travessia, quase na despedida e satisfeito por termos chegado seguros e felizes, o capitão me disse sorrindo: “Nos preparamos para o pior, mas trabalhamos sempre pelo melhor.” Talvez seja essa a frase que resume toda travessia bem-sucedida, e toda decisão de liderança que vale a pena.

No fim, toda travessia começa muito antes da partida. Ela começa quando somos capazes de responder, com honestidade, a algumas perguntas simples: por que vamos para onde vamos? Temos razões para confiar nesta travessia? Construimos as condições para atravessar aquilo que jamais poderemos controlar?

CAP. 13

A escala do Alasca

Onde o ser humano compreende sua real dimensão

畏敬

Ikei

A reverência diante daquilo que é maior do que nós. O reconhecimento de que nem tudo pode ser dominado e de que há grandeza em ocupar, com humildade, o nosso verdadeiro lugar no mundo.

Depois de quase um mês no Japão, desembarquei no Alasca com a sensação de estar atravessando não apenas um oceano, mas uma fronteira entre duas formas de compreender a vida. Durante semanas, estive imersa em uma cultura que, ao longo de séculos, refinou a arte de viver, de conviver e de atribuir significado aos pequenos gestos. No Alasca, encontrei outra escola. Ali, quem educa não é a tradição. É a própria natureza.

Chegamos a Kodiak sob chuva e frio. Era verão, e minha primeira reação foi perguntar a mim mesma: se a estação mais amena já é assim, como será o inverno? Tínhamos um passeio de barco programado para conhecer a vida marinha da região e, como qualquer visitante, sonhávamos encontrar baleias. Não encontramos. Um dia antes, um grupo de cerca de cem orcas havia passado por ali. Quando chegamos, já tinham seguido seu caminho.

Naquele instante, comecei a compreender que o Alasca não seria uma viagem sobre aquilo que eu gostaria de ver, mas sobre aquilo que a natureza decidisse me mostrar.

Logo na saída do porto, um gavião pousou sobre uma placa que dizia Slow — No Wake. O aviso orientava as embarcações a reduzirem a velocidade para não produzir ondas que perturbassem a vida ao redor. Achei bonita aquela imagem. Antes mesmo de partir, havia um lembrete silencioso de que aquele território não nos

pertencia. Éramos apenas visitantes em um sistema vivo que existia muito antes da nossa presença.

Seguimos navegando entre uma colônia de leões-marinhos, lontras flutuando tranquilamente entre as algas, papagaios-do-mar mergulhando em busca de alimento e montanhas ainda cobertas de neve. Tudo parecia imenso. O mar, os fiordes, os picos, o silêncio. Aos poucos, percebi que não era apenas a escala da paisagem que mudava. Mudava também a escala do próprio ser humano.

Foi durante esse passeio que conheci Stephen, nosso guia. Pai de três filhos adolescentes, morador de Kodiak havia mais de vinte anos, ele falava daquele lugar com uma mistura curiosa de realismo e encantamento. Não escondia as dificuldades. Contou que o inverno limita deslocamentos, que há períodos em que simplesmente não é possível acessar determinadas regiões da ilha, que a pesca e a caça obedecem rigorosamente às leis e, ainda mais, aos ciclos naturais.

Em determinado momento, resumiu tudo em uma única frase: — We don't get to impose our will on it. Não nos cabe impor nossa vontade sobre a natureza.

A partir dali, todas as peças começaram a se encaixar. Em boa parte do mundo, aprendemos a transformar a paisagem para adequá-la às nossas necessidades. No Alasca, acontece quase o oposto. É o ser humano quem organiza sua vida a partir dos ritmos da natureza.

Perguntei sobre os famosos ursos de Kodiak. Imaginei ouvir histórias sobre cercas, barreiras ou formas de afastá-los da cidade. Em vez disso, Stephen explicou que, quando os ursos aparecem mexendo no lixo, a primeira pergunta não costuma ser “como afastá-los?”, mas “o que podemos fazer para cuidar melhor do nosso lixo?”. A lógica muda completamente quando se reconhece que fomos nós que ocupamos o território deles.

Dias depois, em Homer, embarcamos novamente para conhecer outra parte da costa. Mais uma vez, as baleias decidiram não aparecer. Também ali ouvi que, na véspera, um grande grupo de

orcas havia passado pela região. Sorri. Já não havia frustração. Apenas a compreensão de que a natureza não organiza seus movimentos para atender às expectativas de quem a visita.

Foi nesse passeio que conheci Caroline.

Tinha apenas vinte e um anos. Estudava na Carolina do Norte, mas sempre que podia voltava para o Alasca. Estava trabalhando como guia no seu período de férias e treinando com os locais para realizar seu sonho de tornar-se piloto de bush planes, os pequenos aviões capazes de conectar comunidades isoladas onde muitas vezes não há estradas. Perguntei por que desejava viver ali, em um lugar tão remoto e desafiador.

Sua resposta foi imediata: “Because out here, everyone helps each other. Everything I learn, I learn from people — not from the internet”. Porque aqui todos se ajudam. Tudo o que aprendo é com as pessoas. Não na internet.

Achei bonita aquela frase. Em um mundo onde conhecimento parece sinônimo de informação, Caroline falava da experiência compartilhada. Em lugares onde a natureza continua determinando as condições da vida, muito do que realmente importa ainda passa de pessoa para pessoa.

Nossa última parada foi Seward. De lá seguimos de ônibus até Anchorage, atravessando um cenário que parecia não terminar nunca. Lagos alimentados pelo degelo refletiam montanhas cobertas de neve. Em Anchorage, onde vive cerca de metade da população do estado, encontramos uma cidade acolhedora, organizada e muito diferente da imagem de isolamento que costumamos associar ao Alasca. Descobrimos que muitos moradores preferem justamente o inverno, quando acontecem festivais, atividades culturais e parte importante da vida social da cidade.

Foi no ônibus de turismo que conheci Will.

Com sua barba e cabelos brancos e seu bom humor permanente, lembrava um Papai Noel recebendo a todos com um grande sorriso. Durante o trajeto, contou histórias, fazia piadas, apresentava fatos históricos e demonstrava um prazer contagiante pelo trabalho que realizava. Na entrada do ônibus, uma placa dizia: — Enjoy the ride? Please, tip the guide. Aproveitou o passeio? Deixe uma gorjeta para o guia. Fizemos isso com alegria, não pela recomendação, mas porque era impossível não reconhecer o entusiasmo com que conduzia cada passeio.

Só mais tarde percebi que Stephen, Caroline e Will representavam três gerações muito diferentes. Uma jovem que escolhia voltar. Um pai de família que permanecia. Um homem que já acumulava uma vida inteira de histórias e não pensava em partir. Nenhum deles descreveu o Alasca como um lugar fácil. Todos falaram do frio, das distâncias, do clima imprevisível e das dificuldades. Ainda assim, os três compartilhavam algo em comum: um profundo sentimento de pertencimento.

Talvez porque viver ali signifique compreender, todos os dias, que fazemos parte de algo muito maior do que nós mesmos.

Passei semanas no Japão aprendendo como uma cultura pode moldar uma sociedade. O Alasca me mostrou a pergunta inversa: como uma paisagem pode moldar uma cultura.

Penso também na governança — e, mais especificamente, na sustentabilidade, que tantas vezes tratamos como cálculo: quanto emitir, quanto compensar, quanto reportar. O Alasca ensina outra lógica. Ali, a pergunta não é quanto podemos explorar sem ultrapassar o limite. É como organizamos a vida a partir do limite que já existe. Quando o lixo atrai ursos, Stephen não pergunta como afastar o urso. Pergunta o que fizemos de errado com o lixo. Essa inversão — do controle para a responsabilidade, da gestão de risco para o reconhecimento do limite — é exatamente o que falta a tantos colegiados que discutem sustentabilidade como se fosse apêndice da estratégia, e não a própria régua da decisão. Governança

madura não é a que domina seu entorno. É a que sabe, com humildade, qual é o seu verdadeiro lugar dentro dele.

Essa foi a maior lição da minha passagem pelo Alasca. Não a grandiosidade dos glaciares, nem a beleza das montanhas ou da vida selvagem, mas a descoberta de que existem lugares onde o ser humano ainda não ocupa o centro da existência.

É por isso, talvez, que saímos dali um pouco menores. Paradoxalmente, um pouco maiores também.

FECHAMENTO

Entre uma travessia e outra

Onde a experiência se transforma em significado.

間

Ma

O intervalo fértil entre um movimento e outro. A pausa que não interrompe a vida, mas prepara aquilo que ainda está por nascer.

Vivemos em uma época que celebra o movimento contínuo. Produzir, responder, decidir, entregar. Aprendemos a associar pausas à improdutividade, como se parar significasse perder tempo. Os japoneses, no entanto, dedicaram uma palavra a algo que nós raramente percebemos: Ma. O espaço entre duas notas que permite à música existir. O silêncio entre duas falas que dá sentido ao diálogo. O vazio entre dois gestos que transforma movimento em expressão. O intervalo não como ausência, mas como parte essencial da própria vida.

Quando parti para o Japão e o Alasca, sabia que seria mais que uma pausa na rotina. Quarenta e dois dias depois, confirmo: criei o espaço necessário para que algumas ideias amadurecessem antes de voltarem ao mundo. Talvez esse tenha sido o maior presente da viagem — oferecer tempo para que a experiência encontrasse significado antes de se transformar em palavra.

Ao longo dessa jornada, desfrutei do que cada lugar ensina de maneiras diferentes. O Japão me apresentou conceitos que ampliaram não apenas meu vocabulário, mas também minha forma de interpretar a vida. Encontrei palavras capazes de nomear experiências que eu já havia vivido, mas nunca conseguira expressar com tanta precisão. En, Yu, Seijaku, Mono no Aware, Shu-Ha-Ri. Mais do que palavras, eram novas lentes para olhar o mundo.

No Alasca, a lição veio por outro caminho. Não foram os rituais que me ensinaram, mas a própria paisagem. Descobri que uma geografia

também pode moldar uma cultura e que existem lugares onde a natureza continua ocupando o centro da vida. Foi ali que vivenciei, de forma mais concreta, que pertencemos a sistemas muito maiores do que nós mesmos.

Mas hoje percebo que a viagem ainda guardava uma última lição.

Ela começou quando voltei para casa.

Costumamos pensar no retorno como o encerramento de uma viagem. Tenho a impressão de que é mais do que isso. Voltar também faz parte do deslocamento — é a etapa em que finalmente compreendemos tudo aquilo que vivemos.

Reencontrar a casa, os livros, a mesa de trabalho, as pessoas que amamos, os caminhos de sempre e a rotina que parecia tão familiar produz uma sensação difícil de descrever. Aparentemente, nada mudou. Mas basta um pouco de atenção para perceber que o olhar já não é o mesmo. E, quando o olhar muda, o mundo muda com ele.

Foi somente ao voltar que experimentei, mais uma vez, o que escrevi na abertura desta série: quando nos deslocamos fisicamente, algo também se desloca dentro de nós. Durante semanas atravessei oceanos, templos, jardins, montanhas, glaciares e pequenas comunidades espalhadas entre o Pacífico e o Ártico. O maior deslocamento, porém, não aconteceu entre países. Aconteceu silenciosamente dentro de mim e seguiu se revelando no reencontro com o cotidiano.

É por isso que amo viajar. Porque, mais do que turista, me tornei viajante e, aos poucos, também peregrina. Os lugares sempre ensinam. Nós é que nem sempre criamos espaço para escutá-los. E talvez seja exatamente isso que Ma também oferece: a possibilidade de permitir que a experiência decante antes de seguir adiante.

Ao reler os textos que escrevi ao longo dessa jornada, percebo que nenhum deles foi realmente sobre o Japão ou sobre o Alasca. Foram reflexões sobre confiança, pertencimento, cultura, tempo, honra,

silêncio, natureza, escala humana e encontros. Os lugares ofereceram a paisagem. As pessoas emprestaram suas histórias. Mas o aprendizado nasceu, sobretudo, da disposição de permanecer tempo suficiente para que pudessem me tocar.

Na apresentação desta editoria, escrevi que não pretendia colecionar destinos nem oferecer roteiros, mas compartilhar perguntas. Continuo acreditando nisso. Talvez eu tenha voltado com poucas respostas e muitas perguntas novas. E, curiosamente, isso me parece um excelente resultado. As boas viagens não existem para confirmar aquilo que já pensamos. Existem para ampliar o repertório com o qual passamos a pensar.

Há viagens que terminam quando desfazemos as malas. Outras apenas começam nesse momento. Porque é no reencontro com a vida de todos os dias que percebemos quais experiências se transformarão apenas em lembranças e quais passarão a fazer parte da nossa maneira de viver.

Toposofando sempre foi, antes de tudo, sobre cultivar uma forma de presença. Aprender a escutar os lugares, as pessoas, as culturas, a natureza e, pouco a pouco, a nós mesmos. Toposofar talvez seja justamente isso: permitir que um lugar nos transforme o suficiente para voltarmos capazes de enxergar o mundo, a nossa casa e a nós mesmos com um olhar mais atento, curioso e compassivo.

As malas desta viagem já foram desfeitas. Mas a energia que ela criou continua produzindo movimento. Algumas das ideias que nasceram nesses quarenta e dois dias ainda estão encontrando sua forma — inclusive no nome que uso para o que faço. Uma nova travessia já começou, e ficarei feliz em ter vocês comigo.