

JOHN COUCH
COM JASON TOWNE

**A MINHA VIDA
NA APPLE**
e o Steve Jobs que eu conheci

Tradução de
Carolina Alves

alma
das
livros

Para o Steve

Nota do autor

Esta obra abrange eventos que aconteceram na minha vida que levaram a que me tornasse o 54.º funcionário da Apple Computer, as minhas décadas de mandato enquanto executivo e vice-presidente da Apple, e a relação que tinha com Steve Jobs, o cofundador da empresa, não só como meu chefe, mas também como meu amigo. Este livro não tem a intenção de servir como uma biografia do Steve Jobs, nem como um relato histórico oficial da Apple. Todos os nomes, datas, eventos, citações e outras informações são corretos, tanto quanto sei. No entanto, tive de confiar na minha memória quando as fontes primárias já não se encontravam disponíveis, o que levou a que, por vezes, o diálogo surja parafraseado. Ao longo do livro, descrevo vários aspetos do Steve que incluem os seus comportamentos, traços, características e motivações, mas estes são baseados na minha perspetiva, interpretação e experiência pessoal. Noutras palavras, este livro é, especificamente, sobre a *minha* vida na Apple e o Steve que *eu* conheci, que será muito diferente daquele que o leitor conhecia ou acerca do qual ouviu falar.

Índice

PREFÁCIO	13
INTRODUÇÃO	17
O que esperar	18
CAPÍTULO UM: BICICLETA MENTAL	21
Unir os pontos	22
UC Berkeley	24
Steve Wozniak	25
Bill Hewlett	26
Apple Computer	27
Conhecer o Steve	28
Decisões, decisões	30
Curve 68	31
CAPÍTULO DOIS: FUNCIONÁRIO #54	35
Choque cultural	37
Trip Hawkins	39
Pico de crescimento	40
Valores e cultura da Apple	41
Bandeiras de inovação	44
CAPÍTULO TRÊS: OS PRIMÓRDIOS	47
Planos de <i>software</i>	48
Bill Budge	49
Desenvolvimento de aplicações	51
O projeto Lisa	52
Xerox PARC	54

Apple conhece o Alto	55
Primeiros desafios	56
Mike Scott	57
CAPÍTULO QUATRO: TEMPOS MOVIMENTADOS	61
Apple III	61
Fazer jogadas	64
Herói de <i>software</i>	65
OPI da Apple	66
O problema do pai	67
Quarta-Feira Negra	68
CAPÍTULO CINCO: LISA	71
Diretor-geral	72
Macintosh	73
A aposta	75
Bem-vinda, IBM. A sério	76
Uma visão partilhada	78
<i>Datagramming</i>	79
CAPÍTULO SEIS: TECNOLOGIA LISA	83
Interface gráfica do utilizador	84
<i>Software</i> Lisa	86
Desafios: Twiggy	87
Desafios: preço de venda	89
Desafios: dilema da inovação	90
Joias corporativas	92
Microsoft	93
Impacto	95
CAPÍTULO SETE: O LEGADO DO LISA	97
John Sculley	100
O Lisa foi um fracasso?	101
Lisa <i>vs.</i> Macintosh	103
A influência do Lisa	105
CAPÍTULO OITO: DE FORA, A OLHAR PARA DENTRO ...	109
Jogo da corda	109
Deixar a Apple	111

Dizer adeus	112
Seguir em frente	114
Santa Fe Christian	115
O chamamento	116
Grandes mudanças na Apple	117
CAPÍTULO NOVE: A OPORTUNIDADE BATE À PORTA ...	121
Uma oferta que não podes recusar	122
Pangea Systems	124
DoubleTwist	127
Pensar de forma diferente	128
Truques de <i>marketing</i>	130
Uma tempestade perfeita	131
CAPÍTULO DEZ: DE VOLTA AO FUTURO	135
Departamento de educação	136
Amigos do Jim	139
Altura de mudar	141
Apresentação do «Top 100»	145
O animal das vendas	147
A palestra de vendas	149
CAPÍTULO ONZE: EDUCAÇÃO DA APPLE	153
As crianças não podem esperar	154
St. Mary's	155
Investigação ACOT	155
O projeto Brasil	157
As opiniões do Steve	159
Sindicatos de professores	160
CAPÍTULO DOZE: SIGAM O LÍDER	163
Mac OS X	163
X para professores	165
iLife	168
iTunes	170
iPods	171
iTunes U	173
Lojas de retalho	175
Noites de Escola	177

CAPÍTULO TREZE: O VISIONÁRIO	179
Principais influências	181
Animação verbal	183
Estudos de mercado	184
Separação visionária	185
Nível de paciência	187
Enfrentar o Steve	188
CAPÍTULO CATORZE: O STEVE QUE EU CONHECI	191
20 anos de amizade	192
Problemas de confiança	193
Nunca foi pelo dinheiro	195
Filantropia silenciosa	197
Fazer a diferença	198
CAPÍTULO QUINZE: O LEGADO DO STEVE	201
Ouvir a notícia	202
Olhar para trás	203
Mais um Steve	205
Completos opostos	206
Família alargada	207
CAPÍTULO DEZASSEIS: UMA APPLE DIFERENTE	211
A Apple do Tim	212
Assuntos governamentais	214
Ideias loucas	216
Dança das cadeiras	217
<i>Rewiring Education</i>	218
Dias finais	219
Uma viagem extraordinária	221
EPÍLOGO: UM JOGO INFINITO	223
A calamidade coronavírus	225
Justa causa	226
Educação reprogramada	227
Mais uma coisa...	229
AGRADECIMENTOS	231

Prefácio

A *Minha Vida na Apple e o Steve Jobs que eu conheci* pinta uma imagem fascinante da vida extraordinária do meu antigo colega da Apple, ex-aluno da minha universidade e amigo de longa data, John Couch. Há mais de quarenta anos, o Steve Jobs apresentou-me ao John, já um brilhante e experiente engenheiro de *software* num tempo em que muito poucos existiam. Como eu, o John formou-se na UC Berkeley, tornando-se um dos primeiros licenciados do país em Ciências da Computação. Também como eu, viria a trabalhar sob a liderança do Bill Hewlett, o visionário diretor-executivo e cofundador da Hewlett-Packard.

Com um *pedigree* tão forte (e familiar), não fiquei surpreendido quando soube que o Steve tinha aparecido à porta do John com um Apple II como presente, decidido a recrutá-lo para ajudar a Apple a desenvolver um novo e revolucionário computador que iria mudar o mundo. O Steve aplicou a sua habitual personalidade persuasiva e, como eu, o John tornou-se um dos primeiros funcionários da empresa. Viria a ser o primeiro diretor de Novos Produtos da Apple, o primeiro vice-presidente de *software*, um dos primeiros diretores-gerais e, anos mais tarde, o primeiro vice-presidente de educação. Acima de tudo, o John viria a tornar-se um dos indivíduos mais valiosos e influentes da Apple, mesmo que, até agora, não tenham ouvido falar dele.

Este livro pode ser considerado uma viagem histórica, preenchida de relatos inéditos sobre a Apple, o Steve, o John, e a relação entre os dois, que durou décadas. Está enganado se pensa que já ouviu todos os detalhes sobre o início da Apple e as complexidades do Steve Jobs. Mesmo com dezenas de livros e filmes feitos sobre a empresa e sobre ele, poucos foram contados de uma maneira tão pessoal como a que irá ler aqui. Até histórias

que já ouviu milhares de vezes se tornam frescas quando são contadas do ponto de vista único do John. É um mestre contador de histórias, capaz de nos fazer sentir como se estivéssemos na sala com ele, a ver o que viu e a ouvir o que ouviu durante alguns dos momentos cruciais da história da Apple: a sua visita à Xerox PARC com o Steve para ver o Computador Alto; os famosos despedimentos da «Quarta-Feira Negra» do Mike Scott; a OPI (oferta pública inicial) da Apple; e o dia do lançamento de três computadores diferentes.

Uma das minhas histórias favoritas do livro aconteceu durante a primeira semana de trabalho do John na Apple, quando ele e o Steve se encontraram com um fornecedor externo numa sala de conferências. O Steve, elegantemente atrasado, entrou descalço, sentou-se de pernas cruzadas no meio da mesa de conferências e, depois de inspecionar a impressora do vendedor durante cerca de trinta segundos, declarou: «Isto é uma porcaria.» E saiu da sala. Outras histórias que adoro incluem a vez em que o John e o Steve tentaram recrutar John Sculley, convidando-o a sair da Pepsi para se tornar o diretor-executivo da Apple, o episódio em que o John encontrou um certificado de 7,5 milhões de ações da empresa abandonado no relvado do Steve, e uma conversa profundamente comvente que os dois tiveram num avião durante uma ameaça de bomba. Uma vez, o Steve contou ao John que este era uma das pessoas de maior confiança que conhecia e brindou-o publicamente pela sua amizade de mais de vinte anos. Não é uma surpresa que o John tenha tantos momentos pessoais para partilhar.

Este livro faz um excelente trabalho na captura do lado humano do Steve, mas fiquei igualmente impressionado ao ler como o John foi capaz de liderar a sua equipa na criação de um dos computadores mais revolucionários da história – o Lisa. Conhecido pelos *media* como *O Pai do Lisa*, o John supervisionou todo o programa, fazendo o *design* e desenvolvendo o avanço revolucionário a que nos referimos como «tecnologia Lisa». Fico particularmente frustrado quando oiço as pessoas a descreverem o Lisa como um fracasso da Apple, porque não reconhecem o sucesso que realmente teve, não só para a empresa, como também para toda a indústria de computadores. Foi o John que concebeu e escreveu um ensaio sobre um conceito a que chamava *datagramming*, que definiu a direção estratégica do *software* da Apple e drasticamente influenciou o *design* e o desenvolvimento da interface gráfica do utilizador (GUI) utilizada em ambos, o Lisa e o Macintosh.

Devido à *datagramming*, o Lisa foi capaz de introduzir nos mercados tradicionais uma GUI que incluía elementos que hoje tomamos como garantidos, como um sistema operativo da Windows, um ambiente de trabalho, ícones, ficheiros, pastas e barras de menus, assim como a nossa capacidade de copiar, colar, editar, arrastar, largar, salvar e recuperar documentos. O John e a sua equipa do Lisa também conceberam e apresentaram o mundo a coisas como o rato moderno, a gestão de direitos digitais (DRM) e pacotes de *software* de *office*. Estes foram desenvolvimentos cruciais e uma das principais razões pelas quais não programadores conseguem facilmente utilizar computadores nos dias de hoje.

A verdade é que o Lisa foi o computador mais revolucionário que o mundo viu. Apesar de receber a maior parte do crédito, se não fosse pelas inovações que o John apresentou com o Lisa, o Macintosh não existiria. Nessa nota, numa das histórias mais memoráveis deste livro, o John recorda quando o Bill Gates o foi buscar e ao seu pequeno filho, Kris, ao aeroporto, e lhes fez uma visita guiada pessoal à sede da Microsoft, terminando o dia a dizer à criança: «Nunca saberás o impacto que o teu pai teve na Microsoft e na indústria dos computadores.» Era verdade, porque, sem a tecnologia Lisa do John, nem o Microsoft Windows nem mesmo o Microsoft Office poderiam ter existido. O Lisa alterou para sempre a maneira como os computadores eram criados e utilizados, e reformulou uma indústria inteira à sua imagem.

O mais impressionante para mim talvez tenha sido o facto de, mesmo depois de tudo isso, o John só estar a começar. Deixou a Apple para explorar novas oportunidades depois do lançamento do Lisa. Tornou-se um investidor-anjo,¹ um consultor corporativo, liderou a transformação de uma escola K-12,² e foi o diretor-executivo de uma *startup* genómica cujo trabalho em mapear o genoma humano abriu caminho para as empresas dos dias de hoje, como a 23andMe e a Ancestry.com. O Steve contactou o John depois de voltar para a Apple para pedir que se juntasse a ele novamente, desta vez como o primeiro vice-presidente de educação da empresa, agora encarregado de utilizar os seus talentos de liderança e criatividade para transformar os negócios desta área que se encontravam com dificuldades. Desta vez, o John supervisionou o *design* de uma pedagogia de cariz tecnológico intitulada Challenge Based Learning, assim

¹ Indivíduo que investe o seu próprio capital em empresas em crescimento, como as *startups*. (NT)

² Termo norte-americano para designar escolas que abrangem a escolaridade desde o infântário até ao ensino secundário. (NT)

como uma variedade de produtos e programas influentes, como o iTunes U (que levou à MOOCs), o Noites de Escola (que levou ao Apple Camp) e um programa universitário de desenvolvimento de aplicações que hoje é global. Incrivelmente, em apenas dez anos, o John aumentou o negócio de educação da Apple de mil milhões de dólares para mais de nove mil milhões, com o seu trabalho mais uma vez a influenciar toda uma indústria.

Ao longo dos anos, eu e a minha mulher, Janet, continuámos a ser amigos chegados do John. É uma das pessoas mais interessantes, inteligentes e apaixonadas que já conheci. Tanto eu como o Steve o víamos como uma parte essencial do que tornou a Apple uma das empresas mais inovadoras no mundo, mesmo enquanto ele continuava a ser um dos nossos segredos mais bem guardados. Porém, agora o segredo foi revelado. Pela primeira vez, o John está a partilhar a sua história publicamente, dando ao resto do mundo uma oportunidade de apreciar a sua relação com o Steve e comigo mesmo. Prometo que, quando terminar de ler este livro, verá como o John Couch não só trabalhava para visionários, como também ele próprio era um deles.

– *Steve Wozniak*
Cofundador da Apple Computer

Introdução

«A vida é sempre misteriosa e surpreendente, e nunca se sabe o que está ao virar da esquina.»

– STEVE JOBS

Como Winston Churchill, o Steve Jobs tinha uma capacidade impressionante para inspirar todos os que o ouviam. A 12 de junho de 2005, em frente a uma multidão ansiosa de licenciados de Stanford, antigos alunos, funcionários e amigos, proferiu aquelas que muitos consideram as palavras mais poderosas da sua vida, no discurso de formatura: «Continue com fome, continue tolo» (tradução de «*Stay hungry, stay foolish*»). Tal como toda a gente, achei isso profundo. Por volta dos cinco minutos, enquanto recontava a sua vida, disse: «Não se consegue unir os pontos a olhar para a frente, só os conseguimos unir a olhar para trás.»

Foi esta ideia de unir os pontos nas nossas vidas que, aos 72 anos, também me inspirou a recordar a minha vida e carreira e começar a unir os meus próprios pontos. Viajei pelo mundo como vice-presidente da Apple por mais de vinte anos, partilhando a visão do Steve com estudantes, pais, professores, diretores escolares e até presidentes de certos países. Durante as minhas viagens, fizeram-me várias vezes as mesmas perguntas, em várias línguas, tais como: «Como é que era no começo da Apple?» e «Como era trabalhar com Steve Jobs?» Ao partilhar este livro, o meu objetivo é responder a estas perguntas e a outras que nunca me souberam colocar.

O que esperar

O primeiro capítulo explora as minhas experiências profissionais e na educação e que me prepararam para o sucesso no ambiente dinâmico e desafiador da Apple. Irá ouvir sobre a primeira vez em que fui apresentado a um computador, enquanto estudava na Universidade da Califórnia, em Riverside, e como me tornei um dos primeiros cinquenta estudantes da UC Berkeley a conseguir uma licenciatura em Ciências da Computação. De seguida, seguir-me-á até à Hewlett-Packard, onde consegui o meu primeiro trabalho, como engenheiro de *software*, sob a chefia do icónico diretor-executivo da empresa, Bill Hewlett. Irá aprender sobre a vez em que um ambicioso e jovem visionário chamado Steve Jobs inesperadamente apareceu à porta da minha casa para me tentar convencer a deixar a HP, sofrendo um grande corte de salário, e juntar-me à sua *startup*, Apple Computer. Mal sabia eu na altura que esta se iria tornar a empresa que mais cresceu nos seus primeiros cinco anos.

No segundo e no terceiro capítulo, irá acompanhar-me durante os primórdios da Apple, depois de me ter tornado no 54.º funcionário da empresa, e descobrir o que o Steve fez de tão chocante no meu primeiro dia que me fez questionar se eu não teria cometido um erro. Irei partilhar o início da cultura e dos valores da Apple, assim como *e-mails* e documentos internos, e porque é que fiquei surpreendido quando fui promovido a vice-presidente de *software* tão rapidamente. Também se juntará na viagem em que fui com o Steve e outros à Xerox PARC, a infame visita que nos inspirou a repensar a Apple e a construir dois computadores revolucionários.

O capítulo quatro apresenta o *design* e desenvolvimento inicial do computador Lisa e os desafios com que nos deparámos durante o desenvolvimento do Apple III. Irá saber como a Apple era, não só durante a sua oferta pública inicial como também antes e depois desta, e também sobre as famosas «Quartas-Feiras Negras».

Os capítulos cinco e seis mergulham sob a grande reestruturação organizacional da Apple que levou à minha nomeação como diretor-geral e vice-presidente do departamento do Lisa. Descobrirá o que tanto desapontou o Steve e como esse sentimento levou ao nascimento do Macintosh. Saberá a verdade sobre a famosa aposta feita entre mim e o Steve, e apresentarei a tecnologia Lisa e os desafios de criar *hardware* revolucionário e fazê-lo funcionar perfeitamente com *software* revolucionário. Verá em primeira mão a minha conversa com o Steve logo depois de este ter feito o seu

«negócio do século» com o Bill Gates, da Microsoft, e aprender o porquê de este ter pedido pessoalmente para eu o visitar na sede desta empresa.

O capítulo sete cobre o lançamento do Lisa e a sua receção, sucessos e fracassos. Irá ler sobre as semelhanças e diferenças entre o Lisa e o Macintosh, e a influência que ambos os computadores tiveram no futuro da computação pessoal. Também irei descrever a reunião que eu e o Steve tivemos com o John Sculley mesmo antes de este se tornar o novo diretor-executivo da Apple, e como as coisas realmente mudaram.

De seguida, nos capítulos oito e nove, veremos os anos que passei afastado da Apple, a razão pela qual me despedi e como posso, involuntariamente, ter quebrado uma lei da SEC (Comissão de Valores Mobiliários). Finalmente, irei partilhar a minha perspetiva durante os «anos negros» da Apple, e como, ao mesmo tempo, também lutei contra os meus próprios anos negros. Irá comigo enquanto me despeço da empresa e verá como liderei a revolta bem-sucedida de uma escola em colapso, o porquê de ter assumido o cargo de diretor-executivo de uma inovadora empresa de bioinformática, e como estas experiências me prepararam para o meu segundo período de serviço na Apple.

Do capítulo dez ao doze, verá porque é que o Steve me pediu para regressar à Apple, desta vez como o primeiro vice-presidente de educação da empresa. Sobre tudo o que eu e a minha equipa fizemos para estimular o crescimento multimilionário do negócio de educação da Apple, desde programas de investigação como o ACOT (Apple Classrooms of Tomorrow), o ACOT2 (Apple Classrooms of Tomorrow – Today) e o ConnectED, a programas de *marketing* como As Crianças não Podem Esperar, X para Professores, Educadores de Mérito da Apple, programas como o iTunes e o Apple Camp, e um programa brasileiro de desenvolvimento de aplicações que já se expandiu para todo o mundo.

Do capítulo treze ao quinze, irá saber sobre as complexidades do Steve que eu conheci, desde os seus primeiros dias até à triste data em que o mundo perdeu um visionário. Irá ler histórias nunca antes contadas publicamente, saber porque é que o Steve brindou aos nossos «vinte anos de amizade», e as minhas perspetivas sobre o seu foco e a sua visão e filantropia incomparável. Conhecerá o outro cofundador da Apple, o meu amigo chegado Steve «Woz» Wozniak, e aquelas que eram as maiores diferenças entre ele e o Jobs.

No capítulo final, mostrarei a Apple depois do Steve e irei partilhar a minha perspetiva acerca das mudanças dramáticas que ocorreram. Irei

relatar o infeliz desmantelamento do departamento de educação da Apple, um estranho jogo da «dança das cadeiras» corporativas, e a controvérsia em volta da publicação do meu livro anterior, *Rewiring Education*, que, no fim, acabou por levar à minha saída. Finalmente, o epílogo irá pô-lo a par do meu trabalho depois da Apple. Também explicarei porque é que a educação é um «jogo infinito», porque é que foi preciso uma pandemia mundial para despertar os profissionais da educação para a importância da tecnologia e de conteúdo de ensino dentro deste contexto, e as formas como tenho continuado a minha luta de dar vida à visão do Steve sobre educação.

Sou certamente afortunado por ter tido a oportunidade de trabalhar com o Steve Jobs numa das mais icónicas empresas do mundo. Enquanto uno os pontos entre a minha viagem, irei mostrar uma imagem clara de como a Apple fez história. Enquanto algumas caracterizações do Steve são mais exatas do que outras, nenhuma até agora foi capaz de capturar adequadamente o seu complexo lado humano tão cuidadosamente como nós, que trabalhámos com ele durante o crescimento, o declínio e renascimento da Apple. Oxalá este livro consiga inspirá-lo a «pensar diferente» e a ver que tudo é possível.