

Sistemas Adaptativos Complexos: Um Estudo de Caso sobre a Valve Corporation

Felipe E. Ferreira

Federal University of Rio de Janeiro, Dept. of Ind. Eng., Brazil Rio de Janeiro Co., Brazil

Abstract

O artigo tem como objetivo inferir se a Valve Corporation se vê como um Sistema Adaptativo Complexo. Inferir, uma vez que não foi possível fazer visita de campo. Com isso foram usados documentos oficiais da Valve e suas referências a fim de mapear características da Valve. Uma vez tendo levantado essas características e relacionando-as com a bibliografia pesquisada (teoria da complexidade relacionada com teoria organizacional). O documento da Valve utilizado foi o seu “Handbook for new Employees” através dele foram retiradas características que permitissem concluir se possui características de uma organização orgânica. Através deste material, das publicações em conferências e a descrição do seu método Cabal foram retirados imagens de organizações. Feito isso foi definido o conceito de SAC (Sistema Adaptativo Complexo) e o que permitiu classificar um sistema como tal. Ao relacionar este conceito com as características levantadas dos documentos da Valve Corporation foi possível inferir que a mesma se vê como um Sistema Adaptativo Complexo.

Keywords: Teoria da Complexidade, Sistemas Adaptativos Complexos, Valve Corporation, Indústria de Games

Authors' contact:
felipe.exp@gmail.com

1. Introduction

A motivação quanto ao tema vem do fato da Valve se posicionar de maneira diferente no mercado de games. Enquanto a maioria das empresas são de capital aberto a Valve é de capital fechado. Enquanto muitas empresas de games não detêm a propriedade intelectual produzida por eles (em sua maioria fica com a publisher), a Valve é proprietária daquilo que produz. Isso gerou uma curiosidade quanto à empresa e uma busca por documentos deles.

Além disso a Valve (todo documento sobre a Valve utilizado neste artigo é de domínio público e está referenciado) em seu Handbook for New Employees afirma que em sua cultura não há a figura de chefe “Gabe Newell—Of all the people at this company who aren't your boss, Gabe is the MOST not your boss, if you get what we're saying.” (Valve Handbook). A

Valve possui também um processo de criação de jogos denominado “The Cabal”. Utilizando esse dois aspectos o artigo visa tentar inferir se a Valve se vê como uma organização social complexo adaptativo.

2. Metodologia de Pesquisa

Foram feitas pesquisas na base CAPES com os seguintes termos “Teoria da Complexidade”, Sistemas Complexos Adaptativos ordenados por relevância.

Além disso foram levantados textos no site edgarmorin.org.br a fim de compreender o pensamento complexo. Foram levantados a partir desse algumas obras do filósofo.

Os documentos levantados sobre a foram feitas com mais cuidado uma vez que não seria obter informações diretas. Então a forma encontrada para corroborar os documentos como informações oficiais foi da seguinte forma.

Acessando o site e baixando as apresentações da Valve em conferências de entretenimento. Através das referências dessas apresentações foi obtido o Handbook for New Employee. Por fim, através das referências deste manual foi encontrado um artigo sobre o método Cabal.

Outro artigo encontrado foi levantado no site valor.com.br sendo este texto uma tradução de um artigo publicado no site do The Wall Street Journal.

3. A Valve como Organização

Uma vez tendo situado o mercado na qual a Valve se encontra a necessidade de grupos multidisciplinares no seu staff assim como a necessidade de responder de maneira rápida às demandas de seus consumidores que chegam a alta velocidade uma vez que a ferramenta de comunicação com seus clientes é a steam e o canal a internet.

É preciso definir alguns conceitos pautados na revisão bibliográfica do tema.

Segundo Leite et al. [2012] é possível diferenciar grupo de organização, enquanto este é a união de indivíduos formando um sistema para a realização de atividades especializadas. O grupo é a união de dois indivíduos para a realização de uma atividade.

A fim de definir que tipo de organização a Valve se propõe ser é necessário definir alguns parâmetros para que uma decisão seja tomada. No texto de Strauss & Burns foi utilizado o termo Ambiental e utiliza a velocidade com a qual está se alterando para ser um dos parâmetros.

Strauss e Burns [1961] definem “Ambiental” como a relação entre a tecnologia usada na produção e o mercado. A partir do fragmento desse texto foi decidido traduzir Environmental como Contexto. A partir dessa tradução a variável “rate of Environmental change” ficou como “velocidade de mudança de contexto”.

A partir desse parâmetro se faz necessário definir organização mecanicista x orgânica. No texto de Strauss & Burns foi utilizada uma lógica booleana na hora de defini-las onde uma seria o oposto da outra.

Com isso se faz necessária definir apenas uma e apontar características únicas da outra.

Strauss e Burns [1961] definem sistemas mecânicas com aqueles em que as restrições às suas funções são rígidas e bem definidas enquanto nas organizações orgânicas as restrições são maleáveis de acordo com a situação.

Idalberto Chiavenato [2008] aponta características das organizações orgânicas como:

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos
- Elevada interdependência entre as redes internas e externas
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas
- Capacidade expandida de processamento da informação
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta

No que diz respeito ao comportamento organizacional no texto de Leite et al. [2012]:

“Sayles e Straus (1969) afirmam que é preciso entender que as organizações humanas são orgânicas e que suas partes são interdependentes”.

A interdependência é evidenciada ao se avaliar parâmetros como comportamento e motivação e que os mesmos são relacionados com identificação grupais. E essa identificação tem que ser avaliada em cada um.

Evidenciando, assim, a relação entre Indivíduo e Grupo.

A fim de definir quanto ao comportamento no ambiente de trabalho no texto de Leite et al. [2012]:

“De acordo com Robbins (2002) [...] Os indivíduos podem revelar três tipos de atitudes no trabalho: [...] satisfação com o trabalho; [...] envolvimento; [...] comprometimento organizacional.”

Atitudes estas que podem ser potencializadas através das ações dos gestores e favorecendo a cristalização da cultura organizacional.

Uma vez tendo definido esses conceitos serão utilizados artigos sobre a Valve em sua maioria obtidos em endereços eletrônicos conceituados ou que tenham sido referenciados pela própria Valve corporation em seu site. Além disso serão utilizados as publicações em conferências que a Valve disponibiliza em seu site. No que diz respeito a como funciona a organização Valve será utilizado o “Handbook for New Employee” e as referências dela.

A proposta lógica desta parte do texto é apontar características da Valve contidas em seu Handbook e relacionar de forma lógica com o texto sobre Organizações Orgânicas.

No texto de Burns & Stalker [1961] são apontadas 12 características que fazem de uma organização uma organização orgânica. Nesse estudo foram colhidas no texto da Valve informações que são correlatas à esses itens. Em anexo segue a tabela de criação própria.

Ao comparar o texto em que se define Organizações Orgânicas com o Handbook da Valve não se pode dizer que a Valve é uma organização orgânica e este nem é o objeto deste artigo. Entretanto, a partir de pode ser concluído que há práticas de gestão da Valve (aferidas pelo handbook e no artigo sobre a Cabal listadas acima) apontando que a organização que a Valve se vê possui características de uma organização orgânica.

4. Teoria da Complexidade

A complexidade tem como objetivo tentar compreender os fenômenos estudados pelos diferentes ramos do conhecimento não apenas através de um conhecimento específico mas sim através de uma percepção obtida ao integrar diferentes formas de se pensar ao estudar um mesmo assunto [Morin 2005].

Antes de começar a definir complexidade e estudar SAC's é preciso entender o que levou a necessidade de se definir complexidade. Em “Os sete saberes necessários à educação do futuro” Morin cita uma frase de Pascal: “Não posso conhecer o todo se não conhecer

particularmente as partes, e não posso conhecer as partes se não conhecer o todo".

Até então no estudo das ciências o conhecimento era dividido e abordado sob diferentes ângulos por cada partição. A fim de se estudar e chegar a proposições formais parâmetros eram ignorados ou simplificados. Do ponto de vista da complexidade essa simplificação faz com o universo observado não seja, de fato, o real. Ao mesmo tempo que observar mesmos fenômenos sem considerar o caráter multidisciplinar intrínseco ao fenômeno afasta ainda mais da realidade [Morin 2005].

Há dois fatores que levam confusão ao pensamento complexo. Um deles está na relação entre complexidade e completude. O outro se evidencia que o pensamento complexo o reducionismo advindo do pensamento simplificador [Oliveira 2011]

No texto "Resenha sobre Introdução ao Pensamento Complexo" [Oliveira 2011] livro escrito por Morin há a seguinte passagem:

"Devemos ter em mente que o pensamento complexo aspira a um saber não fragmentado, não redutor, que reconhece que qualquer conhecimento está inacabado, incompleto, e oferece a possibilidade de ser questionado, interrogado e reformulado. Portanto "as verdades denominadas profundas, mesmo contrárias umas às outras, na verdade são complementares, sem deixarem de ser contrárias" (p.7)."

Nesta passagem é preciso salientar que o pensamento complexo vê o conhecimento como incompleto que poderá a ser aprofundado conforme a ciência for avançando. E na passagem referente a informações contraditórias não está sendo afirmado que há espaço para inconsistência mas sim que no pensamento complexo há a admissão de que o conhecimento é paraconsistente.

A lógica paraconsistente pode ser definida como uma lógica que mesmo que exista uma contradição entre argumentos não necessariamente a afirmativa será falsa. Dessa forma, ela admite e trata essa contradição não como algo que possa gerar um paradoxo mas sim como uma inconsistência e possível de ser tratada. [Krause 2004]

A inserção da contradição e incerteza no pensamento complexo é uma das formas de se evidenciar o quão o pensamento complexo tende a se distanciar do pensamento simplificador. Uma vez permite a adição de novos parâmetros na análise que antes seriam desprezados. [Morin 1998]

A lógica paraconsistente permite dialetizar princípios lógicos a fim de conseguir representar sistemas que a lógica clássica não conseguiria. Exemplo disso está na física sem dialetizar a o princípio da identidade ela não conseguiria se

formalizada, o experimento do gato de Schrödinger é a exemplificação dessa dialetização.

5. Da Teoria da Complexidade à Sistemas Adaptativos Complexos

Ao definir conceitos que culminariam na criação do conceito de SAC's será abordado nesse artigo imagens de uma organização encontradas através da leitura do Handbook e site da Valve. O livro usado como referência foi "Imagens da Organização escrito por Gareth Morgan [2002].

A aplicação conceito da Cibernética para organizações que aprendem pode ser visto no seguinte trecho do livro Imagens da Organização [Morgan 2002]:

"A idéia central que deriva da teoria cibernética original era a de que a capacidade de um sistema de assumir um comportamento auto-regulador depende de processos de troca de informações que envolvem feedback negativo."

O feedback negativo é o conceito central neste ponto uma vez que é através dele que se expressa o comportamento auto-regulador. Comportamento este que se aplica à teoria organizacional ao relacionar a interação do indivíduo com a organização.

Ao ler o Handbook da Valve é apontado que é de responsabilidade do funcionário se preocupar com o longo prazo na escolha de seus projetos. Além disso os métodos de avaliação quanto ao desempenho de um funcionário segue o padrão de feedback negativo o primeiro através de entrevistas com funcionários (peer reviews) e o segundo discriminando aqueles que mais produziram para a Valve (stack ranking). Avaliação esta sendo feita sob 4 critérios:

- Habilidades Técnicas
- Produtividade
- Contribuição para o Grupo
- Contribuição para o Produto

Seu sistema auto-regulador no Handbook e controlador para que estejam no caminho certo é o seu cliente. Uma vez que estes acompanham em tempo real suas ações há uma confiabilidade nesta interação que a Valve corrigirá seu caminho caso a resposta do cliente seja negativa. Portanto, para que sistemas aprendam as mesmas precisam se auto-regular.

Já a auto-organização é referida no mesmo livro como uma das características da visão de organização como cérebros holográficos:

"A metáfora do holograma convida-nos a pensar em sistemas em que as qualidades do todos e desdobram em todas as partes, de modo que o sistema tem a

capacidade de se auto-organizar e se regenerar continuamente.”

Metáfora essa que advém do Princípio Hologramático de Morin que será abordado mais à frente.

Essa imagem é claramente visível quando o seu método Cabal é descrito no artigo “The Cabal: Valve’s Design Process for Creating Half Life” [Birdwell 1999] e “The Cabal: Valve’s Design Process for Creating Half Life 2” [Speyrer e Jacobson 2006]. Onde a fim de suprir sua demanda por um game designer completo decidiram suprir essa demanda com a formação de grupo de projeto com as seguintes características:

- Consistia inicialmente de 3 engenheiros, 1 level designer, 1 escritor e 1 animador
- Encontros 4 dias na semana, 6 horas por dia e durante 5 meses seguidas
- Play test sendo peças fundamentais no feedback do game

Ao final do primeiro a Valve possuía um documento de mais de 200 páginas sobre como o game deveria ser e junto com isso um novo método para lidar com seus projetos. Com o tempo os projetos foram organizados em mini – Cabals e juntos com isso foi aberto a possibilidade de se auto-organizar.

Uma vez que cada funcionário é estimulado a escolher seus projetos e caso não exista um é estimulado a criá-lo. O processo de recrutamento passa a ser interno e caso não possua tal expertise há uma busca no mercado. Evidenciando que cada Cabal ou mini-Cabal será único e apesar de serem diferentes seguem a mesma lógica de formação. Evidenciando o princípio de regeneração da imagem holográfica.

Na resenha do livro de Morin [Oliveira 2011] dá o exemplo do tecelão a fim de evidenciar o que ele chama de etapas da complexidade s:

“Primeira etapa: “temos conhecimentos simples que não ajudam a conhecer as propriedades do conjunto” (p.85), ou seja, “um todo é mais do que a soma das partes que o constitui” (p.85).” Onde “...se aplicarmos certo processo de transformação sobre certa matéria-prima, será produzido certo objeto de consumo.”

“Segunda etapa: “o fato de haver uma tapeçaria faz com que as qualidades deste ou daquele tipo de fio não possam se exprimir plenamente” (p.85), ou seja, “o todo é então menor que a soma das partes” (p.85).” Sendo este “... o efeito que os resultados causam e que normalmente retornam na matéria-prima de forma a configurar novos resultados.”

“Terceira etapa: “isto apresenta dificuldades para o nosso entendimento e nossa estrutura mental” (p.86),

ou seja, “o todo é ao mesmo tempo mais e menos do que a soma das partes” (p.86).” Nesta “...encontra-se a dificuldade em dizer quem é causa e quem é efeito, matéria-prima e resultados são necessários ao processo que os gera.”

Estas três etapas ficam claramente expostas na descrição do Cabal e na conseqüente formação dos diferentes Cabal’s.

Sistemas sob a ótica da teoria do caos e complexidade são vistas da seguinte forma no livro de Morgan [2002]:

“Sistemas complexos e não lineares, como ecologias ou organizações, são caracterizados por múltiplos sistemas de interação que são ao mesmo tempo ordenados e caóticos”.

Esta imagem fica evidenciada na Valve no instante em que os diferentes Cabal’s são formados e estimulados a serem formados de forma espontânea. E assim que o projeto daquele Cabal é finalizado o grupo se separa para que cada um dos membros se reúnam em um novo Cabal. Portanto, apesar de ser imprevisível há uma ordem coerente nestas interações.

No mesmo livro é abordado a auto-organização sob a ótica da complexidade e teoria do caos:

“...Se um sistema tem um grau suficiente de complexidade interna, a aleatoriedade, diversidade e instabilidade tornam-se recursos para a mudança. Uma nova ordem é o resultado natural.”

Esta imagem evidencia toda a dificuldade que a Valve passou para contratar um game designer e a sua solução inovadora em suprir essa demanda por game designer através da elaboração do Cabal.

A definição de sistemas e sua relação com organizações será definida como foi no artigo “Pedagogia e Complexidade: Diálogos Preliminares” [2008]:

“O sistema só se constitui quando existe organização e interação entre os elementos constituintes. A relação entre o todo, a totalidade sistêmica e as suas partes é mediada por interações”

E no mesmo artigo é definido a organização sistêmica:

“A organização sistêmica, ao estabelecer-se mediante as retro-inter-relações das partes com o todo e deste com as partes, constrói um processo de autonomia, à medida que a organização se nutre de matéria, energia e informação do ambiente externo para poder existir, assegurando ao sistema uma relativa autonomia em relação a fatores aleatórios, inesperados ou incertos provenientes dessa relação com o exterior (MORIN, 1993).”

A Valve tem seus projetos organizados de forma que seja criada conforme a proatividade de seus funcionários. Já que eles escolhem dentre uma lista de projetos ou decide tocar um novo projeto. Mas para isso precisa convencer outros da importância desse projeto em fase de criação.

Uma vez que essa proatividade ocorre de forma espontânea e só toma forma a partir de inter-relações com outros membros desse sistema. Há portanto uma ordem (funcionando como diretriz e não regra) na criação dos projetos.

Junto a isso tem-se a interação entre Cabals e mini-Cabals em maioria os mini-cabals são Cabals formados internamente dos Cabals. Além desse fato como um mesmo funcionário pode fazer parte de mais de um projeto há interação entre os Cabals.

Por fim, cada funcionário segue umas diretrizes (auto-organização) na alocação de seus projetos (evento este sendo aleatório e não controlado). A fim de cada projeto seguir adiante são formados espontaneamente Cabal e internamente a esse projeto dependendo da demanda são formados mini-Cabal. E como cada funcionário pode pertencer a mais de um projeto ele pertencerá a mais de um Cabal. Evidenciando assim as inter-relações nos projetos da Valve.

Isso pode ser evidenciado na figura em que mostra como um funcionário da Valve vê como é a estrutura organizacional da mesma.

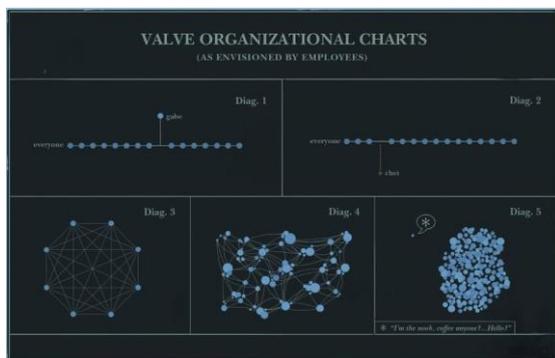


Figura 1: Percepções da estrutura organizacional

É preciso destacar que a Valve se considera uma organização sem chefe (*bossless*) desde sua criação assim como não possui alocação de projetos [Silverman 2012].

No livro é apontado a imagem de uma organização como Cultura. A característica de cultura corporativa é evidenciada quando a Valve sente a necessidade de criar um Handbook para novos empregados a fim de facilitar a adaptação de empregados acostumados com organizações verticais e alocações pré-definidas.

No instante em que no mesmo Handbook ela mostra o quão difícil é encontrar pessoas que se adaptem a esse modelo de organização onde as funções dentro da organização não são fixas e qualquer um pode vir a ser um líder de projeto. Isso é evidenciado na parte de Hiring do Handbook e fica ilustrativo com a imagem do profissional que eles buscam que é a do funcionário com o perfil em T.

6. Trabalhos Relacionados

Os trabalhos de Morin [1998a, 2005b] e o trabalho de Oliveira [2011] foram levantados com o intuito de entender e conseguir explicar conceitos que serão utilizados da teoria da complexidade uma vez que SAC advém desta teoria.

Os trabalhos de Ponchirolli [2007] e Ricardo [2008] foram levantados como forma de entender forma de se aplicar a teoria da complexidade em outras. A de Ponchirolli [2007] foi estudada mais a fundo uma vez que faz uma aplicação à teoria organizacional (foco deste artigo) e como pode afetar a estratégia da empresa.

Uma vez que ao estudar os trabalhos sobre a complexidade se chega a uma informação sobre lidar com contradições. A fim de facilitar o entendimento desta afirmação foi necessário compreender uma corrente da lógica que prevê justamente isso: a lógica paraconsistente. Com isso, foi levantado o artigo de Krause [2004] para buscar uma definição sucinta da mesma.

O livro de Morgan [2002] foi utilizado como um roteiro para definir a Valve como organização uma vez que são apontadas várias imagens de organização este artigo teve como foco evidenciar quais dessas imagens a Valve possui e utilizando as outras referências como embasamento para as inferências.

O artigo de Burns e Strauss [1961] foram utilizados com esse propósito de correlacionar a imagem de organização orgânica à Valve.

Silverman [2012] foi levantado para entender como a Valve tem sido vista por fora além de indicar que essa cultura de não ter chefe não está sendo adotada apenas por uma empresa.

Speyrer e Jacobson [2006] e Birdwell [1999] são documentos onde o primeiro se encontra no site da Valve enquanto o segundo é uma referência de seu Handbook (que será falado mais a frente). Esse dois documentos foram levantados por abordarem o processo de desenvolvimento do jogo na Valve o Cabal.

Por fim, foi utilizado como corpo principal para a elaboração deste artigo o Handbook da Valve [Valve

Press] nele foram retiradas as informações para compara com as informações levantadas na literatura.

7. Conclusão

Uma vez tendo definido os conceitos da teoria da complexidade a forma adotada por este artigo para determinar se a empresa em questão se enxerga como um SAC será de comparar o Handbook da Valve a fim de encontrar características da teoria da complexidade que modelam a cultura organizacional da empresa.

Mas antes é preciso definir o que é um SAC:

“Essas organizações também eram sistemas complexos constituídos por muitos agentes interativos com uma tendência aparente para a auto-organização – pessoas nos mercados, pássaros em bandos, embriões em células, simplicidade na complexidade. E diferentemente das chamadas e nuvens elas eram adaptativas, de modo que as regras de seu comportamento mudavam à medida que elas evoluíam e aprendiam.” [Ponchirolli 2007].

Como neste artigo não houve visita de campo e entrevistas com funcionários da empresa não se pode afirmar que a Valve é um sistema adaptativo complexo. Entretanto, a partir do levantamento de características da Valve presente nos documentos citados podemos ver como a Valve se vê. Ao correlacionar essas características com conceitos da literatura (organizações orgânicas, imagens de uma organização).

Tem-se uma quantidade de características que quando vistas de forma única permitem inferir que a Valve como organização se vê como um Sistema Adaptativo Complexo. Talvez não dessa forma propriamente dita mas as ferramentas de gestão (tanto de projetos / Cabal quanto de pessoas / handbook) são feitas de forma a indicar que ela no dia a dia se vê como um Sistema Complexo Adaptativo.

Em outras palavras esse artigo não determina a organização de forma direta. Mas analisando as suas ferramentas de gestão e constatando que as mesmas potencializam características pertencentes a de um SAC incluindo características que são únicas a um SAC. E utilizando o artigo “A teoria da Complexidade e as Organizações” (Ponchirolli, 2007) para dar suporte à conclusão, é inferido que a Valve é um Sistema Adaptativo Complexo.

Acknowledgements

O autor gostaria de agradecer aos professores Adriano Proença (UFRJ) e Vinícius Cardoso (UFRJ) por ensinar o conteúdo necessário para este estudo e orientar na elaboração deste artigo que começou como trabalho de faculdade.

Gostaria de agradecer, também, a Valve pela Steam Summer sale e sua capacidade de fazer com que eu zere minha conta.

References

- BIRDWELL, K., 1999. *The Cabal: Valve's Design Process for creating Half-Life*, Disponível em: <http://tinyurl.com/ygam86p> [Acessado em 02 junho 2014]
- BURNS, T., STALKER, G. M., 1961. *The Management of Innovation*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- KRAUSE, D., 2004. *A lógica paraconsistente*, Scientific American Brasil, a. 3, n. 3, nov, p. 70 – 77.
- MORIN, E., 1998. *O método*. Ed. Sulinas.
- MORIN, E., 2005. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Ed. Sulina.
- MORGAN, G., 2002. *Imagens da Organização*, Atlas, ed. 2.
- OLIVEIRA, C. P., 2011. *Resenha sobre Introdução ao Pensamento Complexo*, Terceiro Incluído, v. 1, n. 1, jan/jun, p. 106 – 111.
- PONCHIROLLI, O., 2007. *A teoria da complexidade e as organizações*, Diálogo Educ., v. 7, n. 22, set/dez, p. 81 – 100.
- RICARDO, A., 2008. *Pedagogia e Complexidade: diálogos preliminares*, Educar, n. 32, p. 57 – 73.
- SILVERMAN, R. E., 2012. *Who's the boss? There isn't One*, Disponível em: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303379204577474953586383604> [Acessado em 02 junho 2014]
- SPEYRER, D., JACOBSON, B., 2006, *Valve's Design Process for Creating Half-Life 2*, Disponível em: <http://www.valvesoftware.com/company/publications.html> [Acessado em 25 maio 2014]
- VALVE PRESS, 2012. *Valve Handbook for New Employees*, mar, Disponível em: <http://www.valvesoftware.com/jobs/index.html> [Acessado em 02 junho 2014]

Tabela 1: Características da Organização Orgânica x Características da Valve

Artigo Burns & Stalker	Handbook da Valve
1. Natureza colaborativa entre conhecimento tácito e experiência nas tarefas comuns da empresa	Na Valve o funcionário não é alocado num projeto pré-definido (pág. 8) Ele escolhe seu projeto e podendo estar fazendo tarefas fora da sua área de expertise (pág. 9)
2. Caráter real nas tarefas individuais, uma vez que elas são determinadas pelo contexto da empresa	O funcionário foi contratado para procurar pelo trabalho com o melhor retorno para a Valve (pág. 9) A Valve toma suas decisões através da proatividade de seus funcionários e testando suas medidas (pág. 13)
3. Interação entre funcionários como uma forma para alterar e redefinir as tarefas individuais	A Valve sugere que seus funcionários conversem entre si para melhor descobrir qual o seu projeto, e se deve continuar nesse projeto (pág. 10 – 11)
4. Responsabilidade nas ações individuais uma vez que não faz parte da cultura passá-la para terceiros	Como seus funcionários escolhem os projetos, aqueles com metas de curto prazo tendem a ser priorizados. Sendo de responsabilidade deles pensar no longo prazo (pág. 11)
5. Comprometimento com a empresa vai além da definição técnica	Ao definir seus projetos e considerar as opiniões de outros funcionários a Valve sugere que eles pensem como se eles fossem os acionistas (pág. 11)
6. A estrutura de controle, autoridade e comunicação comportando a visão de que o papel do funcionário está de acordo com o da comunidade na sobrevivência e crescimento da firma	A Valve se define como organização estrutura horizontal (pág. 4) e somado o que foi apontado no item 5 corroboram esse ponto.
7. O ponto sete seria preciso visitar a Valve	O ponto sete seria preciso visitar a Valve
8. Comunicação lateral sendo prioridade em relação a comunicação vertical através da organização e conversas entre hierarquias diferentes sendo tratadas com consultas ao invés de comando	As mesas e cadeiras da Valve possuem rodas a fim de que as pessoas se aproximem para trocar informações e se auxiliarem (pág. 6) Ao informar que outros funcionários não possuem autoridade sobre a decisão de qual projeto um funcionário entrará (pág. 11)
9. Contexto de comunicação que consiste em informação e conselho ao invés de instruções e decisões	Os pontos 8 e 1 corroboram esse ponto
10. Comprometimento com as tarefas da empresa e o progresso e expansão de seus materiais sendo mais valorizados que lealdade e obediência	O ponto sete corrobora parte deste ponto. No site referido na (pág. 15) e na parte (2/4) nessa publicação é dito que o processo Cabal gerou um documento de 200 páginas sobre game design
11. Valorização de afiliações e expertise de seus funcionários	A Valve quer funcionários com alta expertise nas suas áreas. i.e. funcionário em T (pág. 46 – 47)