

# COMO VENCER

No Mundo do Tudo ou Nada

O GUIA DEFINITIVO PARA  
ADAPTAÇÃO E SUCESSO EM  
CARREIRAS BEM-SUCEDIDAS

# NEIL IRWIN



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2022

# Sumário

Introdução: O Vento e a Corrente	1
<b>1</b> – A Ascensão dos Agregadores	11
<b>2</b> – Adequando-se ao Padrão de Pareto	39
<b>3</b> – O Poder do Mindset	63
<b>4</b> – Como o Big Data Pode Melhorar sua Performance	95
<b>5</b> – A Economia da Gestão	125
<b>6</b> – Navegando pelo Mundo do Tudo ou Nada	155
<b>7</b> – Quando o Software Devorou o Mundo	187
<b>8</b> – Devo Ficar ou Devo Ir?	211
<b>9</b> – Afinal, o Que É um Emprego?	237
<b>10</b> – Um Quarto de Milhão de Horas	257
Apêndice	265
Notas	277
Índice	287

Introdução

## O Vento e a Corrente

---

A NOVA ECONOMIA DA GESTÃO DE CARREIRAS

Aos 22 anos, depois de me formar na faculdade, meu primeiro emprego foi no *Washington Post*. Minha função era escrever sobre empresas locais. Mas pode-se dizer que eu simplesmente trabalhava na ponta de uma longa linha de montagem.

Ao concluir um artigo — digamos, 400 palavras sobre uma manchete macante como “A CyberCash Descontará Ativos por US\$20 Milhões” —, ele seria publicado depois de passar por um processo que se repetiria centenas de vezes por dia. Primeiro, meu editor revisaria o rascunho para tentar dar uma melhoria. Em seguida, seria a vez do copidesque, em que outro editor revisaria de acordo com as regras de estilo do jornal; mencionar uma empresa sem revelar seu nome completo ou anotar em qual cidade sua sede está localizada era um pecado mortal. Então, mais alguns editores fariam revisões, antes de encaminhá-lo para o departamento de pré-impressão, cujo papel no processo nunca entendi totalmente. Depois disso, seria impresso e formatado, empacotado, transferido para

## 2 COMO VENCER NO MUNDO DO TUDO OU NADA

caminhões e, finalmente, levado pelos serviços de entrega que os deixariam em centenas de milhares de residências na área metropolitana de Washington.

Em outros tempos, as carreiras eram similarmente lineares. Um escritor, por exemplo, se fizesse um bom trabalho, poderia ser promovido a editor júnior, supervisionando algumas pessoas, e então a editor pleno, supervisionando mais pessoas ainda. Muitos de meus colegas fizeram exatamente o mesmo trabalho durante anos, ou até mesmo décadas. Os mais ambiciosos sabiam exatamente como canalizar essa ambição e desejo de ascensão profissional.

Mesmo que não conseguissem um emprego no *Washington Post* ou onde trabalho atualmente, o *New York Times*, não era algo que os preocupassem, porque dezenas de jornais em outras grandes cidades ofereceriam oportunidades de carreira e salários quase tão bons quanto. A tecnologia dos jornais impressos criou monopólios locais que permitiram que ao menos um grande jornal em cada cidade de qualquer tamanho fosse altamente lucrativo e oferecesse muitos bons empregos. Quando falamos sobre carreiras, simplesmente não havia uma disparidade tão grande entre, digamos, o *Philadelphia Inquirer*, o *The Baltimore Sun*, o *Times* ou o *Post*.

O que eu não sabia na época era que o cenário econômico de nossa indústria estava prestes a mudar, afetando radicalmente pessoas como eu, que tentavam construir uma carreira ali. Hoje, se visitarmos o *Post* ou o *Times*, não veremos aquela imensa linha de montagem única na qual os repórteres alimentam o jornal com artigos, agora vemos equipes de pessoas com uma infinidade de habilidades, criando não apenas jornais, mas uma variedade de produtos — *podcasts* viciantes, aplicativos otimizados para dispositivos móveis e experiências imersivas de realidade virtual, dentre outros.

Como se pode imaginar, isso fez com que a ideia do que era preciso para se ter uma carreira de sucesso na mídia caísse por terra. Quando o fluxo representa a base de um negócio, e o melhor trabalho é realizado por equipes de pessoas com habilidades drasticamente diferentes — podendo incluir engenheiros de software, artistas gráficos, cientistas de dados, editores de vídeo, além de escritores —,

não fica mais tão óbvio o que é preciso ser feito para manter seu emprego, muito menos conquistar algum tipo de ascensão na carreira.

A diferença entre o pequeno grupo de publicações principais e a camada seguinte foi ampliada, tanto em termos de número de empregos oferecidos quanto a pagamentos. Quando falamos em mídia digital, a porção de organizações com os melhores produtos e tecnologias alcança leitores de todo o planeta, enquanto os antigos monopólios impressos locais foram extintos. Consequentemente, se a ideia for manter uma vida de classe média alta como repórter investigativo ou correspondente estrangeiro, lugares como o *Times* ou o *Post* ou o *Wall Street Journal* oferecem oportunidades fantásticas — as seletas organizações com alcance global —, porém, se você estiver em uma organização de segundo escalão, pode ser extremamente difícil.

E não existe mais aquele antigo padrão de que funcionários dos principais meios de comunicação conseguiriam manter seus empregos por décadas fazendo basicamente o mesmo trabalho. Quem mantém seu emprego por um longo tempo consegue fazê-lo ao se ajustar à mudança de estratégias e formas de trabalho; já os que não conseguirem se adequar, provavelmente serão demitidos.

Precisei prestar muita atenção a essas mudanças na minha indústria por razões existenciais. Porém, quanto mais falo com profissionais de outras indústrias, mais me impressiono com o fato de aqueles que buscam uma carreira profissional bem remunerada, em quase todos os setores, enfrentam os mesmos desafios: a reinvenção de modelos de negócios em decorrência da tecnologia digital; o surgimento de uma série de empresas bem-sucedidas “superfamosas”; e a rápida mudança de entendimentos quanto à lealdade e nível de comprometimento mútuo com o relacionamento empregado-empregador.

Nos setores de manufatura, varejo, bancário, jurídico, saúde e educação, e certamente em todos os cantos da indústria de softwares e no resto do universo tecnológico, o significado de fazer um bom trabalho e ter uma carreira de sucesso está mudando mais rápido do que a maioria consegue compreender. Dessa forma, o local de trabalho se tornou algo ligeiramente mais assustador, especial-

mente para pessoas em pontos médios de carreira que, de repente, acham que o que aprenderam com seus pais desde pequenos (chegar cedo, trabalhar duro, aprender seu ofício) não é mais suficiente.

Mas, também, conferiu uma vantagem — considerável — àqueles suficientemente estratégicos para mudar sua abordagem.

### O CÓDIGO DO SOBREVIVENTE

A maioria das pessoas com quem trabalhei quando cheguei ao *Post* se afastou da indústria há muito tempo, muitas foram vítimas de ondas de contratações e demissões que vieram com a derrubada da rentabilidade de nosso setor pela internet.

Já outras tiveram carreiras extremamente bem-sucedidas, além do que um repórter médio poderia imaginar a poucas décadas atrás. Talvez você até tenha ouvido falar de alguns deles. Mike Allen e Jim VandeHei eram correspondentes da Casa Branca quando eu era um jovem escritor de negócios, participavam de coletivas de imprensa e discursos, relatando com esmero o que ouviram. Mas, em 2007, fomos pegos de surpresa quando eles fundaram o *Politico* e o *Axios* pois; ambos foram empreendimentos que lideraram a reinvenção da indústria de mídia para a era digital. Quando comecei, Michael Barbaro era um jovem escritor do caderno de negócios do *Post* e agora é o editor sênior e apresentador de um popular podcast do *New York Times*, chamado *The Daily*. Ele ajudou a criar um novo estilo de narrativa que facilitou um melhor entendimento do mundo para milhões de pessoas. Kara Swisher deixou o departamento alguns anos antes da minha chegada; eventualmente, ela se tornou não apenas a principal jornalista de tecnologia da atualidade, no *Wall Street Journal* e depois como fundadora do *Recode*, mas foi inovadora na construção de um modelo de negócios de mídia que depende de eventos ao vivo. Além desses nomes notáveis, há centenas de pessoas nos bastidores cujas carreiras prosperaram na era digital, atuando em funções que suas versões mais jovens sequer reconheceriam. Os copidesques costumavam fazer comparativamente serviços de correção de erros de digitação e aplicação de regras de estilo; no geral, eram tidos como introvertidos incorrigíveis. Aqueles

que agora têm carreiras de sucesso são, na verdade, estrategistas digitais, buscando formas de “embalar” cada artigo visando maximizar suas chances de encontrar um público. Eles selecionam recursos visuais, preveem qual endereço da web tem maior probabilidade de atrair mecanismos de busca algorítmica, criam uma versão para as redes sociais e colaboram com escritores, artistas gráficos e outros profissionais na criação do título mais interessante possível.

De fato, para quem conseguiu fazer a transição, agora é, de muitas formas, o melhor momento. O trabalho em equipes fluidas, criativas e empreendedoras é muito mais divertido do que fazer parte de uma linha de montagem.

Escrevi este livro porque minha carreira me deu uma visão única das habilidades que permitiram que as pessoas prosperassem na economia atual. Meu objetivo, ou missão, é essencialmente mostrar a você habilidades, hábitos e atitudes comuns àqueles que têm mais chances de desfrutar de carreiras gratificantes e com alto desempenho em quase qualquer indústria relevante nos dias atuais.

---

Se no início dos anos 2000 me pedissem para prever qual dos meus colegas seria o líder desse movimento, eu provavelmente teria indicado aqueles que eram tidos como brilhantes escritores ou editores, com outros cuja ética de trabalho era considerada descomunal. Uma pessoa mais cínica poderia ter apontado aqueles mais conhecidos por sua capacidade de bajular os chefes.

Nenhuma das três respostas estaria exatamente errada. É claro que ser realmente talentoso, bom na política interna do escritório ou trabalhar de verdade ajuda a alcançar uma carreira duradoura! Mas, de longe, o ponto mais significativo entre os vencedores e os perdedores no meu setor era a disposição de abraçar a rápida mudança e a inerente fluidez dos negócios da era digital como uma oportunidade, e não fugir, como se fossem uma ameaça. Os vencedores perceberam que nossa indústria estava mudando debaixo dos nossos narizes e dedicaram algum tempo a pensar em formas de impulsionar essa mudança; os perdedores queriam apenas cumprir a tabela. Quem venceu estudou a mudança

econômica de nossa indústria; já quem perdeu ficou preso à esperança de que as coisas voltariam a ser como antes.

Posso não ter previsto que Mike Allen e Jim VandeHei se tornariam empreendedores de sucesso — mas sabia o quanto Mike se irritava com a forma como as restrições físicas dos jornais impressos o impediam de compartilhar rapidamente com os leitores tudo que aprendeu, e, assim, foi atrás de modos de superá-las. Também nem podia imaginar que Michael Barbaro se tornaria a voz com a qual muitos acordariam pela manhã todos os dias, mas sabia o quanto ele desejava encontrar novos meios de contar todas as histórias, mesmo em uma época em que esse tipo de criatividade era, às vezes, desencorajado. Kara Swisher era uma concorrente que constantemente chegava à frente em nossa corrida pelo furo em matérias de tecnologia; na época, eu nem fazia ideia de que ela já compreendia como transformar essa franquia em um gerador de receita para sua organização.

Nenhum desses profissionais era particularmente experiente quando começaram a mudar suas rotas. Em um tempo distante, apenas os executivos mais graduados de uma empresa precisavam se preocupar com as mudanças de alto nível na economia que este livro explicitará. Na última década, descobrimos que os funcionários de baixo a médio nível também precisam cultivar a habilidade de compreender a economia móvel de sua indústria e do mundo dos negócios de forma mais generalista.

Felizmente, essa capacidade de enxergar o que está por vir — entender como a economia de uma indústria está mudando e se posicionar da melhor forma para capitalizar com isso — não precisa ser algo nato. Pode ser aprendida, *se* você estiver aberto a aprender.

### COMO SE TORNAR INDISPENSÁVEL

Este livro é para qualquer pessoa que pretenda ter uma carreira gratificante em uma profissão de alto nível, seja em empresas tradicionais, gigantes de tecnologia ou startups de ponta, esteja ela no começo, meio ou fim da carreira. Ao



escrevê-lo, recorri ao trabalho de centenas de acadêmicos, consultores e outros que exploraram todo tipo de fontes de dados para entender essas tendências, e muito desse trabalho está refletido nas próximas páginas. De forma ainda mais proveitosa talvez, procurei líderes de várias empresas atrás de respostas para as seguintes perguntas:

1. O que uma pessoa ambiciosa precisa fazer para ter uma carreira de sucesso em sua empresa na era moderna?
2. Posso conversar com algumas das pessoas na empresa que são exemplos desse sucesso?

Minhas pesquisas me levaram a algumas das empresas mais conhecidas do mundo, incluindo Microsoft, Goldman Sachs, General Electric e Walmart. Também visitei empresas menores que ofereceram lições particularmente importantes, em que aprendi sobre as pessoas que fazem os filmes da saga *Planeta dos Macacos*, preparam os cheeseburgers na rede Shake Shack, fabricam carros sem motorista na Volvo e produzem o whisky Jim Beam. Literalmente rodei o mundo para conhecer as pessoas cujas histórias estão apresentadas nestas páginas, que mostram suas respostas.

Há debates acalorados sobre como as pessoas podem se preparar melhor para uma carreira moderna. Dependendo de a quem se pergunta, a resposta pode ser estudar ciência avançada na faculdade, frequentar *boot camps* para se tornar um programador de primeira ou estudar artes liberais, o que lhe oferece uma ampla exposição a todos os tipos de campos. Mas o que era mencionado em todas as conversas era a importância do treinamento na arte da *adaptabilidade*, a habilidade de aprender algo novo e complicado. O que separa os profissionais com carreiras duráveis, em meio a esse cenário econômico fluido, daqueles que não as têm é uma capacidade de adaptação quando ocorre uma mudança na linguagem de codificação prevalente, ou a antiga abordagem de marketing não funciona mais. Mas como conseguir esse superpoder?

Os três primeiros capítulos explicam como se tornar o tipo de profissional mais desejado — e recompensado — pelos empregadores modernos. Entre as coisas que ouvi repetidamente, destaco: é um erro significativo se prender a uma função excessivamente rígida de especialista qualificado, responsável por uma única função. Por um lado, o que é importante hoje pode não ser amanhã, então será preciso adaptabilidade e resiliência que só adquirimos com a exposição a coisas novas. E as ultracomplexas organizações atuais requerem pessoas com habilidades excepcionais, sim, mas que também entendam como as diferentes partes do negócio se encaixam. Elas precisam de profissionais que possam trabalhar em equipe com outros colegas, que podem ter habilidades técnicas muito diferentes entre si, grupos que podem criar produtos muito maiores do que a soma de suas diferenças.

Descobri que a melhor forma de tornar-se uma dessas pessoas é procurando ativamente se expor a diferentes especialidades, ultrapassando os limites departamentais, desde os primeiros dias de sua carreira. Apresentarei indivíduos que fizeram isso de forma eficaz e floresceram como resultado.

Em seguida, os Capítulos 4 e 5 trazem as lições do trabalho de ponta em *big data* e economia de gerenciamento. Na prática, a nova habilidade de processar terabytes de dados sobre como as pessoas realizam seu trabalho que os maiores empregadores possuem — para o benefício da empresa — também oferece um roteiro surpreendente para mudanças orientadas por dados no que diz respeito a ser um funcionário bem-sucedido, se você souber como usá-lo. E, se compreender as evidências mais recentes sobre quais abordagens de gerenciamento são mais eficazes, ampliará seu potencial de encontrar melhores gerentes que possam ajudá-lo a aprender e crescer e, eventualmente, tornar-se um melhor gerente você mesmo.

Já os Capítulos 6 a 9 contextualizam a compreensão das quatro profundas mudanças econômicas que estão moldando o local de trabalho moderno: a ascensão dos efeitos “tudo ou nada”; a crescente importância da informação relativa ao

capital físico; o fim da lealdade entre empregadores e funcionários; e o uso mais difundido do contrato e outras relações trabalhistas não convencionais.

Munido dessa informação, é possível aumentar *drasticamente* suas chances de alcançar uma carreira longa e satisfatória (ou, mais precisamente, uma série de carreiras). Você será empoderado a abraçar e impulsionar a mudança, ao invés de temer e negá-la.

Naturalmente, o objetivo da vida não é simplesmente ter uma carreira plena, mas uma *vida* plena. Felizmente, como veremos neste livro, as mesmas habilidades que produzem uma também geram a outra.

## ZARPANDO

Se você for pilotar um veleiro, há certas coisas que pode controlar, como posicionar as velas e guiar o leme. Há outras que não pode, como os ventos e as correntes. Ainda assim, para chegar ao lugar que deseja, é essencial entender esses ventos e correntes. Bons marinheiros adaptam tudo que está sob seu controle para que reajam de forma inteligente aos ventos e às correntes que não estão.

Em nossas carreiras, podemos controlar os trabalhos para os quais nos candidatamos, o treinamento e a educação que buscamos e as tarefas para as quais nos dispomos. Mas nossos destinos são moldados significativamente por grandes mudanças econômicas e tecnológicas que dão forma a quase todos os setores. Este livro serve como um guia para entender esses ventos e correntes.

Ninguém deve se iludir de que é possível dominá-los, mas pode-se obter a confiança necessária para entendê-los e fazer com que trabalhem a nosso favor. Afinal, para um marinheiro, ventos fortes e mar agitado podem ser assustadores, mas também podem tornar tudo muito mais divertido.

# A Ascensão dos Agregadores

---

## A PELAGEM DO KING KONG E O CUSTO DA COMPLEXIDADE

As forças que moldam o novo mundo profissional — economia da informação, efeitos do “tudo ou nada”, globalização, as novas relações empregatícias não convencionais e muito mais — vão de encontro a uma violência particular no ramo de produção cinematográfica. Enquanto isso, longe do glamour dos tapetes vermelhos de Hollywood, vastos exércitos de pessoas com todos os tipos de complexas habilidades técnicas trabalham. Em essência, a indústria cinematográfica é um microcosmo para muitas das tendências mais amplas do mundo dos negócios. Isso significa que todos podem aprender alguma coisa com as pessoas que desenvolveram uma carreira de sucesso nela, e é por isso que voei mais de 2.400km até Wellington, na Nova Zelândia, para conhecer algumas delas.

As respostas mais convincentes que recebi vieram de um italiano franzino chamado Marco Revelant. Talvez você o conheça como o cara que “embelezou” o King Kong.

Na manhã de quarta-feira em que o conheci, Revelant usava óculos sem armação, um casaco de capuz cinza e tinha uma barba que sugeria que não era feita há uns dois ou três dias. Nosso encontro foi em uma sala de conferências em um prédio baixo na esquina de um lugar onde turistas desciam de ônibus para dar uma olhada em artefatos da trilogia *O Senhor dos Anéis*.

Nascido em Pádua, no nordeste da Itália, Revelant estudou Direito nos anos 1990, mas era louco por videogames e, como hobby, se interessou pelo uso de computadores na criação de imagens 3D. Ele conseguiu um emprego em uma empresa de arquitetura, auxiliando os arquitetos a fazer uma transição de plantas tradicionais para o software de design computadorizado, enquanto, nas horas vagas, aprendia sozinho a criar imagens digitais com computadores para vídeo, usando o software que havia comprado com suas próprias economias. Ao aceitar um emprego em uma empresa em Milão, que produzia gráficos para comerciais de TV, descobriu prontamente como tornar seu hobby em profissão. Não era particularmente glamoroso, mas trabalhar em uma pequena empresa com projetos de baixo orçamento deu a ele uma noção de como todas as diferentes etapas de produção de um comercial envolvendo efeitos 3D eram transformadas em uma coisa só — não apenas as imagens digitais, mas também o roteiro, atores, cenas de *live-action*, áudio. Ele estava, por necessidade, focado não apenas em gerar imagens com seu toque artístico e a potência dos computadores, mas em compreender como funcionava o encaixe dessas diferentes partes móveis. “Se tratava de uma empresa pequena”, disse-me ele, “então fazíamos um pouco de tudo, é preciso ser mil e uma utilidades”.

Quando recebeu uma oferta para aplicar essas habilidades em um filme com um grande orçamento, ficou empolgado, mesmo que isso significasse uma mudança para o outro extremo do planeta. Ele assinou um contrato de nove meses com uma empresa chamada Weta Digital para trabalhar no terceiro filme da saga *O Senhor dos Anéis*; quinze anos depois, ele ainda estava lá, e foi assim que me encontrei sentado diante dele naquela manhã, enquanto vários assistentes corriam de um lado para o outro, oferecendo a qualquer um que encontrassem

uma garrafa de água ou um café expresso. Como ele conseguiu manter-se em uma indústria em que a tecnologia e a economia mudam o tempo todo?

### A ERA DA COMPLEXIDADE E A QUESTÃO DA PELAGEM PERFEITA

Em 1933, a Radio Pictures lançou o primeiro filme do *King Kong*, uma maravilha tecnológica que arrebatou o público com seu impressionante retrato de um macaco gigante invadindo Manhattan antes de despencar do recém-construído Empire State Building. Kong foi “interpretado” por um boneco de *stop motion* com um esqueleto de alumínio sob um casaco de pele de coelho.<sup>1</sup> A equipe do filme era formada por 113 pessoas — desde cinegrafistas e maquiadores até os 21 homens que trabalhavam no setor de efeitos visuais.<sup>2</sup>

Em 1976, o diretor Dino De Laurentiis lançou uma nova versão contemporânea do filme. O recém-construído World Trade Center substituiu o Empire State Building como o local da morte de Kong. E o gorila agora era interpretado, em algumas tomadas, por um técnico de 25 anos de idade vestindo uma fantasia de macaco, já outras tomadas eram feitas por um fantoche-robô de 10m de altura controlado por hidráulica e coberto de crina de cavalo. Mesmo com o aumento das despesas de produção e a sofisticação dos efeitos, essa equipe era do mesmo tamanho daquela que produziu a versão anterior — 113 pessoas.

Em 2005, foi a vez de Peter Jackson produzir a sua versão. Ele escolheu voltar aos anos 1930, retornando a cena climática do filme para o topo do Empire State Building. Seu Kong foi interpretado por um ator britânico chamado Andy Serkis que, ao invés de usar uma fantasia de macaco, usava equipamentos de captura de movimento que cediam sua fisionomia e trejeitos notavelmente expressivos à criatura renderizada digitalmente em parques de servidores localizados em Miramar, um subúrbio de Wellington.

O *King Kong* de Jackson contou com uma equipe de nada menos que 1.659 pessoas, dentre as funções nessa equipe, muitas seriam familiares àqueles que produziram as versões anteriores do filme, como figurinistas e carpinteiros, já

outras seriam algo completamente novo: “*data wrangler*” e “chefe de composição estereoscópica”, por exemplo.

Esse aumento de quinze vezes na quantidade de mão de obra necessária para produzir um filme imersivo e visualmente deslumbrante, cheio de criaturas fantásticas, é mais do que apenas um detalhe qualquer. É evidência de uma mudança fundamental no funcionamento da economia global, com profundas implicações no modo como pessoas ambiciosas devem gerenciar suas carreiras.

Primeiro, quando a versão de *King Kong* de 1933 foi lançada, o mercado de filmes era relativamente pequeno; apenas uma parcela da humanidade, nos EUA e em alguns outros países, tinha acesso a filmes, e somente se fosse ao cinema. Agora, bilhões de pessoas em quase todos os países do mundo podem fazê-lo. O alcance da classe média global — pessoas que conseguem pagar por um luxo ocasional — explodiu e, caso prefiram não ir ao cinema, podem assistir a um filme na televisão em casa ou até mesmo no celular. O potencial de mercado global de telespectadores de filmes é exponencialmente maior.

Segundo, para todas as centenas de filmes produzidos a cada ano, apenas alguns se tornam sucessos. Dos 289 filmes que foram lançados nos cinemas dos EUA em 2017, apenas cinco foram responsáveis por 19% de sua receita global acumulada nas bilheteiras, e os 50 primeiros foram responsáveis por 81%. Os últimos 200 da lista foram responsáveis por 6% do total.<sup>3</sup> Gasta-se muito dinheiro para fazer um filme, mas o custo de sua distribuição é mais módico. Essa economia significa que vale a pena gastar cada centavo — e aproveitar o talento de cada organizador de dados adicional ou líder de composição estereoscópica — necessário para aumentar as chances de um filme se tornar um dos poucos a alcançar domínio global; a recompensa é enorme.<sup>4</sup>

Terceiro, a tecnologia digital tornou possíveis formas de trabalho desconhecidas há até alguns anos. Os criadores do *King Kong* de 1976 precisaram colocar um técnico em uma fantasia de macaco e construir um boneco hidráulico de 10m de altura, pois essa era a única forma que eles puderam conceber a criação de um macaco gigante de aparência verossímil; o poder de computação necessário

para extrair uma cena de três segundos de uma cena renderizada digitalmente em um filme moderno não estaria disponível a qualquer preço em um passado não muito distante. Além disso, tecnologias como e-mail, armazenamento em nuvem e videoconferência facilitam a colaboração das equipes intercontinentais de uma forma inimaginável há até pouco tempo.

Às vezes, este parece ser o melhor momento para ser um empresário independente, um lobo solitário. Afinal, há algo intrinsecamente empolgante na ideia da startup, alguns jovens ambiciosos que começam uma empresa em uma garagem com financiamento dos próprios bolsos na ânsia de se tornar a próxima Apple ou Google — ou, usando a metáfora cinematográfica, um grupo de estudantes de cinema com uma câmera digital nas mãos e a ideia de se tornarem os próximos Steven Spielberg ou Peter Jackson. Mas os dados não mentem. Vivemos um tempo em que empresas maiores, mais bem gerenciadas e mais avançadas tecnologicamente estão ganhando mais mercado do que nunca. Dentro do debate de como a tecnologia digital nivelou a competição — permitindo que os empresários de garagem ou cineastas com uma câmera digital deixem sua marca — de maneiras importantes, podemos ver a outra face da moeda.

E os tipos de filmes que conseguem um alcance global e bilheteria de centenas de milhões de dólares quase sempre dependem de efeitos digitais sofisticados, como os que são produzidos na Weta Digital que, além de trabalhar nos filmes da saga *O Senhor dos Anéis* e na versão de 2005 de *King Kong*, contribuiu para o memorável (e muito bem-sucedido) *Avatar* e a trilogia do *Planeta dos Macacos*, concluída em 2017. Para entender como isso impactou a carreira de Revelant, é importante entender como são criados os efeitos digitais fundamentais para a maioria dos filmes de maior orçamento da era moderna.

Pode ser tentador assistir a uma cena de um filme cheio de efeitos como *Avatar* ou *Planeta dos Macacos: A Guerra* e imaginar que eles são criados da mesma forma que um pintor desenha um quadro. Na verdade, os criadores desses filmes constroem um universo completo na tela, modelado com detalhes tridimensionais intensamente precisos, para emular o mundo real da forma mais fiel



que a tecnologia permitir. Assim, por exemplo, no *King Kong* de 2005, as vistas deslumbrantes de Manhattan da década de 1930 foram criadas não por alguém desenhando retratos da cidade por ângulos necessários, mas construindo um modelo tridimensional inteiro da cidade com cada prédio detalhado individualmente. Primeiro, os artistas da Weta Digital criaram manualmente modelos 3D dos prédios que são mais perceptíveis no horizonte, chamados de “edifícios dos heróis”, a partir de fotografias antigas. Então, desenvolveram um software personalizado chamado CityBot que lhes permitiu preencher o cenário com edifícios menos memoráveis com altura e estilo apropriados em cada quadra da cidade, com o software projetando cada estrutura individual. O resultado permitiu que Peter Jackson fizesse tomadas de qualquer ângulo e garantisse que o plano de fundo parecesse realista. Ao construir a cidade quadra a quadra, eles deram a Jackson uma máquina do tempo virtual.

Uma das grandes ideias dos últimos trinta anos de avanço em efeitos visuais é que a chave para que os espectadores se percam no filme (o pior insulto que você pode fazer a um desses artistas é dizer que uma cena fez com que você perdesse o interesse ou que parecia falsa) é dar o máximo de atenção aos detalhes. Designers empregam física, biologia e anatomia do mundo real à construção do ambiente e personagens. Assim, por exemplo, em *Planeta dos Macacos: A Guerra*, as florestas mostradas foram criadas por meio da simulação de cem anos de evolução em uma floresta desenvolvida virtualmente, com plantas de diferentes tipos crescendo, competindo por luz, morrendo e entrando em decomposição. Essa simulação cria uma floresta com maior verossimilhança do que uma floresta virtual criada por um artista humano que espalha árvores e arbustos por um cenário. Em uma tensa cena de batalha no filme de 2014, *O Hobbit: A Batalha dos Cinco Exércitos*, milhares de soldados simulados são controlados individualmente pela inteligência artificial que controla seus próprios comportamentos e reações ao que acontece ao seu redor. Como espectador, você não percebe exatamente o que qualquer “soldado” está fazendo, mas cria-se um caos de guerra com aparência mais realista do que simplesmente a imagem de milhares de soldados se movendo em sintonia. O universo dos cubículos da Weta Digital está cheio de profissionais