

WALTER ISAACSON

# Steve Jobs

*A biografia*

*Tradução*

Berilo Vargas

Denise Bottmann

Pedro Maia Soares



Copyright © 2011 by Walter Isaacson

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,  
que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

A tradução das fontes e das notas é de Lígia Azevedo.

*Título original*

Steve Jobs

*Capa*

<completar>

*Foto de capa*

© Albert Watson

*Foto de quarta capa*

© Norman Seeff

*Preparação*

Cacilda Guerra

*Revisão*

Huendel Viana

Ana Maria Barbosa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (cip)

(Câmara Brasileira do Livro, sp, Brasil)

---

Isaacson, Walter.

Steve Jobs : a biografia / Walter Isaacson ; tradução Berilo Vargas, Denise Bottmann, Pedro Maia Soares — São Paulo : Companhia das Letras, 2011.

Titulo original : Steve Jobs

ISBN 978-85-359-1971-4

1. Apple Computer, Inc 2. Empresário - Estados Unidos - Biografia  
3. Indústria de computadores - Estados Unidos 4. Jobs, Steve, 1955  
i. Título.

---

11-10064

CDD-338.76100416092

Índices para catálogo sistemático:

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 1. Empresários de informática : Biografia | 338.76100416092 |
| 2. Informática : Empresários : Biografia  | 338.76100416092 |

[2011]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORAS SCHWARZ LTDA.

Rua Bandeira Paulista 702 cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone (11) 3707-3500

Fax (11) 3707-3501

[www.companhiadasletras.com.br](http://www.companhiadasletras.com.br)

[www.blogdacompanhia.com.br](http://www.blogdacompanhia.com.br)

# Sumário

Introdução — Como nasceu este livro .....	9
Personagens .....	14
1. Infância — Abandonado e escolhido .....	19
2. Um estranho casal — Os dois Steves .....	39
3. O abandono — Se ligue, sintonize.....	49
4. Atari e a Índia — Zen e a arte do design de jogos .....	61
5. O Apple I — Ligue, inicie, conecte.....	75
6. O Apple II — O alvorecer de uma nova era .....	90
7. Chrisann e Lisa — Aquele que é abandonado....	104
8. Xerox e Lisa — Interfaces gráficas do usuário .....	110
9. Abrindo a empresa — Um homem rico e famoso .....	120
10. Nasce o Mac — Você diz que quer uma revolução... .....	126
11. O campo de distorção da realidade — Jogando com suas próprias regras .....	135
12. O design — Os verdadeiros artistas simplificam .....	142
13. Construindo o Mac — A viagem é a recompensa .....	152
14. Entra Sculley — O Desafio Pepsi .....	166
15. O lançamento — Uma marca no universo .....	177

16. Gates e Jobs — Quando as órbitas se cruzam . . . . .	189
17. Ícaro — O que sobe... . . . . .	199
18. NeXT — Prometeu desacorrentado . . . . .	230
19. Pixar — A tecnologia encontra a arte . . . . .	257
20. Um sujeito comum — O amor é só uma palavra de quatro letras . . . . .	268
21. <i>Toy Story</i> — Buzz e Woody vêm resgatar . . . . .	299
22. A segunda vinda — Que besta feroz, sua hora enfim chegada... . . . . .	309
23. A restauração — Para o perdedor, agora é tarde para ganhar . . . . .	321
24. Pense diferente — Jobs como iPresidente executivo . . . . .	344
25. Princípios de design — O estúdio de Jobs e Ive . . . . .	356
26. O iMac — Olá (de novo) . . . . .	364
27. Presidente executivo — Ainda maluco, depois de tantos anos . . . . .	373
28. Lojas da Apple — Genius Bar e arenito Siena . . . . .	385
29. O <i>hub</i> digital — Do iTunes ao iPod . . . . .	395
30. A iTunes Store — Eu sou o Flautista de Hamelin . . . . .	412
31. Homem musical — A trilha sonora da vida de Jobs . . . . .	430
32. Pixar — Amigos... e inimigos . . . . .	445
33. Os Macs do século xxi — fazendo a Apple se destacar . . . . .	462
34. Primeiro round — Memento mori . . . . .	470
35. O iPhone — Três produtos revolucionários num só . . . . .	483
36. Segundo round — Volta o câncer . . . . .	494
37. O iPad — Entrando na era pós-PC . . . . .	508
38. Novas batalhas — E ecos das antigas . . . . .	528
39. Ao infinito — A nuvem, a nave espacial e ainda além . . . . .	542
40. Terceiro round — A luta crepuscular . . . . .	555
41. O legado — O mais brilhante paraíso de invenções . . . . .	576
 Fontes . . . . .	587
Notas . . . . .	589
Créditos das imagens . . . . .	604
Agradecimentos . . . . .	606
Sobre o autor . . . . .	607

## 41. Legado

*O mais brilhante paraíso de invenções*

### FIREWIRE

Sua personalidade refletia-se nos produtos que criou. Assim como o núcleo da filosofia da Apple, desde o Macintosh original em 1984 até o iPad uma geração depois, era a integração contínua de hardware e software, isso também acontecia com o próprio Steve Jobs: sua personalidade, suas paixões, seu perfeccionismo, seus demônios, seus desejos, seu talento artístico, suas estripulias e sua obsessão de assumir o controle de tudo estavam interligados com seu jeito de fazer negócios e com os produtos inovadores resultantes disso.

A teoria do campo unificado que reúne a personalidade e os produtos de Jobs começa com sua característica mais marcante: a intensidade. Seus silêncios podiam ser tão virulentos quanto seus desvarios; ele aprendera a olhar sem piscar. Às vezes, sua intensidade era encantadora, de um jeito meio maníaco, como

quando ele discorria sobre a profundidade da música de Bob Dylan ou explicava por que o produto que estava anunciando naquele momento era a coisa mais incrível que a Apple já tinha feito. Às vezes podia ser assustadora, como quando ele fulminava o Google ou a Microsoft por defraudarem a Apple.

Essa intensidade encorajava uma visão binária do mundo. Os colegas se referiam a essa dicotomia como eixo herói-babaca. Para ele você era uma coisa ou outra, às vezes no mesmo dia. A dicotomia aplicava-se também a produtos, ideias, até alimentos: uma coisa era “a melhor que já existiu” ou uma merda, sem cérebro, incomível. Em consequência disso, qualquer defeito podia provocar uma explosão de cólera. O acabamento de uma peça de metal, a curva da cabeça de um parafuso, o tom de azul numa caixa, a qualidade intuitiva de uma tela de navegação — ele os declarava “porcarias absolutas” até o momento em que, de repente, passava a considerá-los “absolutamente perfeitos”. Via-se como artista, o que de fato era, e agia de acordo com o temperamento de um artista.

A busca da perfeição levou à ideia fixa de que a Apple deveria ter controle de uma ponta a outra de todos os produtos que fazia. Jobs tinha urticária, ou coisa pior, quando via grandes softwares da Apple rodando em péssimos hardwares de outras empresas, e era igualmente alérgico à ideia de ver aplicativos ou conteúdos não aprovados poluírem a perfeição de um aparelho da Apple. Essa capacidade de integrar hardware, software e conteúdo num sistema unificado lhe permitiu impor a simplicidade. O astrônomo Johannes Kepler declarou que “a natureza ama a simplicidade e a unidade”. Steve Jobs também.

Esse instinto para sistemas integrados colocou-o francamente de um dos lados da divisória mais fundamental do mundo digital: o aberto contra o fechado. O éthos do hacker deixado de herança pelo Homebrew Computer Club favorecia a abordagem aberta, na qual havia pouco controle centralizado e as pessoas eram livres para modificar hardware e software, partilhar códigos, escrever para padrões abertos, evitar sistemas de propriedade privada e ter conteúdos e aplicativos compatíveis com uma série de aparelhos e sistemas operacionais. O jovem Wozniak pertencia a esse grupo: o Apple II que ele projetou podia ser aberto com facilidade e ostentava fendas e vias de acesso que as pessoas poderiam usar à vontade. Com o Macintosh, Jobs tornou-se um dos pais fundadores do outro grupo. O Macintosh seria como um eletrodoméstico, com hardware e software firmemente interligados e inacessíveis a modificações. O éthos do hacker seria sacrificado, para que se pudesse criar uma experiência simples e sem interrupções para o usuário.

Isso levou Jobs a decretar que o sistema operacional do Macintosh não estava disponível para os hardwares de nenhuma outra empresa. A Microsoft adotou a estratégia oposta, permitindo que seu sistema operacional Windows fosse promiscuamente licenciado. Os computadores resultantes não eram os mais elegantes, mas isso permitiu que a Microsoft dominasse o mundo dos sistemas operacionais. Quando a fatia de mercado da Apple caiu para menos de 5%, a abordagem da Microsoft foi declarada vencedora no reino dos computadores pessoais.

A longo prazo, porém, o modelo de Jobs mostrou que tinha alguma vantagem. Mesmo com uma pequena fatia de mercado, a Apple pôde manter uma imensa margem de lucro, enquanto outros fabricantes de computadores foram transformados em commodities. Em 2010, por exemplo, a Apple teve apenas 7% de seus rendimentos no mercado dos computadores pessoais, mas obteve 35% dos lucros operacionais.

Mais significativamente, no começo dos anos 2000 a insistência de Jobs na integração de uma ponta a outra deu à Apple uma vantagem no desenvolvimento de uma estratégia de centro de conexão digital, que permitia que o computador de mesa se conectasse perfeitamente com uma variedade de aparelhos portáteis. O iPod, por exemplo, era parte de um sistema fechado e estreitamente integrado. Para usá-lo, era preciso recorrer a softwares do iTunes e baixar conteúdos da iTunes Store. O resultado foi que tanto o iPod como o iPhone e o iPad, que vieram depois, eram um elegante deleite, em contraste com os fajutos produtos rivais, que não proporcionavam uma perfeita experiência contínua.

A estratégia funcionou. Em maio de 2000, o valor de mercado da Apple era um vigésimo do da Microsoft. Em maio de 2010, a Apple superou a Microsoft, como a mais valiosa empresa de tecnologia do mundo, e em setembro de 2011 valia 70% mais do que a Microsoft. No primeiro trimestre de 2011, a fatia de mercado dos PCs Windows encolheu 1%, enquanto a dos Macs aumentou 28%.

A essa altura, a batalha recomeçara no mundo dos aparelhos portáteis. O Google adotou a abordagem mais aberta, disponibilizando seu sistema operacional Android para uso por qualquer fabricante de tablets ou de telefones celulares. A desvantagem do Android tão aberto foi a fragmentação resultante. Vários fabricantes de aparelhos de telefone e de tablets modificaram o Android, produzindo dezenas de variantes e de sabores, tornando mais difícil para os aplicativos permanecerem consistentes ou permitirem o uso pleno de seus recursos. Havia méritos nas duas abordagens. Algumas pessoas queriam a liberdade de usar mais sistemas

abertos e ter mais opções de hardware; outras claramente preferiam a integração e o controle estritos da Apple, que resultavam em produtos com interfaces mais simples e amigáveis para o usuário, baterias mais duráveis e maior facilidade para lidar com conteúdos.

A desvantagem da abordagem de Jobs era que seu desejo de satisfazer o usuário o levava a resistir à ideia de lhe dar mais liberdade e poder. Um dos mais sensatos defensores de um ambiente aberto é Jonathan Zittrain, de Harvard. Ele começa seu livro *The future of the internet — end how to stop it* [O futuro da internet — e como evitá-lo] com a descrição do momento em que Jobs apresenta o iPhone, e adverte sobre as consequências da substituição de computadores pessoais por “eletrodomésticos estéreis acorrentados a uma rede de controles”. Ainda mais fervoroso é Cory Doctorow, que escreveu um manifesto intitulado “Why I won’t buy an iPad” [Por que eu não comprarei um iPad] para o blog Boing Boing. “Muita meditação e muita astúcia foram investidas no design. Mas há também um desprezo palpável pelo proprietário”, escreveu ele. “Comprar um iPad para os filhos não é um jeito de ensinar-lhes que podem desmontar e montar o mundo novamente; é um jeito de dizer à sua prole que até para trocar uma bateria é preciso recorrer a um profissional.”

Para Jobs, acreditar na abordagem integrada era questão de retidão. “Fazemos essas coisas não porque somos fanáticos por controle”, explicou. “Fazemos porque queremos fabricar grandes produtos, porque damos valor ao usuário, porque gostamos de assumir a responsabilidade pela experiência completa, em vez de produzir porcarias como as que outras pessoas fabricam.” Ele acreditava também estar prestando um serviço às pessoas: “Elas estão ocupadas, fazendo o que sabem fazer melhor, e querem que façamos o melhor do que somos capazes. A vida delas é movimentada; existem mais coisas para fazer do que perder tempo pensando em como integrar seus computadores e aparelhos”.

Essa abordagem por vezes ia de encontro aos interesses comerciais de curto prazo da Apple. Mas num mundo repleto de aparelhos de má qualidade, softwares fujatos, inescrutáveis mensagens de erro e interfaces irritantes, ela resultava em produtos deslumbrantes, marcados por deliciosas experiências para o usuário. Usar um produto da Apple podia ser tão sublime como passear por um dos jardins zen de Kyoto que Jobs tanto amava, e não se criava nenhuma das duas experiências orando diante do altar da acessibilidade irrestrita ou deixando milhares de flores desabrocharem. Às vezes vale a pena estar nas mãos de um maníaco por controle.

\*\*\*

A intensidade de Jobs era evidente também em sua capacidade de concentrar-se. Ele estabelecia prioridades, mirava nelas o feixe de lasers de sua atenção e repelia qualquer coisa que pudesse distraí-lo. Se alguma coisa o envolvia — a interface do usuário do Macintosh original, o design do iPod e do iPhone, convençer as empresas de música a irem para a iTunes Store —, ele era implacável. Mas, se não queria lidar com alguma coisa — um aborrecimento jurídico, uma questão comercial, o diagnóstico do câncer, uma disputa de família —, ele a ignorava resolutamente. Essa capacidade de concentrar-se lhe permitia dizer “não”. Ele voltou a pôr a Apple nos trilhos cortando todos os produtos, exceto os essenciais. Simplificou aparelhos eliminando botões, softwares eliminando recursos, e interfaces eliminando opções.

Ele atribuía ao treinamento zen a capacidade de concentração e o amor à simplicidade. O zen afinou seu apreço pela intuição, mostrou-lhe como rejeitar qualquer coisa que o distraísse ou fosse desnecessária e alimentou, nele, uma estética de base minimalista.

Infelizmente, tal treinamento nunca produziu em Jobs uma calma zen ou uma serenidade interior, e isso também faz parte de seu legado. Com frequência era tenso e impaciente, traços que não fazia o menor esforço para esconder. A maioria das pessoas tem um mecanismo regulador entre a mente e a boca, que serve para suavizar os sentimentos mais cruéis e os impulsos mais agressivos. Não era o caso de Jobs. Ele fazia questão de ser brutalmente honesto. “Minha função é dizer que uma porcaria é uma porcaria, em vez de dourar a pílula”, disse. Isso fazia dele uma figura carismática e inspiradora, mas às vezes também, para usar o termo técnico, um babaca.

Andy Hertzfeld me disse certa vez: “Uma pergunta que eu adoraria que Steve me respondesse é: ‘Por que às vezes você é tão maldoso?’”. Até pessoas da família se perguntavam se ele simplesmente não tinha o filtro que nos impede de exprimir nossos pensamentos mais ofensivos, ou se o tinha e o contornava deliberadamente. Jobs afirmou que era a primeira hipótese. “Eu sou assim, e não se pode querer que eu seja alguém que não sou”, respondeu quando lhe fiz a pergunta. Mas acho que ele poderia muito bem se controlar, se quisesse. Quando ofendia alguém, não era por falta de percepção emocional. Pelo contrário: ele era capaz de formar uma opinião sobre as pessoas, compreender seus pensamen-

tos íntimos, e sabia como se relacionar com elas, lisonjeá-las ou feri-las quando quisesse.

A aresta desagradável de sua personalidade não era necessária. Ela o atrapalhou mais do que ajudou. Mas, às vezes, servia a um objetivo. Líderes polidos e suaves, que têm o cuidado de não magoar os outros, geralmente não são muito eficazes quando se trata de forçar mudanças. Dezenas dos colegas que Jobs mais insultou concluíam sua ladainha de histórias de horror dizendo que ele os levou a fazer coisas que jamais julgaram possíveis.

A saga de Steve Jobs é o mito de criação do Vale do Silício em letras graúdas: criar uma empresa incipiente na proverbial garagem de casa e transformá-la na empresa mais valiosa do mundo. Ele não inventava muitas coisas de estalo, mas era um mestre em juntar ideias, arte e tecnologia de um jeito que inventava o futuro. Projetou o Mac depois de entender as interfaces gráficas de um modo que a Xerox foi incapaz de fazer, e criou o iPod depois de compreender a alegria de ter mil músicas no bolso, de um modo que a Sony, que dispunha de todos os recursos e tradições herdadas, jamais conseguiu. Alguns líderes provocam inovações porque compreendem a totalidade de uma situação. Outros o fazem pelo domínio dos detalhes. Jobs fez as duas coisas, persistentemente. Como resultado disso, ao longo de três décadas lançou uma série de produtos que transformaram indústrias inteiras:

- o Apple II, que pegou a placa de circuitos de Wozniak e a transformou no primeiro computador pessoal que não era apenas para quem cultivava um hobby;
- o Macintosh, que gerou a revolução do computador doméstico e popularizou as interfaces gráficas do usuário;
- *Toy story* e outros grandes sucessos de bilheteria da Pixar, que inauguraram o milagre da imaginação digital;
- as lojas da Apple, que reinventaram o papel da loja na definição de uma marca;
- o iPod, que transformou a forma de consumirmos música;
- a iTunes Store, que fez renascer a indústria da música;
- o iPhone, que transformou telefones celulares em música, fotografia, vídeo, e-mail e dispositivos de web;
- a App Store, que gerou uma nova indústria de criação de conteúdos;

- o iPad, que lançou a computação em tablet e ofereceu uma plataforma para jornais, revistas, livros e vídeos digitais;
- o iCloud, que rebaixou o computador de seu papel central de administrador de nossos conteúdos e permitiu que todos os nossos dispositivos sincronizassem perfeitamente;
- e a própria Apple, que Jobs considerava sua maior criação, um lugar onde a imaginação era alimentada, aplicada e executada de maneiras tão criativas que a empresa se tornou a mais valiosa do planeta.

Ele era inteligente? Não, pelo menos não excepcionalmente. Em compensação, era um gênio. Seus saltos de imaginação eram intuitivos, inesperados e às vezes mágicos. Era, na verdade, um exemplo do que o matemático Mark Kac chamou de gênio-mago, alguém cujos insights vêm do nada e exigem mais intuição do que mero poder de processamento mental. Como um desbravador, podia absorver informações, farejar os ventos e sentir o que vinha pela frente.

Assim, Steve Jobs tornou-se o executivo empresarial de nossa era que quase certamente ainda será lembrado daqui a um século. A história o colocará no panteão ao lado de Edison e Ford. Mais do que qualquer outro contemporâneo, criou produtos completamente inovadores, combinando o poder da poesia e o dos processadores. Com uma ferocidade que podia tornar a oportunidade de trabalhar com ele tão turbulenta quanto inspiradora, também construiu a empresa mais criativa do mundo. E foi capaz de infundir em seu DNA as sensibilidades de design, o perfeccionismo e a imaginação que fazem dela, hoje e provavelmente pelas próximas décadas, a empresa que mais progride na interseção da arte com a tecnologia.

#### SÓ MAIS UMA COISA...

Espera-se que os biógrafos tenham a última palavra. Mas esta é uma biografia de Steve Jobs. Muito embora ele não tenha imposto seu lendário desejo de controle a este projeto, sinto que não daria uma ideia exata de quem ele é — seu jeito de afirmar-se em qualquer situação — se simplesmente o empurrasse para o palco da história sem permitir que dissesse umas últimas palavras.

Durante nossas conversas, houve muitas ocasiões em que ele discorreu so-

bre o que gostaria que fosse seu legado. Eis alguns pensamentos, em suas próprias palavras:

Minha paixão foi construir uma empresa duradoura, onde as pessoas se sentissem incentivadas a fabricar grandes produtos. Tudo o mais era secundário. Claro, foi ótimo ganhar dinheiro, porque era isso que nos permitia fazer grandes produtos. Mas os produtos, não o lucro, eram a motivação. Sculley inverteu essas prioridades, de modo que o objetivo passou a ser ganhar dinheiro. É uma diferença sutil, mas acaba significando tudo: as pessoas que são contratadas, quem é promovido, o que se discute nas reuniões.

Alguns dizem: “Deem aos consumidores o que eles querem”. Não é assim que eu penso. Nossa tarefa é descobrir o que eles vão querer antes de quererem. Acho que Henry Ford disse certa vez: “Se eu perguntasse aos consumidores o que queriam, eles teriam dito: ‘Um cavalo mais rápido!’”. As pessoas não sabem o que querem até que a gente mostre a elas. É por isso que nunca recorro a pesquisas de mercado. Nossa tarefa é ler coisas que ainda não foram impressas.

Edwin Land, da Polaroid, falava sobre a interseção das humanidades com a ciência. Gosto dessa interseção. Há qualquer coisa de mágico aí. Há muitas pessoas que inovam, e essa não é a principal distinção da minha carreira. A razão do impacto da Apple sobre as pessoas é que há uma profunda corrente de humanidade em nossas inovações. Acho que grandes artistas e grandes engenheiros são parecidos, no sentido de que ambos desejam expressar-se. Na verdade, algumas das melhores pessoas que trabalhavam no Mac original eram poetas e músicos também. Nos anos 70, os computadores se tornaram uma forma de as pessoas expressarem sua criatividade. Grandes artistas, como Leonardo da Vinci e Michelangelo, eram grandes também na ciência. Michelangelo entendia muito de extração de pedras, não apenas de esculpir.

As pessoas nos pagam para integrar coisas para elas porque não têm tempo para pensar no assunto 24 horas por dia, sete dias por semana. Se você tem uma paixão extrema por fabricar grandes produtos, ela o levará a integrá-los, a conectar seu hardware, seu software e o gerenciamento de conteúdo. Você vai querer desbravar caminhos, por isso terá de fazê-lo pessoalmente. Se permitir que seus produtos sejam acessíveis a outros hardwares ou softwares, vai ter que desistir de parte do seu ideal.

Em diferentes momentos do passado, houve empresas que simbolizavam o Vale do Silício. Por muito tempo, foi a Hewlett-Packard. Depois, na era dos semicondutores, a Fairchild e a Intel. Acho que a Apple foi por algum tempo, então isso passou.

E hoje acho que são a Apple e o Google — e a Apple um pouquinho mais. Acho que a Apple resistiu à passagem dos anos. Está aí há um bom tempo, mais ainda na vanguarda do que acontece.

É fácil atirar pedras na Microsoft. Eles claramente perderam o domínio que tinham. Tornaram-se muito irrelevantes. Mas, apesar disso, sei valorizar o que fizeram, e como foi duro. Eram muito bons no lado comercial. Nunca foram ambiciosos no que diz respeito aos produtos, como deveriam ter sido. Bill gosta de se apresentar como homem de produtos, mas não é. Ele é homem de comércio. O sucesso comercial era mais importante do que fazer grandes produtos. Ele acabou se tornando o sujeito mais rico que existe e, se esse era seu objetivo, conseguiu o que queria. Mas nunca foi o meu, e tenho dúvida se, afinal, era o dele. Admiro-o pela empresa que construiu — é impressionante — e gostei de trabalhar com ele. É um homem brilhante e tem um bom senso de humor. Mas a Microsoft nunca teve as humanidades e as artes liberais em seu DNA. Mesmo quando viram o Mac, não conseguiram copiá-lo direito. Simplesmente não entenderam.

Tenho minha própria teoria sobre a razão do declínio de empresas como a IBM e a Microsoft. A empresa faz um grande serviço, inova e torna-se um monopólio, ou quase isso, em alguma área, e depois a qualidade dos produtos torna-se menos importante. A empresa começa a dar valor aos grandes vendedores, porque são eles que têm impacto nos rendimentos, não os engenheiros e os designers de produtos. Com isso, o pessoal de vendas acaba dirigindo a empresa. John Askers, da IBM, era um vendedor esperto, eloquente, fantástico, mas não entendia nada de produto. O mesmo aconteceu na Xerox. Quando o pessoal de vendas dirige a empresa, o pessoal de produtos deixa de ter importância, e muitos simplesmente perdem o interesse. Aconteceu isso na Apple quando Sculley veio para cá, e foi culpa minha, e aconteceu quando Ballmer assumiu a Microsoft. A Apple teve sorte e reagiu, mas acho que ninguém mudará a Microsoft enquanto Ballmer estiver no comando.

Odeio pessoas que se intitulam “empresários” quando na realidade o que estão tentando fazer é criar uma empresa para vendê-la, ou abrir o capital, ganhar dinheiro e seguir adiante. Não estão dispostas a fazer o que precisa ser feito para construir uma empresa de verdade, o trabalho mais duro que existe no mundo dos negócios. É assim que a gente dá uma contribuição real e acrescenta alguma coisa ao legado dos que vieram antes de nós. Constrói-se uma empresa que representará alguma coisa por mais uma ou duas gerações. Foi o que Walt Disney fez, e Hewlett e Packard fizeram, e também as pessoas que construíram a Intel. Elas

criaram uma empresa para durar, não apenas para ganhar dinheiro. É o que quero para a Apple.

Não acho que eu gerencio espezinhando as pessoas, mas se algo não presta eu digo na cara. Minha tarefa é ser honesto. Sei do que estou falando e quase sempre tenho razão. Essa é a cultura que tentei criar. Somos brutalmente honestos uns com os outros, e qualquer pessoa pode dizer que sou um grande merda e eu também posso dizer-lhe o mesmo. Tivemos algumas discussões acaloradíssimas, em que berramos uns com os outros, e foram alguns dos melhores momentos que vivi. Sinto-me completamente à vontade para dizer: “Ron, essa loja está uma bosta” na frente de todo mundo. Ou posso dizer: “Minha nossa, nós realmente fizemos uma cagada com a engenharia disto aqui”, na frente da pessoa responsável. É a condição para estar na sala: ter a capacidade de ser super-honesto. Talvez haja um jeito melhor, um clube de cavalheiros, onde todos usem gravata, empreguem termos eruditos e falem em veludas palavras-códigos, mas não é esse o meu jeito, porque sou um sujeito de classe média da Califórnia.

Às vezes fui duro com as pessoas, talvez mais duro do que precisava. Lembro da época em que Reed tinha seis anos, eu indo para casa, tinha acabado de demitir alguém, e imaginei como aquela pessoa ia dizer à família e ao filhinho que tinha perdido o emprego. Era duro. Mas alguém precisava fazê-lo. Eu achava que era sempre tarefa minha assegurar a excelência da equipe e que, se eu não fizesse, ninguém o faria.

Para inovar, é preciso ir em frente. Dylan poderia ter cantado canções de protesto a vida inteira, provavelmente ganhando muito dinheiro, mas não o fez. Tinha de seguir em frente, e por isso, ao usar guitarra elétrica em 1965, se indispôs com muita gente. Sua turnê na Europa em 1996 foi a melhor de todas. Ele chegava, tocava guitarra acústica e as plateias adoravam. Depois apareceu com o que seria The Band, e todos eles tocavam guitarra elétrica e as plateias às vezes vaiavam. Há um momento em que ele se prepara para cantar “Like a rolling stone” e alguém na plateia grita “Judas!”. E Dylan diz: “Toquem bem alto essa porra!”. E eles tocam. Os Beatles também eram assim. Continuaram evoluindo, refinando sua arte. É o que sempre tentei fazer — seguir em frente. Do contrário, como diz Dylan, não estamos ocupados em nascer, estamos ocupados em morrer.

O que me incentivava? Acho que a maioria das pessoas criativas quer manifestar o seu apreço por ser capaz de tirar partido do trabalho feito por outros antes. Não inventei a língua ou a matemática que uso. Preparo pouco da comida que como, e nenhuma das roupas que visto. Tudo que faço depende de outros membros da nossa

espécie e dos ombros sobre os quais ficamos em pé. E muitos de nós querem dar uma contribuição para nossa espécie também e acrescentar alguma coisa ao fluxo. Tem a ver com tentar expressar algo da única maneira que a maioria de nós é capaz de fazer — porque não somos capazes de escrever as canções de Bob Dylan, ou as peças de Tom Stoppard. Tentamos usar os talentos que temos para expressar nossos sentimentos profundos, para mostrar nosso apreço por todas as contribuições feitas antes de nós e para acrescentar algo ao fluxo. Foi isso que me motivou.

#### CODA

Numa tarde ensolarada, quando não se sentia bem, Jobs sentou-se no jardim atrás da casa e refletiu sobre a morte. Falou de suas experiências na Índia quase quarenta anos antes, de seus estudos sobre o budismo e de suas opiniões sobre reencarnação e transcendência espiritual. “Sobre acreditar em Deus, sou mais ou menos meio a meio”, disse. “Durante a maior parte de minha vida achei que deve haver algo mais na nossa existência do que aquilo que vemos.”

Ele admitiu que, diante da morte, pode estar superestimando as chances, pelo desejo de acreditar numa outra vida. “Gosto de pensar que alguma coisa sobrevive quando morremos”, disse. “É estranho pensar que a gente acumula tanta experiência, talvez um pouco de sabedoria, e tudo simplesmente desaparece. Por isso quero realmente acreditar que alguma coisa sobrevive, que talvez nossa consciência perdure.”

Ficou em silêncio por um bom tempo. “Mas, por outro lado, talvez seja apenas como um botão de liga-desliga”, prosseguiu. “*Clique!* E a gente já era.”

Fez outra pausa e sorriu de leve. “Talvez seja por isso que eu jamais gostei de colocar botões de liga-desliga nos aparelhos da Apple.”