



O homem que perdeu 41 jogos e virou o conselheiro mais procurado do Vale do Silício sem cobrar nada

Bill Campbell foi um técnico de futebol americano fracassado que se tornou o coach de Steve Jobs, de Larry Page e de Eric Schmidt. O livro que três clientes dele escreveram três anos depois da morte dele tem o melhor conteúdo prático de liderança de time que eu li na série, e a pior argumentação. Separar as duas coisas é todo o trabalho deste resumo.

MENSAGEM CENTRAL

Schmidt, Rosenberg e Eagle registram o método de um conselheiro que passou vinte anos dentro das maiores empresas de tecnologia do mundo sem cobrar e sem aparecer. O conteúdo prático é de primeira linha, barato de implementar e quase todo transferível: trabalhe o time antes do problema, as cinco palavras na lousa, o elefante no centro da mesa, a demissão que preserva o respeito. A argumentação, porém, é ruim: três clientes escrevendo sobre o próprio coach, sem grupo de comparação, sem contrafactual e sem um único caso de falha, com um título que vende correlação como contribuição. O método de Campbell não é pseudociência. É boa prática defendida por uma argumentação fraca, e separar as duas coisas é o trabalho de quem resume.

01 DOZE VITÓRIAS EM CINQUENTA E QUATRO JOGOS

William Vincent Campbell Jr. nasceu em 31 de agosto de 1940 em Homestead, na Pensilvânia, uma cidade de siderúrgica no cinturão do aço. O pai era professor, técnico de basquete e depois superintendente escolar. Ele entrou na Columbia University em 1958, jogou futebol americano como guard e linebacker, foi capitão do time em 1961, no ano do único título da Ivy League da história do futebol americano da universidade, e se formou em Economia em 1962. Fez mestrado em Educação no Teachers College da própria Columbia e virou técnico assistente, primeiro na Columbia e depois no Boston College.

Em 1974 ele realizou o sonho: voltou à Columbia como head coach. O retrospecto está registrado no site de atletismo da própria universidade e em três fontes independentes que convergem no mesmo número. Doze vitórias, quarenta e uma derrotas e um empate. Na conferência, oito vitórias, trinta e três derrotas e um empate. Seis temporadas, seis temporadas perdedoras, zero temporadas vencedoras. Ele pediu demissão no meio da temporada de 1979. Vinte e três por cento de aproveitamento.

É tentador contar essa história como redenção, e seria desonesto. A exposição histórica da própria biblioteca da Columbia registra que o programa já estava estruturalmente derrotado quando ele chegou. Nenhum método o salvaria. O que interessa não é se ele foi um técnico ruim, é a explicação que ele mesmo deu, numa entrevista de 2005 à revista dos ex-alunos da Columbia: existe uma coisa chamada dureza desapaixonada, que um técnico de futebol americano precisa ter, e ele achava que não tinha.

Guarde essa frase. A minha leitura, e eu declaro que é leitura minha, porque nenhuma fonte afirma isso, é que a característica que o destruiu numa posição que exige descartar pessoas, semana após semana, foi exatamente a que o tornou insubstituível numa posição que exige o contrário. É a hipótese que torna o personagem coerente. Não é uma história de perdedor que virou vencedor. É uma história de adequação entre traço e contexto, que é um assunto bem mais útil para quem dirige uma escola.

A segunda carreira, incluindo o fracasso

Entre 1979 e 1983 ele trabalhou na J. Walter Thompson, em Nova York, nas contas Kraft e Kodak, levado por um ex-companheiro de time. A Kodak o contratou em 1983 e ele virou gerente-geral de produtos de consumo para a Europa, em Londres. No mesmo ano John Sculley o recrutou para a Apple, onde em poucos meses virou vice-presidente de vendas e marketing, no período do lançamento do Macintosh. Depois comandou a Claris, a subsidiária de software da Apple, até 1991, e saiu quando a Apple decidiu reabsorvê-la em vez de abri-la em bolsa.

Entre 1991 e 1994 ele foi CEO da GO Corporation, uma startup de computação à caneta. Ela não deu certo. Foi vendida à AT&T em 1993 e encerrada. A declaração dele sobre o episódio, registrada pela revista dos ex-alunos da Columbia, tem três palavras: foi um fracasso. Vou voltar a esse ponto, porque é o único fracasso dele que o livro registra, e o livro o registra como biografia e não como evidência.

Em abril de 1994 ele virou presidente e CEO da Intuit, na fusão com a ChipSoft. Foi o primeiro CEO externo da companhia. Ficou como CEO até julho de 1998, presidiu o conselho de agosto de 1998 a janeiro de 2016, e voltou como CEO interino entre setembro de 1999 e janeiro de 2000. Esse retorno não aparece na maioria das fichas biográficas, inclusive na Wikipédia, e está no comunicado oficial da própria Intuit de outubro de 2015. Entre 1997 e 2014 ele também foi conselheiro da Apple, a convite de Steve Jobs.

02 O TRABALHO PELO QUAL ELE FICOU CONHECIDO NÃO TINHA CARGO NEM PREÇO

A partir de 2001, levado ao Google por John Doerr, Campbell passou a aconselhar, com regularidade e durante anos, Larry Page, Sergey Brin, Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg, Sundar Pichai e Sheryl Sandberg. Fora do Google, Steve Jobs, de quem era vizinho em Palo Alto e amigo por quase duas décadas, Dick Costolo no Twitter, John Donahoe no eBay e Ben Horowitz na Opsware.

Dois fatos sobre esse trabalho são anteriores ao livro e independentes dos autores, e por isso são os mais sólidos de todo o dossiê. O primeiro é que ele tipicamente recusava remuneração, por acreditar que cobrar comprometeria a objetividade dele. Na Opsware aceitou opções com a condição de destiná-las à fundação da família. O segundo é que ele evitava a imprensa e recusava quase todos os pedidos de entrevista, com a justificativa de que a visibilidade pertence ao CEO e não ao conselheiro. Os dois estão num perfil que a Fortune publicou em 2008, onze anos antes do livro, com o título O coach secreto.

E tem o detalhe que, para mim, vale mais que todos os nomes de bilionário juntos. Durante quinze anos, enquanto aconselhava as pessoas acima, Campbell treinou o time de futebol americano da oitava série de uma escola em Atherton, na Califórnia. Ele nunca parou de ser técnico de verdade, de crianças. Em nove anos ali, ganhou seis campeonatos.

Ele recusava dinheiro e recusava crédito. Sobrava exatamente uma coisa pela qual ele podia ser cobrado: o que acontecia com as pessoas que passavam por ele.

A LEITURA QUE EU FAÇO DO PERSONAGEM, E QUE ORGANIZA O CAPÍTULO FINAL DO LIVRO

EXHIBIT 1 Quatro fatos verificáveis, e o que cada um sustenta

FATO	FONTE	O QUE ELE PERMITE AFIRMAR
Retrospecto de 12 vitórias, 41 derrotas e 1 empate como técnico	Columbia Athletics, exposição da biblioteca da Columbia e perfil da Fortune de 2008	Que a competência dele não vinha de ter vencido, e que ele sabia disso
Recusava remuneração pelo aconselhamento	Fortune, 2008, onze anos antes do livro	Que a posição de conselheiro sem interesse financeiro era deliberada, e não uma construção dos autores
Evitava a imprensa e recusava entrevistas	Fortune, 2008, que o chamou de o coach secreto	Que o livro que o tornou famoso foi feito sem a participação dele
Treinou por quinze anos um time escolar da oitava série	Fortune, 2008	Que a prática de coaching era um hábito de vida, e não um serviço prestado a executivos

03 O MÉTODO, EM SEIS CAPÍTULOS E CINCO PRÁTICAS, QUATRO DELAS DE CUSTO ZERO

O livro tem seis capítulos de conteúdo, mais o prefácio de Adam Grant. O caddie e o CEO, biográfico e de tese. Seu cargo faz de você um gerente, suas pessoas fazem de você um líder. Construa um envelope de confiança. O time primeiro. O poder do amor. A régua.

O segundo título é a frase mais forte do livro e a mais utilizável no Brasil, porque ataca de frente a cultura de autoridade por cargo. Numa escola ela dói especialmente, porque a autoridade do professor nasce dentro da sala de aula, que é justamente o lugar onde o coordenador não está. O crachá não compra aquilo.

A inversão central: trabalhe o time, depois o problema

Diante de um problema, Campbell não atacava o problema. Ele perguntava se o time estava certo. Se as pessoas certas estiverem no lugar certo, com confiança entre elas, elas resolvem. Se não estiverem, nenhuma solução sobrevive. É a formulação mais citada do livro depois do título, e é convergente em pelo menos quatro fontes independentes.

A inversão é contraintuitiva porque fomos treinados para atacar o problema, e é impopular porque é mais lenta. Montar plano de ação é trabalho visível que termina numa tabela; olhar para o time é trabalho invisível que termina numa conversa difícil. Entre os dois, a agenda escolhe sempre o primeiro. O teste prático é simples: se o mesmo problema volta três vezes no ano com nomes diferentes, ele nunca foi um problema. Era o time.

Além da inversão central, cinco práticas que valem o preço do livro

01 As cinco palavras na lousa. Antes de um um a um, cada lado escreve cinco tópicos em ordem de prioridade, e os dois colocam as listas ao mesmo tempo. A sobreposição, ou a falta dela, é a informação. Se as listas não se cruzam, as prioridades estão desalinhadas e é esse o assunto da reunião. Custo zero, implementável amanhã, e revela desalinhamento sem exigir conversa difícil.

- 02 O relatório de viagem.** A reunião de equipe não começa pelo negócio. Começa com cada pessoa relatando algo pessoal. As razões declaradas pelos autores são três: fazer as pessoas se conhecerem como pessoas e não como funções; garantir que todo mundo fale logo no início, o que quebra a hierarquia de quem tem direito à palavra e aumenta a participação depois; e criar o ambiente informal que se correlaciona com desempenho.
- 03 O elefante na sala primeiro.** Identificar o maior e mais desconfortável problema, pôr no centro da mesa e atacar antes de qualquer outro. Tensão não dita apodrece, e o custo dela não aparece em nenhuma linha de orçamento.
- 04 Decidir depois de garantir que a melhor ideia apareça.** O papel do gestor não é ter a melhor ideia nem impor a dele: é operar a sala para que a melhor ideia apareça e então decidir, inclusive contra a maioria. Segundo os autores, Campbell detestava consenso, que na leitura dele é o mecanismo pelo qual a melhor ideia é diluída até virar a menos ofensiva. Depois da decisão, discordar e comprometer-se.
- 05 Demitir com dignidade.** A decisão é dura e rápida, a execução é generosa. Pacote de desligamento decente, comunicado interno que registra o que a pessoa fez, e a pessoa sai de cabeça erguida. Numa escola isso pesa mais do que no Vale do Silício, porque cada saída é pública no dia seguinte: alunos perguntam, famílias comentam e a sala dos professores interpreta. É a única das cinco que custa dinheiro, e eu volto a isso na seção 08.

O envelope de confiança, e a regra que não transfere

O capítulo 3 trata da matéria-prima do método: confiança. Os componentes que convergem nas fontes são a escuta sem formular a resposta enquanto o outro fala; feedback imediato e em particular, sem distância entre o que se diz e o que é; não entregar a resposta pronta, e sim contar histórias que levem a pessoa a chegar à decisão dela; e ser o evangelista da coragem, ou seja, acreditar na pessoa mais do que ela acredita em si e dizer isso, repetidamente.

E tem o princípio que é o mais perigoso de transplantar: só treine quem é treinável. Campbell perguntava diretamente se a pessoa era treinável antes de aceitar aconselhá-la, e listava os traços que procurava: honestidade, sobretudo consigo mesmo, humildade, disposição de perseverar e trabalhar duro, e abertura constante ao aprendizado. Para quem escolhe clientes, é um critério legítimo. Para uma escola, é o oposto da função. Volto a isso na seção 7.

04 A RÉGUA, E O ÚNICO PONTO EM QUE A EVIDÊNCIA INDEPENDENTE CONCORDA

O capítulo final se chama A régua e contém a passagem mais citada do livro inteiro. Quando perguntavam por que não cobrava, Campbell dizia que media o próprio impacto de outro jeito, com uma régua própria: olhava para todas as pessoas que tinham trabalhado com ele, ou que ele tinha ajudado de alguma forma, e contava quantas eram grandes líderes naquele momento. Era assim que ele media sucesso. Vale o registro técnico: no original essa fala aparece em discurso indireto, e por isso eu a trato como paráfrase atribuída, e não como citação literal.

Repare na estrutura dessa régua, porque ela é rara. Ela é de segunda ordem, porque mede o efeito do efeito. Ela é defasada, porque só pode ser lida dez anos depois. E quem mede não aparece no resultado, porque o mérito, quando a conta fecha, é da outra pessoa. É o oposto exato de um indicador trimestral, e é por isso que quase nenhuma organização a adota. É também, e não por acaso, a única métrica do livro que o próprio livro não consegue computar.

O que a literatura empírica realmente diz sobre coaching

Aqui a pesquisa me surpreendeu, e o resultado é mais favorável ao livro do que eu esperava. A meta-análise de Theeboom, Beersma e van Vianen, publicada em 2014 no *The Journal of Positive Psychology*, encontra efeitos positivos significativos de coaching em todos os cinco desfechos examinados, de desempenho e habilidades a autorregulação orientada a metas, com tamanhos de efeito entre 0,43 e 0,74. Coaching, no agregado, funciona.

A meta-análise de Jones, Woods e Guillaume, publicada em 2016 no *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, reúne dezessete estudos e encontra efeito global de 0,36 sobre desfechos organizacionais. E traz dois moderadores que interessam diretamente a quem dirige escola: coaches internos produziram efeitos maiores do que coaches externos, e o uso de feedback de múltiplas fontes produziu efeitos menores. Formato e duração não moderaram de forma significativa.

A revisão sistemática de Athanasopoulou e Dopson, de 2018, no *The Leadership Quarterly*, coloca a ressalva: persiste falta de clareza sobre quais são exatamente os benefícios, porque a prática varia muito conforme a formação de cada coach, e os desenhos de pesquisa variam em qualidade. E registra que coaching integrado a outras iniciativas de desenvolvimento rende mais do que coaching isolado.

O ACHADO QUE MAIS IMPORTA PARA UMA ESCOLA

A tese central do livro, de que o melhor coach de um time é o gestor que lidera aquele time, é a única proposição do livro que encontra apoio empírico direto e independente. Jones, Woods e Guillaume mostram que coaches internos superam coaches externos. Para uma escola, isso é uma recomendação concreta de alocação de recurso: formar o coordenador como coach do professor tende a render mais do que contratar desenvolvimento de liderança de fora. Campbell estava certo nesse ponto por razões que o livro não sabia que tinha.

05 DE ONDE VEM O TRILHÃO, E POR QUE ESSE NÚMERO NÃO MEDE NADA

O texto oficial da editora, reproduzido nas fichas do Google Books e da Apple Books, afirma que o trabalho de Campbell com alguns dos empreendedores modernos mais bem-sucedidos ajudou a criar bem mais de um trilhão de dólares em valor de mercado. A conta, segundo os próprios autores, é a soma do valor de mercado das empresas que ele aconselhou, essencialmente Apple, Google e Intuit, mais um conjunto de empresas menores.

Três problemas, em ordem crescente de gravidade. Primeiro: não existe, em nenhuma fonte que eu tenha conseguido consultar, uma data de referência declarada para essa soma. Isso importa, porque a Apple sozinha ultrapassou um trilhão de dólares em agosto de 2018, oito meses antes do lançamento. A afirmação da capa fica verdadeira com uma empresa só, o que a torna trivialmente verdadeira e analiticamente vazia.

Segundo: o número mede o valor de mercado das empresas, e não o valor criado pelo coach. Não há, no livro ou fora dele, nenhuma tentativa de isolar a contribuição marginal de Campbell. Nenhuma fonte apresenta metodologia.

Terceiro, e é o que fecha o argumento: o próprio Eric Schmidt disse à CNBC, em 17 de abril de 2019, no dia seguinte ao lançamento, que deveria ser o coach de dois trilhões se somasse tudo naquele momento. Um número que se move com o mercado mede o tamanho das empresas, não o efeito do coaching.

Nada disso torna o livro ruim, e é importante dizer isso com clareza. O título é marketing editorial competente e epistemologia ruim, e vale a pena registrar isso logo no começo, porque o resto do livro é melhor que a capa.

A AFIRMAÇÃO	O ESTATUTO DELA	A FORMULAÇÃO HONESTA
Ele ajudou a criar mais de um trilhão de dólares em valor	Texto de contracapa do editor, não conclusão do corpo do livro	Ele aconselhou empresas que somam mais de um trilhão de dólares em valor de mercado
O trilhão mede o impacto do coach	Correlação apresentada como contribuição, sem metodologia e sem data de corte	O número mede o tamanho das empresas aconselhadas
Deveria ser dois trilhões hoje	Declaração direta de Eric Schmidt à CNBC em 17 de abril de 2019	Confirma que a métrica acompanha o mercado e não o coaching

06 ONDE O LIVRO ERRA, E O ERRO É DE MÉTODO

Antes das objeções, um achado que vale uma manchete e que eu preciso declarar porque procurei ativamente o contrário. Não localizei nenhuma resenha crítica negativa publicada em veículo de primeira linha, nem nenhuma resenha acadêmica em periódico de gestão. O que existe é cobertura promocional, resumos executivos e elogio de pares do setor. Um livro escrito por três executivos do Google sobre o coach do Google atravessou o mercado editorial de negócios sem encontrar resistência crítica organizada. Isso não é uma lacuna da pesquisa: é um dado sobre o objeto, e é verificável por ausência.

O conflito de interesse é estrutural, não incidental

Eric Schmidt foi CEO do Google e cliente de Campbell. Jonathan Rosenberg foi vice-presidente sênior de produtos do Google e cliente de Campbell, com encontros quinzenais por cerca de uma década. Alan Eagle era, à época, diretor de comunicação executiva do Google, ou seja, o redator profissional do discurso dos executivos do Google escreveu o livro sobre o coach dos executivos do Google. O prefácio é de Adam Grant, professor de Wharton que foi consultor e palestrante recorrente da empresa. E o livro é a sequência direta de Como o Google Funciona, dos mesmos Schmidt e Rosenberg.

O problema não é que os autores sejam parciais, porque eles declaram isso. O problema é que a estrutura de evidência é fechada: as mais de oitenta entrevistas que o editor celebra foram feitas dentro da rede de beneficiários. Ninguém que tenha tido uma experiência ruim com Campbell, ou que discordasse do método, aparece. Não existe no livro um único caso em que o método tenha falhado.

Viés de sobrevivência, sem grupo de comparação e sem contrafactual

O desenho do argumento é: olhamos para empresas que venceram enormemente, todas tinham Campbell por perto, logo eis o método. É exatamente o efeito halo que Phil Rosenzweig descreveu em 2007, e exatamente o que Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton chamam de casual benchmarking em Hard Facts, de 2006, que é adotar uma prática porque funcionou em outro lugar, sem perguntar sob quais condições funcionou.

São três buracos. Não sabemos quantas empresas tiveram um Bill Campbell e fracassaram, e a GO Corporation, encerrada com ele no comando, entra no livro como biografia e não como evidência contra o método. Não há contrafactual: não dá para saber o que teria acontecido com o Google sem ele, e a afirmação de que a empresa não estaria onde está é, nas palavras dos próprios autores, o que todas as entrevistas indicaram, ou seja, a opinião retrospectiva dos beneficiários. E existe uma variável omitida gigantesca: Google e Apple nos anos 2000 operavam com margem, caixa e poder de mercado quase sem paralelo histórico. Atribuir desempenho a práticas de reunião, nesse contexto, é atribuição heroica.

A coerência que a série me cobra

No Livro 16, Feitas para Durar, eu critiquei exatamente esse desenho: escolher empresas que duraram e deduzir delas as causas da durabilidade. Seria incoerente não repetir a crítica aqui, e ela precisa vir com mais força, porque Collins ao menos tinha pares de comparação, e aqui a amostra é de uma pessoa e os pesquisadores são os clientes dela.

Uma observação sobre contexto, que é leitura minha e não crítica estabelecida

O livro celebra o apoio de Campbell às mulheres na tecnologia e foi publicado em abril de 2019, cinco meses depois de cerca de vinte mil funcionários do Google em todo o mundo pararem de trabalhar, em 1º de novembro de 2018, em protesto contra a forma como a empresa tratou casos internos de assédio. O livro não menciona o episódio. Afirmando apenas o que é verificável: o protesto existiu, o livro saiu depois e não o cita. Não insinuo causalidade nem qualquer responsabilidade pessoal de Campbell, que havia morrido em 2016. Registro o fato porque ele ilustra o ponto da seção: a estrutura de evidência do livro é fechada em relação a tudo o que contraria a narrativa.

A DISTINÇÃO QUE ORGANIZA ESTE RESUMO

O método de Campbell não é pseudociência. É boa prática defendida por uma argumentação ruim. Quando se vai à literatura empírica que Pfeffer e Sutton pedem que se consulte, o conteúdo sobrevive razoavelmente bem: coaching funciona, coach interno funciona melhor que externo, e confiança prediz desempenho de equipe. O que não sobrevive é a pretensão de excepcionalidade e o número da capa.

07 O LIVRO AO LADO DOS OUTROS, E O QUE MUDA QUANDO SE LÊ EM SEQUÊNCIA

Esta é a leitura comparativa que a série permite, e ela é a razão de ler vinte livros em ordem em vez de vinte livros soltos.

Com Execução, o Livro 18, a convergência é notável e a divergência é mais interessante ainda. Bossidy e Charan dizem que o processo de pessoas é o mais importante dos três; Campbell diz para trabalhar o time antes do problema. É a mesma proposição em registros opostos. Mas o mecanismo difere: Bossidy resolve por sistema, com cadências, revisões e follow-through documentado, e Campbell resolve por relação, com confiança, afeto e presença. Execução é arquitetura; este livro é química. O método de Bossidy é auditável, porque ou a revisão de pessoas aconteceu ou não aconteceu; o de Campbell é, por construção, não auditável. E o destino de quem não entrega separa os dois: Bossidy protege o sistema, Campbell protege a pessoa.

Com Decisão!, o Livro 17, o contraste é ético. Tichy e Bennis põem o líder no centro da decisão, e ele é julgado por ela. Campbell tira o coach de cena: o coach nunca decide, e esse é o princípio central do personagem. Em compensação, Campbell não tem teoria da crise, e Judgment dedica um domínio inteiro a ela.

Com Feitas para Durar, o Livro 16, a convergência é quase literal. A régua de Campbell, contar quantas pessoas que ele ajudou são grandes líderes hoje, é construir relógios em vez de dar as horas, aplicado ao tamanho de uma pessoa. E a divergência metodológica é a que descrevi na seção anterior.

Fora da série, dois contrapontos úteis. High Output Management, de Andy Grove, concorda sobre a importância de um a um e discorda sobre a fonte da autoridade: Grove constrói sobre alavancagem e confronto construtivo, Campbell sobre afeto; Grove mede o output do gestor, Campbell conta quantos líderes ele formou. E Multiplicadores, de Liz Wiseman, descreve praticamente o mesmo conteúdo com desenho de pesquisa declarado e contraste explícito. Para quem quer o método de Campbell com evidência melhor, é esse o livro.

LIVRO	A PERGUNTA QUE ELE RESPONDE	O QUE ELE DEIXA DE FORA
14 · Competição, Porter	Onde competir, e o que escolher não ser	Quem vai executar a escolha
16 · Feitas para Durar, Collins e Porras	O que sobra quando o fundador sai	Quantas empresas iguais morreram
17 · Decisão!, Tichy e Bennis	Como se chama bem uma decisão difícil	Quem sustenta o líder enquanto ele decide
18 · Execução, Bossidy e Charan	Como ligar pessoas, estratégia e operação	Por que as pessoas se dariam ao trabalho
19 · O coach de um trilhão, Schmidt e outros	O que faz um time confiar e resolver sozinho	Qualquer caso em que o método falhou
Fora da série · Multiplicadores, Wiseman, 2010	O mesmo conteúdo, com desenho de pesquisa declarado	A biografia que torna o personagem inesquecível

08 A MINHA LEITURA, DE QUEM DIRIGE UMA ESCOLA NO DÉCIMO ANO

Eu li este livro com uma pergunta na cabeça: o que aqui funciona numa escola brasileira, com orçamento apertado e folha pesada, e o que é privilégio do Vale do Silício? A resposta é mais limpa do que eu esperava, e ela se resume a uma frase: transfere o desenho das conversas; não transfere a folga que as torna baratas.

O que transfere praticamente inteiro

- **Trabalhe o time antes do problema.** É o princípio de maior rendimento imediato. Diante de uma turma que não aprende, a primeira pergunta é se o conselho de classe é um time, e não qual intervenção aplicar.
- **As cinco palavras na lousa.** Funcionam em qualquer um a um, de diretor com coordenador ou de coordenador com professor. Custo zero e sem instrumento novo.
- **O elefante na sala primeiro.** Reuniões escolares são especialistas em contornar o problema real, e a regra de pôr o maior deles no centro antes de tudo é diretamente aplicável.
- **Decidir depois de garantir que a melhor ideia apareça.** É o ponto médio que falta entre o diretor que decide sozinho e a gestão por consenso que produz a decisão menos ofensiva.
- **Demitir com dignidade.** Transfere com mais força do que no Vale, porque em escola cada saída é lida publicamente no dia seguinte.
- **A régua.** É quase literal numa instituição de ensino: conte quantos alunos e quantos professores que passaram por você lideraram alguma coisa hoje.

O que não transfere, e precisa ser dito com todas as letras

- **A economia inteira.** Campbell operava com caixa praticamente ilimitado, participação acionária e crescimento composto de dois dígitos. Uma escola tem mensalidade regulada pelo mercado local e folha como maior linha de custo. Pacote generoso, remuneração acima do mercado e comunidades custam dinheiro que compete com investimento pedagógico.

- **O amor como tempo disponível.** O método custa horas por semana, por pessoa, por anos. Um diretor não consegue ser o Bill Campbell de um corpo docente inteiro. A tradução honesta é arquitetural: o diretor é coach de seis a oito lideranças, e essas lideranças são coaches dos seus times.
- **O ciclo de feedback.** No Vale a franqueza brutal funciona porque a relação é voluntária dos dois lados e a pessoa pode sair amanhã. Numa escola, o professor muitas vezes não tem para onde ir no meio do ano letivo, e o diretor não tem com quem substituí-lo. Franqueza sem alternativa de saída não é honestidade, é exposição.
- **Só treine quem é treinável.** É a regra que mais perigosamente não transfere. Campbell escolhia clientes. Uma escola não escolhe a quem educa, e existe exatamente para tornar treinável quem ainda não é. Aplicado ao corpo docente, é defensável com limites claros; aplicado a aluno, é o oposto da missão.
- **A autoridade do coach não remunerado.** A força de Campbell vinha de não ter poder formal nem interesse financeiro. O diretor tem poder formal sobre quem aconselha: é, ao mesmo tempo, o coach e quem assina a rescisão. O livro nunca enfrenta esse problema, porque Campbell nunca o teve.

09 DEZ PONTOS DE CORRELAÇÃO COM O COLÉGIO PLANCK

- 01 Trabalhe o conselho de classe antes de trabalhar a turma.** Diante de uma turma que não aprende, a pergunta instintiva é qual intervenção pedagógica aplicar. A pergunta de Campbell é outra: este conselho de classe é um time? Diante de uma área que não entrega, a pergunta não é qual é o plano de ação, é se essas pessoas confiam umas nas outras. É o princípio de maior rendimento imediato do livro para uma escola.
- 02 O cargo não compra autoridade numa sala de professores.** O título do capítulo 2 é literal: seu cargo faz de você um gerente, suas pessoas fazem de você um líder. A escola é, entre todas as organizações, a que mais confunde as duas coisas. Coordenador de área, orientador, vice-diretor são títulos que, diante de um professor experiente, não comprem nada sozinhos.
- 03 As cinco palavras na lousa funcionam em qualquer um a um.** Diretor com coordenador, coordenador com professor. Cada um escreve cinco tópicos em ordem de prioridade e os dois mostram ao mesmo tempo. O desalinhamento aparece em trinta segundos, sem conversa difícil e sem instrumento novo. É o dispositivo mais transferível do livro inteiro.
- 04 Como a pessoa sai é a mensagem mais lida sobre o que a escola valoriza.** O princípio do livro é duro na decisão e generoso na execução: decidir rápido, e executar preservando a dignidade. Em escola isso pesa mais do que no Vale, porque cada saída é pública no dia seguinte. Alunos perguntam, famílias comentam e a sala dos professores interpreta.
- 05 A gestão democrática que decide por consenso produz a decisão menos ofensiva.** Escolas oscilam entre o diretor que decide sozinho e a assembleia que dilui tudo. A posição de Campbell é o ponto médio que falta: operar a sala para que a melhor ideia apareça e então decidir, inclusive contra a maioria, sem fingir que o grupo decidiu. Depois da decisão, discordar e comprometer-se.
- 06 Coach interno rende mais que consultoria externa, e isso tem evidência.** Jones, Woods e Guillaume, no Journal of Occupational and Organizational Psychology de 2016, encontram efeitos maiores para coaches internos do que para externos. Para uma escola, é uma recomendação de investimento concreta: formar o coordenador como coach do professor tende a render mais do que contratar desenvolvimento de liderança de fora.
- 07 O diretor não consegue ser o Bill Campbell de um corpo docente inteiro.** O método custa horas por semana, por pessoa, por anos. A tradução honesta é arquitetural e não pessoal: o diretor é coach de um grupo pequeno de lideranças, e essas lideranças são coaches dos seus times. Quem tentar ser coach de todo mundo não será de ninguém.

- 08 A economia inteira do Vale não transfere, e isso precisa ser dito.** Campbell operava com caixa praticamente ilimitado, participação acionária e crescimento composto de dois dígitos. Uma escola tem mensalidade regulada pelo mercado local e folha que é a maior linha do custo. Demitir com pacote generoso, remunerar acima do mercado e bancar comunidades compete diretamente com investimento pedagógico.
- 09 Só treine quem é treinável é a regra que a escola não pode seguir.** Campbell escolhia os clientes dele e perguntava, antes de aceitar alguém, se a pessoa era treinável. Uma escola não escolhe a quem educa. Aplicar o princípio ao corpo docente é defensável com limites claros; aplicá-lo a alunos é o oposto da missão. A escola existe exatamente para tornar treinável quem ainda não é.
- 10 O coach que assina a rescisão não é coach, e o livro não enfrenta isso.** A força de Campbell vinha de não ter poder formal nem interesse financeiro. O diretor de escola tem poder formal sobre quem aconselha: ele é, ao mesmo tempo, o coach e quem decide a carreira da pessoa. O livro nunca encara esse problema, porque Campbell nunca o teve. Parte do coaching precisa ser deliberadamente delegada a quem não decide carreira.

PARA FECHAR

Bill Campbell passou a vida recusando entrevistas e recusando dinheiro. A Fortune o chamou de o coach secreto. O livro que o tornou mundialmente conhecido foi escrito três anos depois da morte dele, por três clientes, sem que ele pudesse opinar sobre uma linha. É um elogio fúnebre muito bem escrito, e um elogio fúnebre não é um estudo de caso.

E, ainda assim, eu recomendo o livro, e recomendo com entusiasmo. Porque o conteúdo prático é de primeira linha, porque quase tudo nele custa zero para implementar, e porque a tese central é a única do livro que não precisa da reputação dos autores para se sustentar: ela tem meta-análise do lado dela. O que eu peço é que você leia o método e descarte a aritmética da capa.

Olho para todas as pessoas que trabalharam comigo, ou que eu ajudei de alguma forma, e conto quantas são grandes líderes hoje. É assim que eu meço sucesso.

A RÉGUA DE BILL CAMPBELL, NA PARÁFRASE DOS AUTORES

Se eu tiver de escolher uma coisa para você levar desta semana, não é nenhuma das cinco práticas. É a régua. Porque ela muda o que você vai considerar uma boa semana daqui a dez anos, e porque ela é a única métrica de gestão que eu conheço em que o sucesso, quando chega, pertence inteiramente a outra pessoa.

FONTE E MÉTODO

Obra: Trillion Dollar Coach: The Leadership Playbook of Silicon Valley's Bill Campbell, de Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg e Alan Eagle, com prefácio de Adam Grant. HarperBusiness, Nova York, 16 de abril de 2019, cerca de 220 páginas de texto.

Edição brasileira: O coach de um trilhão de dólares: o manual de liderança do Vale do Silício, Planeta Estratégia, 2019, tradução de Sandra Martha Dolinsky, 208 páginas.

Biografia de Bill Campbell: Columbia Athletics, exposição Roar, Lion, Roar da biblioteca da Columbia University, Columbia College Today de maio de 2005, perfil O coach secreto da Fortune de julho de 2008, comunicado da Intuit de outubro de 2015 e CNN Money de abril de 2016.

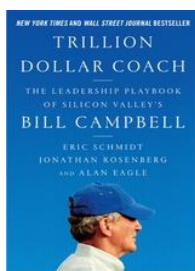
O número do título: texto oficial da HarperCollins reproduzido nas fichas do Google Books e da Apple Books, e entrevista de Eric Schmidt à CNBC em 17 de abril de 2019.

Evidência empírica sobre coaching: Theeboom, Beersma e van Vianen, The Journal of Positive Psychology, 2014; Jones, Woods e Guillaume, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89(2), 249 a 277, 2016; Athanasopoulou e Dopson, The Leadership Quarterly, 29(1), 70 a 88, 2018.

Crítica de método: Jeffrey Pfeffer e Robert I. Sutton, Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense, Harvard Business Review Press, 2006; Phil Rosenzweig, O Efeito Halo, 2007.

Declaração de limite: eu não tive acesso ao texto integral do livro nesta rodada de pesquisa. Nenhuma frase deste documento é apresentada como citação literal do livro. Onde a formulação é dos autores, ela aparece como paráfrase atribuída. A frase sobre o que é um coach, que circula largamente como se fosse de Bill Campbell, é de Tom Landry e está apenas citada no livro.

Os vinte livros da série estão reunidos numa lista na Amazon, preparada para quem acompanha o Projeto Autoridade: <https://amzn.to/4rzXgLf>



Trillion Dollar Coach, 2019



Prof. André Guadalupe

Cofundador e Diretor Executivo do Colégio Planck · Engenheiro Aeronáutico pelo ITA · professor desde 1994
andre@colegioplanck.com.br · [linkedin.com/in/andreguadalupe](https://www.linkedin.com/in/andreguadalupe) · [instagram.com/andreguadalupe](https://www.instagram.com/andreguadalupe)

© 2026 André Guadalupe. Reprodução permitida com crédito. Este documento integra a série 20 Livros do Projeto Autoridade.