

steve jobs: as verdadeiras
lições de liderança

steve
jobs

as
verdadeiras
lições de
liderança

walter
isaacson

PORTFOLIO
PENGUIN

tradução
berilo vargas

copyright © 2014 by walter isaacson
a portfolio-penguin é uma divisão da
editora schwarcz s.a.

*grafia atualizada segundo o acordo
ortográfico da língua portuguesa
de 1990, que entrou em vigor no
brasil em 2009.*

portfolio and the pictorial
representation of the javelin thrower
are trademarks of penguin group
(usa) inc. and are used under license.
penguin is a trademark of
penguin books limited and
is used under license.

título original: *the real leadership
lessons of steve jobs*
capa e projeto gráfico: estúdio lógos
preparação: thais pahl
revisão: angela das neves e
valquíria della pozza

[2014]
todos os direitos desta
edição reservados à
editora schwarcz s.a.
rua bandeira paulista, 702, cj. 32
04532-002 – são paulo – sp
telefone (11) 3707-3500
fax (11) 3707-3501

www.portfolio-penguin.com.br
atendimentoaoleitor@
portfolio-penguin.com.br

dados internacionais de catalogação
na publicação (cip)
(câmara brasileira do livro, sp, brasil)

isaacson, walter
steve jobs: as verdadeiras lições de
liderança / walter isaacson; tradução
berilo vargas. – 1ª ed. – são paulo:
portfolio-penguin, 2014.

título original: the real leadership
lessons of steve jobs

isbn: 978-85-63560-90-2

1. apple computer, inc. – história
2. empresários – estados unidos –
biografia 3. jobs, steve, 1955–2011
4. liderança 5. sucesso em negócios
i. título

14-02194

cdd-658.4092

índice para catálogo sistemático:

1. executivos: capacidade de
liderança: administração executiva
658.4092

sumário

introdução

- 1 foque
- 2 simplifique
- 3 assuma a responsabilidade de ponta a ponta
- 4 quando ficar para trás, pule

- 5 por cima
coloque os produtos à frente dos lucros
- 6 não vire escravo de grupos de discussão
- 7 transforme a realidade
- 8 *impute*
- 9 incentive a perfeição
- 10 só admita jogadores de primeira

- 11 converse
cara a cara
- 12 conheça o
todo e os
detalhes
- 13 combine
humanida-
des com
ciências
- 14 continue
faminto,
continue
louco

sobre
o autor

1

foque

em 1997, quando jobs voltou para a apple, a empresa produzia uma coleção inconsistente de computadores e aparelhos periféricos, incluindo múltiplas versões do macintosh. depois de algumas semanas de reuniões de estratégia de produtos, ele finalmente se cansou. “basta!”, gritou. “isso é uma maluquice.” pegou um pincel atômico, andou descalço até um quadro branco e riscou linhas verticais e horizontais para fazer uma tabela com quatro quadrados. “é disso que precisamos”, declarou. no alto das duas colunas, escreveu “consumidor” e “pro”. chamou as duas linhas de “desktop” e

“portátil”. de agora em diante, a tarefa da equipe era concentrar-se em quatro grandes produtos, um para cada quadrado. todos os outros deveriam ser descontinuados. houve um silêncio de perplexidade. mas ao focar na produção de apenas quatro computadores, ele salvou a apple. “decidir o que *não* fazer é tão importante quanto decidir o que fazer”, disse-me ele. “isso vale para empresas, e vale também para produtos.”

depois de redirecionar a empresa, jobs passou a levar seus funcionários mais valiosos para um retiro que chamava de “os top 100”. no final de cada retiro, jobs ficava na frente de um quadro branco (ele adorava quadros brancos, porque lhe davam total controle da situação e estimulavam a concentração) e perguntava: “quais são as próximas dez coisas que devemos fazer?”. cada um dos participantes se esforçava ao máximo para incluir sugestões na lista. jobs ia anotando e riscando as ideias que lhe pareciam idiotas. depois de muitas disputas e muita discussão, o grupo finalmente escolhia uma lista de dez. então, jobs cortava as sete últimas e anunciava. “para nós, bastam três.”

foco era uma característica entranhada na personalidade de jobs, reforçada por seus estudos sobre o budismo. ele removia incansavelmente, como se possuísse um filtro mental, tudo que pudesse distraí-lo. colegas e pessoas da família desesperavam-se quando ele estava focado em um assunto e precisava lidar urgentemente com um aborrecimento jurídico ou um diagnóstico médico. jobs reagia com um olhar frio, recusava-se a desviar sua atenção, intensa como um feixe de lasers, enquanto não estivesse pronto.

já perto do fim da vida, jobs recebeu em casa uma visita de larry page, que logo retomaria o controle do google, a empresa que ajudara a fundar. apesar das desavenças

entre suas companhias, jobs estava disposto a lhe dar alguns conselhos. “falamos muito sobre foco”, lembrava-se ele.

imagine o que o google quer ser quando crescer. por ora, está tudo muito disperso. quais são os cinco produtos em que você quer se concentrar? livre-se do resto, porque são coisas que estão te prejudicando. estão te transformando numa microsoft. estão te fazendo lançar produtos aceitáveis, mas não excelentes.

page ouviu o conselho. em janeiro de 2012, mandou os empregados concentrarem seus esforços em poucas prioridades, como o sistema android e o google+, e tornar esses produtos “lindos”, exatamente como jobs teria feito.

2

simplifique

a capacidade zen de jobs de concentrar-se no essencial vinha junto com um instinto semelhante de simplificar as coisas buscando o fundamento e eliminando os componentes desnecessários. “a simplicidade é a máxima sofisticação”, declarava o primeiro folheto promocional da apple. para entender o que isso significa, tente comparar qualquer software da apple com, digamos, o word da microsoft, que fica cada vez mais feio e lento, com operações não intuitivas e de funções inconvenientes.

jobs aprendeu a admirar a simplicidade quando trabalhava no turno da noite na atari, depois de

abandonar a faculdade. os jogos da atari não vinham com manual de instruções e tinham de ser tão descomplicados que até um calouro chapado pudesse descobrir sozinho como jogar. as únicas instruções para o jogo star trek eram: “1. insira uma moeda de 25 centavos. 2. evite os klingons”. seu amor pela simplicidade em design foi refinado nas conferências de design a que assistiu no aspen institute, no fim dos anos 1970, num campus construído ao estilo bauhaus, que ressaltava as linhas puras e o design funcional, sem nada desnecessário ou que desviasse a atenção.

quando jobs esteve no centro de pesquisas da xerox em palo alto e viu os planos para um computador com uma interface gráfica do usuário e um mouse, decidiu tornar o design mais intuitivo (sua equipe deu ao usuário a possibilidade de arrastar e soltar documentos e pastas num desktop virtual) e mais simples. por exemplo, o mouse da xerox tinha três botões e custava trezentos dólares; jobs foi a uma companhia de design industrial e disse a um dos fundadores, dean hovey, que queria um modelo simples de botão único que custasse quinze dólares. hovey deu conta do recado.

jobs sempre buscou a simplicidade que vem da conquista da complexidade, e não do seu desconhecimento. percebeu que se atingisse esse grau de simplicidade produziria uma máquina capaz de se submeter agradavelmente à vontade dos usuários, em vez de representar um desafio. “dá muito trabalho fazer algo simples, compreender de fato os desafios subjacentes e chegar a soluções elegantes”, dizia ele.

jobs encontrou em jony ive, o designer industrial da apple, sua alma gêmea na busca da simplicidade verdadeira, em vez da superficial. ambos sabiam que a simplicidade não é apenas um estilo minimalista, ou a

remoção do confuso. para eliminar parafusos, botões ou excessivas telas de navegação, era preciso compreender profundamente a função que cada elemento desempenhava. “para ser verdadeiramente simples, é preciso ir muito fundo”, disse ive. “por exemplo, para não usar parafusos pode-se acabar desenvolvendo um produto muito intrincado e complexo. o melhor é ir fundo na simplicidade, compreender tudo que é preciso compreender sobre o produto e como ele é fabricado.”

ao projetar a interface do ipod, jobs se esforçava para encontrar meios de eliminar excessos. insistia em chegar ao que quisesse com apenas três cliques. uma tela, por exemplo, perguntava se os usuários queriam pesquisar por música, por álbum ou por artista. “para que precisamos dessa tela?”, perguntava jobs. os designers perceberam que não precisavam dela. “havia momentos em que a gente torrava o cérebro em um problema de interface do usuário, pensando que tínhamos levado em conta todas as opções, e ele dizia: ‘você pensaram nisso?’”, contou tony fadell, que chefiava a equipe do ipod. “e então a gente exclamava: ‘puta merda!’. ele redefinia o problema ou a abordagem, e nosso pequeno problema ia embora.” em certo momento, jobs apresentou a mais simples de todas as sugestões: vamos nos livrar do botão de liga-desliga. de início, a equipe ficou atônita, mas logo reconheceu que o botão era desnecessário. se não estivesse em uso, o aparelho desligaria aos poucos, e voltaria a funcionar quando se tocasse qualquer tecla.

da mesma forma, quando lhe mostraram um conjunto confuso de propostas de tela de navegação para o idvd, que permitia aos usuários gravar vídeos num disco, jobs deu um salto, agarrou um marcador e desenhou um retângulo simples em um quadro branco. “eis o novo aplicativo”, disse. “ele tem uma janela. você arrasta o

vídeo para dentro da janela. depois, clica no botão que diz gravar. pronto. é isso que vamos fazer.”

ao procurar indústrias para perturbar, jobs sempre se perguntava qual delas estava lançando produtos mais complicados que o necessário. em 2001, aparelhos portáteis para ouvir música e meio para se adquirir músicas on-line correspondiam a essa descrição, o que o levou ao ipod e à itunes store. os celulares foram os próximos. durante uma reunião, jobs pegou um telefone e fez uma crítica arrasadora, afirmando (corretamente) que ninguém era capaz de descobrir como usar metade das funções do aparelho, incluindo a lista de endereços. no fim da carreira, ele estava de olho na indústria da televisão, que tornara praticamente impossível ligarmos um aparelho simples para assistir ao que quiséssemos, quando quiséssemos.