

A ilusão de **ÍCARO**

**Exemplos na vida e no trabalho
de pessoas que ousaram voar mais alto**

Seth Godin

Autor do livro *A Vaca Roxa*

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.

A ilusão de Ícaro

Exemplos na vida e no trabalho de pessoas que
ousaram voar mais alto

Seth Godin



Cadastre-se em www.elsevier.com.br para conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.

Do original: The Icarus Deception: how high will you fly? Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Portfolio/Penguin. Copyright © Do You Zoom, Inc., 2012.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Revisão: Bruna Baldini de Miranda
Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani
Conversão para eBook: Freitas Bastos

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340

atendimento1@elsevier.com

ISBN 978-85-352-7245-1

ISBN (versão digital): 978-85-352-7246-8

ISBN (edição original): 978-1-59184-607-9

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação na fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

G529d

Godin, Seth

A ilusão de Ícaro: exemplos na vida e no trabalho de pessoas que
ousaram voar mais alto / Seth Godin; tradução Alessandra Mussi
Araújo. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Tradução de: The Icarus deception: how high will you fly?

Apêndice

ISBN 978-85-352-7245-1

ISBN (versão digital) 978-85-352-7246-8

ISBN (edição original): 978-1-59184-607-9

1. Pensamento criativo. 2. Sucesso nos negócios. I. Título.

13-02038.

CDD: 650.1

CDU: 65.011.4

*Dedicado a Tom Peters, Hugh MacLeod, Walter Dean
Myers,
Dan Pink, Sarah Kay, Kevin Kelly, Cory Doctorow,
Susan Piver,
Steven Pressfield, Pema Chödrön, Zig Ziglar, Jay
Levinson,
Amanda Palmer, Neil Gaiman, Brené Brown e todos
os companheiros de jornada que se importaram o
bastante para se manifestar e dizer, "aqui".*

Sumário

Capa

Folha de rosto

Cadastro

Créditos

Dedicatória

Agradecimentos

Introdução - Agora somos todos artistas

Quanto tempo você vai esperar?

Você não é a sua carreira

“Alguém tem alguma sugestão?”

Green Eggs and Ham¹

Pegando a raposa Willy

Parte 0 - Arte, a zona de conforto e a oportunidade de uma vida inteira

Por que criar arte?

A ilusão de Ícaro

Zona de conforto (versus zona de segurança)

Arte é a nova zona de segurança

Esqueça Salvador Dalí

As táticas não substituem a arte

Arte é algo assustador

Você não é um artista?
Qualidade é pré-requisito
A nova escassez
Aí vêm os barulhentos
Uma não hierarquia de artistas
A evolução das "Belas Artes"
Bem-vindo à economia da conexão
Novo, real e importante
O oposto de coerente...
Mudando sua estrutura conceitual para o
sucesso
A oportunidade de toda uma vida
Rejeito categoricamente seu ceticismo
Sua dor é real
Redefinindo a coragem
Se não emplacar, não é arte
O que você faz?
A maioria das pessoas não acredita que é
capaz de ter iniciativa
Uma pergunta rápida antes de
continuarmos...

Parte 1 - A economia da conexão exige que
criemos arte

Oportunidades no meio de tranqueiras
A sociedade conquistadora
Mais do que seus pais fizeram

Problemas do Primeiro Mundo
(Oportunidades do Primeiro Mundo)
Primeiro o capitalismo permitiu que os
trabalhadores criassem valor...
Então a industrialização aperfeiçoou o
modelo capitalista (e destruiu a cultura,
substituindo-a por algo mais brilhante)
Não é pessoal; não pode ser
Pensando em Pink Slime
A industrialização se espalhou
O macaco adestrado do homem
Instantâneos da Era Industrial: a
conformidade é o melhor que podemos
fazer?
Sacrifícios diante de Moloch
Não é para todos
Melhor prevenir do que remediar
Melhor remediar do que prevenir
A resposta certa
Mas é mesmo possível?
Esperança, loteria e observância
Os ativos que importam
Não há nada como o show business
A conexão exige mão de obra emocional
O coração da economia da conexão
A abundância da economia da conexão
A oportunidade de dizer "vá"

Fazer menos versus fazer mais
O gatinho e o macaco
Escolha a você mesmo
A matemática da autosseleção
O sonho de outra pessoa
Nem mesmo uma vez?
Pare de tentar colocar meu trabalho redondo
no seu buraco quadrado
Por que tantos empreendedores têm dislexia
e TDAH
Não desperdice nenhum momento
O que quero dizer com "conexão"
A industrialização destrói a si mesma
quando recusa a dignidade
Conexão é resultado da arte
A perversa ironia do argumento
A economia não está quebrada; está
diferente
Lutando contra o torpor
A comichão
Quem nos ensinará a ter bravura?
Lavagem cerebral desde a mais tenra idade
O que é arte?
Os componentes da arte
A arte agora é parte do mundo produtivo
A dor da mão de obra emocional
A alegria da mão de obra emocional

A armadilha do erro de digitação
A linha invisível na areia
Não consegui fazer isso
Conexão gera mudança
A conexão não torna o "jogo curto"

Parte 2 - Mitos, propaganda e kamiwaza

Apenas um mito
O chalé, o castelo e a catedral
A propaganda não é um mito
A banalidade da nossa propaganda
Um pequeno balde de medo e uma mochila
cheia de solidão
Presos na armadilha
O sujeito popular usa máscara
Orgulhoso e desobediente
Condicionamento operante
Seis hábitos diários dos artistas
A oportunidade como empresário
O empresário e o empreendedor
As visões de mundo são profundas
Algumas perguntas sobre a visão de mundo
a serem consideradas:
Onde estão os deuses?
Helen Keller é um mito
Mitos são verdades antigas sobre o que
somos capazes de fazer

Kamiwaza exige nosso envolvimento; nosso caráter humano

Por favor, não vamos falar sobre humildade ainda

A arte exige um comprometimento com o kamiwaza

Três maneiras de melhorar sua arte

Confundindo o local (ou o meio) com sua arte

Aproveitando a viagem

Quando hesitamos em nos comprometer, sabotamos a arte

O apego mata a arte

Arte e amor

Os críticos sempre estão errados sobre "todos"...

O salto como um instinto humano natural

A verdade sobre as montanhas-russas

A resiliência e a fábrica

O mito do talento

O medo de falar em público

A invenção do bloqueio do escritor

Nu, vulnerável e divino

Criando tensão

Talvez isto não dê certo

Nadar ou afundar

Não há mapa nenhum, mas há uma escolha

Parte 3 - Areia grossa, arte e o trabalho que vale a pena ser feito

Areia grossa de verdade

O lado "areia grossa" recupera o nosso poder

Eliminando incansavelmente a aprovação, a motivação e o controle externo

Elementos da areia grossa

Verdade

A mentira sobre o talento

Será tarde demais?

O problema de culpar o sistema

Parte 4 - Vergonha, vulnerabilidade e nudez

A criptonita torna o Super-Homem real

Evitando verdades perturbadoras

Arte envolve vulnerabilidade e o custo da vulnerabilidade pode ser a vergonha

O dia em que esqueci meu paletó

"Não me conserte, quero ser amado por meus erros."

Arte é vulnerabilidade sem a perspectiva da vergonha

Sem-vergonha?

Há muito tempo a vergonha tem sido uma ferramenta de quem está no poder

Aceitar a vergonha (ou não)

Será que funciona?

Com quem o artista deve se preocupar?
Todas as coisas sobre as quais você não
pode falar
A verdadeira conexão
Se o seu público quiser envergonhá-lo pela
arte que você produziu
Remando o barco de outra pessoa
Os músicos e o barco
Quatro erros comuns que o ajudam a se
esconder
Pare de fingir que você não é especial
E entra em cena a resistência
Não existe nenhuma guerra da arte
Ótimo, eis-me aqui
Mude de ideia
Divertido, fácil e confiável
E como é dizer "Sim"?
Ninguém sabe de nada
Definindo o seu público
A decepção vende você no atacado
Jogando com pessoas
A ansiedade do desempenho

Parte 5 - Para criar arte, pense como um artista.

Para conectar-se, seja humano.

"Faça a boa arte"

Os três alicerces da arte

Em primeiro lugar, aprenda a ver

Observe
O que você escolhe ver
Ver é esquecer o nome daquilo que se vê
Muitos tons de branco
Nossos olhos não mentem...
Pergunte a um colega
Em segundo lugar, aprenda a fazer
Impedimos nossos filhos de fazer
Três perguntas inúteis
E então você "bomba"
Conhecimento de domínio
Finalmente, aprenda a aceitar a folha em
branco
Os dois aprendizados que devem ser
exigidos de quem quer criar arte
Voluntariamente desinformado
O que significa não se importar com o
resultado?
Quando o seu trabalho não é bom o
suficiente
Suas interações fazem parte de sua arte
Isso explica por que a preocupação anda tão
escassa ultimamente
Steve Martin não era engraçado
Todo artista, o tempo todo
O artista como um outsider
Engenharia e arte

Você já viu todos os seus shows
Bloqueio na hora de falar
A verdadeira medida do seu trabalho
O pior chefe do mundo
Condições de trabalho inseguras
Contrate você mesmo
Contrate o seu chefe
Transformando sua arte em trabalho
Transformando seu trabalho em arte
Mandando os limites pelos ares
Artistas não gostam de participar de reuniões
O dilema de Juilliard
Três insights do empresário
De "o que posso ganhar" para "o que posso dar"
Claro que ainda precisamos do trabalho industrial
A prática leva ao aprimoramento
Sobre bom gosto
Arroz arriscado
Torne-se um patrono das artes
Quando o público encontra a arte
A experiência do novato
O motivo simples pelo qual livros e cursos sobre criatividade, liderança e brainstorming falham...

Tática: cartões com problema e solução
Tática: o grupo de discussão
Faça o que quiser
O gerador do pior cenário possível
"Nunca pensei que você seria alguma coisa na vida"
Você é uma fraude e sabe disso
A lei de Jante
"A agilidade vence a tática"
A razão pela qual eles (nós) precisam de você
Digno de nota
Quem fica de baixo-astrol?
Você não é a sua arte
O duende
Para livrar-se da dor é preciso aceitar a dor
Alavancando os limites
Mono no aware
Dançando no fim do expediente
Dançando à beira do ridículo
Espectadores
O que você acha?
O artista é livre?
Hábitos dos artistas de sucesso
Viciado em metáfora
A mudança de Poundstone

“Ela deixa os clientes colocarem sua obra
por água abaixo”

Caixa 5

Bill Murray sobre improv...

Quando não existe uma resposta certa

A escassez e a busca pela segurança

O ovo de Colombo

O equilíbrio do artista: como criar uma arte
boa o suficiente

Três maneiras de envolver o público

O bom fracassa: como uma organização se
torna chata?

O jogo será infinito se você jogar desta
maneira

O jogo “só acaba quando termina”

Jogos infinitos, arte e generosidade

Os artistas são incansáveis

Neofilia

Pular de alegria (e Funktionslust)

Formado na escola de arte

Quanto tempo leva para criar arte?

As arestas

“Não tenho nada a dizer”

O que cada artista precisa

Tudo ficará bem, pois tudo sempre está bem

Os altos não são tão elevados assim

Nunca haverá um momento melhor

Quem quer ser milionário?
Seu maior fracasso
Não compre o ceticismo deles
Eu fiz, criei e disse isso
Comece sua jornada antes de ver o fim
Não desperdice esta plataforma

Apêndice 1 - Histórias da vida real de 14 artistas de verdade

“Parece coisa da Jill”
A garota de batom
Abandonando a competência
A santa padroeira do Kickstarter
“Tire a cara do Facebook”
O que deu nele, está louco?
O projeto de arte de US\$36 bilhões
Os salmões não votam
Virando a aquicultura de cabeça para baixo
A estratégia está em segundo lugar
Criando um movimento fora da cidade
O quanto é suficiente?
Isso é bonito
Escolhida

Apêndice 2 - V de Vulnerável: o abecedário do artista

AGRADECIMENTOS

Robert Irwin, Joseph Campbell, Lewis Hyde, Patti Smith, Steve Martin, Brené Brown, Ben Zander, James Elkins, Tina Eisenberg, George Lakoff, James Joyce, Robert Pirsig, Jeffrey Fry, Oscar Wilde, Teri Tobias, Neil Gaiman, A.F. Palmer, Elizabeth Gilbert, Lisa DiMona, Ishita Gupta, Lisa Gansky, Susan Cain, Jacqueline Novogratz, Sasha Dichter, Xení Jardin, Mark Fraunfelder, Cory Doctorow, Steve Dennis, Jonathan Sackner Bernstein, Carla Lisio, James Carse, Nancy Hathaway, Pema Chödrön, Susan Piver, Bernadette Jiwa, Michelle Welsch, Jim Leff.

E Adrian Zackheim, Niki Papadopoulos, Will Weisser, Natalie Horbachevsky, Joseph Perez e Catherine E. Oliver.

E, é claro, Helene, Alex e Mo.

Um importante *muito obrigado* aos leitores do meu blog, pela atenção dedicada e por permitirem que eu experimentasse muitas dessas ideias antes de colocá-las aqui. Você poderá encontrar um ou dois *posts* clássicos neste livro. Também poderá acompanhar meu blog diária e gratuitamente digitando *blog do Seth* no campo de pesquisa do Google.

Visite theicarusdeception.com para obter a bibliografia comentada, em inglês.

INTRODUÇÃO

Agora somos todos artistas

Quanto tempo você vai esperar?

Disseram para você atualizar seu currículo, bater o cartão, adaptar-se e seguir as instruções.

Disseram para você engolir seu orgulho e não seguir seus sonhos. Prometeram bugigangas e prêmios, talvez um gordo salário, se você os bajulasse, fizesse parte do sistema e se conformasse e cumprisse as ordens.

Fizeram você se endividar, juntar um monte de tralha e assistir a *reality shows* na televisão. Venderam também os seus filhos e as suas filhas.

Tudo isso em troca do que aconteceria mais tarde, quando chegasse a sua vez.

Agora é a sua vez.

Você não é a sua carreira

Sua capacidade de seguir instruções não é o segredo do sucesso.

A cada dia você esconde de nós o seu melhor trabalho, o SEU melhor *insight* e o melhor de si.

Sabemos o quanto você se importa e é uma pena que o sistema faça tudo para afastá-lo das pessoas e dos projetos importantes para a sua vida.

O mundo não é obrigado a sustentar você, mas na hora da necessidade, uma porta se abriu para você fazer a diferença.

É lamentável você ter perdido tanto tempo, mas seria imperdoável esperar mais. Você pode contribuir muito. Precisamos de você agora.

“Alguém tem alguma sugestão?”

Todos nós já ouvimos isso no fim de uma reunião. Às vezes, o moderador está falando sério. Às vezes, ele, o chefe, a pessoa que está com um problema, realmente quer saber se o grupo tem alguma ideia nova ou *insight* a compartilhar.

E a resposta é sempre a mesma. Silêncio. Troca de olhares, mãos mexendo nos papéis e, ainda assim, o silêncio continua.

É mesmo?

Todas essas pessoas respeitadas, com excelente formação e altos salários, e ninguém pode contribuir de alguma maneira? Duvido.

Observe por mais alguns minutos e, se o moderador conquistou ao menos um pouco de confiança, alguém se manifestará. E se essa pessoa não for sumariamente executada, outros também se pronunciarão. Mais pessoas participarão. Até que, finalmente, a sala estará cheia de energia, uma agitação que você conseguirá sentir. Por fim, tivemos a chance de sermos humanos, de quebrar o silêncio e compartilhar nosso melhor trabalho.

É incrível como todos na sala são capazes de ver, analisar, resolver as coisas. Todos são capazes de ter paixão. Todos podem se importar o bastante para fazer alguma coisa, desde que joguem fora o autoinduzido e sistematicamente amplificado censor que nos mantém na linha.

Por que ninguém se manifestou antes? Por que tivemos de esperar até a reunião terminar? De onde vem o tenso silêncio?

Este não é um livro para outras pessoas. Este livro é para você. É para todos os que têm sido ignorados, submetidos a lavagens cerebrais ou seduzidos a se tornar invisíveis.

Há uma revolução aqui, a nossa revolução, e ela está lançando uma luz sobre o que já sabemos muito bem há muito tempo — você pode fazer a diferença, pode ser ousado e pode mudar mais do que está disposto a admitir. Você é capaz de fazer arte.

Green Eggs and Ham¹

Pode dar certo.

Este livro pode não alcançar seu objetivo ou talvez não seja direto o suficiente (ou, quem sabe, seja direto demais). Saí da minha zona de conforto ao escrevê-lo e publicá-lo, e espero que você saia da sua zona de conforto ao lê-lo.

Estou tentando ajudar você a ver algo que está em toda parte, mas não percebeu, algo que talvez tenha ignorado intencionalmente. Estou trabalhando para fazer com que mais pessoas experimentem algo que nunca tiveram vontade, que tentem trabalhar e encarar o trabalho de maneira diferente da qual estão acostumados.

É tentadora a ideia de dourar a pílula, de tornar este trabalho seguro, óbvio e reconfortante. Quem me dera tornar este livro fácil e acessível a todos. Mas não posso fazer isso.

Esta revolução é importante demais para que eu transforme este projeto em água com açúcar. Agradeço por você ter me deixado assumir o risco de escrever este livro e por ter se arriscado dando uma chance a ele.

Pegando a raposa Willy

Construa uma cerca de madeira de 2,5 m de comprimento na floresta. Espalhe algumas iscas e deixe-as lá por uma semana.

A raposa é muito astuta para ser pega em uma armadilha simples – ela vai sentir o cheiro e evitar a cerca por alguns dias. No entanto, acabará voltando e comendo a isca.

No fim da semana, construa um segundo trecho de cerca formando um ângulo reto com o primeiro. Deixe mais iscas.

A raposa evitará a cerca novamente por alguns dias, mas depois morderá a isca.

No fim da segunda semana, erga uma parede e coloque um portão. Deixe mais iscas.

Quando você voltar ao término de um mês, a raposa estará feliz, perambulando em seu confinamento seguro, e você só terá de fechar o portão. A raposa ficará presa.

Isso, é claro, é o que aconteceu conosco. A Era Industrial construiu a armadilha em que estamos atolados, mas não a ergueu de uma só vez – demorou séculos para aperfeiçoá-la. E fomos seduzidos. Seduzidos pela isca de um salário decente e uma série de benefícios. Seduzidos pela aparente segurança da clausura. Como a porta estava fechada, ficamos cerceados pela ameaça da vergonha, pela amplificação do risco e pela confiança da sociedade em benefícios cada vez mais atrativos.

Contudo, para nós, a situação é ainda mais pungente do que para a raposa. Como a Era Industrial foi ficando para trás e acabou substituída pela economia da conexão — a realidade escancarada da nova revolução econômica — a cerca ruiu, não existe mais.

Mas a maioria não tem ideia de que não estamos mais cercados. Passamos por uma lavagem cerebral tão profunda e fomos tão intimidados e aculturados, que formamos um rebanho à espera de instruções, logo agora que temos a primeira, a melhor, a oportunidade única em nossas vidas de fazer algo extraordinário.

Este livro gira em torno de uma simples suposição: você sabe como ser humano e como fazer arte. Não precisamos que nos ensinem a fazer arte, mas às vezes precisamos de permissão. Temos mania de seguir instruções.

¹ *N.T.:* título de um livro do Dr. Seuss não publicado no Brasil. Literalmente, *Presunto e ovos verdes*.

PARTE 0

Arte, a zona de conforto e a oportunidade de uma vida inteira

Por que criar arte?

Porque você deve. A nova economia conectada exige isso, e recompensará você.

Porque você pode. Arte é o que significa ser humano.

A ilusão de Ícaro

Bem ao sul da ilha grega de Samos está o Mar Icário (Mar Egeu). Diz a lenda que esse é o lugar onde Ícaro morreu — vítima de sua arrogância.

Seu pai, Dédalo, era um exímio artesão. Condenado por sabotar a obra do rei Minos (que capturou o Minotauro), Dédalo criou uma incrível trama para escapar da prisão, descrita no mito que ouvíamos quando éramos criança.

Criou um par de asas para ele e seu filho. Depois de fixar as asas com cera, prepararam-se para fugir. Dédalo alertou Ícaro para não voar muito perto do sol. Encantado com sua capacidade mágica de voar, Ícaro desobedeceu e voou muito alto. Todos sabemos o que aconteceu: a cera derreteu e Ícaro, o filho adorado, perdeu suas asas, caiu no mar e morreu.

A lição desse mito: não desobedeça ao rei. Não desobedeça a seu pai. Não pense que você é melhor do que realmente é e, acima de tudo, jamais acredite que você tem a capacidade de fazer o que um deus pode fazer.

A parte do mito que não lhe contaram: além de dizer a Ícaro para não voar muito alto, Dédalo instruiu o filho a não voar muito perto do mar porque a água destruiria a sustentação das asas.

A sociedade mudou o mito, incentivando-nos a esquecer a parte sobre o mar, e criou uma cultura na qual somos constantemente lembrados dos perigos de nos levantarmos, nos destacarmos e criar

um tumulto. Os industrialistas tornaram a arrogância um pecado capital, mas, de forma conveniente, ignoraram outro erro muito mais comum: contentar-se com pouco.

É muito mais perigoso voar muito baixo do que muito alto, porque parece *seguro* voar baixo. Estabelecemos expectativas baixas e sonhos pequenos e nos contentamos com menos do que somos capazes. Ao voar muito baixo, decepcionamos não apenas a nós mesmos, mas também àqueles que dependem de nós ou podem se beneficiar do nosso trabalho. Somos tão obcecados pelo risco de brilhar que fazemos todo o possível para evitar isso.

O caminho disponível para cada um de nós não é nem a estupidez imprudente nem a obediência negligente. Não, o caminho disponível é tornar-se humano, criar arte e voar muito mais além do que aprendemos que seria possível. Criamos um mundo onde é possível voar muito mais alto do que nunca e a tragédia é que, ao invés disso, fomos seduzidos a acreditar que devemos voar cada vez mais baixo.

Zona de conforto (versus zona de segurança)

Durante muito tempo, os dois foram um só e iguais. O alpinista que sabe quando está fora da sua zona de segurança, não se sente à vontade em relação a isso, e para — e deixa para escalar outro dia.

Sua vida inteira gira em torno de coordenar sua zona de conforto e sua zona de segurança. Saber quando seguir em frente e quando recuar, entender como se sente quando está a ponto de atingir a zona de perigo. Como a raposa, fomos treinados para permanecer dentro da cerca, pois esse seria o lugar seguro — até que seja tarde demais.

Como não temos tempo de reavaliar a zona de segurança cada vez que tomamos uma decisão, ao longo do tempo, começamos a esquecer a zona de segurança e prestar atenção apenas à sua irmã gêmea, a zona de conforto. Pressupomos que o que nos deixa à vontade também nos deixa seguros.

A cerca que nos detém já não está mais lá, mas ainda nos sentimos à vontade em relação às antigas fronteiras. Agora que aconteceu uma revolução, agora que a economia está de cabeça para baixo e as regras mudaram, temos que nos confrontar com a mais pura verdade:

A zona de segurança mudou, mas sua zona de conforto não. Aqueles lugares que pareciam seguros — o escritório de canto, a faculdade famosa, o emprego seguro — já não o são mais. Você

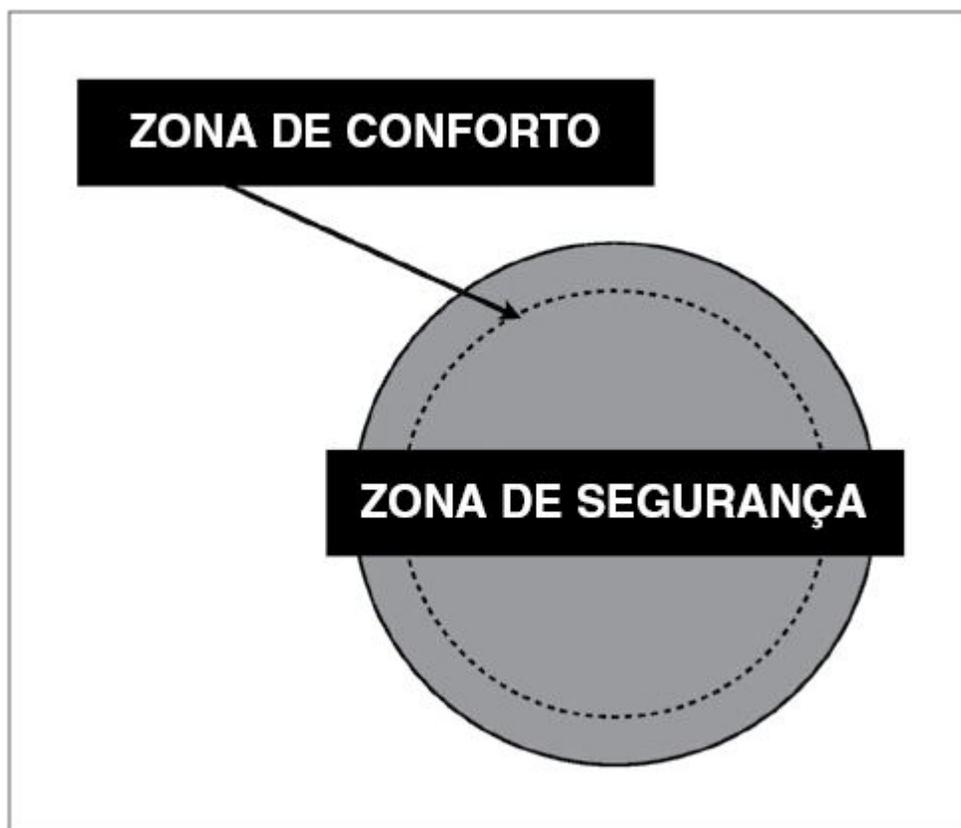
está se detendo, apostando que tudo voltará ao normal, mas na nova normalidade, sua resistência à mudança não ajuda mais.

Cometemos um erro. Estabelecemos uma zona de segurança que não era arrojada o suficiente, que incluía autoridade e obediência. Criamos nossa zona de conforto com base em sermos submissos e invisíveis e, como consequência, chegamos perto demais das ondas.

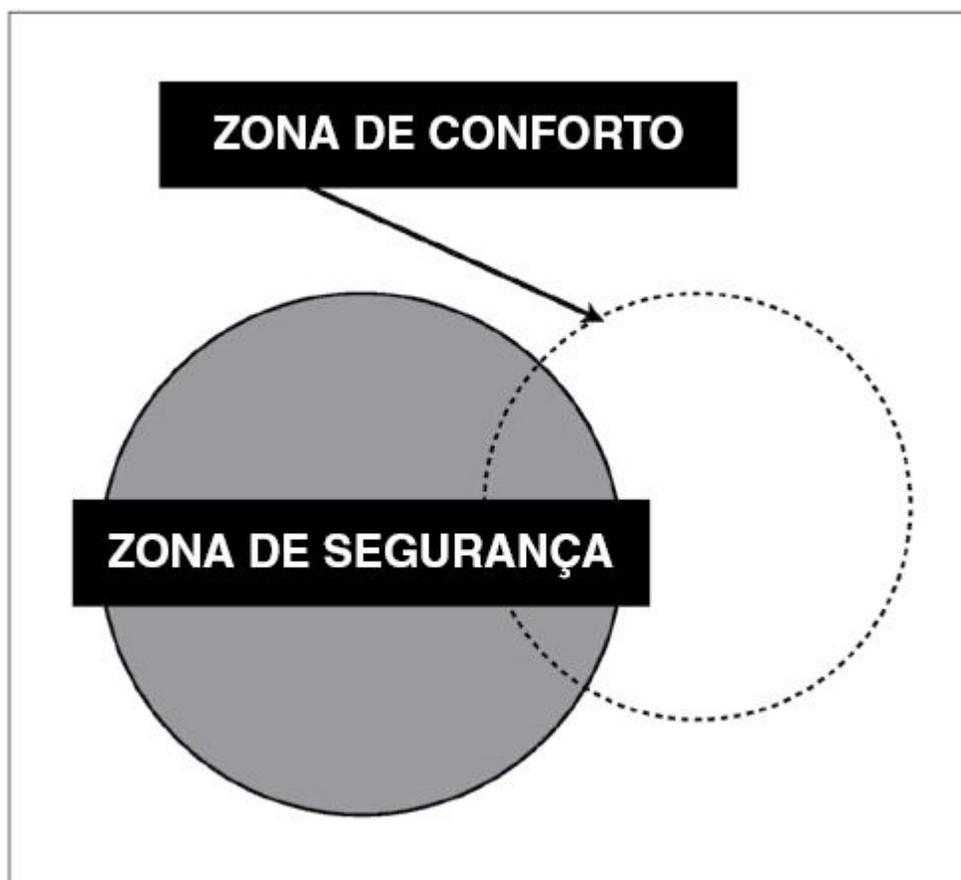
Você pode participar de várias reuniões, ler muitos livros e assistir a quantos seminários quiser, mas se não souber realinhar sua zona de conforto à nova zona de segurança dos dias de hoje, nenhuma estratégia do mundo será capaz de ajudá-lo.

É simples. Ainda existe uma zona de segurança, mas ela não está em um lugar confortável para você. A nova zona de segurança é o lugar no qual acontecem a arte e a inovação, e a destruição e o renascimento. A nova zona de conforto é a criação eterna de um vínculo pessoal cada vez mais profundo.

Mudar para uma nova zona de segurança é um pouco parecido com aprender a nadar. É realmente muito melhor ter a capacidade de sobreviver (e até se divertir) na água, mas leva um bom tempo para a prática tornar-se agradável. Reconhecer que a zona de segurança mudou talvez seja o empurrão inicial de que você precisa para reavaliar sua zona de conforto.



As pessoas bem-sucedidas alinham sua zona de conforto ao comportamento que as mantém seguras.



Mas, o que ocorre quando o lugar da zona de segurança muda... e você não?

Se você se torna alguém que não se sente à vontade a não ser que esteja criando uma mudança, que se sente inquieto se as coisas estão paradas, e decepcionado por ter fracassado recentemente, você descobriu como se sentir à vontade com os comportamentos que provavelmente o farão sentir-se seguro para seguir em frente.

Arte é a nova zona de segurança

Criar ideias que se espalhem e unir o que está separado são os dois pilares da nova sociedade, e ambos exigem a postura do artista.

A zona de segurança está onde é possível fazer essas duas coisas regularmente e com naturalidade. Manter o *status quo* e lutar para se encaixar já não funciona mais, pois nossa economia e nossa cultura mudaram.

A notícia ruim: os artistas nunca são invulneráveis. Essa zona de segurança não é tão confortável quanto o foi a última. Levamos cem anos para que nosso cérebro aceitasse o sistema industrial como algo normal e seguro, mas ele não é uma coisa nem outra — não no longo prazo.

Esqueça Salvador Dalí

Ao ouvir a palavra “artista”, você se lembra da figura ligeiramente louca de Dalí ou da figura autodestrutiva de Jackson Pollock? Talvez você tenha sido treinado a imaginar que para fazer arte precisa ser alguém como Johnny Depp ou Amanda F. Palmer.

Essa é uma ideia perigosa e errada.

Oscar Wilde escreveu que a arte é “nova, complexa e vital”. Arte não é algo que é feito pelos artistas. *Artistas são pessoas que fazem arte.*

Arte não é um gene ou um talento específico. Arte é uma atitude, direcionada culturalmente e disponível para qualquer pessoa que decida adotá-la. Arte não é algo vendido em uma galeria ou apresentado em um palco. Arte é o trabalho único de um ser humano, trabalho que emociona o outro. Parece que a maioria dos pintores não é artista de jeito nenhum — são imitadores que buscam a segurança.

Conquistar novos horizontes, criar laços entre pessoas e ideias, trabalhar sem mapas — são obras de arte, e se você as realiza, é um artista, não importa se usa um avental, um computador ou trabalha com outras pessoas o dia inteiro.

Falar com franqueza quando não há uma resposta certa, tornar-se vulnerável quando é possível proteger-se e importar-se com o processo e o resultado — essas são obras de arte que a nossa sociedade abraça e a economia exige.

As táticas não substituem a arte

Entender os conceitos de negócios mais avançados como Cauda Longa e Ponto de Desequilíbrio, Vaca Roxa, GTD (Fazer acontecer) e outros, é inútil se você não estiver comprometido. Comprometa-se com o assustador trabalho de voar às cegas, de tomar uma posição e de criar algo novo, complexo e vital — ou então não acontecerá muita coisa.

Essas táticas e estratégias avançadas parecem oferecer um caminho fácil e indolor para alcançar suas metas. Você pode ler sobre uma nova estratégia, descobrir um caminho seguro e impessoal para seguir, colocar a máquina industrial em um novo nicho de mercado ou um novo tipo de técnica para tomar nota ou um jargão da moda e, pronto, resultados fáceis. Os vírus de ideias se espalharão, os pontos de virada serão alcançados e as caudas serão mais longas.

Infelizmente, não existe um caminho fácil para alcançar suas metas.

Já li esses livros. Escrevi alguns deles. E adoro todos eles, mas as ideias não serão suficientes se não houver comprometimento. Elas não são suficientes porque a estratégia fica vazia sem mudança, vazia sem paixão e vazia sem pessoas dispostas a se lançar no vácuo.

Vi o olhar apavorado dos executivos da indústria da música enquanto contemplavam a morte do setor (e as possibilidades que

restam para seu renascimento). Ouvi a voz de enfado de um gerente em uma reunião que não acabava nunca. E testemunhei inúmeras oportunidades desperdiçadas por pessoas que poderiam ter tomado uma atitude, mas não o fizeram. Não porque não fossem capazes, mas porque não estavam dispostas a fazê-lo.

A Microsoft, a Sony Records e o *freelance* local, todos já desperdiçaram oportunidades claras e objetivas — não por desconhecer o que estava sendo oferecido, mas porque era mais fácil não se comprometer com uma nova forma de pensar.

A estratégia e as táticas vivem do lado de fora, no mundo frio dos consultores e das planilhas. São coisas que fazemos sem mudar nossa maneira de pensar. A arte, por outro lado, é pessoal, é criada com base em atitude, visão e comprometimento.

Este é um livro sobre o comprometimento de fazer um trabalho pessoal, que exija coragem e que tenha o potencial de mudar tudo. Arte é fazer um trabalho generoso, criar algo pela primeira vez, emocionar outra pessoa.

Este livro trata por que cada um de nós deveria criar arte; por que o preço vale a pena; e por que não podemos esperar.

O mundo está repleto de pessoas
comuns
que fazem coisas extraordinárias.

Arte é algo assustador

Arte não é beleza.

Arte não é pintura.

Arte não é algo que você pendura na parede. Arte é o que fazemos quando nos sentimos realmente vivos.

Se você já decidiu que não é artista, vale a pena analisar por que tomou essa decisão e o que poderia levá-lo a voltar atrás.

Se você já disse que não tem nenhum talento (para nada!), então você está se escondendo.

Talvez a arte o deixe apavorado.

Talvez a arte o faça sentir-se diminuído.

Mas arte é quem somos, o que fazemos e do que precisamos.

Um artista é alguém que usa bravura, *insights*, criatividade e ousadia para desafiar o *status quo*. Para o artista, todas as coisas (tudo — o trabalho, o processo, o *feedback* de quem realmente importa) são pessoais.

Arte não é resultado, é jornada. O desafio do nosso tempo é encontrar uma jornada digna de seu envolvimento de corpo e alma.

Você não é um artista?

Essa é a resposta fácil. Artistas são outras pessoas. Eles não se vestem, agem ou trabalham como nós. Eles não precisam participar de reuniões, se acham muito importantes, têm tatuagens e têm talento.

Mas é claro que isso é um absurdo.

Quando recompensado pela obediência, você era obediente.

Quando recompensado pela conformidade, você cumpria as regras.

Quando recompensado pela competência, você era competente.

Agora que a sociedade finalmente valoriza a arte, é hora de criar arte.

Qualidade é pré-requisito

Supomos que você fará as coisas de acordo com as especificações.

Supomos que as luzes se acenderão quando apertarmos o interruptor.

Supomos que a resposta está na Wikipédia.

Estamos dispostos a pagar-lhe um extra por tudo o que não supomos, o que normalmente não conseguimos de maneira fácil e gratuita. Precisamos que você forneça coisas inesperadas, escassas e valiosas.

A escassez e a abundância foram abaladas. Um trabalho de alta qualidade não é mais algo raro. A competência também não é mais algo raro. Temos muitas opções boas — há uma enorme quantidade de coisas a comprar e pessoas a contratar.

O que é raro é a confiança, o vínculo e a surpresa. Esses são os três elementos na obra de um artista bem-sucedido.

A nova escassez

Um tipo de escassez envolve o esforço. Você pode dedicar várias horas e suar muito. O empregador paga pelo esforço, pois não pode contar com empenho gratuito. E o funcionário extremamente zeloso faz um esforço extra para ser reconhecido, mas logo percebe que não adianta.

Outro tipo de escassez envolve os recursos físicos, cada vez mais escassos. Paradoxalmente, também estamos ficando sem espaço em casa para guardar nossas tranqueiras e nosso corpo não tem mais espaço para absorver o que comemos.

O terceiro novo tipo de escassez é o trabalho emocional da arte. O risco que envolve ir a fundo para criar vínculos e surpreender, a paciência necessária para criar confiança, a coragem necessária para dizer: "Eu fiz isso" — isso tudo é escasso, valioso e faz toda a diferença.

Aí vêm os barulhentos

Você está em um caos e não há como se manter afastado.

Quando os engenheiros de TI pensam sobre segurança de rede, começam com um *firewall* — um dispositivo projetado para impedir a entrada de vírus e informações indesejadas num sistema.

A Internet não tem *firewall*. Todos podemos nos conectar.

Cada um de nós representa um fantasma na máquina, um ruído, aquele que pode mudar tudo.

A forma como você alimenta a rede muda o que você recebe de volta. A rede conecta as pessoas entre si, às organizações e, o melhor de tudo, conecta as pessoas às ideias.

Essa nova rede comemora a arte, permite vínculos, ajuda a formar tribos, aumenta as esquisitices e espalha as ideias. O que ela não consegue aguentar é o tédio.

Se você quer escrever, eis um *blog*. Escreva. Nos dias de hoje, escritores como Xeni Jardin e Danielle LaPorte alcançam milhões de pessoas sem a benção da grande mídia.

Se você quer cantar ou criar vídeos, bem, claro, é com grande satisfação que o YouTube mostrará seu trabalho para as massas. Judson Laipply já divertiu mais de cem milhões de pessoas com seu curta metragem — um vídeo cujo custo foi exatamente zero.

Se você quer compartilhar uma invenção, financiar um projeto, ou derrubar um governo, a economia conectada torna isso muito mais fácil.

Você consegue imaginar tornar-se *menos* aberto? Isso é apenas o começo.

As revoluções geram um caos total.
Isso é o que as torna revolucionárias.

Uma não hierarquia de artistas

O pintor em frente a uma tela em branco. O arquiteto que muda as normas de construção. O dramaturgo que nos faz chorar. O médico que se preocupa o bastante para telefonar para o paciente. O detetive que desvenda um caso já arquivado. A diva com uma nova interpretação de um clássico. O atendente do serviço ao cliente que, apesar da distância e da pressa, presta um atendimento honesto. O empreendedor que ousa abrir um negócio sem permissão ou autoridade. O gerente que transforma uma reunião importante com um único comentário.

Você?

A evolução das “Belas Artes”

James Elkins ressalta que as escolas de arte costumavam dividir as artes em apenas duas categorias: belas-artes e arte industrial.

Depois os intelectuais expandiram as categorias para: pintura, escultura, arquitetura, música e poesia.

A partir de então, houve um salto rápido para: performance, vídeo, filme, fotografia, fibra, tecelagem, *silkscreen*, cerâmica, design de interiores, desenho industrial, moda, livros de artistas, gravura, escultura cinética, computação, neon e holografia.

Às quais adiciono: empreendedorismo, serviço de atendimento ao cliente, invenção, tecnologia, conexão, liderança e dezenas de outras. Esses são os novos tipos de arte, a arte visual valiosa, a arte pessoal essencial.

Bem-vindo à economia da conexão

O valor que criamos está diretamente relacionado com a quantidade de informações valiosas que somos capazes de gerar, com o quanto achamos que podemos ganhar e com a frequência com que inovamos.

Na economia industrial, as coisas que fabricamos (literalmente coisas — *widgets* [componentes de uma interface gráfica do usuário que inclui janelas, botões, menus, ícones etc.], dispositivos e anéis de vedação *O-rings*) formaram o melhor ativo que poderíamos criar. Os homens que criaram ferrovias, lâmpadas e edifícios ganharam fortunas. Atualmente, buscamos algo mais, uma revolução diferente desse tipo de produtividade.

A economia da conexão recompensa o líder, o iniciador e o rebelde.

A internet não foi criada para tornar mais fácil assistir aos vídeos da Lady Gaga. A internet é uma máquina de conexão, e agora qualquer pessoa com um *notebook* ou um *smartphone* está conectado a praticamente todos os demais. E parece que essas conexões estão mudando o mundo.

Se houver um incêndio em sua fábrica, mas seus clientes forem fiéis, você ficará bem. Por outro lado, se você perder seus clientes, nem a sua fábrica conseguirá ajudá-lo — Detroit está cheia de fábricas abandonadas.

Se a sua equipe estiver cheia de pessoas que trabalham para a empresa, logo você será derrotado por grupos de pessoas que

trabalham por uma causa.

Se você usar seu dinheiro para fazer propaganda a fim de promover os produtos médios que sua empresa fabrica para pessoas comuns, em pouco tempo ficará sem dinheiro. Porém, se você usar seu dinheiro para oferecer produtos e serviços excepcionais, não precisará gastá-lo em propaganda porque seus clientes se conectarão uns aos outros e trarão mais clientes para a sua organização.

A economia da conexão mudou a maneira como você arruma um emprego e o que faz ao começar a trabalhar nesse novo emprego. Mudou a forma como compomos e ouvimos música, escrevemos e lemos livros e decidimos onde comer, o que comer e com quem comer. Acabou com o meio medíocre de produtos médios para pessoas comuns que têm poucas escolhas, e permitiu extremos estranhos, nos quais as pessoas que se importam encontram outras que também se importam e todas terminam se importando muito mais com algo do que antes de se conhecerem.

A economia da conexão permite uma infinidade de escolhas e espaço nas prateleiras, além de gerar mais atenção e confiança, nenhuma das quais é infinita.

Acima de tudo, a economia conectada não fez da competência algo especialmente valioso e substituiu-a por um desejo insaciável por coisas novas, reais e importantes.

Novo, real e importante

Esses são os três elementos que definem a arte.

A economia da conexão funciona em um regime constante do novo, real e importante. A economia da conexão cria um novo ativo que agora podemos medir e avaliar. De repente, não são as regras, a criação, ou a embalagem que importam; são as pontes entre as pessoas que geram valor, e essas pontes são criadas por meio da arte.

A arte é difícil, arriscada e assustadora.
É também a única opção se nos importamos.

O oposto de coerente...

Não é incoerente.

Há uma única maneira de colocar em ordem um baralho. Há uma única maneira de empilhar os pratos de acordo com o manual. A economia industrial adota a coerência.

A arte, por outro lado, quase nunca é coerente. É confusa e vem aos trancos e barrancos. É difícil escrever ou esboçar um índice analítico. É imprevisível.

E exige nossa atenção. Funciona como o nosso cérebro, e não como as máquinas.

É impossível falar sobre arte de forma coerente. Isso não significa que você não seja capaz de entendê-la.

O oposto de coerente é interessante.

Mudando sua estrutura conceitual para o sucesso

As pessoas competentes gostam de ser competentes. Quando você é bom em algo, mudar o que você faz ou passar a fazer isso de uma nova maneira será estressante porque o tornará (momentaneamente) incompetente.

A arte é ameaçadora porque sempre envolve passar da zona de conforto para o desconhecido. O desconhecido é o vazio negro, o lugar onde o fracasso pode acontecer (e também o sucesso). Nosso instinto, portanto, especialmente se somos bem-sucedidos em algo, é evitar o desconhecido, para permanecer na zona de conforto e ignorar o fato de que a zona de segurança mudou.

Ninguém o ensinou a fazer arte. Há gerações de pessoas pensando sobre o que significa desafiar o próprio medo e criar algo sobre o qual valha a pena falar — algo que mude as pessoas — então você não precisa começar do zero. Se você decidir que é importante parar de obedecer e começar a criar, a primeira coisa a fazer é mudar sua estrutura conceitual, a visão do mundo que você traz para o seu trabalho.

A referência muda o que vemos e muda o que dizemos para nós mesmos que é importante. E a revolução desmantela a sua antiga estrutura conceitual.

A oportunidade de toda uma vida

Ninguém gosta de ver sua casa ser queimada. As revoluções fazem isso. Elas destroem o perfeito, rompem com o *status quo* e mudam tudo.

E então permitem o impossível.

A oportunidade que temos é clara: a revolução da conexão está embaralhando as cartas e permitindo que floresçam novas organizações e novas ideias. Alguém vai nos liderar; alguém vai explorar os limites; alguém vai criar coisas de valor incalculável.

O que aconteceu ontem já passou. Amanhã, a porta estará bem aberta e essa é a sua oportunidade de conectar-se.

Rejeito categoricamente seu ceticismo

A arte não é para as “outras pessoas”.

Todas essas pessoas que você diz que são seus heróis artísticos...
Todas essas pessoas que fizeram uma grande diferença no mundo...
Nenhuma delas recebeu ordens. Nenhuma delas foi pré-aprovada.
Nenhuma delas foi considerada precocemente uma superestrela.

Então, por favor, não me diga que você tem de nascer artista para poder criar arte. Não aceito isso.

Sua dor é real

É a dor da possibilidade, da vulnerabilidade e do risco. Se você deixar de senti-la, terá perdido a melhor oportunidade de fazer a diferença.

O caminho mais fácil para evitar a dor é aliviá-la encontrando um emprego que o deixe anestesiado. Logo, a dor do artista será substituída por um tipo diferente de dor, a dor do subalterno, a dor de alguém que sabe que seus dons estão sendo desperdiçados e que seu futuro está fora de controle.

Não é um negócio que valha a pena. Nas palavras de Joseph Campbell, você cria arte “pela experiência de estar vivo”. A alternativa é ficar paralisado, anestesiando-se com a falsa sensação de segurança oferecida pela promessa do raro emprego bem remunerado no qual você está competindo com outra pessoa.

A dor faz parte do fato de estar vivo. A arte é a narrativa de estar vivo. Como o estirão do crescimento de um adolescente, a dor de encarar o vazio onde mora a arte faz parte do negócio, de nossa extensão para nos tornarmos melhor.

Redefinindo a coragem

A coragem nem sempre envolve o heroísmo físico de ver a morte de frente. Nem sempre exige saltos gigantescos dignos de comemoração. Às vezes, a coragem é a disposição de falar a verdade sobre o que vemos e assumir o que dizemos.

Para que haja coragem, é claro que deve haver risco. Não é necessário coragem para abrir a porta da geladeira. Não, a coragem é necessária porque assumir seu ponto de vista traz riscos. Quando você diz a verdade, é como se abrisse uma porta, permitindo que os outros falem com você, diretamente com você, com o seu verdadeiro eu.

Coragem é contarmos nossa história,
e não sermos imunes às críticas.

Brené Brown

Se não emplacar, não é arte

Arte sempre envolve uma colisão com um mercado, uma interação com um beneficiário, um presente dado e um presente recebido.

Você pode planejar, fazer um rascunho e xingar o sistema o dia inteiro, mas se você não emplacar, não terá feito o seu trabalho direito, pois isso envolve *conexão* e generosidade. É totalmente possível que um dia seu *insight* seja descoberto e que mexa com alguém ou faça a diferença. Mas, se você esconder sua contribuição, não poderá ser considerado um artista, pois a arte só se concretiza quando estabelece uma conexão humana.

Não estamos esperando que você nos conte sobre seu caderno cheio de ideias. Em vez disso, conte-nos sobre as conexões que você estabeleceu e o impacto que causou.

O que você faz?

Faz conexões.

Faz a diferença.

Cria confusão.

Deixa um legado.

A economia aboliu a proposta simplista do "faça o que lhe disseram, não corra riscos e terá um sustento na vida". Ganhar a vida agora é mais difícil do que nunca. As alternativas dependem de você.

O homem foi treinado para preferir a opção de estar certo a aprender alguma coisa, para preferir passar na prova a fazer a diferença, e, acima de tudo, para preferir se entrosar com as pessoas certas, as pessoas com poder econômico. Agora é a sua vez de se levantar e se destacar.

A maioria das pessoas não acredita que é capaz de ter iniciativa

Começar um projeto, um *blog*, um artigo na Wikipédia, até mesmo uma viagem familiar. Começar algo, especialmente quando você não está encarregado disso. Evitamos esses atos porque fomos treinados para evitá-los.

Ao mesmo tempo, quase todas as pessoas acreditam que são capazes de editar, dar um *feedback* ou simplesmente criticar.

Isso quer dizer que encontrar pessoas para corrigir seus erros de digitação é fácil. Encontrar alguém para dizer "vá em frente" é quase impossível.

Acho que a falta de artistas não tem muito a ver com a capacidade inata de criar ou começar algo. Acho que tem a ver com acreditar que é possível e aceitável fazer isso. Tivemos essas portas bem abertas durante apenas mais ou menos uma década e a maioria das pessoas foi levada a acreditar que seu emprego era copiar e editar o mundo, e não projetá-lo.

Uma pergunta rápida antes de continuarmos...

Você acha que não precisamos da sua arte ou está com medo de criá-la?

PARTE I

A economia da conexão exige que criemos arte

Oportunidades no meio de tranqueiras

Bem do lado de fora de Harvard Square, na 29 Oxford Street, está o Cruft Lab. Parte do Departamento de Física de Harvard, este é o local onde, há cerca de 100 anos, George Washington Pierce inventou o oscilador de cristal. Sem essa invenção, as estações de rádio nunca teriam sido comercialmente viáveis.

Mas o Cruft Hall é ainda mais importante por dar seu nome a um conceito de importância crucial. "Cruft" é o termo da engenharia para detritos, código de computador inútil, dispositivos quebrados, caixas vazias e tranqueiras com as quais temos de lidar à medida que a tecnologia avança.

Durante décadas, componentes de radares abandonados, placas de circuitos obsoletas e tubos a vácuo ultrapassados começaram a se acumular nos laboratórios e as janelas ficaram bloqueadas, cheias de lixo eletrônico, coisas que costumavam ser importantes, mas que começaram a atrapalhar o caminho.

As revoluções eliminam o que é perfeito e permitem alcançar o impossível.

Elas também nos surpreendem com as tranqueiras.

A arte de seguir em frente está em compreender o que deixar para trás.

O plano mais simples é manter tudo, ater-se ao que deu certo e esconder, principalmente esconder, dos olhos abertos do novo mundo pós-revolucionário. Isso é muito fácil, e se o mundo caminhar de forma lenta o suficiente, talvez você consiga fazer isso com sucesso durante algum tempo.

Não mais. A Era Industrial, aquela que determinou nossa educação, nosso dia de trabalho, nossa economia e nossas expectativas, está morrendo. Está morrendo mais rápido do que a maioria de nós esperava e está causando muito sofrimento, indecisão e medo à medida que vai chegando ao fim.

Estamos cercados de tranqueiras da Era Industrial, pelas expectativas, crenças e pelos padrões de uma era que já acabou.

Bela oportunidade para ser um dos primeiros a limpá-la, a ignorá-la, para ingressar em uma nova morada de uma vez só. Uma vida sem as tranqueiras que atrapalham, uma carreira com foco no que você é capaz de criar, e não voltada para o que se deve copiar.

A sociedade conquistadora

Em 1959, o psicólogo e sociólogo David McClelland publicou uma pesquisa revolucionária sobre por que alguns momentos da história têm um crescimento rápido, enquanto outros não. McClelland estudou a razão pela qual algumas culturas perdem os avanços enquanto outras os aproveitam.

Parece que não é a raça ou o clima, nem mesmo o poder de uma liderança carismática que leva aos grandes avanços. O renascimento, o Vale do Silício ou a explosão cultural na França no final dos anos 1800 são todos avanços técnicos e culturais extraordinários que gostaríamos de repetir. Enquanto a tecnologia pode ser um fator de contribuição, mais do que qualquer outra coisa, a conquista vem de uma cultura que celebra a motivação.

Em países, regiões e períodos nos quais é imperativo criar arte e seguir em frente, as coisas mudam para melhor. Parece óbvio enquanto estou escrevendo isso, mas o elemento correlato ao sucesso sempre parece ser que existem muitas pessoas que *se importam o bastante para desejar o sucesso*.

Usando uma série de testes inteligentes, McClelland e seus colegas avaliaram milhares de pessoas, pedindo que descrevessem seus sonhos do dia a dia e contassem histórias sobre o que esperavam fazer no futuro. E descobriram que o nível de *n*-realização (uma conta simples indicando com que frequência essas histórias indicavam uma necessidade de realização) proporcionou um *insight*

extraordinário a uma série de decisões que as pessoas tomavam na vida profissional.

Um alto nível de n -realização, por exemplo, indicava que a pessoa provavelmente teria uma “memória melhor”, estaria “mais apta a ser voluntária em experimentos psicológicos” e até mesmo a ser “mais resistente à pressão social”. Também indicava que ela se sairia melhor nos jogos de caça-palavras.

Conforme passamos de uma economia industrial que incentiva a conformidade para uma economia conectada que valoriza a conquista, a questão é a seguinte: estamos apoiando essa mudança com uma cultura que nos estimula a sonhar alto? Quais desafios propomos aos nossos realizadores? Quando incentivamos ou exigimos que eles passem da fase dos testes padronizados e guias para leigos e comecem a fazer o trabalho realmente importante?

Mais do que seus pais fizeram

Se me pedissem para fazer um discurso de formatura do ensino médio em 1920, eis o que eu diria:

Parabéns, pessoal! Vocês conseguiram terminar a escola; agora é hora de começar a trabalhar. Arrumem um emprego na General Electric em Schenectady. Ofereçam-se para fazer qualquer trabalho que o chefe mandar. Trabalhem na linha que produz lâmpadas ou na que produz transformadores. Atenham-se a isso; mantenham a cabeça baixa e o nariz nas ferramentas.

É um trabalho bom, estável e bem remunerado. Em 1960, daqui a 40 anos, você se aposentará com uma excelente aposentadoria e terá uma casa pequena já quitada. Ganhará mais dinheiro do que seus pais ganharam plantando milho.

No entanto, se eu fosse convidado 15 ou 20 anos mais tarde, para falar na formatura do ensino médio dos filhos desses formandos, eu diria:

Garotos e garotas, o futuro está aqui e se chama faculdade. Seus pais deram duro para que vocês chegassem até aqui, mas ainda não acabou. Entrem na faculdade e abram suas mentes, aprendam a gerenciar, a organizar, a se tornarem um gerente de nível médio.

Daqui a quatro anos, talvez vocês consigam um emprego para gerenciar os trabalhadores em alguma das empresas "Generals"

— General Dynamics, General Motors ou, claro, General Electric. Essas corporações precisam que vocês as ajudem a organizar suas crescentes forças de trabalho.

É um emprego estável e bem pago também.

Alguns anos depois, meu conselho provavelmente os levaria a uma profissão liberal. O próximo passo seria tornar-se médico ou advogado.

E quando fôssemos alcançados pela época do marketing de massa da televisão, incentivaríamos os jovens a se tornarem publicitários, anunciantes, redatores e executivos de bancos de investimentos — trabalhadores que manipulam ideias e não ferramentas braçais. O trabalho é totalmente abstrato se comparado ao dos avós dessa garotada, mas uma vez mais, é um passo à frente.

O que nos traz aos dias de hoje. Qual é o próximo passo? De fazendeiro a trabalhador, a gerente, a profissional liberal, a intelectual comercial...

Problemas do Primeiro Mundo (Oportunidades do Primeiro Mundo)

As coisas no Primeiro Mundo não são fáceis. O Instagram não estava disponível para Android durante meses. Tive de esperar mais de um minuto para falar com um atendente do suporte técnico. Isso tudo não é justo. E agora a maior indignação: quem mudou minha zona de segurança?

É fácil tornar-se uma paródia de si mesmo, lamentar-se das imperfeições de um mundo quase perfeito que se torna mais perfeito o tempo todo. Finalmente conseguimos que o mundo industrial funcionasse como deveria; encontramos nosso lugar seguro, nossa hipoteca, nossa casa e nosso sonho nos bairros residenciais.

A revolução da conexão tornou mais fácil encontrar o que queremos, realizar nossos desejos e reclamar sobre o que não conseguimos.

Mas também abriu uma porta que jamais havia sido aberta. Com toda a refinada perfeição do mundo privilegiado em que vivemos, tivemos também uma grande oportunidade. A rede permitiu que nos conectássemos uns aos outros e essas conexões são valiosas como qualquer *widget*.

O valor da informação se torna óbvio quando o *TV Guide* (revista com informações sobre programação televisiva) foi vendido por um valor maior que o das próprias redes que publicavam a grade. As informações sobre o conteúdo valiam mais do que o conteúdo em si.

E agora as empresas se dão conta de que o tempo que seus funcionários passam com os clientes (a fidelidade e o entusiasmo decorrentes disso) cria mais valor do que a máquina na fábrica que corta pedaços de aço.

Cada vez mais, nosso sucesso não está em ser o líder do preço baixo, mas em ser o líder de alta confiança.

O desafio do nosso futuro não é garantir que o aquecimento do banco do nosso sedã de US\$60 mil funcione de forma correta; o desafio é aproveitar esse curto período, o momento em que é mais fácil encontrar e aproveitar essa conexão. Enquanto algumas pessoas aprimoram seus sistemas e incrementam as planilhas, um grupo cada vez maior de artistas está ocupado desenvolvendo um trabalho ao qual vale a pena se conectar.

A economia da conexão, ao mesmo tempo em que permite milagres diários, também destrói o valor do que costumava ser a nossa zona de segurança.

Não se preocupe com suas coisas. Preocupe-se em fazer algo significativo.

Primeiro o capitalismo permitiu que os trabalhadores criassem valor...

O açougueiro e o padeiro fizeram um acordo. O açougueiro ganha pão em troca de um pedaço de carne, e ambos se beneficiam. O pão é feito com muito mais eficiência pelo padeiro do que o açougueiro poderia fazer.

Assim, o padeiro fez vários acordos que lhe permitiram comprar um forno melhor. Agora assar o pão está ainda mais eficiente e o benefício para os clientes do padeiro aumentou — mais qualidade por um preço menor.

E assim o capitalismo transformou o mundo. Todos os que negociam se beneficiam e o capital obtido serve para comprar máquinas e melhorar os processos que aumentam a produtividade; e os benefícios continuam.

Então a industrialização aperfeiçoou o modelo capitalista (e destruiu a cultura, substituindo-a por algo mais brilhante)

O capitalismo foi aperfeiçoado, condensado e reiterado até se tornar um monstro.

O industrial não só quer fazer negócios cada vez mais produtivos, melhorando a qualidade e reduzindo os custos, mas também insiste em mudar duas coisas que jamais foram mudadas em larga escala global.

Mudemos a cultura. O industrial é grande, poderoso e lucrativo de tal forma que pode agir como a realeza. Ele não cria normas por meio de decretos reais; faz isso por meio de propaganda e *lobby*, oferecendo uma ótima recompensa a todos os que obedecem a seus desígnios.

Graças aos industriais e seus polpudos lucros, nossa definição de sucesso mudou. A natureza da educação mudou. A maneira como usamos nosso tempo e nossos recursos foi transformada pela propaganda em massa, educação em massa e produção em massa.

O industrial fez *lobby* para construir sua fábrica perto do rio para poder despejar os resíduos poluentes. Abriu as portas para trabalhos repetitivos e a hierarquia entorpecente da gerência de nível médio. Exigiu lugar em todas as mesas — uma voz que interfere na administração do governo, das escolas, da ciência e das organizações espirituais. Mas tudo estava certo, pois a produtividade

que ele criou nos tornou relativamente ricos, alimentou nossos filhos e nos proporcionou assistência médica. A industrialização trouxe hospitais, CD *players* e Egg McMuffin. O que poderia haver de ruim nisso tudo?

A mudança na cultura foi mais além do que o esperado. Depois outra mudança...

Mudemos nossos sonhos. O impacto impressionante de mais de um século de doutrinação cultural é quase indescritível. Abraçamos a propaganda industrial com tal entusiasmo que mudamos a natureza dos nossos sonhos.

Ser humano hoje significa ter mais riqueza, mais saúde e a capacidade de influenciar os outros. Mas significa também uma existência muito diferente daquela que tivemos durante um milênio atrás.

O industrial precisa que você sonhe com a segurança e com os benefícios da observância. O industrial trabalha para lhe vender um ciclo de consumo (o que exige maior observância). E ele se beneficia com o nosso sonho de subir na escada corporativa, na escada *dele*.

O capitalismo é movido pelo fracasso — novas ideias que não conseguimos emplacar ou o fracasso da organização ao ser derrotada pela concorrência. A industrialização busca eliminar o risco do fracasso, manter o *status quo* e fortalecer o poder. “Grande demais para fracassar” é a meta de todo industrial; mas “grande demais para fracassar” significa que o capitalismo já não funciona mais.

Não é pessoal; não pode ser

Depois de quase um século de esforço, o sistema industrial criou a fábrica à prova de trabalhadores.

Não há nenhum problema se a pessoa que prepara sua *pizza* no Domino's ou monta seu *iPhone* na Apple não se importar. O sistema se importa. O sistema mede cada movimento, cada produto, de forma que todos os limites de tolerância sejam respeitados.

Não há nenhum problema se o funcionário do banco não se importar — o verdadeiro trabalho é feito por um caixa eletrônico ou uma planilha. Sistematizamos e mecanizamos todas as etapas de cada processo.

Ao eliminar o “pessoal” da mão de obra da linha de frente, o sistema industrial garante que pode manter a qualidade e usar (cada vez menos) trabalhadores por salários cada vez menores.

Pensando em Pink Slime

Depois que Eldon Roth inventou o Pink Slime, aditivo produzido a partir de “aparas de carne magra sem osso”, a invenção parecia uma jogada óbvia do sistema de produção de carne industrializada. Misture uma substância química refinada (hidróxido de amônio) ao último pedaço de gordura e restos que sobraram depois do abate de uma vaca. Aqueça, mexa, refine novamente e adicione essa mistura (parecida com uma sopa) à carne moída para reduzir o custo ao consumidor.

Esse foi apenas um dos recentes avanços na industrialização dos alimentos. Desde a maneira como as vacas são criadas e alimentadas até o modo como o trabalho é mecanizado e medido, cada etapa do processo é otimizada em termos de velocidade, custo e eficiência. Sem vários desses avanços, teríamos de mudar nosso estilo de vida ou acabaríamos sem alimentos.

A certa altura, no entanto, muitas pessoas decidiram que o Pink Slime era uma ponte muito extensa. Em determinado ponto, os consumidores disseram que não valia a pena economizar alguns centavos se avaliássemos o que estávamos comendo e como era produzido.

A indústria sempre foi aplaudida na corrida para alcançar mais eficiência, mais escalabilidade e mais velocidade. Mas, na verdade, as questões econômicas e éticas dessa inovação industrial não compensam. Não há mais o que agilizar nem baratear na produção

de alimentos industrializados, e desumanizar tudo o que tocamos tem um custo.

A industrialização se espalhou

Agora a mídia está industrializada, sem ninguém na rede que assuma a responsabilidade pelo que é divulgado, com menos vozes independentes, e com uma mesmice previsível para tornar o sistema cada vez mais eficiente.

As religiões organizadas também seguiram esse modelo, assim como os esportes nos grandes momentos. Os industriais poderosos tomam decisões sobre o que leva ao domínio e à estabilidade no longo prazo, em vez de comemorar o risco e o caráter humano. Essas decisões mudam o que assistimos, como vivemos e o que sonhamos.

O modelo industrial de comando e controle e o ato de evitar o fracasso permeiam agora cada canto da cultura.

O macaco adestrado do homem

O ex-ator, ex-comediante e ex-criminoso (por ter ateado fogo ao sofá de Jay Leno) Bobcat Goldthwait escreveu:

Já fui apresentador de *game-show*, marionete falante e brinquedo do McLanche Feliz. Minha atuação foi dublada em tantos idiomas que não sou capaz de enumerar. Recebi cheques gordos dos estúdios e voei pelo mundo inteiro. E era infeliz o tempo todo. Falando sério — ser o macaco adestrado do homem era... horrível. Não tenho ressentimentos disso (realmente não tenho) porque ficou para trás.

Adoro minha vida agora. Mas levei quase 30 anos para chegar até aqui.

O fato de você estar vencendo um jogo não quer dizer que seja um bom jogo.

Instantâneos da Era Industrial: a conformidade é o melhor que podemos fazer?

A Era Industrial que está se desvanecendo aos nossos olhos foi formada em torno da produtividade. A razão disso tudo — do êxodo das fazendas, do crescimento da mídia de massa, e da padronização das escolas, rodovias e do mercado — é que a produção em massa, as peças intercambiáveis e o mercado de massa eram insanamente produtivos.

Coisas simples e feitas à mão, como o pão, foram industrializadas. Era mais barato, rápido e fácil gerar lucro com o pão industrial. Como consequência, a farinha ficou branca, os canais de distribuição foram ampliados e a personalidade do padeiro foi separada de seu pão. Os produtos da marca Wonder Bread são artefatos dessa época, uma representação do poder do sistema, independentemente do resultado.



Em 1919 C.A. Adams, da Harvard University e do U.S. Bureau of Standards, escreveu:

A maioria de nós fala da padronização de forma vaga, normalmente levando em consideração algum aspecto específico

do assunto, mas sem uma percepção completa da abrangência da palavra, da magnitude e importância do assunto, ou de que a cooperação sem a qual a sociedade moderna seria impossível, por sua vez, também seria impossível sem uma grande medida de padronização. *Pode-se quase dizer que o grau de padronização em qualquer nação é uma medida da sua civilização*, com certeza no sentido material da palavra [ênfase acrescentada].

J. Edgar Hoover industrializou o FBI, transformando o cumprimento da lei de uma empresa local e artesanal em uma operação padronizada e sistematizada.

George Anders conta que Hoover (que dirigiu o FBI durante 48 anos) criou uma organização com mais de 8 mil agentes. A lista não tinha nenhuma mulher e incluía menos de 150 homens negros, asiáticos ou latinos. Em uma exibição assombrosa de conformidade hierárquica, Hoover visitou a academia de treinamento do FBI e disse a um dos tenentes que não gostava de ver “cabeças de alfinete” nas fileiras. Então, o FBI abriu os armários de cada novato, mediu o tamanho dos chapéus e expulsou três candidatos porque os chapéus eram menores que 7.

Em 1947, um construtor e empreiteiro de uma empresa familiar inventou o subúrbio moderno. Levittown era uma subdivisão otimizada, industrializada e produzida em massa, um lugar onde casas poderiam ser construídas com eficiência (Levitt & Sons construía 30 casas por dia). A demanda por moradia barata, em massa, com aprovação social incorporada, levou a primeira fase de Levittown a se tornar um tremendo sucesso em menos de dois dias.

A conformidade era mais fácil, mais segura e mais barata do que a diversidade.

Redigir um currículo não é muito difícil. O *layout*, a fonte e a matéria-prima do papel são padronizados.

O propósito do currículo não mudou, mas a maneira como ele é feito sim. Não é raro uma grande empresa receber mais de 2 mil currículos por dia que não serão lidos por uma pessoa, mas sim por um computador.

O computador busca indícios — sinais de conformidade. Você estudou em uma faculdade famosa, trabalhou para uma marca muito conhecida, tem um cargo que corresponde ao que a empresa está procurando?

Há tanta massa, há tantas pessoas, como o sistema poderia processar as massas de outra forma?

A faculdade mudou. Os fundadores de Harvard e Oxford teriam dificuldade em reconhecer as instituições industrializadas que temos atualmente.

Eles não tinham escolha a não ser padronizar e industrializar. Assim que o papel da faculdade passou de escola da divindade e refúgio dos estudiosos para o de última escola da elite e de qualquer pessoa que buscava uma posição de influência, essas instituições tiveram poucas opções a não ser estabelecer um currículo escalável, que pudesse ser industrializado de alguma forma para controlar a demanda.

A faculdade começou como um *universitas magistrorum et scholarium* — uma comunidade de mestres e estudiosos. Um refúgio; um lugar aonde você ia para se perder no meio das ideias, descobrir e pensar, e percorrer um caminho acadêmico.

Hoje é um lugar aonde você vai para trocar uma dívida eterna por horas de crédito, um diploma e talvez um bom emprego. Muitas pessoas observam (em relação ao percentual da população, a frequência na faculdade é 10 vezes maior do que a de algumas gerações passadas) que as universidades não têm escolha a não ser padronizar as exigências para diplomas, testar e avaliar, já que estão

concorrendo para tornar suas faculdades ainda mais famosas por meio de *rankings* artificiais e jogos de futebol.

Todo mundo é um gênio. Mas se você julgar um peixe por sua capacidade de escalar uma árvore, ele passará a vida toda acreditando que é burro.

Albert Einstein

A padronização na era industrial não foi uma escolha. Sem ela, era impossível industrializar.

A originalidade e a arte na era conectada também não são uma escolha. Sem elas, é impossível fazer o trabalho que nos foi atribuído. É impossível se conectar sem a arte.

A antiga zona de segurança morreu. Vida longa à nova zona de segurança.

Sacrifícios diante de Moloch

A mente de Moloch é puro maquinário! Nas veias de Moloch corre dinheiro! Os dedos de Moloch correspondem a 10 exércitos! O peito de Moloch é um dínamo canibal! A orelha de Moloch é um túmulo fumegante!

Allen Ginsberg, "Howl"

O sistema exigiu um preço alto por suas promessas de segurança, garantia e bugigangas. Exigiu que calássemos nossas vozes e aceitássemos sonhar menos e de forma diferente. Trocamos a dívida por um SUV, claro, mas também trocamos por um pensamento independente e pela capacidade de levantar a voz e dizer: "Veja só o que eu fiz."

A nova economia conectada exige sacrifícios diferentes e proporciona um tipo diferente de zona de segurança, na qual não estamos cercados pelo mercado de massa, mas pelo estranho, por alguns poucos que realmente se importam com o que somos capazes de fazer. Essa economia exige que tornemos os logaritmos cada vez mais rápidos — fazendo não só o trabalho de tornar o mesmo *widget* mais rápido e mais barato, mas também o trabalho de conectar, divertir e impressionar com nossos sonhos mais vívidos.

Não é para todos

Estranhos são aquelas pessoas fora da zona normal. A distribuição normal controlou a vida das quatro últimas gerações. Era a curva que definia o mercado de massa, que mostrava onde estava a eficiência do marketing e da manufatura.

Os DVD *players* custam US\$80 porque é mais barato fabricar quando todo mundo quer um. O Walmart entra em uma cidade e a massa compra lá, propiciando uma enorme variedade de produtos e preços mais baixos. O marketing de massa é eficiente.

A internet e a economia da conexão transformam a economia de massa em sua mente. Agora é mais barato e mais eficiente fabricar produtos incríveis e inovadores para os estranhos casos extremos (quem está escutando e falando e quem se importa) do que empurrar outro produto médio para as já sobrecarregadas pessoas medianas do meio da curva.

Melhor prevenir do que remediar

Na Era Industrial, a era da padronização e das peças intercambiáveis, tudo é uma questão de segurança.

O sistema é tão valioso e os processos são tão refinados, que a segurança garante a produtividade e os lucros.

Siga em frente. Continue sendo eficiente. Continue sendo confiável.

Melhor remediar do que prevenir

E esse é o "x" da questão sobre o nosso futuro.

Na Era Industrial, não havia dúvida de que era melhor prevenir do que remediar. Melhor fechar um aeroporto horas antes de a tempestade chegar do que arriscar que um avião ficasse preso em algum lugar.

À medida que o poder e o impacto da Era Industrial atingem seu pico e inevitavelmente encolhem, a segurança não é útil. Podemos ter o máximo possível de segurança e isso não vai gerar crescimento, não vamos aproveitar as vantagens das infinitas conexões que podemos fazer agora e, com certeza, não vamos nos beneficiar. Os representantes de Moloch escolherão alguém mais seguro do que você, pode ter certeza.

Não, o único caminho que restou afasta-se muito da segurança e vai direto ao pesar.

Pesar?

Sim, o pesar da vulnerabilidade, da imprevisibilidade e do fracasso repetido. Aliado à alegria da conexão, aos avanços revolucionários e à humanidade.

A resposta certa

Ele sentiu o corpo inteiro quente e confuso em um momento. Qual era a resposta certa àquela pergunta? Ele já dera duas e Wells ainda ria. Mas Wells *devia* saber a resposta certa já que era o terceiro em gramática.

James Joyce, Um retrato do artista quando jovem

A busca pela resposta certa é a inimiga da arte. A resposta certa pertence aos industriais com a mente voltada para a produtividade, para Taylor e para os seguidores da Administração Científica.

Ícaro foi avisado para não voar muito alto nem muito baixo. Mas qual é a altitude correta? Onde está o mapa, onde está o meio seguro?

A arte não tem uma resposta certa. O melhor que podemos esperar é uma resposta interessante.

Mas é mesmo possível?

Você tem a coisa certa? A capacidade de realizar um trabalho importante, de criar arte, de desafiar o *status quo*? E se for para outras pessoas e não para você?

Malcolm Gladwell relatou que a maioria dos jogadores da NHL (National Hockey League) nasce em janeiro, fevereiro ou março. A razão, ao que parece, é que quando você tem oito anos, ser nove meses mais velho do que as outras crianças é uma grande vantagem. Essa vantagem lhe garante um lugar na equipe que vai viajar, mais tempo no gelo, e ter melhor treinamento, e isso faz sentido. De alguma forma, certos garotos canadenses nasceram para jogar hóquei, se "nascer" significar o país certo e a data de aniversário certa.

Se a sua meta é estar na NHL algum dia, então o seu signo é muito importante.

Felizmente, para o resto de nós (todos nós?), a arte não é apenas possível; é inevitável, se deixarmos acontecer.

Há tantos lugares em que a arte e a conexão são necessárias, tantos caminhos que se abrem, tantas oportunidades, que ninguém fica de fora. Não é uma questão de se ter o que é preciso; é uma questão de escolhermos isso.

Claro que é difícil ignorar a educação recebida durante a vida inteira (e fazer uma lavagem cerebral). Novos hábitos terão de ser criados e serão acompanhados por novas expectativas. Mas a notícia

mais impressionante é que pela primeira vez na história, não importa tanto o lugar onde você nasceu ou o que o seu DNA diz sobre você — a economia da conexão espera que você dê um passo à frente e apenas a resistência poderá detê-lo.

Tenha paciência com tudo o que não foi resolvido no seu coração e tente amar as perguntas.

Rainer Maria Rilke

Esperança, loteria e observância

A esperança é parte essencial da condição humana. Sem ela, murcharíamos e morreríamos.

Mas como criar esperança em uma sociedade industrializada, em uma economia na qual a observância na linha de montagem é a melhor maneira de se alcançar a produtividade? Nossa economia tornou-se uma loteria gigante.

Talvez você seja escolhido para participar do *American Idol*. Talvez você processe alguém e receba uma fortuna inesperada. Talvez você seja aquele que será promovido a sócio como reconhecimento por seu trabalho árduo (mas talvez não).

Comemoramos a lista *Forbes 400*, os mestres do universo e os poucos sortudos que ganharam na loteria corporativa, pois também estamos comemorando em segredo nossas chances de ganhar na loteria. Como a maioria das loterias, este é um jogo de perdedor, com as probabilidades contra nós. O que parece ser uma meritocracia é, na verdade, um jogo manipulado e uma roda da fortuna.

Os comerciantes alimentam a população com um fluxo constante de produtos que aparentemente vale a pena comprar. As emissoras misturam os anúncios com entretenimento e diversão. Sente-se tranquilamente, faça o que lhe pediram e, talvez, um dia, você conseguirá se livrar das dívidas e ser um vencedor.

A alternativa, que é independente da criação da arte, não acontece da noite para o dia. Você não é escolhido, ganha na loteria da arte e, de repente, encontra todas as portas abertas e receptivas à sua visão, generosidade e talento. Não, o compromisso com a arte é o retorno de um hábito antigo, que foi implacavelmente extinto durante muito tempo.

Não podemos de repente sair do emprego e correr para encontrar uma forma de arte que liquidará o próximo pagamento da hipoteca antes da data de vencimento. Criar arte é um hábito, um hábito que praticamos diariamente ou de hora em hora até nos tornarmos bons no que fazemos.

A arte não é uma corrida pela vitória que acontece ao ser escolhido. Nem envolve a observância. A arte na Era Pós-Industrial é um hábito ao longo da vida, um processo gradual que nos permite criar ainda mais arte.

Os ativos que importam

As organizações bem-sucedidas perceberam que não estão mais no negócio de criar *slogans*, fazer anúncios atrativos e otimizar suas cadeias de suprimentos para reduzir os custos.

Os *freelancers* e os microempresários descobriram que realizar um bom trabalho a um preço justo não é mais o suficiente para garantir o sucesso. É mais fácil do que nunca encontrar um bom trabalho.

O que importa agora:

- Confiança;
- Permissão;
- Notoriedade;
- Liderança;
- Histórias que se espalham;
- Caráter humano: conexão, compaixão e humildade.

E o negócio é o seguinte: todos esses seis são resultado do trabalho bem-sucedido dos artistas. Esses ativos não são gerados por estratégias externas, MBAs e memorandos de posicionamento. São o resultado de um trauma interno, de decisões corajosas e da disposição de viver com dignidade.

São uma questão de se destacar e não de se enquadrar, de inventar e não de copiar.

CONFIANÇA E PERMISSÃO. Em um mercado que está aberto a quase todo mundo, as únicas pessoas que ouvimos são aquelas que escolhemos ouvir. A mídia é barata, claro, mas a atenção é filtrada, e é praticamente impossível ser ouvido, a não ser que o consumidor nos dê ouvidos. Quanto mais valiosa for a atenção de alguém, mais difícil é ganhar.

E quem é ouvido?

Por que alguém ouviria o brincalhão, o impostor ou o vendedor agressivo? Não, escolhemos ouvir aqueles em quem confiamos. Fazemos negócios com aqueles que conquistaram nossa atenção, fazemos doações àqueles que conquistaram nossa atenção. Buscamos pessoas que nos contem histórias que repercutam, ouvimos essas histórias e nos envolvemos com essas pessoas ou empresas que nos encantam, nos tranquilizam ou nos surpreendem de maneira positiva.

E todos esses comportamentos são atos de pessoas, não de máquinas. Abraçamos o caráter humano naqueles que estão ao nosso redor, especialmente quando o resto do mundo parece tornar-se mais frio e menos humano. De quem você sentirá saudade? Daquele que você está ouvindo.

NOTORIEDADE. A mesma tendência em relação à arte existe na forma como decidimos quais ideias compartilharemos com nossos amigos e colegas. Ninguém fala do que é chato, previsível ou seguro. Não arriscamos interações para espalhar uma informação sobre algo óbvio ou banal.

O notável é quase sempre algo novo e não testado, recente e arriscado.

LIDERANÇA. A gestão é quase diretamente oposta à liderança. Ela trata de gerar os resultados de ontem, porém de uma forma um pouco mais rápida ou um pouco mais barata. Sabemos como gerenciar o mundo — buscamos incansavelmente cortar custos e limitar a variação, enquanto exaltamos a obediência.

A liderança, no entanto, é um jogo completamente diferente. A liderança coloca o líder em risco. Nenhum manual, nenhum livro de regras, nenhum superlíder a quem apontar o dedo quando as coisas dão errado. Se você perguntar a alguém sobre um livro de regras sobre como liderar, é porque, no fundo, você deseja ser um gestor.

Os líderes são vulneráveis, não controladores, e nos levam a um novo lugar, não ao lugar do barato, rápido, da segurança complacente.

HISTÓRIAS QUE SE ESPALHAM. O próximo ativo que faz a nova economia funcionar é a história que se espalha. Antes da revolução, em um mundo de escolha limitada, o espaço na prateleira tinha grande importância. Você podia comprar do jeito que quisesse na prateleira da loja, ou podia ser o único na lista de candidatos, ou podia usar um contato influente para colocar seu currículo imediatamente nas mãos da pessoa responsável pelas contratações. Em um mundo cheio de opções, no entanto, nenhuma dessas táticas é eficaz. Quem escolhe tem muitas alternativas, há muita confusão, e os recursos escassos são a atenção e a confiança, e não o espaço

na prateleira. A situação é difícil para muitas pessoas, porque a atenção e a confiança devem ser conquistadas, e não compradas.

Algo ainda mais difícil é a mágica da história que repercute. Depois de conquistar a confiança e de o seu trabalho ser reconhecido, apenas uma fração disso é uma mágica que vale a pena difundir. Uma vez mais, essa mágica é o trabalho do artista e não, da máquina corporativa.

O CARÁTER HUMANO. Não adoramos mais o industrial como antes. Ao invés disso, buscamos a originalidade humana e o cuidado. Quando o preço e a disponibilidade não são mais vantajosos o suficiente (porque tudo está disponível e o preço não é mais novidade), somos atraídos pela vulnerabilidade e transparência que nos unem, que transformam o “outro” em um de nós.

Durante muito tempo, as massas ainda clamam pelo barato, pelo óbvio e pela confiança. Mas as pessoas que você tenta liderar, as pessoas que estão ajudando a definir o próximo passo e a fronteira interessante, essas pessoas querem o seu caráter humano, e não os seus descontos.

Todos esses ativos, em um só, proporcionam a base para o gerador da mudança do futuro. E essa pessoa (ou a equipe que ela lidera) não tem escolha, a não ser criar esses ativos com inovação, com uma nova abordagem para um velho problema, com um toque humano, sobre o qual vale a pena falar.

Refrear é parecido com roubar.

Neil Young

Não há nada como o show business

Como dizia a canção de Ethel Merman sobre a infelicidade do trabalhador, eles “são pagos pelo que fazem, mas sem aplausos”.

Não os aplausos dos espectadores do teatro, claro, mas os aplausos que vêm de uma conexão pessoal com alguém que está satisfeito com o trabalhador, encantado com suas decisões e grato pelo seu esforço.

Se você fez o que lhe mandaram fazer, então parece que a mão de obra não lhe pertence. O artesão e o artista dizem: “Aqui está, eu fiz isso”. O trabalhador segue instruções.

A coisa extraordinária sobre a revolução é que ela está transformando a maioria dos negócios em *show business*. Até mesmo projetos não empresariais, desde um projeto escolar a um evento para arrecadar fundos, parecem mais um *show business*.

A venda de um pacote de biscoitos, por exemplo, já não é mais uma simples transação de dinheiro em troca de uma gostosa mordida. A história do biscoito Girl Scout ou da embalagem bonita do biscoito da Tate, ou a surpresa com o biscoito caseiro que não contém glúten feito pela padaria local — isso tudo é *show business*, e não apenas biscoito.

O médico que passa 25% de seu tempo escrevendo artigos, *blogs* ou aparecendo na televisão para contar uma história sobre um novo procedimento, com certeza não está praticando a medicina da maneira como o pai dele faria.

O *concierge* do hotel, o agente de talentos e o mecânico, todos estão descobrindo que ao passarem da execução de uma tarefa para o *show*, da especulação para a conexão, estão agregando muito mais valor do que antes.

Pela primeira vez na história, a maioria de nós tem a chance de decidir o que fazer, o que produzir, e como entregar. A maioria de nós não aproveitará essa oportunidade, mas ela está aí.

A conexão exige mão de obra emocional

Se quer ter acesso à minha atenção, minha gratidão e minha alma, você conseguirá isso pela mão de obra emocional. A última economia foi formada com base no trabalho árduo e não escalável da mão de obra física. *Física* porque envolvia os músculos ou o trabalho repetitivo do nosso intelecto. *Não escalável* porque um pouco mais de esforço significa apenas ganhar um pouco mais. Não escalável porque muito mais esforço era impossível.

Essa economia foi criada com base na arte, a arte criada pela mão de obra emocional, colocando risco, alegria e medo sobre a mesa.

A mão de obra emocional considera que *um pouco mais de mão de obra emocional normalmente vale muito*.

A conexão entre pessoas é sempre o resultado da mão de obra emocional, não da mão de obra física. Os ativos da confiança, liderança e conversa só podem nascer do difícil trabalho de criar a arte pessoal.

Falar é fácil.

A maioria de nós concorda, reconhece a necessidade de criar esses laços por meio do trabalho assustador e canalizador da mão de obra emocional, e então voltar imediatamente para a antiga zona de conforto da mão de obra física e seguir as instruções. Porque isso parece menos arriscado e vem acompanhado da capacidade de negação.

O coração da economia da conexão

Não me interessa quantos amigos você tem no Facebook ou quantos seguidores tem no Twitter. Esses não são amigos nem seguidores de verdade.

Eu me preocupo com quantas pessoas sentirão a sua falta se você não estiver aqui amanhã.

A conexão envolve uma troca complexa de informações, expectativas e cultura. Envolve estarmos abertos aos outros, criando momentos vulneráveis que nos deixam assustados. Exige humanidade e generosidade, e não a reorganização de *bits* digitais.

A troca significa que já não cabe totalmente a nós; é uma parceria, não um anúncio. Quando abrimos mão do controle em prol do resultado de nossas interações, permitimos que os outros se conectem a nós e vice-versa.

A abundância da economia da conexão

Com os dias contados para o final da Era Industrial, estamos buscando os ativos essenciais da economia substituídos por alguma coisa nova. Na verdade, é algo antigo, mas em uma escala enorme.

A Era Industrial girava em torno da escassez. Tudo o que formava nossa cultura, melhorava nossa produtividade e definia nossa vida envolvia a caçada por itens escassos.

A economia da conexão, por outro lado, abraça a abundância. Não, não temos um suprimento inesgotável dos recursos que costumávamos comercializar e cobiçar. Com certeza também não temos tempo de sobra. Porém, temos uma série de opções, uma série de conexões e uma série de conhecimentos.

Conhecemos mais pessoas, temos acesso a mais recursos e podemos aprimorar nossas habilidades de forma mais rápida e elevá-las a um nível mais alto do que antes.

Essa abundância gera duas corridas — uma é para baixo, como o desafio alimentado pela internet de alcançar preços baixos, encontrar mão de obra barata e oferecer mais por menos.

A outra é a corrida ao topo, a oportunidade de ser aquele sem o qual não se consegue viver, de tornar-se um pilar (de quem sentiríamos falta se não aparecesse). A corrida ao topo busca *oferecer mais por menos*. Abrange as paixões estranhas daqueles que têm os recursos para fazer escolhas e recompensa a originalidade, a notoriedade e a arte.

A economia da conexão continua ganhando impulso porque as conexões aumentam, informação gera mais informação e a influência é alcançada por aqueles que criam essa abundância. À medida que aumentam, essas conexões também se tornam mais fáceis, pois qualquer pessoa com talento ou paixão pode alavancar as redes criadas pela conexão para aumentar seu impacto.

Assim como a rede telefônica torna-se mais valiosa quando mais telefones são conectados (a escassez é inimiga do valor em uma rede), a economia da conexão torna-se mais valiosa à medida que a expandimos.

Amigos nos trazem mais amigos. Uma reputação nos dá a oportunidade de criar uma reputação ainda melhor. O acesso à informação nos incentiva a buscar ainda mais informações. As conexões na nossa vida se multiplicam e aumentam de valor. Nossas coisas, por outro lado, ficam mais baratas ao longo do tempo.

A oportunidade de dizer “vá”

Ao mesmo tempo que destruiu o valor do *status quo*, a economia da conexão criou uma oportunidade para qualquer pessoa que escolha se conectar. A conexão não é criada por fábricas caras ou por grandes forças de trabalho; então, a barreira ao avanço individual é destruída. Não se trata do que você conseguiu; trata-se do quão corajoso você está preparado para ser.

As conexões podem ser feitas *on-line* ou *off-line*, e elas têm valor. Em vez de depender de porteiros para bloquear o caminho daqueles sem o diploma certo, os pais certos ou os contatos certos, a economia da conexão funciona de forma horizontal — permitindo que qualquer pessoa se levante e faça uma oferta.

Claro que, na maioria dessas ofertas, grande parte dessa arte é rejeitada. A economia da conexão oferece grande valor àqueles que se conectam, mas isso não significa que a conexão esteja garantida. É valiosa porque é muito escassa. Felizmente, o custo para descobrir o que conectar é mais baixo do que você pode imaginar, e é fácil aproveitar a chance de fazer isso de novo.

Então, mãos à obra.

Fazer menos versus fazer mais

O trabalhador no mundo do trabalho físico busca oportunidades de fazer um pouco menos. Como o trabalho físico raramente diminui, fazer um pouco menos ganhando o mesmo é um grande negócio para aquele que realiza o trabalho, um atalho que vale a pena encontrar.

O trabalho físico gera um esforço para produzir mais, porque temos um limite para mover nossas mãos com rapidez, para preencher somente alguns formulários por hora e atender a um número de ligações por dia. O trabalho físico não cresce em escala porque dedicar mais horas para aumentar a produção é uma tática que não funciona quando o trabalhador não tem mais horas a acrescentar.

No mundo da conexão e da arte, o trabalhador aproveita a oportunidade de fazer um pouco mais, e não um pouco menos. Como a mão de obra emocional é incrivelmente “escalável”, a capacidade de contribuir com um pouco mais é a oportunidade de toda uma vida. “Um pouco mais” faz sentido, pois as ideias se espalham. Um pouco mais faz sentido porque na economia conectada, a informação se espalha e as pessoas se debandam para a arte que significa mais.

Você não precisa de mais atividade, você precisa ir mais a fundo.

A conexão pertence àqueles que
"conseguem"
e não aos que "têm".

O gatinho e o macaco

Quando um gatinho se mete em encrenca, a mãe chega e gentilmente o carrega pelo pescoço, resgatando-o e colocando-o de volta em segurança.

Por outro lado, um macaquinho não tem escolha a não ser se agarrar às costas da mãe se quiser tentar escapar.

Um é resgatado, o outro resgata a si mesmo.

Em japonês, *tariki* é o nome para escolher ser ajudado, buscando uma autoridade superior que o escolha, leve-o adiante e defenda-o. *Tariki* é o gatinho desamparado. *Jiriki*, por sua vez, é a arte da autoridade e de fazer escolhas por conta própria. *Jiriki* é o macaco que salva a si mesmo.

A economia industrial insistiu no *tariki*. Tratou os trabalhadores como gatinhos e repugnou todos aqueles que agregassem inovação ou individualismo ao sistema.

A economia da conexão abre a porta para o *jiriki*.

Escolha a você mesmo

Autoridade?

Você quer autoridade para criar, para ser notado e para fazer a diferença? Você está esperando permissão para se levantar, falar e colocar em prática?

Sinto muito. Não sobrou nenhuma autoridade.

The Oprah Winfrey Show saiu do ar. Ela não pode mais escolhê-lo para participar do programa, pois ele não existe mais.

O YouTube quer que você faça seu próprio *show* agora, mas eles não ligarão para você.

Dick Clark saiu do ar. Ele não poderá fechar um contrato de gravação ou uma apresentação na televisão para você porque já faz tempo que seu programa saiu do ar. O iTunes e uma centena de outros canais querem que você tenha seu próprio *show*, mas também não entrarão em contato com você.

Nem Rodney Dangerfield ou o chefe de programação da Comedy Central. Louis C.K. já provou que não precisa da tirania do empresário — ele mesmo faz esse trabalho. Marc Maron não quis esperar para ser selecionado para o *Saturday Night Live* — começou seu próprio *podcast* e ganhou milhões de ouvintes.

Nosso instinto cultural é esperar ser escolhido. Buscar permissão, autoridade e segurança que vêm de um editor ou de um apresentador de *talk-show* ou até mesmo de um blogueiro que diz, “eu escolho você”.

Ao rejeitar esse impulso e perceber que ninguém vai escolhê-lo — que o Príncipe Encantado escolheu outra casa para a Cinderela — você poderá realmente começar a trabalhar.

O mito de que o CEO (Chief Executive Officer) vai descobri-lo, alimentá-lo e pedir que você almoce com ele não passa de um mito de Hollywood.

Quando você entender que existem problemas esperando para serem resolvidos, quando perceber que você tem todas as ferramentas e todas as permissões de que precisa, então as oportunidades para contribuir surgirão aos montes. A oportunidade não é ter seu currículo selecionado em uma pilha, e sim liderar.

Quando assumimos a responsabilidade e acreditamos fortemente, as portas se abrem. Quando seguramos um microfone e falamos, estamos um passo mais perto de fazer o trabalho que somos capazes de fazer.

Acima de tudo, quando levamos a sério, confrontamos o cérebro reptiliano e realizamos o melhor trabalho, estamos nos tornando os artistas que somos capazes de ser.

Ninguém vai escolher você. Escolha a si mesmo.

Quanta responsabilidade você está disposto a assumir antes de ela ser delegada a você?

A matemática da autosseleção

Todos nós vimos a indústria fonográfica desmoronar. Mesmo que você não seja músico, vale a pena levar em consideração as implicações quando a revolução da conexão permite que um músico ignore o seu selo e escolha a si mesmo.

Segundo Jeff Price da TuneCore, a matemática de antes e depois da revolução na indústria fonográfica parece a seguinte:

Antes da revolução:

Praticamente nenhum músico é escolhido por alguma gravadora, pois é como se eles fossem invisíveis e inexistentes.

Dos escolhidos, 98% fracassam no mercado.

Dos 2% restantes, menos de 0,5% jamais recebe um único cheque pelos *royalties* como resultado da música gravada. Jamais.

Então temos um mundo no qual a probabilidade de ser contratado é praticamente zero e a probabilidade de receber um cheque pelo resultado de suas vendas, mesmo que você tenha um contrato, está ainda mais próxima de zero.

Após a revolução:

Um músico que vende duas (duas!) cópias de uma música no iTunes ganha mais dinheiro do que teria ganhado com o selo de uma gravadora ao vender um CD inteiro por US\$17.

Há mais músicos criando mais músicas, sendo ouvidos por mais pessoas e ganhando mais dinheiro do que antes.

Agora, multiplique por 1 milhão o que aconteceu à música. Faça a mesma conta com relação a consultoria, *coaching* e *design*. Repita a operação para manufatura, palestras e entidades sem fins lucrativos. Aplique a nova matemática a qualquer coisa pela qual você se interesse o bastante em fazer.

É assim que o *depois* parece.

O sonho de outra pessoa

Uma história real: Sarah adora fazer apresentações de teatro musical. Adora a energia de estar no palco, de sentir o momento, o *frisson* de sentir o restante do grupo em sincronia com seus movimentos.

E ainda assim...

E ainda assim Sarah passa 98% do tempo tentando ser escolhida. Vai às seleções de elenco, envia fotos, segue todas as dicas. Depois tem de lidar com a dor da rejeição, de ser maltratada ou de ver suas habilidades não reconhecidas.

Tudo para que ela possa estar em frente ao público certo.

Qual público é o certo? A plateia de críticos e frequentadores do teatro e o resto das autoridades. Afinal, é isso que o teatro musical é. Seu auge é City Center e Broadway, e se ela tiver sorte, Ben Brantley do *Times* vai estar lá, Baryshnikov estará na plateia e os críticos gostarão do *show* e poderão até mencionar algo sobre ela. Tudo para que ela possa fazer isso de novo.

Esse é o sonho de seu agente e o sonho da agência de seleção do elenco, e o sonho do diretor e o sonho do dono do teatro e o sonho do produtor. É um sonho que dá dinheiro àqueles que querem apresentar o próximo *show* e dá poder aos profissionais que aprovam e escolhem alguém.

Mas espere um pouco. A alegria da Sarah está na dança. Está no momento. Sua alegria é criar uma corrente.

Elimine todas as tranqueiras e o que vemos é que praticamente nenhuma parte do trabalho humilhante que ela faz para ser escolhida é necessária. E se ela se apresentasse para o público “errado”? E se ela seguisse a dica de Banksy e levasse sua arte para as ruas? E se ela se apresentasse em salas de aulas e prisões ou para algum público (perdão por usar aspas aqui) “menor”?

Quem decidiu que uma apresentação em locais alternativos para um público alternativo não era dança legítima, não poderia ser arte verdadeira, não criaria alegria, não era real? Quem decidiu que Sarah não poderia ser uma empresária e escolher a si mesma?

As pessoas que escolhem decidiram isso.

Quando Sarah escolhe a si mesma, quando cria sua própria arte de acordo com suas condições, duas coisas acontecem: ela libera sua capacidade de causar impacto, acabando com todas as desculpas entre sua posição atual e a arte que deseja criar. E ela se expõe porque agora cabe a ela decidir se apresentar, e não ao diretor do elenco. É o repertório dela que está sendo julgado, e não o do dramaturgo. E, acima de tudo, cabe a ela escolher o público, e não a um funcionário, vestido de autoridade.

O nascimento da revolução da conexão abriu a porta para esse tipo de possibilidade de escolha. Agora, apenas alguns anos depois da revolução, *é necessário* fazer escolhas.

Nem mesmo uma vez?

Se você passou a vida adaptando-se ao conjunto de normas dos industriais, é fácil convencer a si mesmo de que não tem o necessário para criar arte. Inventar regras não é o seu forte; o seu forte é segui-las. Você não se vê como a pessoa que assume a responsabilidade; pelo contrário, talvez você seja aquele que recebe autoridade.

E então eu perguntaria: "Já recebeu alguma vez?"

Você alguma vez realizou um ato generoso, inesperado? Resolveu um problema de uma maneira nova e interessante? Viu algo que os outros não viram? Falou quando algo precisava ser dito?

Se apenas uma vez você fez uma conexão, preencheu uma lacuna ou fez alguma coisa em relação a algum assunto que lhe importa, então sim, você é um artista. Talvez não o tempo todo ou até mesmo na maior parte do tempo, mas sim, você fez e pode fazer de novo.

Tudo o que resta é descobrir como criar hábitos para que você possa fazer isso com mais frequência.

Pare de tentar colocar meu trabalho redondo no seu buraco quadrado

A Valve é uma empresa de jogos para computadores com tecnologia de ponta, responsável pelo sucesso da plataforma Steam. O futuro depende da contratação de funcionários artistas e corajosos, dispostos a avançar e mudar o atual estágio de evolução.

Para incentivar isso, a Valve reformulou toda a sua cultura corporativa, publicando um famoso manual para funcionários que deixou todas as convenções corporativas de pernas para o ar. Veja o resumo:

E se eu estragar tudo?

Ninguém jamais foi demitido da Valve por cometer erros. Não faria sentido trabalharmos dessa forma. Dar liberdade para errar é uma característica importante da empresa — não poderíamos esperar tanto das pessoas se também as puníssemos pelos erros. Até os erros mais caros ou aqueles que resultam em um grande fracasso público são realmente vistos como uma oportunidade de aprendizado. Sempre podemos corrigir o erro ou oferecer uma compensação.

E ainda assim... Ainda assim, os funcionários da Valve precisam ser tranquilizados, incentivados e persuadidos a melhorar e fazer um trabalho importante. Depois de 100 anos de lavagem cerebral da Era

Industrial e 100 anos de pressão cultural, é difícil fazer os novos funcionários acreditarem de cara em promessas como essas e mais difícil ainda fazer os mais antigos entenderem efetivamente o nível de coragem que a empresa espera.

Em organizações sem fins lucrativos, campanhas políticas e empresas de tecnologia de ponta, essa desconexão ocorre diariamente. Alguém se dá conta de como é importante correr riscos e criar arte, embora os funcionários que acreditam na ilusão de Ícaro lutem com todas as forças para manter o sistema do jeito que costumava ser.

Não tenho nenhuma ilusão de que um pequeno livro vá mudar completamente suas tendências. O que espero é ser capaz de fazer chegar ao seu íntimo o bastante até que você reflita sobre algumas questões difíceis sobre por que não está conseguindo alcançar o que deseja (e por que não está tão feliz quanto gostaria).

A economia da conexão revolucionou o que significa ir ao trabalho. Proporcionou-lhe todas as ferramentas necessárias para que você escolha a si mesmo. E isso não é uma armadilha. É uma oportunidade.

Por que tantos empreendedores têm dislexia e TDAH

Julie Logan da Cass Business School descobriu que os empreendedores têm três vezes mais probabilidade de ter dislexia do que o público em geral. E muitos empreendedores acreditam que o TDAH (Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade) lhes dá vantagem na hora de tornar seus negócios bem-sucedidos.

Não tenho certeza se é pelo fato de que suas diferenças mentais lhes proporcionam uma vantagem de desempenho. Não é como se houvesse um código secreto que apenas os disléxicos conseguem ler. Não, acho que, por causa de suas tendências atípicas, desde o início, ficou claro para eles que teriam menos chances de serem escolhidos. Menos chances de serem os primeiros da classe ou classificados em uma faculdade de renome ou contratados por uma grande corporação, como a P&G, por exemplo. Justamente porque não se encaixavam, restavam-lhes poucas opções a não ser escolherem a si mesmos.

E uma vez que essa escolha é feita, torna-se um hábito.

Não desperdice nenhum momento

A porta para a arte e a conexão está aberta, mas não temos ideia por quanto tempo.

Todos os dias do outro lado da porta são melhores do que um dia deste lado. Cada momento que esperamos, aguardando nosso tempo, esperando a oportunidade perfeita, é um momento desperdiçado e, pior ainda, uma porta que se fecha, que provavelmente não se abrirá de novo durante muito tempo.

Adrienne Rich escreveu, "a porta em si não faz promessas. É apenas uma porta". Atrás dessa porta, porém, encontra-se a conexão e as possibilidades que surgem de ter pessoas dispostas a ouvir o que você tem a dizer, ansiosas para que você faça o que decidiu fazer.

O que é certo sobre essa porta é que a frustração que você sente em relação à morte da economia industrial só vai aumentar, e a conexão e a arte oferecem um caminho que é, no mínimo, mais interessante.

O que quero dizer com “conexão”

Deixada de lado com todo o alvoroço em torno dos vídeos do YouTube, das opções “Curtir”, com o número de amigos nas redes sociais e como conseguir uma barriga tanquinho à base de dietas, está a verdade sobre a internet: ela está começando a oferecer algo que as pessoas não se cansam de aproveitar.

Quando uma rua tem duas ou três pizzarias, fica muito mais difícil vender *pizza*. A fome não diminui (felizmente). Mas e a conexão? Somos insaciáveis quando se trata de manter contato.

Não é fácil satisfazer nossa necessidade humana básica de ser compreendido, respeitado e de fazer falta quando vamos embora. Como resultado, quando uma verdadeira conexão é oferecida, ela normalmente é aceita.

Não temos problemas em concordar sobre as definições dos padrões de qualidade dos dispositivos mecânicos, as exigências de tolerância dos componentes de máquinas ou o modo de medir a distorção de um amplificador ou a eficiência de um tipo de filtro de água. Porém, não encontramos uma boa maneira de medir a conexão ou nem mesmo de falar sobre ela. Como a conexão é um elemento essencial da arte, vale a pena gastar um ou dois minutos para explorar esse conceito essencial, mas enganoso.

Conexão começa com dignidade.

Estamos cercados de pessoas que nos servem. Comissários de bordo, garçons, manobristas, varredores de rua, a pessoa atrás do balcão do correio. Cada uma delas nos atende em troca de um pagamento.

E o mundo anda tão rápido, somos muito mimados, as passagens aéreas custam tão caro, estamos tão ocupados e temos um dia tão ruim que... é fácil ignorá-las. É fácil tratar as pessoas como se fossem invisíveis, contanto que consigamos o que queremos.

Se a fila está grande ou os preços estão muito altos, ou o recepcionista não sabe onde nos colocar porque o hotel está cheio, é fácil ter um ataque de nervos, afastarmo-nos da interação e, pior ainda, da pessoa que tentava nos ajudar.

A alternativa é uma interação que cria uma conexão em vez de destruí-la. Onde está o "olho no olho"? Onde está a dignidade que vem de reconhecer o próximo?

Quando humanizamos a pessoa que está do outro lado do balcão, do telefone ou da internet, concedemos a ela algo precioso — a pessoalidade. Quando tratamos as pessoas ao nosso redor com dignidade, criamos uma plataforma completamente diferente para as palavras que pronunciamos e os planos que fazemos.

É impossível estabelecermos uma conexão com um dispositivo ou um robô. Vale muito mais a pena conectar-se a uma pessoa, alguém a quem possamos conferir a dignidade que ela merece.

A industrialização destrói a si mesma quando recusa a dignidade

Cem anos de fé no sistema industrial mudaram nossa cultura. Mas agora, à medida que as recompensas financeiras do sistema industrial diminuem, muitas pessoas estão percebendo que o negócio era amargo.

Quando preenchemos um cheque para caridade em vez de olhar nos olhos do necessitado, ajudamos as necessidades físicas, mas ignoramos seu caráter humano. Quando exigimos que os trabalhadores entrem em uma corrida para enfrentar qualquer país disposto a trabalhar mais rápido e de forma mais robótica, arrancamos algo das pessoas que trabalham conosco. E quando encolhemos os ombros e suplicamos por Ayn Rand ou a mão invisível do mercado, estamos trocando nosso caráter humano por algo extra na garagem ou para ampliar nossa casa.

Se o objetivo deste jogo fosse conseguir o maior número de coisas gastando o mínimo possível, não haveria nenhum problema com isso. Porém, o artista entende que um jogo diferente está sendo jogado, um jogo cujo foco é a conexão. O lugar seguro não é uma sinecura pela qual recebemos um bom salário do industrial. Isso está acabando rapidamente. O novo lugar seguro nos obriga a olhar nos olhos dos outros e enxergá-los, realmente enxergá-los.

Conexão é resultado da arte

Quanta conexão você andou fazendo? Essa é uma forma de medir se o trabalho que você realizou fez diferença ou não.

Quando você faz um comentário atrevido em uma reunião, quantas pessoas são capazes de complementá-lo, respondê-lo ou aceitá-lo?

Ao criar um vídeo, um aplicativo ou uma ideia que se espalha de boca em boca, você estabelece uma ponte que nos une.

Quando mais pessoas visitam a barraca com produtos da sua fazenda porque não se cansam de ver como você e sua equipe estão envolvidos, você traz entusiasmo e camaradagem a um lugar onde isso não costumava existir.

O tédio e a segurança raramente levam à conexão — ela só ocorre quando há autoafirmação do caráter humano. Se não há conexão, se os elos não são criados, então a arte não acontece.

A perversa ironia do argumento

As pessoas pegam os livros de negócios (como este) e buscam um mapa. Prestam atenção na escola porque querem ter certeza: de uma boa nota, de um bom emprego e de uma boa carreira. Transformamos a escola considerada como um lugar de pesquisa em uma instalação otimizada para atingir os padrões determinados. Isso é algo que a era industrial nos ensinou — que há respostas e você precisa das respostas para poder ser bem-sucedido. Memorize as respostas suficientes e pronto.

A economia da conexão pede que você vire tudo isso de cabeça para baixo, para não querer, não precisar ou não buscar um mapa. Seu instinto de busca por uma sinecura (aquilo que era uma zona de segurança e agora é apenas uma zona de conforto) é prova de que você sofreu uma lavagem cerebral.

A lavagem cerebral é sutil: não muda nossa necessidade humana básica de segurança. Na verdade, usa essa necessidade para nos convencer de que o lugar seguro (a zona de conforto) é onde fazemos o que sabemos e o que nos mandam fazer.

Sempre que você sentir o impulso em direção à observância e à obediência, sinta o que ele realmente é — uma lembrança do modo como você foi treinado, não uma abordagem sensata ou racional para a oportunidade que está à sua frente.

Então aqui está um livro que em vez de lhe apresentar um mapa (o que os livros de negócios deveriam fazer), recusa-se a fazer isso.

A coisa mais racional é o trabalho irracional da arte. Busque perguntas, e não respostas.

A economia não está quebrada; está diferente

O fluxo da economia da conexão é muito diferente, e nossas medidas tradicionais de valor e produtividade podem nos enganar. Pior ainda, os bons empregos que eram a espinha dorsal da nossa cultura (empregos estáveis em escritórios onde o respeito e o salário alto eram acompanhados de credenciais e obediência) estão desaparecendo rapidamente, deixando angústia em seu rastro.

Pergunte a um médico o que aconteceu com sua profissão nos últimos 10 anos ou visite uma fábrica vazia que ficava no final da rua e foi transferida para um local onde há mão de obra mais barata...

Será que realmente conseguimos produzir objetos mais brilhantes para satisfazer uma população cada vez maior? Podemos dar às pessoas que já têm coisas demais ainda mais prazer, oferecendo-lhes ainda mais coisas?

A economia na qual vivemos atualmente é muito diferente daquela em que nossos pais cresceram. Temos um excedente de opções, um excedente de qualidade, um excedente de entretenimento para escolher. Temos lojas enormes, espaços enormes para armazenamento e dívidas imensas.

Mas ainda assim somos solitários. E ainda assim ficamos entediados.

A economia da conexão funciona porque seu foco está no solitário e no entediado. Funciona porque inclui a pessoa, e não a multidão; o estranho, e não o normal.

A economia da conexão gira em torno de um eixo, o artista sem o qual não conseguimos viver, ou seja, a pessoa que escolhe fazer um trabalho importante; pois sem isso, por que se conectar?

Lutando contra o torpor

É totalmente possível usar a produtividade da nossa economia para tentar nos proteger da dor da incerteza. Podemos exigir que nossos políticos façam um trabalho regular como se estivessem em um ambiente de fábrica e podemos gritar por um salário justo em troca de nossa mão de obra entorpecida. Podemos lutar para voltar a trocar dinheiro por entorpecimento.

A melhor parte de ser humano não procura o entorpecimento. E hoje, neste momento, nossa economia nos recompensa por sermos artistas, já não mais hipnotizados, não mais subalternos, não mais isolados.

Temos a oportunidade de recuar se assim o desejarmos. Podemos tentar escorar indústrias que estão fracassando, legislar e consolidar nosso caminho em relação à ideia de um dia de trabalho por um dia de salário.

Ou podemos escolher um caminho diferente, onde deliberadamente nos expomos à insegurança aparente e ao risco da mão de obra emocional, de criar avanços revolucionários em vez de reduzir o preço daquilo que é banal em nome da segurança.

Ser você mesmo em um mundo que
está constantemente tentando

transformá-lo em outra coisa é a maior conquista.

Ralph Waldo Emerson

A comichão

Evoluímos para desejar segurança. Buscamos segurança. Queremos um esconderijo, um futuro seguro, algo em que possamos confiar.

E mesmo assim.

E mesmo assim a comichão reaparece. A comichão de provocar, arriscar ou de se levantar. A comichão de testar, incitar e de se destacar.

Para alguns, a comichão não é nada além de um leve zumbido, algo que causa desconforto em um dia tranquilo. Para outros, a comichão começa de forma tão forte que acaba surpreendendo-os, controlando o dia e colocando suas almas em risco.

A comichão sempre existiu, claro. Existe há gerações, provocando Copérnico e Biko, King e Gandhi. Ela é responsável por nossas invenções e descobertas e por nossos fracassos épicos. A comichão nos levou à guerra e à eletricidade, a Ionesco e a Zander.

Para a maioria de nós, na maior parte do tempo, a comichão é algo oculto. Culturalmente, aprendemos a evitá-la, a sermos sensatos, a mantermos o foco e a planejar para um futuro incerto. Consiga o que você é capaz de conseguir, proteja suas conquistas e mantenha a cabeça baixa.

Recentemente, contudo, nossa economia se alinhou com o instinto humano de ver o que acontece. Faça uma lista daqueles que buscamos, de quem pagamos bem, de quem consegue atingir suas metas, de quem consegue atrair nossa atenção e fazer as coisas.

Esses são os artistas que nunca sabem o que dará certo, que fazem algo e veem o que acontece.

Veja o que acontece. Pode ser incerto, mas vale a pena.

Quem nos ensinará a ter bravura?

Não há muita polêmica sobre ensinar a ler, soletrar ou fazer cálculos. Pressupõe-se que devemos ter sistemas para estabelecer comportamentos e normas culturais, e transmitir o conhecimento que adquirimos para as futuras gerações.

Mas quem está preocupado em criar uma nova geração de artistas valentes? Valentes porque os artistas dão saltos, valentes porque os artistas erram — a disposição de errar e depois fazer tudo de novo é o custo de criar arte e, para alguns, torna-se parte da razão de criar arte.

Será que estamos evitando esse trabalho vital porque é difícil ensinar ou ainda, mais provavelmente, porque os industriais que controlavam nosso sistema preferiam que fôssemos amáveis?

Lavagem cerebral desde a mais tenra idade

A ideia de que uma organização consegue ensinar qualquer coisa é relativamente nova.

Tradicionalmente, a sociedade pressupunha que artistas, cantores, artesãos, escritores, cientistas e alquimistas encontrariam a sua vocação, depois encontrariam um mentor, e *então* aprenderiam o seu ofício. Era absurdo pensar que você podia conhecer alguém na rua, ensiná-lo a fazer ciência ou a cantar, e insistir nesse ensinamento durante algum tempo até que a pessoa ficasse entusiasmada.

Agora que encontramos uma solução industrial para o ensino em massa, levamos a nós mesmos a acreditar que a única coisa que pode ser ensinada é a maneira de alcançar uma pontuação alta no SAT (teste de avaliação de conhecimento exigido para entrar no ensino superior nos Estados Unidos).

Não deveríamos acreditar nisso.

Podemos ensinar as pessoas a se comprometerem, a superar o medo, a negociar de forma transparente, a começar e planejar um curso.

Podemos ensinar as pessoas a desejar aprender durante toda a vida, a se expressar e a inovar.

E também muito importante, é vital reconhecer que podemos *desensinar* valentia, criatividade e iniciativa. Foi o que fizemos.

A escola tornou-se um sistema industrializado, operando em grande escala, com subprodutos importantes, incluindo a destruição de várias atitudes e emoções em torno das quais gostaríamos de formar nossa cultura.

Para acumular o máximo de dados que podem ser testados em cada geração de crianças, nós as forçamos a serem zumbis obedientes e competitivos.

O que é arte?

A arte conceitual é uma ideia nova, com cerca de 50 anos. Claro que, no fundo, todas as peças, poemas e organizações não são nada mais do que arte conceitual. O conceito é o ponto, e não o ofício.

Contudo, a arte conceitual vai muito além de pincéis, formões ou o que costumávamos considerar talento. A pintura tornou-se um pequeno *show* à parte agora que o futuro de toda a economia é um projeto de arte. Ao separar o ofício da arte, alcançamos mais compreensão do que arte significa para nós. Ao mesmo tempo, deixamos bem claro que aqueles sem habilidades motoras refinadas podem escolher ser artistas.

Quando Beckett publicou pela primeira vez a peça conceitual *Esperando Godot*, deixou muitas pessoas confusas. Uma peça na qual não acontece muita coisa, encenada em um local que aparentemente foi montado em apenas uma tarde. Isso é uma peça?

Sol LeWitt tem arte nas paredes das galerias do mundo inteiro, mas provavelmente não foi pintada por ele mesmo. Sol inventou regras, algoritmos e instruções, e o ofício de pintar seu trabalho diretamente na parede é realizado por um pintor anônimo. Passar um tempo olhando a obra de Sol LeWitt é entender sua arte, e não admirar seu trabalho com os pincéis.

John Cage criou um alvoroço com seu trabalho silencioso, 4'33", que provocou confusão e desdém, mas uma vez mais, poucos diriam

que Cage não é um artista.

Arte, ao que parece, é algo feito por um artista.

E um artista é alguém que faz algo pela primeira vez, algo humano, algo que emociona o outro. Como explicou Lewis Hyde em *A dádiva* (Civilização Brasileira, 2010) é a conexão do espírito e dos sonhos que transforma o trabalho de uma pessoa em arte. Você recebe a dádiva de Picasso toda vez que vê um de seus quadros — sua ideia, sua emoção pertencem a você, aproveite.

Não é arte se o mundo (ou pelo menos uma parte muito pequena dele) não for transformado de algum modo. E não é arte se não for generosa. E acima de tudo, não é arte se não houver riscos.

O risco não é o risco do fracasso financeiro (embora possa ser parte dele). Não, é o risco da rejeição. Da perplexidade. Do êxtase.

A arte exige que o artista seja cuidadoso, bastante cuidadoso, para fazer algo quando sabe que pode dar errado.

Hoje, em face da maior revolução do nosso tempo, somos todos artistas. Ou pelo menos todos temos a oportunidade de ser artista. A única coisa que nos detém somos nós mesmos.

Você não está cansado de fingir que não é capaz de fazer a diferença?

Os componentes da arte

Arte é pessoal.

Arte não é testada.

Arte pretende conectar.

Pessoal porque deve refletir o artista. Algo no qual o artista acredita ou quer dizer, fazer ou mudar.

Não testada porque é original. A segunda vez é na melhor das hipóteses uma performance.

E *pretende conectar* porque a arte não compartilhada é invulnerável, egoísta e, em última análise, inútil. Se o seu trabalho não pode falhar porque jamais foi concebido para conectar, então eu digo com muito respeito que talvez você tenha se divertido criando algo bonito, mas isso não é arte. Assim como você não pode ter princípio se não tiver fim, não poderá ter a luz brilhante de um sucesso artístico sem o risco apavorante do fracasso em se conectar.

A arte agora é parte do mundo produtivo

Um gueto que costumávamos reservar para os artistas era a ideia de que eles criavam itens de luxo, diversão e objetos que não tinham nada a ver com produtividade ou utilidade.

Acho que era conveniente, porém errado, mesmo há 50 anos. Thomas Edison era monopolista (e artista). A devoção servil de Henry Ford ao seu conceito de peças intercambiáveis e produção em massa foi tanto um projeto de arte quanto uma oportunidade de ganhar dinheiro. Madame Curie dedicou sua vida a fazer a arte da ciência verdadeira. E é impossível escutar Martin Luther King Jr. fazer um discurso sem reconhecer a verdadeira arte (e a paixão) que levou para seu povo.

Os capitalistas de risco nunca escolhem os pretensos empreendedores que apenas querem trocar de trabalho. Procuram um CEO que esteja envolvido no nível humano, que escolheu esta jornada porque é o melhor (e possivelmente o único) caminho para falar, liderar e se conectar. Sendo assim, claro que estamos falando de arte e de artistas. (A rede de sanduíches Subway, por sua vez, é enfadonha de propósito.)

Enquanto os solistas e os empreendedores de verdade assumem a pressão, observamos que falta o mesmo comportamento (muito procurado) em empresas e organizações sem fins lucrativos também. Considere a enfermeira que transforma o andar do hospital onde trabalha ou o mecânico que faz um esforço extra e que traz

mais clientes de volta. Não, nem todas as organizações conseguem isso. A maioria ainda está presa avaliando o que deu errado.

Em outro livro, chamei a pessoa sem a qual não conseguimos viver de elemento indispensável — a pedra angular de um projeto, a pessoa que assume a responsabilidade, aquela de quem sentiríamos falta se fosse embora.

O artista é, quase com certeza, um elemento indispensável, mas incluo outra dimensão aqui — parece que gastar mão de obra emocional, trabalhar sem um mapa e dirigir no escuro envolve enfrentar o medo e conviver com a dor da vulnerabilidade. O artista alcança um relaxamento com essas emoções e, em vez de se debater, dança com elas.

O elemento indispensável se conecta como consequência da natureza imprescindível da sua contribuição. O artista, por outro lado, conecta-se porque arte é isso. O artista toca parte do que significa ser realmente humano e faz esse trabalho constantemente.

O convite para criar arte é precioso.
Ignorá-lo é um convite ao desespero.

A dor da mão de obra emocional

Poucas pessoas concordariam com a ideia de que o trabalho árduo com uma picareta, uma pá ou um bisturi deva ser recompensado. É cansativo, difícil e arriscado.

A mão de obra emocional é a que está em elevada demanda hoje em dia. Não o trabalho cansativo de ficar sob o sol, mas o trabalho assustador de enfrentar nossas sombras. Por que ser vulnerável se isso nos machuca tanto?

Se a meta é causar impacto e ser valorizado por nossa contribuição, a oportunidade é abraçar essas tarefas laboriosas que são tão fáceis de evitar. Ao mesmo tempo, faz sentido procurar atalhos para melhorar nossa produtividade, o trabalho emocional que precisa ser feito não oferece nenhum atalho. Enquanto faz parte da natureza humana pedir uma garantia de que nosso trabalho será recompensado, o trabalho emocional que precisa ser feito não oferece nenhuma garantia. É exatamente por isso que, apesar de emocional, o chamamos de trabalho.

Você vai se empenhar para fazer seu trabalho, e seu trabalho é enfrentar as coisas que o assustam.

A alegria da mão de obra emocional

Fomos seduzidos. Seduzidos a evitar (e temer) a arte.

Aceitamos a estridente banalidade da mesmice, da observância, de ficar sentado em um cubículo ou de engolir nosso orgulho em uma reunião. Chamamos isso de trabalho, e aprendemos a ficar de boca fechada, pois é nossa obrigação.

Porém, quando surge o medo da arte, de repente entramos em pânico e fugimos. O que acontece quando enfrentamos o medo? O que acontece quando percebemos que fazer um trabalho emocional é tão humano quanto (se não mais do que) o trabalho físico que aceitamos como parte do acordo?

Fazer esse tipo muito diferente de trabalho árduo é emocionante. É a oportunidade de fazer somente o que os humanos são capazes de fazer, e de cada vez fazer isso de uma maneira diferente.

É assim que você deveria ser. Um artista. Fazendo o trabalho extremamente difícil da conexão.

A armadilha do erro de digitação

Deixe-me exemplificar quão penetrante é a mentalidade industrial.

Se eu lhe mostrar um panfleto político ou um *post* em um *blog* ou um produto novo incrível com um texto que contém um erro de digitação, qual é sua primeira reação?

Se tudo o que você conseguir dizer for “está faltando um *r* no segundo parágrafo”, você renegou seu lado humano para se tornar um corretor ortográfico.

A observância acima da inspiração.

Claro que sou a favor de acabarmos com os erros de digitação. Mas primeiro, vamos fazer a diferença.

Corrigir é legal, mas é melhor ser interessante.

A linha invisível na areia

É lógico que não está na areia, está na nossa mente. Um lado da linha diz “sou artista, não tenho problema com a dor, estou comprometido com a estratégia, vou causar um alvoroço”. O outro lado diz “quero me esconder”.

Acredito que a linha é uma ferramenta essencial — ela nos dá firmeza e permite descobrir qual será o próximo passo (e nos ajuda a chegar lá).

Se sua tendência for esconder-se, então criar arte sempre parecerá uma meta ilusória, um desvio temporário. Por outro lado, uma vez que você atravesse a fronteira e aceite viver essa vida, a única maneira de lidar com a arte será criar mais arte.

Pensar sobre a linha o incomoda? Espero que sim. Esse é o primeiro passo para cruzá-la.

Não consegui fazer isso

Minha amiga Joss tem um currículo impecável. Ocupou altos cargos na área de marketing em algumas empresas muito renomadas. E agora, como muitas pessoas, está buscando algo novo, um emprego que a ajude a usar suas habilidades para fazer a diferença. E agora, como muitas pessoas, está se sentindo frustrada com a dificuldade de encontrar um emprego que se pareça com sua última colocação.

Fizemos uma lavagem cerebral durante algumas horas e compartilhamos algumas abordagens que ela poderia usar para alavancar sua busca, para ganhar a confiança e o respeito das pessoas do setor que talvez queiram contratá-la. Ela disse: "Esse caminho está fora da minha zona de conforto."

A linha invisível, bem em frente a nós dois. Ela havia dito algo tão verdadeiro, tão relevante, que eu realmente engasguei.

Expliquei que ela já havia explorado todas as coisas que estavam *dentro* da sua zona de conforto e, em um mercado competitivo, ela tinha de expandir as fronteiras de como se tornar interessante para o mercado. Ela não pediu que a economia mudasse, mas mudou.

É com isso que lutamos todos os dias. A intersecção do conforto, perigo e segurança. O ato de alcançar um equilíbrio entre a vulnerabilidade e a vergonha. A oportunidade (ou o risco) de criar arte. A disposição de assumir a responsabilidade por se importar o bastante em fazer a diferença e ter um ponto de vista.

Mudar sua zona de conforto quando a zona de segurança muda não é fácil, mas é melhor do que ser uma vítima.

Conexão gera mudança

Todo mundo com quem você interage mudou para sempre.

As únicas perguntas são:

Como eles serão diferentes? e

Quão diferentes eles serão?

O autor Michael Schrage quer lhe perguntar: "Quem você quer que seus clientes se tornem?"

À primeira vista isso parece uma pergunta ridícula. Seus clientes são seus clientes. Seus colegas de trabalho são seus colegas de trabalho.

Isso não é verdade. A conexão gera mudanças. A não ser que você esteja vendendo uma *commodity*, as interações que você tem com o mercado mudam o mercado. A Zappos transformou seus clientes em pessoas que exigem um nível mais alto de serviço para ficarem satisfeitas. A Amazon transformou seus clientes em pessoas que estão cansadas das lojas *on-line* que não funcionam tão bem ou tão rápido. Henry Ford transformou seus clientes em motoristas.

Quando você decepciona alguém (ou supera suas expectativas), essa interação dará um colorido a todas as interações que a pessoa terá amanhã e no próximo ano.

Fala-se da Apple mais do que de qualquer outra empresa por uma razão muito simples: ela tem grandes aspirações para quem ela quer que seus clientes se tornem, e proporciona isso a eles.

Quem seus clientes se tornarão depois de interagir com você?
Quem você se tornará como consequência disso?

O industrial não pensa muito sobre interações ou mudanças. Seu foco está em atender a necessidade atual no mais alto nível. O artista, no entanto, está obcecado com a conexão e, portanto, com a mudança. Você não é a mesma pessoa que era um ano atrás. Você está mais cético? Mais habilidoso? Quem você se tornou?

Há inúmeros caminhos disponíveis para cada um de nós, e mais disponíveis ainda para aqueles a quem tentamos atender. Responder de forma honesta à pergunta de Schrage lhe dá a oportunidade de descrever a mudança que você deseja ver no mundo. Não na escala industrial de Henry Ford, é claro. Claro que não, mas mesmo que você se conecte com meia dúzia de pessoas, ainda assim provocará uma mudança nelas.

Mudá-las como? Quem você quer que elas se tornem?

Gostaria que você se tornasse um artista. Para fazer conexões que fossem importantes. Essa é a minha missão.

A conexão não torna o “jogo curto”

Não espere aplausos. Aceite os aplausos, por favor.

Mas quando você *espera* aplauso, quando faz seu trabalho para receber aplausos (e por causa deles), você se vende por pouco. Quando seu trabalho depende de algo fora de seu controle, você abriu mão de parte da sua arte. Se o seu trabalho for preenchido com a esperança e a expectativa do aplauso, não será mais seu trabalho — a dependência da aprovação nesse momento o corrompeu, transformou-o em um processo no qual você está lutando para receber ainda mais aprovação.

Isso é complicado, então tenha paciência comigo.

Há uma grande diferença entre o simples prazer de um aplauso imediato e o impacto duradouro da verdadeira conexão. É fácil comercializar e manipular à sua maneira o sorriso rápido ou a ovação de pé obrigatória em um teatro da Broadway.

O mais difícil é fazer o trabalho menos gratificante de ficar no lugar de alguém, de mudarem a conversa e de sentirem sua falta quando você vai embora.

Quem decide se o seu trabalho é bom? Quando você está na melhor forma, *você* faz. Se o trabalho não cumprir o seu propósito, se o pote que você fez vazar ou se o martelo que você forjou quebrar, então você deverá aprender a fazer melhor. O propósito da sua arte é conectar, assim como a finalidade do martelo é bater no prego.

Mas não culpamos o prego por quebrar o martelo ou a água por vazar do pote. Se o público não gostar desse trabalho o suficiente para se conectar, haverá um desencontro. Talvez esse seja o trabalho errado para o grupo errado. Não tente consertar isso esperando uma rápida ovação. Conserte isso indo mais fundo. "Aqui está; está pronto".

Se estiver pronto, os aplausos, os agradecimentos, a gratidão serão algo mais. Algo extra e não parte do que você criou. Se você tocar uma música bonita para duas ou para mil pessoas, será a mesma música, e a quantidade de agradecimentos recebidos não fará parte da música.

A conexão que surge depois de a arte ser apreciada dura muito mais tempo do que o aplauso poderia durar e abre a porta para que você trabalhe a fim de criar ainda mais conexão, em vez de buscar repetir a emoção evanescente de uma ovação.

Todo mundo é solitário. Conecte-se.

PARTE II

Mitos, propaganda e kamiwaza

Os mitos e sonhos surgem do mesmo lugar...

Um mito é o sonho da sociedade.

Joseph Campbell

Apenas um mito

De onde surgem os mitos? Será que eles têm algum significado?

Por que continuamos falando de Hércules, Thor e Ronald Reagan? Por que as histórias de Zeus, Moisés e Martin Luther King Jr. são tão vibrantes?

Quando falamos de Mahatma Gandhi ou Steve Jobs, estamos falando sobre pessoas da vida real ou sobre as ideias delas?

Joseph Campbell (ele próprio uma figura mitológica) explicou bem isso. Os mitos não tratam de deuses (reais ou imaginários). *Tratam de nós mesmos*. Tratam dos seres humanos que agem como humanos, mas fazem isso vestindo os mantos dos deuses, de figuras lendárias. Os mitos ressaltam o melhor de nós (e às vezes o pior). Essas histórias não se espalham porque um rei ou um déspota insiste em que devemos escutá-los e recordá-los. Não, nós nos envolvemos, nos lembramos e multiplicamos os mitos porque são nossas pessoas preferidas, o melhor possível de nós mesmos.

Os mitos não são mitos de verdade. São espelhos, caminhos a percorrer e barreiras a superar. A parte esquecida da história original de Ícaro era um poderoso talismã, um lembrete para evitar que nos vendamos por tão pouco, um lembrete para honrar as oportunidades diante de nós.

O chalé, o castelo e a catedral

Campbell explica que os mitos e os folclores antigos surgem de três lugares. Do chalé onde buscávamos histórias folclóricas para divertir as crianças — Paul Bunyan e David Curhan. Os mitos eternos surgem do castelo (governo, realeza, defesa) e da catedral (religiões organizadas). Esses mitos foram criados para elevar, incentivar o patriotismo e a obediência e, claro, o heroísmo.

Os mitos antigos giram em torno de antigas fontes de poder. Exaltam reis e generais, padres e chefes tribais.

Os mitos dos nossos pais, no entanto, vieram de um lugar muito diferente. Para eles, foram a ameaça da aniquilação vinda do Kremlin, a grande promessa da faculdade e o poder lendário da corporação que criaram as histórias que nos contavam. Essas novas fontes de poder (e de risco) levaram a um conjunto diferente de mitos modernos. Contamos histórias sobre um tipo diferente de resultado industrial, mitos sobre como se enquadrar e obedecer e não se tornar muito insolente.

E esses mitos repercutiram em nossos pais (e também em nós) porque nos fizeram sentir como se houvesse um caminho a seguir. Ecoaram porque a sociedade refletiu os mitos modernos ao mesmo tempo em que os compeliu. Os mitos do funcionário da empresa, do garoto da faculdade, do atleta e da dona de casa feliz foram engolidos. Víamos nesses mitos os sonhos que a sociedade tinha para nós, e fizemos desses os nossos sonhos.

Na verdade, eles eram a nossa fé. Acreditamos na promessa e aceitamos a oferta do industrial. “Faremos isso se você nos der aquilo”. É por isso que Betty Friedan e George Carlin eram uma grande ameaça. Tinham a coragem de desafiar a fé moderna do regime industrial.

Em uma geração, os mitos homéricos de coragem e valentia foram superados pelos prosaicos mitos covardes da série *Leave It to Beaver* e Archie Bunker. Claro, ainda havia super-heróis nas histórias em quadrinhos escondidas embaixo de nossas camas, mas nós não deveríamos ser como esses heróis — eles representavam tempos passados e ociosos de garotos que ainda não tinham percebido que no exército não havia espaço para o Capitão América e que, na verdade, o Homem Aranha não conseguiria um emprego. Nossos pais nos compravam camisetas do Batman e do Super-Homem, mas ficava bem claro: você pode fingir ser um super-herói, mas não é, e crescerá para ser um obediente integrante da sociedade.

Os mitos podem ser sutis e traiçoeiros. Nós os incorporamos à nossa cultura e os repetimos até que não só pareçam, mas também sejam verdadeiros. Esses mitos modernos cresceram lado a lado com o poder da economia industrial, e existem para atender aos propósitos daqueles que governam nossa economia e nossos sistemas.

A arrogância é inimiga da classe governante. Ela significa que você tem voz para desafiar a autoridade e coragem para se manifestar. Por isso, não é de surpreender que nos contaram apenas a parte da história de Ícaro que alertava sobre a soberba.

Contudo, a arrogância da arte é exatamente do que precisamos nesse momento.

A propaganda não é um mito

No máximo, a propaganda é parecida com um mito. Os cartazes soviéticos incitando ao trabalho árduo, os filmes nazistas comemorando a unidade nacional. Os filmes de treinamento corporativo que amenizam, mas insistem na conformidade em nome da diversidade. As histórias corporativas modernas fazem cada vez mais parte da nossa vida, e os criadores dessas histórias gostariam que você acreditasse que elas são iguais aos mitos — histórias que espelham quem realmente somos.

Ao contrário, a *propaganda* está longe de ser um mito. Ela *consiste em uma série de histórias sobre o que alguém que está no poder gostaria que você fosse*. Elas reforçam o que gostariam que você se tornasse. Na Era Industrial, a propaganda criou gerações que acreditam que a obediência constante aos poderosos faz parte de quem somos. Uma definição de propaganda: beneficia o emissor, não o destinatário.

A propaganda nos instiga a nos tornarmos alguém que não somos. E funciona, se o criador receber as recompensas ou tiver o poder necessário para fazê-la dar certo.

Os mitos têm a finalidade de mostrar como se tornar parecido com um deus e alcançar o melhor de nós. Por outro lado, a propaganda exalta aqueles que estão no poder e nos instiga a atender seus desejos com boa vontade.

A banalidade da nossa propaganda

Em 1757, em nome da Companhia Britânica das Índias Orientais, uma pequena força militar britânica assumiu o controle de parte da Índia, dando posse a um governador de fachada. Durante os quase 200 anos que se seguiram, a Índia ficou sob um controle cada vez mais rígido, devido aos interesses comerciais e coloniais.

Como se faz isso? Como se pode subjugar um país inteiro, uma das maiores nações do mundo, com apenas um exército minúsculo à sua disposição?

Em muitos pontos, os britânicos eram superados em número na proporção de mais de 1 milhão para 1.

A resposta foi criar uma série de histórias e expectativas que mudassem a cultura. A cultura indiana foi manipulada, com uma nova classe governante inserida no topo de uma estratificação de tradições antigas e milenares. Os ingleses dominaram a Índia porque venderam sua propaganda aos indianos, e não por que tinham armas melhores.

A propaganda foi transformada em histórias e expectativas como os mitos. A subserviência e a aceitação plácida do controle foram vendidas como virtudes, de forma consistente. Se o seu sonho de sucesso combina com o que os suseranos esperam, você terá estabilidade.

Isso vai muito mais além da Índia e do poder imperial. A cultura popular da maneira como a entendemos existe desde os tempos

coloniais. Em primeiro lugar, é informada pela economia que nos trouxe até aqui. Como consequência, temos critérios baseados no mercantilismo, imperialismo e capitalismo. As coisas que nos tornaram ricos o bastante para ter uma cultura *pop* também determinaram a maneira como vemos o mundo.

Nossa cultura voltada para a fábrica trabalhou muito para nos vender esta propaganda:

Não cause problemas. Siga o líder.

Adapte-se, mesmo quando for doloroso.

Trabalho em equipe é o que chamamos quando você faz o que o chefe manda.

Estabeleça-se.

Ensine seus filhos a obedecer.

O martelo bate primeiro no prego mais alto.

Confie — o sistema cuidará de você.

Não voe muito perto do sol.

Essa propaganda penetra em seu ser, se infiltra e o transforma. O que você sente com a seguinte citação de Caterina Fake, fundadora do Flickr?

O que é mais agradável do que a observação benevolente das outras pessoas em relação a nós, o que é mais agradável do que a sua empatia compassiva? O que nos inspira mais do que abordar ouvidos cheios de emoção, o que nos encanta mais do que exercer nosso próprio poder de fascinação? O que é mais emocionante do que um salão cheio de olhares de expectativa, o

que é mais impressionante do que uma onda de aplausos para nós? O que, por fim, é igual ao feitiço desencadeado pela atenção carinhosa que recebemos daqueles que nos agradam profundamente? — *A atenção das outras pessoas é a mais irresistível das drogas.* Recebê-la supera receber qualquer outro tipo de renda. Por isso a glória supera o poder e por isso a riqueza é ofuscada pela proeminência [grifo nosso].

Você consegue imaginar um chefe ou um suserano colonial vendendo, com toda vontade, essa ideia a um subalterno? E os tais pregos mais altos? E o medo do fracasso, das críticas e a ilusão de Ícaro — que não se dignou a nos lembrar para não voar baixo demais? Caterina Fake jorra heresia.

A conquista individual e a insanidade da arte voam contra os anseios de nossa cultura corporativa. Se a arte é feita para a glória ou para a satisfação inata que ela gera, ela ameaça aqueles que prefeririam nos vender o medo da arrogância.

Sempre nos venderam, de forma agressiva, a ideia da banalidade do trabalho de fábrica, e não apenas em nosso dia a dia. Às vezes exaltamos as pessoas de fora, os deuses mitológicos da nossa cultura, sempre com o entendimento de que *eles não são como nós*. Você pode ser fã do Prince, do Leonard Bernstein ou da Lady Gaga, mas a regra diz que deve entender que não tem nenhuma chance de se tornar um deles. Os grandes personagens são deuses do mito e você é um simples consumidor.

Você não tem ideia do que está fazendo.

Se tivesse, seria um especialista, e não um artista.

Um pequeno balde de medo e uma mochila cheia de solidão

O medo mudou. Passou do medo do animal selvagem pela sobrevivência, do medo do escuro e dos predadores, para o medo da não observância inventado pelos industriais, medo da autoridade, medo de se sobressair.

O industrial nos oferece uma troca. Podemos trocar nossa solidão pelo abraço da multidão e trocar nossos medos inatos por um salário estável. Podemos negociar nossa ânsia por algo grandioso em troca da segurança de saber que alguém cuidará de nós. Em troca, o sistema apenas nos pede para abirmos mão do nosso caráter humano.

Analisando a questão de perto, essa não é uma troca muito justa. Acho que é melhor escolher a arte, com tudo o que ela proporciona.

Presos na armadilha

A escada do sucesso não é uma escada. É uma série de passos com alguns saltos ao longo do caminho.

Os sortudos que conseguem começar com o apoio de um mentor e ter acesso aos recursos começam a subir a escada e, com um pequeno empurrão, conseguem chegar bem alto na hierarquia industrial.

Mas então chega o momento em que já não basta seguir as instruções — a hora em que precisam dar instruções. Essas pessoas vão se deparar com uma lacuna que só poderá ser preenchida se criarem regras em vez de segui-las. E, como a maioria das pessoas doutrinadas pelo sistema industrial, ficarão paralisadas, presas entre onde estão e onde querem estar.

O sujeito popular usa máscara

O anseio de tornar-se popular não é ligado à natureza humana. O que todos nós buscamos é o reforço positivo, e nossa cultura fortalece os comportamentos que acreditamos que nos tornarão populares.

Será que existe alguma dúvida de que é divertido, seguro e tranquilizador ser a criança mais popular da escola? Claro que primeiro, pelo menos na nossa cultura, a onda de prazer e segurança que vêm como o *feedback* positivo da popularidade é inebriante.

Mas coitado do garoto fofinho que fica marcado como o mais popular, ou do palhaço da turma que descobre que uma brincadeira de mau gosto dá certo, ou do ator dócil que desde o início faz sucesso nas peças da escola. O *feedback* que vem da popularidade em um sistema obcecado pela fama torna-se um vício.

Logo a fofura acaba ou as brincadeiras se tornam ultrapassadas, ou então outros atores e músicos ocupam o lugar no palco. E agora? Como aquele que era popular continuará mantendo essa condição?

O ciclo começa. Em vez da arte, ele entra no ciclo do prazer passageiro. Em vez de defender as coisas nas quais acredita, imagina o que o público quer ouvir agora.

E esse ciclo nos prepara de forma brilhante para a vida como uma engrenagem corporativa, uma ferramenta do sistema industrial. Quando falou sobre ser bem quisto, Willy Loman estava aceitando a

propaganda da máscara. "O homem que aparece no mundo empresarial, aquele que cria um interesse pessoal, é o homem que vai longe. Seja querido e você nunca mais vai querer mais nada."

No entanto, para ser querido, você precisa negociar sua verdade, o seu eu vulnerável, por uma obsessão focada no curto prazo para agradar as massas.

O que Loman aprendeu, e o que muitos estão aprendendo, é que o sistema sutilmente suga a laranja e depois joga o bagaço fora.

A meta precisa mudar. A oportunidade não está em ser popular de forma momentânea junto às massas anônimas. Está em sentirem sua falta quando você vai embora, em fazer um trabalho que seja importante para o grupo que você escolheu.

Você ficou popular no antigo sistema porque se enquadrava. O novo sistema lhe dá a oportunidade de se sobressair.

Orgulhoso e desobediente

Inúmeros mitos envolvem castigar um deus (Loke, Satã, Teseu) pelos pecados do orgulho e da desobediência.

Teseu, o grande rei, o general poderoso, o líder reverenciado, passou anos acorrentado a uma rocha, torturado por ter tido a imprudência de visitar o mundo inferior. Ele foi longe demais.

É fácil enxergar por que aqueles que estão no poder, aqueles que cuidam do castelo ou da catedral (ou até mesmo do chalé), gostariam de espalhar a informação sobre esses comportamentos desleais, para evitar a possibilidade de acharmos que podemos caminhar como caminham os deuses.

Contudo, a arte exige orgulho e desobediência. O orgulho da criação e a desobediência de abalar o *status quo*.

Condicionamento operante

B.F. Skinner nos ensinou que as pistas que levam às recompensas criam hábitos.

Se você for recompensado quando faz alguma coisa, provavelmente fará de novo. Se isso acontece com frequência, torna-se um hábito.

De onde vem o hábito da observância?

Será que o despertador e o castigo por chegar atrasado criam o hábito de chegar pontualmente ao trabalho todas as manhãs? Talvez o hábito de fazer compras por diversão venha das 10 mil mensagens de propaganda que você vê todos os dias, a maioria delas sobre como se encaixar ou sobre como gastar o dinheiro que você ganhou por ser um sujeito enquadrado. Talvez o hábito de fazer parte do sistema venha de absurdas reuniões e da implacável pressão para entrar em uma faculdade renomada e conseguir um emprego.

Quase todos os momentos na sociedade industrial apresentam uma nova chance de condicionar-se ao trabalho de fábrica, em vez de desafiar o *status quo* e criar uma arte que jamais foi criada. Todas as recompensas imediatas vão para aqueles que aumentam a produtividade nesse momento.

Se você quiser ver a si mesmo criando arte, crie alguns hábitos novos. Esqueça a mania de evitar comentários negativos no seu *e-mail* ("Ufa, ainda bem que está tudo ok."), e substitua isso pelo hábito de contar quantas fronteiras você cruzou hoje.

Seis hábitos diários dos artistas

Sente-se sozinho; fique em silêncio.

Aprenda algo novo, sem nenhum benefício prático aparente.

Peça um *feedback* sincero às pessoas; ignore o que você ouvir da multidão.

Dedique algum tempo a incentivar outros artistas.

Ensine com a intenção de fazer uma mudança.

Entregue algo que você criou.

A oportunidade como empresário

Um empresário? Sim, alguém que organiza, inventa, cria projetos de arte, que produz algo do nada, usando mais *insight* e conexão do que dinheiro.

Se você fosse dono de uma sala para conferências, o que faria com ela? Claro que, *poderia* usá-la, pelo menos um dia de cada vez.

Se conseguisse atingir o seu público, o que diria? Claro que é possível atingi-lo de uma maneira mais fácil e mais eficaz do que antes (embora não mais rápida, mas sim gradual).

Se pudesse liderar um grupo (clientes, colegas de trabalho, cientistas), qual grupo você lideraria?

A capacidade de criar conexões, determinar os acontecimentos e fazer algo acontecer está mais potencializada, rápida e barata.

O seu trabalho não é fazer o seu trabalho. O seu trabalho é decidir o que fazer depois.

O empresário e o empreendedor

Na economia industrial tínhamos um nome para o trapaceiro, para o indivíduo que contrariava o sistema de poder de cima para baixo. Esse sujeito era chamado empreendedor. Uma alma corajosa talvez pedisse dinheiro e tempo, e em troca os investidores esperavam que ele criasse algo maior do que ele mesmo, um empreendimento que tivesse a chance de entrar nas fileiras do poderio industrial.

Edison, Case e Bezos foram empreendedores, sempre correndo riscos corporativos para criar empreendimentos importantes.

Mas os empresários não têm que seguir apenas esse caminho.

O empresário apresenta um *show*, começando do nada e conseguindo tudo.

Os primeiros empresários apresentavam óperas. Encontravam o talento, reservavam o teatro, penduravam os cartazes e vendiam os ingressos. Se não houvesse empresário, não haveria espetáculo de música.

O empresário é um desbravador. É a pessoa que descobre o que fazer na etapa seguinte — e o faz. Ele improvisa.

Descobre como usar as ligações estabelecidas pela economia da conexão para criar valor onde não existia nenhum valor, e como transformar um “não” em um “sim”.

O sócio minoritário que toma a iniciativa de começar uma série de conferências semanais ou o violoncelista que organiza um festival anual de música também são empresários, mas não têm um plano

de negócios ou um Conselho de Administração. Quando alguém se importa o bastante para se conectar, liderar e tomar a iniciativa, não importa onde trabalha ou o cargo que ocupa, essa pessoa cria um projeto de arte e voa mais alto do que os demais.

O empresário do nosso tempo nem sempre vende ingressos e nem sempre trabalha por conta própria. Pode ser a pessoa no corredor que organizou a reunião externa quando nada havia sido planejado. Ou a pessoa de desenvolvimento de negócios que estendeu a mão para o parceiro certo, no momento certo.

O subalterno aguarda instruções. O empreendedor normalmente precisa ter uma saída à vista. Mas o empresário pega o que está à mão e faz mágica.

Não se trata necessariamente de dinheiro ou mesmo de negócios e, com certeza, não se trata de criar um império industrial. Pode ser simplesmente a alegria de criar arte.

Não, não somos todos empreendedores, de maneira alguma. Mas temos a capacidade de ser artista, e todos os artistas são empresários.

As visões de mundo são profundas

A maneira como você vê o mundo não foi determinada no dia em que você nasceu, mas sem dúvida já está consolidada. A cultura em que crescemos e as recompensas que recebemos pelas decisões que tomamos se combinam para dar a cada pessoa um conjunto de tendências e atalhos na maneira como a informação é processada e as decisões são tomadas.

Nossa visão de mundo muda as perguntas que fazemos a nós mesmos quando confrontada por uma nova situação ou ideia. As perguntas que você faz a si mesmo mudam a maneira como você vê o mundo.

Estou dizendo que há uma diferença inerente de visão de mundo aqui. Há industriais que veem o mundo como certo ou errado, e artistas que veem o mundo como uma série de projetos a serem criados e conexões a serem feitas. Se os projetos darão certo ou não é menos importante do que a maneira como são criados. Como os industriais querem que as coisas sejam funcionais e admiram a competência, a ideia de quebrar as coisas de propósito para buscar algo novo é, de fato, uma ameaça.

O industrial pergunta, "como isso pode me ameaçar?" ou talvez "como posso usar isto para alcançar melhorias graduais nos sistemas que tenho?". Acima de tudo, ele pergunta "isso é seguro?"

O artista se surpreende, "como posso quebrar isto?" ou "onde há uma oportunidade para mudar tudo e causar um impacto?". Acima

de tudo, a pergunta é “isso é interessante?”

O autor Cassidy Dale ressalta que muitas pessoas são cavaleiros ou jardineiros. Os cavaleiros veem o mundo como um conflito cataclísmico com vencedores e perdedores, com batalhas a lutar, e com o certo e o errado como mobilizadores dominantes. Por outro lado, os jardineiros têm o instinto de buscar caminhos para curar, conectar e fazer crescer as pessoas que encontram. Essas tendências afetam a maneira como os indivíduos fazem compras, seguem uma religião (ou não) e votam.

Arnold Toynbee narrou as visões de mundo dominantes em dezenas de civilizações ao longo de milhares de anos, e dividiu-as nas culturas que enxergavam vencedores e perdedores e nas que se concentravam em respostas aos desafios.

Em cada generalização, ninguém é rígido, um exemplo perfeito sempre enxergando o mundo como está exatamente descrito. Mas também é verdade que essas visões do mundo são profundas, que mudam a maneira como interpretamos os acontecimentos e as pessoas no mundo, e até mesmo este livro.

Se você não enxerga o mundo pelos olhos do artista, nunca abraçará de verdade a revolução que está acontecendo ao seu redor. A oportunidade (e o desafio) é acabar temporariamente com a descrença, colocar o chapéu do artista (seria uma boina?) e imaginar o que acontece quando você vê o mundo da conexão como uma oportunidade, em vez de um problema a ser resolvido.

Algumas perguntas sobre a visão de mundo a serem consideradas:

“Como consigo mais?” *versus* “Como dou mais?”

“Como tenho garantia do sucesso?” *versus* “Como corro o risco do fracasso?”

“Onde está o mapa?” *versus* “Onde está a selva?”

“Tenho bastante dinheiro?” *versus* “Criei arte de maneira suficiente?”

Onde estão os deuses?

O trabalho antigo: colocar o algodão em fardos, cortar o feno, carregar o barco. Preencher o formulário, seguir as instruções, fazer o teste.

O trabalho novo: começar alguma coisa nova. Descobrir isso. Conectar. Fazer uma ligação. Perguntar. Aprender. Repetir. Arriscar. Abrir. O que acontecerá em seguida?

O trabalho antigo é como o trabalho de uma máquina.

O trabalho novo é para os deuses mitológicos. Os deuses responsáveis por seus destinos e escolhas. Os deuses com o poder e a liberdade de usar isso.

Nós.

Helen Keller é um mito

Claro que ela viveu e nos inspirou. Mas agora, assim como Miles Davis, Galileu e John Brown, ela é uma figura mítica, mais uma história inspiradora do que uma pessoa real.

Há 2.500 anos, Evêmero dizia que todos os mitos são inspirados em vidas humanas, reis e homens sagrados. Ele localizou o túmulo de Zeus e nos disse que as histórias que contávamos uns aos outros eram para nos inspirar a nos tornarmos algo maior do que nós mesmos.

O propósito dos mitos não é nos fazer sentir separados dos deuses nas histórias, mas nos fazer compreender que somos capazes de realizar as mesmas façanhas que eles.

Mitos são verdades antigas sobre o que somos capazes de fazer

Nossos deuses são muito humanos.

As divindades que criamos são muito parecidas conosco, com o nosso melhor. Hércules, filho de Zeus, é o homem idealizado. Por sua aparência ele poderia muito bem ser capa da revista *Men's Fitness* e mostrar a coragem de um membro condecorado das Forças Especiais. Tenha Hércules caminhado ou não sobre a Terra, há um pouco dele dentro de nós.

Consideremos Omoikane, um deus japonês da sabedoria e do *insight*, uma divindade capaz de tomar decisões que nós tomaríamos se tivéssemos tempo. Em um dia bom, compartilhamos parte do seu conhecimento, um pouco de sua capacidade de ver o mundo como ele é.

O Super-Homem, Thor, Moisés, Atenas, George Gershwin, Thomas Edison — cada um deles representa parte do que é ser humano; eles estão dentro de todos nós. Sabemos que somos capazes disso — de sermos tão fortes, tão frios ou tão generosos. De persistir, conectar e contribuir da maneira como o fazem nossos deuses — é por isso que nós os inventamos, por isso que os reverenciamos e por isso que se parecem conosco. Estão dentro de nós, todos os dias.

E ainda assim não temos uma palavra perfeita para expressar as capacidades divinas. Não sabemos como falar sobre o que é fazer

algo de forma mitológica, como é despir-se dos artifícios e deixar a divindade expressar-se.

E a ilusão de Ícaro nos força a evitar até mesmo pensar no assunto. Penetra fundo na nossa psique com um forte alerta sobre os perigos da arrogância.

Tarde demais.

Criamos um mundo onde a única opção é a arrogância, onde o futuro pertence a qualquer pessoa disposta a agir como os deuses ou os mitos. Melhor inventarmos uma palavra para isso.

Os japoneses chamam isso de *kamiwaza*.

Kamiwaza exige nosso envolvimento; nosso caráter humano

Se os deuses somos nós, será que ousamos agir como eles?

O termo japonês *kamiwaza*, como a maioria das grandes palavras para as quais não há um equivalente, é difícil de ser traduzido. A versão mais curta é "divino".

Quando eliminamos nossas dúvidas e artifícios, quando abraçamos a iniciativa e a arte, o que resta é *kamiwaza*. A pureza de fazê-lo corretamente, mas sem inibição. O corredor que compete com *kamiwaza* está correndo com a pureza, correndo da maneira certa, correndo como os deuses correriam.

Como nos atrevemos! Como nos atrevemos a pensar em ignorar Dédalo, a voar perto do sol, a aparentemente abrir mão da humildade para alcançar algo inatingível?

Como podemos *não* ousar?

A arrogância nos torna parecidos com os deuses o que, por sua vez, nos torna humanos.

Por favor, não vamos falar sobre humildade ainda

Temos muita humildade. Criamos um volume enorme de propaganda para reforçar a falsa humildade do trabalhador que se contenta com menos, do aluno que não faz perguntas difíceis e do artista que esconde a sua arte por medo de ofender alguém.

Até mesmo Orwell sentia-se envergonhado pelo egoísmo quando escreveu: “A grande massa de seres humanos não é exatamente egoísta. Depois dos 30 anos, as pessoas abandonam a ambição individual — em muitos casos, quase abandonam o sentido de serem realmente indivíduos — e vivem principalmente para os outros, ou sufocados pela labuta. Mas há também uma minoria de pessoas obstinadas, superdotadas, determinadas a viver as próprias vidas”. Não acho que Orwell fosse egoísta. Acho que Orwell tinha algo a dizer, e fico feliz que ele tenha dito isso.

Sim, há uma lição a ser aprendida com a arrogância de Ícaro, com o seu desejo impaciente de voar alto sem compreender as implicações dos seus atos. Mas não, não temos falta de humildade, não temos muitos cidadãos que compartilham de forma ativa suas melhores e mais generosas ideias, não temos muitos líderes zelosos com vontade de fortalecer a dignidade entre seus seguidores.

Somos consumidos pela humildade de pedir direções, seguir o líder e jogar de forma segura. Abraçamos a humildade de não tomar a iniciativa e de projetar uma vida na qual não podemos ser culpados.

Enquanto não houver escassez de humildade, o verdadeiro problema será o seguinte: continuamos voando muito baixo. Estamos com tanto medo de demonstrar arrogância, tanto medo da vergonha de nos dizerem que voamos alto demais, tão paralisados pelo receio de que não nos enquadramos, que caímos na propaganda e não fazemos o que somos capazes de fazer.

A arte exige um comprometimento com o kamiwaza

Todas as recompensas por criar arte não estão em sua criação. Isso porque a arte não é realmente arte até que você tenha se conectado a alguém, até que tenha feito contato e emocionado outra pessoa. Você leva sua arte e a transporta de lá para cá sem nada, a não ser a ousadia, a fé e a paixão, e somente depois de aterrissar é que você descobre que sua arte foi considerada "boa".

Essa é a grande diferença entre a arte e o marketing direto, entre arte e trabalho, entre arte e quase todo o resto que você faz na vida. Em todas as outras coisas da vida, o negócio é "se você fizer isto, conseguirá aquilo". No mundo da arte, a questão é "bem, outras pessoas fizeram algo do tipo que você espera fazer e, às vezes, mas nem sempre, deu certo para elas. Você terá de tentar para descobrir".

A arrogância envolvida nessa decisão é extraordinária. "Talvez isso dê certo", imaginamos. Dos que estão especialmente comprometidos, podemos até mesmo ouvir: "Talvez isso não dê certo". Aprendemos que somente o deus mitológico tem o direito de abordar o mundo com o tipo de confiança de que, aconteça o que acontecer, a viagem terá valido a pena.

Infelizmente para aqueles que pensam em dar um passo tímido no mundo da arte, as chances de sucesso externo são pequenas no início e vão crescendo lentamente. Portanto, não podemos nos

comprometer apenas com um ato de *kamiwaza*, um risco emocional arrojado, e pronto. Temos de assumir esse compromisso para o resto da vida. É um processo, não um acontecimento isolado. Você não cria um pouquinho de arte e depois volta ao trabalho. Seu trabalho é sua arte (e vice-versa).

É claro que a arte não é feita apenas pelas recompensas externas, apesar de, às vezes, elas nos permitirem continuar a criar arte. Quando uma obra de arte não dá certo, não questione seu compromisso com a arte. Você pode questionar como você vê, como cria, até que ponto sua arte era boa (entre aspas), mas o artista dentro de você não vai perder tempo questionando o compromisso com a arte.

Quando sua arte fracassar, *crie uma arte melhor.*

Três maneiras de melhorar sua arte

Voe mais perto do sol.

Fique nu e vulnerável em frente daqueles para os quais oferece sua arte, e procure estabelecer uma conexão.

A questão não é se você é capaz de um trabalho divino (você é).

A pergunta é: você está disposto?

Confundindo o local (ou o meio) com sua arte

Um pincel ou uma espátula não são sua arte. Nem um edifício ou uma linguagem de programação.

Você não se compromete com um local, um meio ou uma técnica. Seu compromisso é com o caminho e o impacto. A Broadway é um local. A alegria por meio do movimento é uma forma de arte. Quando o local não comporta sua arte, você pode mudá-lo sem mudar o seu compromisso com a viagem.

A garçonete que é uma artista não trabalha pelas gorjetas. Ela realiza seu trabalho, trazendo entusiasmo e estabelecendo conexões, pois essa é a paixão dela. Se não houver resposta por parte de sua clientela nesse determinado restaurante, não será nenhuma humilhação apresentar esse *show* em outro restaurante. Ela também poderá mudar seu local de um restaurante para uma casa noturna ou uma sala de aula.

Aproveitando a viagem

Uma das desconexões da nossa língua é a confusão entre desfrutar as férias — o atordoamento embriagado, sonambúlico e desconectado de ficar deitado na praia —, e desfrutar sua arte, o trabalho às vezes assustador, exaustivo e de alto risco de fazer a diferença.

Ninguém se pergunta por que os músicos de sucesso continuam fazendo turnês ou os autores de sucesso continuam escrevendo mesmo depois de não precisarem mais ganhar dinheiro para viver. Não nos perguntamos isso porque entendemos e sentimos inveja da alegria que vem junto com fazer o que se gosta, a satisfação de criar arte em vez de seguir instruções.

Contudo, a alegria da arte é especialmente doce, pois carrega consigo a ameaça da rejeição, do fracasso e de conexões perdidas. É precisamente o ato muito arriscado de “isso talvez não dê certo”, que faz valer a pena criar a arte original. (Essa é uma razão pela qual era um problema ouvir Van Morrison executar *Moondance* ao vivo em um concerto — ele queria criar um alvoroço, e não ser um *jukebox*.)

Deve ser muito agradável negociar sua iniciativa e sua coragem de assumir um emprego no qual lhe digam exatamente o que fazer. Parece uma aposta segura, mas na verdade significa que você aceitou algo entediante e de baixa qualidade em troca da emoção de

desafiar os deuses. Muitos foram enganados pela propaganda industrial e acreditaram na promessa desse tipo de sonambulismo.

No entanto, os artistas que você conhece não querem nada disso. Eles preferem ir por um caminho diferente, com a intenção de buscar oportunidades de estabelecer conexões, alcançar o sucesso e fracassar. Preferem estar acordados.

Você pode fingir aproveitar o substituto industrial de uma vida bem vivida, mas se experimentar seu caráter humano sem o ofício para o qual foi doutrinado, talvez descubra um tipo diferente de viagem.

Quando hesitamos em nos comprometer, sabotamos a arte

No dia 1 de janeiro de 2012, tive um rompimento muito sério no tendão. Mais de seis meses depois, ainda não consigo correr e nem mesmo caminhar com *kamiwaza*. Não porque esteja doendo ou porque tenha os movimentos limitados (tenho a sorte de não ter nenhum tipo de problema). É porque não posso pular. Não posso pular porque parte do meu cérebro hesita. Não por muito tempo, mas apenas o bastante para deixar todo o meu corpo fora de forma.

Essa confiança, a coragem de seguir em frente sem medo do que acontecerá, é o sinal que enviamos a nós mesmos e ao mundo quando estamos prontos para fazer algo artístico. Abrir mão da nossa ligação ao que poderá acontecer — talvez o chefe não goste disto, talvez o mercado rejeite isto, talvez meus amigos pensem que é burrice — é uma parte essencial do compromisso.

Criamos a arte e *depois* recebemos o *feedback*, mas a arte deve vir em primeiro lugar. Se estivermos apaixonados pelo *feedback* e tentarmos manipular os aplausos recebidos, deixaremos de criar a arte que somos capazes de criar.

Quando a crítica nos obriga a criar uma arte melhor, aquela da qual você é capaz, então vale ainda mais a pena acalentar essa resposta. Mas a crítica que o obriga a se enquadrar ou emburrecer seu trabalho — essa deve ser analisada com cuidado.

O apego mata a arte

É fácil se apegar aos resultados potenciais. Queremos que o bolo saia perfeito, ou que o público aplauda em determinado momento, ou que cada pessoa no *Yelp* goste da nossa *pizza*.

À medida que nos apegamos aos resultados positivos, começamos a imaginar o que acontecerá se eles não forem alcançados. Então mudamos o que fazemos para aumentar a probabilidade de bom êxito. E quando isso não ocorre (e as coisas às quais nos apegamos nem sempre acontecem), começamos a questionar nossa arte e a mudá-la ainda mais.

E então já não estamos mais criando arte. Somos uma marionete controlada por aqueles que estão no poder.

O que é necessário, ao invés de fugir, controlar ou suprimir ou qualquer outro tipo de resistência, é compreender o medo; isso significa observá-lo, aprender com ele, entrar em contato direto com ele. Devemos aprender algo

sobre o medo, e não como escapar dele.

Jiddu Krishnamurti

Arte e amor

Não amo você pelo que você faz. Amo você. Estou comprometido. Agora que isso já está determinado, o que você vai fazer?

O amor é um compromisso com uma pessoa, e não com o comportamento dela. O compromisso com essa viagem acidentada é estressante para as pessoas criadas na economia industrial, onde tudo parece estar à venda, onde as notas e o *feedback*, as vendas e os aumentos, o emprego e a segurança, e os seguidores no Twitter são guiados pela relação "faça isto/ganhe aquilo". Mas, se você vai ser amado de qualquer maneira, o seu comportamento não precisa ser guiado por sua enorme vontade de alcançar um resultado; pode ser guiado por algo mais profundo.

E essa perspectiva é assustadora porque significa que você não será capaz de avaliar o resultado enquanto estiver planejando e executando sua arte, e isso exige que você se comprometa com seus atos, separe-se de qualquer apego que possa ter ao que poderá acontecer.

A arte é um compromisso com um processo, com uma direção e generosidade, e não com um resultado.

Quando criamos arte sem nenhum apego, estamos nos aproximando do *kamiwaza*.

Os críticos sempre estão errados sobre “todos” ...

... mas eles têm o direito de dar sua opinião.

O pior tipo de crítico se ampara em uma antiga muleta que raramente funciona: “Não gostei; portanto, ninguém vai gostar.”

O crítico diz “esta peça é horrível”, quando quer dizer “não gostei da peça, mas talvez você goste”. O crítico diz “este livro não vai vender nunca”, quando quer dizer “as pessoas que têm o mesmo gosto que eu, não comprarão este livro”.

Universalizar o *feedback* negativo reduz a pressão sobre o crítico. O crítico coloca a culpa no artista em vez de assumir a responsabilidade por sua opinião.

Para o escritor, as opiniões com uma estrela na Amazon são um veneno e um fosso escuro que devem ser evitados. É claro que essas pessoas estão erradas; elas devem ser corrigidas! Tenho um desejo enorme de apontar o que eles não entenderam no meu texto. Sou da opinião de que gosto não se discute (não há problema em gostar de determinadas coisas), mas fico espumando de raiva com os erros de julgamento! Durante anos fiquei preso a essas ladainhas anônimas (as críticas negativas são quase sempre anônimas, mesmo na *Publishers Weekly*).

Ou pior ainda, o artista começa a acreditar que a crítica é realmente verdadeira, que o trabalho é uma porcaria, e então a arte sofre, pois o cérebro reptiliano é ativado, a resistência entra em

alerta máximo e o comprometimento começa a titubear. Pouco a pouco, cada etapa sofre uma pequena hesitação, já que o artista fica preso ao resultado. O *kamiwaza* enfraquece.

A arte é importante demais para entregar-se a essas opiniões. Afaste-se. Deixe que errem. Eles são críticos e os críticos sempre erram.

Não estamos buscando o método certo,
estamos buscando o método errado.

Keith Richards



Resposta de Joe Dough aos críticos

Foto de fonte desconhecida via *Huffington Post*

[Entre e experimente o pior sanduíche de almôndegas que uma pessoa já comeu, segundo o Yelp]

O salto como um instinto humano natural

Eu (pelo menos parte de mim) tive muita sorte de crescer em Camp Arowhon no norte de Ontário. Bem no meio das florestas no norte do Canadá, eu passava os verões pensando no que significava fazer o que quisesse. Essa era uma obrigação pesada, pois implicava que você tinha de se comprometer e depois executar, sem poder colocar a culpa em ninguém por sua escolha.

Um dos destaques do lago era o trampolim com mais de 7 m de altura. Fazendo um retrospecto, acho que o trampolim talvez fosse mais baixo, cerca de 6 m, mas independentemente disso, era muito alto. Alto como o voo de Ícaro.

Pintado de branco, feito de madeira quase podre, e com uma escada com 21 degraus escorregadios, o trampolim era um enorme farol para qualquer criança. Era perigoso. Incrível, no melhor sentido da palavra.

O negócio era o seguinte: se você subisse, tinha de pular. Era muito complicado (física e emocionalmente) descer.

Dia após dia, iniciantes no culto do grande salto subiam corajosamente na torre. Então chegavam ao topo e paravam. Ficavam paralisados no lugar, incapazes de se mover. Às vezes, durante horas. Uma vez, um garoto ficou sentado lá durante 14 horas.

Aqui está a pergunta-chave: o que acontecia entre o momento em que um garoto começava a subir a escada e a falha no sistema

interno ao chegar ao topo do trampolim? Será que novas informações eram apresentadas? Quando esse garoto estava embaixo, sentia-se ansioso e animado. No topo, ficava paralisado.

Talvez algo mudasse. No topo, o saltador novato via algo que não havia visto quando estava embaixo. Nada visível mudara, é claro. O que havia mudado era o raciocínio na mente do saltador.

Quando você está parado embaixo, parte do cérebro insiste em subir. Será divertido/corajoso/heroico/ousado/maravilhoso, diz o lóbulo frontal em busca de aventura. A outra parte, a que se preocupa com coisas como cair de barriga na água e morrer, não está estimulada o bastante para impedir que o saltador suba a escada. Mais tarde — o cérebro reptiliano diz —, vou me preocupar com isso mais tarde.

No topo da torre, entretanto, o diálogo muda completamente. Afinal, parece que a morte é iminente. Agora a outra parte do cérebro, aquela que normalmente é mais poderosa, fala mais alto e insiste (exige) que acabemos com esse contrassenso. É *alto*. Isso é perigoso. Isso é loucura.

É incrível, mas depois do primeiro salto, os saltadores desflorados sempre fazem a mesma coisa.

Saem da água, correm em direção à escada, sobem de volta ao topo e saltam de novo. Zona de segurança ajustada, zona de conforto alinhada. Por enquanto. E eis a oportunidade de tornar isso um hábito.

A verdade sobre as montanhas-russas

Todo mundo sabe que provavelmente não morrerá em uma montanha-russa. É muito mais perigoso dirigir um carro até o parque de diversões do que andar no brinquedo.

Ainda assim, embora saibamos como é seguro, uma boa montanha-russa nos dá calafrios desde a primeira descida até o final. Isso porque ela foi *projetada* para esse fim. Os giros e voltas, o barulho e a velocidade são criados para ignorar o nosso cérebro racional e ir direto à amígdala, nosso tronco cerebral pré-histórico, a parte do cérebro acionada para evitar o perigo.

Criamos uma cultura cheia de montanhas-russas virtuais.

O teatro da segurança no aeroporto é uma montanha-russa cultural, com o pessoal da TSA (Administração de Segurança dos Transportes dos EUA) usando uniformes e causando aborrecimento (assim esperam) para incitar o medo entre alguns viajantes e conforto entre os demais. O baile de formatura da escola é um tipo muito diferente de montanha-russa, projetada para obter uma resposta diferente, para deixar o garoto não muito popular com bastante vergonha diante da possibilidade de perder o evento ao qual ele acaba comparecendo de qualquer maneira, pois é mais seguro do que não ir.

Ou considere a entrevista de emprego, uma situação muito estressante que seria mais eficaz se não houvesse esse estresse associado a ela — um leão não vai devorá-lo e seu reflexo para lutar

ou fugir não é muito útil aqui. Mas é precisamente por isso que alguns entrevistadores mal orientados criam o estresse — acreditam que isso mostra como você se sairá no trabalho.

A maior montanha-russa cultural de todas é aquela que nos obriga a manter a cabeça baixa e obedecer, aquela que causa um curto-circuito na sua arte. A ameaça implícita (aquela da qual somos lembrados desde o início) é que você está a apenas um passo de ser demitido, condenado ao ostracismo, abandonado e exilado da comunidade. Isso não é verdade, mas seu cérebro reptiliano não sabe disso, do mesmo modo como não sabe que uma montanha-russa do Six Flags não irá matá-lo.

Nada disso é racional. Tudo é eficaz porque afeta nosso mecanismo de medo e vergonha.

A resiliência e a fábrica

A fazenda rentável não pode lidar com uma mudança radical no clima. Está otimizada para ganhar dinheiro com insumos controlados. O grande hotel rentável não pode ser facilmente transformado em um hospital ou centro cívico quando está acabado, pois foi projetado para se destacar em apenas uma função.

Esses setores são como cavalos puros-sangues, Ferraris capazes de andar mais rápido se tudo estiver bem. Quando o mundo se modifica, os industriais ficam estressados. Isso porque o sistema industrial está otimizado, azeitado e preparado para maximizar o lucro. Como um cachorro de exposição que jamais sobreviveria na selva, o industrialismo é mimado e frágil.

Os artistas não podem se dar ao luxo de serem frágeis. O trabalho apresenta uma série de projetos e problemas a serem resolvidos, e não um ambiente previsível e primitivo no qual os insumos refinados levam a resultados cada vez mais sofisticados.

O mundo está cheio de hipopótamos, máquinas industriais gigantes que dominam a paisagem. Os artistas são passarinhos que comem os restos. Na verdade, quando os tempos mudarem, a resiliência, a velocidade e a capacidade de adaptação do artista superarão com facilidade o industrial gigante e frágil.

Quero que descubram que são artistas;
todo mundo é artista — criador e
refinador
da sensibilidade — mas não sabe disso.

Yves Klein

O mito do talento

Quando você fala sozinho, quem está ouvindo?

Tentamos marginalizar a ideia de cérebros múltiplos. Ridicularizamos de forma cruel os esquizofrênicos e zombamos da ideia de uma personalidade dividida. Mas será que todos nós não somos assim?

Uma parte de nós quer subir os degraus da escada, saltar, voar, causar impacto. A outra, a mais primitiva, quer apostar no seguro, esconder-se e evitar o fracasso.

Nossa economia trabalhou arduamente para enfatizar e recompensar o cérebro reptiliano. Formamos uma sociedade que gira em torno de fazer do artista a exceção e o símbolo de heroísmo, o raro exemplo que confirma a regra.

O pior de tudo é que inventamos a ideia do talento específico. A ideia de que algumas pessoas nascem com capacidades divinas para algo, o talento de pintar, falar, escrever, liderar, inventar ou confortar. Os demais continuam a história, são os zangões, as abelhas trabalhadoras que não têm direito aos benefícios reservados somente para poucos.

E nós cooperamos. Não demora muito para que um pai desnorteado, uma cansada professora do jardim de infância, um treinador ou chefe com foco no curto prazo nos convença de que, na verdade, não somos lá grande coisa. Apenas algumas instruções

normalmente bastam para que abandonemos a arte que está dentro de nós.

Se é tão óbvio que alguns têm talento e outros não, por que é tão difícil escolher os vencedores e por que sempre ficamos surpresos com o mais recente triunfo inesperado?

O medo de falar em público

Claro que ficamos assustados. Todas as pistas evolutivas sobre o perigo estão presentes. Temos de ficar em pé de frente para o público — pessoas que talvez possamos enfurecer ou provocar. Temos de falar, talvez dizer alguma bobagem, talvez contradizer o líder.

Como consequência, talvez sejamos banidos da aldeia e tenhamos de nos defender sozinhos dos animais na floresta.

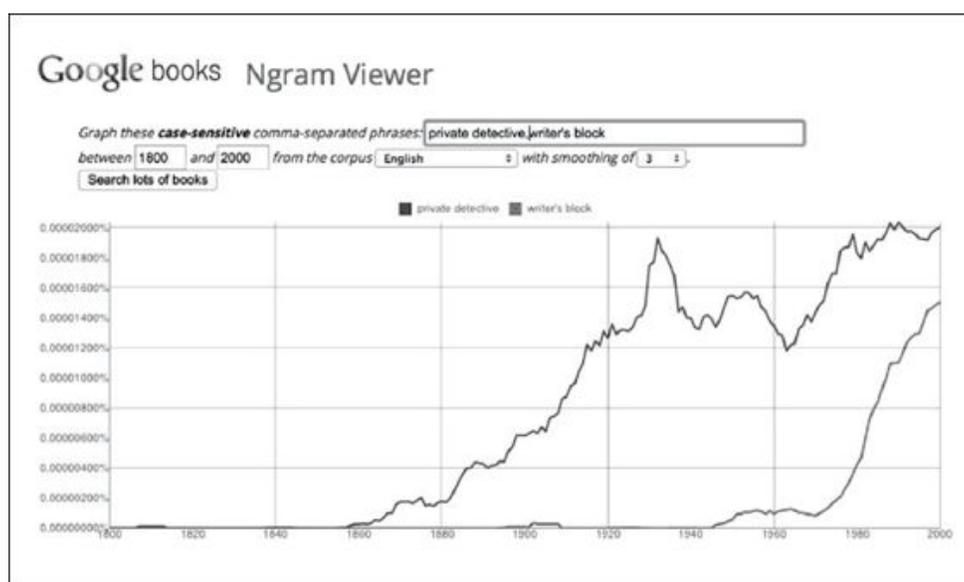
Claro que o cérebro reptiliano está em alerta máximo. Claro que preferiríamos evitar esse risco absurdo.

Riscos absurdos são para os deuses. Escrevemos os mitos sobre isso. Não sobre sua vida banal, cotidiana. Escrevemos, falamos e sonhamos com suas explorações e riscos absurdos.

Nós somos os deuses. E claro, os deuses são loucos.

A invenção do bloqueio do escritor

O termo “bloqueio do escritor” foi criado por Edmund Bergler há menos de 100 anos. Eis como essa aflição tornou-se uma epidemia:



Nesse ritmo, em alguns anos, haverá mais escritores parados do que detetives.

Joan Acocella afirma que a resistência dominou o escrever assim que este se tornou importante. Cem anos antes, não era raro que escritores como Trollope e Dickens escrevessem mais de 40 livros durante a carreira — e, ao mesmo tempo, tinham um emprego durante o dia. Você sentava, escrevia e pronto.

Contudo, a partir dos anos 1950, quando escrever tornou-se algo divino, quando ao criar o grande romance americano envolvia uma grande dose de *kamiwaza*, começou o consumo de bebidas

alcoólicas e também o bloqueio do escritor. Era mais fácil falar sobre criar arte do que efetivamente criá-la.

E é aí onde estamos hoje, só que *tudo* que é importante e temos a responsabilidade de fazer também está cheio de riscos, pois não segue o caminho fácil da obediência e da culpa. Todas as coisas importantes são como escrever, pois todas elas são arte.

Nu, vulnerável e divino

Em todos os mitos há tensão. Nenhum deus é onipotente, nenhuma ação é certa, ninguém existe em um universo sem resistência ou risco.

Quando entram em ação, os deuses, correm risco. Eles se envolvem uns com os outros, com o universo, com a população mortal e algo pode acontecer. E talvez a ação não dê certo para eles.

É tamanha a vulnerabilidade que isso se torna interessante. E claro, é a vulnerabilidade que torna cada ser humano um deus.

Em sua recente participação na conferência TED, a escritora Susan Cain fala sobre o "x" da questão. Cain, autora de um livro sobre o poder de ser introvertido, conquistou o público de forma paradoxal ao superar sua timidez diante de milhões de pessoas. Sua história é parecida com a nossa, não por que ela tenha descoberto uma verdade inédita, mas por que Cain, assim como um deus, abriu-se para nós, manifestou-se e falou.

Mas será que ela foi ousada? Claro que foi. Ousada em sua vulnerabilidade. Ousada na coragem que a levou a falar calmamente, a dominar seu medo, a sussurrar mesmo quando um sussurro parecia um grito. Ousada nem sempre significa belicosa ou dramática. Pode significar conectada.

Somos levados a nos conectarmos com as pessoas por meio da arte. Elas são como nós na nossa melhor forma. São os novos deuses de nossos mitos.

Criando tensão

Isso é o que torna um orador poderoso. É o trabalho do fotógrafo, do técnico ou do professor que está fazendo a diferença.

A tensão se foca na nossa atenção. A tensão nos aproxima, ansiosos por descobrir como será aliviada.

É necessário confiança e coragem para criar tensão de forma intencional.

O trabalhador não quer tensão. O cozinheiro ou a pessoa que segue instruções no guia para leigos não quer nada mais do que combater a especulação e evitar a possibilidade de tensão.

Entretanto, o artista confia suficientemente no trabalho e no público, e adora elevar a tensão até o ponto de ebulição antes de aliviá-la.

Talvez isto não dê certo

Esse é o mantra do artista. E, claro, é daí que surge a vulnerabilidade e a fascinação. Se você tiver *certeza* de que vai dar certo, onde estará a tensão? “Talvez dê certo” é o irmão gêmeo de “talvez isto não dê certo”.

Kamiwaza não significa perfeito e todo-poderoso. Se os deuses fossem perfeitos, os mitos não teriam sentido. Contamos essas histórias justamente porque os deuses não são perfeitos — são apenas corajosos.

O industrial (talvez, seu chefe) exige que tudo seja comprovado, eficiente e livre de risco. O artista não procura nada disso. O valor da arte está na sua disposição de olhar o risco de cima para baixo e ocupar o vazio de um possível fracasso.

A mudança é algo poderoso, mas a mudança tem como parceira a possibilidade de fracasso. “Talvez isto não dê certo” não é algo que possa ser tolerado; é algo que você deve procurar.

Nadar ou afundar

Os deuses dos nossos mitos normalmente enfrentam consequências terríveis. São banidos do reino ou abandonados para serem comidos pelas aves por toda a eternidade.

Nossa cultura industrial não funciona dessa maneira. Falamos sobre “nadar ou afundar”, mas não se está afundando tanto quanto você pode imaginar. Há uma boa quantidade de água rasa e muitas pessoas que não estão dispostas a entrar na piscina de jeito nenhum.

Se um negócio fracassa, vários empregos são perdidos e vidas destruídas; é verdade. No entanto, ninguém é queimado na cruz; o sofrimento não dura tanto tempo quanto nosso medo nos faz acreditar.

Ainda mais encorajador, quando fracassa, um projeto de arte desaparece. O castigo não é dispensado; as notas “A” não são estampadas em nossas roupas; carreiras não são frustradas o tempo todo.

Na verdade, na economia da conexão, a pessoa que não entra na arena é que é castigada. Na economia da conexão, os medrosos são desconectados. São os únicos punidos, não por afundar, mas por se isolarem.

Exageramos muito o risco sobre afundar, sem dar importância ao valor de nadar.

É realmente mais fácil fazer o *kamiwaza* do que pensar nele.

Quando mais pessoas começarem a criar arte, haverá mais afogamentos. Mas também haverá mais pessoas nadando, mais conectadas e mais arte também.

Não há mapa nenhum, mas há uma escolha

A arte não tem um mapa da segurança, nenhum manual fácil de seguir, nenhum método garantido.

Se tais coisas existirem, a arte se tornará uma pintura baseada em números e não valerá muito a pena.

Viver sem um mapa talvez faça uma criança da Era Industrial se sentir desconfortável. É uma vida sem garantias, na qual os riscos são muito exagerados e a banalidade da vida sem a arte é minimizada.

Confrontados com a opção de morrer à medida que o mundo se mecaniza ou enfrentar o medo no qual fomos doutrinados, muitos podem escolher o caminho do desespero silencioso.

Isso é um privilégio seu, é claro, mas entenda que também é uma escolha. A escolha entre ser indispensável (aquele sem o qual as pessoas não conseguem viver) ou subalterno (aquele que faz o que mandam fazer). Você pode escolher entre criar arte (e traçar seu próprio caminho, com suas próprias condições, assumindo o que acontece) ou fazer o seu trabalho (o que joga todo o poder e toda a responsabilidade para outra pessoa).

A boa notícia é que a escolha é sua, de ninguém mais.

Sê bem-vinda, ó vida. Eu vou ao encontro, pela milionésima vez, da

realidade da experiência, a fim de moldar, na forja da minha alma, a consciência ainda não criada da minha raça.

Stephen Dedalus, protagonista de
Retrato do artista quando jovem de
James Joyce

PARTE III

Areia grossa, arte e o trabalho que vale a pena ser feito

Areia grossa de verdade

Se você misturar areia em uma porção de espinafre, vai deixá-lo incomedível, é claro. Mas pior, muito pior, é jogar areia grossa numa linha de montagem. Os grãos entram nas pinças mecânicas milimetricamente ajustadas ou acabam no fundo da caixa ou estragam o brilhante acabamento de um piano Steinway.

Vamos fazer de tudo para eliminar o estrago. O Exército gasta bilhões de dólares para acabar com a areia grossa, ou seja, para encontrar os soldados que não se encaixam e se livrar deles. A parte básica do treinamento elementar concentra-se em retirar a areia grossa, e aparar as rebarbas e os cantos vivos que interferem na coerência do grupo. O exército quer que o grupo, não o soldado, tenha determinação.

Todos os sistemas industriais abominam areia grossa, as incontáveis e pequeninas partículas que prejudicam o trabalho e tornam os resultados imprevisíveis. A uniformidade digital é a antítese da areia grossa. Processos comprovados são o oposto de areia grossa.

A areia grossa é o nosso futuro.

Nosso melhor e mais brilhante futuro. Talvez a única esperança que nos resta.

A areia grossa é o obstáculo inesperado, a decisão que não pode ser mudada, a insistência em uma visão ou a ética de um criador. Ela fica no caminho das concessões de curto prazo dos industriais.

A areia no seu espinafre é exatamente igual à determinação que procuramos em um líder ou herói. Medimos lixas e pedras de amolar em termos do grau de aspereza — da capacidade de enfrentar resistência. Uma pessoa dotada desse tipo de resistência vai triturar a oposição, manifestar-se mesmo diante de críticas e sempre fazer o que considerar certo para o seu ofício.

Acima de tudo, a máquina vai estragar.

O lado “areia grossa” recupera o nosso poder

Hesitamos em mostrar quem realmente somos, em falar e fazer o trabalho que somos capazes porque tememos não ter poder suficiente para tanto.

No entanto, algumas pessoas conseguem encontrar essa força.

Professores universitários vivem com medo das críticas do presidente do comitê estudantil, do editor do jornal da faculdade ou dos alunos. Mas há exceções — são aqueles que se levantam, se manifestam e causam impacto.

Trabalhadores de linha de montagem vivem com medo do supervisor e do chefe do sindicato — exceto os destemidos que apontam as ineficiências, as questões de segurança e, o mais importante, os colaboradores negligenciados esperando por fazer a diferença.

Criadores vivem com medo da crítica do comentarista ferino que pode derrubá-los com um toque no teclado. Mas alguns não. São aqueles dispostos a absorver o momentâneo golpe da crítica mordaz e seguir em frente para mudar a nossa cultura.

A determinação, essa areia grossa, é a atitude de alguém que percebe que pode se importar e tem a intenção de fazer algo a respeito.

Eliminando incansavelmente a aprovação, a motivação e o controle externo

A Era Industrial — a economia de produção de bens e serviços em massa, o mundo onde a eficiência na entrega supera a arte — preza o controle, tira o máximo proveito da motivação externa e usa a aprovação como arma para impor a obediência. Para fazer arte, você precisa eliminar esses três aspectos externos:

Controle — porque o controle externo é a fábrica. Controle significa cumprir ordens, fazer parte da máquina, ser um dente confiável na engrenagem. O controle abomina as pessoas do tipo “areia grossa” porque elas atrapalham a sincronização sem esforço.

Motivação — porque se você contar com a motivação externa para dar o melhor de si, terá passado a responsabilidade e a autoridade para outra pessoa. E será julgado pela maneira como foi motivado por seu chefe, não com base em quem você é.

E *aprovação* — porque a multidão está sempre errada. A multidão quer pão e circo, quer leões e gladiadores, quer *A Família Buscapé* e Justin Bieber. Você pode fazer melhor do que isso. Pode procurar sua própria aprovação.

Elementos da areia grossa

A psicóloga Angela Duckworth e vários outros autores descreveram a combinação de elementos que concedem a alguém essa ambígua característica à qual chamaram de areia grossa. Aqui estão os elementos-chave que descreveram.

PERSEVERANÇA: muitas pessoas confundem perseverança com areia grossa. A areia grossa inclui perseverança, mas vem antes dela, pois também abrange metas e paixão por objetivos. Algumas pessoas perseveram apenas porque são instruídas a fazê-lo. Os “areia grossa” perseveram porque acreditam que não têm escolha, não se quiserem ser quem são.

RESISTÊNCIA: o marinheiro capaz de sobreviver à longa viagem, o soldado que não se desvanece apesar das noites sem dormir e do perigo indescritível, e o programador que toma litros de energético para cumprir um prazo — todos têm resistência, mas ganham algo com essas experiências? Quem tem coragem e determinação para fazer a diferença supera as dificuldades como os outros, mas processa o acontecimento e o transforma em algo que depois lhe permitirá causar um impacto maior.

Se o trabalho pesado está acabando com você, talvez você passe a vê-lo como o inimigo, algo que está além do trabalho em si. O tipo “areia grossa”, por sua vez, compreende que o esforço é parte do

trabalho, que os desafios é que tornam o trabalho interessante e digno de ser feito. Se não houvesse obstáculos, não precisaríamos de determinação.

RESILIÊNCIA: o processo dinâmico de sempre superar as adversidades inclui perseverança e resistência. À medida que continua a criar obstáculos e contratempos nos negócios, “jogando areia” na questão (como um processo, não como um acontecimento isolado), o mercado transforma cada percalço em um processo de aprendizagem, não em um incômodo momentâneo a ser superado.

A resiliência exige flexibilidade — a vontade de mudar uma coisa para compensar outra que tenha quebrado ou falhado.

A urgência sem fim de conseguir se livrar de um problema é substituída pela prática diária de fazer o trabalho. Essa mudança de atitude transforma o trabalho e o trabalhador.

AMBIÇÃO: o desejo de realização, poder ou superioridade não tem nada a ver com a característica “areia grossa”, exceto pelo fato de que pessoas comprometidas com um objetivo e uma maneira de ser geralmente conseguem o que querem.

Olhando de fora, parece que essa determinação e o sucesso têm uma relação de causa e efeito, mas embora sejam correlacionados, esses elementos não estão necessariamente ligados.

A “areia grossa” existe. Leve ao sucesso externo mensurável ou não, ela é a recompensa em si.

COMPROMISSO: há 50 anos, o cientista social David McClelland diferenciou a tão comum “necessidade de realização” da atitude que

descrevemos aqui como “areia grossa”. As pessoas com essa característica definem metas de longo prazo difíceis de alcançar e não abrem mão de tais objetivos difíceis, tenham retorno ou não.

Há mais retorno em nossa economia e cultura na atualidade do que em qualquer outro momento da história humana. Não temos mais avaliações anuais; nosso trabalho é avaliado cada vez que verificamos nosso *e-mail*, nossos *feeds* de notícias e *dashboards* (painéis de indicadores). Se você sacrificou sua bússola de longo prazo no altar do *feedback* instantâneo, poderá desfrutar de alguma realização de curto prazo, mas terá aberto mão de seu lado “areia grossa”.

FLUXO: algo extraordinário acontece quando somos tragados por nossa paixão, com foco além de toda a razão, profundamente imersos naquilo de que gostamos.

Michael Lewis, autor de *best-sellers*, encontrou sua vocação de escritor quando terminava seu curso em Princeton elaborando sua tese sobre um tema do qual já nem se lembra mais. O conteúdo não importa, mas sim a maneira como se dedicou ao trabalho. Enquanto ele escrevia, seu cérebro reptiliano sossegava, a resistência desaparecia e tudo se acalmava. Ele estava lá, sem medo, sem impedimentos e verdadeiramente vivo.

No que você está envolvido não é tão importante quanto o fato de estar absorvido.

Verdade

Na loja de bicicletas, o melhor mecânico vai gastar alguns minutos a mais para deixar as rodas bem balanceadas.

Assim, a bicicleta ficará mais estável e eficiente. A roda ficará “redondinha”, girando sem o atrito e o desgaste resultantes de um balanceamento malfeito.

A economia industrial exige que sejamos balanceados. Forçou nossos pais a garantir nosso balanceamento, assim como nossos avós também fizeram com a prole. A economia estava faminta, ávida pelo trabalhador obediente, aquele que se encaixa perfeitamente em todos os sentidos.

E por que não? Fazer o contrário é estragar a máquina. Não temos mais de nos preocupar em não estragar a máquina.

Para que vamos nos conectar em um mundo bem azeitado, sem areia grossa, sem surpresas, sem distinções? Se aparássemos as arestas e apagássemos as manchas escuras, se não houvesse ninguém diferente, ninguém que se importasse, ninguém que se manifestasse, poderíamos voltar para a cama.

A economia de conexão precisa de areia grossa, de coisas verdadeiras; ela exige a arte da imperfeição porque o perfeito é chato, comum e porque coisas sem defeitos geralmente são desinteressantes.

Não precisamos de mais coisas, precisamos de mais humanidade.

A mentira sobre o talento

A mentira não quer dizer que não há talento no mundo, mas sim que muitas organizações apenas *fingem* que estão à procura de talentos.

“Queremos talento”, dizem eles, “desde que balanceado, produtivo e previsível. Queremos talento desde que isso signifique ter pessoas que oferecem maior produtividade por dólar, mais esforço por dia, mais do que aquilo pelo qual são pagas. Se você souber onde há esse tipo de talento, mande-o para cá”.

É claro que o talento em si não pode mudar tudo; não pode criar um movimento ou quebrar um paradigma. Sozinho, o talento não é nada, pois não tem balanço. Não podemos esperar que um colega, chefe ou funcionário seja 1 em 1 milhão e depois querer que essa pessoa não tenha determinação e não tente diminuir o ritmo da linha de montagem. É uma coisa ou outra: se a organização deseja eficiência, deve abraçar o *status quo* e evitar o tipo “areia grossa” a todo custo. Por outro lado, se almeja o crescimento e procura criar valor, não terá outra escolha a não ser contratar pessoas que sejam verdadeiros esteios, pessoas indispensáveis e que representem algo. Pessoas com determinação — os típicos “areia grossa”.

Será tarde demais?

Esta pode ser a única questão agora. Será tarde demais para encontrar determinação e trazer à tona seus talentos (os genuínos, inesperados, aqueles que assustam as pessoas)?

Vamos desacelerar um pouco e fazer uma pergunta mais difícil antes disso.

O que significa "auto" em autocontrole?

Quando você está argumentando consigo mesmo sobre um novo projeto, um novo emprego ou se deve ou não comer o sanduíche de pastrami, o que realmente está acontecendo? O que, exatamente, está protagonizando o debate?

Parte de você (a que comprou este livro ou pelo menos decidiu lê-lo) é dolorosamente consciente de seu potencial. Esta parte do seu cérebro procura respeito, valoriza a realização e sabe, de verdade, que você é capaz de muito mais do que já fez até agora.

A outra parte do seu cérebro está com medo. A amígdala evoluiu durante milhões de anos para aprimorar sua capacidade de nos transformar em um monte de geleia. Esta parte do cérebro ganhou força e prestígio junto aos industriais no poder. Sofremos lavagem cerebral na escola, somos doutrinados pela propaganda industrial e hipnotizados pela mídia popular para acreditar que a obediência não só é segura, mas correta e necessária.

Nunca é tarde demais para afetar o equilíbrio entre as duas partes do cérebro. Nunca é tarde demais para redefinir o autocontrole,

mudar hábitos arraigados há muito tempo e fazer o trabalho que você é capaz de fazer. Em virtude da cultura e da economia da conexão, nunca foi tão fácil (mas mesmo assim, incrivelmente difícil) começar a percorrer o caminho dos deuses. Não é um penhasco ou abismo, é um caminho passo a passo, uma inclinação gradual, um método, e pouco a pouco você vai de onde está agora para onde merece estar. Dance.

Sim, você deve saltar para o vazio. Mas sempre é possível começar o caminho do nada.

O problema de culpar o sistema

... é que nós sabemos que ele está falido.

Se você chegar atrasado à conferência e culpar a companhia aérea por ter feito confusão em seus voos, ninguém dará importância, pois isso sempre acontece.

Se você atribuir a culpa por seu fraco resultado no trimestre ao declínio do poder da publicidade televisiva, ninguém ficará compadecido porque temos visto essa queda há algum tempo.

E se você acha que sua falta de perspectiva no trabalho é culpa da fraca demanda por profissionais esforçados e competentes e da maior procura por trabalhadores substituíveis, não estará dizendo nada que já não saibamos.

Culpar o sistema é consolador porque nos isenta da responsabilidade. Entretanto, quando o sistema não funciona, todos querem saber por que você confiou nele, para início de conversa.

PARTE IV

Vergonha, vulnerabilidade e nudez

A criptonita torna o Super-Homem real

Criptonita, como todos sabem, deve ser evitada. Criptonita, seja de que tipo for, poderá matá-lo. Ela pode penetrar em sua armadura e deixá-lo desamparado.

Organogramas são preenchidos com caixas individuais ligadas por linhas finas, sendo cada um de nós uma subalterna peça intercambiável em um vasto sistema de comportamentos previsíveis. O mundo industrializado, corporativo, organizado gosta desse tipo de coisa. Peças intercambiáveis, pessoas intercambiáveis. Fique do lado de dentro da cerca!

Dentro deste mundo de caixas, a melhor estratégia para o sucesso é ficar parado, fazer o nosso melhor e esperar que nossa caixa suba de nível no organograma. Defenda a caixa, defenda o sistema e, principalmente, nunca baixe a guarda.

Esta estratégia parece razoável. Por que abrir-se à crítica, à derrota e à humilhação, se você pode se proteger contra isso?

Parece razoável só porque temos sido doutrinados por 150 anos. Mas isso não está certo.

Sem criptonita, o Super-Homem não importa, pois se torna invencível, invulnerável e chato.

Evitando verdades perturbadoras

As pessoas no poder e as organizações que operam em larga escala raramente procuram descobrir verdades que perturbam o seu *status quo*.

O *status quo* é delicioso. Ele fornece um local seguro para evitar as vicissitudes do mundo real. As pessoas envolvidas na manutenção do *status quo* são competentes e gostam de sua competência — verdades perturbadoras podem arruinar tudo.

O problema é que para elas não é importante *buscar* essas verdades ou não. As verdades irão encontrá-las a despeito disso. A economia, a cultura e o mercado irão expor essas verdades e acabarão por destruir o *status quo*. Mais cedo ou mais tarde, a realidade vence.

Os artistas nunca param de procurar a perturbadora verdade por trás das aparências. Quando a realidade chega, não se surpreendem, pois sabiam o que iria acontecer. Às vezes, até incentivam as reviravoltas.

Se não há um número suficiente de pessoas duvidando de você, você não está fazendo a diferença.

Arte envolve vulnerabilidade e o custo da vulnerabilidade pode ser a vergonha

A era industrial nos trouxe a zona de segurança da conformidade — a segurança de fazer o que nos mandavam e receber o que foi prometido.

Não é nenhuma surpresa que a combinação entre uma ótima recompensa (em virtude da produtividade que a Era Industrial criou) e a aversão aos riscos desenvolvida há muito tempo (como resultado de milhões de anos de sobrevivência na floresta e na selva) levou a um alinhamento mágico da zona de segurança com a zona de conforto. Ei! Este novo trabalho de criação de riqueza nos assusta e ainda somos pagos por ele. Contudo, com o desvanecer da Era Industrial, uma nova zona de segurança, a dos artistas, está sendo criada. A mudança nunca é fácil, mas esta é particularmente difícil porque significa afastar-se de algo programado em cada um de nós — o desejo de nos encaixarmos.

Pior ainda, o custo da arte é a vulnerabilidade. Quando assumimos a responsabilidade, nos manifestamos e nos destacamos, acabamos nos tornando alvos fáceis. Para muitas pessoas, a vulnerabilidade também provoca sentimentos de vergonha, como um nervo exposto de um dente de siso, algo a ser evitado a todo custo.

O dia em que esqueci meu paletó

Há seis centenas de pessoas lá embaixo e, em uma hora, estarei no palco como orador convidado. Quando me vesti nesta manhã, percebi que me esqueci de trazer meu paletó.

Tenho uma boa desculpa — estava uns 37°C quando saí de casa; quem usaria terno em uma temperatura como essa? Ainda assim... Normalmente não fico ansioso antes de começar uma palestra. Já proferi mais de mil delas e depois de algum tempo o medo desaparece. Mas hoje meu humor não está dos melhores.

O paletó é uma espécie de armadura para mim, como os *slides*, o controle remoto e a beirada do palco. Ele me protege da intimidade. O paletó me rotula como o palestrante, o outro, o cara que está isolado de você, mesmo que seja só por um retalho de tecido.

Estou desrespeitando o público por não me vestir melhor do que eles? Tenho vergonha de me levantar e dizer-lhes o que penso que poderão fazer no futuro? Que direito eu tenho de dizer alguma coisa para esses profissionais talentosos sobre o ofício deles?

Meu trabalho é sempre estabelecer uma conexão com o público e essa conexão traz vulnerabilidade. *Aqui estou eu*, devo dizer. Aqui está o que *eu* penso, não o que alguém disse, não o que algum estudo afirmou.

E fazer isso seminu desse jeito, no limite da vergonha, deixa a vulnerabilidade ainda mais pronunciada para mim. Não que eu tenha

de me levantar e dizer: "Ei, pessoal, eu me sinto um idiota por não estar de paletó". Não, vulnerabilidade não é isso. É a história que está na minha cabeça, não a que eu conto para a plateia. É uma questão de estar disposto a se levantar na frente das pessoas e assumir responsabilidade pelo que se tem a dizer.

Isso é parte da razão pela qual vale a pena se pronunciar. Fazê-lo como um super-herói invulnerável não significaria nada para mim, muito menos para o público.

“Não me conserte, quero ser amado por meus erros.”

A perspectiva da vergonha pode facilmente nos paralisar. Quando nosso amigo nos conta uma série de problemas e explica o porquê de estar paralisado (a ação judicial, a dificuldade em obter dinheiro, a lesão adquirida na ioga, o problema de relacionamento com o pai), é muito provável que não esteja pedindo uma solução, mas que esteja em busca de empatia e compreensão.

Mas por que ele não tenta corrigir seus problemas? Talvez as dificuldades tenham se tornado uma muleta, um companheiro, talvez um melhor amigo para ele agora.

Por que não se mobilizar e usar todas as ferramentas disponíveis para dar enormes passos rumo ao que se deseja?

Porque avançar é arriscado, porque talvez não dê certo e talvez não seja melhor do que o que temos em mãos no momento. Claro, tudo isso é verdade, mas acima de tudo: avançar dá espaço para ser considerado tolo, ser acusado de arrogância e, pior que tudo, para se expor à vergonha de tentar e falhar.

Mais uma vez, fomos enganados, doutrinados a acreditar que perfeição é mais importante do que esforço e levados a acreditar que devemos nos contentar com o que nos foi oferecido.

Arte é vulnerabilidade sem a perspectiva da vergonha

Kamiwaza envolve a remoção de artifícios e defesas, reduzindo nosso trabalho até a sua verdadeira essência, eliminando quaisquer esconderijos e desculpas.

E isso nos deixa extremamente vulneráveis.

Depois de darmos tudo de nós de uma forma que nos deixa sem ter onde apontar o dedo, fica claro que os resultados nos pertencem.

Nenhum subalterno do sistema industrial escolhe isso. O sistema nos oferece proteção, uma política, uma desculpa. Para defendermos uma ideia, sermos responsáveis por um projeto... corremos o risco de sermos humilhados por nossa arrogância.

Os industriais nos mantêm na linha quando amplificam nosso sentimento de vergonha ao nos acusar de arrogantes.

A maneira mais fácil de garantir que as crianças façam a lição de casa é envergonhar publicamente o aluno que não fizer. Quando querem garantir que as massas comprem o que eles vendem, os poderosos tratam de envergonhar aqueles que aparentemente não podem se dar ao luxo de comprar o que precisam para se encaixar no sistema. A maneira mais fácil de garantir a conformidade entre os funcionários é destacar os desobedientes e envergonhá-los por sua ousadia, desobediência ou arrogância.

O ciclo de vergonha começa cedo e não para nunca. Usam a vergonha para manter conversas e comportamentos no armário, e para garantir que os não ungidos e os desprovidos de poder fiquem calados. Acusações do tipo “como você se atreve?”, “quem você pensa que é?” e “que presunção!” falam fundo ao coração.

Quando alguém no comando diz: “Por que você fez isso?” Fomos ensinados a responder: “Porque mandaram”. Aparentemente, essa é uma resposta segura, uma defesa contra a responsabilidade. “Eu estava fazendo o meu trabalho”, supostamente é uma resposta que nos afasta da vergonha.

O medo da vergonha é uma ferramenta poderosa para modificar o comportamento e quem está no poder a utiliza há anos. Eles querem nos mudar por meio da vergonha e fomos ensinados a ouvir, acreditar e engolir isso.

Como não é fácil se expor a um tipo de vergonha com tamanho potencial, a única alternativa é nos recusarmos a aceitá-la e, em vez de nos sentirmos envergonhados, devemos apenas honrar as conexões feitas quando tomamos atitudes ousadas. É bom reconhecer que existe quem queira fazê-lo sentir-se envergonhado, mas isso não significa que você tem de aceitar tal vergonha. Nós não trabalhamos pelos aplausos e seria tolice ler os comentários anônimos publicados na Amazon ou os *tweets* do pessoal do fundo da sala. Quando seu restaurante recebe uma crítica ruim no *Yelp* ou um estranho xinga você pela janela do carro, a tentativa de fazê-lo calar e se conformar não lhe pertence, a menos que você queira.

Não, a pessoa com *kamiwaza* diz para o interlocutor: “Este sou eu”. Em resposta, abrimos a porta para uma conexão humana válida com

alguém que seja generoso o suficiente para receber o nosso trabalho da maneira como queremos entregá-lo.

Mas se deixarmos que a vergonha faça parte de nossa vulnerabilidade, acabaremos por permitir que ela destrua o nosso trabalho. A vergonha é o buraco negro fatal, o trilho condutor, o fio que nenhum de nós quer tocar. Se parece que sua vulnerabilidade está levando você cada vez mais perto desse lugar escuro, é melhor recuar e colocar sua armadura.

É impossível fazer arte com riscos tão elevados. Você não pode dizer: "Se funcionar, ótimo, mas se não der certo, ficarei envergonhado."

Não, a única maneira de ser vulnerável, mas se sair bem é separar os resultados de sua arte do seu instinto de sentir-se envergonhado. E isso é possível porque, embora alguém possa tentar envergonhá-lo, para conseguir, a vergonha deve ser aceita. Não podemos fazê-lo sentir vergonha sem a sua participação.

Sem-vergonha?

Que acusação chocante. Chamar alguém de sem-vergonha é lançá-lo no papel de pária, daquele que se recusa a jogar pelas regras da nossa cultura. O sem-vergonha que se autopromove o tempo todo, a vadia sem-vergonha, o desavergonhado e covarde artista plagiador...

E ainda há uma maneira diferente de ser sem-vergonha.

É a pessoa que tem tanta coisa a dar, que se dispõe a ficar vulnerável perante o público, mas, ao mesmo tempo, foge dos sentimentos sombrios da vergonha.

Ficar no palco, na reunião ou atrás do teclado e fazer o seu trabalho sem sentir vergonha é trabalhar com confiança divina. Não porque as pessoas não tentarão fazê-lo sentir-se envergonhado, mas porque você vai se recusar a isso.

Segundo Edmund Bergler: "O megalômano prazer da criação... produz um tipo de júbilo que não pode ser comparado com o vivido por outros mortais". Júbilo porque combinamos o risco da vulnerabilidade com a capacidade imortal de não sentir vergonha.

Há muito tempo a vergonha tem sido uma ferramenta de quem está no poder

Tribos procuram envergonhar aqueles que agem ou têm aparência diferente.

As escolas usam a vergonha para baixar a cabeça daqueles que poderiam se manifestar.

A vergonha é facilmente amplificada, pois está incutida em nós. Até mesmo um cachorrinho sabe como colocar um olhar de vergonha na cara.

Quando usam a vergonha para intimidar os mais fracos a obedecê-las, as pessoas do poder estão roubando algo de nós. Elas nos dizem que vão expor nossos segredos (você não é bom o suficiente, não é trabalhador o suficiente, não vem da família certa, cometeu um enorme erro certa vez) e usarão a verdade para nos exilar de nossa tribo.

Essa vergonha, a vergonha que vive no fundo de cada um de nós, é usada como uma ameaça. E quando quem está no poder a utiliza, tira parte de nosso caráter humano.

Aceitar a vergonha (ou não)

A desvantagem de ver, fazer e comunicar é a vergonha que às vezes recebemos em troca.

Uma das maneiras de a comunidade reagir a um ato de coragem é procurar envergonhar o corajoso. Em vez de recompensar você por se importar o suficiente para tentar, as pessoas se empenham em silenciá-lo através da vergonha.

Vergonha é o assassino da alma, o inimigo de quem teria coragem. Vergonha é a emoção que você experimenta quando é chamado pelo que fez ou pelo que disse.

A maneira mais fácil de evitar a vergonha (algo que todo ser humano quer fazer) é ficar quieto. Se você não falar e não agir, dificilmente será escolhido para ser envergonhado. *Mas, hoje em dia, baixar a cabeça é uma receita certa para acabar bem longe de sua zona de segurança.* A economia industrial lhe vendeu a ideia de que se você não chamar muita atenção, evitará a vergonha e que a obediência o levará à estabilidade. Embora você ainda possa evitar a vergonha escondendo-se, não encontrará a felicidade ou mesmo a estabilidade que tanto procura.

A verdade é: a vergonha é uma escolha. Vale a pena repetir: ninguém pode forçá-lo a sentir vergonha; ela deve ser aceita.

Sendo assim, o artista combina coragem com uma incrível vontade de se recusar a aceitar a vergonha. Culpa, claro. Vergonha, nunca.

Onde está a vergonha em usar a nossa melhor intenção a fim de produzir arte para quem é importante para nós?

Será que funciona?

Eu quase deixei críticas e comentários destruírem meu trabalho.

Estava tão preocupado com o *feedback* positivo, em agradar a todos, que fiquei paralisado.

Há alguns anos, dei uma palestra para 12 mil pessoas. Vinha me preparando havia quase um ano e apresentei uma palestra com um material totalmente novo, uma conversa sincera e importante para mim. Quando terminei, fui aplaudido em pé e recebi excelente *feedback* das pessoas de quem eu gostava.

No caminho para o aeroporto, eu verifiquei o Twitter para ver o que as pessoas acharam do evento. Com 12 mil pessoas na sala, não foi nenhuma surpresa encontrar um monte de *tweets*. Mais de uma centena haviam sido postados nos poucos minutos desde que eu saíra do palco. E um *post*, apenas um *post*, foi negativo.

Adivinha no que pensei o tempo todo no caminho de casa?

Escrever é um negócio solitário e depois que o livro é publicado, muitos autores procuram aprovação. Verificamos os *rankings* dos *best-sellers* do *Publishers Weekly*, e cada resenha da Amazon, assim que entra *on-line*. Lemos os comentários sobre nossos *posts* no *blog* e conferimos se alguém disse alguma coisa sobre o nosso trabalho no Twitter.

Não há nenhuma lógica econômica aqui, pois não há nenhuma ligação entre esses pequenos *feedbacks* e o cheque que poderá ou não chegar nos próximos 12 meses. Não, a questão aqui é o ego,

nosso cérebro reptiliano ganhar força para repetir o feito mais uma vez.

A primeira coisa que observei sobre as resenhas da *Publishers Weekly* (publicadas em todas as páginas da Amazon e ostensivamente lidas por livreiros na hora de decidir quais títulos comercializar em suas lojas) foi que eram redigidas por críticos anônimos. A segunda foi que eles geralmente não gostavam do meu melhor trabalho e não faziam a menor cerimônia em questionar o valor dele. Depois notei que estavam errados — se o objetivo era dizer aos livreiros o que realmente iria vender, não estavam fazendo um trabalho muito bom com meus livros ou com a obra de vários outros autores aclamados pelo público.

Mais tarde percebi o que eu estava fazendo com os comentários e as opiniões que lia. Por exemplo, eu lia 30 resenhas, sendo 29 positivas (às vezes extraordinariamente favoráveis) e 1 única contendo um ataque direto e brutal ao meu trabalho, à minha pessoa e ao que eu estava tentando fazer. Pronto, isso era o suficiente para que, nos dias a seguir, meu cérebro reptiliano me convencesse de que eu não valia nada. Não conseguia escrever mais nada e passava o tempo todo em busca de mais aprovação. Um ciclo terrível, é claro, pois a busca pela aprovação me deixava mais perto também de outras manifestações de rejeição.

Eu estava ampliando o negativo em detrimento do positivo, não para servir a qualquer função útil, não para aprimorar minha escrita, mas para destruí-la. O cérebro reptiliano, tão sintonizado com as pessoas que riem nas nossas costas, estava em estado de alerta

para esse tipo de crítica e faria tudo o que pudesse para me impedir de escrever novamente.

Não tenho procurado nenhum comentário ou *tweet* desde então. Isso não é covardia, é a atitude de alguém que quer continuar escrevendo e está determinado a fazê-lo para o público de sua escolha.

Afaste-se dos descrentes.

Com quem o artista deve se preocupar?

Esta é a palavra de ordem do artista equilibrado: *afaste-se dos descrentes*. Primeiro você deve escolher a si mesmo e só depois deve escolher o seu público.

Após criar sua arte, seja ela qual for — um serviço, uma ideia, uma interação, uma *performance*, uma reunião — você estará pronto para o passo seguinte. O que o público vai fazer com a sua arte está fora de seu controle.

Se você focar sua angústia e sua emoção nas pessoas que não entendem o seu trabalho, destruirá parte de sua alma e não terá feito nada para melhorar sua arte. Para início de conversa, se você fez sua arte corretamente, não terá feito pelos outros. Pior ainda, na próxima vez em que você fizer sua arte, os descrentes serão os únicos que lhe virão à mente.

Quando usou sua reputação de ator do tipo James Bond para produzir e estrelar o seriado britânico *The Prisoner*, Patrick McGoohan deu um grande salto. Deu sua reputação em troca do controle criativo sobre a nova série. Algum tempo depois, deu outro passo importante e criou um programa de televisão que quase ninguém “entendeu”.

Mas ele não viu problema nisso, pois o programa não era *para todos*. Era um programa para poucos. Quarenta anos mais tarde, ao contrário de todos os seus concorrentes, seu programa ainda é assistido e discutido, ou seja, ainda estabelece conexões.

O tipo de arte que estou descrevendo não busca agradar às massas. As massas (por definição) não ficam satisfeitas com o novo, mas sim com o que os outros pensam. Os primeiros fãs de *Harry Potter* ficaram fascinados com a arte que J.K. Rowling usou para desafiá-los. Os 100 milhões de leitores seguintes abraçaram um fenômeno cultural de massa, não um livro não consagrado de um autor desconhecido. O livro não mudou — deixou de ser uma arriscada obra de arte.

Isso não significa que ninguém decidirá julgá-lo. Uma sinfonia inédita não é uma sinfonia, são notas desenhadas em papel. A arte não se torna arte até encontrar um público. *Seu objetivo como artista é fazer uma arte que mova o público de sua escolha.*

Se os seus esforços não forem suficientes para comover o público escolhido, então você terá de descobrir o que funcionou e o que não deu certo, e incorporar esse conhecimento em sua próxima iniciativa. Interaja com o público se isso o ajudar a descobrir como fazer melhor, mas não para dar à resistência uma desculpa para destruir sua arte no futuro.

Apenas um artista propenso à autonegação lê as resenhas publicadas no *site* da Amazon e os *posts* com *feedback* no Twitter sobre seu trabalho. Ele não aprenderá nada e ampliará a certeza de sua inutilidade em seu cérebro reptiliano.

Descubra para quem dedicará a sua arte, aprimore sua capacidade de se conectar com esse público e ignore o resto.

Artistas lideram,
eles não perseguem.

Todas as coisas sobre as quais você não pode falar

Faça uma lista. Faça uma lista das coisas sobre as quais você não pode falar no trabalho, com seu cônjuge ou com outras pessoas queridas.

As coisas incluídas nesta lista (e aquelas que você tiver receio até mesmo de escrever) apontam para aspectos dos quais você ou sua empresa sentem vergonha. Esses pontos sensíveis representam aspectos em que você gostaria de ser invulnerável. Você construiu uma armadura em torno dessas áreas e não quer que ninguém se aproxime delas.

A armadura impede a conexão e inflama a vergonha. A sombra da vergonha mata a arte.

Quando você fala sobre essas coisas, quando toma as rédeas da situação, a vergonha começa a perder força e a vulnerabilidade reaparece.

A verdadeira conexão

Com os nossos amigos de verdade, não passamos o jantar falando sobre um excelente texto que lemos detalhando o SUV do momento nem sobre como estamos nos empenhando para progredir no trabalho. Falamos sobre nossas esperanças, nossos sonhos e nossos medos. Baixamos a guarda, retiramos a armadura e nos abrimos. Ficamos vulneráveis, confiantes e dispostos a falar (e ouvir) a verdade.

Quando conversamos com nossos amados sobre nossas conquistas, falamos sobre os limites que conseguimos ultrapassar, as pessoas que conseguimos tocar e o tumulto que provocamos. Acima de tudo, vamos lembrar de como nos arriscamos e nos conectamos.

Se o seu público quiser envergonhá-lo pela arte que você produziu

Então, essas pessoas não mais serão o seu público e não merecerão sua vulnerabilidade. A vida de um artista requer interação com o público e por isso temos de escolher um público que respeite nosso trabalho. Não porque seja mais fácil, mas porque só por meio da troca de dons e dignidade é que podemos fazer o nosso melhor trabalho.

Não está bom o suficiente.

Não sou bom o suficiente.

É o melhor que posso fazer.

É real e generoso.

Vamos tentar.

Talvez funcione.

Remando o barco de outra pessoa

Não há nada de errado com o chefe ou com as organizações, tampouco em alinhar-se com aqueles que compartilham seus objetivos e trabalhar junto com essas pessoas para alcançá-los.

Mas um dos resquícios da Era Industrial é o imperativo cultural de assumir o que era importante para os nossos supervisores. Se os outros estão ocupados decidindo quais indicadores são importantes para você, então você desistiu de algo realmente precioso.

E todos nós temos supervisores. Temos bancos, gerentes ou chefes. Temos público, críticos ou sogras. No momento em que desistimos de nossa bússola interna em troca de satisfazer a necessidade cultural de seguir o líder, fazemos do outro o nosso chefe.

Dinheiro, *status* ou o poder de chefiar os outros — é isso o que você realmente quer ou você está colocando isso no lugar de outra coisa? Na escola, ensinamos as crianças a tirar notas altas, a obedecer e a seguir os padrões de seus pais e professores. Mas e se essas coisas não fizerem parte da *sua* agenda?

Ao mesmo tempo em que a economia está mudando, a cerca está caindo e as regras estão mudando, as pessoas começam a acordar e perceber que não precisam querer o que o sistema deseja que queiram.

Os músicos e o barco

David Byrne deixou de fazer parte do Talking Heads. Afastou-se do *status* de estrela do *rock*, dos *shows* com ingressos esgotados e da capacidade de colocar mais um *hit* nas paradas de música *pop*. Esses eram os sonhos de outra pessoa e ele optou por não mais viver a vida de outra pessoa.

Byrne não parou de fazer arte. Longe disso. Ele voltou a fazer a arte *dele*, a arte que escolheu e não o *show* que o mercado insistia que ele fizesse. Ele já escreveu livros sobre viajar de bicicleta, ensaios sobre a arquitetura de Atlanta e produziu uma bem-sucedida série de álbuns com música brasileira. Não estamos falando de arte famosa, mas de arte importante.

Peter Gabriel também alcançou o topo mais alto que uma estrela do *rock* pode alcançar, ganhando um disco de ouro após o outro. Mas, para ele, produzir outro hino *pop* já não era um risco, já não o deixava mais perto de seu caráter humano. Então ele parou. Começou a trabalhar com a Anistia Internacional e criou uma inovadora organização de direitos humanos chamada WITNESS (Testemunha).

O objetivo desses homens não era enriquecer suas gravadoras ou agradar os fãs que mal conheciam. Era continuar a explorar os limites de suas paixões e fazer um trabalho que nunca fora feito.

A permeabilidade da sociedade pós-industrial, a força que adquirimos quando alcançamos pessoas com objetivos semelhantes

e, acima de tudo, o valor que a verdadeira arte cria — todas essas coisas trabalham em conjunto para nos dar a liberdade de escolher nosso próprio curso e maximizar nosso próprio valor, não importa a direção que escolhermos.

Se você está empenhado em estabelecer e fortalecer conexões, não há apenas uma maneira de fazer o seu trabalho.

A partir de agora, o seu objetivo é igual ao dos *traders* do mercado de ações e daqueles que maximizam os lucros? Você define o seu trabalho por quanto dinheiro ganhou ou quantas coisas comprou? Os *reality shows* nos oferecem o sonho da fama à custa de nossa dignidade. Os fashionistas no colégio querem julgá-lo por sua roupa e os céticos se importam com o renome de sua faculdade.

Pare.

Não cabe a eles definir o que é a sua arte.

Quatro erros comuns que o ajudam a se esconder

Ocupação é o mesmo que coragem.

Um mentor é alguém que vai mudar sua vida. Esperar por ser escolhido é o próximo passo.

Existe um segredo e você vai aprendê-lo em breve.

Pare de fingir que você não é especial

De onde veio a demarcação do que é especial e por que você acabou do lado errado dessa fronteira?

É claro que você é especial. Você é capaz de fazer algo que ninguém nunca fez antes, capaz de ver algo que ninguém jamais viu. Como não poderia ser?

Mas todos nós podemos ser especiais? O cético diz que se todo mundo for especial, não haverá mais ninguém especial.

Não, o rótulo não é uma descrição precisa de quem você é (ou não é). O rótulo "especial" descreve o que você faz, não quem você é. Somos todos especiais em nossa própria maneira, no momento em que escolhemos ser.

E entra em cena a resistência

O cérebro reptiliano, aquela voz programada e incendiária de nossa mente, é rápido, mas bronco; é o responsável pelo medo, pela ação rápida, pela raiva e por parte de nossa libido. Todas as coisas que devem funcionar direito pelo bem da sobrevivência individual e da espécie em um lugar perigoso.

Com o passar do tempo, progredimos tanto que a maioria de nós efetivamente não mora mais em lugares perigosos. Mas a amígdala ainda está lá, ativada nos raros momentos em que precisamos dela, como quando estamos sendo assaltados em um beco ou estamos à espreita em um bar de solteiros. Infelizmente, essa área também é ativada sempre que estamos prestes a criar uma arte que valha a pena.

O brilhante escritor Steve Pressfield deu um nome a esta ativação. Ele a chamou de resistência.

A resistência é o ruído confuso e irritado em nossas cabeças que aparece quando colocamos nossa criatividade em risco. É o bloco do escritor e da procrastinação e, o mais traiçoeiro de tudo, o instinto sutil de querer fazer um pouco menos, aparar as arestas, ajustar-se, conciliar-se, tornar-se medíocre.

A voz da resistência tem 1 milhão de anos de idade. Essa voz entende que a arte é perigosa, pois a torna vulnerável, gera críticas e porque a sua arte não é para todos.

De volta ao distante passado antediluviano, o criticismo era perigoso. As pessoas fora do comum eram notadas... muitas vezes de um modo não muito positivo.

Hoje, porém, como vimos, a arte é a nossa melhor (e às vezes a única) opção para o sucesso. A arte vem acompanhada de uma emoção naturalmente limitadora — a resistência que quer detê-la.

Quando você reclama que está sentindo resistência, eu não fico preocupado. Fico muito feliz. Fico entusiasmado porque a resistência não é como uma torção no tornozelo ou algum outro ferimento que buscamos evitar quando nos exercitamos. A resistência é a sombra da arte. Onde não há arte, não há resistência.

Yves Klein surpreendeu o mundo da arte *avant-garde* com uma fotomontagem dele (na página seguinte) em uma rua em Paris. Eu olhei essa foto umas mil vezes e tentei adquirir os direitos para colocá-la na capa do livro. Observe para onde Klein está olhando. Este não é um homem que pretende se machucar. É alguém confortável com o vazio, ansioso para ver o que irá descobrir. Não é alguém que tenha sido enganado por alguma propaganda sobre Ícaro. Existe um lugar aonde ele quer ir e ele não hesitará se, para chegar lá, tiver de encarar o vácuo.

É claro que você sente a resistência. Isso é bom, é um sintoma de que está perto de fazer algo importante. Não há dúvida de que você está sentindo isso.

A verdadeira questão é: o que você vai fazer com a resistência?



Não existe nenhuma guerra da arte

Um livro essencial de Pressfield sobre a resistência é *A guerra da arte* (Ediouro, 2005) — um título que expressa algo do qual eu e ele discordamos.

Travar uma luta até a morte contra a resistência não seria nada produtivo. Não pode haver guerra contra a resistência, pois não há como vencê-la, e começar uma guerra que você não pode ganhar é tolice.

Depois que percebi que o suor frio, as palpitações, a astuta procrastinação, a insegurança e o medo eram parte de fazer arte, consegui ficar tranquilo no meu trabalho. Não se trata de um cessar-fogo prolongado, mas sim de uma parceria, e não de uma guerra.

Quando a resistência aparece, eu sei que estou ganhando. Não a minha luta contra ela, mas minha luta para fazer arte.

Ótimo, eis-me aqui

A resistência é um sintoma de que você está no caminho certo. *A resistência não é algo a ser evitado, é algo a ser procurado.*

Essa é a frase mais importante deste livro.

O artista procura o sentimento de resistência e depois tenta maximizá-lo.

O subalterno, a diarista, o aluno obediente — estes buscam eliminar a resistência.

Essa é a escolha.

Mude sua linha de raciocínio agora, não deixe para depois. Quando determinar que vai ver melhor, fazer melhor e, acima de tudo, que terá coragem para transformar sua tábula rasa em algo assustador, você começará a viver a vida do artista. E o companheiro constante do artista é o barulhento cérebro reptiliano.

Se ele for embora, você terá de mudar seu trabalho até ele voltar.

A resistência força você a se recusar a acreditar em sua existência.

O ceticismo que você sente em relação ao impacto do cérebro reptiliano em sua arte é um efeito colateral natural da capacidade da amígdala de se proteger. Se o seu lobo frontal não souber que você

está sendo sabotado, é menos provável que ele faça o duro trabalho de se colocar em risco.

Mude de ideia

Os artistas falham e isso significa que às vezes você terá de mudar de ideia sobre o melhor caminho a seguir. Essa é uma razão pela qual o fracasso é um anátema — ele significa que temos de mudar de ideia.

Trabalhamos com um consultor, um terapeuta ou um *coach* não por não sabermos o que fazer. O verdadeiro problema é que não queremos mudar de ideia.

Essa é uma habilidade, um atributo daqueles que são bem-sucedidos e felizes. Se você precisar de um profissional para ajudá-lo, ótimo, mas deixe claro para você mesmo que o objetivo não é descobrir um caminho melhor, mas sim encontrar coragem para mudar de ideia.

Divertido, fácil e confiável

Esses parecem bons atributos para um plano de carreira. Os industriais que lhe venderam a ideia sobre Ícaro, e sobre como é bom se encaixar e encontrar um “bom” emprego, vivem pregando esses três atributos.

A arte não oferece nenhum deles.

Embora haja momentos de diversão, a parte mais importante do dia do artista é quando ele fica cara a cara com a resistência. A verdadeira arte não é fácil de criar, é a coisa mais difícil do mundo, e por isso é tão escassa. Quando chegamos à parte mais difícil, a parte que interessa, é muito mais divertido e muito menos cansativo recuar e dar o dia por encerrado.

E quanto à confiança? Voar muito perto do sol traz riscos significativos, que aparecem o tempo todo.

E como é dizer “Sim”?

Meu colega Steve Dennis foi encarregado de inovação e estratégia em duas empresas diferentes da lista *Fortune 500*.

Ele escreve que quando nossa equipe procura o CEO ou o Conselho de Administração pedindo apoio para seguir em frente, com muita frequência, recebe um “não” como resposta. Às vezes, entendemos por que nosso pedido foi recusado e saímos com um *feedback* claro e um plano de ação. Outras vezes, o *feedback* pode ser resumido como “este não é o momento certo” ou “conhecemos uma ótima ideia quando vemos uma”.

Só porque você foi promovido a uma posição de liderança sênior não significa, necessariamente, que será mais fácil perscrutar seu medo. É infinitamente mais fácil dizer “não” a um novo empreendimento do que arriscar estar errado ou parecer tolo.

Como líderes, podemos ir muito além de assumir a posição menos arriscada como padrão e deixar nosso cérebro reptiliano vencer. Se vamos dizer “não”, precisamos saber como seria dizer “sim”. E precisamos ser capazes de comunicar isso para as pessoas que lideramos.

Quando tiverem dirimido nossas preocupações e esclarecido nossas dúvidas, ficaremos devendo aquele “sim” a eles.

É preciso coragem para dizer que "sim" e você deve à sua equipe clareza e consistência sobre o que merece um "sim" como resposta. Seu trabalho é usar a sua coragem e não esconder seus colaboradores.

Ninguém sabe de nada

William Goldman disse isso sobre a indústria do cinema, mas essa frase vale também para os negócios.

Os livros infantis são um excelente exemplo. Todo pai acha que poderia escrever pelo menos um livro para crianças — qual seria a dificuldade? Tudo que você tem a fazer é seguir o modelo e ser escolhido por uma editora.

Mas isso é difícil. É difícil porque cada livro infantil de sucesso é uma verdadeira inovação. Cada livro que dá certo quebra as regras então existentes; cada livro é uma surpresa para quem o encontra pela primeira vez.

Você precisa conhecer o pensamento convencional por dentro e por fora. Não obedecer às regras, mas sim quebrá-las.

Definindo o seu público

“Só porque você fez algo que possa ser considerado arte, não significa que vamos gostar.”

Essa é uma das muitas aflições da arte. Você se esforça, se sacrifica e se expõe e, mesmo assim, ouvirá: “Alguém pode até gostar do seu trabalho, mas não é o nosso caso”.

Rejeição tem a ver com crítica, mas não com você. Talvez ela signifique que você escolheu o público errado. Sim, talvez você já tenha esgotado todos os públicos possíveis. Nesse caso, você terá de melhorar a sua arte.

Aqui, estou caminhando por uma tênue fronteira, e eu sei disso. Estou insinuando que as massas não são o seu público — seu alvo é um segmento estranho da população. Mas, ao mesmo tempo, só porque você acha que é brilhante, ou que se sacrificou, ou que enfrentou seu cérebro reptiliano, isso não garante que tenha feito algo bom. Seu esforço raramente está relacionado com o quanto o público se importa.

O buraco da agulha aqui é pequeno mesmo. Seu quebra-cabeça é encontrar uma ideia, um produto ou uma interação que toque a pessoa certa, no caminho certo, exatamente na hora certa.

A economia da conexão oferece acesso a mais pessoas, em novas formas, como você nunca teve. Você precisa começar a definir o cenário, decidir a quem se destina a interação (o ponto de destino) e escolher o resultado desejado.

Todas essas escolhas lhe dão um impulso, mas também elevam os parâmetros. “Este é o melhor que você pode fazer?”

Essa é uma pergunta assustadora, mas com as ferramentas que lhe foram dadas, é uma questão justa.

A decepção vende você no atacado

Claro, você aprendeu que as massas são tudo o que importa, que os críticos são inteligentes, que você não tem o direito (nenhum) de fazer algo fora do *mainstream* (cultura predominante). A própria natureza da frase “fora do *mainstream*” traz em si um tremendo juízo de valor.

Obter mais aplausos é sempre melhor. É melhor estar na televisão, em rede nacional, é melhor ser famoso. Se você insistir em começar algo, é melhor conseguir bons recursos financeiros e, melhor ainda, um padrinho do qual todo mundo já ouviu falar. É melhor ter um trabalho aprovado, um currículo impecável e a aprovação de todas as pessoas que importam. E elas são importantes porque as massas veneram seu poder, sua riqueza e sua autoridade.

Esse sistema, é claro, foi inventado por quem está no poder. Ele existe para manter o poder deles, não para incentivá-lo a fazer a arte da qual você é capaz.

Jogando com pessoas

Eu tinha a mania de brincar com a opinião das pessoas a meu respeito. Quando alguém diz: “Eu não gosto desse cara”, gosto de me sentar, conversar e me certificar de que esse alguém não tem uma ideia errada de mim; às vezes, consigo mudar a opinião da pessoa. Assim, fui expandindo esse costume até a escala de 1 milhão. Tão logo conseguia empatar, começava a fazer grandes apostas novamente. O que eu não sabia era que uma das melhores coisas que você pode fazer é se afastar. Descobri algo que eu gostaria de ter descoberto há muito tempo: *tenho de permitir que as pessoas não me respeitem.*

**John Mayer,
Rolling Stone, 2012**

O público que você escolher pode ser todo mundo, o infinito, a massa. E você não conseguirá agradar a todos. Você pode decidir agradar os leitores de publicações como *Us*, *Rolling Stone*, *Time*, *National Enquirer* e *Playboy*. Você pode transmitir sua apresentação em toda a internet, se quiser.

E haverá um público grande o suficiente para destruí-lo. Algumas pessoas nesse grande público dirão que deveria ser mais alto, mais curto, mais largo, mais fino, mais barato, mais caro, mais rápido ou mais lento. Se quiser continuar, sua única escolha será ignorar

aqueles que não entenderam a piada. Parte do seu trabalho é evitar os descrentes e focar o público de sua escolha. Os comerciantes de massa e os industriais precisam de todos. Você não. Você só precisa da aprovação de alguns.

O vício perigoso é continuar expandindo o público até encontrarmos pessoas que odeiem o nosso trabalho.

Nossa reação automática é dar ouvidos a essas pessoas, aos que nos odeiam, à exclusão daqueles a quem procuramos servir em primeiro lugar.

A ansiedade do desempenho

É bobo e contraproducente se preocupar enquanto seu chefe lê o seu relatório ou enquanto o público faz fila para ouvir o seu concerto. O trabalho já está feito.

Pegue o que você precisa e deixe o resto. Só tome cuidado para entender exatamente o que você precisa.

A reação deles não é sua, é deles. A arte é sua.

PARTE V

Para criar arte, pense como um artista. Para conectar-se, seja humano.

“Faça a boa arte”

“Faça a boa arte” é a receita de Neil Gaiman para o que o aflige. Se não há espaço no mercado de trabalho, se o seu chefe não respeita você, se o mundo não o compreende — faça a boa arte.

Se isso não funcionar, faça uma arte melhor.

Se você não souber aprimorar sua arte, aprenda.

Se as pessoas ao seu redor sabotam sua arte, ignore-as.

Se o seu chefe bloqueia a sua arte, faça uma arte diferente. Se ele impedi-lo de novo, assuma a responsabilidade e faça uma arte diferente. E continue fazendo até aprimorar consideravelmente a sua arte ou ser demitido, o que ocorrer primeiro.

E depois faça mais arte.

No começo, sua arte será tímida. Talvez você não consiga fundamentá-la em uma consciência verdadeiramente clara do mundo, pois o cérebro reptiliano ofuscará sua visão a fim de se proteger.

Mas, dia após dia, projeto após projeto, você ficará mais afiado.

Comece com uma pequena obra, passe para um projeto de médio porte e só então se aventure em uma assustadora criação capaz de virar o mundo de cabeça para baixo.

Os três alicerces da arte

O escritor James Elkins propõe três componentes indispensáveis para alguém se tornar um artista: a visão, a realização e a tábula rasa.

Primeiro, os alunos precisam aprender a ver. Precisam ver o mundo como ele é, sem rótulos, sem saber o nome do que veem.

Em segundo lugar, eles aprendem a fazer. Como usar as mãos, a voz ou o corpo para pegar o que veem e devolver um reflexo disso ao mundo.

Em terceiro lugar vem o mais difícil: o artista começa com uma folha em branco. A arte deve ser feita uma única vez, sem se repetir, e a primeira pincelada, as primeiras palavras consistem na fonte do nosso medo. Como não podemos ficar vulneráveis quando o trabalho é nosso e não do outro?

Steve Martin adotou três etapas: passou décadas *observando* os bastidores mágicos da Disneylândia, antes de subir no palco do Knott's Berry Farm. Depois viajou de clube em clube, sempre analisando como os espectadores interagem uns com os outros, com o local e com ele.

E *conseguiu*. Mantinha diários obsessivos. Testou, avaliou e repetiu. Três *shows* por noite era o seu normal, centenas de *shows* por ano, ano após ano.

Acima de tudo, ele se manteve implacavelmente preso à sua folha em branco. Steve Martin considera o plágio tão inaceitável que, em

sua autobiografia, ele destaca e identifica cada frase emprestada de outra pessoa — sempre com a permissão do autor. O restante de sua atuação e de seu trabalho é de uma originalidade incontestada. Agora, a rotina de Martin parece óbvia, trivial até, mas quando ele a criou era uma abordagem corajosa e inovadora.

Não pense! Pensar é o inimigo da criatividade.

É embaraçoso e qualquer coisa embaraçosa é ruim.

Você não pode tentar fazer as coisas.

Você tem de fazê-las.

Ray Bradbury

Em primeiro lugar, aprenda a ver

Nossos preconceitos e nosso medo conspiram para que não consigamos ver o mundo como ele é.

Os budistas chamam isso de *prajna* — aceitar a realidade como ela é em vez de interpretá-la como parte de nossa narrativa contínua. Duke Stump insiste para que as pessoas “acalmem sua inteligência”. O segredo não é chegar a uma interpretação dos acontecimentos que permita manter sua visão de mundo, mas sim aceitar o que acontece sem parar para interpretar os fatos de acordo com os seus preconceitos.

Fred Wilson é um dos capitalistas de risco de maior sucesso no mundo justamente por causa de sua capacidade de ver. Ele percebeu que o Delicious, o Twitter e dezenas de outras empresas tinham potencial comercial. Clive Davis foi o gênio que descobriu ou promoveu Whitney Houston, Patti Smith, The Outlaws, Dionne Warwick, Aretha Franklin, Carly Simon, Grateful Dead, The Kinks e Lou Reed. Nem sempre produzia ou vendia os álbuns, mas sempre via (e ouvia) o potencial dos músicos a seu redor.

A capacidade de ver o mercado, a tecnologia e o talento do jeito que são, e não do jeito que a gente quer (ou teme) que sejam, é uma das habilidades secretas do criador bem-sucedido.

Alan Webber e Bill Taylor estavam entre as dezenas de editores talentosos que trabalharam na *Harvard Business Review*, mas foram os dois únicos editores focados o suficiente para ver a revolução nos

negócios e criar a *Fast Company*, uma das mais importantes (e rentáveis) revistas já publicadas, para registrá-la.

Isso vem com a prática. O tipo certo de prática, vale ressaltar. Faça previsões com base no que você vê. Anote suas profecias. “Alguém vai desenvolver um aplicativo que permite que as pessoas compartilhem fotos”. “A IPO (oferta pública inicial de ações) da *Yelp* será um grande sucesso”. “Essa nova funcionária vai bater todas as suas metas de vendas em dois meses”.

Depois de ler apenas duas edições da *Fast Company*, de repente, algumas pessoas colocaram a economia e o futuro em foco. Alan e Bill viram a revolução antes de todo mundo e resolveram explicá-la.

Quando você está errado, seu instinto o leva a culpar o universo, não a sua visão do mundo. Raramente queremos abrir mão de nossa estrutura conceitual de como as coisas funcionam ou questionar nossas suposições. Em vez disso, maldizemos o destino ou atribuímos o equívoco a alguma interferência fortuita. Contudo, cada erro de julgamento é uma oportunidade para rever e aprimorar nossa capacidade de perceber as necessidades latentes no mercado, as forças em ação no sucesso e no fracasso.

Observe

Toda vez que entro em uma livraria, eu observo. Observo a tipografia, os preços, a espessura dos livros e o tipo de material de capa utilizado. Observo onde os vendedores estão e o quanto são inteligentes. Observo o cara no sofá que não compra nada, mas lê muito. O que ele está lendo? Escuto as conversas, ouço os comentários sobre o que está sendo vendido.

Paco Underhill transformou a observação em uma arte. Sua empresa, a Envirosell, monitora dezenas de milhares de horas de silenciosas filmagens das câmeras de segurança de lojas do varejo, observando como as pessoas compram. As mulheres, por exemplo, não gostam quando outro comprador fica esbarrando nelas enquanto estão analisando as mercadorias. Então, Paco convenceu um cliente a ampliar os corredores (oh não, vamos ter de reduzir o estoque!) para eliminar os esbarrões. O resultado? Aumento das receitas, embora houvesse menos itens à venda.

Woody Guthrie foi o cantor folclórico mais importante do século XX. Mas antes de alcançar esse *status*, visitou 45 estados, aprendeu dezenas de milhares de canções e mergulhou em culturas nativas e imigrantes. Sem essa base, ele nunca teria reunido as ferramentas necessárias para criar sua arte.

A parte difícil de ver está em deixar de lado o que você tem certeza de que já sabe. Quando a web ainda engatinhava, eu já era um "expert". Já tinha criado promoções bem-sucedidas *on-line* e as

publicado em *sites* como o Prodigy, AOL e CompuServe. Então, eu sabia do que estava falando. Ou pelo menos pensava que sim.

Em 1993, eu navegava no mundo *on-line* e não vi os sinais. Tudo o que entendia é que a web consistia em uma rede livre, lenta, pesada e descentralizada. Claro que não ia dar certo. Cada esforço inútil que eu via *on-line* reforçava meu ceticismo e é claro que ignorei os sucessos que contradiziam minha visão de mundo.

Naquele ano, em vez de desenvolver um mecanismo de busca, um *site* de bate-papo ou de leilões *on-line*, escrevi um livro sobre coisas inteligentes que você pode encontrar *on-line* e ganhei US\$80 mil. Por outro lado, com o mesmo investimento que eu fiz, os caras que começaram o Yahoo! acabaram criando um negócio avaliado em cerca de US\$80 milhões (um ganho um milhão de vezes maior que o meu), usando a mesma informação.

Nós dois tivemos acesso aos mesmos recursos e à mesma tecnologia. A diferença é que David e Jerry viram algo que me recusei a ver, pois eu era inteligente demais para tanto.

Você não conseguirá enxergar com precisão até abandonar sua visão de mundo. Sua visão de mundo é extremamente útil no seu dia a dia — ela é o conjunto de pressupostos, preconceitos e crenças que você carrega para as suas interações com o mundo e isso poupa muito tempo. Como você não precisa chegar a novas conclusões após cada interação, é mais fácil processar contribuições familiares e mais simples ser consistente.

Mas, por sua própria natureza, sua visão de mundo o impede de ver o mundo como ele realmente é.

Uma vida de observação começa a se transformar na capacidade de ver o que os outros não conseguem ver.

O que você escolhe ver

No meu celular há um jogo chamado Shanghai. São telhas parecidas com peças de dominó, cada qual com um símbolo, e o objetivo é encontrar peças correspondentes e limpar o tabuleiro digital. Quando comecei a jogar o Shanghai, demorei cerca de 16 minutos para limpar a tela no nível padrão.

Com a prática (ou seja, enquanto perdia tempo em longos voos), meus tempos melhoraram. Comecei a reconhecer os símbolos, sem nomeá-los.

Parei de dizer: “Ah, tudo bem, agora apareceu aquela coisa com um desenho que parece dois *Ms*.... Será que vai aparecer outro? Espere, agora surgiu uma espada vermelha...”. Eu me aprimorei em analisar profundamente o tabuleiro digital e observar os padrões. Não demorou muito para eu reduzir meu tempo a menos de 8 minutos em quase todas as partidas.

Embora esse não seja um motivo para ficar especialmente orgulhoso, ele demonstra como somos capazes de aprender a reconhecer padrões. Você não precisa nascer com esse dom, pois é algo que se pode aprender.

Assim, um especialista em carros aprende a dizer a diferença entre um *design* que vai vender e outro que vai encalhar. Um policial aprende a reconhecer os sinais de comportamento que podem levar a problemas.

Até que chega um dia em que erramos. Em algum ponto, paramos de ver padrões e começamos a procurar atalhos. Traçamos perfis acreditando que nossos próprios atalhos estão corretos e damos nome a tudo.

Traçamos perfis porque agiliza as coisas e, principalmente, porque é mais seguro. Não precisamos nos arriscar experimentando coisas se podemos nos lembrar de experiências anteriores. Além disso, se pré-processarmos nossas reações às coisas que já rotulamos, não teremos de reconsiderar nossos planos. Afirmações como “eu sei como rebater esse tipo de arremesso” são muito semelhantes a frases como “não gosto desse tipo de pessoa”. A primeira afirmação nos ajuda a melhorar nossa média de acertos, enquanto a segunda destrói qualquer chance que temos de estabelecermos uma conexão útil.

Ver é esquecer o nome daquilo que se vê

As pessoas de sucesso são boas em atribuir rótulos. Quando rotulamos pessoas, situações e ideias com precisão, ganhamos impulso e fica mais fácil e rápido processá-las. Se você sabe a diferença entre uma cobra e um pedaço de pau, é muito menos provável que seja mordido.

O problema com os rótulos é que uma vez aplicados, é impossível ver o que existe embaixo deles. Quando o mundo muda, os nossos rótulos deixam de funcionar e ficamos cegos para as oportunidades que se apresentam.

Os artistas aprendem a ver tudo de novo. Aprendem a renunciar aos rótulos e colocar o novo em seu lugar.

A arte é o ato de jogar uma luz na escuridão. Antes de acender a luz, você não tem ideia do que está prestes a ver e quando souber o que irá ver, não haverá mais escuridão.

Muitos tons de branco

Eis o que acontece quando o conhecimento de um domínio é usado para melhorar nossa capacidade de ver:

Olhe atentamente para a parede e você verá que sua brancura não é de um só tom. No lado onde a luz incide pela janela, haverá um tom de branco brilhante que vai escurecendo à medida que a claridade deixa de bater. Você verá tons de azul, verde e até mesmo roxo. A dureza do contraste entre o branco da parede e o tom escuro do assoalho dificulta um pouco a identificação de transições incidentais e de sombras mais sutis provocadas pelas texturas diferentes.

Robert Irwin, artista conceitual

A maioria de nós vê uma parede branca, se é que vê alguma coisa. Um pintor talentoso vê um arco-íris. E o escritor talentoso encontra as palavras, paradoxalmente, para rotular o arco-íris.

Nossos olhos não mentem...

Mas o nosso cérebro sim. O tempo todo. Nossa visão de mundo muda o que vemos e como interpretamos o que aprendemos, cegando-nos. E somos cegados para a nossa cegueira.

As pessoas mudam suas opiniões sobre moda, política ou comida dependendo de quem está falando ou do partido que elas acham que originou uma ideia. O preço de uma garrafa de vinho tem um impacto direto sobre as opiniões quanto à qualidade da bebida, mesmo entre os especialistas mais exigentes.

O impacto do efeito placebo vai além da medicina — *vemos o que acreditamos, e não o contrário.*

Raramente vemos o mundo como ele é. Na maioria das vezes, estamos tão focados em compartimentar, julgar e ignorar o que não podemos tolerar, que não vemos quase nada. Não vemos as oportunidades. Não conseguimos ver a dor. E, acima de tudo, nós nos recusamos a ver o perigo de não fazer nada.

Se você não consegue perceber, nunca fará arte com sucesso.

Pergunte a um colega

Se uma obra de arte no mercado está conseguindo mudar as coisas e você não sabe por que, peça para um colega explicar-lhe o motivo. Se as pessoas estão ouvindo, assistindo ou comprando alguma coisa e você não entende a razão, pergunte. Se um *blog*, um romance ou uma estratégia não faz sentido para você, pergunte a alguém que sabe.

Aprenda a ver pelos olhos de outras pessoas.

Por que esta marca vende mais que aquela? Por que temos esta política? O que há de errado nesta interface? Isto não deveria custar menos que aquilo?

Se você não tem um colega para perguntar, procure outra pessoa. Se o seu colega não é tão inteligente quanto você, ensine coisas até ele alcançar o seu nível.

O objetivo não é adotar algumas novas regras padronizadas ou memorizar novos rótulos. O intuito é ter contato com tantas regras padronizadas, tantos rótulos e conhecer tantas visões de mundo que girem juntas, que você se sentirá ingênuo diante de tantas novidades.

Ser ingênuo é abandonar sua suada visão de mundo. Significa ver o mundo sem preconceitos e aceitá-lo como ele é e não do jeito que você gostaria que ele fosse.

Em segundo lugar, aprenda a fazer

Todos devem aprender a escrever códigos.

Não por haver uma enorme escassez de pessoas capazes de desenvolver *software* em [insira o nome da sua linguagem de programação preferida aqui], mas porque quando sabemos como fazer alguma coisa, mudamos nossa visão em relação ao assunto. Quando sabemos como definir o tipo de *lead*, passamos a ver a tipografia de forma diferente. Quando você sabe como montar um dispositivo eletrônico, cada computador parece um pouco menos misterioso. Quem sabe fazer um discurso, enxerga além nos discursos dos outros.

Aprender a fazer as coisas transforma você de espectador em participante, de alguém à mercê do sistema em alguém que ajuda a executá-lo.

Aprender a fazer dá-lhe a coragem de fazer mais, falhar mais vezes e aprimorar-se na atividade.

Impedimos nossos filhos de fazer

Não existem peças internas que o próprio usuário possa consertar.

Não pinte fora das linhas.

Brinque com seu *video game*, está quente demais para brincar lá fora.

É mais barato comprar um novo do que consertar este brinquedo, até porque, não temos um ferro de soldar.

O que é um ferro de soldar?

Na economia industrial movida pelo espectador, havia poucos que faziam enquanto o restante assistia. Na economia da conexão, por sua vez, passamos um tempo cada vez maior consumindo o que nossos colegas produzem. Depois trocamos de lugar e fazemos coisas para os nossos amigos consumirem.

Se você tem medo de escrever, editar, montar ou desmontar, você é apenas um espectador. E ficará preso, refém das instruções daqueles que você escolheu seguir. No campo, 20 pessoas, nas arquibancadas, 80 mil. Os espectadores são os que pagaram para assistir, mas são os jogadores em campo que estão verdadeiramente vivos.

Três perguntas inúteis

De onde você tira suas ideias?

Que tipo de software você usa para escrever seus textos?

O que devo fazer em seguida?

As respostas não importam. De jeito nenhum. A escolha das ferramentas não importa; o método não importa. Você não precisa de um guru, você precisa de experiência; do melhor tipo de experiência, a experiência do fracasso repetido.

Você precisa do bom gosto de ver seu próprio trabalho como ele é. Para tanto, não imite quem fez a arte antes de você. O aprendizado vem de errar e descobrir repetidamente o que funciona ou não.

E então você “bomba”

John Carter é um filme terrível — quase todos os cinéfilos americanos após 12 segundos de exibição podem dizer que o filme é horrível. É tão ruim que causou prejuízo à divisão de filmes da Walt Disney Company.

Por outro lado, bateu recordes de bilheteria na Rússia. Se a Rússia fosse o público-alvo, os resultados não seriam tão terríveis assim.

Como Andrew Stanton, que fez filmes tão magníficos como *Procurando Nemo*, dirigiu uma obra tão equivocada?

Não que ele não saiba fazer um filme. O problema também não foi falta de apoio. A questão é que ele não viu o filme da maneira como a maioria dos cinéfilos americanos viu. Acontece que Andrew Stanton vê os filmes *live-action* (com atores reais) como um russo e, em sua dedicação e frenesi artístico, não deu ouvidos aos colegas da Disney que viram o que ele se recusou a ver.

Esta é uma lição cara a aprender sobre um filme que custou cerca de um quarto de bilhão de dólares, mas é uma lição que todos os realizadores precisam aprender. Vemos, fazemos e repetimos.

Conhecimento de domínio

Esta piada é engraçada?

Heisenberg olha ao redor do bar e diz: "Como há três pessoas aqui e estamos em um bar, isto deve ser uma piada. Mas a questão permanece, a piada é engraçada ou não?"

Gödel pensa por um instante e diz: "Bem, como fazemos parte da piada, não podemos dizer se é engraçada ou não. Teríamos de ver a situação de fora."

Chomsky olha para os dois e diz: "É claro que é engraçada. Você só está contando a piada do jeito errado."

A única maneira de saber se a piada é engraçada, seria ter pelo menos um conhecido com a mesma reputação dos três homens sentados no bar, passando ali por acaso. O conhecimento de domínio pode nos encher de expectativa, calcificar nossa visão de mundo e fazer com que tenhamos dificuldades de ver o mundo como ele é. Mas também pode preencher os espaços em branco e permitir que entendamos como as coisas funcionam e como podemos fazer um trabalho melhor.

Bob Dylan sabe mais sobre a história da música americana do que qualquer pessoa que você já conheceu. Fred Wilson pode descrever os detalhes de mil investimentos em empreendimentos de sucesso. Eileen Fisher pode olhar para uma peça de roupa e imediatamente

dizer o que a inspirou. Este conhecimento não é o efeito colateral de fazer um trabalho importante para uma geração. É uma base importante que permite fazer um trabalho importante. Quando se trata de filme de animação, Andrew Stanton tem um conhecimento de classe mundial. Seu erro foi ter certeza de que seu gosto seria o correto também para filmes *live-action*.

Quero que você entenda o seguinte sobre o meu exemplo: muitos acadêmicos sabem muito sobre Chomsky ou Gödel, mas têm evitado implacavelmente o árduo trabalho de criar arte. O conhecimento não é suficiente — é necessário, mas não basta.

Finalmente, aprenda a aceitar a folha em branco

A primeira coisa que o consultor quer saber é: “Qual é o seu orçamento?”

A segunda coisa que ele pergunta é: “O que você acha que deve fazer?”

Essa pode ser uma boa maneira de vender o “peixe” de uma organização que já sabe o que quer. Mas não está claro se esta é uma boa maneira de começar uma discussão que leva ao crescimento real e significativo.

A folha em branco é um requisito para a arte original. Se você refizer o que foi feito antes, se me oferecer o mesmo cachorro-quente que serviu ontem, remeter a mesma carta de mala direta enviada na semana passada, desenvolver o mesmo mecanismo de busca que usei no mês passado, não acontecerá nada de extraordinário e nenhuma conexão será estabelecida.

É claro que a forma e as fronteiras não mudam o tempo todo. Ninguém quer que o bar local se torne uma pista de boliche amanhã e um clube de *striptease* no dia seguinte. A arte aceita as fronteiras como alavancas que podem ser usadas para chegar ao limite.

Mas quando você produzir um trabalho previsivelmente derivado de outro, não terá feito arte — terá apenas se livrado de uma obrigação com algo seguro e contestável. Você pode apontar para o

que veio antes e culpar o criador da obra original porque, afinal de contas, não fez nada além de uma repetição.

A parte mais difícil é tomar uma posição e começar tudo de novo, como se fosse a primeira vez.

Os dois aprendizados que devem ser exigidos de quem quer criar arte

Apenas dois.

Como ver

e

Como encontrar coragem para fazer o trabalho importante

O resto acontecerá por si só.

A frustração daqueles que estão presos e tristes por não desenvolver todo o seu potencial vem de não conseguir uma dessas coisas ou de falhar em ambas.

Elas não veem o mundo como ele é, não veem as oportunidades, não veem como podem ajudar... ou até veem, mas estão paralisadas pelo medo, incapazes de vencer a resistência e realmente fazer algo.

Não estou sugerindo que você deve ver o mundo como *eu* vejo. A forma como cada um de nós vê o mundo é única e não há apenas uma forma de visão, não há uma única resposta certa. Mas se a sua narrativa, sua análise, sua reação ao mundo não estiverem lhe trazendo o discernimento necessário para fazer um trabalho com o sucesso que você gostaria, é quase certo que a culpa não é do mundo. Se a sua visão de mundo não o levar a nada além de frustração, é provável que você tenha errado ao definir sua zona de segurança e nenhum tipo de intransigência de sua parte vai mudar a realidade.

Ver "o mundo como ele é" é uma ferramenta prática do artista de sucesso. Quando seu trabalho não tem repercussão, quando você sente que errou o alvo, pode ter acontecido um erro de interpretação. Mudar a maneira de ver e alterar as suposições que você traz para o público são os atalhos para aprimorar sua arte.

Voluntariamente desinformado

Uma triste combinação que muitas vezes vejo é alguém abrindo mão do controle, esperando para ser escolhido, rendendo-se à resistência e se recusando a entender como funciona o setor em que atua. Sem o conhecimento do domínio em que pretende trabalhar, e sem compreender as realidades e os pontos de vista de todos os envolvidos, o artista torna-se voluntariamente um joguete indefeso.

Você não só acabará ficando de lado, como também será impossível escolher a si mesmo sem entender como funciona o sistema. É muito mais fácil reclamar sobre os injustos e poderosos intermediários e impostores antiéticos do que mergulhar na dinâmica de como as coisas realmente são feitas e vendidas.

O autor não publicado, o roteirista que não fechou contrato, o candidato a emprego desanimado. Às vezes, essas pessoas se esqueceram da lei dos grandes números. Outras vezes, porém, estão competindo em um jogo que não podem vencer. Elas não falam a língua do negócio — estão fora de sincronia com o que as pessoas andam comprando, com o que está em alta e com as necessidades do público com o poder de escolhê-las.

E se a sua arte não está gerando a conexão que você procura...

Aprimore sua arte.

Veja com maior exatidão.

Produza com maior precisão.

Ouse mais para encontrar a sua folha em branco.

E se nada disso funcionar, mude de lugar, encontre um novo palco para atuar.

Mas não questione o seu compromisso. Não se apegue ao resultado. Não ouça o crítico que universaliza sua opinião.

Aprimore sua arte.

Você pode correr o risco de estar errado ou pode ser chato.

O que significa não se importar com o resultado?

Como podemos ser profissionais e, ao mesmo tempo, não nos importarmos com o que acontecerá depois?

Podemos aprender a aceitar os aplausos sem fazer o trabalho porque *esperamos* aplausos?

Quando você desistir da propriedade sobre o que faz e permitir que um estranho, um crítico ou as massas o julguem, terá se afastado de seu lado humano.

Pior ainda, terá danificado o verdadeiro resultado que imaginou e tentou alcançar, pois trabalhar antecipando os resultados efetivamente degrada o que se está fazendo.

Você pode fazer o seu trabalho olhando no espelho retrovisor, tentando recriar o que já foi um sucesso no mercado. Isso é visto como um atalho para receber aceitação e evitar críticas. Afinal, se você só faz o que já foi feito, como a culpa pode ser sua?

No entanto, a economia de conexão não se preocupa em perceber os repetitivos ou chatos. Não vai sair do caminho para se envolver com o trivial ou discutir banalidades.

Outra atitude fútil é passar o dia todo imaginando como deixar o seu melhor trabalho precisamente alinhado com o que o público vai querer no futuro. O futuro é desconhecido e se você está apostando tudo na hipótese de o incognoscível estar em perfeita conexão com a sua ideia, provavelmente não fará nada de excepcional. É muito

difícil comprometer-se quando se está confiando tão plenamente em algo que não se pode garantir. Este caminho também leva ao irônico fato de que o trabalho não pode ser o que você espera.

O artista logo vê que a única voz que vale a pena abraçar é a inspiração. Conheça o seu campo, é claro. Supere-se no conhecimento do domínio escolhido. Tenha empatia com seus clientes e se preocupe profundamente sobre como o seu trabalho irá afetá-los. Sim, sim e sim. Mas...

Mas faça o que decidiu fazer. Não em antecipação ou na dependência do aplauso dos outros, e não porque você está totalmente envolvido nos resultados. Não, faça o seu trabalho porque você assumiu o compromisso de fazê-lo. O compromisso funciona porque você pode ter certeza de sua intenção, de suas habilidades e de sua compaixão por aqueles que encontrarão o seu trabalho.

Só quando você fizer uma arte que não se destine a todos é que terá a chance de se conectar com alguém. E quando você se conectar com alguém, surpreendentemente, aumentará as chances de fazer algo que muitos irão querer.

Quando o seu trabalho não é bom o suficiente

Beat This! talvez seja o melhor livro de receitas que já li. E você vai ter problemas para encontrá-lo, pois está fora de catálogo. Receitas incríveis, um texto muito engraçado... o tipo de coisa que os aficionados por livros de culinária adoram. Mesmo assim, esse título não vendeu 1 milhão de exemplares e não foi tão bem-sucedido comercialmente como poderia ter sido.

Então, o livro não é bom o suficiente?

Os artistas precisam pensar muito antes de rotular seu trabalho como "sucesso" ou "ruim" ou mesmo "excelente". Justin Bieber é um grande músico? Acho que isso depende do que estamos avaliando. Não há dúvida de que, se a métrica for sucesso na música *pop*, ele é muito melhor do que Jill Sobule ou Dale Henderson.

O perigo está em usar a régua de outra pessoa para avaliar a sua arte.

Se você não está conseguindo os resultados desejados, sua definição de "bom" pode estar errada ou talvez sua arte não seja tão boa quanto você pensa. Quem sabe você não teve sorte desta vez.

Então, é melhor aprimorar sua capacidade de ver. Aprimore ainda mais a sua arte.

E faça tudo novamente.

Suas interações fazem parte de sua arte

Recentemente, passei por uma cirurgia desnecessária nas mãos de um médico que pode ou não ter sido bom com o bisturi ou sei lá qual outra ferramenta odiosa. O certo é que, após a cirurgia, ele destruiu suas chances de criar o impacto que poderia ter causado.

Aparentemente, ele se reuniu comigo depois do procedimento para conversar sobre os resultados. Infelizmente, ele decidiu fazer isso enquanto eu ainda estava sob o efeito da anestesia e nunca se preocupou em ligar para fazer um acompanhamento. Vários dias se passaram e não tive nenhum contato com o médico.

Isso é bastante comum em determinada geração de cirurgiões, pois eles acreditam que o seu trabalho é fazer a cirurgia, não exatamente fazer as pessoas se sentirem melhor.

Uma ligação ou *e-mail* de um médico não vai ajudar o paciente com a dor física, mas pode fornecer informações, consolo ou tranquilidade, lembrando de que tudo está indo conforme planejado. Isso muda a cirurgia em si? Claro que não. Isso muda o resultado da cirurgia? Com certeza.

Para o industrial, produto é produto, operação é operação. *Caveat emptor* (tome cuidado, comprador!). O problema é seu, resolva-o.

Para o artista, para o ser humano que valoriza resultados e conexões, preocupar-se o suficiente para ligar faz parte da arte.

Quando o atendente faz apenas o seu trabalho, o franqueado segue o manual e o professor cumpre o acordo do sindicato ao pé

da letra, estão renunciando à oportunidade de criar arte. Claro, o quarto de hotel ou a sala de aula é o produto que foi pago, mas o que conecta as pessoas e as modifica é o lado solidário.

Isso explica por que a preocupação anda tão escassa ultimamente

O artista se preocupa e, desse modo, expande-se, criando novas interações para garantir que o outro seja atingido e uma conexão seja estabelecida...

Assim, o trabalhador industrial tem medo de se importar porque isso significaria se manifestar e assumir a responsabilidade pelo trabalho. É impossível o trabalhador comprometido seguir instruções (fazendo o chefe assumir o resultado) e preocupar-se de verdade (tornando-se responsável pelo que acontece a seguir).

Qualquer pessoa que se preocupa e age como alguém que se importa está executando uma obra de arte.

Steve Martin não era engraçado

Como vimos, Martin era original, mas o comediante *stand-up* de maior sucesso de sua geração — talvez de todos os tempos — não era particularmente engraçado. Deixe de lado sua conexão cultural com esse artista, veja o trabalho dele com isenção e você verá que ele não era um comediante clássico. Era um não comediante, tendo sido mais influenciado por Sartre e Beckett do que por Groucho ou (Buddy) Hackett.

Quando Martin terminou a sua carreira de *stand-up*, seus *shows* tinham os ingressos esgotados e o público girava em torno de 40 mil pessoas por noite. Ele percebeu que era o protagonista e não o sujeito engraçado. O público trazia sua própria piada. Eles amavam torcer por Martin, terminar suas falas ou dizê-las antes mesmo que seu personagem as dissesse.

A verdade é uma só: por 10 anos antes de tornar-se o comediante mais popular dos Estados Unidos, ele foi um fracasso comercial. Não era raro haver somente três ou quatro pessoas em um clube onde Martin estava atuando. Ele não conseguia fechar um contrato de gravação. Atravessava o país para fazer um *show* na Flórida, quem sabe para uma centena de pessoas, e ficava tão empolgado com o número de espectadores que acabava ficando no local por um mês.

A atuação não se alterava, mas o público sim.

O segredo do trabalho de Martin era a precisão. Ele é obsessivamente focado no trabalho. A arte não é meramente

ousada. Nem sempre envolve cores vivas e movimentos histriônicos. Para Martin, sua arte poderia estar no modo como levantou a mão em determinado momento ou no instante em que decidiu terminar um esquete.

Ele trabalhou durante uma década para tornar-se um não comediante e determinar o quanto conseguiria avançar em determinada direção. E refinando cada cena e a apresentando com reverência diante do público (mesmo que houvesse apenas três pessoas), alcançou seu objetivo com tamanha precisão. Como Robert Irwin, que fazia um cuidadoso acabamento no avesso dos quadros — a parte que ninguém nunca iria ver — Martin empenhou-se nos espaços em branco, nas zonas mortas, nos interregnos.

E então esperou pacientemente que o *Zeitgeist* (espírito do tempo) chegasse até ele.

Todo artista, o tempo todo

Esta é a parte surpreendente: as pessoas que criam arte são bastante normais — ou seja, são cidadãos comuns, ajustados, obedientes ou até mesmo chatos. Steve Jobs usava o mesmo estilo e cor de camisa todos os dias para não precisar se preocupar com moda (ele tinha 35 peças da mesma blusa de gola alta). Andy Warhol ouvia a mesma música centenas de vezes seguidas para dessensibilizar-se ao áudio. Os palestrantes na conferência TED, ocupados em fazer a diferença em suas áreas de atuação, às vezes acham um pouco maçantes as pausas para alimentação, *networking* ou intervalos entre uma sessão e outra.

O fato de que as pessoas são artistas em apenas uma área de suas vidas é mais uma prova de que a arte não é algo inato. A arte é um esforço, uma oportunidade para se dedicar com enorme emoção e energia em uma direção específica. Criar arte significa que você se importa, não que é um solitário ou um maluco.

Como arte inclui risco, dor e esforço, é improvável que dediquemos a ela tudo que fazemos. O artista investe enormes recursos em sua arte, mas seria ingenuidade acreditar que ele será um artista em todos os instantes e lugares.

O artista como um outsider

Se você pedir para vários escritores famosos de ficção científica descreverem a sua infância, quase sempre ouvirá a mesma história. Os pais, amigos e professores, em geral, não os compreendiam. O escritor não era a pessoa mais popular, o representante de classe ou a rainha do baile.

Talvez houvesse um professor fabuloso ou uma tia especial que o incentivasse, mas geralmente o escritor passava muito tempo sozinho, desenhando, escrevendo, observando ou sonhando.

E as mesmas histórias aparecem quando você fala com programadores, empresários, artistas gráficos e outros que agitam o mundo. Essas são as pessoas que, quando mais jovens, poderiam ter optado por viver uma vida tentando se adaptar. Depois de sentir a dor de ser um *outsider*, elas poderiam ter se transformado em *insiders*.

Mas não escolheram esse caminho. Os que entraram no nosso radar, os que causaram um impacto, optaram por viver uma vida para se destacar, não para se encaixar. Sentem-se à vontade fazendo um trabalho que importa e estão dispostos a abraçar a dor que a resistência provoca a fim de entregar seu trabalho para o mundo.

A ironia não me passou despercebida. Recentemente, nossa cultura e nossa economia passaram a denominar como *insiders* os fabricantes, navegadores e inventores revolucionários. A nova

sociedade foi estabelecida e, para fazer parte dela, você precisa estar disposto a se destacar.

Engenharia e arte

A engenharia tem a resposta certa. Trata-se de uma ciência que consiste em um conjunto coerente de melhores práticas e provas demonstráveis, repetidas incansavelmente até que a resposta certa seja encontrada.

A arte não tem uma resposta certa. A arte pode dar certo, é claro, mas também pode falhar. Arte envolve a intenção do artista e a aceitação do público. A arte também envolve um salto imprevisível.

É possível que você tenha um problema de engenharia. Se isso acontecer, prossiga e resolva-o.

No entanto, se você tiver um desafio artístico, pare de procurar a resposta certa.

Inúmeros avanços na engenharia começam como desafios artísticos. O artista vê o que não foi visto ou tem a coragem de começar com uma folha em branco. Depois do salto artístico, os engenheiros podem se aprofundar, otimizar e transformar o *insight* original em um produto. Sim, mesmo que você ocupe um cargo de “engenheiro”, “executivo de mala direta” ou “operador de tipografia”, é possível (ou até mesmo obrigatório) que você se torne um artista também.

Você já viu todos os seus shows

A única pessoa que viu todos os *shows* de Jerry Garcia foi o próprio Jerry. A única pessoa que leu cada memorando que você escreveu e participou de cada reunião sua foi você mesmo.

É muito fácil escolher os seus piores desempenhos na vida e compará-los com o melhor que a concorrência já fez. Fácil, mas inútil.

Seu melhor trabalho é um dom. É claro que o seu trabalho pode ser melhorado, mas, antes de qualquer coisa, ele é um dom. Sua generosidade é mais importante do que a sua perfeição.

O artista vê o mundo como ele é.

O artista conta uma história que repercute.

Bloqueio na hora de falar

Ninguém fica com bloqueio na hora de falar. Ninguém acorda de manhã, descobre que não tem nada a dizer e senta-se calmamente, por dias ou semanas, até encontrar inspiração, até o momento certo, até que toda a loucura de sua vida tenha passado.

Por que, então, o bloqueio do escritor é endêmico?

A razão pela qual não temos bloqueio na hora de conversar é que estamos habituados a falar sem nos preocuparmos se o nosso insano vazio voltará para nos assombrar. Falar é fácil. Falar é efêmero. É fácil negar o que se diz.

Falamos bobagens e depois, quase sempre, acabamos dizendo algo inteligente. Ficamos melhores em falar justamente porque falamos. Vemos o que funciona e o que não funciona e, se formos perspicazes o bastante, repetimos mais o que funciona. Como alguém pode ficar com bloqueio na hora de falar depois de toda essa prática?

O bloqueio de escritor não é difícil de curar.

Basta escrever. Escreva mal. Continue escrevendo mal, em público, até conseguir escrever melhor.

Todos devem aprender a escrever em público. Faça um *blog*. Ou use Squidoo, o Tumblr ou um *site* de *microblogs*. Use um pseudônimo, se quiser. Desative os comentários, é claro — você não precisa de mais críticas, precisa escrever mais.

Faça isso todos os dias. Eu disse “todos” os dias. Não estou falando de um diário, nem de ficção, mas de escrever análises. Textos claros, objetivos e honestos sobre o que você vê no mundo. Ou sobre o que deseja ver. Ou ensine (por escrito). Conte-nos como fazer alguma coisa.

Se você souber que precisa escrever *algo* todos os dias, nem que seja um único parágrafo, acabará aprimorando o seu escrever. Naturalmente, a resistência o levará a preferir não ter de escrever nada, nem falar em público e continuar escondido.

Se você está preocupado apenas em evitar erros, então tudo bem se não escrever coisa alguma, pois zero representa a perfeição e a ausência de defeitos. Não entregar coisa alguma é seguro.

Felizmente, qualquer coisa um pouco acima do “ruim” é melhor que zero. Então, se você sabe que tem de escrever amanhã, seu cérebro começará a trabalhar em algo melhor do que ruim. Inevitavelmente, você vai redefinir o ruim e amanhã será melhor do que isso. E assim por diante.

Escreva como você fala. Com frequência.

A verdadeira medida do seu trabalho

O industrial tem apenas uma medida: isso dá dinheiro?

Organize o povo. Peça dinheiro emprestado e gaste-o. Aumente a produtividade. Subjugue ou suborne seus funcionários para que se esforcem mais. Pressione-os para a vitória.

Será que funciona? Será que isso vende? Você foi eleito? Conseguiu arrecadar mais dinheiro para a sua causa? Se funcionou, você foi bem-sucedido e o sacrifício valeu a pena.

O foco externo do industrial faz parte da ilusão de Ícaro e corrompe o modo como avaliamos a nós mesmos e como avaliamos se nossas vidas estão sendo bem vividas. Aumentei meu patrimônio? Meu bairro/carro/cônjuge/filho são sofisticados e apreciados?

O artista não se concentra em nada disso. Um mecenas, uma venda ou uma sorte inesperada é apenas uma chance de fazer mais arte.

Na economia da conexão, a verdadeira medida do seu trabalho é se você tocou alguém. Sua generosidade e seu *kamiwaza* são parte do processo e a capacidade de desapegar-se do resultado permite que você traga mais desses ingredientes ao processo.

“O que você fez e por que o fez?”. Essas perguntas são mais importantes do que “os críticos gostaram?”.

Os industriais nos venderam uma estrada gradativa para o sucesso, com cartões perfurados ao longo do caminho e medidas externas

claras sobre o progresso, na forma de classificações que vão desde nossas notas na escola até os salários e cargos que alcançamos.

O artista desiste do benefício dessas ilusórias recompensas e, em troca, recebe a paz de espírito do trabalho bem feito.

O pior chefe do mundo

Você.

Mesmo que você não trabalhe por conta própria, seu chefe é você. Você gerencia sua carreira, o seu dia, suas respostas. Administra como vai vender seus serviços, sua formação e o modo como conversa consigo mesmo.

Tudo indica que você está indo mal nessa atribuição.

Se você tivesse um gerente que falasse com você do jeito como você fala consigo mesmo, acabaria pedindo demissão. Se tivesse um chefe que desperdiçasse tanto do seu tempo quanto você o faz, ele seria demitido. Se uma organização desenvolvesse seus funcionários tão mal quanto você está se desenvolvendo, em pouco tempo ela iria à falência.

Fico impressionado com a forma como muitas vezes as pessoas optam por fracassar quando se lançam por conta própria ou quando acabam em um daqueles raros empregos que as encoraja a definir sua própria agenda e gerenciar a si mesmas. Diante da liberdade para se destacar, elas vacilam, hesitam, param e, finalmente, acabam chutando a bola para fora do campo.

Ficamos surpresos quando encontramos alguém que se autogerencia. Alguém que descobre uma maneira de trabalhar em casa e depois transforma isso em uma viagem de dois anos, com *laptop* na mão enquanto explora o mundo e continua trabalhando. Ficamos chocados quando vemos alguém usar as noites e os fins de

semana para obter uma segunda formação acadêmica ou começar um novo e frutífero negócio paralelo. Ficamos com inveja quando encontramos alguém que está feliz por ter conseguido desenvolver algo por iniciativa própria, como se isso fosse raro ou até mesmo inadequado.

Antes de ter o pior chefe do mundo, é provável que você tenha sido o pior professor do mundo. Não podemos mais contar com outros para serem nossos professores, especialmente depois dos 10 anos. Não, o futuro pertence às pessoas que decidem se tornar grandes chefes (e professores).

Condições de trabalho inseguras

Se você trabalha para o pior chefe do mundo, não pode colocar a culpa em ninguém além de si mesmo.

Não ficaríamos nem um pouco consternados pelo maratonista que perdeu todas as corridas, porque se recusou a treinar ou fazer alongamentos.

Nunca visitaríamos um médico que não frequenta cursos de atualização e não lê periódicos.

E, no entanto, é fácil passar o dia no emprego escondendo-se do verdadeiro trabalho, das coisas que você realmente é pago para realizar. É mais fácil dizer que a culpa é do bloqueio do escritor, que tudo deu errado porque você não estava no estado de espírito certo ou porque precisava acompanhar o Twitter.

Se o seu trabalho é produzir arte, então você deveria organizar o seu tempo e sua energia com esse objetivo em mente. Desculpas não são bem-vindas, o trabalho (o seu trabalho) que conecta é tudo o que buscamos.

Contrate você mesmo

Se você trabalha por conta própria ou em uma pequena e ágil empresa ou até mesmo em um local com um pingo de bom senso, vai descobrir que tem a capacidade de contratar uma versão de si mesmo. É possível encontrar alguém que faça todas as tarefas de sua lista de afazeres, provavelmente melhor do que você. Pegue a parte de seu trabalho que você pode descrever em um manual e contrate alguém para realizá-la.

Por que você faria isso?

Porque, desse modo, você seria o chefe desse recém-contratado.

O lado assustador disso é que você teria de encontrar alguma coisa para fazer, pois não poderá fazer o que fazia antes (você acabou de contratar alguém para isso). Você estaria na delicada posição não só de encontrar algo para fazer, mas também de fazê-lo com tamanha excelência, que valesse a pena pagar a pessoa que você acabou de contratar para fazer o seu antigo trabalho.

Você teria de produzir mais arte.

Teria de passar todo o seu tempo não só imaginando um futuro maior e melhor, mas também fazendo isso acontecer. Se você não tivesse de perder tempo em reuniões e reagindo ao que chega até você, não haveria obstáculos no caminho de sua capacidade de gerar valor, *insights* e seguir adiante.

As pessoas com mais força do que você não trabalham mais do que você — elas contrataram pessoas para fazer isso. Não, na

verdade, as pessoas com mais força do que você estão fazendo uma arte melhor.

Contrate o seu chefe

A alternativa a contratar alguém para fazer o seu trabalho é escolher uma pessoa com quem você possa trabalhar. Os empreendedores vivem fazendo isso ao levantar dinheiro com capitalistas de risco (CR). Os CRs acabam no Conselho de Administração, assumindo a posição de cobrar resultados trimestrais, analisar planilhas e examinar pilhas de estratégia corporativa antes de conceder qualquer permissão.

Os pintores fazem isso quando assinam um contrato com uma galeria em vez de vender o seu trabalho diretamente para o público. Os músicos idem, quando concedem todos os seus direitos autorais para uma gravadora (por algum dinheiro providencial) em vez de se meter a controlar tudo.

Se a sua arte envolve a textura da criação, o âmago da questão de fazer e entregar, então, sem dúvida, esta é uma ótima estratégia. O dilema é que você vai abrir mão de grande parte de sua liberdade, especialmente da autonomia de decidir que tipo de arte irá fazer.

Transformando sua arte em trabalho

É difícil eliminar nossos instintos culturais. Frequentemente, depois que conseguem criar uma inovação ou uma conexão, as pessoas precisam trabalhar com afinco para garantir que não precisarão fazer isso novamente.

Por exemplo, elas transformam um restaurante original em uma rede com uma centena de filiais, garantindo que nunca terão de repetir o *insight* e a inovação, tendo apenas de participar das reuniões para tocar o negócio.

Nosso medo de ter de fazer algo excepcional de novo, aliada à capacidade do empreendedor de levantar recursos financeiros *on demand*, significa que nos sujeitamos às consequências, às estruturas e aos sistemas. Em vez de perseguir com vontade a liberdade de vencer ou falhar na próxima iniciativa, a maioria se propõe a cantar a mesma canção todas as noites, a usar o mesmo contrato clichê e a garantir que a versão 2.0 será muito parecida com a 1.0.

Você não tem de abrir mão de sua arte para fazer as coisas acontecerem. Reconheça que criar arte é imprevisível, instável e às vezes doloroso, mas faça, seja lá como for. Quanto menos trabalho você tiver para fazer, maior a probabilidade de encontrar coragem para produzir arte.

Transformando seu trabalho em arte

Por outro lado, qualquer pessoa com um emprego tem o privilégio de transformar suas atribuições de cargo em alguma forma de arte. Se você transformar seu trabalho em uma plataforma para a arte, estará usando a confiança, a formação e a inteligência que recebeu na vida para uma boa finalidade.

Não, você não pode entrar no escritório do seu chefe e pedir uma folha de papel em branco, autoridade e tempo ilimitados. No entanto, você pode assumir a responsabilidade. Pode estabelecer pequenas conexões, fazer pequenas experiências, cometer pequenas falhas e colher os resultados. Pode, honesta e claramente, relatar o que está aprendendo, o que está fazendo e repetir a dose mais uma vez.

A maior parte de um dia de trabalho é gasta em tarefas secundárias: serviços de escritório, rotinas burocráticas, reuniões; também tem a hora em que fica se gabando, aprimorando-se, reagindo, respondendo a solicitações, etc.

A obrigação é cavar um tempo para o feito importante, a obra de arte, o grande trabalho que o assusta, traz riscos e pode dar errado.

É mais provável que façamos esse trabalho quando menos se espera, em uma mesa pequena, com recursos escassos e tempo curto.

Não é preciso esperar permissão ou um lampejo de inspiração. O grande trabalho estará ao seu alcance, assim que você decidir

realizá-lo.

No entanto, você não conseguirá uma performance notável em um grande palco, assim, de cara. Comece em uma mesa pequena, praticamente sem recursos nem autoridade. Se você persistir, com o tempo descobrirá que pode dedicar uma parte maior de seu tempo fazendo o que realmente importa: a sua arte. E se o seu empregador atual não gostar, alguém gostará.

Mandando os limites pelos ares

Um equívoco sobre a arte é que ela abomina limites. Para algumas pessoas, arte significa trabalhar sem regras, com total liberdade e sem consequências.

Isso é bobagem. Sem limites, você não será um artista — a arte vive à beira dos limites.

Para que haja um palíndromo, por exemplo, é preciso escrever uma frase que seja a mesma lida da esquerda para a direita e da direita para a esquerda. Algo como: “Socorram-me subi no ônibus em Marrocos.”

Se você forçasse a barra e criasse palíndromos que não possam ser lidos (letra por letra) da esquerda para a direita e vice-versa, sua criação certamente mudaria o *status quo*, mas não tenho certeza de que teria muito valor. É muito fácil fazer palíndromos imperfeitos.

Sim, eu sei que você pode fazer um bom filme por US\$20 milhões, mas só temos US\$5. Sim, eu sei que sua loja no varejo venderia melhor se estivesse na rua principal, mas não há espaço lá e temos este ponto comercial aqui. Sim, eu sei que seria melhor se você tivesse mais tempo; mas não, você não tem.

Escolha as regras que pretende quebrar e acate o resto.

Artistas não gostam de participar de reuniões

Jason Fox diz: "A arte do compromisso é saber quando não agendá-lo". Ou seja, "é melhor reunir tantas pessoas quanto possível em uma sala e depois ir para outro lugar".

Uma reunião é um encontro temporário de pessoas que esperam que alguém assuma a responsabilidade pelo tema proposto para que todos possam voltar ao trabalho. Se você quiser que alguém leve a culpa ou lhe dê o crédito, vai esperar um bocado.

O dilema de Juilliard

Para você ter uma ideia do quão *hardcore* é a Juilliard School, em Nova York, eu lhe digo que há pouco tempo, um violinista de renome internacional deu uma palestra e fez uma *performance* lá, e apenas 15 estudantes compareceram. No entanto, todas as salas de ensaio estavam reservadas.

Lá os alunos têm mais vontade de tocar seus instrumentos acompanhando as partituras do que apenas receber os ensinamentos do mestre.

Isso acontece porque eles estão lá por sua capacidade de reproduzir a música conforme escrito na partitura. Foram aceitos nessa famosa instituição por sua habilidade de tocar, aliada à vontade de seguir cuidadosamente as instruções.

Eis o dilema: o que fez os alunos serem admitidos não será de serventia alguma quando eles saírem.

Não há escassez de excelentes violinistas no mundo. Não há escassez de timbaleiros obedientes nas orquestras consagradas. Elas não estão contratando músicos para essas posições e, mesmo que estivessem, a oferta seria muito maior do que a demanda.

Não. A única coisa que sustentará esses alunos extraordinariamente talentosos será a originalidade — eles precisam interpretar a música de uma forma totalmente inesperada. Mas esse é um salto que eles foram culturalmente incentivados a evitar.

Três insights do empresário

1. Tudo bem se você não nasceu com talento. Você nasceu com o compromisso.
2. Organizar a pessoa talentosa.
3. Conectar o desconectado.

De “o que posso ganhar” para “o que posso dar”

Na economia industrial, o jogo sempre é de soma zero. Cada ação produtiva gera uma recompensa, e essa recompensa pertence à administração ou ao trabalhador. Há um conflito inerente aqui porque é preciso dividir recursos escassos.

Por outro lado, na nova economia, as conexões criam um excedente. Com tantas opções, muito do que era escasso agora é abundante.

O desafio, então, é reorientar-se para um mundo de abundância — mais especificamente, concentrar-se em descobrir como agregar valor à rede antes de se preocupar com o que se pode ganhar com ela. Se você agregar o suficiente, a contrapartida será uma consequência natural.

Claro que ainda precisamos do trabalho industrial

É claro que precisamos da extração de carvão, da movimentação das moléculas, das páginas impressas e dos documentos classificados.

Mas isso não significa que você precisa fazer esse tipo de trabalho. O poder está mudando rapidamente daqueles que fornecem coisas que deixaram de ser escassas para quem cria uma forma de arte que leva à conexão. A economia industrial não vai desaparecer, mas, cada vez mais, a agenda será definida por quem faz conexões, não *widgets*.

A prática leva ao aprimoramento

Então, o que você está praticando?

- Mal e mal cumpre os prazos;
- Derruba novas ideias ceticamente;
- Está sendo generoso;
- Está produzindo arte;
- Fica resmungando;
- Procura oportunidades;
- Alimenta sonhos impossíveis;
- Oferece *feedback* útil.

Sobre bom gosto

Ira Glass entende como você se sente:

Ninguém diz isso aos iniciantes, mas eu gostaria que alguém tivesse me contado. Todas as pessoas que fazem um trabalho criativo escolhem essa atividade porque têm bom gosto. Mas existe uma lacuna. Nos primeiros dois anos em uma nova atividade, não somos assim tão bons. Tentamos ser bons, temos potencial, mas não alcançamos a excelência. Mas o seu gosto, o elemento que o colocou no jogo, ainda é letal. Você fica decepcionado com o seu trabalho justamente por causa de sua predileção. Muitos nunca passam dessa fase, eles apenas desistem. A maioria das pessoas que eu conheço que faz um trabalho interessante e criativo passou por isso anos a fio. Sabemos que o nosso trabalho não tem essa coisa especial que gostaríamos que tivesse... Se você está apenas começando ou ainda está nesta fase, precisa saber que isso é normal, e o mais importante é continuar trabalhando muito... Somente depois de produzir um bom volume de trabalho, você fechará essa lacuna e sua produção será tão boa quanto suas ambições.

Arroz arriscado

Todos os *sushi* bares medíocres usam aquelas panelas elétricas de arroz. Elas são confiáveis, infalíveis, baratas, fáceis de usar e fazem perfeitamente um bom arroz.

Os *sushi* bares extraordinários, aqueles com preços duas ou três vezes acima da média, nunca usam panelas elétricas de arroz. Usam gás e um *timer*.

O negócio é o seguinte, o gás é irregular e um pouco imprevisível. É muito mais difícil fazer um bom arroz em uma panela a gás — requer tempo, atenção e talento.

Mas só com uma chama é possível fazer um *excelente* arroz. É improvável que você crie algo escasso sem correr riscos para chegar lá.

Torne-se um patrono das artes

É interessante que a frase mais usada não seja “um patrono da arte”; queremos dizer “as artes”, no plural. Você não precisa gostar de determinado projeto, atuação ou obra de arte. Um patrono respeita o artista e o compromisso com o caminho de fazer a diferença. Sua opinião sobre uma nova ideia de um funcionário não é tão importante quanto o modo como você age diante das coisas que ele faz que não funcionam ou talvez não funcionem.

Somente os industriais apaixonados pelo *status quo* podem exigir que tudo funcione o tempo todo. Para o restante da humanidade, o melhor caminho é tornar-se um patrono e cercar-se de pessoas dispostas a fazer o que nunca foi feito e assumir a responsabilidade pelo que acontecer.

Quando o homem decidiu destruir a si
mesmo,
apanhou o era do serei, e encontrando
somente
por que, jogou-o de encontro ao
porque

E.E. Cummings

Quando o público encontra a arte

Marcel Duchamp destacou que “é o observador que faz o quadro”. Duchamp criou um palco e deixou o espectador representar a arte que estava em sua mente.

Mas Yves Klein disse: “Minhas pinturas são apenas as cinzas da minha arte”. Para ele, a criação da obra era a arte e a tela, a foto ou o jornal falso era apenas um *suvenir*.

Ambos chegaram à mesma verdade: o artista salta e o espectador experimenta o poder do salto. Não basta saltar no escuro nem ser a árvore caindo em silêncio na floresta onde ninguém pode ouvi-lo.

Para o salto valer a pena, os outros precisam experimentá-lo. Ele deve vir com a possibilidade de rejeição, tédio ou fracasso épico. Deve vir também com o dom de permitir que o público experimente um pouco da mítica exaltação humana de saltar.

A experiência do novato

E se o espectador não conhecer os antecedentes? E se o patrocinador do restaurante não entender quão complicada é a gastronomia molecular? E se o turista que visita o MoMA não souber nada sobre a história da arte e não perceber o impressionante risco que Jackson Pollock assumiu?

Professor de Pollock, Thomas Hart Benton, foi um pintor habilidoso, que criou figuras quase esculturais em sua dimensionalidade. Seu objetivo era sair desse realismo bem versado e produzir quadros gota a gota...

Claro que, para os principiantes, o salto não é evidente. "Qualquer pessoa pode fazer isso", talvez pensem. Eles não entendem que a arte não é apenas o que Pollock colocou na tela e que, em alguns aspectos, a tela consiste apenas nas cinzas de sua arte.

E é por isso que raramente a arte é para as massas. O grande público não aprecia o lampejo de originalidade e se contenta em comprar uma cópia ou imitação. Mas isso é bom, pois as massas são bem menos importantes do que já foram. Elas se interessam pelo que é popular, e os estranhos, os que entendem a piada, têm mais influência do que nunca para levar novas ideias ao grande público.

Todos nós fazemos parte das massas em algum momento. Por exemplo, quando não apreciamos as nuances, quando apenas queremos o que é suficientemente bom, quando consideramos o preço mais importante que o impacto. A explosão de nichos, de

diversos sabores amplificados, da estranheza, significa que ficou mais fácil ignorar as massas.

O artista pode escolher seu público, e se escolher pessoas que entendam o seu trabalho, abrirá a porta para levar sua obra ainda mais longe.

O motivo simples pelo qual livros e cursos sobre criatividade, liderança e brainstorming falham...

... é que as pessoas não *querem* que eles funcionem. Sofremos uma lavagem cerebral para termos medo da arte.

Você não terá dificuldades de aprender a cavar uma vala, se acreditar que valerá a pena.

As pessoas hesitam em liderar, inventar ou produzir arte porque têm medo do que pode acontecer se o fizerem.

Não incluí instruções passo a passo ou atalhos neste livro porque são fáceis de encontrar em outro lugar. No entanto, compartilho duas táticas simples que irão expor o seu medo de maneira nua e crua, permitindo que você o enfrente, olhos nos olhos.

Tática: cartões com problema e solução

Em um evento recente, entreguei pilhas de lindas fichas feitas à mão. Um lado traria o problema e o outro, a solução.

Pedi a todos que escrevessem seu verdadeiro problema, seu estimado bloqueio, a única coisa que os refreava e os impedia de realizar sua arte. Poderiam citar os US\$10 mil que precisavam para terminar o financiamento do projeto, ou o chefe chato que não diria “sim” ou a impossibilidade de conseguir uma audição com uma grande gravadora. Qual era o problema supremo, aquele que eles não conseguiam resolver?

Depois pedi a todos para trocar os cartões com a pessoa sentada a seu lado. Dei cinco minutos para se empenharem ao máximo e escreverem uma solução no verso do cartão.

O negócio é o seguinte: eu realmente não estava ligando se a solução seria boa ou não. Em vez disso, estava preocupado com as três coisas a seguir:

Primeiro, como os participantes se sentiram ao escrever o problema? O ato de torná-lo concreto, escrevê-lo e compartilhá-lo fez o problema parecer maior ou, mais provavelmente, banalizou o gigantesco entrave que cada um vinha burilando, acalentando e carregando, talvez por anos?

Em segundo lugar, queria saber como se sentiram ao saber que a pessoa sentada a seu lado talvez, apenas talvez, conseguiria apresentar uma solução viável? Porque se isso acontecesse, o dono

do problema teria de colocar a solução oferecida em prática, certo? A pessoa não teria mais o problema, seria colocada à prova e realmente teria de agir e produzir sua arte. Ela descobriria, de uma vez por todas, se o público iria aceitar seu projeto, ignorá-lo ou considerá-lo uma fraude.

Em terceiro lugar, se a pessoa sentada ao seu lado não conseguisse resolver o problema de forma adequada (o que era provável, já que todos tinham apenas cinco minutos), você estaria preparado para admitir que o problema era insolúvel? Afinal, um problema insolúvel é quase tão bom quanto uma solução. Um problema insolúvel significa que você pode declarar-se derrotado e seguir em frente. Significa que você pode eliminar esse obstáculo do seu almanaque de desculpas, pois seu objetivo não é realista. Não, eu nunca serei capaz de ser invisível, voar ou mesmo me tornar cantor de ópera. Mas aceito esses limites e passei a vida inteira com eles. A vida sem um saco cheio de problemas não resolvidos é muito mais leve e permite que você realize muito mais coisas.

Toda arte é intrigante. Enquanto o projeto não estiver concluído, o público ficará imaginando se o artista é apenas arrojado.

Tática: o grupo de discussão

Não os tradicionais grupos de discussão. Este é um grupo vagamente baseado na clássica e genial ideia elaborada por Napoleon Hill. Procure exatamente três outros artistas — que atuem em diferentes áreas, com formações e objetivos distintos — e troquem ideias sobre o processo da arte de cada um.

A finalidade deste grupo não é ajudá-lo a ver melhor ou aprimorar sua arte, mas sim lembrá-lo de seu compromisso e incentivá-lo a tornar sua arte mais original, pessoal e bem-sucedida.

Quando você sabe que, a cada duas semanas, precisará se encontrar com um artista respeitado, olhá-lo nos olhos e dizer o que fez (ou não), a coisa muda de figura.

Faça o que quiser

Essas são as quatro palavras mais assustadoras que a revolução da conexão nos trouxe.

Se quiser cantar, cante. Se quiser liderar, lidere. Se quiser tocar, conectar-se, descrever, atrapalhar, dar, apoiar, criar, questionar... faça-o. Você não será escolhido. Mas se quiser escolher a si mesmo, vá em frente.

O custo é que você será o dono dos resultados.

O gerador do pior cenário possível

O escritor Nicholas Bate destaca que a evolução nos dotou de uma ferramenta muito útil, mas quase obsoleta hoje em dia. Nosso cérebro reptiliano é rápido em imaginar o pior cenário possível para cada uma de nossas iniciativas artísticas.

Se o seu WCSG (sigla em inglês para gerador do pior cenário possível) está lhe dizendo que a torradeira vai provocar um incêndio ou o carro vai explodir, então provavelmente você “não anda bem da bola”. No decorrer de um dia normal, objetos comuns praticamente não oferecem perigo. Reservamos o WCSG, um dispositivo imaginário, para a arte em nossas vidas, para o novo, para os projetos que importam.

Ele nos recomenda engatinhar nos exatos momentos em que deveríamos saltar.

Para a maioria, os piores cenários não são apenas infundados — são debilitantes. Imaginamos o pior resultado possível ao dar uma palestra, escrever um memorando ou lançar um novo produto. As mesmas coisas que deveriam estar no centro do nosso otimismo, muitas vezes, são vistas como ameaças e riscos.

Surpreendentemente, nenhum desses desastres jamais ocorreu. No entanto, o gerador persiste em amplificar as desvantagens, em um esforço contraproducente para nos manter seguros. Naturalmente, o problema é que a zona de conforto não está mais alinhada com a zona de segurança.

Pensamos que estamos sendo precavidos e inteligentes quando evitamos voar muito perto do sol. Mas tudo o que o gerador faz é nos empurrar para cada vez mais perto das ondas, de modo que acabamos voando muito baixo, ousando muito pouco e jogando fora nossa melhor oportunidade de fazer a diferença.

“Nunca pensei que você seria alguma coisa na vida”

Uma das dificuldades do artista é expor um trabalho — *o seu próprio* trabalho.

Como artista, você percebe que isso não cabe a mais ninguém. Não estamos falando de tarefas mecânicas realizadas por outra pessoa, mas sim do seu próprio trabalho.

O *seu* próprio trabalho.

E se não houver repercussão, você sentirá essa rejeição como algo pessoal. Mas se o seu trabalho tiver boa aceitação, o mérito será seu.

É muito mais fácil viver uma vida nas sombras, onde você nunca tem de lidar com a síndrome do impostor ou a rejeição. Onde nunca tem de enfrentar a sensação de ser uma fraude ao ser chamado de talentoso ou o horror de ser reconhecido como um engodo. É muito mais fácil se esconder.

O sucesso pode ser tão cheio de perigos quanto o fracasso porque abre mais portas e traz maior responsabilidade.

A alternativa, porém, é ser invisível e negar seus sonhos. Como podemos sequer pensar nisso?

Diante da escolha, não temos escolha. Temos de criar e assumir a responsabilidade por nossa criação.

Você é uma fraude e sabe disso

Esse é o cerne do medo da vergonha. No fundo, nossa preocupação é se seremos descobertos como as fraudes que sabemos que somos.

Você não está digitando uma média de 89 palavras por minuto nem está misturando os mesmos elementos que misturou ontem. Está desafiando-se a voar perto do sol. Está fazendo o novo, a única coisa que ninguém jamais ousou fazer antes. Está dizendo o que não foi dito, tocando o que não foi tocado. Claro que você é uma fraude. O que lhe daria o direito de fazer isso?

Se você não se destacar, nunca terá de se manifestar. E ninguém vai tirar satisfações sobre o que você diz, faz ou acredita. Você estará de volta à sua zona de conforto, mas, como vimos, não há nenhuma segurança por lá.

Todo mundo é solitário e todo mundo se sente uma fraude. Eu me sinto uma fraude enquanto estou escrevendo isto, enquanto escovo os dentes e cada vez que entro no palco.

Aceito que isso faz parte da condição humana. E daí?

Reclamar é idiotice.

Tome uma atitude ou esqueça.

Stefan Sagmeister

A lei de Jante

Cerca de 100 anos atrás, o escritor escandinavo Aksel Sandemose escreveu um livro sobre a cultura de sua cidade natal, Nykøbing Mors, um lugar onde respeitar as normas é essencial e não existe anonimato. Ele descreveu 10 regras (às quais deu o nome de Jante, um personagem do livro) que ainda são aproveitadas e ensinadas em muitas culturas e escolas:

Não pense que você é especial.

Não pense que você é tão bom quanto nós.

Não pense que você é mais inteligente do que nós.

Não se convença de que é melhor do que nós.

Não pense que você sabe mais do que nós.

Não pense que você é mais importante do que nós.

Não pense que você é bom em alguma coisa.

Não ria de nós.

Não pense que alguém se importa com você.

Não pense que você pode nos ensinar alguma coisa.

E a regra de bônus que traz vergonha e vulnerabilidade para o primeiro plano:

Não pense que não há algumas coisas que sabemos a seu respeito.

Esta doutrinação é capaz de destruir qualquer esperança de que a arte possa acontecer. É nisto que o industrial acredita e ele costumava estar certo. Não mais.

“A agilidade vence a tática”

Joi Ito, diretor do Laboratório de Mídia do MIT, tem um problema com o mito de Hernán Cortés.

Na história, Cortés ordena a seus soldados que “queimem os barcos”. Segundo a teoria, se não houvesse como voltar atrás, o Exército lutaria com mais afinco porque saberia que não havia outra alternativa.

Mas sempre há uma alternativa.

Na economia da conexão, movida por ideias, o custo de experimentar é menor do que nunca, a capacidade de coordenar é alta e o impacto de estar certo é enorme.

Como resultado, não há recompensas para esforços em massa que exijam a “queima de barcos”. A ideia simples, que capta a imaginação de alguns e se espalha aos quatro cantos, tem tudo para dominar.

Peço que o leitor entenda uma distinção importante: não faz sentido ser ágil em suas táticas, sua abordagem e na maneira como procura causar impacto. Não questione sua posição como artista.

A arte é a única estratégia disponível e devemos defender nosso direito e nossa vontade de criá-la, independentemente de quem nos critica e do fracasso de mercado que possamos enfrentar.

Sim, mude suas táticas — faça isso inúmeras vezes. A agilidade compensa. Mas não, não desista de sua estratégia de criar arte.

A razão pela qual eles (nós) precisam de você

Há um trabalho que você (e só você) pode fazer.

Você pode ser o eixo indispensável no processo e precisamos desesperadamente que você avance e nos ofereça esse trabalho.

Esse é o melhor tipo de arte. A arte que só você é capaz de fazer.

Nas palavras de FDR: “Essa não é a visão de um milênio distante. É a base definitiva para uma espécie de mundo possível em nosso próprio tempo e geração.” Um mundo possível está mais perto do que se imagina — basta derrotarmos a vibração negativa que subverte nossa arte.

Digno de nota

Eles dirão que é fácil (mas não é).

Dirão que é divertido (até é, mas só às vezes).

Dirão que você deve ter nascido com esse dom (mas não é verdade).

Dirão que não é a sua vez (mas estarão errados).

Quem fica de baixo-astral?

“Eu fico triste.”

“Tenho uma verruga no pé.”

“Peguei um resfriado.”

“Estou com um braço quebrado.”

Podemos até dizer: “Estou com uma perna quebrada” ou “Estou com câncer”. Entendemos que tudo isso acontece *conosco*; não somos essas coisas.

Ainda assim dizemos, “sou um fracasso”. É claro que o fracasso é algo que aconteceu, não a pessoa em si.

Esta é a única verdade incontestável: “Você é um artista.”

Você não é a sua arte

Quando a crítica entra em cena, quando o projeto é rejeitado ou quando sua ligação de vendas é rejeitada, é fácil (automático, humano, provável) supor que você tenha sido rejeitado.

Afinal de contas, quando seu projeto é aceito, você se sente como se estivesse sendo abraçado — e por isso a rejeição deve significar justamente o outro lado, que as pessoas o odeiam porque odeiam o seu trabalho.

Mas isso é suicídio artístico.

Não é útil colocar-se em extremos: vida ou morte, fazer ou morrer. Você é um artista, e não a arte. A única maneira de ser vulnerável e chegar aos limites é perceber que, se sua arte não funcionar, amanhã você estará de volta, criando mais arte (com melhor qualidade).

O duende

O mítico Steve Jobs muitas vezes era admirado por seu bom gosto. Dizem que ele tinha uma habilidade infalível de ver a qualidade, entender qual era a resposta certa, e que alimentava o hábito de decompor qualquer problema para encontrar a melhor resposta.

Mas isso tudo não é verdade.

Tim Cook, CEO da Apple, disse recentemente: "Ele passava de uma opinião para a outra tão rapidamente que você acabava se esquecendo de que ele é quem estava no polo oposto no dia anterior."

A magia de Steve Jobs não estava em estar certo. Estava em ter certeza.

Para livrar-se da dor é preciso aceitar a dor

Uma vida sem dor é pura ilusão. Você pode esforçar-se para aparar as arestas, eliminar todos os riscos e garantir que todas as pessoas que cruzarem o seu caminho gostarão de você. (Espero que ver isso por escrito ajude-o a ver o absurdo dessa missão.)

Mas, no improvável caso de você conseguir isso, logo saberá que isso não vai durar muito e que é apenas uma questão de tempo até alguém vir e estragar tudo. Quando um artista tenta manter uma sala de milhares de pessoas compenetradas e caladas, basta um desordeiro para quebrar o silêncio.

A alternativa é não só aceitar, mas conviver com o fato de que o seu trabalho (seu melhor trabalho) lhe trará, lado a lado, a alegria da criação e os gritos do cérebro reptiliano.

Quando você reconhecer que essa dor é, ao mesmo tempo um sinal e um marcador, não precisará gastar energia na tentativa de organizar sua vida para eliminar a dor. Na verdade, é possível agir de modo diferente, descobrindo o quanto você consegue aguentar. É a dor (e o medo da dor) que torna a arte escassa. Se fosse apenas divertido (e pode ser prazeroso!), ela existiria em abundância, mas não valeria tanto.

Agora você tem a base para a verdadeira liberdade, pois não está mais limitando sua paixão e sua arte tentando eliminar o medo. Agora que o medo é parte do seu trabalho, você pode ignorá-lo e trabalhar como se fosse destemido.

Liberdade não é a capacidade de fazer o que você quer.

É a vontade de fazer o que você quer.

Alavancando os limites

Em um sistema capitalista, as empresas são organizadas para gerar cada vez mais. Mais lucro, maior participação no mercado, mais poder. E a organização sempre quer o caminho mais rápido, mais curto e mais confiável para conquistar mais e mais.

Assim, a corporação despeja produtos químicos nos rios porque isso não é ilegal. Instituições sem fins lucrativos arrecadam sucessivas doações de dinheiro dos mesmos filantropos, pois é mais fácil do que encontrar novos colaboradores. O comerciante dispara enxurradas de *spams* porque é mais fácil do que prender a atenção do público no longo prazo.

Organizações que competem em uma corrida suicida por resultados financeiros (preços mais baixos, qualidade inferior, menos arte) até podem chegar lá, o que não traz benefícios a ninguém.

Considere a oligopolista indústria de bebidas gasosas. O caminho mais fácil para essas empresas crescerem era atingir o segmento com menor poder aquisitivo e com menor escolaridade do mercado, empurrando para esse público bebidas em tamanhos cada vez maiores. O *share of stomach* (quantidade ingerida por dia de cada tipo de bebida) era o nome da estratégia empregada não só para aumentar a participação de mercado e lucrar sozinho, mas também para controlar cada gota de líquido consumido.

Quando Mike Bloomberg, prefeito de Nova York, limitou o tamanho do copo de refrigerante com açúcar a 16 onças (menos de 500 ml e,

de acordo com a publicidade da Coca-Cola veiculada 50 anos atrás, uma quantidade adequada para três pessoas), a indústria ficou fura da vida. Reagiram como se essa fosse uma limitação injusta ao seu direito de livre mercado que lhes garantia vender tanto quanto pudessem, mesmo que isso deixasse os clientes doentes.

Os fabricantes não entenderam a verdade fundamental: se o limite se aplica a eles e à concorrência, todos serão obrigados a competir com base em *insights*, criatividade e inovação, e não na corrida para vender o volume máximo. O limite também aumentará o tempo de vida de seus clientes, o que provavelmente é uma coisa boa.

Todo artista precisa vencer a resistência aos limites porque sem eles, não há oportunidade de aprimorar-se para encontrar um novo caminho que leve à solução de um problema antigo. Assim, a peça tem de ser apresentada neste tipo de teatro, o dispositivo tem de custar menos que US\$45 e a temperatura da superfície não pode exceder 28°C.

Sim, os artistas quebram os limites o tempo todo, mas quando o fazem, são seletivos e têm um objetivo em mente.

Mono no aware

Sua arte não vai durar. E às vezes as coisas mais bonitas e importantes são as que desaparecem pouco a pouco. O acadêmico japonês Motoori Norinaga cunhou o termo *mono no aware* para descrever a sensação que temos quando vemos as flores de cerejeira murcharem e morrerem, quando interagimos com uma coisa importante ou bela cuja efemeridade sabemos ser inexorável. É uma espécie de nostalgia inversa.

Não é tão diferente do conceito essencial do *memento mori*, um termo em latim que nos lembra de que todos somos mortais.

Entender a impermanência é algo muito parecido com a arte. Como vimos, todo tipo de arte traz algo de novo para o mundo, mas essa novidade não é eterna ou não haveria espaço para a criação de mais arte. As novidades desvanecem.

A impermanência da arte (e dos seres humanos, os criadores de arte) não é uma coisa ruim, é o mesmo de você apostar em "cara" e sair "coroa". Não se pode ter um sem o outro.

O homem que inventou o navio inventou o naufrágio. A criação implica o desaparecimento da arte e a percepção de que tentar fazê-la durar para sempre também equivale a destruir o que fez dela uma obra de arte.

Dançando no fim do expediente

Antes de seu turno terminar, você terminou o serviço. Quando a caixa de entrada está vazia e os formulários processados, você pode dar o expediente por encerrado.

Claro que há sempre mais um *tweet* a publicar, mais um *post* a escrever, mais uma partida de *Words with Friends* a terminar. Há mais uma mensagem de *e-mail* que você pode escrever, mais uma lente que você pode criar, mais um comentário que você pode responder. Se quiser, você pode nunca dar o expediente por encerrado.

E esta é a dança. Diante do mar infinito, é fácil se desesperar, achar que nunca vai chegar à terra firme, que nunca terá a sensação de realização de poder dizer "terminei". Ao mesmo tempo, terminar e concluir trazem em si um sentimento de estar morto, o silêncio e a sensação de que talvez isso seja tudo.

Para o comerciante, o autônomo e o empresário, o desafio é redefinir seu nível de conforto e não se incomodar com o que não foi feito, com o ciclo que nunca termina.

Fomos ensinados a terminar nossas tarefas domésticas e a lição de casa, comer todas as ervilhas do prato, etc. Hoje nunca podemos dizer que está tudo terminado e não há problema nisso.

Estamos falando de dança, não de um trabalho maçante.

Dançando à beira do ridículo

Todo trabalho importante é ridículo até causar impacto — depois disso, vira arte.

Contudo, exagere no ridículo e seu trabalho não causará impacto algum. Se não for ridículo, não é importante.

A parte mais difícil de levar arte à sua tribo, sua cultura ou ao seu mercado é entender onde fica a linha entre o chato e o ridículo. Assim como a dançarina não acerta todas as vezes, você vai demorar um pouco para calcular com precisão, acertar e errar e errar de novo, até descobrir onde está o ponto ideal. A dançarina erra, mas continua dançando, mais e mais, até acertar. O mesmo se aplica ao artista.

Veja, faça, reinvente na folha em branco. E repita até conseguir estabelecer a conexão desejada.

Espectadores

Os deuses não são espectadores. Os consumidores são espectadores. Os torcedores nas arquibancadas são espectadores.

Os comerciantes gostam de espectadores porque adivinhar o que eles vão fazer é fácil e seguro. Você pode criar orçamentos e projeções em torno de espectadores.

A magia da internet, o “publique uma primeira vez para publicar sempre”, muitas vezes castiga o espectador. O *site* de compartilhamento de vídeos YouTube ganha mais por publicar um vídeo do que você ao vê-lo. O empreendedor, o poeta e o escritor beneficiam-se ao deixar sua marca no mundo, mas precisam de leitores, ouvintes, clientes e espectadores.

É claro que sempre precisaremos de espectadores. Mas você não precisa ser um deles.

O que você acha?

“Estou aqui só para ouvir.”

“Não tenho experiência suficiente para ter uma opinião”. “Estou tomando notas”.

“Isto vai cair na prova?”

É mesmo? Você vai para a reunião, para a aula, para o concerto e se recusa a pensar? Ou vai para compartilhar suas opiniões?

Revertendo Descartes: Você existe. Então, pense e se manifeste.

A resistência é a forma que a evolução encontrou para nos impedir de criar arte.

O artista é livre?

Com certeza — é livre para escolher, livre para mudar, livre para fazer qualquer barulho que quiser.

Mas não está livre do cérebro reptiliano. Não está livre da voz dos pensamentos de insegurança ou dúvida. Jamais.

Se você decidiu que não poderá criar arte até que consiga silenciar a voz da resistência, *você nunca produzirá arte*. A arte é o ato de fazer o trabalho que importa e, ao mesmo tempo, dançar com a voz em sua cabeça que grita para você parar. Podemos fazer amizade com nosso cérebro reptiliano, colocá-lo em um estado de torpor ou simplesmente confrontá-lo. No entanto, ele está lá, sempre estará.

Assim que você aceitar essa área de sua mente (não apenas tolerá-la, mas envolver-se com ela como uma parceira em sua arte), estará livre.

Hábitos dos artistas de sucesso

O artista profissional pode organizar-se, estabelecer uma linha de base e desenvolver hábitos que lhe serão úteis quando o cérebro reptiliano estiver particularmente selvagem, quando a resistência estiver disposta a fazer qualquer coisa para interromper o trabalho.

Eis algumas sugestões:

- Aprenda a vender o seu trabalho;
- Agradeça por escrito;
- Fale em público;
- Falhe muitas vezes;
- Veja o mundo como ele é;
- Faça previsões;
- Ensine os outros;
- Escreva diariamente;
- Estabeleça conexões com os outros;
- Lidere uma tribo.

Se você se comprometer com essa lista de atitudes (ou outra que corresponda à sua visão) e torná-la um dever seu, defini-la como o conjunto de tarefas pelas quais você é responsável, então a arte que você produzirá dará conta do recado.

Por outro lado, se os seus hábitos forem reações e respostas, se envolverem o processamento de palpites alheios, a participação em reuniões e o cumprimento de instruções de terceiros, você terá se rendido à resistência, terá sacrificado sua arte aos caprichos dos outros.

Isso é errado. Isso é brilhante. Isso é estúpido.

Isso é incrível.

Você ouve isso com bastante frequência?

Não evite o trabalho que tira o fôlego das pessoas.

Viciado em metáfora

Você provavelmente tem o suficiente, mas provavelmente quer mais.

Não sei mais o que você deseja. Mais *feedback*, mais dinheiro ou mais seguidores. Mais poder, mais liberdade ou mais respeito.

Esta é a decisão essencial que você precisa tomar: você realmente quer mais dessas coisas ou esses parâmetros são apenas uma metáfora ou substituto para algo mais, alguma coisa mais real?

Descubra o que você quer de verdade e não se distraia com os espaços reservados para pontuações de fácil medição.

Criar arte dói.

Mas é melhor do que não criá-la.

A mudança de Poundstone

A comedianta Paula Poundstone nem sempre se apresentou em casas lotadas. Como todos os comediantes em ascensão, muitas vezes ela se viu no meio da noite, em um clube praticamente vazio.

Ao descrever como lidou com as minúsculas plateias (às vezes de duas ou três pessoas), Poundstone diz que deixou de ficar irritada e passou a ser grata — ei, esses foram os caras que vieram!

Sua arte existe para estabelecer conexões. A princípio, as conexões serão escassas e você ficará frustrado facilmente. Isso é tudo? Depois de todo esse trabalho, depois de todo esse risco, poucas pessoas estão lendo, ouvindo ou dando o ar de sua graça?

A mudança de Poundstone nos lembra que aqueles que aparecem são os mocinhos, as pessoas que devemos estimar.

“O restante do mundo” não chega nem perto da importância dos poucos que estão aqui.

“Ela deixa os clientes colocarem sua obra por água abaixo”

Meu colega e eu estávamos revisando o portfólio de uma *designer* e ficou claro que o trabalho dela era bom, mas longe de ser excelente.

Então, ocorreu-nos que estávamos vendo o trabalho que fora publicado e, lendo um pouco nas entrelinhas, conseguimos ver indícios de grandeza ali.

A *designer* cometera dois erros. Primeiro, em uma tentativa equivocada de se lançar no mercado, deixou que clientes que não eram tão bons quanto ela seguissem em frente e supersimplificassem seu trabalho. Em segundo lugar, ela não havia divulgado bastante o seu trabalho inédito, o que poderia atrair o tipo de cliente que ela provavelmente merece.

Podemos aprender duas coisas com isso. A primeira é que quando você trabalha com alguém que desvaloriza o seu trabalho, o faz por escolha e terá de viver com as consequências. Também vale a pena observar que, hoje em dia, é barato montar um portfólio de praticamente qualquer tipo de trabalho, e você esconde suas criações mais ousadas por sua conta e risco.

Caixa 5

Uma amiga entusiasmada usou o Google Docs para criar um questionário com quatro seções. Cada caixa no formulário perguntava sobre os diferentes elementos de seus pontos fortes. Ela enviou o formulário para os amigos e pediu-lhes para preenchê-lo anonimamente. Uma maneira perfeita para começar a descobrir em que ela era boa e quais áreas deveria focar.

Infelizmente, ela se esqueceu da caixa 5.

A caixa 5 correspondia à pergunta: "Do que eu tenho medo?"

"Do que estou me escondendo?". "O que está me impedindo de oferecer o meu melhor trabalho?"

E a resposta (para a maioria de nós, na maioria das vezes) é que estamos sendo refreados pelo medo. O medo de sermos vistos como uma fraude.

Um talentoso *coach* de executivos pode mudar sua vida. É certo que rapidamente se recupera o investimento feito em um *coach*. Ainda assim, são poucas as pessoas que se beneficiariam com esse tipo de orientação que acabam contratando um *coach*. Por quê? Porque isso envolve fazer as perguntas da caixa 5. Não queremos correr o risco de sermos considerados arrogantes porque a vergonha de sermos vistos como uma fraude está sempre à nossa espreita.

Se você soubesse do que tem medo, se entendesse onde se situa a sua arte e qual o tamanho de seu receio em mostrá-la ao mundo, você tomaria alguma atitude a respeito? Ou o risco é alto demais?

Bill Murray sobre improv...

Você tem de ir lá e improvisar, e não pode ter um pingão de medo de morrer. Você tem de ser capaz de arriscar-se a morrer. E você tem de morrer muitas vezes. Tem de morrer o tempo todo. Você mete a cara apenas com o esboço de uma ideia. O medo vai dar um nó em sua garganta. Esse é o medo de morrer. Quando você começa e as primeiras falas não prenderem a atenção, e as pessoas reagiram como se dissessem: "O que é isso? Não estou rindo e não estou interessado", tudo o que você tem a fazer é se abrir e deixar essa coisa toda sair. Do contrário, tudo ficará preso dentro de você.

A lição essencial da receita de Bill é que você não vai morrer. Não de verdade. Só vai sentir-se como se fosse morrer.

A resistência fabricará qualquer emoção que puder para convencê-lo a evitar a morte ou qualquer coisa que o faça sentir-se como se estivesse morrendo.

É inútil negar essas emoções, mas você pode aceitá-las.

Quando não existe uma resposta certa

... qualquer coisa que você fizer dará espaço para críticas.

Eu lhe dou uma pilha de blocos com as letras do alfabeto e peço para você criar alguma coisa.

Isso é surpreendentemente difícil para algumas pessoas. Na verdade, "surpreendente" não seria a melhor palavra porque a razão da dificuldade é óbvia: você foi ensinado a evitar situações como essa.

Afinal, esse é o tipo de situação que nos deixa vulneráveis. Você pode criar a coisa errada, algo idiota ou trivial. Pode formar uma frase ofensiva ou uma torre que não diz nada.

É mais simples declinar e dizer que o exercício é infantil — a alternativa segura, fácil e defensável.

Um problema é uma chance para
você fazer o seu melhor.

Duke Ellington

E a economia da conexão não cria
nada além de problemas.

A única maneira de se aprimorar em solucionar problemas é resolvendo-os. Não em particular, não de maneira segura, não em um lugar onde você possa ser evasivo em relação aos resultados. Faça isso em público.

A escassez e a busca pela segurança

Grace Yvonne Attard escreveu: “Acho que sempre que adoto uma postura de escassez e falta de fé, ou seja, uma atitude segura, os resultados de minhas escolhas sempre me levam a agir aquém de minha capacidade. Optar por liderar, de coração, assumindo uma postura de servir e de abundância... quase sempre é melhor.”

A escassez é o principal condutor da era industrial. A escassez impera — recursos, máquinas, mão de obra, espaço nas prateleiras — quase tudo é escasso. A economia da conexão prospera na abundância. Conexão cria mais conexão. Confiança cria mais confiança. Ideias criam mais ideias.

O ponto de vista de Grace sobre a fé está intrinsecamente ligado à escassez e à segurança. Ao fazer o que já fez antes, você só precisa de um pouco de fé nas leis da física. Por outro lado, saltar no vazio sem um mapa é um convite ao fracasso e ao terror, mas também ao esplendor.

O ovo de Colombo

Perseguir é tão fácil.

Assim que vemos o trabalho pronto, nosso cérebro reptiliano relaxa. Ciente de que a realização foi possível, ele deixa de se afligir tanto com o fracasso.

E, assim, perseguimos ideias. Vamos atrás dos líderes de mercado. Buscamos a próxima grande novidade no caminho.

A internet traz as coisas à nossa porta. Podemos ver instantaneamente o que (em tese) vale a pena buscar agora.

A história apócrifa sobre Colombo diz que depois que ele voltou de uma viagem, os opositores da elite fizeram pouco caso da aventura, salientando que se ele não tivesse ido, alguém acabaria indo de qualquer modo. Grande coisa... a descoberta seria inevitável mesmo. De acordo com um livro escrito em 1565, veja como o navegador lidou com seus críticos:

Colombo não respondeu aos comentários, mas pediu que lhe trouxessem um ovo inteiro. Colocou-o sobre a mesa e disse: "Prezados, aposto que nenhum dos senhores é capaz de fazer este ovo ficar em pé sobre esta mesa, como eu farei — sem nenhum tipo de ajuda ou suporte". Todos tentaram sem sucesso e quando o ovo voltou às mãos de Colombo, ele o bateu suavemente na mesa para quebrá-lo um pouco formando uma base, e o ovo manteve-se em pé. Todos os presentes ficaram

confusos e entenderam a mensagem: depois que algo for feito, qualquer um saberá como fazê-lo.

A perseguição chega ao fim. É fácil, é ineficaz e você é melhor que isso.

Descubra o seu próprio ovo.

O equilíbrio do artista: como criar uma arte boa o suficiente

O cérebro reptiliano é primitivo, astuto e vai a extremos para se esconder.

Ele começa negando sua própria existência, abrindo buracos nos argumentos a favor de se criar arte. Ele é capaz de deixar você sonolento ou distraí-lo com alguma outra tarefa mais urgente. Ele vai sabotar o seu trabalho de modo que os outros não o vejam e, assim, não lhe peçam para fazer novamente. A resistência vai atrasá-lo, impedi-lo ou torná-lo infeliz se ele acreditar que isso poderá levar você a se esconder novamente.

Uma das táticas mais perniciosas do cérebro reptiliano é levá-lo a se apaixonar por projetos impossíveis e sonhos irrealizáveis, com a única missão de condená-los ao fracasso.

Afinal, se você buscar o que não pode ser alcançado, como alguém poderá culpá-lo por não conseguir?

Mudar é difícil e exige que o artista intervenha, viole as normas e lute contra o *status quo*. Às vezes, isso faz de você um líder e um agente de mudança, mas às vezes o transforma em um sujeito impertinente e chato.

Existe uma diferença substancial? Esse negócio de chamar os vencedores de uma coisa e os perdedores de outra não é coisa do passado? Dennis Kucinich é uma pessoa instável e Daniel Ellsberg foi um herói visionário?

Acho que há muito mais além de puro julgamento *a posteriori*. Isso remete ao *prajna*, a capacidade de ver o mundo como ele é. Seja como for, precisamos de pessoas que lutem contra moinhos de vento, mas, em sua essência, em algum nível, Dom Quixote *sabia* que estava lutando contra moinhos de vento. O destemido agente de mudança não está à espera de um milagre; está formando alianças e angariando apoio passo a passo em uma abordagem ordenada, a fim de operar a mudança que tanto procura. O artista em missão progride, converte alguns e constrói uma tribo. O impertinente, por sua vez, é apaixonado por seu papel do azarão que não tem lá grande responsabilidade e, de fato, foge dos compromissos que acabariam causando um verdadeiro impacto.

Três maneiras de envolver o público

Alguns artistas ignoram deliberadamente o público. A atitude do tipo “este é o meu trabalho e não dou a mínima para você” ou “aqui está, é pegar ou largar” exige coragem, mas garante que você criará sua arte sem distrações. Esta é a arte de Thomas Pynchon, David Mamet e Trevanian. Para viver de forma produtiva com o cérebro reptiliano, esses artistas decidiram isolar-se.

Alguns artistas entendem que agradarão apenas a sua tribo — as pessoas que procuram a resposta que eles querem evocar e compartilham da mesma visão de mundo. Esses artistas consideram a arte deficiente enquanto não criam algo que repercuta com esse grupo, e se importam o bastante para se envolver até estabelecerem uma conexão com o público, fazendo sua arte começar a funcionar. Bob Dylan, Cindy Sherman e David Sedaris vivem nesse mundo. São presentes, mas não estão nem um pouco interessados em se curvar para um público que não receba o seu trabalho.

E alguns (não vou chamá-los de artistas) esperarão ansiosamente para ouvir todas as críticas e farão o possível para jogar a arte por água abaixo, no anseio de agradar ao maior público possível. Para essa pessoa, a participação de mercado significa mais do que a própria arte. E assim vimos o velho Elvis tornar-se uma paródia de Las Vegas e a velha Judy Garland atingir o fundo do poço diante do público. Eles começaram como artistas ávidos por mudar o *status*

quo de uma tribo que se importava, mas acabaram se tornando ídolos do mercado de massa.

O bom fracassa: como uma organização se torna chata?

A seguinte lei foi creditada a David Puttnam, grande cineasta exilado de Hollywood: "É mais aceitável falhar de forma convencional do que não convencional". Conclusão: a recompensa por vencer de maneiras não convencionais é menor do que o risco de fracassar de modo não convencional. Em suma, você pode errar feio impunemente, desde que o faça como todo mundo.

Quem foi criado na Era Industrial têm dificuldade em encontrar formas artísticas para pensar no fracasso. Eles entendem o fracasso comum, aceitável e fácil, pois esse é o tipo de fracasso que costumava ser cometido antes e eles acreditam que esse é o tipo de erro admissível.

Mas o resultado disso é a monotonia.

É a pouca aceitação de um novo sabor de *pizza* da Domino's ou de um novo modelo de computador da Dell ou a fria reação ao mais recente Corvette. Esses fracassos são entediantes porque não havia muito risco, para início de conversa.

O notável vem da capacidade de arriscar-se a cometer um tipo inteiramente novo de fracasso, o fracasso vindo depois de um novo perigo. Ao assumir o novo risco, você abre a porta para uma nova forma de sucesso.

Não acredito em muita coisa,
mas acredito em você.

O jogo será infinito se você jogar desta maneira

Quando se trata de trabalho, o instinto é fazer o menos possível. Por que pedir mais?

Por outro lado, se você estiver jogando, a meta será continuar jogando.

O trabalho é cansativo. É trabalho forçado. É cruel, desalmado e projetado para agradar os outros e gerar capital que será usado para originar mais trabalho e mais capital. Damos a nós mesmos permissão para deixar de fazer um trabalho, despersonalizá-lo, desumanizá-lo e perdoar nossos atalhos éticos.

Os jogos, por sua vez, são voluntários, têm regras que escolhemos, e aceitamos disputar jogos que refletem quem somos. Quando jogamos, podemos apostar todas as fichas, pois essa é uma escolha pessoal. Não necessariamente você será o vencedor ou o perdedor, mas sim um jogador. A maneira de jogar é parte da pessoa na qual nos transformamos.

Quando vemos o nosso "trabalho" como parte de um jogo, com movimentos em vez de fracassos, com resultados em vez de tragédias, ficamos mais propensos a trazer o espírito certo para o trabalho. Aconteça o que acontecer, tudo fará parte do jogo e é por isso que jogamos.

Mas nem todos os jogos são iguais.

James Carse escreveu sobre a ideia de jogos finitos e infinitos. Um jogo finito tem um vencedor, um perdedor, regras e, naturalmente, um fim. O objetivo de um jogo finito é ganhar, ou seja, ser o último a ficar de pé.

A Era Industrial abraçou a ideia dos jogos finitos. A participação de mercado é um jogo finito. Contratar alguém de um concorrente é um jogo finito. Afinal, sua empresa contará com esse talento e o seu concorrente não. Cada temporada da NFL é um jogo finito, com apenas uma equipe vencedora enquanto todas as outras vão saindo da competição como perdedoras.

Jogos infinitos, por outro lado, são disputados pelo privilégio de jogar. *O propósito de um jogo infinito é permitir que os jogadores joguem melhor.* Seu objetivo é incentivar os outros atletas a jogarem melhor nas partidas seguintes.

Como você deve ter percebido, a economia da conexão prospera no jogo infinito (e vice-versa). Como as conexões não são um investimento de soma zero, pois as ideias que se espalham beneficiam todos os atingidos, não há uma necessidade premente de um vencedor (e muitos perdedores).

No jogo finito, não há pressão para ser o único, o "1 em 1 milhão". O problema do jogo com um único vencedor é que, com essas probabilidades, haverá outras 7 mil pessoas no planeta tão boas quanto (ou melhor) que você. Ganhar um jogo finito em um mundo conectado é coisa de tapado.

É óbvio que qualquer jogo finito com apostas altas se transforma rapidamente em trabalho, pois coloca você sob pressão para tomar

esteroides, pegar atalhos e abandonar a generosidade em favor de se concentrar no resultado.

Nossa melhor arte é extenuante. Mas não é extenuante no sentido de criar escassez e vencer um jogo finito. É extenuante porque é pessoal e generosa.

Jogos infinitos trazem abundância e a satisfação de criar a arte que importa.

Jogue.

O jogo “só acaba quando termina”

No despontar da era da internet, assumi o que parecia ser um grande risco. Criei uma empresa de marketing *on-line* (que inventou a mala direta *on-line* ética) e a ampliei graças a um financiamento externo, até atingir cerca de 70 funcionários.

Éramos grandes, fazíamos projetos importantes para clientes bons e quase chegávamos ao ponto de equilíbrio (em um mês de bom movimento). Nosso capital foi se esgotando e se não fechássemos bons negócios rapidamente, acabaríamos tendo de pedir mais dinheiro emprestado ou teríamos de fechar as portas — e um monte de gente boa perderia o emprego.

Esse foi o nosso momento de risco máximo. Como fundador, inventor e *rainmaker* (aquele que fecha os negócios mais lucrativos para a empresa), senti um enorme peso. Precisava fechar novas vendas imediatamente.

Em uma reunião de vendas para uma marca famosa de Nova York, a conversa se desenrolou como de costume. Não tendo nada melhor para fazer, os executivos de conta e os caras de marketing insistiam em subjugar meu colega e eu. Criticaram o nosso trabalho, dizendo que estávamos cobrando caro demais, e não paravam de dizer quão inteligente a concorrência parecia ser.

Nesse momento, me veio à mente a realidade do jogo infinito. Se para salvar a empresa eu tivesse de fazer isso todos os dias, eu não queria mais. Se eu tivesse de ficar tão desesperado para fechar cada

venda é porque elas não refletiam o que éramos capazes de fazer, mas sim apenas o que o cliente estava disposto a comprar. Isso não era arte, era perversão.

Embora o fracasso do negócio fosse trágico e doloroso, naquele momento decidi que seria melhor perder do que levar a equipe para um caminho de mediocridade e abuso.

Após 10 minutos em uma reunião que deveria durar uma hora, virei-me para os profissionais da empresa cliente, fechei meu *laptop* e disse: "Querem saber de uma coisa? Parece que não somos a empresa certa para vocês. Fazemos o nosso trabalho e estamos orgulhosos de como o fazemos. Se isso não é para vocês, sinto muito por tê-los feito perder tempo." Isso posto, levantei-me para sair. Atordoado, o meu colega se levantou e foi atrás de mim.

Você provavelmente pode adivinhar o que aconteceu. No minuto em que ficou claro que não estávamos desesperados, no momento em que passamos a liderar em vez de implorar, fechamos a venda. Nas oito semanas seguintes, fechamos mais negócios do que nos dois anos anteriores.

O jogo será infinito se você jogar desse jeito. Você continuará criando a sua arte enquanto estiver disposto a fazer as escolhas que assim o permitam.

Jogos infinitos, arte e generosidade

Depois de ver a verdade do jogo infinito, a conexão de Lewis Hyde entre arte e generosidade faz ainda mais sentido.

Para algo ser arte, tem de ser como um dom. O dom cria conexão e vínculo, e tais ligações estão no cerne da economia da conexão. Conexões geram mais valor e, assim, o jogo continua.

A transação, até mesmo o discurso, separa as pessoas. Um dom cria um desequilíbrio que fortalece a tribo, que faz o jogo seguir.

Escassez, participação de mercado, monopólios e maximização do lucro procuram sugar a energia do sistema. Os industriais desejam que o sistema se acalme, torne-se organizado e produtivo e, acima de tudo, rentável. Artistas desejam *acrescentar* energia ao sistema e sacudi-lo para manter o jogo em andamento.

Artistas não dão presentes na tentativa de fazer um favor. Não tentam gerar uma dívida comercial nem fazem *networking* para subir na carreira. Os artistas jogam o jogo infinito e usam cada dom como uma contribuição para que o jogo continue.

Como ninguém

Os artistas são incansáveis

Mal podemos esperar para jogar novamente.

A arte é um processo, não um objetivo — é um processo que nunca termina. Os jogos infinitos convidam-nos a continuar jogando, a deixar a bola rolar, a armar a jogada para outra pessoa. Como não querer continuar participando desse jogo?

Neofilia

O assombro tem uma meia-vida. Nós nos acostumamos com cada milagre e maravilha que surgem. Esquecemos de que uma visita a uma grande biblioteca foi uma experiência preciosa e surpreendente. Esquecemos de que só vimos televisão em cores depois dos 15 anos, que só tivemos um celular depois dos 40, que a taxa de homicídios em Nova York caiu 35% nos últimos 10 anos. E você se esquece de que já foi legal dizer "legal" e usar *jeans*, e que a expressão "under God" (abaixo de Deus) nem sempre foi parte do Pledge of Allegiance (juramento à bandeira americana).

Nós nos esquecemos.

Kurt Andersen, True Believers

E estamos nos esquecendo mais rápido e com mais frequência do que nunca. Estamos apaixonados pelo novo e parece que nunca haverá novidade o suficiente, nunca na velocidade que esperamos. Construimos uma sociedade pós-moderna em que o nosso futuro é criado por aqueles que substituem o *status quo*, e não por quem o defende.

Pular de alegria (e Funktionslust)

Pular de alegria (*galumphing*) é a elaboração e a ornamentação aparentemente inútil de uma atividade. É o lado libertino, excessivo, exagerado, antieconômico. Pulamos de alegria quando saltitamos em vez de caminhar, quando pegamos o caminho bonito em vez da estrada eficiente, quando disputamos um jogo cujas regras exigem uma limitação de nossas forças, quando estamos interessados nos meios e não nos fins.

Stephen Nachmanovitch

Minha nova palavra favorita em alemão é *Funktionslust*, que descreve o amor de fazer algo pelo simples prazer de fazê-lo, não apenas porque é provável que funcione. É o jogador que quer sair do banco mesmo que seja tarde demais para ganhar o jogo e o *chef* que dá um toque especial em uma omelete que custará apenas US\$7 para um hóspede que fez o pedido tarde da noite no hotel.

Ele não faz isso por obrigação, mas porque pode.

Os artistas jogam. Não analisamos o retorno sobre o investimento nem procuramos atalhos. Nós brincamos, não trabalhamos, e o caminho longo muitas vezes é o melhor para chegar ao nosso destino, pois às vezes não vamos a lugar nenhum.

Quando pulamos de alegria intencionalmente, estamos usando o corpo para fazer nossa mente entender que é hora de *Funktionslust*.

Estamos nos posicionando para trabalhar de corpo e alma. Afinal, se não fosse assim, por que trabalharíamos?

Se você jogar em um campeonato em que não possa mudar as regras, é perfeitamente possível que a obediência e o treinamento rigoroso sejam as suas melhores opções. Já os demais entendem que as regras continuam mudando e que podemos apreciar o processo de mudança.

Formado na escola de arte

Raramente há alguma discussão sobre como segurar o pincel ou como misturar as tintas. A escola de arte tem a ver com rejeição, visão e compromisso. Tem a ver com o ensinamento de um vocabulário que permita ao artista falar com inteligência sobre sua arte e com a cobrança do uso desse vocabulário para aprimorar a arte.

Para quem não é artista, a atribuição típica da escola de arte parece estranha, perigosa e tremendamente desagradável, pois é tão anti-industrial, envolve tamanho risco pessoal, que o mais provável é acabar em choro. A zona de segurança do artista é diferente da zona de conforto onde a maior parte do mundo vive, e pode levar meses ou anos para desfazer a lavagem cerebral no estudante de arte, de modo que ele possa aceitar essas interações em vez de fugir delas.

O professor de arte atribuirá ao aluno enigmas visuais, becos sem saída disfarçados de exercícios úteis, e a criação de narrativas profundamente pessoais. Pode parecer que a tarefa não tem nada a ver com colocar o lápis no papel, mas quando analisamos mais de perto, vemos que tem *tudo* a ver com isso.

Técnica está em segundo (ou até mesmo em sexto) lugar. O compromisso e o lúdico vêm em primeiro lugar. A capacidade de questionar a autoridade e o *status quo*. Uma abertura para a folha em branco...

Quando o resultado não é o único objetivo, você dedica maior esforço no processo e na intenção.

Isso pode acabar em choro.

Se você não estiver preparado para chorar,
não tenho certeza de que estará criando arte.

E se você não estiver preparado para dançar na expectativa, então definitivamente não estará produzindo arte.

Quanto tempo leva para criar arte?

Pode levar sete anos para uma veloz empresa de internet tornar-se um sucesso repentino. Nos Estados Unidos, o movimento pelos direitos dos *gays* precisou de uma geração para legalizar o casamento entre pessoas do mesmo sexo em um único estado. Um professor pode precisar de 14 aulas para começar a causar impacto nos alunos. Um *blog* não atinge o auge em cerca de um ano.

Quase nunca a arte funciona tão rápido quanto você quer, e quanto mais você precisar que ela dê certo, mais lentamente ela acontecerá.

As arestas

Em nome da produtividade e da aceitação do mercado de massa, o industrial apara as arestas.

Já o artista entende que as arestas são o quê da questão.

“Não tenho nada a dizer”

Claro que não.

Bob Marley não sabia tocar *Get Up, Stand Up* quando começou, Jane Austen não era particularmente uma boa escritora no primeiro dia que começou a escrever e Valerie Jarrett não sabia nada sobre política interna no início da carreira.

Hoje, o custo de se manifestar não é igual ao do passado. O custo de levantar a mão, estabelecer uma conexão ou lançar sua ideia no mundo é muito pequeno. Como o custo é baixo, o risco também é pequeno.

Sabemos que as coisas poderiam funcionar melhor e isso leva a questionarmos o que se passa, imaginando o que pode estar acontecendo, e depois tentamos fazer algo a respeito. Não importa se você trabalha em Wall Street, em uma organização sem fins lucrativos de combate à fome ou na prefeitura, insisto que você rejeite a complacência.

Jacqueline Novogratz,
fundadora do Fundo Acumen

Você não cria arte depois de se tornar um artista.

Você se torna um artista por criar arte incessantemente.

O que cada artista precisa

Se você tem um relacionamento, é casado ou trabalha com um artista, se tem um artista trabalhando para você (ou se é um artista e deseja compartilhar isso com sua equipe), aqui estão algumas ideias táticas sobre felicidade e produtividade.

Não questione o compromisso com a missão. Não é útil sugerir delicadamente que o artista deve aceitar um emprego fixo para se sustentar, desistir de sua arte, conformar-se ou baixar o nível de exigência. O artista pensa sobre essas coisas todos os dias, e não precisa de você para lembrá-lo de que é possível trocar sua vida e seu sonho por um emprego melhor que lhe permita comprar mais bugigangas e luxuosos produtos industrializados.

Quando o trabalho estiver pronto, não questione as táticas, especialmente se ninguém lhe pedir isso. A hora de debater sobre a melhor maneira de interagir com o mercado é durante a criação da arte, e não depois que ela fracassar.

Por outro lado, é totalmente apropriado perguntar ao artista se ele quer conversar sobre como melhorar as chances de o seu público entender melhor a sua arte.

Tranquilizar é inútil. Você nunca será capaz de oferecer tranquilidade suficiente para que o artista transponha o abismo que cada decisão, cada projeto e cada tática trazem. Os artistas precisam sentir que escolheram um caminho digno e que podem

contar com a sua retaguarda. Mas a tranquilidade em relação ao trabalho deve vir de dentro.

A melhor pergunta que você pode fazer a um artista é: “Como isto vai funcionar?”

Tente deixar clara a diferença entre um comentário crítico com a opinião de uma pessoa (você) sobre a arte e a difícil compreensão empática do que alguém que não é você achou da arte. Você pode até não gostar, mas não é justo generalizar e dizer que *ninguém* vai gostar. Se você não for capaz de entender o trabalho do ponto de vista do público, talvez seja melhor não dizer nada.

O artista que você apoia precisa do seu compromisso inabalável com a missão dele. Esse é o maior preço que se paga para estar com um artista e apoiá-lo, e sim, talvez você possa investir ainda mais tempo, paixão e dinheiro do que já investiu.

Parte de apoiar a missão está em pressionar o artista a ser *mais* (e não menos) comprometido, instigando maior (e não menor) foco, ousadia e estranheza. Eddie Murphy não precisa de pessoas dizendo para ele fazer mais um filme idiota e ganhar um monte de dinheiro — ele precisa de apoio para manter o foco e fazer um grande filme, até mesmo de graça, se preciso for.

O artista não precisa de uma saída para tentar escapar da arte. Não precisa de lembretes sobre a realidade nem de advogados ou regulamentos, muito menos de regras de física. O artista só precisa ser incentivado, elogiado e apoiado para criar uma arte melhor.

Tudo ficará bem, pois tudo sempre está bem

Alguém me perguntou que conselho eu daria a mim mesmo se pudesse voltar no tempo e encontrar comigo mesmo quando tinha 22 anos e cursava o MBA. Parece que a maioria das pessoas diria a si mesma quando mais jovem para comprar ações da Google, se casar com o namorado rejeitado ou mudar-se para uma determinada cidade — coisas que mudariam o curso da vida se tivessem a chance de fazer tudo de novo.

Eu não mudaria nada, nem mesmo meus épicos desastres profissionais, porque cada um deles é responsável por aquilo que eu faço agora e não consigo imaginar nada melhor. Mas a única coisa que eu gostaria de ter aprendido antes é que, aconteça o que acontecer, tudo acaba bem, que a dor faz parte da jornada e que uma viagem sem dor realmente não vale a pena seguir.

As coisas não ficam bem porque tudo funciona bem. Como todos sabemos, tudo *não* funciona.

Não, nem tudo vai dar certo, mas você sempre poderá dançar. Independentemente de ganhar ou perder, o importante é jogar. Eu diria a mim mesmo para não colocar tanta carga emocional em cada projeto e cada interação. O objetivo é continuar jogando, e não ganhar.

Mesmo quando nos tranquilizam, quando dizem que cada projeto dará certo, os outros não podem garantir isso. Mas é útil saber que a viagem é o objetivo e que o dia em que meu *laptop* começou a

pegar fogo no meio de uma reunião de vendas, a época em que fui ameaçado de prisão por um vice-presidente da AOL, quando quase não conseguia fechar as folhas de pagamento diante de olhares assustados — todos esses percalços fazem parte da arte.

No fim de um projeto, no fim do dia e no fim do jogo, você ao menos poderá se olhar no espelho e lembrar-se de que ainda poderá dançar.

Os altos não são tão elevados assim

Uma das coisas da qual o artista profissional abre mão é a emoção da euforia maníaca. Cerca de 20 anos atrás, eu costumava ficar um pouco maníaco quando via que as coisas começavam a dar certo. As coisas eram tão brutais no trabalho — eu tinha de lidar diariamente com rejeições e experiências de quase morte nos negócios — que acabei me agarrando com unhas e dentes a qualquer *feedback* positivo.

Agora, fico feliz em dizer que nem tanto. Ou seja, os picos não são tão altos assim. Os sucessos consistem no privilégio de trabalhar mais, e não na vitória. Quando meu projeto *kickstarter* (financiamento coletivo) para este livro cumpriu sua meta de arrecadação de fundos em menos de três horas, eu não fiz a “dancinha” reservada para as comemorações na televisão. Em vez disso, peguei meu *laptop* e comecei a trabalhar. Esse é o maior privilégio que consigo imaginar.

Nunca haverá um momento melhor

Às vezes você tem sorte e está no lugar certo, na hora certa. No entanto, se isso acontecer e você não perceber, provavelmente perderá uma oportunidade.

Acho que isso está acontecendo agora. Estamos no lugar certo, na hora certa, mas não estamos percebendo isso.

Este é um momento péssimo para ser um industrial, péssimo para se esperar uma demanda confiável e previsível. Uma hora inadequada para querer obter lucros exorbitantes, fazendo coisas medianas para pessoas comuns. Uma época especialmente ruim para ser um gerente de nível médio bem remunerado que cumpre ordens em troca de um emprego seguro.

Por outro lado, nunca houve um momento melhor para se ter algo a dizer, para aceitar a mudança e ver o mundo de forma diferente. Nunca houve um momento melhor para criar conexões em vez de coisas. E, acima de tudo, nunca houve um momento melhor para criar arte.

Quem quer ser milionário?

Na maioria das vezes, é assim que incentivamos a arte. Perguntamos: Quem quer ser famoso? Quem quer aparecer na televisão? Quem quer ser aplaudido em pé, receber elogios numa reunião ou ser promovido?

Acho que há uma pergunta melhor:

Você se importa o suficiente para fracassar?

Seu maior fracasso

Por incrível que pareça, não foi aquele excelente trabalho que você fez com a melhor das intenções que terminou em desastre.

Não. O seu maior fracasso é a criação com a qual você sonhou, mas não encontrou coragem para realizar. É a coisa que as pessoas no poder querem que você esqueça porque atrapalharia as tentativas delas de mantê-lo na linha.

A maior mancha negra em seu currículo profissional é o caminho não percorrido, o projeto não iniciado e a arte que você deixou de criar.

Não compre o ceticismo deles

Um consumidor inseguro é um bom consumidor e um funcionário inseguro também é um colaborador obediente. O consumidor inseguro é facilmente seduzido por promessas e está sempre disposto a adquirir qualquer coisa que prometa segurança. O funcionário inseguro é massa de manobra nas mãos do gestor ávido por dar instruções.

Quando você decidir que não é talentoso o suficiente ou que não está pronto para se manifestar, quando comprar a ideia de que não tem a formação adequada ou não foi bem-nascido o bastante para fazer a diferença, estará pronto para ceder o poder àqueles em posição de autoridade.

O pessimista que não vota porque acha que não vai mudar nada, garante que nada vai mudar. O músico que espera a ligação de uma gravadora (embora odeie as grandes gravadoras por sua ganância e arrogância) entrega todo o seu poder nas mãos dos grandes selos musicais.

O custo de estar errado é ofuscado pelo custo de não tentar.

Eu fiz, criei e disse isso

É muito mais fácil falhar do que costumava ser.

Hoje é tão mais fácil lançar algo no mundo e ver que sua criação não funciona.

Você não precisa de graduação ou de orçamento de publicidade. Não precisa da permissão de ninguém.

Que tremenda oportunidade! Por favor, não deixe que uma centena de anos de lavagem cerebral o levem a desperdiçá-la.

Você aprende a nadar nadando.

Você aprende a ter coragem sendo corajoso.

Mary Daly, conforme citação de Brené
Brown

Comece sua jornada antes de ver o fim

A resistência quer ser tranquilizada. Quer um plano que possa ser testado. Antes de suportar a dor, ela quer saber se o prêmio no final estará garantido.

“Dê-me mais estudos de caso, mais exemplos, mais tranquilidade. Dê-me uma prova!”

O cérebro reptiliano conseguiu prendê-lo. A melhor arte é feita por artistas que não sabem qual será o resultado final. O restante do mundo está preso à lavagem cerebral feita pelos industriais — a cultura do medo e da conformidade.

Mas cultura é uma escolha. Você não tem de aceitar uma cultura de medo ou de fracasso. Agora mesmo, no fim do corredor ou de sua rua, há outro artista, alguém cheio de esperança e empolgação, alguém que escolheu uma cultura diferente, mesmo estando na mesma cidade, no mesmo setor e na mesma economia que você.

Outros têm produzido arte por toda a vida, sempre escolhendo a cultura da esperança. Você, no entanto, não agiu da mesma forma (“muito arriscado”, diz o cérebro reptiliano), pois foi refreado pela necessidade de provas, por depender de garantias e pelo medo da humilhação.

A arte é um projeto, não um lugar. Você construirá a casa dos seus sonhos e ela vai pegar fogo. Você vai começar seu próprio negócio e terá êxito. A situação pode mudar, mas mesmo assim, você seguirá em frente. Você ficará no palco, falará com o coração e algumas

pessoas na plateia (talvez apenas um único espectador) não entenderão nem o aceitarão.

A arte é isso aí.

Arte é um salto no escuro, a chance de dar à luz o seu gênio e fazer magia onde não havia mágica.

Você é capaz disso. Você já fez isso e poderá fazê-lo novamente. O próprio fato de que seu trabalho pode não dar certo é um bom motivo para você seguir em frente. Que benção não haver certeza nem garantias, tampouco uma rede.

É inteiramente possível que você não seja aplaudido de pé no fim de sua jornada.

Tudo bem.

Pelo menos você viveu.

Não desperdice esta plataforma

Enquanto escrevo isto, estou tomando um chá (feito com folhas enviadas por uma cadeia de suprimentos de mais de 3.000 km de comprimento), que coei em uma garrafa de vidro (fundida a uma temperatura inalcançável pelos seres humanos há não muito tempo), e estou trabalhando em um computador que teria custado US\$1 milhão há 10 anos; como se não bastasse, minha máquina está conectada à internet via Wi-Fi (um verdadeiro milagre).

Estamos vivendo em um momento, o primeiro da história, em que 1 bilhão de pessoas estão conectadas, uma era em que seu trabalho é julgado (mais do que nunca) com base no que você faz e não no que é, e as credenciais, o acesso ao capital e a força bruta definham diante da simples pergunta: “Eu me preocupo com o que você faz?”

Criamos este mundo para você. Não para você assistir mais vídeos *on-line*, acompanhar *feeds* e dar gargalhadas com os amigos da escola. Construimos tudo isso para você fazer o que é capaz. Sem pedir desculpas nem licença.

Vá em frente!

Sim, eu disse sim, eu vou sim

Molly Bloom em Ulisses de James Joyce

Apêndice 1

Histórias da vida real de 14 artistas de verdade

“Parece coisa da Jill”

Jill Greenberg tirou uma foto minha quando ambos éramos adolescentes. Depois de um tempo, Jill se tornou uma das maiores fotógrafas de arte do mundo.

Vivemos em uma sociedade na qual quase todo mundo tem uma câmera. E quando todo mundo tem uma câmera, quase todo mundo tira fotografias. Nesse tipo de mercado, com esse tipo de concorrência, será que é possível conquistar alguma coisa?

É fácil descrever, mas difícil fazer: Jill buscou seu próprio caminho de forma implacável. Começou usando o Photoshop, uma ferramenta que era evitada por quase todos os fotógrafos, que acreditavam que todo o trabalho tinha de ser feito antes de a foto ser tirada, e não depois.

Depois procurou temas difíceis. Tirou fotos de candidatos a presidente parecendo zumbis, ursos bravos e bebês chorando. E fez isso sem restrições. Uma rápida olhada no portfólio da Jill mostra que ela se recusa a parar. Todas as fotos são apresentadas em um tomo com 11 itens.

Acima de tudo, as fotos de Jill têm sua "marca registrada". Ninguém a contrata para tirar fotos que pareçam tiradas por outra pessoa ou que pareçam tiradas por *qualquer um*. Na verdade, os diretores de arte com um orçamento a seguir normalmente contratam outros fotógrafos e dão instrução para que "façam um trabalho parecido com o da Jill".

A maioria das pessoas com uma câmera não tem coragem de tomar as decisões que Jill toma nem de perseverar por tanto tempo quanto ela, que já tirou muitas fotos sem ganhar nada. Jill consegue ver o que o restante de nós não consegue, ela cria arte de uma maneira única, e tem a coragem de nos mostrar o que criou.

A garota de batom

Como a primeira VP de projetos especiais e novas mídias da multinacional Estée Lauder, Angela Kapp trouxe a gigante do setor de cosméticos para a era digital.

Fez isso quando ninguém tinha a menor ideia de como fazê-lo. Não havia nenhum manual. Ela não podia olhar para a L'Oréal ou Revlon e copiá-las, pois essas concorrentes estavam completamente perdidas e com medo. Angela também estava perdida (como o restante de nós), mas tinha coragem.

E então tentou algumas coisas. Destruiu algumas coisas. Falou alto e claro. Não desenvolveu pessoalmente nenhum *software*, mas descobriu como encontrar, convencer e incentivar as pessoas que o fizeram. Participou de conferências e compartilhou o que aprendeu e também aprendeu com os outros que estavam lá para compartilhar. E depois repetiu o processo.

Angela compreendeu que seu melhor ativo não eram os segredos do que havia aprendido; era a coragem de fazer. Então contou os segredos, colocou-os no jogo infinito da aprendizagem, e em troca aprendeu ainda mais.

Dez anos após ter começado, saiu da Estée Lauder Companies no auge do jogo para provocar alvoroço em outros países com outros clientes. Passados vários anos, as pessoas na Estée Lauder ainda sentem falta de Angela, e aquelas que aprenderam com ela ainda seguem o caminho que a mestra determinou.

Abandonando a competência

Charlie Osmond já é uma estrela. Foi escolhido o empreendedor do ano pela *Esquire UK* e já abriu várias empresas lucrativas que empregam centenas de pessoas.

Ele sabe começar e executar práticas de consultoria voltadas para serviços. Também está ciente de seus pontos fracos, por isso gastou muito tempo e energia investindo, por exemplo, na sua capacidade gerencial para tornar-se um fundador e gestor bem preparado. Esse é um pensamento industrialista inteligente e que vale a pena.

Ele já teve o bastante.

A partir de 2013, Charlie Osmond está redobrando seus pontos fortes e perseguindo seu sonho, em vez de manter o seu (bem-sucedido) *status quo*. Está arriscando sua reputação e seu poder de fogo, abrindo uma nova empresa, a Triptease, que não será uma consultoria, não terá foco em clientes empresariais, e talvez possa redefinir muito bem o que vemos quando compartilhamos ideias sobre viagens *on-line*. Pode ser que não dê certo.

Quando Charlie fala sobre o novo empreendimento, podemos ver uma coisa rara que ele tem. A combinação de confiança e medo, a capacidade do artista de enxergar o que está lá fora e imaginar o que pode vir em seguida. Mas, acima de tudo, a disposição de se decepcionar (se não der certo) e de caminhar em direção a um lugar onde é bem provável que ele seja temporariamente incompetente.

A santa padroeira do Kickstarter

Amanda Palmer é a estrela do *rock* da internet. Desde sua saída do Dresden Dolls, em 2008, Amanda definiu de forma persistente e exclusiva o modo como um músico independente pode ganhar a vida e provocar alvoroço.

Seu sucesso mais recente foi sua recordista campanha da Kickstarter em meados de 2012. Claro que a iniciativa não foi um sucesso da noite para o dia, foi o trabalho de anos de pagamentos de dívidas, criação de arte e planejamento. Sim, ela arrecadou mais de US\$1 milhão em 30 dias... sem nenhum selo, nenhuma equipe de A&R (artistas e repertório), nenhum capitalista de risco e sem mídia paga. Mas Amanda levou anos para formar o grupo que a apoiaria durante todo o processo e espalhar a informação sobre seus planos audaciosos.

Se você perguntasse a Amanda se ela estava criando todo esse conteúdo, trilhas e eventos gratuitos para que um ano depois pudesse ter uma campanha bem-sucedida da Kickstarter, não tenho dúvida de que a segunda palavra de sua resposta (impublicável) seria "não". Se você perguntasse se ela investe muito tempo com seus fãs *on-line* e *off-line* apenas para poder ganhar dinheiro depois, a resposta seria óbvia. Ela faz isso porque oferecer seu trabalho aos fãs é o privilégio de sua vida.

“Tire a cara do Facebook”

À primeira vista, John Sherigan parece estar no negócio de resíduos. Sua empresa processa milhões de quilos de lixo eletrônico por mês, separando-o, reciclando-o e minimizando o impacto nos aterros sanitários. Seu *iPad* provavelmente contém um pouco de seu alumínio. “É um negócio simples; pegamos eletrônicos e transformamos em plástico, vidro e metal.” O industrial vê isso como um processo focado na fábrica. Ele descobre como executar o processamento por menos, contratar barato, impor os seus sistemas, e repetir.

John, por sua vez, vê seu negócio como parte de um ecossistema maior. Ele e sua equipe não vendem um processo básico. Passam a vida na estrada, criando conexões humanas, uma pessoa de cada vez, cara a cara, conquistando o privilégio de contar com a confiança delas. Passam o tempo solucionando novos problemas, compartilhando grandes ideias, compreendendo o que é importante.

Quando chega a hora de arrecadar dinheiro, de abrir um novo local ou de encontrar um novo parceiro, John acha que apenas apresentar uma planilha com ativos e passivos não é a maneira certa de seguir em frente. Há várias alternativas se você for o criador de uma *commodity*.

O que falta é confiança.

O que deu nele, está louco?

Willie Jackson saiu do emprego, um trabalho bem remunerado e de carreira rápida em uma empresa de consultoria. Fez isso logo após ter comprado uma casa, e sem nenhum tipo de plano em mente.

Por que alguém na faixa dos vinte e poucos anos com uma hipoteca a pagar fez uma loucura dessas?

Porque isso não era nenhuma loucura. Era a vida.

Willie Jackson achou que estava vivendo para trabalhar e decidiu que aproveitaria muito mais os próximos 100 anos de vida na Terra se começasse a trabalhar para viver. Desse dia em diante, mais ou menos um ano atrás, mudou-se para outra cidade, fez dezenas de novos amigos, criou uma rede de colegas de confiança, conquistou vários clientes novos, teve muitas realizações e trabalhou muito com pessoas nas quais acredita, sempre dançando na corda bamba.

Ele fez algo para se tornar famoso? Ainda não. Essa não é a questão. A questão é que ele se afastou do sistema óbvio para criar uma vida diferente.

O projeto de arte de US\$36 bilhões

Recentemente, Cynthia Carroll foi nomeada CEO da Anglo American, uma empresa multibilionária na área de mineração. É responsável por encontrar a maioria dos diamantes, platina e outros metais essenciais extraídos no mundo. Foi a primeira mulher a alcançar a posição de CEO da empresa, a primeira sem um longo histórico na área de mineração e a primeira cuja origem não era a África do Sul. As apostas não poderiam ser mais altas: essa empresa com 100 anos de existência emprega aproximadamente 150 mil pessoas no mundo inteiro.

Dada a natureza conservadora do negócio, foi chocante observar que a primeira ação importante do seu mandato foi voar para a famosa mina de Rustenburg e entrar naquele local de trabalho “escuro, quente, úmido e íngreme”, centenas de metros abaixo do solo, um lugar onde, em média, 40 pessoas morrem por ano devido a acidentes de trabalho.

Estupefata com a enormidade do que viu, Carroll fez algo que nenhum CEO da mineração nessa mesma situação havia feito. *Ela voluntariamente fechou a mina.* Não como uma reação a um tumulto (não havia nenhum tumulto). Não como uma jogada de marketing elaborada pela equipe de assessoria de imprensa (fechar a mina por dois dias e depois retomar a operação normal). Não, ela fechou a maior e mais lucrativa mina de platina do mundo durante nove

semanas apenas porque não podia tolerar o perigo. Ela criou tanto tumulto que o CEO da divisão renunciou.

Carroll foi mais além. Organizou uma relação de trabalho produtiva entre os sindicatos, o governo e as empresas de mineração, e envolveu-se em uma batalha durante vários anos para redefinir o que era medido e como a mineração era feita. No ano seguinte, como resultado direto do projeto de arte de uma pessoa, as mortes nessa mina caíram pela metade, e continuaram caindo.

Como sabemos dessa história? Porque Cynthia Carroll nos contou. Ela lavou a roupa suja da Anglo, compartilhou as estatísticas, explicou a realidade sobre as opções que tinha, e abriu-se para ser criticada, condenada ao ostracismo e odiada.

Nenhum manual, nenhum pincel. Isso foi arte de alto risco, a disposição de trabalhar sem um mapa e de criar novas relações.

Os salmões não votam

Nas palavras do ex-ministro do interior Bruce Babbitt, “os ministros de gabinete que geram muita polêmica podem perder, e realmente perdem, o cargo”. Esse foi exatamente o risco que ele correu quando propôs derrubar a barragem do rio Elwha, um projeto de obra pública de 100 anos que estava obsoleto e dizimava a população de salmões.

Esperando nada mais do que aplausos, Babbitt convocou uma coletiva de imprensa para anunciar sua grande ideia. Foi imediatamente condenado por senadores, jornais e, até mesmo, seu chefe.

Os projetos de arte raramente são recebidos com aprovação unânime. Se fossem óbvios, todo mundo executaria um.

Então ele pôs a mão na massa. Sua equipe fez estimativas de custo, cálculos hidrológicos, estudos de sedimentos e muito mais. E nada disso mudou a cabeça de ninguém. O país tem mais de 75 barragens, e nenhuma havia sido derrubada da maneira como Babbitt havia proposto. Os dados não fariam muita diferença. Como a maioria das situações em que a arte dá certo, essa era uma decisão emocional, e não matemática.

Alguns anos depois, o insistente ministro presidiu a demolição de uma barragem menor, muito mais obsoleta, na Carolina do Norte. Com menos alvoroço e, portanto, menos oposição, Babbitt conseguiu derrubá-la. Em menos de um ano, a população de peixes, que havia

desaparecido durante 40 anos, voltou. Agora ele não tinha apenas estatísticas — tinha uma prova emocional, viva e verdadeira de que a demolição da barragem foi um esforço que valeu a pena.

A história foi o resultado de seu trabalho. Uma história que as pessoas aceitaram.

Em 2012, a barragem Elwha foi demolida.

Virando a aquicultura de cabeça para baixo

Quando tinha 21 anos, San Persand trabalhava em uma instalação de aquicultura, ajudando na criação de peixes criados em grandes tanques em forma de caneta, com cada lado coberto por uma rede de pesca. Esse formato permitia que o tanque fosse puxado para fora da água e os peixes já crescidos fossem retirados.

O problema é que os lados da rede ficavam incrustados com algas e a água potável não conseguia passar, sufocando os peixes que acabavam morrendo. As algas ameaçaram destruir a economia desses pescueiros (e de muitos outros).

Persand, sem nenhuma autoridade, nenhum treinamento em engenharia e nenhum manual de instruções, inventou uma solução — outro projeto de arte. Sugeriu substituir os tanques quadrados por tanques cilíndricos. Tudo era igual, exceto que era mais fácil fazer a rotação dos tubos. Sempre que as algas cresciam no fundo do cilindro, o aquicultor girava o cilindro, expondo as algas do fundo ao sol e ao ar acima da superfície, matando-as sem afetar os peixes.

A arte está onde você a encontrar.

A estratégia está em segundo lugar

Como muitos empreendedores e consultores, Anne McCrossan compreende os mecanismos que estão levando a mídia social a mudar as coisas. Isso não é raro. Mas não é por causa dessa compreensão dos detalhes práticos que as pessoas contratam sua empresa, a Visceral Business, ou escolhem trabalhar com ela em sua rede.

Ser inteligente é secundário.

Não, o atrativo é a disposição de colocar as coisas no lugar, de trabalhar de todas as maneiras para alcançar o impossível. Nenhum memorando sobre estratégia pode colocar esse caráter humano na mesa; apenas a insistência do artista em se importar é capaz disso. Ela diz: "Podemos desenvolver culturas de negócios de uma forma diferente, na qual as pessoas possam e queiram fazer parte dela, reagir e fazer a diferença". Esse é o tipo de declaração que o impede de usar uma série de outros truques, que faz os olhos das pessoas virarem e torna sua tarefa mais difícil. Até o dia em que as coisas mudam e sua missão torna-se menos espinhosa. Até você encontrar o público para esse tipo de arte.

As organizações e colegas percebem quando uma única pessoa se envolve em algo sem pensar muito no aspecto negativo. Quando tomamos uma atitude enquanto estamos assustados, não podemos olhar para baixo, apenas para cima. Às vezes, agimos somente por

amor. Isso se torna um processo quase alquímico, transformando uma estratégia válida em algo que realmente conecta.

Criando um movimento fora da cidade

Hugh Weber acha que nem todas as grandes ideias, nem toda a arte importante e nem todos os movimentos começam nas grandes cidades. Ele é o fundador da OTA, uma cooperativa sediada em Dakota do Sul que não é nada mais do que um catalisador para a explosão de criatividade e possibilidade de uma região.

Quando ele começou, pensou que teria de criar sozinho esse movimento. No entanto, descobriu o seguinte: “Fui obrigado a reconhecer que não estou nessa sozinho e que não consigo fazer isso sozinho. As pessoas que se prontificaram a apoiar, a participar e a ajudar a liderar esse esforço me tornaram humilde e transformaram a minha perspectiva sobre a comunidade”.

O trabalho árduo, ao que parece, não está em contratar estrelas ou ser brilhante. O trabalho mais difícil é convencer os outros a ter a mesma visão, a ter a mesma atitude de poder fazer e aplicá-la na construção de uma comunidade eclética, criativa. “Acho que a diferença principal é apenas uma perspectiva de possibilidade. A nossa região está muito bem preparada para resolver problemas. Quando há uma inundação, nevasca ou incêndio, todo mundo se junta, trabalha junto e sobrevive junto. Mas, quando pensamos em algo maior, inovador ou com foco em uma possibilidade, parece que achamos que isso deve ocorrer só no nosso porão.”

A economia da conexão aumenta os responsáveis pelas mudanças. Há pessoas na comunidade, mesmo nas cidades dos viadutos das

quais os nova-iorquinos zombam, que estão apenas esperando para serem questionados, apenas esperando para exercerem sua capacidade de serem esquisitos. O trabalho do organizador da comunidade é simples: não é encontrar a resposta certa, mas o público certo, o segmento certo da comunidade. Conectá-los, aumentar os *outsiders* positivos e fazer tudo de novo até que ocorra a mudança.

O quanto é suficiente?

Ben Cohen é o décimo jogador de rúgbi com maior pontuação na história do Reino Unido. Aos 33 anos, perto do auge de sua carreira, recebeu uma oferta para um lucrativo contrato de três anos e recusou.

Cohen decidiu usar sua fama e seus recursos para trabalhar em tempo integral em uma fundação que ele criou para acabar com o *bullying* e a homofobia.

Por que um atleta em um esporte no qual a janela de ganhos financeiros já está bem limitada recusaria um contrato de três anos? Por que um homem casado e correto decidiria dedicar anos de sua vida a lutar contra a homofobia?

Isso é parte do trabalho difícil da arte. A arte nunca pode tratar apenas de maximizar o lucro no curto prazo, pois os preceitos do lucro no curto prazo quase sempre levam a atalhos e a um trabalho rígido de otimização da produtividade. A difícil tarefa que Ben Cohen está realizando envolve um espectro maior e a oportunidade de prestar atenção não apenas em seu bolso, mas no que importa para ele.

Durante uma ou duas temporadas, os colegas de equipe sentirão falta de Ben Cohen. Porém, sua escolha de realizar esse projeto de arte lhe dá a oportunidade de deixar um legado e de realizar um trabalho do qual sentiríamos falta se ele se fosse.

Isso é bonito

Joey Roth escolheu a si mesmo. Ele escolheu a si mesmo para trazer ao mundo sua bússola de madeira. E seus incríveis alto-falantes estéreos de cerâmica. E seus vasos de plantas feitos à mão que são regados automaticamente. Ele os vende através de seu *site* e não lhe faltam clientes. Muitas pessoas batem à sua porta.

Não o mundo inteiro, é claro. Apenas uma pequena parte do mundo. Como a maioria das pessoas no mundo não prepara chás de folhas soltas, não há muitos interessados em sua inovadora chaleira de vidro. E mesmo as pessoas que o fazem (a maioria delas, pelo menos) não estão preocupadas com esse tipo de beleza ou não conhecem o trabalho dele.

Mas tudo bem, pois ainda há muitas pessoas que *realmente* conhecem e *realmente* se importam. Ainda há muitas pessoas que espalham a informação, que compraram um de seus incríveis objetos para dar de presente ou para si mesmas.

Em qualquer outro universo, um artesão como Joey Roth seria desrespeitado pelos visitantes de uma feira de artesanato de qualquer lugar. Eles o avaliariam em comparação ao trabalho que estão acostumados a fazer, sem buscar algo novo e vibrante. Em vez disso, ao escolher a si mesmo e (acima de tudo) ao realizar um trabalho que impressiona, Joey leva sua arte às pessoas que se importam com ela, diariamente.

Escolhida

Jenny Rosenstrach tinha um daqueles empregos chiques na mídia na cidade de Nova York que você costuma ver nos filmes. E de repente isso mudou.

Jenny queria ser escritora. Bem, ela já era uma escritora, uma boa escritora, mas seu trabalho ainda não havia sido publicado. Ela precisava de público.

Durante 10 anos, Jenny escreveu regularmente um diário de cada refeição que preparava com seu marido e depois, com seus dois filhos que também entraram em cena. Como Steve Martin, ela buscou focar na precisão, na compreensão e na descoberta da arte durante sua jornada. Ela já estava comprometida com algo.

Chegara o momento de criar um livro. Mas, em vez de passar dois anos tentando e esperando ser escolhida, Jenny começou a escrever um *blog* (inicialmente chamado *Dinner: A Love Story*). Nenhuma conexão, nenhuma tecnologia de ponta, nenhum investimento caro, apenas a Jenny escrevendo.

Dia a dia, semana a semana, o *blog* atraía um público cada vez maior. As pessoas se conectaram — com Jenny e umas com as outras.

Elas tinham algo em comum, e Jenny falava com elas de uma maneira que transformava seus sonhos em realidade.

No momento certo, dois anos depois, uma editora publicou seu livro com entusiasmo, e três dias após o lançamento, tornou-se o

livro de culinária mais vendido nos Estados Unidos.

Jenny, ao escolher a si mesma, deu à sua arte um lugar para crescer.

Sabia que eu havia me transformado,
mudada pela revelação de que os seres
humanos criam arte, de que ser um
artista
era ver o que os outros não
conseguiam ver.

Não tinha nenhuma prova de que eu
tinha
o que era preciso para ser uma artista,
embora
desejasse muito sê-lo... Eu me
perguntava se
realmente tinha sido considerada uma
artista.
Não me importava a angústia de uma

vocação,
mas me apavorava não ser considerada
uma artista.

Patti Smith, Just Kids

Apêndice 2

V de Vulnerável: o abecedário do artista

ANSIEDADE é experimentar o fracasso com antecedência. Conte a si mesmo histórias bastante intensas sobre o pior resultado possível de seu trabalho e logo passará a acreditar neles. Preocupação não é preparação e a ansiedade não o torna melhor.

BIRL (GIRE) essa tora de lenha. Encontre o seu equilíbrio desequilibrando-se e se comprometa a manter os pés em movimento (*birling*) até que a tora de lenha esteja girando. Você bem sabe que a tora não vai girar sozinha. Uma tora girando pode ficar estável por um tempo, mas não para sempre. É por isso que vale a pena manter-se em movimento.

COMPROMISSO é a única coisa que o faz atravessar o abismo. O compromisso o leva de “essa é uma boa ideia” para “está feito”. O compromisso é arriscado, pois se você falhar, o problema é seu. Mas sem compromisso, você vai falhar, pois arte não entregue não é arte.

DANCE com o medo. Dance com o trabalho realizado. Dance com a resistência. Dance com o outro. Dance com a arte.

O ESFORÇO não é o objetivo — a questão é o impacto. Se você resolver um problema em três segundos, mas tiver a coragem de compartilhar a solução comigo, podemos dizer que isso é arte. E se você mover mais de 4,5 toneladas de granito, mas eu não me abalar com o resultado, sinto muito por seus calos, mas você ainda não terá criado arte, pelo menos não para mim.

FEEDBACK é uma muleta ou uma arma. Você pode usar o *feedback* para tornar seu trabalho menor, mais seguro e mais propenso a agradar a todos (mas não no longo prazo). Ou pode usá-lo como uma alavanca para impulsionar ainda mais a si mesmo a fim de abraçar o que você teme (e o que é capaz de fazer).

GIFTS (PRESENTES) são a essência da arte. A arte não é feita como parte de uma troca, é a sua chance de criar desequilíbrio, o que leva à conexão. Compartilhar sua arte é uma das condições para realizá-la.

HERÓIS são pessoas que assumem riscos pelas razões certas. A verdadeira arte é um ato heroico. Os *hippies*, por outro lado, são impostores que não arriscaram coisa alguma, mas gostariam de ser artistas.

INICIATIVA é o privilégio de escolher a si mesmo. Iniciativa não cai do céu; você tem de tomá-la. Escolha a si mesmo. Se você ainda

não está recebendo o que quer, talvez não esteja criando uma arte boa o suficiente, na frequência necessária.

JOY (**ALEGRIA**) é diferente de prazer, deleite ou diversão. A alegria é a satisfação pela conexão, a merecida emoção que você sente depois de entregar uma arte que fez a diferença.

Uma **K**NIFE (**FACA**) funciona melhor quando está afiada. Deixe de ser incisivo, recue, escolha o caminho seguro, apare as arestas, agrade as massas desinteressadas, e você deixará de ser como uma faca afiada.

L de **LMNO**, que eu pensava que fosse uma única letra no alfabeto. O artista busca decifrar o indecifrável e combinar o incombinável. L de *lonely* (solitário) — afinal, é o que todos somos — e o artista faz o trabalho interminável de nos ajudar a conquistar essa solidão.

MAIS não é o objetivo do artista. Melhor é o sonho do artista. Chegar à melhor conexão é o objetivo de sua obra. Mais bens materiais levam a um mundo de escassez, enquanto conexões melhores criam abundância.

“Não” transmite segurança, enquanto o “sim” é perigoso. “Sim” à possibilidade, ao risco, a olhar o outro nos olhos e a dizer-lhe a verdade.

ONE-BUTTOCK PLAYING (TOCAR COM A ALMA) era a missão da vida de Ben Zander. Sua arte consiste em tocar piano do fundo da alma. Para tanto, ele precisa sentar-se na beirada do banco, inclinar-se e tocar dando o seu melhor, como se cada performance fosse sua última chance de colocar para fora a música que habita dentro de si.

PAIN (DOR) é a verdade da arte. A arte não é um *hobby* ou passatempo; é o resultado de uma verdadeira batalha interna entre a busca de segurança e o desejo de fazer algo importante.

QUALIDADE, como *feedback*, é uma armadilha. Concentrar-se em cumprir de forma confiável as especificações (uma ótima definição de qualidade) significa entregar o trabalho real e isso é o que importa. A qualidade do desempenho é um dado óbvio; não é a questão.

REMIX, reutilizar, respeitar, reciclar, visitar, recuperar, reverenciar, reabsorver. A arte não se repete, mas forma rimas.

SHAME (VERGONHA) é o outro lado da vulnerabilidade. Evitamos nos abrir para a arte que a conexão traz porque tememos que nos vejam como as fraudes que realmente somos.

TETHER é o cabo de segurança que você se recusa a usar. Acharmos que a arte é fatal, pois ela nos torna vulneráveis. Os Flying

Wallendas, a lendária família de trapezistas e funambulistas, têm um *slogan*: "Se cairmos, morreremos".

U**MBRELLAS (GUARDA-CHUVAS)** protegem você da chuva. Por que raios você usaria um? Ficar molhado é muito mais interessante.

V**ULNERABILIDADE** é o nosso sentimento quando realmente compartilhamos nossa arte. Quando nos conectamos e dividimos nossa arte com o outro, mudamos o poder de lugar e ficamos nus diante da pessoa à qual presentearmos com nossa arte. Não temos desculpas nem um manual para apontar, tampouco procedimentos operacionais padronizados para nos proteger. E isso faz parte da nossa dádiva.

W**ARRANTY (GARANTIA)** é um princípio legal que garante que o produto adquirido cumprirá a promessa do vendedor. Seu trabalho de arte não vem com esse tipo de garantia. Sua arte pode não funcionar e sua carreira pode não dar certo também. Se ela não funcionar hoje, talvez não funcione amanhã. Mas nossa missão é persistir até acertar.

X**EBEC (BARCO DE TRÊS VELAS)** é um navio pirata. Piratas de verdade, não aqueles fajutos, egoístas, malvados e violentos, muito comuns na Somália. Os artistas piratas roubam para *remixar* e depois devolver.

YOUTH (JUVENTUDE) não é um número, é uma atitude. Muitos artistas inovadores, mesmo os mais velhos, são jovens. A arte não é um destino genético ou cronológico; é uma escolha, aberta a qualquer pessoa disposta a trocar a dor pela magia.

ZABAGLIONE é uma deliciosa sobremesa italiana que consiste principalmente em uma espuma bem batida. É preciso um grande esforço para bater um *zabaglione* à mão. Cada receita sai um pouco diferente da anterior. Muitas vezes é delicioso. Não dura muito tempo. É evanescente. E então você terá de (se dispor a) produzir outra receita.