

EMOÇÃO *SOB* 5 MEDIDA

Planeta ESTRATÉGIA

O que aprendi sobre o poder
da criatividade em quase
30 anos de trabalho na **NIKE**

GREG HOFFMAN

Planeta **ESTRATÉGIA**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

GREG HOFFMAN

EMOÇÃO

SOB

MEDIDA

Planeta **ESTRATÉGIA**

O que aprendi sobre o poder
da criatividade em quase
30 anos de trabalho na **NIKE**

Tradução

Renato Marques de Oliveira

Planeta **ESTRATÉGIA**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

Copyright © Emotion by Design, 2021
Copyright © Greg Hoffman, 2021
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2023
Copyright da tradução © Renato Marques de Oliveira
Todos os direitos reservados.
Título original: *Emotion by Design: Creative Leadership Lessons from a Life at Nike*

Preparação: Vanessa Almeida
Revisão: Ana Maria Fiorini e Andréa Bruno
Projeto gráfico e diagramação: Maria Beatriz Rosa
Capa: Daniel Justi

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Hoffman, Greg

Emoção sob medida: o que aprendi sobre o poder da criatividade em quase trinta anos de trabalho na Nike / Greg Hoffman. – São Paulo: Planeta do Brasil, 2023.

352 p.

ISBN 978-85-422-2025-4

Título original: *Emotion by Design: Creative Leadership Lessons from a Life at Nike*

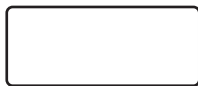
1. Liderança 2. Nike (Empresa) 3. Indústria de artigos esportivos – Estados Unidos 4. Marketing I. Título

22-6686

CDD 658.4092

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança



Ao escolher este livro, você está apoiando o manejo responsável das florestas do mundo

2023

Todos os direitos desta edição reservados à
Editora Planeta do Brasil Ltda.

Rua Bela Cintra, 986, 4º andar – Consolação

São Paulo – SP – CEP 01415-002

www.planetadelivros.com.br

faleconosco@editoraplaneta.com.br

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA

INTRODUÇÃO: A ARTE DO ESPORTE	9
1. MINHA JORNADA ARENA ADENTRO	23
2. A CRIATIVIDADE É UM ESPORTE COLETIVO	51
3. NUNCA JOGUE COM CAUTELA, JOGUE PARA GANHAR	97
4. COM A VITÓRIA ESTAMPADA NO ROSTO, RUMO À GRANDEZA	133
5. OUSE SER LEMBRADO	169
6. NÃO CORRA ATRÁS DO QUE É DESCOLADO	201
7. INICIE UM MOVIMENTO	239
8. DIMINUA A DISTÂNCIA	279
9. DEIXE UM LEGADO, NÃO APENAS UMA LEMBRANÇA	315
AGRADECIMENTOS	331
ÍNDICE REMISSIVO	337
SOBRE O AUTOR	351

1 > MINHA JORNADA ARENA ADENTRO

Meu amigo viu que eu estava com dificuldades e me deu um copo de água. Era verdade que minha boca estava seca, mas isso não era nada comparado aos meus nervos. O extrovertido que adora esportes, competição e hip-hop simplesmente não estava dando as caras naquele dia; hoje, era a vez do artista introvertido. A arte, a minha arte, não era o problema. O problema era contar a história da minha arte – mais precisamente, meus designs – para o público à minha frente. Voltada para mim havia mais ou menos uma dezena de olhos – que pertenciam a meus professores, meus colegas de classe e outros designers, pessoas cujo trabalho e talento eu respeitava e que norteavam e embasavam os meus –, esperando ser impressionados, maravilhados, prestes a decidir se eu era realmente um deles. Um par de olhos em particular eu senti que me perfurava, julgando e avaliando se eu tinha o que era necessário para entrar naquele mundo da elite do design. Em jogo estava nada menos do que o sonho que tive quatro anos antes, quando ingressei na Faculdade de Arte e Design de Minneapolis (MCAD, na sigla em inglês).

Eu estava no meio da apresentação do meu trabalho de conclusão de graduação, uma investigação entre as artes visuais e as ciências humanas por meio do design: uma história dos contrastes e paralelos entre esses mundos contada por meio das minhas imagens. Tratava-se de uma monografia intelectual, uma jornada no design destinada a ser feita no âmbito da comunidade criativa. Mas, antes de ser iniciada, a jornada deve primeiro ser aceita como algo que vale a pena, algo que atende aos mais elevados padrões, não porque segue as regras, mas porque vai além de tudo o que veio antes. E o olhar de que eu mais precisava para fazer essa viagem comigo pertencia a Laurie Haycock Makela, diretora do Centro de Artes Walker de Minneapolis um dos museus de arte contemporânea mais respeitados e visitados do mundo.

Cerca de um mês antes, eu havia me candidatado a um dos cobiçadíssimos estágios do Walker, no departamento de design. Apesar da minha exacerbada ansiedade no dia da apresentação da minha monografia, não me faltava confiança no meu talento. Eu sabia que estava no caminho certo para ser um dos melhores designers da minha turma, e por isso não fiquei surpreso quando Laurie me ligou para me informar que eu era um dos finalistas à vaga. Ela sugeriu também que eu a convidasse para a minha apresentação. Claro que quando a chefe do Centro de Artes Walker “sugere” que você faça alguma coisa não se trata de uma sugestão. Minha defesa do trabalho de conclusão de graduação deixou de ser apenas uma apresentação do talento que eu havia aperfeiçoado nos anos de MCAD; agora era uma entrevista.

Entrar no Centro de Artes Walker, mesmo como estagiário, teria sido a culminação de muitos de meus sonhos e esforços desde criança. Nascido de pai negro e mãe branca, fui adotado por uma família branca e cresci em um subúrbio quase todo

branco de Minneapolis chamado Minnetonka. Cercado pela beleza natural da terra e sentindo-me mais do que um forasteiro por conta de minha etnia mista, eu me ensimesmei e garimpei o manancial da minha imaginação. Aos 5 anos, já estava acostumado a ouvir de meus pais e professores: “Você é um grande artista!”. Meus pais investiram em cursos de desenho no verão – convidavam meu professor de artes do sétimo ano para jantar em casa –, compraram novas mesas e pranchetas de desenho e até criaram uma parede de desenho no quartinho que eu dividia com meus dois irmãos. A parede tornou-se o mural da minha imaginação.

Nos últimos anos do ensino fundamental, comecei a ser alvo de uma grande dose de racismo direto. Eu não estava preparado para lidar com isso, pois não tinha ninguém com quem aprender e a quem recorrer que tivesse passado por experiências semelhantes – então eu me voltei para minha arte. Desenhar me permitia colocar meus devaneios no papel e fugir da realidade. Quando cheguei ao ensino médio, estava imerso em diferentes dimensões do mundo da arte e do design, que não eram exatamente interesses normais para um garoto negro no início dos anos 1980. Mas encontrei consolo nessa paixão, que me permitia dar sentido ao mundo reimaginando o que era possível. Também encontrei minha identidade (mas não em sua totalidade) nessa confluência de arte e design, e eu queria mais.

Eram ambições grandiosas para um menino de Minnesota, mesmo que eu tivesse acesso a uma das melhores instituições para meus talentos na Faculdade de Arte e Design de Minneapolis. Durante as sessões de orientação, ouvi de um de nossos tutores uma declaração que não era incomum: “Olhem ao redor”, ele disse, indicando meus colegas calouros. “Apenas 10% de vocês seguirão a carreira de designer.” Ele estava certo, é claro, mas ouvi essas palavras como um desafio. O mundo da elite do design

era minha vocação, e seria um fiasco se eu não me juntasse a suas fileiras. Dez por cento ainda era uma competição acirrada, e eu estava determinado a trabalhar e a me esforçar mais que todos os outros. Ao final dos meus anos de estudo na MCAD, eu podia dizer que fiz ambas as coisas, e meus olhos estavam agora voltados para o futuro, especificamente o Centro de Artes Walker, que oferecia um dos mais desejados estágios de um ano para jovens designers. O Walker era a personificação do que eu adorava: design de ponta que rompia fronteiras e ampliava a definição do que era possível. Imbuídos da tarefa de comunicar visualmente as mais recentes exposições de arte, os designers do Walker tinham tanta liberdade de expressão quanto os próprios artistas. É o tipo de design que não existe mais no mundo digital de hoje. Naquela época, os designers do Walker eram criadores de tendências do mesmo nível dos artistas cujas obras eram exibidas nas paredes do Centro. Exibir essa arte, por meio de pôsteres, catálogos e exposições, exigia um nível de design igualmente revolucionário. Entrar nesse mundo era estar a um passo de ingressar na arena da elite do design.

Agora, tudo o que se interpunha entre mim e a realização do meu sonho era uma monografia que recorria a pensadores esotéricos como Carl Jung e Laurie Haycock Makela. Bebi de um só gole o copo de água que meu preocupado amigo me deu, e segui em frente...



“Acho que você deveria fazer isso”, meu amigo me disse. Era a primavera do meu último ano na MCAD, mais ou menos um mês antes de eu apresentar minha monografia, e “isso” se referia à inscrição em um programa de estágio para minorias oferecido pela Nike. “Eu vou tentar, e você também deveria”, ele disse.

“Não, cara, isso é coisa sua”, respondi. Eu não estava apenas sendo legal. Meu amigo era o que hoje chamaríamos de “fanático por tênis”, o tipo de pessoa que sonha com tênis e desenha modelos estilosos em seu caderno nas horas vagas. Enquanto minha mente estava focada em trazer a psicologia esotérica para o meu trabalho de design, ele adorava pensar em novos designs de tênis maneiros. Nós dois cursávamos a MCAD, mas obviamente estávamos em caminhos diferentes. A Nike era sem dúvida a praia dele; a minha era o Walker, ao qual eu já havia me candidatado.

Mas a sugestão dele para que eu me candidatasse a uma vaga na Nike não surgiu do nada. Desde criança, eu adorava esportes e competição. Ainda menino, a fim de encontrar minha identidade, eu não me voltei apenas para a arte; também busquei inspiração nas performances e personalidades dos atletas negros dos anos 1970 e 1980. Mergulhar no esporte tornou-se um ritual diário. Coletar cartões e figurinhas de futebol americano e beisebol era mais do que uma obsessão. Para ganhar algum dinheiro, eu trabalhava como entregador de jornais – minha rota era longa –, mas o mais importante era que eu podia me debruçar sobre a seção de esportes e memorizar as médias de rebatidas de beisebol da Major League e os líderes em *home runs*, estatísticas que naquela época eram dominadas por jogadores afro-americanos.

A cultura que esses atletas ajudaram a criar – e que na realidade era um reflexo da cultura negra urbana com a qual eu tinha pouquíssima experiência – começou a se infiltrar no mercado de massa. De maneira lenta e inevitável, os dias de Bill Russell e Converse All-Stars estavam dando lugar a Michael Jordan e à Nike. Menciono a Nike especificamente porque em grande medida a forma como eu consumia esses novos superastros era por meio do marketing. Longe das quadras ou dos campos, os atletas

estavam rapidamente se tornando ousados ícones da moda, capazes de despertar sonhos e aspirações – e as imagens das propagandas e os anúncios publicitários passaram a gerar a mesma empolgação e desejo de imitação que a pessoa obtinha assistindo ao desempenho desses atletas. Fui arrebatado por essas exposições artísticas, sem perceber na época que as emoções que elas despertavam em mim eram as emoções que haviam sido concebidas *sob medida e de caso pensado* para despertar em mim. Era um design em um nível totalmente diferente do que aprendi quando entrei na faculdade.

Agora, vamos voltar o relógio para 1992. Para onde quer que olhasse, você o via – aquele inconfundível espírito rebelde da Nike. Você ligava a televisão e lá estava o astro do tênis Andre Agassi, vestido com roupas verde-neon e esmagando a bola enquanto o Red Hot Chili Peppers tocava no comercial “Rock ‘n’ Roll Tennis”. Mudava de canal novamente e ouvia a letra “*and we all shine on*” [e todos nós seguimos brilhando] da canção “Instant Karma”, de John Lennon, servindo de hino para o mais recente comercial “*just do it*”.

Na primavera de 1992, a Nike estava com tudo. Era o aniversário de vinte anos da empresa, e, tendo como embaixadores da marca figuras como Michael Jordan, Charles Barkley [jogador de basquete profissional], Jerry Rice [jogador de futebol americano profissional] e Ken Griffey Jr. [jogador de beisebol profissional], a Nike estava em todos os lugares, assim como sua marca icônica, o Swoosh.³ Com mais de 3 bilhões de dólares em receitas

3. O clássico logo criado por Carolyn Davidson em 1971 adotou uma linha de formato curvo como representação de uma das asas de Niké, deusa grega da vitória e protetora dos atletas. O nome *Swoosh* é um lembrete onomatopáico de que o símbolo transmite a ideia do som em alta velocidade, como o assobio do vento, do movimento eterno e contínuo. Ao mesmo tempo, o formato de asa foi projetado para

anuais, a essa altura a Nike podia até não ser mais uma pequena empresa do Oregon surgida do nada; no entanto, sua atitude de rebeldia e seu espírito revolucionário ainda estavam intactos e se alastravam rapidamente mundo afora. Ter um par de Nikes não era apenas o ápice de ser descolado e moderno; também dizia algo sobre como a pessoa encarava o esporte e a vida: você jogava para vencer, mas fazia isso com estilo.

Muitas e muitas vezes a Nike ocupou a interseção entre esportes e cultura. A empresa não estava apenas reagindo a isso; estava criando e liderando. Quando Michael Jordan estava buscando seu segundo título de campeão da NBA⁴ com o Chicago Bulls, a Nike lançou o cobiçado tênis Air Jordan VII e o anúncio que fez um estrondoso sucesso no intervalo do Super Bowl,⁵ “Hare Jordan” [Lebre Jordan]. No anúncio, Michael se unia ao Pernalonga para derrotar um time de valentões na quadra de basquete. Além disso, a marca abriu sua segunda loja Niketown no território de Jordan, em Chicago. A Nike revolucionou o mundo dos tênis, e agora o conceito da Niketown estava redefinindo a experiência de compra.

A inovação da Nike impulsionava seu domínio no basquete, na corrida, no tênis e no treinamento cruzado.⁶ O lançamento

estimular os atletas à ação e conquistas, como o slogan “*Just do it*”, que apareceu mais tarde. (N. T.)

4. National Basketball Association (Associação Nacional de Basquetebol), a principal liga de basquete profissional dos Estados Unidos e do Canadá, também considerada a principal liga de basquete do mundo. (N. T.)
5. Partida final da National Football League (NFL), a principal liga de futebol americano dos Estados Unidos. (N. T.)
6. Do inglês *cross-training*, trata-se da prática de qualquer atividade esportiva que o atleta realiza paralelamente à modalidade principal – por exemplo, um corredor que alterna corridas com o treinamento de ciclismo de estrada e mountain bike. A finalidade de o atleta entrar em

da nova linha de calçados Air Huarache estava a todo vapor. Folheando qualquer revista da época, você certamente depararia com o anúncio que perguntava em letras garrafais e em negrito: “Você já abraçou seu pé hoje?” – uma promessa sobre o quanto essa inovação era confortável para os pés. Virava mais algumas páginas e via outro anúncio divulgando a nova linha de esportes ao ar livre da Nike chamada All Conditions Gear [equipamento para todas as condições e terrenos], encabeçada pela sandália esportiva Air Deschutz, com o slogan “O amortecimento encontra o ar-condicionado”. A voz da Nike era tão inovadora quanto os próprios produtos.

Como todos os outros garotos competitivos e amantes de esportes da época, eu estava totalmente imerso nessa nova cultura criada pela Nike, sem perceber inteiramente por quê. O estranho é que na verdade eu nunca enxerguei o que a Nike fazia com seu marketing – o domínio de imagens e emoções – como *design*. Design era o que eu fazia; era o que aprendi na faculdade, era o que ia aprender a fazer no Walker. Em outras palavras, design era mais do que vender calçados. E então, naquela primavera, meu mundo virou de cabeça para baixo: nas décadas de 1980 e 1990, a revista *Print* era a mais importante publicação de design gráfico no país, e é claro que eu aguardava ansiosamente cada nova edição. A edição da primavera de 1992 trazia uma matéria sobre a equipe de design de imagem da Nike, com uma foto que mostrava os integrantes com água até a cintura no lago artificial na área central da nova sede da Nike em Beaverton, Oregon. O homem no centro da foto, rodeado por vinte outros designers, era Ron Dumas, chefe da equipe e criador do pôster Jordan “Asas” – que mostrava um Michael Jordan em tamanho real com

novos territórios e experimentar outras atividades é evitar o desgaste físico de uma única zona do corpo, trabalhar músculos alternados e melhorar seu rendimento. (N. T.)

seu uniforme do Bulls e os braços estendidos, uma das mãos segurando uma bola de basquete, acima de uma citação do poeta inglês William Blake: “Nenhum pássaro voa demasiado alto se voa apenas com as próprias asas”.

Eu conhecia bem o pôster, já que havia um no meu dormitório da faculdade. Naquele momento, depois de ler o artigo, de repente percebi algo que quase tenho vergonha de admitir hoje: por trás daquelas imagens e anúncios havia *designers* que exerceram (e continuam a exercer) um efeito profundo sobre mim. Parece absurdo para o designer que eu era na época, mas eu nunca havia pensado muito nas pessoas por trás do marketing da Nike. Agora, ali estavam eles, me encarando, com água até a cintura. A sensação que tive foi mais ou menos, imagino, como um astrônomo descobrindo um novo planeta no espaço sideral: estava lá o tempo todo, mas só agora ele conseguia enxergá-lo.

Ora, meu amigo me disse que havia uma oportunidade de trabalhar nesse mundo misterioso de cuja existência eu agora tomava consciência. Fui para casa, me sentei no meu dormitório da faculdade, decorado de maneira frugal, fitei o pôster “Asas” na minha parede, Michael me encarando de volta, com a citação de Blake me chamando. O olhar fixo e intenso de Michael, junto com a citação sobre se esforçar para alcançar a grandeza, me convenceu: eu me candidataria à vaga de estágio.



No início de abril, tive a notícia de que a minha apresentação da monografia havia sido bem recebida pelas pessoas que mais importavam, sobretudo por Laurie. Logo depois, eu soube que havia sido aceito no estágio do Centro de Artes Walker de Minneapolis, que começaria em 1º de setembro. O estágio na

Nike era no verão, o que significava que eu poderia fazer as duas coisas – se fosse aceito em ambas. Porém, apesar do meu entusiasmo pela oportunidade na Nike, minha visão e meus sonhos permaneciam no mundo do Walker, que representava o auge de tudo o que eu havia aprendido e aperfeiçoado enquanto estava na MCAD, ao passo que a Nike me parecia mais uma maneira divertida de passar o verão.

Então recebi a ligação da Nike me oferecendo a vaga. Por acaso, meu colega de classe, o fanático por tênis que também se candidatou ao estágio, estava no meu quarto quando a Nike me ligou. Ele ficou feliz por mim, embora eu pudesse sentir sua decepção. Quem me telefonou foi Chris Aveni, à época uma das chefes da equipe de design de imagem da Nike. Foi uma ligação rápida, quase curta e grossa: o estágio começaria na primeira semana de junho, quando haveria um dia e meio de orientação. Se eu não conseguisse me apresentar nessa data, que era uma semana depois da minha formatura, a vaga do estágio iria para outra pessoa. Não havia dúvida de que eu aceitaria a oferta na hora.

Olhando para o meu amigo e superando a culpa que senti, respondi que, sim, eu conseguiria estar lá na data marcada. Como, eu não sabia. Após a formatura, eu estava sem um tostão no bolso e não tinha meios de chegar ao Oregon. Felizmente, meus pais decidiram me emprestar seu furgão Ford Econoline, do tipo que inclui uma cama dobrável, mesas de pôquer, persianas nas janelas e gradientes coloridos pintados nas laterais. Eu não ousaria reclamar dessas extravagantes peculiaridades de design e dos adesivos de para-choque, apesar de irem contra o que eu defendia como um aspirante a designer. Para uma família de sete pessoas que vivia do salário de um professor, me emprestar o furgão para o verão foi um grande sacrifício para meus pais.

Saindo de Minneapolis, dirigi o furgão por vinte e sete horas pelo país, passando pelo Parque Nacional das Badlands na Dakota do Sul, entre as montanhas Rochosas, e entrando na rodovia 84 através do deslumbrante desfiladeiro do rio Columbia. Finalmente cheguei a Beaverton e fui direto para o estacionamento do escritório da Nike. Tudo o que eu sabia a respeito do Oregon era aquele endereço. O problema era que isso aconteceu numa quinta-feira; o estágio só começaria na segunda-feira seguinte, e eu não conhecia ninguém no lugar. Então dormi no furgão no estacionamento pelas três noites seguintes enquanto procurava um apartamento que não me cobrasse o aluguel do primeiro mês adiantado, porque eu tinha apenas 300 dólares no bolso e um cartão de crédito com o limite estourado.

Os dias me possibilitaram dar uma boa olhada no meu novo local de trabalho, meu local de trabalho *novinho em folha*. O novo campus-sede da Nike vinha sendo construído havia mais de um ano, com novos prédios sendo inaugurados em um cronograma contínuo. Cada edifício recebeu o nome de um atleta icônico que teve um impacto na marca: Michael Jordan, o tenista John McEnroe, Joan Benoit Samuelson – a primeira campeã olímpica feminina de maratona. Era uma combinação de museu, parque e escritório, tudo num só lugar. Para um menino obcecado por esportes como eu, era como se fosse minha meca. Eu nunca seria um atleta profissional, mas aquele lugar estava bem perto disso. Mais importante: a Nike reconheceu que a criação de um ambiente de trabalho físico e inspirador renderia maior colaboração, produtividade e inovação. Embora muitas empresas sigam esse modelo hoje, a visão singular da Nike foi que trabalhar em espaços criativos estimulava a criatividade. Era como se o espírito da Nike se refletisse na arquitetura e no ambiente, um lugar onde os criativos poderiam florescer em um domínio dedicado a inspirar seus talentos.

Para se *sentir* inspirado pelo ambiente e usar essa emoção para dar consistência a seu trabalho, estabeleça um novo padrão na cultura corporativa. Assim como qualquer par de Nikes é mais do que um par de tênis, a sede da Nike também era mais do que um conjunto de prédios para abrigar funcionários. Os próprios prédios faziam parte da história, gerando uma experiência imersiva que, para os meus olhos e coração de 22 anos de idade, estava além de tudo o que eu havia imaginado.

O coração pulsante do campus-sede era o moderníssimo Centro de Treinamento Físico Bo Jackson. Três anos antes, minha conexão emocional com a marca havia se aprofundado com o lançamento da inesquecível campanha “Bo sabe”⁷ e a introdução do treinamento cruzado. Esse comercial exerceu sobre mim um profundo efeito. Quando eu tinha 13 anos, meus pais compraram para mim um kit de levantamento de pesos cheios de areia; então, quando a campanha publicitária foi lançada, eu vinha praticando havia anos um ritual diário que combinava exercícios aeróbicos e musculação. Naquele verão, o Centro de Treinamento Físico Bo Jackson se tornaria minha casa longe de casa.

Na segunda-feira, juntei-me a outros dezessete estagiários negros de todos os setores da empresa para uma orientação sobre a marca e rapidamente percebi que era o único de fora do estado. Todos os demais eram jovens locais de cidades do Oregon. A apresentação da orientação coube a Geoff Hollister, o terceiro funcionário da história da Nike e amigo próximo e companheiro de equipe de Steve Prefontaine, o lendário corredor olímpico de

7. “Bo Knows”, no original em inglês. Referência a Bo Jackson (Vincent Edward Jackson), atleta estadunidense que atuou ao mesmo tempo no time profissional de beisebol Kansas City Royals e na equipe de futebol americano Los Angeles Raiders da NFL e é considerado um dos atletas mais versáteis da história. (N. T.)

média e longa distância da Universidade do Oregon e o primeiro atleta patrocinado pela Nike. Geoff falou com intensa eloquência sobre a história da empresa, detalhando os valores da marca e as máximas que definiam a cultura da equipe Nike. Aprendemos o que significava *liderar na frente*, a estratégia de Prefontaine para ganhar corridas. Quando Geoff traduziu isso para o mundo das marcas e dos negócios, significava que, se você quer ser um inovador, precisa questionar as táticas convencionais, arrancando para assumir a dianteira desde o início e deixando a concorrência reagir. Era apenas o começo do que se tornaria um fluxo constante de princípios de liderança nascidos no esporte e aplicados à construção de marcas. No mesmo dia fomos embora com a voz do Pre ecoando em sua famosa frase: “Dar menos do que o seu melhor é sacrificar o dom que você recebeu”.

Desde o início, a Nike estava subvertendo minhas expectativas. É verdade que eu provavelmente receberia uma palestra um pouco menos... *motivacional* quando ingressasse no Walker em setembro, mas os conceitos que Geoff mencionou – e que eram personificados por Pre – poderiam ter sido arrancados do próprio Walker: questionar convenções, ultrapassar limites, ir além do que era possível. Havia uma cultura lá naquele lugar, lembro-me de ter pensado, uma cultura de excelência.

E que baita cultura. Isso foi no início dos anos 1990, no Oregon, o ponto crucial de tantas tendências contraculturais que estavam apenas ganhando força e velocidade. No rádio, bandas como Pearl Jam, Nirvana e Soundgarden haviam introduzido um novo estilo de música conhecido como *grunge* – uma espécie de rebelião contra as bandas de *glam metal* e “metal farofa” da década de 1980 (cujas poderosas baladas eram presença constante nos bailinhos da minha escola de ensino médio). Essa nova onda musical definiu uma geração com sua irreverência mordaz e senso de ironia – o que também descrevia com

bastante precisão as pessoas e o *éthos* que encontrei no escritório de design de imagem da Nike, onde havia uma determinação quase consciente de rejeitar as armadilhas tradicionais da vida corporativa: embora eu viesse de um mundo no qual a noção de “roupas de trabalho informais” era propriedade de marcas como Banana Republic e Ralph Lauren (o estilo que eu mais adotava), no escritório do Oregon predominavam shorts e chinelos, às vezes até mesmo pés descalços e camisas abertas e abotoadas até a metade. No meu primeiro dia, em que vesti uma camisa da Ralph Lauren, eles me disseram: “Precisamos ensinar você a se vestir”. Sim, era uma cultura própria – ousadia com uma piscadela. Quase todo o pessoal do escritório de design era de gente local, nascida e criada no Oregon, e com uma forte afinidade por esportes de aventura ao ar livre. O departamento tinha um formidável time de softball chamado “Cozinheiros de comida rápida – por causa dos pedidos de última hora que sempre acabavam na mesa da equipe de design. Alguns dos caras do meu escritório até pertenciam a uma banda chamada Bookhouse Boys [Garotos da biblioteca].

Em tom, se não em espírito, percebi que estava muito longe do mundo da MCAD e do Walker. Aos 22 anos, eu era o integrante mais jovem da equipe de design de imagem da Nike e o único estagiário no escritório de design, e entrei lá absolutamente despreparado para o que estava prestes a vivenciar. Eram pessoas que levavam a sério toda a parte de “equilíbrio entre vida profissional e pessoal” do trabalho. Eram ótimos designers, mas não eram só isso; alguns eram entusiastas de atividades ao ar livre, adoravam música e levavam consigo para o escritório todos esses hobbies, interesses e paixões, da mesma maneira que alguém leva uma foto da família. Rapidamente aprendi que eles gastavam uma quantidade exorbitante de tempo planejando e executando brincadeiras e pegadinhas uns

com os outros no escritório. Para dar apenas um exemplo: alguns dos caras projetaram um relógio de parede para uma pessoa específica no escritório que todo dia ia embora às 17 horas em ponto. Literalmente, todo santo dia. Então, é lógico, os fanfarrões pegaram um relógio antigo, substituíram todos os algarismos por 5 e o penduraram na parede do escritório, deixando pouca dúvida sobre quem o relógio pretendia satirizar. Para ser franco, não era o mundo do qual eu imaginava fazer parte quando decidi seguir uma carreira no design.

Eles eram mais parecidos com amigos de escola do ensino médio do que com colegas profissionais que alguém escolheria ter em sua área de atuação. Sim, tinham paixão, mas a paixão deles não se limitava apenas ao trabalho – uma diferença à qual eu não estava acostumado. Eu era quieto, sério, mas curioso – e estava ansioso para fazer amigos. Rapidamente me juntei ao time de softball do escritório porque vi como os outros caras levavam isso a sério. Mas o verdadeiro divisor de águas se deu quando alguns dos caras do escritório me convidaram para almoçar. Eles tinham ouvido falar do “furgão” e queriam dar uma volta. (Cara, há um bocado de razões pelas quais sou grato àquele furgão.) O almoço foi o momento decisivo em que finalmente fui aceito por meus novos colegas de trabalho. Consegui me abrir e mostrar a eles quem eu era, não quem eu achava que tinha que ser como estagiário. Descobri que eles queriam conhecer o verdadeiro eu, o cara por trás das marcas e designs que eu admirava; queriam o cara que chegou a Beaverton no furgão dos pais; não apenas o designer, mas o Greg de Minnetonka. Então esse foi o cara que eu lhes mostrei, e eles se tornaram meus amigos.

Era uma cultura diferente de tudo o que eu poderia ter imaginado, mas funcionava. Ron Dumas, chefe da equipe de design de imagem, incutiu em seus subordinados um *éthos*

que basicamente seguia o slogan da Nike: “*Just do it*”. Se você teve uma ideia, simplesmente vá lá e faça. Algumas sinfonias são extremamente bem orquestradas, e nelas o maestro é uma força onipresente, alguém que quer que os outros músicos sigam suas deixas e instruções. Mas também há sinfonias em que o maestro está menos presente, embora se faça sentir. A influência de Ron era palpável, ainda que ele comandasse uma operação bastante descentralizada. Suas expectativas guiavam a ética de trabalho do escritório, e sua equipe sempre dava conta do recado. Somente nas raras ocasiões em que as brincadeiras iam longe demais – e às vezes passavam mesmo do ponto –, Ron saía de seu escritório para dar bronca nos adolescentes.

Havia uma exceção ao *esprit de corps* [espírito de grupo] descontraído e repleto de maconha naquele verão, e seu nome era John Norman. John fazia minha própria personalidade obsessiva-compulsiva parecer quase preguiçosa. Esse cara era obstinado por todas as ínfimas minúcias de seus projetos, até mesmo o posicionamento exato de uma letra na manchete: “Não é 0,25 milímetro, Greg, é 0,32 milímetro!”. John também desprezava os computadores, ferramenta que eu vinha usando em minhas empreitadas criativas durante toda a faculdade. Mas em John encontrei uma alma gêmea, um homem que levava o design tão a sério quanto eu. John, por sua vez, viu a mesma característica em mim e me colocou sob sua asa. Aprendi com ele a importância da exatidão, algo que não era necessariamente muito valorizado na escola de design que frequentei. Mas, quando você dispõe de apenas um segundo para capturar a atenção do consumidor, a diferença entre 0,25 milímetro e 0,32 milímetro é importante.

No fim ficou claro que aquele verão foi extraordinário para a Nike e os esportes. No início da temporada, Andre Agassi venceu em Wimbledon – seu primeiro Grand Slam – ao derrotar Goran Ivanišević. Ele não apenas venceu com um desempenho superior, mas fez isso com um estilo único que contrariava os códigos de vestimenta enfadonhos que exigiam roupas totalmente brancas: Agassi usou os tênis da nova linha Air Tech Challenge Huarache coloridos, combinando com peças ousadas. É claro que, em anos anteriores, Agassi tinha jogado com shorts jeans da Nike.

Michael Jordan e o Chicago Bulls eram uma força dominante, e os Bulls estavam jogando contra o Portland Trail Blazers nas finais da NBA em junho daquele ano. MJ e os Bulls venceriam, é claro, e reinariam no basquete e em todo o mundo esportivo ao longo da década seguinte. Terminadas as finais da NBA, chegava a hora do Torneio das Américas, torneio pré-olímpico do qual Portland foi a cidade-sede. Era a primeira reunião do *Dream Team* [time dos sonhos] de jogadores da NBA. Até então, a seleção nacional de basquete dos EUA sempre era composta de jogadores universitários. Em Portland, todos os superastros jogariam contra outras equipes das Américas como um prelúdio para os Jogos Olímpicos de Barcelona.

Meu amor pelo basquete e suas superestrelas foi alimentado durante todo o verão, atingindo o pico nos Jogos Olímpicos de Barcelona, quando o *Dream Team* ganhou a medalha de ouro. A Nike também ganhou, considerando que patrocinava a maioria dos jogadores em quadra. Sempre com o senso de oportunidade perfeito, a marca lançou um comercial apresentando o *Dream Team* como dinâmicos personagens de desenho animado. Os Jogos Olímpicos de Barcelona seriam históricos por outros motivos. Foi a primeira vez que a África do Sul voltou a competir desde 1960 – o país havia sido banido por causa do apartheid, regime de segregação racial.

Também fomos testemunhas do que na minha opinião foi o maior momento “*Just do it*” da história até então. O velocista britânico Derek Redmond estava correndo na bateria da semifinal de 400 metros quando caiu no chão depois de romper um tendão. Quando se levantou e começou a mancar para completar a prova, seu pai pulou das arquibancadas, invadiu a pista, empurrou seguranças e amparou Derek para ajudá-lo a cruzar a linha de chegada. O que tornou o momento ainda mais comovente – para a Nike, pelo menos – foi o fato de o pai de Derek estar usando um boné com o slogan “*Just do it*” estampado na frente. Na época, não parecia marketing, apenas destino.

Sendo um membro da equipe, compartilhei esses momentos de realização e orgulho com todos os outros no escritório. Embora eu não tivesse sido o responsável por propriamente nenhum dos logotipos, eventos ou comerciais que causaram tanto impacto naquele verão esportivo, pude sentir algo que eu ainda não havia vivenciado como designer: a sensação de que nosso trabalho tinha relevância e significado, que fazíamos parte da conversa nacional, não falando para nós mesmos, como os designers às vezes fazem, mas acompanhando a marcha dos acontecimentos mundiais e até mesmo moldando-os. Não era o tipo de design “popular” que eu havia dispensado como estudante na MCAD, meus olhos mirando o mundo de elite do Walker; era diferente. Da mesma forma que o desempenho de um atleta gera uma resposta emocional, outros respondiam ao marketing da Nike com alegria e senso de propósito. Era visceral.

O verão do meu estágio coincidiu com o momento em que a Nike recebeu sua primeira remessa de computadores Apple Macintosh. Meu relacionamento com a Apple e meu apreço pela empresa começaram em 1982, quando meu pai trouxe para casa um Apple II. Sem dinheiro para comprar o monitor que o acompanhava, usávamos como tela nossa pequena televisão

preto e branco. Faltava o seletor de canais, então tínhamos que recorrer a um alicate para alternar entre os canais de TV e o canal do Mac. Foi a minha primeira fusão de experiências analógicas e digitais, e despertou minha compreensão de como a tecnologia poderia impulsionar ou tolher a criatividade. Um programa de computador chamativo não era substituto para uma ideia; a ideia tinha que vir sempre em primeiro lugar. Portanto, o momento de chegada desses Macs não poderia ter sido mais perfeito e apresentou uma oportunidade ideal para a construção de uma reputação. Meu escritório não tinha experiência em como usá-los, e por acaso calhou que eu, recém-saído da faculdade, era fluente em vários programas Macintosh. Eu não estava lá para fazer cópias e arquivar documentos, e isso me proporcionou uma plataforma perfeita para me tornar útil e mostrar à equipe quais eram minhas habilidades de design.

O estágio culminou com uma extraordinária oportunidade de design, em que os designers não contariam com a ajuda de outros profissionais. Eu teria que criar algo por conta própria e provar meu valor para os superiores. Junto com outros designers experientes, fui encarregado de conceber para o superastro Deion Sanders um logotipo que figuraria na língua de um novo tênis, o Air Diamond Turf, o primeiro calçado para treinamento cruzado de jogadores de beisebol e futebol americano.⁸ O logotipo tinha que expressar na forma de uma marca a destreza, o estilo e a atitude de Deion, cujo apelido era Primetime [Horário nobre]. Tinha que contar uma história, sim, mas também tinha

8. Deion Luwynn Sanders atuou ao mesmo tempo em âmbito profissional como jogador de futebol americano e jogador de beisebol. Foi o único atleta a disputar a final da NFL e da Major League Baseball (MLB), e também o único atleta a fazer um *touchdown* e um *home run* na mesma semana. (N. T.)

que suscitar uma resposta, uma emoção, da mesma forma que o Jordan Jumpman⁹ gera uma emoção. E, claro, o logotipo tinha que incorporar também os dois esportes em que Deion brilhava, beisebol e futebol americano, o número de sua camisa e suas iniciais.

Não seria tarefa fácil incluir todas essas informações em um símbolo do tamanho de uma moeda. Eu estava mal preparado, pois não podia confiar no tipo de trabalho de design que eu vinha fazendo na faculdade, que era mais voltado para impressão – lá eu desenhava coisas como pôsteres, rótulos de vinho, selos e catálogos, cujo objetivo era oferecer algo novo e singular, algo que ninguém havia feito antes. Eu sabia fazer o tipo de desenho que a pessoa dá um passo para trás e admira por vários minutos, vendo algo novo de cada ângulo. Isso é completamente diferente de criar um logotipo para uma superestrela, cujo objetivo não é a singularidade em si; o objetivo é gerar uma reação, um apego emocional à marca, e isso se alcança na fração de segundo que a pessoa leva para olhar para o logo. Basta pensar no logotipo Jordan Jumpman – simples, limpo, uma silhueta, a sensação que ele gera, a sensação de identificação imediata e a intensa emoção da poesia em movimento. É *isso* que um logotipo pode alcançar.

Era um território novo para mim, mas eu não ousava dizer isso a ninguém. Quando olhei ao redor, para os outros designers participantes, ficou claro que estavam seguindo técnicas da velha escola: desenhos à mão em papel. Em vez disso, usei o programa Adobe Illustrator em um computador Apple. Achei que seria uma vantagem para mim, mas se mostrou sufocante, e

9. O icônico emblema “*Jumpman*” [“homem que pula”] é a marca registrada e o logotipo pessoal do famoso jogador de basquete Michael Jordan. Mostra uma silhueta estilizada de Jordan retratada no momento do salto com uma bola de basquete. (N. T.)

minhas tentativas, embora originais, careciam daquela contundência visceral; em uma palavra, faltava Deion. O computador é ótimo para a comunicação impressa, mas menos útil para o design de logotipos, cujo objetivo é permitir que o designer solte as rédeas da imaginação no papel, deixando sua mente guiar sua mão. O que eu via como antiquado – e, portanto, um pouco primitivo – era na verdade a maneira como os designers da Nike conseguiam tirar proveito dessa emoção visceral que um logotipo deve gerar. Mas eu era jovem e arrogante e prossegui, sem vontade de largar as ferramentas digitais que eu tinha dominado. No fundo eu sabia que era uma luta, mas continuei com o meu processo. Fiquei tão desesperado que liguei para meu professor universitário a fim de desabafar sobre as dificuldades que eu estava tendo e pedir conselhos. Ele disse: “O design de logotipos é um jogo de gente velha”. Bem, isso não ajudou em nada, porque eu era jovem, e ser jovem estava me atrapalhando.

Meu logotipo não foi escolhido. Doeu, pois eu nunca tinha sofrido uma rejeição como essa em minha jovem carreira. Chateado, meu primeiro instinto foi dizer que aquele talvez não fosse o lugar para mim, mas meu supervisor rapidamente desanuviou minha cabeça desses pensamentos. Ele explicou que, no processo de inovação, você não perde. Você ganha jogando o jogo de longo prazo e usando momentos como esse para aprender e voltar mais forte da próxima vez. Ele estava certo, é claro, mas eu não conseguia afastar a sensação de que muitas das lições que havia aprendido sobre design tinham muito pouco significado nesse cenário dinâmico de emoções em frações de segundo. Eu era um maratonista em um mundo de velocistas.

Talvez percebendo que eu sentia a dolorosa pontada da derrota – ou talvez porque quisesse me recompensar por um verão de bom trabalho –, Ron Dumas me levou para a reunião

na qual o logotipo vencedor foi apresentado a Tinker Hatfield, considerado o maior designer de tênis de todos os tempos. É, isso ajudou a amenizar a dor, sim.



O verão acabou e passei o último fim de semana assistindo a um show em que Buddy Guy e B. B. King hipnotizaram a plateia no Festival de Blues de Mount Hood. Achei que seria a última vez que eu visitava Beaverton. É claro que não permitiram que eu fosse embora antes de me pregarem uma boa peça. No meu último dia, entrei no meu cubículo e encontrei um pôster que cobria a parede inteira, com uma imagem do furgão e os dizeres “Se fizer design, não dirija” gravados na lateral. A brincadeira não foi tão maldosa quanto poderia ter sido, mas suponho que pegaram leve comigo porque tinham a esperança de que um dia eu voltasse. De qualquer forma, me despedi e me preparei para dirigir o furgão de volta a Minnesota e começar meu estágio no Centro de Artes Walker. Seria a derradeira viagem do furgão. Consegui economizar 500 dólares dos meus três meses de salário do estágio, 200 a mais que eu tinha quando cheguei. Mas, na viagem de volta, os freios quebraram, e o conserto me custou os 500 que eu havia juntado. Assim, voltei para casa da mesma forma que parti: sem um vintém no bolso.

Meu estágio no Walker começou logo depois e, de repente, fui empurrado de volta ao mundo que um dia amei e admirei. Se o estágio na Nike pretendia ser um divertido *pit stop* de três meses, o Walker era um negócio sério. Nada de shorts ou camisetas. Nada de times de softball ou pegadinhas no escritório. Era um lugar que definia a excelência artística, e isso trazia a reboque a pressão instantânea para fazer jus a esse legado. O trabalho de design precisava respeitar o passado e,

ao mesmo tempo, definir o futuro. Em igual medida, a pressão vinha acompanhada de grande dose de liberdade para experimentar e criar novas maneiras de comunicar visualmente os programas Walker, muitas vezes para públicos de nichos muito específicos.

Lá, tive oportunidades incríveis de expandir o alcance do museu e abrir exposições de arte para públicos novos e carentes de contato com as artes. Fui escolhido como chefe de design da primeira exposição nacional de seu gênero sobre a arte de Malcolm X: uma galeria de expressões artísticas do ícone dos direitos civis da lavra de vários artistas, concluída durante sua vida e depois de sua morte. A programação culminou com uma exibição especial do histórico filme *Malcolm X*, de Spike Lee, estrelado por Denzel Washington. O filme falou diretamente comigo e me disse muita coisa, como fez com a maioria dos jovens negros norte-americanos na época e tem feito desde então. Dizer que me identifiquei com Malcolm seria exagero, mas certamente entendi sua busca por identidade. Com os pés em dois mundos diferentes, Malcolm rompeu com os líderes afro-americanos dos direitos civis do passado e abriu um novo caminho em direção ao empoderamento dos negros.

Eu me lembrei dos astros do esporte da minha juventude e de como eles também teceram seu próprio caminho de empoderamento, não apenas pelo que fizeram nos campos e quadras de jogo mas também pela forma como o público os via através das lentes da Nike. Neles encontrei minha identidade; encontrei força, esperança e a sensação de que conversavam comigo. Quando criança, eu era o público, mas, no período em que fui estagiário na Nike, eu me tornei um dos profissionais que ajudaram a criar esses momentos. O verão de 1992 proporcionou vários deles – desde Jordan conquistando seu segundo título no histórico *Dream Team* até Jackie Joyner-Kersey ganhando o

ouro olímpico no heptatlo em Barcelona –, e senti o mesmo orgulho que todos os outros no escritório sentiram. Por quê? Porque a Nike estava ligada a esses momentos. Senti um gostinho disso como estagiário, e eu queria mais. Na Nike, os designers acompanhavam as correntes culturais, respondiam a eventos importantes e moldavam a forma como as pessoas viam o mundo dos esportes. Eu queria fazer parte desse trabalho. Acima de tudo, havia poder no que a Nike fazia a partir de seu posto avançado irreverente e contracultural (e muito menos diverso) na Costa Oeste. As cartas que recebi de meus novos amigos de Beaverton; perguntando quando eu voltaria e fazendo piadas sobre o verão que passamos juntos também não me fizeram mal nenhum.

Era final de abril, e, depois de oito meses de estágio no Centro de Artes Walker, eu estava progredindo quando a Nike me ligou para dizer que tinha uma vaga de design aberta que caía como uma luva para mim. Havia apenas uma condição: se eu não conseguisse começar em 15 de maio, a oferta seria descartada e eu era carta fora do baralho. Não havia flexibilidade, pois na época a Nike passava por um tremendo crescimento nos negócios e precisava de ajuda imediatamente para continuar a impulsionar sua expansão e atender à demanda pela marca. Volta e meia eu me pegava pensando nos meus meses de estágio na Nike, e, no momento em que recebi essa ligação, meu coração, mente e alma me puxaram de volta para o Swoosh. Havia trabalho a ser feito no Oregon. Havia potencial para significado e realização de uma maneira que eu não era capaz de ver se continuasse no caminho que eu estava trilhando. Não havia dúvida de que eu iria.

Só havia um problema: eu teria que contar a Laurie. A essa altura, Laurie havia se tornado minha mentora, e tinha aprendido muitas lições com ela. Um dia eu estava trabalhando no layout de um design, posicionando meticulosamente os elementos, quando

ela pegou o mouse e estragou meu design, bagunçando de forma aleatória as coisas na tela. Fiquei horrorizado, mas era exatamente o que eu precisava. O xis da questão, Laurie disse, era parar de tentar ser perfeito. Relaxe e você começará a descobrir um novo território criativo, e, por sua vez, seu público também o descobrirá. Ela estava certa. Eu tinha uma tendência a jogar na segurança, com excesso de cautela, sem me arriscar, e até hoje uso essa lição e a voz dela para continuar me forçando a ir além do esperado.

Eu reverenciava Laurie e, de certa forma, também a temia. Imagine contar a Anna Wintour que você está deixando um estágio na revista *Vogue* antes do término do prazo previsto. Quem deixa o ar rarefeito de uma meca criativa global para trabalhar em... esportes? Como isso poderia ser feito de maneira respeitosa? Mas quando eu finalmente disse a ela que precisava confiar em meus instintos, pegar o que aprendera sob sua tutela e aplicar em uma arena com um enorme alcance planetário, ela me deu sua bênção.

Eu precisava desse encerramento. Eu precisava dessa garantia de que o que eu estava prestes a fazer tinha a aprovação de uma das pessoas que eu mais admirava.

De todas as lições que aprendi no meu verão na Nike, nenhuma afetou minha decisão mais do que a seguinte: *a emoção era o xis da questão*. Também ajudou o fato de que meu estágio tenha coincidido com aquele verão incrível do esporte em 1992. Os Bulls, os Jogos Olímpicos, o *Dream Team*. Lá estava Andre Agassi, vencedor em Wimbledon, vestindo roupas brancas da Nike, incluindo um boné com o Swoosh que levaria a Nike a mudar seu logotipo corporativo. Houve a pura audácia de alguns dos comerciais, como “Godzilla vs. Charles Barkley”, em que o astro do basquete dos Phoenix Suns desafia o monstro para uma disputa mano a mano nas ruas de Tóquio.

Sob essa incrível energia, o verdadeiro foco era tentar construir uma marca que estendesse a definição de esporte para além dos campos, quadras e grandes atletas. A expressão “cada um no seu quadrado” não se aplicava, e nós ativamente fundíamos nosso caminho com outras correntes culturais. Foi um momento emocionante para a Nike e também para um jovem designer como eu. Mal sabia eu que era apenas o começo.

Na Nike, despertávamos emoções viscerais em nosso público, nossos consumidores, não apenas para fazê-los comprar nossos tênis mas também para que se sentissem parte da história. O Walker fez e continuou a fazer um ótimo trabalho, tanto para atrair os artistas mais vanguardistas do mundo quanto no sentido de incentivar sua equipe de design a se concentrar nessa arte de maneiras igualmente inovadoras. Eu sei que teria sido muito feliz lá – se nunca tivesse tido minha experiência com a Nike. Um artista dirá que a arte pode mudar o mundo, e é a mais pura verdade. Mas na Nike eu entendi que a arte só comove e muda as pessoas quando elas se sentem inspiradas, ouvidas ou direcionadas à excelência. E vi que a Nike estava apenas começando a entender o que poderia fazer com a emoção, que havia mais coisas a serem descobertas e exploradas, que a confluência do esporte com as paixões que moviam o mundo estava apenas começando. Eu não deixaria essa oportunidade escapar.

Então, mais uma vez, era hora de fazer aquela viagem de vinte e sete horas de volta a Portland. Dessa vez no meu próprio carro, um GMC Jimmy: um salto de qualidade em comparação com o furgão dos meus pais, mas sem o charme e a mística. O novo trabalho seria no departamento de design de imagem da Nike no recém-inaugurado Edifício Nolan Ryan, que recebeu o nome de outro de meus ídolos de infância, um arremessador eleito para o Hall da Fama e o líder absoluto na história do beisebol em *strikeouts* [eliminação de rebatedores], que em

certo momento teve o arremesso mais rápido do mundo. Mais uma oportunidade de fazer jus a um padrão de grandeza.

A última viagem de carro para a Nike pareceu temporária, mas tinha uma sensação de caráter definitivo. No meu coração eu sabia que não voltaria para Minneapolis. Não haveria mais escolhas entre arte e esporte. Ambos estariam para sempre entrelaçados.

Planeta ESTRATÉGIA