

Reflexões sobre a Palantir

Uma retrospectiva de um período de oito anos.

[NABEEL S. QURESHI](#)

15 DE OUTUBRO DE 2024

A Palantir está em alta agora. A empresa recentemente [entrou para o S&P 500](#). A ação está disparando, e a empresa está se aproximando de uma capitalização de mercado de US\$ 100 bilhões. VCs perseguem fundadores ex-Palantir pedindo para investir.

Para funcionários de longa data e ex-alunos da empresa, isso parece profundamente estranho. Durante a era 2016-2020 especialmente, dizer às pessoas que você trabalhava na Palantir era impopular. A empresa era vista como tecnologia de espionagem, vigilância da NSA, ou pior. Havia [protestos regulares do lado de fora do escritório](#). Mesmo entre pessoas que não tinham problemas morais com isso, a empresa era descartada como uma empresa de consultoria disfarçada de software, ou, na melhor das hipóteses, uma forma sofisticada de arbitragem de talentos.

Saí no ano passado, mas nunca escrevi publicamente sobre o que aprendi lá. Há também muita coisa sobre a empresa que as pessoas não entendem. Então este é meu esforço para explicar um pouco disso, como alguém que trabalhou lá por oito anos.

(Nota: Estou escrevendo isso em minha capacidade pessoal e não tenho mais uma relação formal com a empresa. Tenho posição comprada em \$PLTR.)

1. Por que entrei

Entre no verão de 2015, inicialmente no escritório recém-aberto de Londres, antes de me mudar para o Vale do Silício e, finalmente, Washington DC -- como engenheiro de implantação avançada (forward deployed engineer). Para contextualizar, a empresa tinha cerca de 1500 pessoas na época; tinha escritórios em Palo Alto (sede), NYC, Londres e alguns outros lugares. (Agora tem cerca de 4000 pessoas e está sediada em Denver.)

Por que entrei?

Primeiro, eu queria trabalhar em indústrias 'difíceis' em problemas reais e significativos. Minha área de interesse -- por razões pessoais - era saúde e biotecnologia, onde a empresa tinha uma presença nascente. A empresa estava falando sobre trabalhar em indústrias como saúde, aeroespacial, manufatura, cibersegurança e outras indústrias que eu sentia serem muito importantes, mas nas quais a maioria das pessoas não estava, na época, trabalhando. Na época, as coisas quentes eram redes sociais (Facebook, LinkedIn, Quora, etc.) e outros aplicativos diversos para consumidores (Dropbox, Uber, Airbnb), mas muito poucas empresas

estavam enfrentando o que pareciam ser as partes *reais* e espinhosas da economia. Se você quisesse trabalhar nessas áreas 'mais difíceis' da economia, mas também quisesse uma cultura de trabalho do Vale do Silício, a Palantir era basicamente sua única opção por um tempo.

Meu objetivo era começar uma empresa, mas eu queria (1) primeiro me aprofundar em uma dessas indústrias por um tempo e aprender coisas reais sobre ela; (2) trabalhar para uma empresa americana e conseguir um green card dessa forma. A Palantir oferecia ambos. Isso tornou a escolha fácil.

Segundo, densidade de talentos. Conversei com algumas das primeiras pessoas que começaram a vertical de saúde (Nick Perry, Lekan Wang e Andrew Girvin) e fiquei extremamente impressionado. Depois fiz entrevistas com vários dos primeiros funcionários de operações de negócios e estratégia e fiquei *ainda mais* impressionado. Eram pessoas seriamente intensas e competitivas que queriam vencer, verdadeiros crentes; pessoas estranhas e fascinantes que liam filosofia no tempo livre, faziam dietas estranhas e faziam passeios de bicicleta de 160 km por diversão. Isso, descobri, era uma herança da máfia do PayPal. Yishan Wong, que estava no início do PayPal, escreveu sobre a importância da intensidade:

*"Em geral, à medida que começo a examinar mais startups, descubro que o nível de talento no PayPal não é incomum para uma startup do Vale do Silício, mas o fator diferenciador pode ter sido o nível de intensidade vindo de cima: **tanto Peter Thiel quanto Max Levchin eram pessoas extremamente intensas - hipercompetitivas, trabalhadoras e não dispostas a aceitar a derrota.** Acho que esse tipo de liderança é o que empurra a equipe talentosa "padrão" a ser capaz de fazer grandes coisas e, posteriormente, contribui para produzir uma fonte de realizações posteriores."*

A Palantir era um lugar incomumente intenso e estranho. Lembro-me da primeira vez que conversei com [Stephen Cohen](#), ele tinha o ar-condicionado em seu escritório configurado a 15°C, vários dispositivos de aparência estranha para minimizar o conteúdo de CO2 na sala e tinha uma pilha gigante de gelo em um copo. Durante toda a conversa, ele continuou mastigando pedaços de gelo. (Aparentemente, há benefícios cognitivos nisso.)

Também fiz entrevista com o CEO, Alex Karp, e conversei com outros membros da equipe de liderança. Provavelmente não preciso convencê-lo de que Karp é estranho - basta assistir a uma entrevista com ele. Não posso dizer sobre o que Karp e eu conversamos, mas ele dá uma boa ideia de seu estilo em uma entrevista de 2012:

Gosto de conhecer candidatos sem dados sobre eles: sem currículo, sem discussões preliminares ou descrição do cargo, apenas o candidato e eu em uma sala. Faço uma pergunta bastante aleatória, uma que é ortogonal a qualquer coisa que eles fariam na Palantir. Então observo como eles desagregam a pergunta, se apreciam quantas maneiras diferentes existem de ver a mesma coisa. Gosto de manter as entrevistas curtas, cerca de 10 minutos. Caso contrário, as pessoas entram em suas respostas aprendidas e você não tem uma noção de quem elas realmente são.

Minhas entrevistas muitas vezes não eram sobre trabalho ou software -- em uma das minhas entrevistas, passamos uma hora apenas conversando sobre Wittgenstein. Note que tanto Peter Thiel quanto Alex Karp eram formados em filosofia. As notas de aula de Thiel haviam saído pouco antes (<https://blakemasters.tumblr.com/peter-thiels-cs183-startup>) e elas discutiam Shakespeare, Tolstói, Girard (então desconhecido, agora um clichê) e mais.

A combinação de grandiosidade intelectual e competitividade intensa era perfeita para mim. É difícil encontrar isso hoje, na verdade - muitas pessoas copiaram a cultura de trabalho 'hardcore' e a vibe 'isso é como os Marines', mas poucas têm a atmosfera intelectual, a sensação de estar envolvido em um rico conjunto de *ideias*. Isso é difícil de imitar - seus fundadores e primeiros funcionários têm que ser pensadores intelectuais genuinamente interessantes. As principais empresas que vêm à mente que dominaram essa combinação hoje são [OpenAI](#) e [Anthropic](#). Não é surpresa que sejam ímãs de talentos.[1]

2. Implantação avançada

Quando entrei, a Palantir estava dividida em dois tipos de engenheiros:

1. Engenheiros que trabalham com clientes, às vezes conhecidos como FDEs, engenheiros de implantação avançada (forward deployed engineers).
2. Engenheiros que trabalham na equipe principal do produto (desenvolvimento de produto - PD) e raramente visitam clientes.

Esperava-se que os FDEs fossem "ao local" nos escritórios do cliente e trabalhassem de lá 3-4 dias por semana, o que significava muitas viagens. Isso é, e era, altamente incomum para uma empresa do Vale do Silício.

Há muito a descompactar sobre esse modelo, mas a ideia principal é que você ganha conhecimento intrincado dos processos de negócios em indústrias difíceis (manufatura, saúde, inteligência, aeroespacial, etc.) e depois usa esse conhecimento para projetar *software que realmente resolve o problema*. Os engenheiros de PD então 'produtizam' o que os FDEs constroem e -- mais geralmente -- constroem software que fornece alavancagem para os FDEs fazerem seu trabalho melhor e mais rápido.[2]

É assim que grande parte do produto Foundry tomou forma inicial: os FDEs foram aos locais dos clientes, tiveram que fazer um monte de trabalho duro manualmente, e os engenheiros de PD construíram ferramentas que automatizaram o trabalho duro. Precisa trazer dados do SAP ou AWS? Aqui está o [Magritte](#) (uma ferramenta de ingestão de dados). Precisa visualizar dados? Aqui está o [Contour](#) (uma ferramenta de visualização point-and-click). Precisa criar um aplicativo web rápido? Aqui está o [Workshop](#) (uma UI tipo Retool para fazer aplicativos web). Eventualmente, você tinha um conjunto muito bom de ferramentas agrupadas em torno do tema vago de 'integrar dados e torná-los úteis de alguma forma'.

Na época, foi visto como um passo radical dar aos clientes acesso a essas ferramentas -- elas não estavam em condições para isso --- mas agora isso impulsiona mais de 50% da receita da empresa, e é chamado de [Foundry](#). Visto dessa forma, a Palantir conseguiu uma rara transição de empresa de serviços → empresa de produto: em 2016, descrições dela como uma empresa de serviços do Vale do Silício não estavam totalmente erradas, mas em 2024 estão profundamente erradas, porque a empresa construiu com sucesso uma plataforma de dados empresariais usando as lições daqueles primeiros anos, e isso aparece nas margens brutas - 80% de margens brutas em 2023. Essas são margens de software. Compare com a Accenture: 32%.

Tyler Cowen tem um ditado maravilhoso, '[o contexto é aquilo que é escasso](#)', e você poderia dizer que é a percepção fundamental desse modelo. Ir ao local de seus clientes -- o guru de startups Steve Blank chama isso de "sair do prédio" -- significa que você captura o conhecimento tácito de como eles trabalham, não apenas o modelo achatado de 'lista de requisitos' no qual o software empresarial normalmente se baseia. A empresa acreditava nisso a um grau hilário: era rotina receber uma ligação de alguém e ter que reservar um voo na primeira hora da manhã seguinte para algum lugar *extremamente aleatório*; "pegue um avião primeiro, faça perguntas depois" era o viés cultural. Isso resultou em gastos com viagens fora de controle por muito tempo --- muitos de nós acabamos conseguindo United 1K ou similar --- mas também significou um intenso ciclo de aprendizado de uma década que eventualmente valeu a pena.

Meu primeiro engajamento real com cliente foi com a Airbus, o fabricante de aviões com sede na França, e me mudei para Toulouse por um ano e trabalhei na fábrica ao lado do pessoal de manufatura quatro dias por semana para ajudar a construir a versão do nosso software lá.

Meu primeiro mês em Toulouse, não pude voar para fora da cidade porque os controladores de tráfego aéreo estavam em greve todos os fins de semana. Bem-vindo à França. (Estou brincando - a França é ótima. Além disso, os aviões da Airbus são magníficos. É uma empresa verdadeiramente centrada em engenharia. O CEO é sempre um engenheiro aeronáutico treinado, não algum MBA. Ao contrário de... enfim.)

O CEO nos disse que seu maior problema era escalar a fabricação do A350. Então acabamos construindo software para *enfrentar diretamente esse problema*. Às vezes descrevo como "Asana, mas para construir aviões". Você pegava fontes díspares de dados --- ordens de trabalho, peças faltantes, problemas de qualidade ("não conformidades") --- e os colocava em uma interface agradável, com a capacidade de marcar o trabalho como concluído e ver o que outras equipes estão fazendo, onde estão as peças, qual é o cronograma e assim por diante. Permitir que eles possam pesquisar (incluindo pesquisa difusa/semântica) problemas de qualidade anteriores e ver como foram resolvidos. Essas são todas coisas básicas de software, mas você viu como o software empresarial pode ser ruim - apenas implementar essas UIs de 'melhores práticas' no mundo real é insanamente poderoso. Isso acabou ajudando a impulsionar o aumento da fabricação do A350 e multiplicar com sucesso por 4 o ritmo de fabricação, mantendo os altos padrões de qualidade da Airbus.

Isso tornou o software difícil de descrever de forma concisa - não era apenas um banco de dados ou uma planilha, era uma solução completa para *aquele problema específico*, e que se dane a generalização. Seu trabalho era resolver o problema e não se preocupar com overfitting; o trabalho do PD era pegar o que você construiu e generalizá-lo, com o objetivo de vendê-lo em outro lugar.

A linha de montagem final do A350, em Toulouse. Eu passei a maior parte dos dias aqui. Foi inspirador. Captura de tela de [aqui](#).

Os FDEs tendem a escrever código que faz o trabalho rápido, o que geralmente significa -- educadamente -- dívida técnica e soluções alternativas hacky. Os engenheiros de PD escrevem software que escala de forma limpa, funciona para vários casos de uso e não quebra. Um dos principais 'segredos' da empresa é que gerar valor empresarial profundo e sustentável requer ambos. Os engenheiros BD tendem a ter alta tolerância à dor, as habilidades sociais e políticas necessárias para se incorporar profundamente em uma empresa estrangeira e ganhar a confiança do cliente, e alta velocidade -- você precisa construir algo que entregue um núcleo de valor rápido para que os clientes percebam que você é real. Ajudou o fato de que os clientes tinham expectativas hilariantemente baixas da maioria dos contratados de software, que eram tipicamente implementadores de SAP ou outro software semelhante, e trabalhavam em escalas de tempo de estilo 'cascata' de anos. Então, quando um time desorganizado de jovens de 20 e poucos anos apareceu no local do cliente e construiu software real que as pessoas podiam usar dentro de uma ou duas semanas, as pessoas notaram.

Esse modelo de duas frentes criou um motor poderoso. As equipes de clientes eram frequentemente pequenas (4-5 pessoas) e operavam de forma rápida e autônoma; havia muitas delas, todas aprendendo rápido, e o trabalho da equipe principal do produto era pegar esses aprendizados e construir a plataforma principal.

Quando nos era permitido trabalhar dentro de uma organização, isso tendia a funcionar *muito bem*. Os obstáculos eram principalmente políticos. Toda vez que você vê o governo dar outro [contrato de US\\$ 110 milhões para a Deloitte para construir um site que não funciona](#), ou um [fiasco estilo healthcare.gov](#), ou o SFUSD [gastando US\\$ 40 milhões para implementar um sistema de folha de pagamento](#) que - novamente - não funciona, você está vendo a política vencer a substância. Veja [SpaceX vs. NASA](#) como outro exemplo.

O mundo precisa de mais empresas como a SpaceX e a Palantir, que se diferenciam na *execução* - alcançando o resultado - não em jogar jogos políticos ou construir soluções pontuais estreitas que não atingem o objetivo.

3. Segredos

Outra coisa fundamental que os FDEs faziam era integração de dados, um termo que faz a maioria das pessoas dormir. Isso era (e ainda é) o núcleo do que a empresa faz, e sua importância foi subestimada pela maioria dos observadores por anos. Na verdade, é apenas agora com o advento da IA que as pessoas estão começando a perceber a importância de ter dados limpos, curados e de fácil acesso para a empresa. (Veja: [o 'it' em modelos de IA é o conjunto de dados](#)).

Em termos simples, 'integração de dados' significa (a) obter acesso aos dados empresariais, o que geralmente significa negociar com 'proprietários de dados' em uma organização (b) limpá-los e às vezes transformá-los para que sejam utilizáveis (c) colocá-los em algum lugar onde todos possam acessá-los. Grande parte do software básico e fundamental na principal plataforma de software da Palantir (Foundry) é apenas ferramentas para tornar essa tarefa mais fácil e rápida.

Por que a integração de dados é tão difícil? Os dados geralmente estão em diferentes formatos que não são facilmente analisados por computadores -- PDFs, notebooks, arquivos Excel (meu Deus, tantos arquivos Excel) e assim por diante. Mas muitas vezes o que realmente atrapalha é a política organizacional: uma equipe, ou grupo, controla uma fonte de dados importante, a razão de sua existência é que eles são os guardiões dessa fonte de dados, e eles normalmente justificam sua existência em uma corporação sendo os guardiões dessa fonte de dados (e, muitas vezes, fornecendo análises desses dados).[3] Essa política pode ser um obstáculo formidável a superar, e em alguns casos levou a resultados hilários -- você teria uma empresa comprando um piloto de 8 a 12 semanas, e passaríamos todas as 8 a 12 semanas apenas obtendo acesso aos dados, e a última semana correndo para ter algo para demonstrar.

O outro 'segredo' que a Palantir descobriu cedo é que as disputas de acesso a dados eram parcialmente sobre preocupações genuínas de segurança de dados e podiam ser aliviadas através da construção de controles de segurança na camada de integração de dados da plataforma - em todos os níveis. Isso significava controles de acesso baseados em funções, políticas em nível de linha, [marcações de segurança](#), trilhas de auditoria e uma tonelada de outros recursos de segurança de dados que outras empresas ainda estão alcançando. Por causa desses recursos, implementar a Palantir muitas vezes tornava os dados das empresas *mais* seguros, não menos.[4]

4. Notas sobre cultura

A 'vibe' geral da empresa era mais de um culto messiânico do que de uma empresa de software normal. Mas, importante, parecia que as críticas eram altamente toleradas e bem-vindas -- uma pessoa me mostrou uma cadeia de e-mails onde um engenheiro de software de nível inicial estava tendo uma discussão aberta e contenciosa com um Diretor da empresa com toda a empresa (cerca de mil pessoas) em cópia. Como um graduado em filosofia com mentalidade racionalista, esse ponto em particular era profundamente importante para mim -- eu não estava interessado em me juntar a um culto acrítico. Mas um culto de pessoas céticas que se importavam profundamente e queriam discutir sobre para onde o mundo estava indo e como o software se encaixava nisso -- existencialmente -- isso era interessante para mim.[5]

Não tenho certeza se ainda fazem isso, mas na época, quando você entrava, eles te enviavam uma cópia de [Impro](#), [The Looming Tower](#) (livro sobre o 11 de setembro), [Interviewing Users](#) e [Getting Things Done](#). Também recebi uma versão PDF inicial do que se tornou [Principles](#) de Ray Dalio. Isso definiu o tom. The Looming Tower era óbvio o suficiente -- a empresa foi fundada parcialmente como resposta ao 11 de setembro e ao que Peter sentia serem as inevitáveis violações das liberdades civis que se seguiriam, e o contexto era valioso. Mas por que Impro?

Ser um FDE bem-sucedido exigia uma sensibilidade incomum ao contexto social -- o que você realmente tinha que fazer era fazer parceria com seus colegas corporativos (ou governamentais) no mais alto nível e ganhar sua confiança, o que muitas vezes exigia jogar jogos políticos. Impro é popular entre nerds parcialmente porque decompõe o comportamento social mecanicamente. O vocabulário da empresa estava saturado de Impro-ismos -- 'casting' é um exemplo. Johnstone discute como o mesmo ator pode interpretar 'status alto' ou 'status baixo' apenas mudando partes de seu comportamento físico -- por exemplo, manter a cabeça parada enquanto fala é status alto, enquanto mover muito a cabeça de um lado para o outro é status baixo. Ficar de pé com as mãos à mostra é status alto, curvar-se com as mãos no bolso é status baixo. E assim por diante. Se você não soubesse tudo isso, era improvável que tivesse sucesso em um ambiente de cliente. O que significava que era improvável que você integrasse dados do cliente ou fizesse as pessoas usarem seu software. O que significava fracasso.

Esta é uma razão pela qual ex-FDEs tendem a ser ótimos fundadores. (Geralmente há mais fundadores ex-Palantir do que ex-Goglers em cada lote YC, apesar de haver ~50x mais funcionários do Google.) Bons fundadores têm um instinto para ler salas, dinâmicas de grupo e poder. Isso geralmente não é discutido, mas é crítico: fundar uma empresa de sucesso é sobre participar de negociação após negociação após negociação, e vencer (no geral). Contratação, vendas, captação de recursos são todas negociações em seu núcleo. É difícil ser ótimo em negociar sem ter esses instintos para o comportamento humano. Isso é algo que a Palantir ensina aos FDEs, e é difícil aprender em outras empresas do Vale.

Outra é que os FDEs têm que ser [bons em entender as coisas](#). Sua eficácia se correlaciona diretamente com a rapidez com que você pode aprender a falar a linguagem do cliente e realmente se aprofundar em como o negócio deles funciona. Se você está trabalhando com hospitais, rapidamente aprende a falar sobre *gerenciamento de capacidade* e *fluxo de pacientes* vs. apenas dizer "ajudá-lo a melhorar sua saúde". O mesmo com descoberta de medicamentos, seguro saúde, informática, imunoterapia contra o câncer e assim por diante; todos têm vocabulários especializados, e as pessoas que se saem bem tendem a ser ótimas em aprendê-los rapidamente.

Uma das minhas percepções favoritas do livro '[Talent](#)' de Tyler Cowen é que as pessoas mais talentosas tendem a desenvolver seus próprios vocabulários e memes, e estes servem como pontos de entrada para todo um mundo intelectual construído por essa pessoa. O próprio Tyler é, claro, um ótimo exemplo disso. Qualquer leitor de MR pode nomear instantaneamente mais de 10 Tylerismos - 'modele isso', 'contexto é o que é

escasso', 'resolva para o equilíbrio', 'a grande estagnação' são todos exemplos. Você pode encontrar outros que são ótimos nisso. Thiel é um. Elon é outro ("espécie multiplanetária", "preservando a luz da consciência", etc. são todos memes). [Trump](#), [Yudkowsky](#), [gwerf](#), [SSC](#), [Paul Graham](#), todos eles *regularmente* cunham memes. Acontece que isso é um bom proxy para impacto.

Essa percepção vale para *empresas* também, e a Palantir tinha seu próprio e vasto conjunto de termos, alguns dos quais são obscuros o suficiente para que "o que a Palantir realmente faz?" se tornou um meme online. 'Ontologia' é um antigo, mas depois há 'impl', 'colônia de artistas', 'composição', 'as 36 câmaras', 'pontos', 'metabolizar dor', 'radiação gama' e assim por diante. O ponto não é explicar todos esses termos, cada um dos quais comprime todo um conjunto de percepções ricas; é que quando você está procurando empresas para se juntar, você poderia fazer pior do que procurar uma linguagem ou vocabulário interno rico que o ajude a pensar sobre as coisas de uma maneira mais interessante.

Quando o nome da Palantir surge, a maioria das pessoas pensa em Peter Thiel. Mas muitos desses termos vieram de funcionários iniciais, especialmente Shyam Sankar, que agora é o Presidente da empresa. Ainda assim, Peter é profundamente influente na cultura da empresa, mesmo que ele não estivesse operacionalmente envolvido com a empresa durante o tempo em que estive lá. [Este documento](#), escrito por Joe Lonsdale, era anteriormente um documento interno, mas foi tornado público em algum momento e dá uma ideia do tipo de princípios culturais.

Uma das coisas que (eu acho) veio de Peter foi a ideia de não dar títulos às pessoas. Quando eu estava lá, todos tinham o título de "engenheiro de implantação avançada", mais ou menos, e além disso havia cinco ou seis Diretores e o CEO. Ocasionalmente, alguém inventava um título diferente (um cara que conheço se chamava "Chefe de Situações Especiais", o que achei hilário), mas estes nunca realmente pegaram. É simples rastrear isso de volta às crenças girardianas de Peter: se você criar títulos, as pessoas começam a cobiçá-los, e isso acaba criando política competitiva dentro da empresa que mina a unidade interna. Melhor apenas dar a todos o mesmo título e fazê-los se concentrar no objetivo.

Há muitas boas críticas à postura de 'hierarquia plana' -- [The Tyranny of Structurelessness](#) é uma ótima -- e ela parece ter caído em desuso nas startups modernas, onde você rapidamente obtém CEO, COO, VPs, Engenheiros Fundadores e assim por diante. Mas minha experiência é que funcionou bem na Palantir. Algumas pessoas eram mais influentes que outras, mas a influência geralmente era baseada em alguma conquista impressionante, e o mais importante *ninguém podia dizer a ninguém o que fazer*. Então não importava se alguém era influente ou achava sua ideia idiota, você poderia ignorá-los e ir construir algo se achasse que era a coisa certa a fazer. Além disso, a cultura valorizava essas pessoas: histórias eram contadas sobre algum engenheiro ignorando um Diretor e construindo algo que acabou sendo uma peça crítica de infraestrutura, e isso era apresentado como um exemplo a imitar.

O custo disso era que a empresa muitas vezes parecia não ter estratégia ou direção clara, mais como uma placa de Petri de pessoas inteligentes construindo pequenos

feudos e indo em direções aleatórias. Mas era incrivelmente generativo. É subestimado quantos conceitos e ideias de UI novos saíram daquela empresa. Apenas alguns destes agora têm equivalentes não-Palantir, por exemplo, [Hex](#), [Retool](#), [Airflow](#) todos têm alguns componentes que foram desenvolvidos primeiro na Palantir. A empresa está fazendo o mesmo para IA agora -- as [ferramentas para implantar LLMs em grandes empresas](#) são poderosas.

A coisa de 'sem títulos' também significava que as pessoas entravam e saíam de moda muito rapidamente, dentro da empresa. Como todos tinham o mesmo título, você tinha que avaliar a influência por outros meios, e esses eram coisas como "quem parece muito próximo deste Diretor agora" ou "quem está liderando esta iniciativa de produto que parece importante", não "esta pessoa é o VP de tal e tal". O resultado foi uma espécie de [montanha-russa herói-idiota](#) em escala -- alguém seria muito influente por um tempo, depois desapareceria misteriosamente e não estaria trabalhando em nada visível por meses, e você nunca teria certeza do que aconteceu.

5. Sinais de morcego

Outra coisa que posso rastrear até Peter é a ideia de sinais de morcego para talentos. Tendo começado minha própria empresa agora (em modo furtivo no momento), aprecio isso muito mais: recrutar boas pessoas é difícil, e você precisa de uma fonte diferenciada de talentos. Se você está apenas competindo contra Facebook/Google pelo mesmo conjunto de graduados em CS de Stanford todos os anos, você vai perder. Isso significa que você precisa de um conjunto de talentos que esteja (a) interessado em se juntar a *você* em particular, em vez de outras empresas (b) uma maneira de alcançá-los em escala. A Palantir tinha várias fontes diferenciadas de alfa de recrutamento.

Primeiro, havia todas as pessoas que eram *a favor* do trabalho de defesa/inteligência quando isso não estava na moda, o que selecionava, por exemplo, engenheiros inteligentes do Centro-Oeste ou estados vermelhos mais do que o usual, e também muitos tipos inteligentes ex-exército, ex-CIA/NSA que queriam servir aos EUA, mas também viam o apelo de trabalhar para uma empresa do Vale do Silício. Meu primeiro dia na empresa, eu estava no onboarding interno da minha equipe com outro cara, que parecia um pouco mais velho que eu. Perguntei o que ele havia feito antes da Palantir. Com uma expressão impassível, ele me olhou nos olhos e disse "Trabalhei na agência por 15 anos". Fui então apresentado ao meu primeiro líder, que era um ex-policia SWAT em Ohio (!) e veterano do Exército.

Havia muitas dessas pessoas, muitas *extremamente* talentosas, e elas principalmente [não estavam se juntando ao Google](#). A Palantir era o único 'farol' real para esses tipos, e a empresa era barulhenta sobre apoiar os militares, ser patriótica e assim por diante, quando isso era profundamente fora de moda. Isso configurou um sinal de morcego altamente eficaz e único. (Agora há Anduril e uma infinidade de startups de defesa e manufatura).[6]

Segundo, você tinha que ser estranho para *querer* se juntar à empresa, pelo menos depois que a onda inicial de hype morreu (e especialmente durante os anos Trump, quando a empresa era um pária). Parcialmente isso era a marca agressiva de 'foco na missão' quando isso era incomum, mas também a empresa era barulhenta sobre o fato de que as pessoas trabalhavam longas horas, eram pagas menos que o mercado e tinham que viajar muito. Enquanto isso, estávamos sendo expulsos de feiras de emprego do Vale do Silício por trabalhar com o governo. Tudo isso selecionava um certo tipo de pessoa: alguém que pode pensar por si mesmo e não se deixa influenciar demais por uma notícia ruim.

6. Moralidade

A questão da moralidade é fascinante. A empresa é descaradamente pró-Occidente, uma postura com a qual eu concordo principalmente -- um mundo mais alinhado com o PCC ou com a Rússia me parece ruim, e essa é a escolha que está na mesa.[7] É fácil criticar países livres quando você vive em um, mais difícil quando você experimentou a alternativa (como eu experimentei - passei alguns anos da infância em um país repressivo). Então eu não tinha problema com a empresa ajudando os militares, mesmo quando discordava de algumas das coisas que os militares estavam fazendo.

Mas os militares às vezes não fazem coisas ruins? Claro - eu era contra a guerra do Iraque. Isso chega ao cerne da questão: trabalhar na empresa não era nem 100% moralmente bom --- porque às vezes estaríamos ajudando agências que tinham objetivos com os quais eu discordaria --- nem 100% ruim: o governo faz muitas coisas boas, e ajudá-los a fazê-las de forma mais eficiente fornecendo software que não é uma porcaria é uma coisa nobre. Uma maneira de esclarecer a questão da moralidade é dividir o trabalho da empresa em três categorias -- essas categorias não são perfeitas, mas tenha paciência comigo:

1. **Moralmente neutro.** Trabalho corporativo normal, por exemplo, FedEx, CVS, empresas financeiras, empresas de tecnologia e assim por diante. Algumas pessoas podem ter problemas com isso, mas no geral as pessoas se sentem bem com essas coisas.
2. **Inequivocamente bom.** Por exemplo, resposta antipandemia com o CDC; trabalho antipornografia infantil com o NCMEC; e assim por diante. A maioria das pessoas concordaria que essas são coisas boas para se trabalhar.
3. **Áreas cinzentas.** Com isso quero dizer 'envolvem decisões moralmente espinhosas e difíceis': exemplos incluem seguro saúde, aplicação da imigração, empresas petrolíferas, militares, agências de espionagem, polícia/crime e assim por diante.

Todo engenheiro enfrenta uma escolha: você *pode* trabalhar em coisas como pesquisa do Google ou feed de notícias do Facebook, todas as quais parecem coisas marginalmente boas e basicamente se enquadram na categoria 1. Você também pode trabalhar em coisas da categoria 2 como GiveDirectly ou OpenPhilanthropy ou o que seja.

O caso crítico contra a Palantir parecia ser algo como "você não deveria trabalhar em coisas da categoria 3, porque às vezes isso envolve tomar decisões moralmente ruins". Um exemplo foi a aplicação da imigração durante 2016-2020, aspectos dos quais muitas pessoas se sentiam desconfortáveis.

Mas me parece que ignorar completamente a categoria 3 e simplesmente se desengajar dela também é uma abdicação de responsabilidade. As instituições da categoria 3 *precisam existir*. Os EUA são defendidos por pessoas com armas. A polícia *tem* que fazer cumprir a lei e - em minha experiência - mesmo pessoas que estão moralmente desconfortáveis com alguns aspectos do policiamento são rápidas em chamar a polícia se sua própria casa foi roubada. As empresas petrolíferas têm que fornecer energia. As seguradoras de saúde têm que tomar decisões difíceis o tempo todo. Sim, há aspectos desagradáveis em todas essas coisas. Mas simplesmente nos desengajamos de todas essas instituições inteiramente e deixamos que elas se resolvam sozinhas?

Não acredito que *haja* uma resposta clara sobre se você deve trabalhar com clientes da categoria 3; é uma coisa caso a caso. A resposta da Palantir para isso é algo como "trabalharemos com a maioria das organizações da categoria 3, a menos que sejam claramente ruins, e confiaremos no processo democrático para fazê-las tender em uma boa direção ao longo do tempo". Assim:

- Sobre a questão do ICE, eles se desengajaram do ERO (Operações de Execução e Remoção) durante a era Trump, enquanto continuavam a trabalhar com o HSI (Investigações de Segurança Interna).
- Eles *trabalharam* com a maioria das outras organizações da categoria 3, com o argumento de que estão fazendo principalmente o bem no mundo, mesmo que seja fácil apontar coisas ruins que fizeram também.
 - Não posso falar sobre detalhes específicos aqui, mas o software da Palantir é parcialmente responsável por parar vários ataques terroristas. Acredito que esse fato sozinho vindica essa posição.

Essa é uma posição desconfortável para muitos, precisamente porque você *não* tem garantia de estar fazendo 100% de bem o tempo todo. Você está à mercê da história, de certa forma, e está apostando que (a) mais bem está sendo feito do que mal (b) estar na sala é melhor do que não estar. Isso foi bom o suficiente para mim. Outros preferiram ir para outro lugar.

O perigo dessa posição, é claro, é que ela se torna um argumento totalmente geral para fazer o que a estrutura de poder quer. Você está apenas amplificando processos existentes. É aqui que entra o 'caso a caso': não há resposta geral, você tem que ser específico. De minha parte, passei a maior parte do meu tempo lá trabalhando em coisas de saúde e biotecnologia, e me sinto bem sobre minhas contribuições. Aposto que as pessoas que pararam os ataques terroristas também se sentem bem sobre as delas. Ou as [pessoas que distribuíram medicamentos durante a pandemia](#).

Mesmo que a maré tenha mudado e trabalhar nessas áreas 'espinhosas' agora esteja na moda, essas continuam sendo questões relevantes para tecnólogos. IA é um bom

exemplo -- muitas pessoas estão desconfortáveis com algumas das consequências de implantar IA. Talvez a IA seja usada para hacking; talvez deepfakes tornem o mundo pior de todas essas maneiras; talvez cause perdas de empregos. Mas também há grandes benefícios da IA (Dario Amodei articula alguns desses bem em [um ensaio recente](#)).

Como com a Palantir, trabalhar em IA provavelmente não é 100% moralmente bom, nem é 100% mal. Não se envolver com isso -- ou pedir uma pausa/parada, que é uma fantasia -- é improvável que seja a melhor posição. Mesmo se você não trabalha na OpenAI ou Anthropic, se você é alguém que poderia plausivelmente trabalhar em questões relacionadas à IA, você provavelmente quer fazê-lo de alguma forma. Há casos fáceis: construir avaliações, trabalhar em alinhamento, trabalhar em resiliência social. Mas minha afirmação aqui é que a área cinzenta também vale a pena se envolver: trabalhe na política de IA do governo. Implante IA em áreas como saúde. Claro, será difícil. [Mergulhe](#). [8]

Quando penso nas pessoas mais influentes em IA hoje, elas são quase todas *pessoas na sala* - seja em um laboratório de IA, no governo ou em um think tank influente. Prefiro ser uma dessas do que um dos pontificadores. Claro, envolverá decisões difíceis. Mas é melhor estar na sala quando as coisas acontecem, [mesmo que você depois tenha que sair e soar o alarme](#).

7. O que vem a seguir?

Continuo otimista sobre a empresa? Sim.

Os grandes ganhos de produtividade deste ciclo de IA virão quando a IA começar a fornecer alavancagem para as grandes empresas e negócios desta era - em indústrias como manufatura, defesa, logística, saúde e mais. A Palantir passou uma década trabalhando com essas empresas. Os agentes de IA eventualmente conduzirão muitos fluxos de trabalho centrais de negócios, e esses agentes dependerão de acesso de leitura/gravação a dados críticos de negócios. Passar uma década integrando dados empresariais é a base crítica para implantar IA na empresa. A oportunidade é massiva.

Quanto a mim, estou executando meu plano mestre há muito aguardado e começando uma empresa em seguida. Sim, haverá um componente governamental. A equipe é ótima, e sim, estamos contratando. Até falamos sobre Wittgenstein às vezes.

Obrigado a Rohit Krishnan, Tyler Cowen, Samir Unni, Sebastian Caliri, Mark Bissell e Vipul Shekhawat por seus comentários sobre este post.

Notas de rodapé:

[1] Tanto a OpenAI quanto a Palantir exigiram apoio de pessoas ricas com crença profunda e disposição para financiá-las por anos sem avanços aparentes ou óbvios

(Elon/YC Research e Peter Thiel, respectivamente). A Palantir lutou por anos, mal conseguindo tração real no espaço governamental e fazendo o oposto da coisa 'lean startup'; a OpenAI passou vários anos sendo superada (pelo menos, em termos de hype) pela DeepMind antes que os modelos de linguagem surgissem. Como Sam Altman [apontou](#):

"A OpenAI foi contra todos os conselhos da YC", disse Altman ao cofundador da Stripe e colega bilionário John Collison

*Ele enumerou as maneiras: "**Levamos quatro anos e meio para lançar um produto. Seremos a startup mais intensiva em capital na história do Vale do Silício. Estávamos construindo uma tecnologia sem nenhuma ideia de quem seriam nossos clientes ou para que eles a usariam.**"*

No sábado, Altman [twittou](#): "o chatgpt não tem recursos sociais ou compartilhamento integrado, você tem que se inscrever antes de poder usá-lo, sem loop viral inerente, etc. questionando seriamente os anos de conselhos que dei a startups."

Há algo nessa correlação: ao fazer a empresa ser sobre algo diferente de ganhar dinheiro (liberdades civis; deus da IA), você atrai verdadeiros crentes desde o início, que por sua vez criam a cultura intelectual altamente generativa que persiste quando você eventualmente encontra o sucesso.

É difícil replicar, no entanto - você precisa de um bilionário visionário e um setor negligenciado da economia. IA/ML não estava quente em 2015; govtech não estava quente em 2003.

[2] O [ensaio](#) de Ted Mabrey sobre o modelo FDE aqui é bom.

[3] Sarah Constantin -- também ex-Palantiriana - entra em maiores detalhes sobre este ponto em seu [ótimo ensaio](#).

[4] Uma nota lateral: a empresa era frequentemente descrita como uma 'empresa de dados' na imprensa, ou pior, uma empresa de '[mineração de dados](#)' ou similar. Pelo que posso dizer, isso foi um simples mal-entendido por parte da imprensa. A Palantir faz integração de dados para empresas, mas os dados são de propriedade das empresas -- não da Palantir. "Minerar" dados geralmente significa usar os dados de outra pessoa para seus próprios lucros, ou vendê-los. A Palantir não faz isso - os dados do cliente permanecem com o cliente.

[5] Como Byrne Hobart observa em sua [peça profundamente perspicaz sobre a empresa](#), "*Culto*" é apenas um eufemismo para "*capacidade de pagar salários abaixo do mercado e obter retenção de trabalhadores acima da média.*" Isso também é justo - a empresa pagava salários abaixo do mercado, e era comum ficar por 5+ anos. Dito isso, a maioria dos funcionários iniciais se saiu muito bem, graças ao desempenho das ações. Mas não era óbvio que *nos sairíamos* bem; a maioria de nós havia mentalmente descartado o valor de nossa participação acionária, especialmente durante os anos mais difíceis. Lembro vividamente que havia um daqueles panfletos 'explicando o valor

de sua participação' que mostrava o valor da participação se a empresa fosse avaliada em US\$ 100 bilhões, e um grupo de nós rindo sobre a arrogância disso. A empresa está, no momento da escrita, em US\$ 97,4 bilhões.

[6] A propósito, a empresa não era algum refúgio anti-woke de direita edgelord, mesmo naquela época. Sim, havia pessoas em todos os extremos do espectro ideológico, mas de modo geral lembro que a grande maioria dos meus colegas eram centristas normais.

[7] A maioria dos tipos ativistas está, na minha opinião, iludida sobre o grau em que realmente precisamos de um exército forte. Pergunto-me quantos deles revisaram suas opiniões após a invasão da Ucrânia pela Rússia - (e de fato, [a Palantir desempenhou um papel crítico na resposta da Ucrânia](#)).

[8] [Paul Christiano](#) é um bom exemplo disso no lado da segurança da IA - ele entrou no governo e agora lidera o centro de segurança de IA dos EUA.