



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE LETRAS
DEPARTAMENTO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS E TRADUÇÃO
CURSO DE LETRAS-TRADUÇÃO-INGLÊS**

**TRADUÇÃO DO *VALVE HANDBOOK FOR NEW EMPLOYEES*
COMO TEXTO DE DIVULGAÇÃO TÉCNICA**

LUCIANO GUERRA ROSA

**Brasília
Dezembro de 2014**

LUCIANO GUERRA ROSA

**TRADUÇÃO DO *VALVE HANDBOOK FOR NEW EMPLOYEES*
COMO TEXTO DE DIVULGAÇÃO TÉCNICA**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção de menção na disciplina Projeto Final de Curso de Letras-Tradução-Inglês, sob orientação da professora Dr.^a Cristiane Roscoe Bessa, do curso de Letras-Tradução da Universidade de Brasília.

Brasília
2014

LUCIANO GUERRA ROSA

**TRADUÇÃO DO VALVE HANDBOOK FOR NEW EMPLOYEES
COMO TEXTO DE DIVULGAÇÃO TÉCNICA**

Projeto Final de Curso apresentado ao Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Letras-Tradução-Inglês.

Banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Cristiane Roscoe Bessa
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Alessandra Ramos de Oliveira Harden
Examinadora

Prof.^a Dr.^a Flávia Cristina Cruz Lamberti Arraes
Examinadora

Projeto Final aprovado em: ____ / ____ / ____

À minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Izaura e Jovelmira, minha mãe e minha avó, Cirano e Cirano Jr., meu pai e meu irmão, por terem apoiado incondicionalmente a minha decisão, nesta altura da vida, de retomar a aspiração deixada de lado há mais de dez anos.

Aos que acreditaram no meu retorno à universidade, testemunhas dos percalços desta etapa concluída em três anos: Paloma Morato; Kamilla Baptista, Solon Dantas e Edésia Araújo; os “príncipes” Moisés Resende, Francisco Bronze e Frederico Araújo; Fabiana Resende e Carolina Itabaiana; Toshiyuki Inagaki; Raiana Carolina e Janderson Cardoso; Cristiano Yung, Mayra Alecrim e José Trindade; Henrique Dumay; Paola Rodrigues e Ana Carolina Lopes; Marcelo Holanda, Juliana Cardoso, Elizangela Fidélis e Márcio Ribeiro; Thiago Gomes.

Aos colegas de curso que, em meio a tormentas enfrentadas por todos os estudantes de Letras da UnB, não pularam da nossa nau de velas remendadas: Alana Kuntz; Iana Borges e Thaís Manzi; Nathalia Gontijo, Jade Jagger, Tábatha Lorrani, Tauãnara Monteiro, Raquel Gouveia, Karen Rosa e Moisés Junio; Samara Kirmse; Sabrina Damaceno e Juliana Rolim; Marina Cases e Lenise Fernandes; Ariadne Fernandes, Larissa Magalhães e Stéfane Santos; Lidiane Lustosa; Caroline Melo; Ariel Munhoz.

À minha orientadora, Cristiane Roscoe Bessa, pela compreensão das muitas adversidades deste último semestre, que acabaram comprometendo o nosso ritmo de trabalho. E aos professores Mark David Ridd, Gladys Camargo, Virgílio de Almeida, Harry Schlaudeman, Alice Ferreira, Ana Helena Rossi, Constanze Fröhlich, Amarílis Anchieta, Rachel Lourenço, Mariana de Andrade, Alessandra Harden, Flávia Lamberti e Válmi Hatje-Faggion. Obrigado pela experiência!

*“Fantastic.
You remained resolute and resourceful in an atmosphere of extreme pessimism.”
GlaDOS*

RESUMO

O presente trabalho compreende uma possibilidade de tradução para português do *Handbook for New Employees* da companhia de softwares Valve. O manual está voltado para instrução de como o novo funcionário pode integrar-se a uma estrutura de trabalho heterodoxa. Por outro lado, a proposta de tradução tem como público-alvo aqueles que querem conhecer a estrutura da companhia, lidando com pouca terminologia. Comparado a outros manuais para funcionários, o *Handbook* apresenta características únicas quanto à linguagem e abordagem dos tópicos. A discussão teórica do trabalho concentra-se na distinção dos textos técnicos, com destaque para a tradução desses em textos de divulgação técnica por meio dos arcabouços teóricos da *Natureza da Tradução* apresentada por Eugene Nida.

Palavras-chave: manual, texto técnico, tradução técnica, divulgação técnica.

ABSTRACT

This paper comprehends a Portuguese translation possibility for Valve Corporation's Handbook for New Employees. The handbook at issue is about instructing new employees on how they can integrate themselves into an unconventional workplace. On the other hand, the proposed translation is intended to those who want to learn about the company structure, dealing less with terminology. Compared to other employee handbooks, Valve's presents unique characteristics regarding language and approach to topics. The theoretical discussion of this paper concentrates on the distinctiveness of technical texts, with emphasis on translating them into technical disclosure texts by means of Eugene Nida's The Nature of Translating.

Keywords: handbook, technical text, technical translation, technical disclosure.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CARACTERIZAÇÃO.....	4
2.1 O <i>Handbook</i>	4
2.2 A planície da Valve.....	5
2.3 Repercussão.....	6
3. ANÁLISE E COTEJO DO OBJETO.....	8
4. REVISÃO DE LITERATURA.....	14
4.1 Dos textos técnicos.....	14
4.2 Da tradução técnica.....	16
5. RELATÓRIO TEÓRICO-PRÁTICO.....	18
5.1 Por que usar Nida?.....	18
5.2 A natureza da tradução na prática.....	19
5.3 Ajustes lexicais específicos.....	24
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
7. BIBLIOGRAFIA.....	33
8. REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES.....	35

ANEXOS

I: Texto original/traduzido.....	37
II: Glossário.....	71

INTRODUÇÃO

A razão para a escolha do objeto deste trabalho envolve o meu interesse pela área de tradução técnica e pela autoria e conteúdo do texto fonte. Trata-se de um manual para funcionários recém-chegados na Valve Corporation, companhia de *softwares* estadunidense.

O *Handbook for New Employees* é metade instrução, metade manifesto para o tipo de gestão praticado na Valve Corporation: uma planície democrática orientada pela ação individual na coletividade. Não há disposições quanto à apresentação pessoal, pontualidade, etiqueta sócio comportamental, relacionamento com superiores, plano de metas, benefícios hierárquicos, distinção de cargos ou qualquer outra característica comum em manuais do funcionário. Até mesmo a linguagem foge aos ditames da categoria técnica: ora formal, ora informal, contudo sempre objetiva.

É importante caracterizar quem são esses “funcionários recém-chegados”. Apesar de o *Handbook* não esclarecer para quais cargos em específico ele está orientado, tais funcionários são contratações vinculadas à produção de conteúdo de entretenimento, que no caso da Valve está concentrada em *softwares*: jogos eletrônicos, a plataforma *online* Steam, ferramentas de trabalho e outros. O *Handbook* não faz menção a qualquer outra posição se não a de desenvolvedor, independente da profissão: engenheiros, *designers*, artistas, redatores, economistas, psicólogos, todos eles podem estar envolvidos no desenvolvimento de um *software*.

O objetivo da minha tradução, ou seja, o público-alvo é aquele interessado em conhecer uma estrutura de trabalho heterodoxa: como a Valve funciona? O foco aqui está na mensagem e não na fidelidade dos termos técnicos traduzidos ou na forma do texto original. Seria “desnecessário” traduzir o *Handbook* somente para funcionários recém-contratados falantes de língua portuguesa, uma vez que é necessário ter domínio da língua inglesa para trabalhar em uma companhia situada em Washington, EUA.

O objetivo da discussão teórica é fazer um breve levantamento da elaboração dos textos técnicos, da distinção entre estes e os textos de divulgação técnica, da tradução técnica e de parte da teoria de Eugene Nida, que compreende a língua como código comunicativo e propõe a *equivalência dinâmica* como método de tradução, aqui aplicado na “rígida” categoria em questão. Diz-se “rígido” porque, a exemplo do resultado de uma recente pesquisa realizada por pós-graduandos da Universidade Federal de Santa Catarina,

a tradução técnica [ainda] é marginalizada por inúmeros fatores que se acredita serem “inerentes” a essa modalidade, a saber: i) tem menor valor estilístico se comparada à tradução literária; ii) sua aridez não permite a interação de concepções que revolucionam aspectos e pressupostos da área; iii) não apresenta variações lexicais devido à especificidade de cunho terminológico, ou seja, tendo-se conhecimento da área técnica que se está traduzindo, o processo tradutório não apresenta obstáculos, e iv) tem como ponto central de discussão a questão da equivalência textual, no sentido um-para-um, em relação ao conteúdo temático. (AIO; ALMEIDA; POLCHLOPEK, 2010, p. 3)

A realidade, no entanto, não é bem esta. Textos técnicos apresentam desafios de tradução tão iguais quanto aos encontrados nos textos literários, a começar pelas possibilidades de abordagem: “Todo texto sempre possibilita um número ilimitado de leituras, logo, sempre poderá haver um número ilimitado de traduções” (FURLAN, 1998, p. 90). O trabalho de tradução mostra que os tipos textuais são inconstantes, que “os textos são formas híbridas, que todos [eles] estão sujeitos a um número elevadíssimo de variáveis e que a terminologia, longe de ser algo estático, é dinâmica e reconhece sua dificuldade em controlar a subjetividade no tratamento de seu objeto, a linguagem” (AZENHA JR., 1996, p. 141).

Opta-se por Nida também por outras razões. Ao longo do curso de tradução, sua teoria é a que mais bem descreve o meu processo tradutório, reflexo do modelo operacional delineado pelo autor. Os conceitos de *correspondência formal* e *equivalência dinâmica* facilitaram a composição de relatórios de tradução de textos técnico-científicos, uma vez que a grande maioria da teoria estudada, voltada para a literatura, na minha experiência, não era compatível com a prática.

A metodologia deste trabalho restringiu-se às seguintes etapas:

- Revisar a literatura sobre tradução com enfoque na modalidade técnica;
- Identificar a relevância/repercussão do *Handbook*;
- Analisar as categorias de linguagem presentes no *Handbook*:
 - O que é técnico, no contexto de *softwares*?
 - O que é técnico, de maneira geral?
 - O que é coloquial, informal, gíria etc.?
 - O que é diferente de outros manuais do funcionário?
- Identificar a tecnicidade a ser “diluída” na tradução como texto de divulgação técnica;
- Traduzir segundo os pressupostos da Natureza da Tradução de Nida;
- Elaborar relatório de tradução.

O trabalho está organizado para situar o leitor em o que é e o que representa o *Valve Handbook for New Employees* para então apresentar uma análise do texto fonte e o relatório teórico-prático da tradução. Eis, portanto, a temática: a tradução de um texto técnico como um texto de divulgação técnica. Cabe ao tradutor ser o mediador dessa transferência?

CARACTERIZAÇÃO

2.1 O Handbook

Desde 2012, a Valve fornece uma cópia física do *Handbook for New Employees* a todos os seus funcionários recém-chegados. Ainda que fruto da iniciativa de funcionários veteranos, o manual não apresenta autoria nominal, apenas a seguinte identificação: “Este manual foi escrito por pessoas que passaram por onde você está agora e que querem fazer dos seus primeiros meses aqui os mais fáceis possíveis” (Anexo I, p. 40, l. 152).

Em seu formato original, o *Handbook* é um livreto encadernado em brochura com *design* minimalista, capa em papel com gramatura maior do que a do miolo e tipografia *ITC New Baskerville*. Impressa pela gráfica interna da Valve, a primeira e única edição divulgada até então possui 56 páginas e está dividida em seis partes. Com tamanho médio de nove páginas, cada parte pode variar de acordo com texto e ilustrações.



Figura 1: o *Handbook* em formato original

2.2 A planície da Valve

Segundo informa o *Handbook*, a Valve promove a liberdade e a independência dos seus funcionários por meio de uma estrutura virtualmente plana; a “planície”. Funcionários, recém-chegados ou veteranos, não são obrigados a participar de projetos em andamento. Em vez disso, são motivados a escolher sozinhos o que querem fazer, diferente do exposto em outros manuais do funcionário (exemplos mais adiante).

Não existe hierarquia ou gerência e ninguém é chefe na Valve. Gabe Newell, fundador e presidente da companhia, é o único com um pouco mais de autoridade, mas mesmo assim “é o primeiro a dizer que suas decisões não podem ser a maneira correta [de operar a companhia]. As decisões e os pedidos dele estão sujeitos a exame minucioso e ceticismo assim como os de qualquer outra pessoa” (Anexo I, p. 47, l. 426).

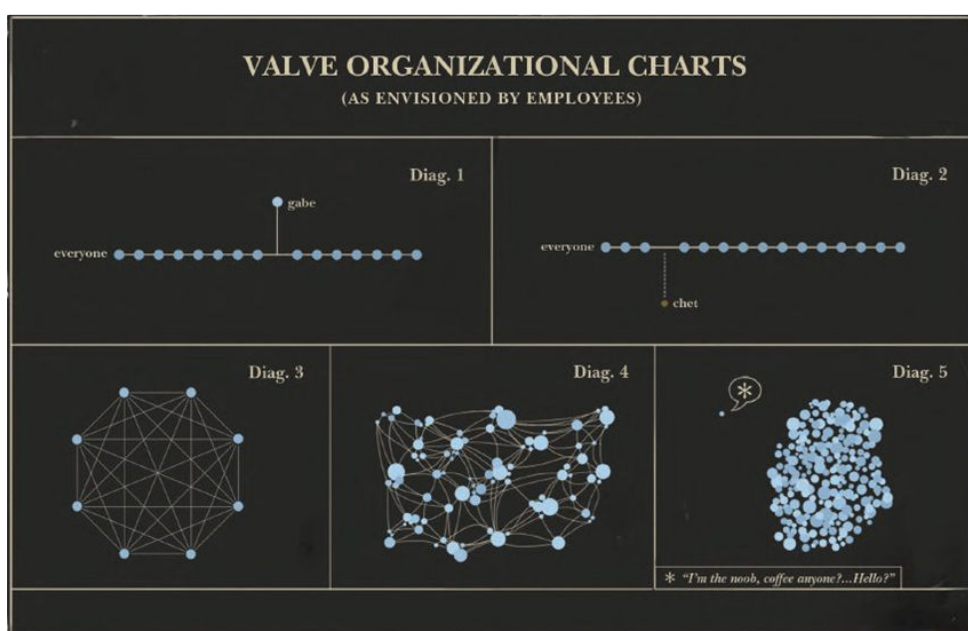


Figura 2: organogramas presentes no *Handbook*

A ideia de “planície” é reforçada sempre que possível e em detrimento de estruturas de trabalho ortodoxas.

Hierarquia é excelente para manter a previsibilidade e a repetitividade. Ela simplifica o planejamento e torna mais fácil o controle sobre grandes grupos de pessoas, do topo à base, o que explica o porquê das organizações militares utilizarem-na ostensivamente.

Mas quando se é uma companhia de entretenimento que passou a última década tentando contratar as pessoas mais inteligentes, inovadoras e talentosas do mundo, mandá-las se sentar a uma mesa e cumprir ordens oblitera 99% do valor delas. (Anexo I, p. 41, l. 192)

Para a Valve, a chave da “planície” está na contratação e é por isso que a companhia não mede esforços em destacar sua importância. É um processo do qual todo funcionário é encorajado a participar: “Contratar bem é a coisa mais importante no universo. Nada mais chega perto. É mais importante do que respirar. Então quando você estiver trabalhando na contratação (...) tudo aquilo que poderia estar sendo feito torna-se estúpido e deve ser ignorado” (Anexo I, p. 62, l. 998).

2.3 Repercussão

Quando o *Handbook* veio a público em 2012, tornou-se notícia não só em sites especializados em jogos eletrônicos ou em negócios como também atraiu a atenção de especialistas e curiosos quanto às características internas da Valve Corporation.

Steve Denning, consultor de recursos humanos colunista da Forbes, em uma série de reportagens sobre ambientes de trabalho do século XX, utiliza o modelo da Valve para exemplificar como pode ser o ambiente do século XXI. Ele destaca (citando do próprio *Handbook*) aspectos como a inexistência de gerentes, a contratação de pessoas certas, a organização plana (a “planície”), o reconhecimento do erro como parte constituinte do sucesso, a ênfase na qualidade de vida e o lado humano da corporação em reconhecer as suas limitações.

(...) para aqueles que querem entender o que está envolvido na criação de um ambiente de trabalho criativo, que incentiva a inovação e permite que as pessoas contribuam com todos os seus talentos, este manual oferece um *insight* interessante sobre a possibilidade.¹

Claire Suddath, repórter da Bloomberg Businessweek, destaca algumas curiosidades expostas no *Handbook*: o fato de a Valve ter a sua própria academia e sala de massoterapia, recomendações contra “hora extra”, férias tropicais

¹ Tradução minha. Texto original: “But for those who want to understand what’s involved in establishing a creative workplace that encourages innovation and allows people to contribute all their talents, this handbook offers an interesting insights on one possibility.”

conjuntas não só dos funcionários como também de seus familiares pagas pela companhia, mesas com rodas para que os funcionários instalem-se onde possam contribuir a projetos ou iniciar outros. Entrevistado por ela, Gabe Newell revela o porquê de não haver cargos de chefia na companhia:

Gerentes são bons em procedimentos institucionalizados, mas na nossa linha de trabalho isso nem sempre é bom. Às vezes, as habilidades de uma geração de produto são irrelevantes em outra. Tecnologia, *design* e fluxo artístico na nossa indústria são tantos que precisamos de alguém que possa reconhecê-los. É muito raro alguém ter um papel de liderança em dois projetos consecutivos.²

Jeff Wofford, desenvolvedor de jogos e palestrante da área, oferece uma análise crítica e detalhada do *Handbook* em seu blog homônimo. Tendo trabalhado em diferentes companhias de *software*, utiliza-se da sua experiência profissional para discorrer (com certo cinismo, como ele próprio revela) sobre a realidade de trabalho exposta no *Handbook*. Reconhece, com cautela, o esforço da Valve em promover um ambiente de trabalho diferenciado.

Ao ler o *Handbook* (...) busquei ver cuidadosamente entre as linhas a realidade por trás do alvoroço. E cheguei a uma conclusão surpreendente, ao menos para mim. No geral, a Valve provavelmente está dizendo a verdade. *No geral*, eu destaco. Não acho que a imagem que ela tem de si seja pura fantasia. Suspeito que existam manchas escuras das quais eles não falam, talvez sequer tenham consciência delas. Mas para a maior parte [do *Handbook*], sim, eu acredito na Valve.³

Das perspectivas de um especialista em recursos humanos, de uma repórter de negócios e de um *insider* da indústria dos jogos, percebe-se a repercussão do *Handbook* que veio à tona simplesmente porque alguém ouviu Gabe Newell mencioná-lo em um *podcast* e pediu uma cópia a título de curiosidade. Hoje, uma versão em digital está disponível na própria página da Valve Software⁴.

² Tradução minha. Texto original: “Managers are good at institutionalizing procedures, but in our line of work that’s not always good. Sometimes the skills in one generation of product are irrelevant to the skills in another generation. Our industry is in such technological, design, and artistic flux that we need somebody who can recognize that. It’s pretty rare for someone to be in a lead role on two consecutive projects.”

³ Tradução minha. Texto original: “As I read through the *Handbook* (...) I searched carefully between the lines for the reality behind the hype. And I came to a surprising conclusion—surprising to me, anyway. On the whole, Valve is probably telling the truth. On the whole, mind you. I don’t think their self-image is pure fantasy. I suspect there are dark spots they are not telling us about—perhaps that they’re not even aware of. But for the most part, yes, I buy Valve’s story. I suspect it really is a pretty awesome place to work.”

⁴ Manual .pdf disponível em <<http://www.valvesoftware.com/jobs/>>.

ANÁLISE E COTEJO DO OBJETO

O *Handbook* apresenta-se em uma tipologia textual híbrida: instrução, descrição e contextualização. Ele instrui e informa objetivamente como o novo funcionário pode integrar-se à “planície” da Valve. Como texto técnico, ele é “destinado à comunicação entre (...) aqueles que já detêm o conhecimento especializado, ou (...) aqueles que detêm um certo nível de conhecimento no assunto veiculado, ou pelo menos na área de especialidade em questão” (DAL CORNO, 2010, p. 183), e está voltado para a divulgação interna na companhia.

Uma vez que os primeiros dias dos novos funcionários são de conhecimento e ambientação, verbos como “*try*”, “*see*” e “*talk*” são apropriados às sugestões que o *Handbook* traz. No entanto, o emprego de verbos imperativos, comum neste gênero textual, restringe-se às caixas de texto e ilustrações: “*move*”, “*talk*”, “*work*”, “*ship*”, “*read*”, “*find*”. A maioria dos verbos encontra-se condicionada a partículas auxiliares como “*you need to...*”, “*you should...*”, “*think of...*”, “*If you...*”, “*you can...*”, “*you are...*”. Verbos no futuro (*will* e *going to*) são usados para reforçar uma mensagem, seja da sua possibilidade ou improbabilidade. Exemplos: “*you are going to change it for the better*”; “*nothing in this handbook will alter that status*”.

Já no início percebe-se a coloquialidade da linguagem em vocábulos como “*shinning*”, “*Thanks*” e “*Let’s*”, que, em tom formal escrito, por exemplo, seriam *prospering*, *Thank you* e *Let us*. Outros casos por todo o texto: “*Look for stuff there like*”, “*take some getting used to*”, “*out of whack*”, “*FYI [For Your Information]*”, “*hundreds-of-people-plus-billions-in-revenue*”, “*on the fly*”, “*Good times!*”.

Primeiro o *Handbook* esclarece o que ele não trata (“*fringe benefits*”, “*how to set up your workstation*”, “*where to find source code*”) para então revelar o seu objetivo: “*This book is about choices you’re going to be making and how to think about them. Mainly, it’s about how not to freak out now that you’re here*”. O tom da mensagem foge do padrão mais formal visto na apresentação de outros manuais, como os exemplos a seguir:



Electronic Arts Global Code of Conduct

Electronic Arts has long had an established set of values that reflect a clear vision for the Company and how we do business. These values – which we call "EA Actions" – provide a roadmap for our growth, govern our relationships with each other, with our partners and our customers, and should be used by our employees to guide their day-to-day decision-making.

The EA Actions:

Be Bold	Go big Take the right risks Back our bets Lead
Think Consumers First	Listen and respond Deliver beyond their expectations Build lifetime customers
Create Quality and Innovation	Deliver products and services that surpass expectations Be relentless about improving quality Take creative risks
Act with Integrity	Do the right thing Trust others and support their decisions Be transparent
Be Accountable	Deliver on commitments Always do what we say Play our positions Deliver and reward results
Learn and Grow	Work hard, play hard Develop yourself and others Measure your improvement Share knowledge generously

The EA Actions form the foundation of our Global Code of Conduct, which we expect each of our employees (including executive officers) and directors to read, understand and abide by. These values are reflected in a number of important Company policies, including those described below.

Equal Employment Opportunity.

Our values embrace the notion of diversity and equal employment opportunity. Because Electronic Arts values equality and meritocracy, we are committed to an employment environment that is free from all aspects of illegal discrimination. We always employ, retain, promote, terminate and otherwise treat all employees and job applicants based on merit, qualifications, competence and talent. We apply this policy without regard to any individual's gender, race, color, religion, national origin, ancestry, pregnancy, age, sexual orientation, gender identity, marital or family status, veteran status, medical condition, disability or political belief.

Harassment.

Harassment has no place at EA. We do not tolerate sexual harassment or harassment based on gender, race, color, religion, national origin, ancestry, pregnancy, age, sexual orientation, gender identity, marital or family status, veteran status, medical condition, disability or political belief, whether it's verbal, physical or visual harassment, or a form of retaliation for any complaint of harassment.

Confidentiality, Security and Protection of EA's Intellectual Property.

Every employee has a duty to respect the confidentiality of EA's and our business partners' information. We also have a duty to protect the confidentiality of the personal information that our customers supply to EA. In addition, you must refrain from using any confidential information belonging to former employers. We are only to access, use and disclose confidential information that is necessary for us to have in the course of performing our duties. We are not to disclose confidential information to other employees or contractors at EA unless it is necessary for those employees or contractors to have such confidential information in the course of their duties.

We also have a duty to protect EA's intellectual property and other business assets. We take our intellectual property, business systems and the security of Company property very seriously. Good security, working practices and procedures for Company

Figura 3: primeira página do *Electronic Arts Global Code of Conduct*, empresa concorrente da Valve no ramo de *softwares*

Vê-se que as informações dispostas no manual da EA traz o funcionário condicionado à coletividade da empresa, expresso pelo constante uso da primeira pessoa do plural (*we*). O *Handbook*, por sua vez, ainda que faça uso desse mesmo recurso para referir-se à Valve, apresenta em sua maioria a segunda pessoa do singular para dirigir-se ao funcionário que o lê.

Employment Policies for McDonald's/Jedele Enterprises (6/2008)

Dependability Standards

1. Schedule is posted at least four days in advance. You are required to know and follow your posted schedule.
2. You are required to be dressed in complete uniform before you clock in, and to clock in at the time posted on your schedule.
3. You are required to notify a member of the management team at least one day in advance if an error has been made on your schedule regarding your permanent availability or request for a day off. If you fail to do this, you will remain responsible for the scheduled shift.
4. An absence will be considered excused if you find a suitable replacement for the shift and have such replacement approved by the scheduled manager on that shift. Your replacement needs to be written on the posted schedule and be initialed by the approving manager.
5. Requests for days off must be made on a request form /calendar at least two weeks in advance.
6. Misrepresentation of circumstances surrounding lateness or an excused absence is grounds for termination.

Dependability Policies

Lateness

- First Offense: Written documentation
Second Offense: Written documentation and warning (If Offense is within 90 days of the first offense).
Third Offense: Further discipline up to and including termination. (If Offense is within 90 days of the first offense.)

Absence

Openers-Try to call the night before

- A. If you are unable to work your assigned shift (will be absent) due to illness or emergency, you are required to notify shift management as soon as possible, minimally at least two (2) hours before the beginning of your shift (or at least thirty (30) minutes before the store opening time).
If you are absent, due to illness, you may be required to bring in a note from your doctor verifying the illness and a doctor's release to return to work.
- B. Habitual tardiness/absenteeism with or without an excuse is grounds for termination.
- C. All absences, excused or not, will be documented.

Unexcused Absence

- First Offense: Written warning.
Second Offense: Within three (3) months of the first offense - probable termination.

No Call/No Show

- First Offense: Written warning.
Second Offense: Within six (6) months of first offense - Probable termination.

Handwashing/Food Safety

We have special food preparation procedures that you must follow to keep food safe. You will learn about these procedures, but if you ever have a question about any of these procedures make sure to ask a manger.

Washing your hands is the most important thing you can do to help ensure that our customers receive safe food. You must wash your hands **Minimally once per hour or:**

- | | |
|---|---|
| ⇒ before entering the kitchen and touching food | ⇒ after handling garbage or cleaning supplies |
| ⇒ after using the restroom | ⇒ after touching your face, hair, or body |
| ⇒ after taking a break | |

Figura 4: primeira página do *Employment Policies for McDonald's/Jedele Enterprises*

Observa-se neste manual um modelo restrito à instrução do indivíduo, com a presença de escalas, gerentes, advertências e penalidades, fazendo uso tanto de *we* como *you* para tratar dos direitos e dos deveres do funcionário. O *Handbook*, por outro lado, não trata dessas questões.



APRESENTAÇÃO

Caro servidor público,

O Governo do Estado, por meio da Secretaria de Planejamento e Gestão apresenta a segunda edição revisada do Manual do Servidor Público Estadual, com o objetivo de orientar e facilitar o entendimento de assuntos relacionados à área de pessoal, quanto aos direitos e deveres, às concessões e obrigações, tendo em vista as constantes alterações da legislação aplicável ao servidor. As informações inseridas no documento, apresenta-se de forma objetiva e em linguagem clara, garantindo às pessoas o conhecimento permanente dessas informações para que não venham a sofrer prejuízo de qualquer natureza.

Portanto, este trabalho trata-se de um instrumento que se mantém aberto às mudanças, para evitar a obsolescência, proporcionando aos servidores uma dinâmica eficiente das atividades e a cooperação intelectual.

A Secretaria do Planejamento e Gestão, por meio de sua Coordenadoria de Gestão de Pessoas, reafirma o compromisso de proporcionar aos servidores a transparência e modernização das rotinas funcionais.

O Governo espera que o manuseio desse Manual possa servir como um importante instrumento de fortalecimento da conduta ética no trato dos assuntos relacionados ao Serviço Público Estadual, em todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo, bem como de uma fonte permanente de consulta para dirimir dúvidas, e também estabelecer um mecanismo facilitador dos procedimentos administrativos.

Governo do Estado do Ceará
Secretaria do Planejamento e Gestão
2010

Figura 5: apresentação do Manual do Servidor da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Neste, está enfatizado o vínculo do servidor público com o órgão (e o funcionalismo público estadual), enquanto que o *Handbook* sublinha a relação do funcionário com outros funcionários (somente em último caso, configura-se relação com a Valve). Ambos os manuais, todavia, informam estar abertos a mudanças.

Os exemplos acima confirmam que há uma certa variação na linguagem de textos de uma mesma tipologia. O *Handbook*, como é mais frequente em inglês, sempre apresenta o sujeito da frase, exceto quando em modo imperativo. Exemplo: “So **you’ve** gone through the interview process, **you’ve** signed the contracts, and **you’re** finally here at Valve”. Ele também faz uso de muitos advérbios, o que dá margem para serem traduzidos como verbos, verbos reflexivos e adjuntos adnominais, a fim de eliminar a repetição constante de palavras com o sufixo “-mente” quando da não possibilidade de omissão. Na tradução, por exemplo, optou-se por “*finally*” → “enfim”; “*actually*” → “de fato”, “de verdade”, “efetivamente”; “*specifically*” → “em específico”; “*vitally*” → “é vital”.

Expressões figurativas, idiomáticas, *phrasal verbs*, gírias e aspectos textuais também contribuem para com o tom informal. Respectivamente, são elas: “*get the word out*”; “*ride shotgun*”; “*crop up*”, “*stick around*”, “*screw up*”, “*staff up*”; “*nuts-and-bolts*”, “*crunch mode*”, “*hire*” (substantivo); ênfase de capitalização maiúscula: “*But what if we ALL screw up?*”; ênfase de sublinhado: “*We do have a founder/ president, but even him isn’t your manager.*”

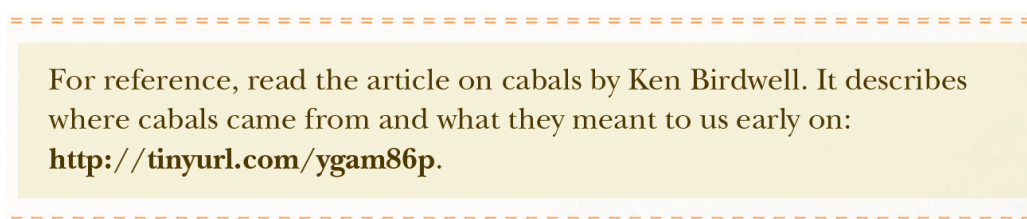
Outra característica de informalidade no *Handbook* está em algumas contrações do verbo *to be* e auxiliares. Exemplos: “*isn’t*”, “*you’re*”, “*it’s*”, “*we’ve*”, “*we’d*”. Os outros manuais (em inglês), por sua vez, não apresentam contrações. E um erro de concordância foi encontrado (e corrigido na tradução): “*This means there are any number*” quando o correto seria “*This means there is any number*” (verbo *is* concordando com o substantivo no singular *number*).

O principal indicio de linguagem técnica está no jargão próprio de uma empresa de *software*: “*source code*”, “*intellectual property*”, “*http://user*”; “*ship*” (verbo), “*bug*”, “*framework*”, “*playtester*”; e os empréstimos vocabulares de outras áreas: “*cabals*” (História); “*rent-seeking behavior*” (Economia); “*peer review*”, “*red tape*” (Administração); “*publisher*” (área editorial). Há também muitas referências a produtos da Valve (Half-Life, Steam, Counter-Strike, Portal, Dota 2) tanto no texto quanto nas ilustrações.

Observa-se que as imagens, os métodos ilustrados e os organogramas funcionam como acessórios à mensagem. São secundários; ilustram um ou outro

tópico (objetivos por si só). Os outros manuais aqui examinados, por outro lado, sequer apresentam tais elementos. De qualquer maneira, é um recurso que, assim como “títulos bem-localizados, lista de itens [e] índices (...), facilita e incentiva a leitura aqui e ali”⁵ (RAMAKER, 2007, p. 10), fato conveniente para manuais do funcionário e outros materiais de consulta rápida.

As caixas de texto, por sua vez, trazem avisos e exemplos para esclarecer ainda mais uma informação ao funcionário, em sua maioria no sentido de orientá-lo sobre alguma peculiaridade da Valve. Mais uma vez, os outros manuais não apresentam esse grau de informação.

A caixa de texto é um retângulo amarelo claro com uma borda tracejada laranja. O texto dentro dela é em uma fonte serifada e cor marrom-avermelhada. O texto diz: "For reference, read the article on cabals by Ken Birdwell. It describes where cabals came from and what they meant to us early on: <http://tinyurl.com/ygam86p>." data-bbox="202 343 848 441"/>

For reference, read the article on cabals by Ken Birdwell. It describes where cabals came from and what they meant to us early on: <http://tinyurl.com/ygam86p>.

Figura 6: exemplo de caixa de texto no *Handbook*

⁵ Tradução minha. Texto original: “*In fact, the well-placed use of headings, bullet points, indexes, and images actually facilitate and encourage the here and there reading.*”

REVISÃO DE LITERATURA

4.1 Dos textos técnicos

Como qualquer tipologia textual, os textos técnicos existem por razões, para pessoas e em formas específicas. Além das variações vistas nos manuais referenciados neste trabalho, a categoria abrange gêneros em contextos diversos: manuais de instrução (característica técnica, uso, montagem, manutenção, advertência), relatórios (parcial, contábil, processual, de gestão, de inquérito, tomada de contas⁶), propostas, artigos científicos, dissertações (teses, monografias) e outros. Até mesmo um *e-mail* com direções para chegar a um local configura um texto de redação técnica.

Ao pesquisar sobre textos técnicos, percebe-se que autores logo destacam o “desprestígio” da tipologia. Mesquita (2004), ao abordar a diversidade de tipologias textuais (também conhecidas como *estruturas textuais e unidades discursivas*), depara-se com um imbróglio de propostas ainda que “todas elas se [preocupem] com a união dos aspectos formais e discursivos para o sucesso de uma tipologia textual” (MESQUITA, 2004, p. 3). Concentrada nos textos técnicos, a autora encontra resistência uma vez que “produções de cunho técnico são estigmatizadas devido, entre outros fatores, à exigência de se conhecer o léxico especializado e, fundamentalmente, por elas estarem associadas ao conceito de trabalho.” (CHAMADOIRA, 1997 *apud* MESQUITA, 2004, p. 5).

Para Ramaker (2007), “é difícil lembrar-se de bons exemplos de redação técnica, especificamente manuais técnicos, quando os maus exemplos são tão óbvios e desagradáveis”⁷ (RAMAKER, 2007, p. 5). Na maioria dos casos, a predominância do modo verbal imperativo imprime um certo autoritarismo, característica que, apesar de adequada à finalidade dos textos instrutivos, torna a leitura enfadonha e previsível. Tomando o gênero *manual do usuário* (instrução

⁶ ODACIR BELTRÃO *apud* GARCIA, 2000, p. 401.

⁷ Tradução minha. Texto original: “It is hard to remember the really good examples of technical writing, specifically technical manuals, which are available when the bad examples are so obvious and obnoxious.”

quanto ao uso de produtos, equipamentos, serviços etc.) como exemplo, textos de referência rápida (e muitas vezes única)

levam mais tempo para serem processados do que imagens [ou até mesmo gráficos] e estão mais propensos a serem ignorados ou pulados, enquanto que imagens podem não ser tão capazes de explicar a mesma ideia ou conceito, em parte devido ao fato de que elas levam menos tempo para serem processadas”⁸ (RAMAKER, 2007, p. 11).

Quanto ao *manual do funcionário*, assim como comparado a qualquer outro manual de natureza técnica, a diferença reside no objeto e autor. Não se trata aqui de operar, por exemplo, um aparelho adquirido pelo consumidor; trata-se, na maioria dos casos⁹, da operação e conservação de aparelho, maquinário ou sistema de uso comum, dos direitos e deveres do(s) funcionário(s), da ética e etiqueta profissional, dos benefícios e das garantias.

Manuais do funcionário são textos que, salvo exceções¹⁰, não apresentam autoria se não institucional, ou seja, aquela representada por uma instituição cuja “definição concreta e objetiva [do autor] nem sempre está claramente disponível. Algumas organizações dispõem de regulamentos específicos sobre a questão, mas dificilmente são disponibilizados para conhecimento geral” (MANCINI, 2013, p. 26). Ainda que “não autorais”, esses (e demais textos técnicos) são necessariamente objetivos quanto ao ponto de vista.

O ponto de vista é tão importante quanto o *objetivo*; dele dependem a forma verbal e a estrutura lógica da descrição: *qual* é o objeto a ser descrito (definição conotativa)? que *parte* dele deve ser ressaltada? de que *ângulo* deve ser encarado? que *pormenores* devem ser examinados de preferência a outros? que *ordem* descritiva deve ser adotada? (lógica? psicológica? cronológica?) a *quem*, a que espécie de leitor se destina? a um leigo ou a um técnico? (GARCIA, 2000, p. 396)

Para o presente trabalho, há de se promover a distinção entre texto técnico e texto de divulgação técnica realizada por Dal Corno (2010). Partindo da dicotomia *discurso da ciência* e *discurso da técnica*, diferenciados por simples perguntas como “O que é isto?”, “Como isso acontece?”, “O que resultará disso?” e

⁸ Tradução minha. Texto original: “Large portions of text take longer to process than images and are more likely to be ignored or skipped over, while images may not be as able to explain the same idea or concept in part due to the fact that they take less time to process.”

⁹ Exemplos levantados de manuais do funcionário, manuais do servidor público, manuais de etiqueta profissional e manuais empresariais disponíveis na Internet sob as entradas “manual do funcionário”, “manual do servidor”, “Employee Agreement” e “Employee handbook”.

¹⁰ Da amostra de manuais utilizada neste trabalho, apenas o Manual do Servidor da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará apresenta autoria.

“Para que serve?”, “Como se usa?” respectivamente, a autora classifica textos técnicos como “destinados a especialistas, ou seja, aqueles que já detêm certo nível de conhecimento no assunto veiculado” (por exemplo, os funcionários da Valve) e os textos de divulgação técnica como aqueles que “têm em vista um público mais amplo [o leitor comum], que lida de forma menos direta com elementos referenciados nos textos” (DAL CORNO, 2010, p. 178).

De certa forma, os dois textos se complementam. Se por um lado “a linguagem científica se baseia em uma educação humanística, (...) [por outro, a segunda categoria apresenta] termos não literais, práticos, coloquiais e às vezes humorados”¹¹ (PINCHUK, 1977 *apud* TAYLOR, 1998, p. 226) inerentes ao ser humano. O público-alvo é o que caracteriza a explicitação ou não da terminologia e os recursos coesivos para este fim. O encadeamento de segmentos, as adições, a referência de termos e outros elementos fazem parte da elaboração dos textos técnicos, dos textos de divulgação técnica e, por extensão, da tradução de ambos.

4.2 Da tradução técnica

No Brasil, a década de 1990 muito contribuiu para o avanço do campo (e oportunidades de emprego) da tradução técnica. Segundo fatores elencados por Aio, Almeida e Polchlopek (2010, p. 29), têm-se a abertura do MERCOSUL, o aumento das importações, as privatizações de empresas, a globalização e a terceirização de publicações técnicas na área industrial. A tradução, no entanto, não se limita pela configuração do cenário nacional.

(...) pode-se concluir que o maior segmento do mercado da tradução é, provavelmente, o das traduções (tradicionalmente consideradas¹²) técnicas, seja para editoras, empresas, ou para o público em geral. É plausível supor, na realidade, que o mercado de traduções extra-editoras seja muito maior do que o das editoras (...). São as traduções juramentadas, as traduções para empresas em geral, para a indústria da localização e a tradução de *websites*, sem falar nas traduções para particulares (...) desde os *abstracts* de dissertações e teses até o manual da câmara fotográfica nova da vizinha ou o cardápio do restaurante da esquina. (BARBOSA, 2004, p. 11)

¹¹ Tradução minha. Texto original: “*The scientific language draws on a humanistic education, while workshop terms are non-literary, practical, colloquial and sometimes humorous.*”

¹² Grifo meu.

“Tradicionalmente consideradas” porque traduzir extravasa os limites da simples transposição de uma língua para outra. A tradução técnica não só se faz em circunstâncias variadas como também enfrenta textos assim caracterizados (a exemplo do objeto deste trabalho). Com o cotejo dos quatro manuais referenciados neste trabalho, no entanto, a experiência mostra que “ao considerarmos as linguagens técnicas como subsistemas da linguagem geral, colocamos em igualdade de importância todos os níveis da hierarquia linguística presentes nos textos técnicos” (AZENHA JR., 1996, p. 141), e não somente a terminologia.

Assim como o autor é responsável pelo seu texto, o tradutor é responsável (em teoria) pela sua tradução, já que esta pode apresentar implicações maiores.

Em se tratando de traduções técnicas, não é pequeno o anedotário sobre os “desastres” provocados por erros: os casos relatados vão desde acontecimentos mais corriqueiros como eletrodomésticos queimados e motores fundidos, passam por acidentes de maiores proporções como pontes que não se sustentam e chegam a óbitos (sic) decorrentes da ingestão em dosagem indevida de medicamentos e até a catástrofes ecológicas provocadas pelo uso incorreto de agrotóxicos. (AZENHA JR., 1996, p. 137-138)

Como proceder, então, quando o tradutor não é um especialista na área? Embora muitos decidam por especializar-se num só ramo de atuação, há de se reconhecer o esforço daqueles que buscam o parecer de profissionais da área em que o texto foi produzido. Deste modo,

ao tradutor caberá definir – a partir das características específicas das culturas envolvidas e das instruções da tarefa de tradução – uma estratégia de trabalho que, ao mesmo tempo, (1) preserve a referência à instância que transfere o saber específico ou quer vender um produto ou serviço (...), e (2) possa ser eficaz na cultura para a qual o texto é transportado. Nesse sentido, a tradução de textos técnicos, para além dos domínios da terminologia, estabelece aqui uma intersecção com os estudos culturais, cujas contribuições podem ser úteis para uma fundamentação objetiva da estratégia de trabalho adotada na tradução. (AZENHA JR., 1999, p. 13)

Ainda que tratando de um tema específico, todos esses pressupostos teóricos podem ser aplicados a qualquer área de tradução, pois “tradutores técnicos não deveriam achar que não têm nada em comum com, por exemplo, os tradutores literários. Ao contrário, justamente porque os problemas de estilo afetam todos os textos, todos os tradutores têm problemas e métodos em comum” (HERVEY & HIGGINS *apud* AZENHA JR., 1999, p. 9).

RELATÓRIO TEÓRICO-PRÁTICO

5.1 Por que usar Nida?

Contemporâneo de John Catford, Eugene Nida, cujo trabalho concentrou-se na tradução bíblica missionária, apesar de também conceber a tradução como igualdade de valores, considerou aspectos culturais e antropológicos e não somente fatores linguísticos para traduzir textos de línguas diversas. Dois conceitos seus se tornaram importantes para a teoria da tradução: a *correspondência formal* e a *equivalência dinâmica*. A primeira enfatiza a mensagem em si, em forma e conteúdo. A segunda tem como preocupação resgatar o efeito pretendido pelo texto original.

Preocupou-se ainda com a análise e solução de problemas de tradução até delinear um modelo operacional:

uma mensagem (M) na língua A é decodificada pelo receptor (R) em forma diferente da língua A e é transformada, por um “mecanismo de transferência”, na língua B; nesse ponto, o tradutor é o emissor, ou a fonte (F), que vai [recodificar], a partir dessa forma nuclear, a mensagem (M) na língua B”. (RODRIGUES, 2000, p. 67)

Para Nida, o tradutor “deve afastar seus próprios valores ideológicos e culturais para que possa chegar aos significados depositados pelo autor no texto de partida. Sua função não é melhorar ou esclarecer as ideias do texto, mas simplesmente refleti-las” (NIDA, 1981 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 101). Essa posição de reverência à mensagem do texto na língua original se justifica pela dedicação do autor à orientação de tradutores missionários, engajados, portanto, na disseminação da “palavra de Deus”, soberana e inquestionável.

Logo, não seria a tradução bíblica missionária um tipo de tradução técnica? Se considerarmos a tecnologia contemporânea como componente fundamental do texto técnico fonte, não. Entretanto, por serem em sua maioria assinalados por terminologia específica, textos referenciais primam pela objetividade: “o que dizer” e “como dizer” dependem um do outro; a excelência do discurso.

5.2 A natureza da tradução na prática

No caso dos textos técnicos, assim delimitados mesmo que se apresentem híbridos, os arcabouços teóricos de Nida são capazes de compreender a objetividade da natureza técnica, como a linguagem monossêmica, o vocabulário específico/léxico especializado, o emprego de voz passiva e a preferência pelo emprego do tempo verbal presente (MESQUITA, 2004, p. 6), além de outras construções tidas como não adequadas àquela “rigidez” da tipologia.

Em *The Theory and Practice of Translation* (1982), Nida analisa uma série de elementos por ele definidos como *The Nature of Translating*. Aqueles aplicados à tradução do objeto deste trabalho são:

- **Reprodução da mensagem**

“A tradução deve dedicar-se à reprodução da mensagem. Qualquer outro esforço seria forjar a tarefa do tradutor. E para reproduzir com propriedade, ele tem que fazer bons ajustes gramaticais e lexicais”¹³ (NIDA, 1982, p. 12). Entende-se aqui a dificuldade da tradução palavra por palavra. Seja quanto ao vocabulário ou a estrutura gramatical, línguas não apresentam perfeita correspondência ou, em muitos casos, sequer equivalentes.

Em “*When considering the outcome, don’t believe that anyone but you is the ‘stakeholder’. You’re it*” (p. 47, l. 416), período traduzido como “*Ao considerar o resultado, não aposte que alguém possa estar ‘mais interessado’ do que você. Você é a aposta!*”, o termo *stakeholder* não apresenta tradução literal em português se não “parte interessada”. Optou-se, portanto, por reconstruir a mensagem com um jogo de palavras dentro do campo semântico: *stakeholder* como “*one who holds the bets in a game or contest*”¹⁴, já que o contexto da mensagem traz a possibilidade (sorte) de um resultado.

¹³ Tradução e grifo meus. Texto original: “*Translating must aim primarily at ‘reproducing the message.’ To do anything else is essentially false to one’s task as a translator. But to reproduce the message one must make a good many grammatical and lexical adjustments.*”

¹⁴ Definição do **The Free Dictionary** disponível em <<http://www.thefreedictionary.com/stakeholder>>.

Em “*it wasn’t because we were trying to take advantage of anyone*” (ANEXO I, p. 54, l. 686), trecho traduzido como “não será pela falta da dedicação de todos”, a tradução literal de *take advantage* (tirar vantagem) soaria pejorativa, quando o sentido original é o de reforçar a ideia do trabalho em equipe, e não de aproveitar-se da situação.

Em “*The design of our stack-ranking process is meant to eliminate as much as possible of the remainder*” (ANEXO I, p. 56, l. 759), período traduzido como “Nossa classificação de produção tem como objetivo ser exata o máximo possível”, a tradução literal de *remainder* implicaria uma ideia incompleta: *resto* (de quê?). Tem-se aqui um conceito matemático: “*a remainder is the amount left when one number cannot be exactly divided by another*” (CAMBRIDGE, 2013, p. 704). No contexto do *Handbook*, no entanto, busca-se exatidão, um número inteiro.

Em “*With the bar this high, would I be hired today?*” (ANEXO I, p. 65, l. 1141), pergunta traduzida como “Com uma exigência crescente dessas, eu, funcionário da Valve, numa situação hipotética, poderia ser contratado hoje?”, houve dificuldade em saber quem é o sujeito enunciador. A princípio entendeu-se que quem faz a pergunta é alguém fora da companhia, um candidato em potencial. Analisando o contexto, no entanto, infere-se que é um questionamento hipotético de um funcionário frente ao processo de contratação cada vez mais exigente. A tradução, portanto, operou com acréscimos a fim de esclarecer a mensagem.

- **Equivalência > Identidade**

Entre equivalência e identidade da forma, “o tradutor tem que dar preferência à primeira. De certa forma, isso é só outra maneira de ênfatizar a reprodução da mensagem em vez da conservar a forma do que é dito, mas reforça a necessidade de alterações radicais”¹⁵ (NIDA, 1982, p. 12) nas frases. Isso se relaciona com o aumento/redução do tamanho do texto traduzido em relação ao texto fonte, o que pode ter implicações na diagramação de um material e, conseqüentemente, no custo de produção. A tradução do *Handbook* apresenta os dois casos, em sua maioria por causa da tradução de sintagmas, por exemplo:

¹⁵ Tradução e grifo meus. Texto original: “*The translator must strive for equivalence rather than identity. In a sense this is just another way of emphasizing the reproduction of the message rather than the conservation of the form of the utterance, but it reinforces the need for radical alteration of a phrase such as (...).*”

“playtester” → “testador de jogos” (aumento); “binding policy” → “vínculo” (redução).

- **Equivalente natural ou mais próximo**

“A melhor tradução não soa como uma tradução. (...) Um tradutor consciente vai querer o equivalente mais natural”¹⁶ (IDEM, p. 12-13). Busca-se familiarizar o texto com a norma padrão, mas como saber o grau de familiaridade do leitor com o assunto, com a sua própria língua, com o novo acordo ortográfico, com a tipologia textual? A experiência pessoal é uma questão subjetiva. Independente disso, “software”, “design”, “feedback”, “tradeoff” e “experts” são assim mantidos na tradução dada a sua assimilação pela língua portuguesa e o posterior registro em dicionários. Nomes próprios também não foram traduzidos: Gabe Newell, Dina, Half-Life, Steam, Rock You like a Hurricane e outros.

Para manter a clareza da progressão de ideias e assim soar “natural”, priorizou-se a manutenção da ordem direta nas orações, com atenção especial à pontuação de orações intercaladas. Exemplo: “*Sometimes they get angry with us. But because we always have their best interests at heart, there’s faith that we’re going to make things better, and that if we’ve screwed up today, it wasn’t because we were trying to take advantage of anyone.*” (ANEXO I, p. 54, l. 686) → “Às vezes eles sentem raiva de nós. Mas, por mantermos de coração o interesse deles, acredita-se que podemos melhorar as coisas. Caso mandarmos mal hoje, não será pela falta da dedicação de todos”.

- **Prioridade do significado**

“Prioridade tem que ser dada ao significado, já que o conteúdo da mensagem é de suma importância”¹⁷ (NIDA, 1982, p. 13). Para o caso da tradução de texto técnico como texto de divulgação técnica, esse é talvez o elemento mais importante; a “diluição” dos termos mais técnicos em termos mais acessíveis para o público geral. Aqui o tradutor exercita o seu domínio no assunto, não se

¹⁶ Tradução e grifo meus. Texto original: “*The best translation does not sound like a translation. (...) A conscientious translator will want the closest natural equivalent.*”

¹⁷ Tradução e grifo meus. Texto original: “*(...) meaning must be given priority, for it is the content of the message which is of prime importance (...).*”

passando por um “especialista”, mas na qualidade de quem também busca entender e mediar uma mensagem.

Optou-se por algumas alterações do texto traduzido, como adição de substantivos explicativos: “o **jogo** Half-Life”, “o **jogo** Team Fortress”, “*engineering*” → “engenharia **de software**”; substituição: “*http://username*” → “*http://nome do funcionário*”; adaptação: “*Stumptown-roasted espresso*” → “**cafezinho**” (a marca de café em questão não existe no Brasil e não é o núcleo da mensagem); modulação: “*wrangling*” → “**disputa judicial**”; e omissão (quando a ideia está implícita): “*Things like being a good playtester or bug finder ~~during the shipping cycle~~ would fall into this category*” → “Coisas como ser um bom testador de jogos ou caçador de bugs se enquadram nessa categoria” (tais funções estão associadas às etapas finais de produção).

- **A importância do estilo**

“Ainda que o estilo seja secundário ao conteúdo, ele não deixa de ser importante. Por exemplo, poesia não deve ser traduzida em prosa ou material expositivo em narrativa direta”¹⁸ (IDEM). O *Handbook* é composto por pequenos parágrafos, separados por títulos e subtítulos temáticos, com ilustrações acessórias e quadros metodológicos. Ainda que a *correspondência formal* não tenha sido priorizada durante a tradução, não houve alterações profundas na apresentação do texto. Traduzi-lo como texto de divulgação técnica não descaracterizou a sua forma, apenas alterou a localização das ilustrações no texto. Na diagramação original, muitas delas estão inseridas nos parágrafos, às vezes interrompendo o período. Para efeitos deste trabalho, elas foram realinhadas entre os parágrafos no texto original e na tradução.

- **Sistema de prioridades**

I. Consistência contextual tem prioridade sobre consistência verbal

No âmbito tecnológico do *Handbook*, termos como “*bug*”, “*code*”, “*writer*” e “*publisher*” não podem ser traduzidos pela sua correspondente mais comum

¹⁸ Tradução minha. Texto original: “*Though style is secondary to content, it is nevertheless important. One should not translate poetry as though it were prose, nor expository material as though it were straight narrative.*”

(“inseto”, “código”, “escritor” e “editora”). Eles se apresentam como “bug” (defeito), “linha de código” (programação; informática), “redator” (≠ escritor) e “distribuidora” (≠ instituição que edita e publica).

II. Equivalência dinâmica tem prioridade sobre correspondência formal

Tem-se o exemplo: “*Assuming that you agree with us that Valve is the best place to work on Earth, then tell us about who the best **people are on Earth**, so we can bring them here.*” (ANEXO I, p. 63, l. 1054) → “Supondo que você concorde conosco que a Valve é o melhor lugar para se trabalhar no planeta Terra, então nos conte quem são os melhores **terrâqueos** para que possamos trazê-los aqui”. Em vez de manter o segundo uso do termo “Terra”, repetição que não configura ênfase, optou-se pela modulação (somada à liberdade de intervenção do tradutor): “*people on Earth*” → “terrâqueos”.

III. A forma aural da linguagem tem prioridade sobre a forma escrita

A forma aural (ouvida) no *Handbook* se dá pelo emprego de interjeições, gírias e *phrasal verbs*, marcas do tom informal traduzidas, sempre que possível, com equivalentes naturais. Muitos desses verbos também funcionam como gírias. Exemplos de interjeições: “*Whatever*” → “seja lá o que for”, “*Thanks!*” → “Valeu!”. Exemplos de *phrasal verbs* e seus equivalentes na tradução: “*crop up*” → “brotar”, “*stick around*” → “ficar aqui”, “*screw up*” → “mandar mal”. Exemplos de gírias: “*crunch mode*” → “ralação”, “*hire*” (substantivo) → “contrato” (não o objeto, mas a pessoa). Exemplos dos dois casos: “*out of whack*” → “uma zona só”, “*freak out*” → “perder a cabeça”. Para a incidência de expressões idiomáticas, exemplo de compensação: “*race back and forth*” → “balançar”; de literalidade: “*too good to be true*” → “bom demais para ser verdade”; de modulação: “*get out the door*” → “são lançados”.

IV. Formas usadas e aceitas pelo público-alvo têm prioridade sobre formas tradicionalmente mais prestigiosas

Como extensão da prioridade anterior, tem-se aqui a adequação vocabular ao tom da mensagem. Eis alguns exemplos do *Handbook*, da tradução e do que poderia ser em um contexto mais rebuscado:

<i>Crop up</i>	Brotar	Irromper
<i>Stick around</i>	Ficar aqui	Conservar-se
<i>Screw up</i>	Mandar mal	Baldar
<i>Crunch mode</i>	Ralação	Afinco
<i>Whatever</i>	Seja lá o que for	etc.
<i>Thanks</i>	Valeu	Obrigado
<i>Out of wack</i>	Uma zona só	Descompensado
<i>Check it out</i>	Confira	Inteirar-se
<i>Figure out</i>	Descobrir	Apurar
<i>Freak out</i>	Perder a cabeça	Desvairar

Por fim, ainda que a “voz passiva não seja muito comum na linguagem coloquial, ela é uma característica comum do texto técnico”¹⁹ (LEECH; SVARTVIK, 1994, p. 329). Uma vez que o *Handbook* apresenta ambas as características, optou-se por manter na tradução, de modo geral, a voz passiva como presente no texto fonte.

5.3 Ajustes lexicais específicos

Ainda que os elementos da Natureza da Tradução tenham sido elencados por Nida a partir da sua experiência como tradutor especializado na Bíblia, quando não houver parâmetros expressos que recomendem o contrário (por exemplo, as exigências de quem contrata o serviço de tradução), eles podem ser aplicados a toda extensão da prática da tradução. Isso não é só um recurso como também um exercício para situar o tradutor entre o público-alvo, para fazê-lo compreender o que a tradução era e o que ela se tornou (ou tornar-se-ia).

O antigo foco da tradução era a forma da mensagem, e tradutores tiveram prazer especial em reproduzir especialidades de estilo como, por exemplo, ritmos, rimas, trocadilhos, quiasmos, paralelismos e estruturas gramaticais incomuns. O novo foco, no entanto, mudou da forma da mensagem para a resposta do receptor. (...) Mesmo a velha questão: *isso é uma tradução*

¹⁹ Tradução minha. Texto original: “*The passive is not very common in informal speech but is a regular feature in formal, especially scientific written texts.*”

correta? deve ser respondida nos termos de outra questão, a saber: *para quem?* A exatidão deve ser determinada pela probabilidade da correta compreensão do leitor-alvo da tradução.²⁰ (NIDA, 1969, p. 1)

Desse novo foco, dessa probabilidade de compreensão, se dá a possibilidade da tradução de um texto técnico em um texto de divulgação técnica. A tradução do *Handbook* operou, portanto, como restituição do sentido, com ênfase na mensagem. Procedeu-se à identificação da terminologia para então traduzi-la em seu mais simples correspondente, sem acarretar perda de sentido do contexto original para o público alheio à Valve e/ou ao desenvolvimento de *softwares*. Se por um lado “os especialistas e seus aprendizes ‘interiorizam o conhecimento para se tornarem usuários naturais e, assim, emissores da comunicação especializada’, o público leigo absorve o conhecimento ‘como simples informação’” (CABRÉ, 1999, p. 154 *apud* Dal Corno, 2010, p. 179), neste caso, sobre uma estrutura de trabalho heterodoxa.

At-will; “*Employment with Valve is at-will*”. Aqui, a conotação “à vontade”, ou “quando e onde quiser” (CAMBRIDGE, 2013, p. 967) não se aplica corretamente. O que se denota é um conceito legal (mais adiante, associado ao “*employment relationship*”), ou seja, “*the presumption that employment is for an indefinite period of time and may be terminated either by employer or employee.*”²¹ É o *livre trabalho assalariado*, que é uma especificidade desnecessária ao *Handbook* como um texto de divulgação técnica. Tradução correspondente: *livre*; “O trabalho na Valve é livre”.

Cabal. Sua acepção traz “*a conspiratorial group of plotters or intriguers*”²² e tem como sinônimos *junta*, *coalisão* e *conclave*. É curiosa a adoção de tal termo pela Valve, sendo que ele significa para a corporação “*multidisciplinary project teams*” (Anexo I, p. 49, l. 506); nada que envolva intrigas. Como o próprio *Handbook* informa, “não existe um cabal de decisões secretas” (IDEM). Optou-se

²⁰ Tradução minha. Texto original: “*The older focus in translating was the form of the message, and translators took particular delight in being able to reproduce stylistic specialties, e.g., rhythms, rhymes, plays on words, chiasmus, parallelism, and unusual grammatical structures. The new focus, however, has shifted from the form of the messenger to the response of the receptor. (...) Even the old question: Is it a correct translation? must be answered in terms of another question, namely: For whom? Correctness must be determined by the extent to which the average reader for which a translation is intended will be likely to understand it correctly.*”

²¹ Definição do **Legal Information Institute**, disponível em <http://www.law.cornell.edu/wex/employment-at-will_doctrine>.

²² Definição do **The Free Dictionary**, disponível em <<http://www.thefreedictionary.com/cabal>>.

por grupo cabal ainda que “cabal”, em dicionários de língua portuguesa, tenha conotação adjetiva: “que é ou está como deve ser; completo, categórico” (HOUAISS, 2010, p. 123).

Clearinghouse. Tradução literal: *câmara de compensação*; “central ou mecanismo de processamento central por meio do qual as instituições financeiras acordam trocar instruções de pagamento ou outras obrigações financeiras”²³. No *Handbook*, é uma metáfora para a aglutinação de conhecimento em uma só pessoa, que “[mantém] o projeto todo em mente para que os colegas possam recorrer a [ela] em caso de dúvida” (Anexo I, p. 49, l. 518). Tradução contextual: (funcionar como uma) central de informações.

Dot-com (Anexo I, p. 52, l. 601). “A company that does most of its business on the Internet, usually through a website that uses the popular top-level domain ‘.com’.”²⁴ No contexto do *Handbook*, relaciona-se ainda com a “bolha da internet” de 1999, uma crise financeira caracterizada pela forte alta das ações das novas empresas de tecnologia da informação estabelecidas na Internet. Tradução direta: ponto-com.

Employment relationship (Anexo I, p. 39, l. 81). Vínculo legal entre o funcionário e a companhia²⁵. Dada a natureza do trabalho na Valve, em que ambas as partes podem encerrá-lo a qualquer momento, infere-se um caráter não permanente. Ainda, a opção “relação de trabalho” traz consigo uma implicação jurídica.

Relação de trabalho (...) é a expressão a ser utilizada sempre que se fizer referência a trabalho prestado através do emprego de energia humana para realização de determinado fim em proveito da parte que o contrata. As relações de trabalho, por sua vez, podem se dar tanto [em] forma autônoma quanto subordinada. Quando ocorrem de forma subordinada, configuram a espécie “relação de emprego”. (MIGLIORA, 2010, p. 47)

Assim sendo, optou-se por relação de emprego.

²³ Definição do **Banco Central do Brasil**, disponível em <<http://www.bcb.gov.br/glossario.asp?Definicao=719&idioma=P&idpai=GLOSSARIO>>.

²⁴ Definição da **Wikipedia**, disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Dot-com_bubble>.

²⁵ Definição do **International Labour Organization**, disponível em <http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_CON_TXT_IFPDIAL_EMPREL_EN/lang--en/index.htm>.

Eyeglasses. “*whether eyeglasses are covered by your Flex Spending plan.*” → “se o seu plano de saúde cobre exames de vista.” Uma rápida pesquisa no mecanismo de busca Google revela que a maioria esmagadora dos planos de saúde no Brasil não cobre órteses (óculos) e próteses. Opta-se por uma adaptação na tradução dada a diferença de culturas.

Flatland (Anexo I, p. 41, l. 190). A escolha pela tradução *planície* deu-se por dois motivos: 1) “Terra plana” remeteria à topografia, diferente de *planície*, que parte de uma definição geográfica e traz consigo a ideia de geografia plana. Para a geografia em inglês, entretanto, o correto seria *flatlands* e não há qualquer ocorrência do termo por todo o *Handbook*; 2) Planície: “grande extensão de terreno plano; chapada, chã” (HOUAISS, 2010, p. 604); alusão ao estado horizontal no qual se configuram os funcionários da Valve.

Flex Spending plan (Anexo I, p. 40, l. 121). Outro exemplo de discrepância entre culturas:

*A type of savings account available in the United States that provides the account holder with specific tax advantages. Set up by an employer for an employee, the account allows employees to contribute a portion of their regular earnings to pay for qualified expenses, such as medical expenses or dependent care expenses.*²⁶

Alternativa contextual: plano de saúde.

Intranet (Anexo I, p. 40, l. 119). “*Intra’ means ‘internal’ or ‘within,’ so an Intranet is an internal or private network that can only be accessed within the confines of a company, university, or organization.*”²⁷ Tradução correspondente: sistema (da Valve). Há também a possibilidade de “rede”, mas o uso desta (associado com um alcance maior) pode implicar outra finalidade, mais abrangente.

Office (Anexo I, p. 51, l. 591). Para um manual que apresenta uma quebra de paradigma da estrutura de trabalho ortodoxa, a tradução “escritório” remeteria à ideia tradicional de “**1** cômodo destinado ao trabalho intelectual; gabinete **2** sala ou

²⁶ Definição da **Investopedia**, disponível em <<http://www.investopedia.com/terms/f/flexiblespendingaccount.asp>>.

²⁷ Definição do **Tech Terms**, disponível em <<http://www.techterms.com/definition/intranet>>.

conjunto de salas em que se administram negócios, se recebem clientes etc.” (HOUISS, 2010, p. 315). Ainda que o trabalho na Valve configure “trabalho intelectual”, todas as outras acepções não condizem com a realidade expressa no *Handbook*: não há autoridade jurídica, não há “salas individuais de trabalho” e os clientes (externos) não tem acesso às instalações da companhia. Tradução correspondente: local de trabalho.

Plataform company (Anexo I, p. 41, l. 185). Uma tradução direta (“companhia de plataforma”) poderia abranger um conceito da Economia: “A *platform company is the initial acquisition made by a private equity firm in a specific industry or investment type.*”²⁸ *Platform* no *Handbook*, no entanto, refere-se a plataformas tecnológicas, ou seja, na forma de *softwares* (jogos e/ou programas, incluso o ambiente *online*) e *hardwares* (equipamentos). Tradução contextual: companhia multifacetada.

Ranks (Anexo I, p. 39, l. 104). Núcleo sintagmático para uma *posição hierárquica*. Assimilado o estrangeirismo, ou mesmo a domesticação (*ranque*), destoa da mensagem reiterada no *Handbook*: não há hierarquia na Valve, havendo apenas uma única relação de paridade entre funcionários. Optou-se pela omissão na tradução: “*these principles will serve each new person joining our ranks.*” → “que eles sirvam para cada novo funcionário.”

Rent-seeking (Anexo I, p. 50, l. 542). Comportamento geralmente associado ao contexto econômico: “*An attempt to obtain (...) the portion of income paid to a factor of production in excess of that which is needed to keep it employed in its current use, by manipulating the social or political environment in which economic activities occur, rather than by creating new wealth.*”²⁹ O conceito aplica-se perfeitamente à mensagem disposta no *Handbook*, que referencia *rent-seeking behavior* como um exemplo negativo. Por se tratar de uma situação muito particular, optou-se pela tradução contextual: comportamento de favorecimento ao lucro.

²⁸ Definição da **Divestopedia**, disponível em <<http://www.divestopedia.com/definition/856/platform-company>>.

²⁹ Definição do **The Free Dictionary**, disponível em <<http://www.thefreedictionary.com/Rent-seeking>>.

Ship (verbo). Variações: *shipped, shipping, shippable*. → despachar; enviar; lançar. No contexto do desenvolvimento dos jogos, “[to] ship” refere-se à etapa em que uma versão finalizada (não necessariamente final) é enviada para fabricação (cópias físicas) ou preparação (distribuição digital) em larga escala³⁰. Na tradução do *Handbook* como texto de divulgação técnica, optou-se (em alguns casos) por “lançamento”, dado a importância maior do produto acabado.

Shorthand way (Anexo I, p. 42, l. 201). Dicionários físicos e virtuais trazem *shorthand* como estenografia, “a system of fast writing, using lines, abbreviations, and symbols to represent letters, words, and phrases” (CAMBRIDGE, 2013, p. 769). Da metáfora à alternativa contextual: maneira prática.

Source code (Anexo I, p. 39, l. 113). Terminologia estritamente tecnológica, da área de engenharia de *softwares*. “Source code (also referred to as source or code) is the version of software as it is originally written (i.e., typed into a computer) by a human in plain text (i.e., human readable alphanumeric characters).”³¹ O Google em português apresenta resultados tanto com “código-fonte” quanto “source code”. Alternativa contextual: recurso tecnológico. Em outra incidência do termo, opção pela transposição: “code is only the beginning” (substantivo) → “programar é só o começo” (verbo).

Stack ranking (Anexo I, p. 55, l. 727 *et al*). Classificação de uma força de trabalho de acordo com a produtividade individual de seus integrantes³². De modo geral, *stack ranking* implica uma só pessoa (o gerente) realizando a avaliação dos funcionários. Na Valve, este método avalia uns aos outros e leva em consideração apenas o trabalho individual do funcionário (para outros quesitos, existe o “peer review” → “avaliação por par”). Tal modelo se enquadra à experiência de Hawthorne³³, em que o nível de produção é resultante da integração social (fator psicológico) dos funcionários. *Nível*, no entanto, sugere hierarquização do trabalho.

³⁰ Definição da **Wikipedia**, disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Video_game_development>.

³¹ Definição do **Linux Information Project**, disponível em <http://www.linfo.org/source_code.html>.

³² Definição do **Coworking Offices**, disponível em <<http://coworkingoffices.com.br/os-5-principios-cientificos-sucesso/>>.

³³ Definição do **Administradores**, disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-importancia-da-experiencia-de-hawthorne-para-a-administracao/64266/>>.

Optou-se pela tradução classificação de produção uma vez que o importante é a quantidade de produção distribuída em diferentes categorias, não a quantidade total. Classifica-se a contribuição do funcionário para ajustar sua remuneração de acordo com a complexidade do trabalho. O estrangeirismo seria possível, visto o número de resultados ao pesquisar o termo no Google em português, mas, a fim de diluir sua tecnicidade para tradução como texto de divulgação técnica, optou-se pela alternativa contextual.

Steam depot (Anexo I, p. 40, l. 120). Em contexto literal, um *terminal de trens a vapor*. “*Steam*”, contudo, tem um significado especial para a Valve. “*Steam is [Valve] direct pipeline to customers. It began as a little sleeper project—a handy tool to update Counter-Strike—and morphed pretty quickly into the world’s largest online gaming platform.*”³⁴ O *depot* em questão é o acesso especial à plataforma disponível a cada funcionário. Sem necessidade da especificidade, a tradução operou com adaptação: “*how to build a Steam depot*” → “como trabalhar com a plataforma Steam”.

³⁴ Definição da **Valve Software**, disponível em <<http://www.valvesoftware.com/company/index.html>>.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que a descrição técnica apresente semelhanças com características gerais da literatura, questões de vocabulário, da exatidão de pormenores e da sobriedade da língua (GARCIA, 2000, p. 395) são o que lhe confere caráter diferenciado. Ela “deve esclarecer, convencendo; a [descrição] literária deve impressionar, agradando. Uma traduz-se em objetividade; a outra sobrecarrega-se de tons afetivos. Uma é predominantemente denotativa; a outra, predominantemente conotativa” (IDEM). Assim, por extensão, exige-se do tradutor conhecimento que não se restringe às línguas com as quais ele trabalha.

Esse tipo de descrição [técnica] é, talvez, o mais difícil por exigir do autor [e, por extensão, do tradutor] não apenas conhecimento completo pormenorizado do assunto, mas também muito espírito de observação e senso de equilíbrio: se ela sai por demais detalhada, pode tornar-se confusa; se muito simplificada, pode revelar-se incompleta ou inadequada. (IDEM, p. 397)

O objeto deste trabalho exigiu essa observação cuidadosa. Não há como o *Handbook for New Employees* ser classificado pelas mesmas características dos outros manuais examinados neste trabalho. A Valve pensa não apenas nas funções dos funcionários, mas em como estes podem ser valiosos, ou seja, agregar valor ao ambiente de trabalho, à produção, aos produtos e, conseqüentemente, ao nome da companhia.

De uma forma única, os funcionários acabaram agregando valor também ao *Handbook* e, de modo geral, a maneira pela qual expuseram a tecnicidade da sua profissão. A semelhança com os outros manuais está na natureza da instrução: informação e procedimento aos funcionários. Diferem-se, portanto, em forma, conteúdo, linguagem e grau. Tais distinções se fazem possíveis porque a categoria de um manual do funcionário não é (e nem pode ser), por exemplo, a mesma de uma bula de remédio, que tem conteúdo e forma inflexíveis, sem margem à criatividade daquele que a escreve ou traduz.

A redação técnica é necessariamente objetiva quanto ao ponto de vista, mas uma objetividade completamente desapaixonada torna o trabalho de leitura penoso e enfadonho por levar o Autor a apresentar os fatos em linguagem descolorida, sem a marca da sua personalidade. Opiniões

pessoais, experiência pessoal, crenças, filosofia da vida e deduções são necessariamente subjetivas, não obstante constituem parte integrante de qualquer redação técnica meritória. (NORGAARD, 1959 *apud* GARCIA, 2000, p. 394)

Marca dessa flexibilidade no *Handbook* está na linguagem híbrida. Parece estranho associar *oralidade* a *texto técnico*, já que ambos estão inscritos na dicotomia coloquialidade e formalidade respectivamente, mas cabe aqui uma última consideração. Em termos de evolução, o uso da língua oral precedeu o uso da língua alfabetizada. Esta, no entanto, não substitui a oralidade: “Assim como as pessoas civilizadas não deixam de ser humanas, pessoas alfabetizadas geralmente não param de falar”³⁵ (WILLIS, 1994).

A escolha do objeto deste trabalho atendeu também a minha experiência na área técnica em questão, o que pode dar uma resposta àquela pergunta inicial: sim, é cabível ao tradutor mediar a transferência da mensagem entre texto fonte e texto traduzido uma vez que ele, por excelência, é também um mediador interlinguístico. Parafraseando Taylor (1998), o tradutor deve fornecer equivalentes vocabulares ao pesquisar seu próprio conhecimento ou fontes relevantes. Do tradutor, deve-se esperar que ele reconheça certas equivalências automáticas, outras que não são tão naturais e aquelas que, em primeira análise, são incompatíveis.

Que grande empreitada é transpor um enunciado de uma língua para outra! De repente, da simples escolha de equivalentes, os tradutores são talvez os maiores responsáveis pelo que se convencionou a ser de chamado de *globalização*; somos condútes de informação, da companhia ao funcionário, da restrição à ampla divulgação, de uma cultura à outra.

³⁵ Tradução minha. Texto original: “*Just as civilized people do not cease to be humans, literate people usually do not stop talking.*”

BIBLIOGRAFIA

AIO, Michelle; ALMEIDA, Hutun; POLCHLOPEK, Silvana. **Tradução técnica: das armadilhas às responsabilidades do tradutor.** In-Traduções: revista do programa de Pós-Graduação em Estudos de Tradução da Universidade Federal de Santa Catarina, v. 2, n. 3, p. 26-39, 2010.

AZENHA JR., João. **Tradução técnica, condicionantes culturais e os limites da responsabilidade do tradutor.** Cadernos de tradução, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 1, n. 1, p. 137-149, 1996.

_____. **Tradução técnica e condicionantes culturais: primeiros passos para um estudo integrado.** São Paulo: Humanitas, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas/Universidade de São Paulo, 1999.

BARBOSA, Heloisa Gonçalves. **Tradução, mercado e profissão no Brasil.** Confluências – Revista de tradução científica e técnica. Portugal, n. 3, p. 6-24, maio/novembro 2005.

DAL CORNO, Giselle Olívia Mantovani. Texto técnico e texto de divulgação técnica: a influência do público-alvo na seleção de referenciação de termos. IN: BARROS, Lídia Almeida; ISQUERDO, Aparecida Negri (Org.). **O léxico em foco: múltiplos olhares.** São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2010.

FURLAN, Mauri. **Possibilidade(s) de tradução(ões).** Cadernos de tradução, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 1, n. 3, p. 89-111, 1998.

GARCIA, Othon Moacir. **Comunicação em prosa moderna: aprenda a escrever aprendendo a pensar.** 26^a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

MANCINI, Denise Macedo. **Autoria institucional e tradução de textos técnicos na área de saúde.** 2013. 44 f. Projeto Final (Bacharelado em Letras Tradução Espanhol) – Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução, Universidade de Brasília, Brasília.

MESQUITA, Elisete Maria de Carvalho. **Algumas considerações sobre os textos técnico e jornalístico**. Linguagem: estudos e pesquisas. Universidade Federal de Goiás/Regional de Catalão, v. 4-5, 2004.

NIDA, Eugene A. **The Theory and Practice of Translation**. Leiden, Netherlands: E. J. Brill, 1982.

OLIVEIRA, Alessandra Ramos de. **Equivalência: sinônimo de divergência**. Cadernos de Tradução. Florianópolis, v. 1, n. 19, p.97-114, janeiro/junho. 2007.

RAMAKER, Sara. **The Genre of Technical Manuals**. Illinois, United States of America: Grand Valley State University, 2007. Disponível em <<http://www2.gvsu.edu/chappesa/genre.doc>>. Acesso em: 03 novembro 2014.

RODRIGUES, Cristina Carneiro. **Tradução e diferença**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2000.

TAYLOR, Christopher. **Language to Language**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1998.

WILLIS, Mark. **Literacy, Orality, and Cognition: an Overview**. Ohio, United States of America: Boonshoft School of Medicine, Wright State University, 1994. Disponível em <<http://www.wright.edu/~mark.willis/essays/oralcog.html>>. Acesso em: 11 novembro 2014.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BARBOSA, Heloisa Gonçalves. **Procedimentos técnicos da tradução: uma nova proposta**. 2ª ed. Campinas: Pontes, 2004.

Cambridge dictionary of American English: for speakers of Portuguese. 2ª ed. São Paulo: WMP Martins Fontes, 2013.

DENNING, Steve. **A Glimpse at a Workplace of the Future: Valve**. Forbes, 27/04/2012. Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/27/a-glimpse-at-a-workplace-of-the-future-valve/>>. Acesso em: 02 novembro 2014.

Electronic Arts Inc. **Electronic Arts Global Code of Conduct**. [2014]. Disponível em <<http://investor.ea.com/documentdisplay.cfm?DocumentID=4135>>. Acesso em: 15 outubro 2014.

LEECH, Geoffrey; SVARTVIK, Jan. **A communicative Grammar of English**. 2nd Edition. England: Addison Wesley Longman Limited, 1994.

McDonald's/Jedele Enterprises. **Employment Policies for McDonald's/Jedele Enterprises**. 2008. Disponível em <<https://www.fillanypdf.com/Download/Shared/3477e6e7-432a-4655-bfd5-48b2a5955f7d/fdf.pdf>>. Acesso em: 15 outubro 2014.

MIGLIORA, Luiz Guilherme Moraes Rego. **Relações do Trabalho I**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2010. Disponível em <http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/6/6f/Relacoes_de_Trabalho_I_2010-1.pdf>. Acesso em: 8 novembro 2014.

Minidicionário Houaiss da língua portuguesa. 4ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará. **Manual do Servidor**. 2010. Disponível em <www.gestaodoservidor.ce.gov.br/servidor/images/stories/manuais/bt1.pdf>. Acesso em: 15 outubro 2014.

SUDDATH, Claire. **What Makes Valve Software the Best Office Ever?**

Bloomberg Businessweek, Lifestyle, 25/04/2012. Disponível em

<<http://www.businessweek.com/articles/2012-04-25/what-makes-valve-software-the-shangri-la-of-offices>>. Acesso em: 02 novembro 2014.

_____. **Why There Are No Bosses at Valve.** Bloomberg Businessweek, Lifestyle, 27/04/2012. Disponível em <<http://www.businessweek.com/articles/2012-04-27/why-there-are-no-bosses-at-valve>>. Acesso em: 02 novembro 2014.

WOFFORD, Jeff. **Is Valve Too Good to be True?** Jeff Wofford, 02/05/2012.

Disponível em <<http://www.jeffwofford.com/?p=943>>. Acesso em: 02 novembro 2014.

TEXTO ORIGINAL



HANDBOOK FOR NEW EMPLOYEES

A fearless adventure
in knowing what to do
when no one's there
telling you what to do

FIRST EDITION
2012



Dedicated to the families of all Valve employees.
Thank you for helping us make such an incredible place.

Table of Contents

Preface
How to Use This Book
Part 1: Welcome to Valve
Your First Day
Valve Facts That Matter
Welcome to Flatland
Part 2: Settling In
Your First Month
What to Work On

TEXTO TRADUZIDO



MANUAL PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS

Uma intrépida aventura
em saber o que fazer
quando ninguém está por perto
dizendo o que fazer

PRIMEIRA EDIÇÃO
2012



Dedicado às famílias de todos os funcionários da Valve.
Obrigado por nos ajudar a fazer um lugar tão incrível.

Índice

Prefácio
Como usar este manual
Parte 1: Bem-vindo à Valve
O seu primeiro dia
Fatos importantes da Valve
Bem-vindo à planície
Parte 2: Acomodando-se
Seu primeiro mês
No que trabalhar

-
-
-
-
5
-
-
-
10
-
-
-
15
-
-
-
-
20
-
-
-
25
-
-
-
-
30
-
-
-
-
35
-
-
-
-
37

Why do I need to pick my own projects?, But how do I decide which things to work on?, How do I find out what projects are under way?, Short-term vs. Long-term goals, What about all the things that I'm not getting done?, How does Valve decide what to work on? Can I be included the next time Valve is deciding X?

Teams, Hours, and the Office

Cabals, Team leads, Structure happens, Hours, The office

Risks

What if I screw up?, But what if we ALL screw up?

Part 3: How Am I Doing?

Your Peers and Your Performance

Peer reviews, Stack ranking (and compensation)

Part 4: Choose Your Own Adventure

Your First Six Months

Roles, Advancements vs. Growth, Putting more tools in your toolbox, Engineers: code is only the beginning, Non-Engineers: program or be programmed

Part 5: Valve Is Growing

Your Most Important Role

Hiring, Why is hiring well so important at Valve?, How do we choose the right people to hire?, We value "T-shaped" people, We're looking for people stronger than ourselves, Hiring is fundamentally the same across all disciplines

Part 6: Epilogue

What Is Valve Not Good At?

What Happens When All This Stuff Doesn't Work?

Where Will You Take Us?

Glossary

© 2012 Valve Corporation. All Rights Reserved. Printed in the United States of America.

Por que preciso escolher os meus próprios projetos? Mas como me decidir em quais coisas trabalhar? Como saber dos projetos em desenvolvimento? Objetivos em curto prazo x Objetivos em longo prazo. E todas as coisas que não estou fazendo? Como a Valve decide o que fazer? Posso participar na próxima vez que a Valve decidir sobre X?

Equipes, horários e local de trabalho

Os grupos cabais. Líderes de equipe. Quando surge uma estrutura. Horários. O local de trabalho

Riscos

E se eu mandar mal? Mas e se TODOS NÓS mandarmos mal?

Parte 3: Como estou me saindo?

Os seus pares e o seu desempenho

As avaliações por pares. A classificação de produção (e a remuneração)

Parte 4: Escolha a sua própria aventura

Os seus primeiros seis meses

Papéis, Avanço x Crescimento, Colocando mais ferramentas na sua caixa de ferramentas, Engenheiros: programar é só o começo, Não engenheiros: programem ou sejam programados

Parte 5: A Valve está crescendo

O seu papel mais importante

Contratação. Por que contratar bem é tão importante na Valve? Como fazemos para escolher as pessoas certas? Valorizamos as pessoas com "forma de T". Procuramos por pessoas mais fortes do que nós mesmos. Contratação aqui é basicamente a mesma em todas as áreas

Parte 6: Epílogo

No que a Valve não é boa?

O que acontece quando tudo isso não funciona?

Aonde você pode nos levar?

Glossário

© 2012 Valve Corporation. Todos os direitos reservados. Impresso nos Estados Unidos da América.

This handbook does not constitute an employment contract or binding policy and is subject to change at any time. Either Valve or an employee can terminate the employment relationship at any time, with or without cause, with or without notice. Employment with Valve is at-will, and nothing in this handbook will alter that status.

First edition: March 2012

Valve Corporation
Bellevue, Washington USA
www.valvesoftware.com

*Designed by Valve
Typeface: ITC New Baskerville*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Preface

In 1996, we set out to make great games, but we knew back then that we had to first create a place that was designed to foster that greatness. A place where incredibly talented individuals are empowered to put their best work into the hands of millions of people, with very little in their way. This book is an abbreviated encapsulation of our guiding principles. As Valve continues to grow, we hope that these principles will serve each new person joining our ranks. If you are new to Valve, welcome. Although the goals in this book are important, it's really your ideas, talent, and energy that will keep Valve shining in the years ahead. Thanks for being here. Let's make great things.

How to Use This Book

This book isn't about fringe benefits or how to set up your workstation or where to find source code. Valve works in ways that might seem counterintuitive at first. This handbook is about the choices you're going to be making and how to think about them. Mainly, it's about how not to freak out now that you're here.

Este manual não constitui contrato de serviço ou vínculo e está sujeito a alterações. Tanto a Valve quanto o funcionário pode encerrar a relação de emprego a qualquer momento, com ou sem justificativa, com ou sem aviso prévio. O trabalho na Valve é livre e nada neste manual altera essa condição.

Primeira edição: Março de 2012

Valve Corporation
Bellevue, Washington EUA
www.valvesoftware.com

*Projeto gráfico: Valve
Tipografia: ITC New Baskerville*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Prefácio

Em 1996, resolvemos criar grandes jogos sabendo que, primeiro, tínhamos que criar um ambiente para abrigar essa grandiosidade. Um ambiente onde indivíduos incrivelmente talentosos têm poder para colocar o melhor de si nas mãos de milhões de pessoas, com o mínimo de empecilhos. Este manual é um resumo dos nossos princípios orientadores. Como a Valve continua crescendo, esperamos que eles sirvam para cada novo funcionário. Se você não conhece a companhia, seja bem vindo. Apesar de os objetivos neste manual serem importantes, são suas ideias, talento e força de vontade que irá manter a Valve prosperando nos próximos anos. Valeu por escolher a gente. Façamos grandes coisas!

Como usar este manual

Este manual não trata de benefícios salariais, da configuração da sua estação de trabalho ou da localização de recursos tecnológicos. A Valve trabalha de maneira que, a princípio, pode parecer contraintuitiva. Este manual trata das escolhas que você terá que fazer e como concebê-las. Sobretudo, como não perder a cabeça.

-
80
-
-
-
-
85
-
-
-
-
90
-
-
-
-
95
-
-
-
100
-
-
-
105
-
-
-
110
-
-
-
115
-
-
-
39

For more nuts-and-bolts information, there's an official Valve intranet (<http://intranet>). Look for stuff there like how to build a Steam depot or whether eyeglasses are covered by your Flex Spending plan.

This book is on the intranet, so you can edit it. Once you've read it, help us make it better for other new people. Suggest new sections, or change the existing ones. Add to the Glossary. Or if you're not all that comfortable editing it, annotate it: make comments and suggestions. We'll collectively review the changes and fold them into future revisions.

Para mais detalhes, consulte o sistema interno da Valve (<http://intranet>). Procure coisas tipo como trabalhar com a plataforma Steam ou se o seu plano de saúde cobre exames de vista.

Lá você também pode editar este manual. Após a leitura, ajude a melhorá-lo para outros novos funcionários. Sugira novas seções, altere as existentes ou aumente o glossário. Caso não se sentir à vontade para editá-lo, faça comentários. Vamos juntos analisar as alterações para inseri-las em edições futuras.

1 – Welcome to Valve

Your First Day



So you've gone through the interview process, you've signed the contracts, and you're finally here at Valve. Congratulations, and welcome.

Valve has an incredibly unique way of doing things that will make this the greatest professional experience of your life, but it can take some getting used to. This book was written by people who've been where you are now, and who want to make your first few months here as easy as possible.

Valve Facts That Matter

1 – Bem-vindo à Valve

O seu primeiro dia



Então você passou pela entrevista de emprego, assinou o contrato de serviço e enfim está aqui na Valve. Parabéns e seja bem vindo.

A Valve tem uma maneira incrivelmente única de fazer as coisas, que fará desta a maior experiência profissional da sua vida, mas isso pode levar tempo. Este manual foi escrito por pessoas que passaram por onde você está agora e que querem fazer dos seus primeiros meses aqui os mais fáceis possíveis.

Fatos importantes da Valve

-
120
-
-
-
125
-
-
-
-
130
-
-
-
135
-
-
-
140
-
-
-
145
-
-
-
150
-
-
-
155
-
-
-
40



Valve is self-funded. We haven't ever brought in outside financing. Since our earliest days this has been incredibly important in providing freedom to shape the company and its business practices.

Valve owns its intellectual property. This is far from the norm, in our industry or at most entertainment content-producing companies. We didn't always own it all. But thanks to some legal wrangling with our first publisher after *Half-Life* shipped, we now do. This has freed us to make our own decisions about our products.

Valve is more than a game company. We started our existence as a pretty traditional game company. And we're still one, but with a hugely expanded focus. Which is great, because we get to make better games as a result, and we've also been able to diversify. We're an entertainment company. A software company. A platform company. But mostly, a company full of passionate people who love the products we create.

Welcome to Flatland

Hierarchy is great for maintaining predictability and repeatability. It simplifies planning and makes it easier to control a large group of people from the top down, which is why military organizations rely on it so heavily.

But when you're an entertainment company that's spent the last decade going out of its way to recruit the most intelligent, innovative, talented people on Earth, telling them to sit at a desk and do what they're told

A Valve é mantida com recursos próprios. Nunca trouxemos dinheiro externo. Desde os nossos primeiros dias, isso tem sido de suma importância para proporcionar a liberdade de moldar a companhia e seus negócios.

A Valve detém suas propriedades intelectuais. Na nossa indústria ou na maioria das companhias produtoras de entretenimento, isso não é comum. Nem sempre foi assim, mas graças a disputas judiciais contra nossa primeira distribuidora após o lançamento do jogo *Half-Life*, agora detemos todas as nossas propriedades intelectuais. Isso nos deu liberdade para decidir sobre os nossos produtos.

A Valve é mais que uma companhia de jogos. Começamos nossa existência como uma companhia de jogos bem tradicional. E ainda somos, mas com um foco muito maior. Isso é ótimo já que assim podemos produzir jogos melhores e ser capazes de diversificar. Somos uma companhia de entretenimento; uma companhia de *software*; uma companhia multifacetada. Sobretudo, uma companhia repleta de pessoas apaixonadas pelos produtos que criamos.

Bem-vindo à planície

Hierarquia é excelente para manter a previsibilidade e a repetitividade. Ela simplifica o planejamento e torna mais fácil o controle sobre grandes grupos de pessoas, do topo à base, o que explica o porquê das organizações militares utilizarem-na ostensivamente.

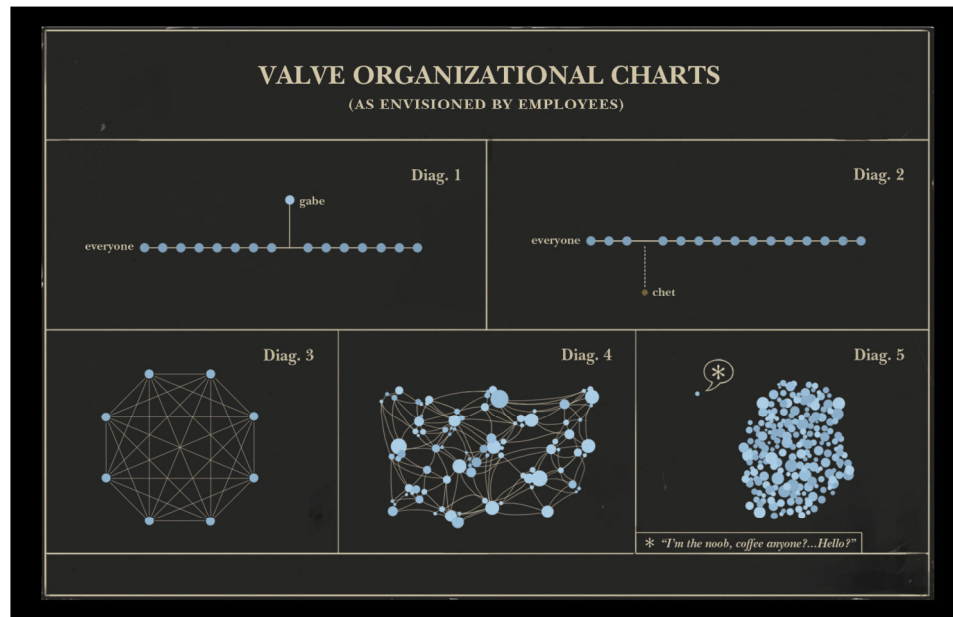
Mas quando se é uma companhia de entretenimento que passou a última década tentando contratar as pessoas mais inteligentes, inovadoras e talentosas do mundo, mandá-las se sentar a uma mesa e

-
160
-
-
-
165
-
-
-
-
170
-
-
-
-
175
-
-
-
-
180
-
-
-
-
185
-
-
-
-
190
-
-
-
-
195
-
-
-
41

obliterates 99 percent of their value. We want innovators, and that means maintaining an environment where they'll flourish.

That's why Valve is flat. It's our shorthand way of saying that we don't have any management, and nobody "reports to" anybody else. We do have a founder/president, but even he isn't your manager. This company is yours to steer—toward opportunities and away from risks. You have the power to green-light projects. You have the power to ship products.

A flat structure removes every organizational barrier between your work and the customer enjoying that work. Every company will tell you that "the customer is boss," but here that statement has weight. There's no red tape stopping you from figuring out for yourself what our customers want, and then giving it to them.

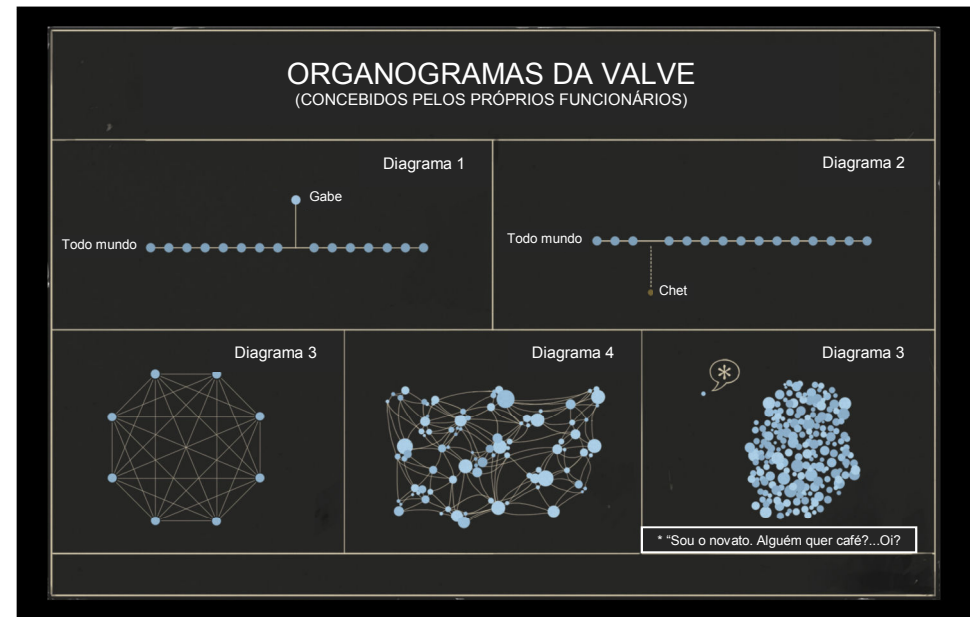


If you're thinking to yourself, "Wow, that sounds like a lot of responsibility," you're right. And that's why hiring is the single most important thing you will ever do at Valve. Any time you interview a potential hire, you need to ask yourself not only if they're talented or collaborative but also if they're capable of literally running this company, because they will be.

cumprir ordens oblitera 99% do valor delas. Queremos inovadores e isso significa cuidar do ambiente onde vão florescer.

É por isso que a Valve é plana. É a nossa maneira prática de dizer que não temos nenhuma gestão e que não temos que "dar satisfação" a ninguém. Sim, nós temos um fundador/presidente, mas mesmo ele não manda em você. Esta companhia está em suas mãos para ser guiada em direção às oportunidades e longe dos riscos. Você tem o poder para dar sinal verde a projetos. Você tem o poder de lançar produtos.

Uma estrutura plana elimina toda barreira organizacional entre o trabalho e a apreciação do cliente. Toda companhia diz que "o cliente é o chefe", mas aqui tal afirmação pesa. Não há burocracia que lhe impeça de desvendar sozinho a vontade dos clientes para então atendê-los.



Caso esteja pensando "Nossa! Isso parece ser muita responsabilidade", você tem razão. E é por isso que contratação é a coisa mais importante que você fará na Valve. Toda vez que entrevistar um potencial contrato, você precisa se perguntar não só se eles têm talento ou são colaborativos como também se são capazes de administrar a companhia, pois eles certamente farão isso.

-
200
-
-
-
-
205
-
-
-
-
210
-
-
-
-
215
-
-
-
-
220
-
-
-
-
225
-
-
-
-
230
-
-
-
-
235
-
-
-
42

Why does your desk have wheels? Think of those wheels as a symbolic reminder that you should always be considering where you could move yourself to be more valuable. But also think of those wheels as literal wheels, because that's what they are, and you'll be able to actually move your desk with them!

You'll notice people moving frequently; often whole teams will move their desks to be closer to each other. There is no organizational structure keeping you from being in close proximity to the people who you'd help or be helped by most.

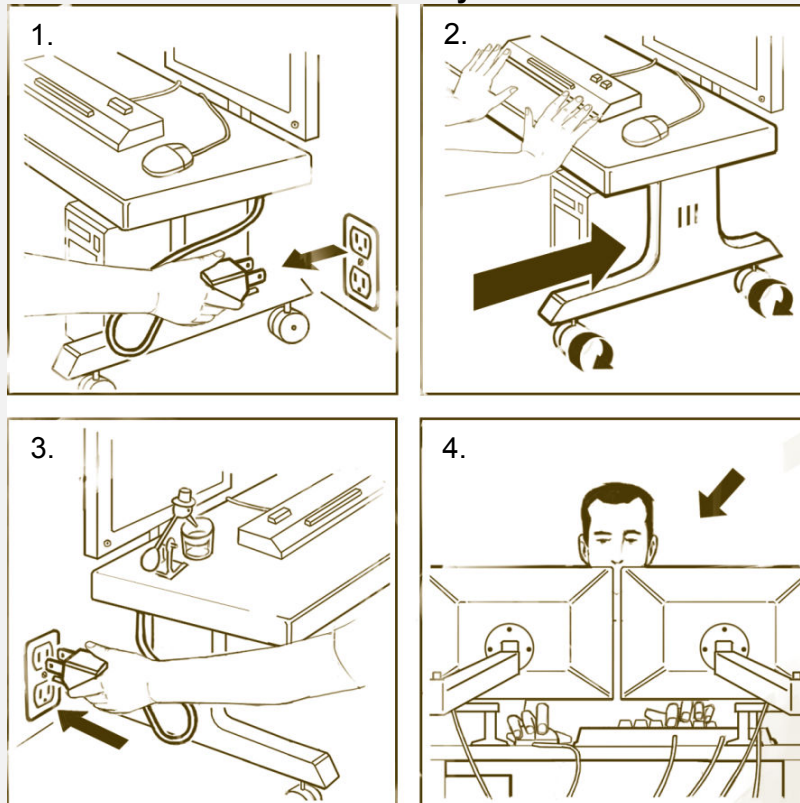
The fact that everyone is always moving around within the company makes people hard to find. That's why we have <http://user>—check it out. We know where you are based on where your machine is plugged in, so use this site to see a map of where everyone is right now.

Por que a sua mesa tem rodas? Pense nelas como um lembrete simbólico de que você deve sempre considerar onde poderia estar para ser mais valioso. Pense nelas literalmente como rodas também, pois é isso que elas são e você será capaz de mover sua mesa com elas!

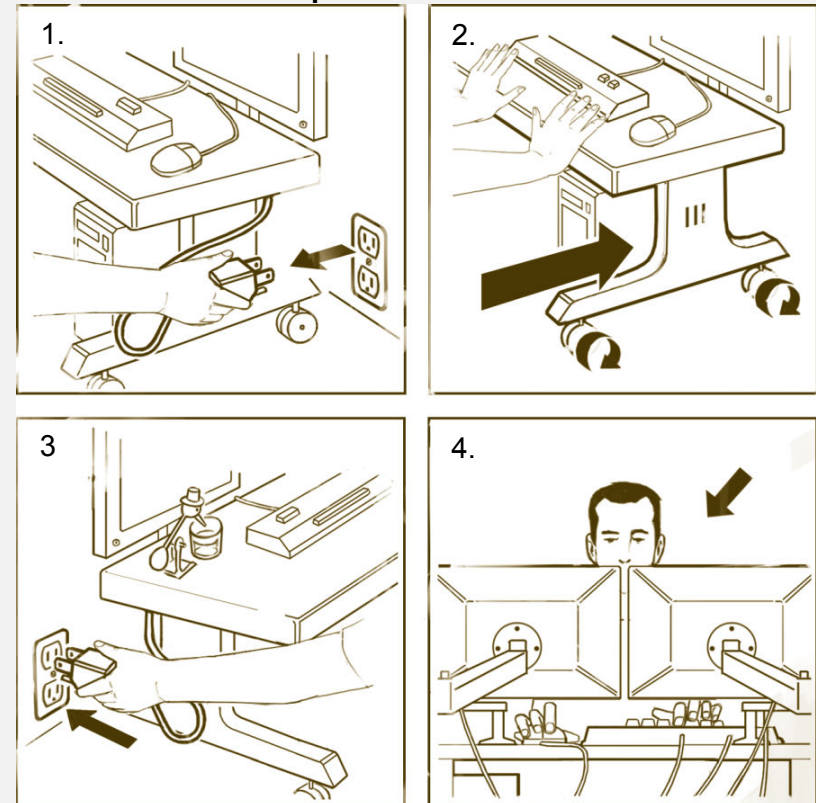
Você verá funcionários movendo-se frequentemente; equipes inteiras moverão suas mesas para ficarem mais próximas umas das outras. Não há estrutura organizacional que o impeça de estar próximo daqueles que você poderia ajudar ou pelos quais seria mais ajudado.

O fato de todo mundo estar sempre se deslocando torna sua localização difícil. É por isso que nós temos o endereço <http://nome do funcionário>. Confira! Sabemos onde você está de acordo com a tomada onde sua mesa está ligada, então use o endereço para ver um mapa atualizado da localização de todo mundo.

Method to move your desk



Método para mover a sua mesa



-
240
-
-
-
-
245
-
-
-
250
-
-
-
-
-
255
-
-
-
-
260
-
-
-
-
265
-
-
-
-
270
-
-
-
275
-
-
-
43

step 1. Unplug cords from wall	passo 1. Desplugue os cabos da tomada	-
step 2. Move your desk	passo 2. Mova a sua mesa	280
step 3. Plug cords back into wall	passo 3. Plugue os cabos na tomada	-
step 4. Get back to work	passo 4. Volte ao trabalho	-
<hr/>		-
2 – Settling In	2 – Acomodando-se	285
Your First Month	O seu primeiro mês	-
So you've decided where you put your desk. You know where the coffee machine is. You're even pretty sure you know what that one guy's name is. You're not freaking out anymore. In fact, you're ready to show up to work this morning, sharpen those pencils, turn on your computer, and then what?	Então você decidiu onde colocar a sua mesa. Você sabe onde a cafeteira está. Você até tem certeza que já sabe o nome dos colegas. Você não está mais perdendo a cabeça. De fato, você está pronto para chegar ao trabalho, apontar seus lápis, ligar o seu computador, e aí? O que vem depois?	-
This next section walks you through figuring out what to work on. You'll learn about how projects work, how cabals work, and how products get out the door at Valve.	Esta próxima sessão é um passo a passo de como descobrir no que trabalhar. Você aprenderá sobre como projetos funcionam, como os grupos cabais agem e como produtos são lançados.	290
What to Work On	No que trabalhar	-
Why do I need to pick my own projects?	Por que preciso escolher os meus próprios projetos?	300
We've heard that other companies have people allocate a percentage of their time to self-directed projects. At Valve, that percentage is 100. Since Valve is flat, people don't join projects because they're told to. Instead, you'll decide what to work on after asking yourself the right questions. Employees vote on projects with their feet (or desk wheels). Strong projects are ones in which people can see demonstrated value; they staff up easily. This means there are any number of internal recruiting efforts constantly under way.	Ouvimos dizer que outras companhias têm funcionários que dedicam parte do tempo a projetos autônomos. Aqui a dedicação é integral. Já que a Valve é plana, funcionários não se unem aos projetos porque são mandados. Cabe a você escolher após questionar-se as coisas certas. Funcionários votam com a presença (deles ou a da mesa). Projetos bons são aqueles nos quais as pessoas podem ver o valor do todo; aqueles que se compõem com facilidade. Isso justifica as constantes ações de recrutamento na companhia.	305
If you're working here, that means you're good at your job. People are going to want you to work with them on their projects, and they'll try hard to get you to do so. But the decision is going to be up to you. (In fact, at times you're going to wish for the luxury of having just one person telling you what they think you should do, rather than hundreds.)	Se você trabalha aqui, significa que você é bom no que faz. Colegas vão querer que você trabalhe com eles e se esforçarão para isso. Mas a decisão final é sua. (Às vezes, é melhor ter uma só pessoa lhe aconselhando sobre o que fazer em vez de centenas delas.)	310
But how do I decide which things to work on?	Mas como me decidir em quais coisas trabalhar?	315
Deciding what to work on can be the hardest part of your job at Valve.	Decidir-se no que trabalhar pode ser a parte mais difícil do seu trabalho	-

This is because, as you've found out by now, you were not hired to fill a specific job description. You were hired to constantly be looking around for the most valuable work you could be doing. At the end of a project, you may end up well outside what you thought was your core area of expertise.

There's no rule book for choosing a project or task at Valve. But it's useful to answer questions like these:

- Of all the projects currently under way, what's the most valuable thing I can be working on?
- Which project will have the highest direct impact on our customers? How much will the work I ship benefit them?
- Is Valve not doing something that it should be doing?
- What's interesting? What's rewarding? What leverages my individual strengths the most?

How do I find out what projects are under way?

There are lists of stuff, like current projects, but by far the best way to find out is to ask people. Anyone, really. When you do, you'll find out what's going on around the company and your peers will also find out about you. Lots of people at Valve want and need to know what you care about, what you're good at, what you're worried about, what you've got experience with, and so on. And the way to get the word out is to start telling people all of those things. So, while you're getting the lay of the land by learning about projects, you're also broadcasting your own status to a relevant group of people.

Got an idea for how Valve could change how we internally broadcast project/company status? Great. Do it. In the meantime, the chair next to anyone's desk is always open, so plant yourself in it often.

na Valve. Isso porque, como já deve ter percebido, você não foi contratado para preencher uma vaga específica e sim para estar constantemente à procura do trabalho mais valioso que possa realizar. Ao final de um projeto, você poderá terminar fora da sua área de especialização.

Não há regras para a escolha de projetos ou de tarefas na Valve. Mas pode ser útil responder a perguntas como:

- De todos os projetos em desenvolvimento, qual é a coisa mais valiosa na qual posso trabalhar?
- Qual projeto terá o maior impacto em nossos clientes? Quanto do meu trabalho irá beneficiá-los?
- A Valve não está fazendo algo que deveria?
- O que é interessante? O que é gratificante? O que melhor aproveita minhas habilidades?

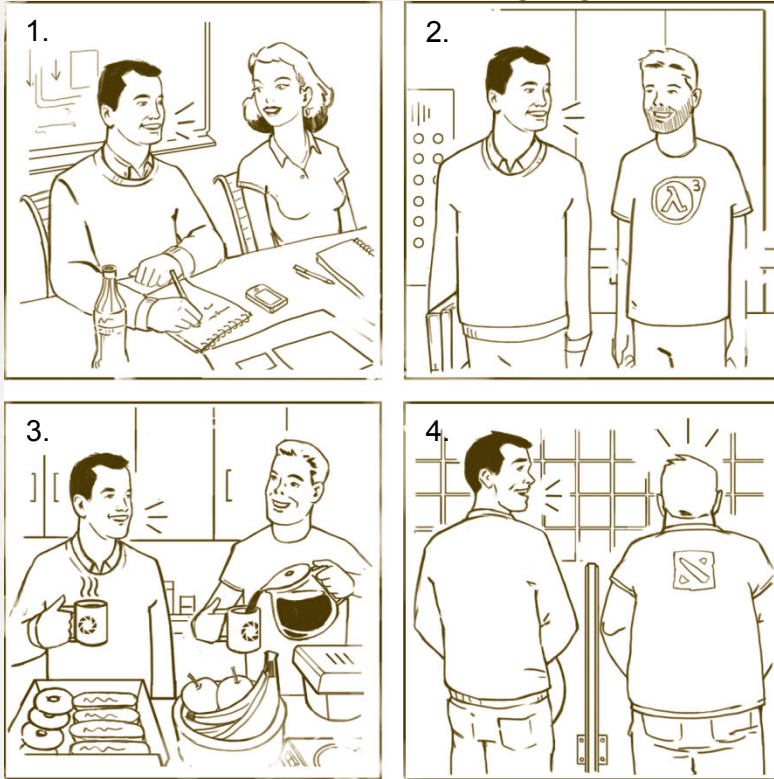
Como saber dos projetos em desenvolvimento?

Existem listas de coisas, como a de projetos atuais, mas, de longe, a melhor maneira de saber é perguntando aos colegas, seja quem for. Assim você saberá o que está acontecendo por toda a companhia e eles também saberão de você. Muitos na Valve querem e precisam conhecer seus interesses, habilidades, preocupações, experiências, e por aí vai. E a maneira de fazer isso é falando sobre você. Ao descobrir projetos, você também estará transmitindo o seu status para um grupo relevante de pessoas.

Você tem uma ideia de como a Valve poderia mudar essa difusão interna do *status* de projetos/da companhia? Excelente! Mãos à obra. E lembre-se de levar a sua mesa contigo.

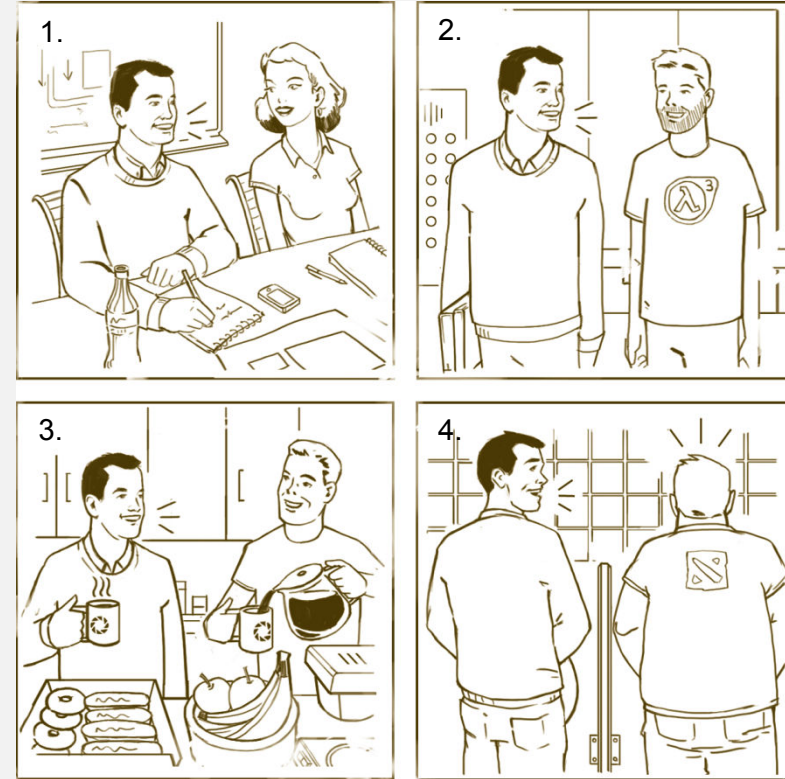
-
320
-
-
-
-
325
-
-
-
-
330
-
-
-
-
-
335
-
-
-
-
340
-
-
-
-
345
-
-
-
-
-
350
-
-
-
-
355
-
-
-
-
45

Method to find out what's going on



- step 1. Talk to someone in a meeting
- step 2. Talk to someone in the elevator
- step 3. Talk to someone in the kitchen
- step 4. Talk to someone in the bathroom

Método para descobrir o que está acontecendo



- passo 1. Fale com alguém em uma reunião
- passo 2. Fale com alguém no elevador
- passo 3. Fale com alguém na cozinha
- passo 4. Fale com alguém no banheiro

Short-term vs. long-term goals

Because we all are responsible for prioritizing our own work, and because we are conscientious and anxious to be valuable, as individuals we tend to gravitate toward projects that have a high, measurable, and predictable return for the company. So when there's a clear opportunity on the table to succeed at a near-term business goal with a clear return, we all want to take it. And, when we're faced with a problem or a threat, and it's one with a clear cost, it's hard not to address it immediately. This sounds like a good thing, and it often is, but it has some downsides

Objetivos em curto prazo X Objetivos em longo prazo

Por sermos responsáveis pela ordenação do nosso próprio trabalho e por termos consciência do nosso valor, tendemos a gravitar em torno de projetos que têm um alto, medível e previsível retorno à companhia. Então quando surge uma oportunidade de êxito em curto prazo, todos querem agarrá-la. E quando nos deparamos com um problema ou ameaça, é difícil não tratá-lo de imediato.

Isso parece ser uma coisa boa e frequentemente é, mas tem lá suas

-
360
-
-
-
365
-
-
-
370
-
-
-
375
-
-
-
380
-
-
-
385
-
-
-
390
-
-
-
395
-
-
-
46

that are worth keeping in mind. Specifically, if we're not careful, these traits can cause us to race back and forth between short-term opportunities and threats, being responsive rather than proactive.

So our lack of a traditional structure comes with an important responsibility. It's up to all of us to spend effort focusing on what we think the long-term goals of the company should be.

Someone told me to (or not to) work on X. And they've been here a long time!

Well, the correct response to this is to keep thinking about whether or not your colleagues are right. Broaden the conversation. Hold on to your goals if you're convinced they're correct. Check your assumptions. Pull more people in. Listen. Don't believe that anyone holds authority over the decision you're trying to make. They don't; but they probably have valuable experience to draw from, or information/data that you don't have, or insight that's new. When considering the outcome, don't believe that anyone but you is the "stakeholder". You're it. And Valve's customers are who you're serving. Do what's right for them.

There are lots of stories about how Gabe has made important decisions by himself, e.g., hiring the whole *Portal 1* team on the spot after only half of a meeting. Although there are examples, like that one, where this kind of decision making has been successful, it's not the norm for Valve. If it were, we'd be only as smart as Gabe or management types, and they'd make our important decisions for us. Gabe is the first to say that he can't be right nearly often enough for us to operate that way. His decisions and requests are subject to just as much scrutiny and skepticism as anyone else's. (So if he tells you to put a favorite custom knife design into *Counter-Strike*, you can just say no.)

Whatever group you're in, whether you're building *Steam* servers, translating support articles, or making the tenthousandth hat for *Team Fortress 2*, this applies to you. It's crucial that you believe it, so we'll repeat it a few more times in this book.

What about all the things that I'm not getting done?

desvantagens das quais vale a pena lembrar. Em específico, se não tomarmos cuidado, tais oportunidades podem nos fazer alternar entre objetivos em curto prazo e ameaças, nos tornar vulneráveis ao invés de proativos.

A ausência de uma estrutura tradicional de trabalho traz uma importante responsabilidade: cabe a todos dedicar-se àquilo que consideramos ser os objetivos em longo prazo da companhia.

Alguém me disse para trabalhar (ou não) em X. E ele está aqui faz tempo!

Bem, a reação correta nesse caso é pensar se os seus colegas estão certos ou não. Amplie a conversa. Atenha-se aos seus objetivos caso esteja convencido. Verifique suas suposições. Atraia mais pessoas. Escute. Não acredite que outros possam ter autoridade sobre a decisão que você quer tomar. Eles não têm, mas provavelmente carregam experiências valiosas, informações/dados novos ou uma intuição diferente. Ao considerar o resultado, não aposte que alguém possa estar "mais interessado" do que você. Você é a aposta! E os clientes da Valve são os apostadores. Faça o que for apropriado.

Existem várias histórias de como Gabe, nosso presidente-fundador, tomou decisões importantes sozinho, por exemplo, a contratação de toda a equipe do jogo *Portal 1* antes do término da reunião. Embora existam exemplos em que esse tipo de decisão foi bem sucedido, não é comum na Valve. Caso fosse, seríamos apenas tão espertos quanto Gabe ou gerentes tradicionais; eles tomariam decisões importantes por nós. Gabe é o primeiro a dizer que suas decisões não podem ser a maneira correta de operarmos. As decisões e os pedidos dele estão sujeitos a exame minucioso e ceticismo assim como os de qualquer outra pessoa. (Então se ele quiser adicionar um modelo de faca favorito no jogo *Counter-Strike*, você pode dizer apenas não.)

Seja qual for o seu grupo, construindo servidores *Steam*, traduzindo artigos auxiliares ou fazendo o décimo milésimo chapéu do jogo *Team Fortress 2*, isso se aplica a você. Acreditar nisso é crucial, tanto que voltaremos a tratar do assunto mais algumas vezes neste manual.

E todas as coisas que não estou fazendo?

-
400
-
-
-
-
405
-
-
-
410
-
-
-
-
415
-
-
-
-
-
420
-
-
-
-
425
-
-
-
-
430
-
-
-
-
435
-
-
-
47

It's natural in this kind of environment to constantly feel like you're failing because for every one task you decide to work on, there will be dozens that aren't getting your attention. Trust us, this is normal. Nobody expects you to devote time to every opportunity that comes your way. Instead, we want you to learn how to choose the most important work to do.

How does Valve decide what to work on?

The same way we make other decisions: by waiting for someone to decide that it's the right thing to do, and then letting them recruit other people to work on it with them. We believe in each other to make these decisions, and this faith has proven to be well-founded over and over again.

But rather than simply trusting each other to just be smart, we also constantly test our own decisions. Whenever we move into unknown territory, our findings defy our own predictions far more often than we would like to admit. We've found it vitally important to, whenever possible, not operate by using assumptions, unproven theories, or folk wisdom.

This kind of testing takes place across our business, from game development to hiring, to selling games on *Steam*. Luckily, *Steam* is a fantastic platform for business learning. It exists to be an entertainment/service platform for our customers, and as such it also is a conduit for constant communication between us and them.

Accepted truisms about sales, marketing, regionality, seasonality, the Internet, purchasing behavior, game design, economics, and recruiting, etc., have proven wrong surprisingly often. So we have learned that when we take nearly any action, it's best to do so in a way that we can measure, predict outcomes, and analyze results.

Recruiting can be a difficult process to instrument and measure. Although we have always tried to be highly rational about how we hire people, we've found much room for improvement in our approach over the years. We have made significant strides toward bringing more predictability, measurement, and analysis to recruiting. A process that many assume must be treated only as a "soft" art because it has to do with humans, personalities, language, and nuance, actually has ample room for a healthy dose of science. We're not turning the whole thing over to robots just yet though.

É natural sentir-se frustrado aqui, pois a cada tarefa escolhida, haverá dúzias de outras pendentes. Pode confiar, isso é normal. Ninguém espera que você dedique tempo para cada oportunidade que surgir. Em vez disso, queremos que você aprenda a escolher os trabalhos mais importantes.

Como a Valve decide o que fazer?

Da mesma maneira que tomamos outras decisões: aguardando alguém se posicionar sobre a coisa certa a se fazer e então permiti-lo recrutar colegas para trabalharem juntos. Confiamos uns nos outros para tomar tais decisões e, por várias vezes, essa confiança tem se reafirmado.

Mas além de confiar na astúcia alheia, também testamos nossas próprias decisões a todo o momento. Para cada passo em direção ao desconhecido, nossas descobertas desafiam nossas previsões muito mais do gostaríamos de admitir. Descobrimos que é vital, sempre que possível, não agir segundo pressupostos, teorias contestadas ou sabedoria popular.

Esse tipo de teste acontece por todo o nosso trabalho, do desenvolvimento de jogos e contratação à venda de produtos via *Steam*. Felizmente, a *Steam* é uma plataforma fantástica de aprendizagem sobre negócios. Ela existe como uma plataforma de entretenimento/serviços para nossos clientes, tornando-se um canal de constante comunicação entre nós e eles.

Truísmos de vendas, publicidade, regiões de consumo, épocas comerciais, Internet, comportamento de compra, *design* de jogos, economia, contratação e outros têm se comprovado errôneos com muita frequência. Aprendemos então que, antes de qualquer ação, o melhor a fazer é medir, prever consequências e analisar resultados.

O processo de contratação pode ser de difícil instrumentalização e medição. Apesar de sempre tentarmos ser os mais racionais possíveis quanto à maneira como contratamos, ainda encontramos, no decorrer dos anos, muitos pontos a serem melhorados. Obtivemos êxito em levar previsão, medição e análise à contratação. E por envolver pessoas, personalidades, linguagens e nuances, é um processo considerado por muitos apenas como "arte suave", com muitos pontos para um bom estudo de caso. Mas ainda não é hora de incumbir a coisa toda a robôs.

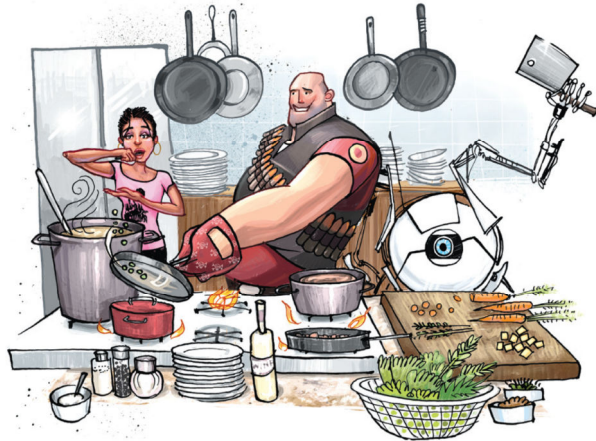
-
440
-
-
-
-
445
-
-
-
-
450
-
-
-
-
455
-
-
-
-
460
-
-
-
-
465
-
-
-
-
470
-
-
-
475
-
-
-

Can I be included the next time Valve is deciding X?

Yes. There's no secret decision-making cabal. No matter what project, you're already invited. All you have to do is either (1) Start working on it, or (2) Start talking to all the people who you think might be working on it already and find out how to best be valuable. You will be welcomed—there is no approval process or red tape involved. Quite the opposite—it's your job to insert yourself wherever you think you should be.

Teams, Hours, and the Office

Cabals



Cabals are really just multidisciplinary project teams. We've self-organized into these largely temporary groups since the early days of Valve. They exist to get a product or large feature shipped. Like any other group or effort at the company, they form organically. People decide to join the group based on their own belief that the group's work is important enough for them to work on.

Team leads

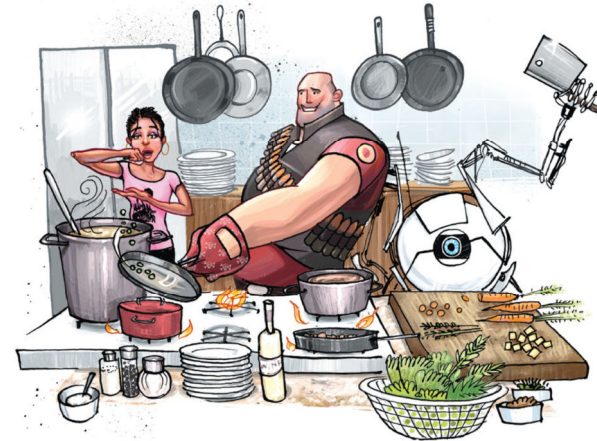
Often, someone will emerge as the "lead" for a project. This person's role is not a traditional managerial one. Most often, they're primarily a clearinghouse of information. They're keeping the whole project in their head at once so that people can use them as a resource to check

Posso participar na próxima vez que a Valve decidir sobre X?

Sim! Não existe um grupo de decisões secretas. Seja qual for o projeto, você já está convidado. Tudo que tem a fazer é começar a trabalhar nele ou conversar com todos os colegas envolvidos e descobrir como ser valioso ao máximo. Você será bem vindo. Não precisa de aprovação ou burocracia; bem o oposto: cabe a você incluir-se onde achar melhor.

Equipes, horários e local de trabalho

Os grupos cabais



Grupos cabais são apenas equipes de projetos multidisciplinares. Formamos esses grupos provisórios desde os primeiros dias da Valve. Eles existem para concluir um produto ou uma característica especial deste. Como qualquer outro grupo ou ação na companhia, os grupos cabais se formam naturalmente. Funcionários decidem se juntar à equipe baseados na expectativa quanto ao trabalho em conjunto.

Líderes de equipe

Muitas vezes, alguém vai surgir como "líder" de um projeto. O papel desta pessoa não é o de gerência tradicional. Na maioria das vezes, líderes de equipe funcionam como uma central de informações. Eles mantêm o projeto todo em mente para que os colegas possam recorrer a

-
480
-
-
-
-
485
-
-
-
-
490
-
-
-
-
495
-
-
-
-
500
-
-
-
-
505
-
-
-
-
510
-
-
-
-
515
-
-
-
49

decisions against. The leads serve the team, while acting as centers for the teams.

Structure happens

Project teams often have an internal structure that forms temporarily to suit the group's needs. Although people at Valve don't have fixed job descriptions or limitations on the scope of their responsibility, they can and often do have clarity around the definition of their "job" on any given day. They, along with their peers, effectively create a job description that fits the group's goals. That description changes as requirements change, but the temporary structure provides a shared understanding of what to expect from each other. If someone moves to a different group or a team shifts its priorities, each person can take on a completely different role according to the new requirements.

Valve is not averse to all organizational structure—it crops up in many forms all the time, temporarily. But problems show up when hierarchy or codified divisions of labor either haven't been created by the group's members or when those structures persist for long periods of time. We believe those structures inevitably begin to serve their own needs rather than those of Valve's customers. The hierarchy will begin to reinforce its own structure by hiring people who fit its shape, adding people to fill subordinate support roles. Its members are also incented to engage in rent-seeking behaviors that take advantage of the power structure rather than focusing on simply delivering value to customers.

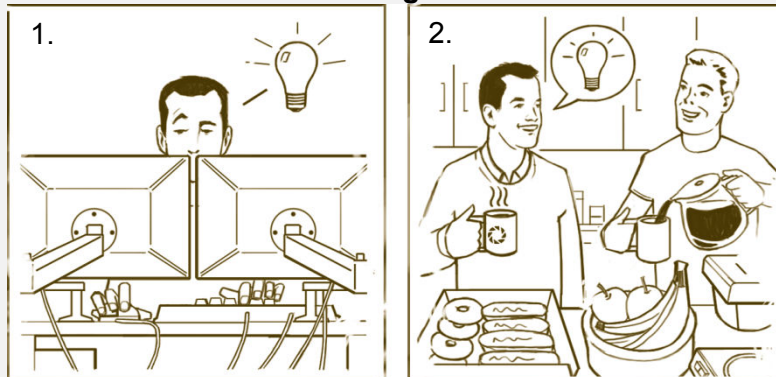
eles em caso de dúvida. Líderes servem à equipe ao mesmo tempo em que agem como representantes para outras.

Quando surge uma estrutura

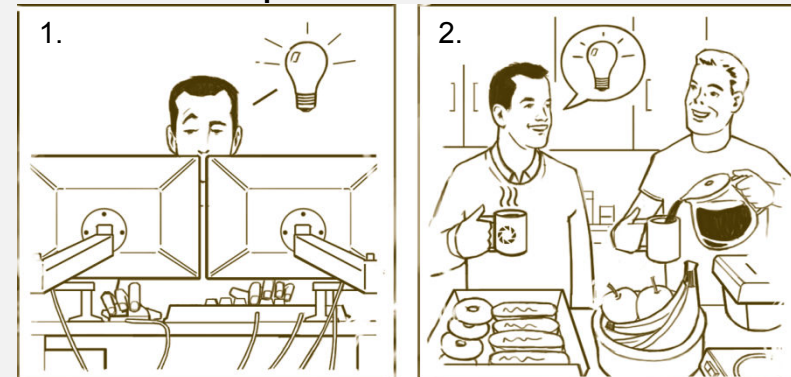
Equipes geralmente têm uma estrutura interna que se forma temporariamente para atender às necessidades do grupo. Apesar de os funcionários na Valve não terem cargos fixos ou limite de responsabilidade, eles podem e geralmente têm consciência das atribuições de suas "funções". Funcionários criam "cargos" que se encaixam no objetivo do grupo e mudam conforme a necessidade. A estrutura temporária apenas oferece uma noção geral do que esperar uns dos outros. Caso alguém se mude para outro grupo ou uma equipe mudar suas prioridades, cada funcionário poderá assumir um papel completamente diferente.

A Valve não é avessa a toda estrutura organizacional. Elas brotam provisoriamente de várias formas o tempo todo. Problemas surgem quando uma hierarquia é imposta por quem não participa do grupo ou quando ela persiste por muito tempo. Acreditamos que isso acaba servindo a propósitos próprios ao invés das necessidades dos nossos clientes. De praxe, toda estrutura hierárquica é reforçada com contratações que se encaixam na sua forma, ou seja, com funções subordinadas. Isso pode incentivar um comportamento de favorecimento ao lucro, que tira vantagem da estrutura de poder ao invés de concentrar-se em oferecer produtos de qualidade.

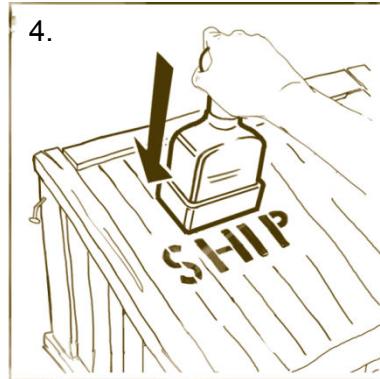
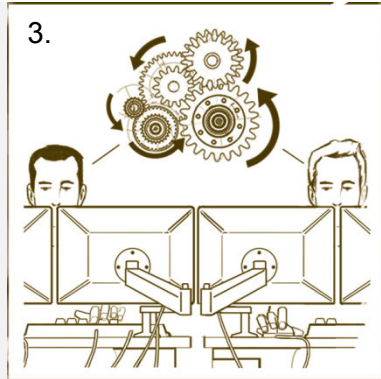
Method to working without a boss



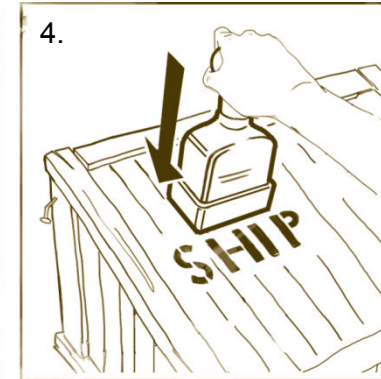
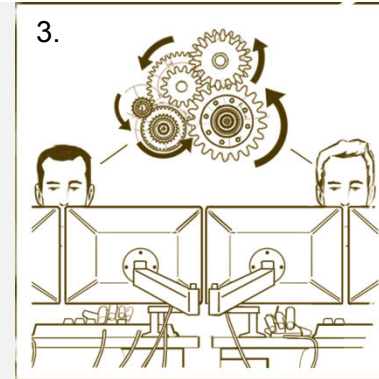
Método para trabalhar sem um chefe



-
520
-
-
-
525
-
-
-
-
530
-
-
-
535
-
-
-
-
540
-
-
-
-
545
-
-
-
-
550
-
-
-
555
-
-
-
50



step 1. Come up with a bright idea
 step 2. Tell a coworker about it
 step 3. Work on it together
 step 4. Ship it!



passo 1. Bole uma ideia brilhante
 passo 2. Conte para um colega
 passo 3. Trabalhem juntos
 passo 4. Despache!

Hours

While people occasionally choose to push themselves to work some extra hours at times when something big is going out the door, for the most part working overtime for extended periods indicates a fundamental failure in planning or communication. If this happens at Valve, it's a sign that something needs to be reevaluated and corrected. If you're looking around wondering why people aren't in "crunch mode," the answer's pretty simple. The thing we work hardest at is hiring good people, so we want them to stick around and have a good balance between work and family and the rest of the important stuff in life.

If you find yourself working long hours, or just generally feel like that balance is out of whack, be sure to raise the issue with whomever you feel would help. Dina loves to force people to take vacations, so you can make her your first stop.

The office

Sometimes things around the office can seem a little too good to be true. If you find yourself walking down the hall one morning with a bowl of fresh fruit and Stumptown-roasted espresso, dropping off your laundry to be washed, and heading into one of the massage rooms, don't freak out. All these things are here for you to actually use. And don't worry that somebody's going to judge you for taking advantage of it—relax! And if

Horários

Embora os funcionários se forcem ocasionalmente para trabalhar algumas horas extras quando algo grande está prestes a ser lançado, o excesso de serviço, na maioria dos casos, indica uma falha de planejamento ou de comunicação. Se isso acontece na Valve, é sinal de que algo precisa ser reavaliado e corrigido. Se você olhar ao redor e se perguntar o porquê das pessoas não estarem na "ralação", a resposta é bem simples. Nosso trabalho mais difícil é contratar bons profissionais, pois queremos que eles fiquem aqui e tenham um bom equilíbrio entre trabalho, família e vida em geral.

Se você estiver trabalhando além do período ou sentindo que esse equilíbrio está uma zona só, certifique-se de conversar com alguém que possa lhe ajudar. A Dina no Recursos Humanos adora forçar os funcionários a tirarem férias, então faça dela a sua primeira opção.

Local de trabalho

Às vezes as coisas aqui podem parecer boas demais para ser verdade. Se você estiver caminhando pelos corredores em uma manhã, com uma bacia de frutas frescas e um cafezinho em mãos, largando a roupa suja na lavanderia enquanto caminha em direção à sala de massagens, não se preocupe. Tudo isso está aqui para ser efetivamente usufruído. Não se preocupe também com o que os outros podem achar disso. Relaxe!

-
 560
 -
 -
 -
 565
 -
 -
 -
 -
 570
 -
 -
 -
 -
 575
 -
 -
 -
 -
 580
 -
 -
 -
 -
 585
 -
 -
 -
 -
 590
 -
 -
 -
 -
 595
 -
 -
 -
 51

you stop on the way back from your massage to play darts or work out in the Valve gym or whatever, it's not a sign that this place is going to come crumbling down like some 1999-era dot-com startup. If we ever institute caviar-catered lunches, though, then maybe something's wrong. Definitely panic if there's caviar.

Risks

What if I screw up?

Nobody has ever been fired at Valve for making a mistake. It wouldn't make sense for us to operate that way. Providing the freedom to fail is an important trait of the company—we couldn't expect so much of individuals if we also penalized people for errors. Even expensive mistakes, or ones which result in a very public failure, are genuinely looked at as opportunities to learn. We can always repair the mistake or make up for it.

Screwing up is a great way to find out that your assumptions were wrong or that your model of the world was a little bit off. As long as you update your model and move forward with a better picture, you're doing it right. Look for ways to test your beliefs. Never be afraid to run an experiment or to collect more data.

It helps to make predictions and anticipate nasty outcomes. Ask yourself "what would I expect to see if I'm right?" Ask yourself "what would I expect to see if I'm wrong?" Then ask yourself "what do I see?" If something totally unexpected happens, try to figure out why.

There are still some bad ways to fail. Repeating the same mistake over and over is one. Not listening to customers or peers before or after a failure is another. Never ignore the evidence; particularly when it says you're wrong.

Se na saída da sua sessão de massagem você ainda aproveitar para jogar dardos, malhar na academia da Valve ou fazer seja lá o que for, isso não significa que a companhia virá à falência assim como as pontocom da bolha especulativa de 1999. Contudo, se por acaso aparecer caviar no almoço, alguma coisa pode estar errada. Entre em pânico caso houver caviar.

Riscos

E se eu mandar mal?

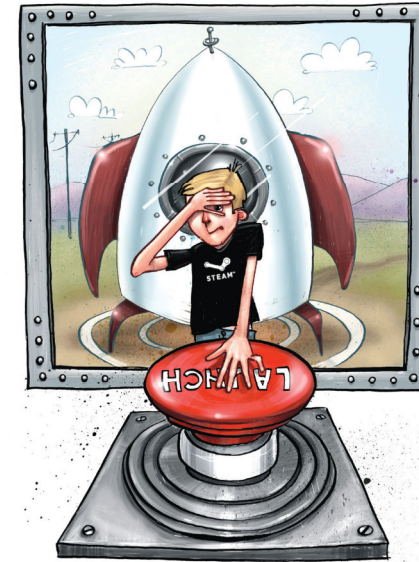
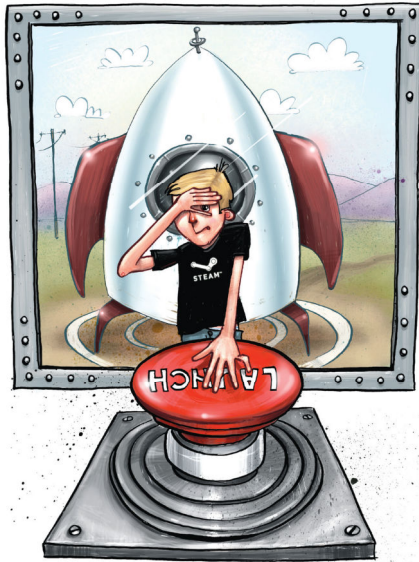
A Valve nunca demitiu ninguém por ter cometido um erro. Não faria sentido operarmos assim. Dar liberdade para errar é uma das importantes características da companhia. Não poderíamos exigir muito dos funcionários caso os penalizássemos pelos deslizes. Mesmo erros caros ou que resultam em fracasso público são observados como oportunidades de aprendizagem. Sempre podemos reparar erros ou compensá-los de alguma maneira.

Mandar mal é uma ótima maneira de descobrir que suas suposições estão erradas ou que sua noção de mundo não faz muito sentido. Desde que você se mantenha atualizado e siga em frente com uma ideia mais clara, você estará agindo certo. Procure maneiras de testar suas convicções. Nunca tenha medo de fazer experiências ou coletar mais dados.

Isso ajuda a fazer previsões e a antecipar resultados desagradáveis. Pergunte-se: "O que eu quero ver caso esteja certo?" Pergunte-se: "O que eu quero ver caso esteja errado?" Então pergunte-se novamente: "O que eu vejo?" Se alguma coisa totalmente inesperada acontecer, tente desvendar o porquê.

Existem péssimas maneiras de mandar mal. Causar o mesmo erro repetidas vezes é uma delas. Ignorar a opinião dos clientes ou a dos seus colegas, antes ou depois de um fracasso, é outra. Nunca ignore a evidência, principalmente quando ela aponta que você está errado.

-
600
-
-
-
-
605
-
-
-
-
610
-
-
-
-
615
-
-
-
-
620
-
-
-
-
625
-
-
-
-
630
-
-
-
-
635
-
-
-
-
52



But what if we ALL screw up?

Mas e se TODOS NÓS mandarmos mal?



So if every employee is autonomously making his or her own decisions, how is that not chaos? How does Valve make sure that the company is heading in the right direction? When everyone is sharing the steering wheel, it seems natural to fear that one of us is going to veer Valve's car off the road.

Já que cada funcionário toma decisões autônomas, como isso não configura um caos? Como a Valve pode ter certeza que está na direção certa? Quando todo mundo compartilha do volante, é natural temer que um de nós possa jogar a companhia para fora da estrada.

Over time, we have learned that our collective ability to meet challenges,

Com o tempo, aprendemos que nossa habilidade de enfrentar desafios,

-
640
-
-
-
645
-
-
-
650
-
-
-
655
-
-
-
660
-
-
-
665
-
-
-
670
-
-
-
675
-
-
53

take advantage of opportunity, and respond to threats is far greater when the responsibility for doing so is distributed as widely as possible.

Namely, to every individual at the company.

We are all stewards of our long-term relationship with our customers.

They watch us, sometimes very publicly, make mistakes. Sometimes they get angry with us. But because we always have their best interests at heart, there's faith that we're going to make things better, and that if we've screwed up today, it wasn't because we were trying to take advantage of anyone.

3 – How Am I Doing?

Your peers and Your Performance

We have two formalized methods of evaluating each other: peer reviews and stack ranking. Peer reviews are done in order to give each other useful feedback on how to best grow as individual contributors. Stack ranking is done primarily as a method of adjusting compensation. Both processes are driven by information gathered from each other—your peers.

Peer reviews

We all need feedback about our performance—in order to improve, and in order to know we're not failing. Once a year we all give each other feedback about our work. Outside of these formalized peer reviews, the expectation is that we'll just pull feedback from those around us whenever we need to.

There is a framework for how we give this feedback to each other. A set of people (the set changes each time) interviews everyone in the whole company, asking who each person has worked with since the last round of peer reviews and how the experience of working with each person was. The purpose of the feedback is to provide people with information that will help them grow. That means that the best quality feedback is directive and prescriptive, and designed to be put to use by the person you're talking about.

The feedback is then gathered, collated, anonymized, and delivered to each reviewee. Making the feedback anonymous definitely has pros and cons, but we think it's the best way to get the most useful information to

de aproveitar oportunidades e de remediar ameaças é bem maior quando a responsabilidade está bem distribuída, ou seja, para cada indivíduo na companhia.

Somos os comissários do longo relacionamento com os nossos clientes.

Eles percebem, às vezes bem abertamente, quando cometemos erros.

Às vezes sentem raiva de nós. Mas, por mantermos de coração o interesse deles, acredita-se que podemos melhorar as coisas. Caso mandarmos mal hoje, não será pela falta da dedicação de todos.

3 – Como estou me saindo?

Os seus pares e o seu desempenho

Nós temos dois métodos formais de avaliar uns aos outros: a *avaliação por pares* e a *classificação de produção*. As avaliações por pares são feitas para fornecer *feedback* sobre como crescer contribuindo com o todo. A classificação de produção é basicamente uma base para ajuste salarial. Ambos os processos são guiados por informações obtidas uns dos outros (os seus pares).

As avaliações por pares

Todos nós precisamos saber do nosso desempenho individual, tanto para melhorar quanto para saber que não estamos fracassando. Uma vez por ano, informamos uns aos outros sobre nossos trabalhos. A expectativa é que possamos contar com o *feedback* daqueles ao nosso redor quando necessário.

Há um esquema de como damos *feedback* uns aos outros. Um conjunto de funcionários (o conjunto muda toda vez) entrevista todo mundo da companhia, perguntando sobre parceiros de projeto desde a última rodada de avaliações e como foi tal experiência. O propósito do *feedback* é fornecer informações que contribuirão para o crescimento do funcionário. Logo, o *feedback* de melhor qualidade é diretivo e prescritivo; projetado para ser aproveitado pela pessoa em questão.

O *feedback* é colhido, organizado, anonimizado e entregue a cada funcionário avaliado. Toda essa descrição tem seus prós e contras, mas achamos que é a melhor maneira de avaliar uns aos outros. Não há

-
680
-
-
-
685
-
-
-
-
690
-
-
-
695
-
-
700
-
-
705
-
-
710
-
-
715
-
-
-
54

each person. There's no reason to keep your feedback about someone to yourself until peer review time if you'd like to deliver it sooner. In fact, it's much better if you do so often, and outside the constraints of official peer reviews.

When delivering peer review feedback, it's useful to keep in mind the same categories used in stack ranking because they concretely measure how valuable we think someone is.

Stack ranking (and compensation)

The other evaluation we do annually is to rank each other against our peers. Unlike peer reviews, which generate information for each individual, stack ranking is done in order to gain insight into who's providing the most value at the company and to thereby adjust each person's compensation to be commensurate with his or her actual value. Valve pays people very well compared to industry norms. Our profitability per employee is higher than that of Google or Amazon or Microsoft, and we believe strongly that the right thing to do in that case is to put a maximum amount of money back into each employee's pocket. Valve does not win if you're paid less than the value you create. And people who work here ultimately don't win if they get paid more than the value they create.

So Valve's goal is to get your compensation to be "correct." We tend to be very flexible when new employees are joining the company, listening to their salary requirements and doing what we can for them. Over time, compensation gets adjusted to fit an employee's internal peer-driven valuation. That's what we mean by "correct"—paying someone what they're worth (as best we can tell using the opinions of peers).

If you think your compensation isn't right for the work you do, then you should raise the issue. At Valve, these conversations are surprisingly easy and straightforward. Adjustments to compensation usually occur within the process described here. But talking about it is always the right thing if there's any issue. Fretting about your level of compensation without any outside information about how it got set is expensive for you and for Valve.

The removal of bias is of the utmost importance to Valve in this process. We believe that our peers are the best judges of our value as individuals. Our flat structure eliminates some of the bias that would be present in a

razão para guardar o *feedback* de alguém até a próxima rodada caso queira fornecê-lo com antecedência. De fato, é melhor que proceda assim, fora da formalidade das avaliações.

Ao fornecer um *feedback*, convém lembrar-se das categorias usadas na classificação de produção já que elas medem eficientemente o quão valioso um funcionário é.

A classificação de produção (e a remuneração)

A outra avaliação que fazemos anualmente é classificar a produção uns dos outros. Diferente das avaliações por pares, a classificação de produção é feita para saber quem está atribuindo mais valor à companhia e assim ajustar remunerações, compreendendo o valor real de cada um.

Comparada aos padrões da indústria, a Valve paga muito bem. Nossa lucratividade por funcionário é maior do que a do Google, do Amazon ou da Microsoft. Acreditamos que depositar a máxima quantia de dinheiro na conta de cada funcionário é a coisa certa a se fazer. Não é vantagem para a Valve se você recebe pouco pelo valor que produz. E as pessoas aqui definitivamente não saem ganhando se receberem mais do que o merecido.

Portanto, o objetivo da Valve é "acertar" na sua remuneração. Somos flexíveis com novos funcionários. Prestamos atenção às suas exigências salariais e fazemos o que for possível por elas. Com o tempo, a remuneração é ajustada para condizer com avaliação por pares. É isso que nos referimos como "acertar"; pagar alguém pelo seu valor (da melhor maneira que pudermos, usando a opinião dos pares).

Se você acha que a sua remuneração está inadequada ao trabalho, levante a questão! Na Valve, essas conversas são surpreendentemente fáceis e diretas. Ajustes salariais normalmente ocorrem dentro do processo descrito aqui. Havendo qualquer problema, conversar é sempre a coisa certa a se fazer. Preocupar-se com a sua remuneração, sem qualquer informação de como ela é estipulada, é dispendioso para você e para a Valve.

Eliminar a parcialidade é da maior importância nesse processo. Acreditamos que nossos pares são os melhores juizes de nossos valores. Nossa estrutura plana elimina a parcialidade presente em um

-
720
-
-
-
-
725
-
-
-
-
730
-
-
-
-
735
-
-
-
740
-
-
-
-
745
-
-
-
-
750
-
-
755
-
-
-

peer-ranking system elsewhere. The design of our stack-ranking process is meant to eliminate as much as possible of the remainder.

Each project/product group is asked to rank its own members. (People are not asked to rank themselves, so we split groups into parts, and then each part ranks people other than themselves.) The ranking itself is based on the following four metrics:

1. Skill Level/Technical Ability

How difficult and valuable are the kinds of problems you solve? How important/critical of a problem can you be given? Are you uniquely capable (in the company? industry?) of solving a certain class problem, delivering a certain type of art asset, contributing to design, writing, or music, etc.?

2. Productivity/Output

How much shippable (not necessarily shipped to outside customers), valuable, finished work did you get done? Working a lot of hours is generally not related to productivity and, after a certain point, indicates inefficiency. It is more valuable if you are able to maintain a sensible work/life balance and use your time in the office efficiently, rather than working around the clock.

3. Group Contribution

How much do you contribute to studio process, hiring, integrating people into the team, improving workflow, amplifying your colleagues, or writing tools used by others? Generally, being a group contributor means that you are making a tradeoff versus an individual contribution. Stepping up and acting in a leadership role can be good for your group contribution score, but being a leader does not impart or guarantee a higher stack rank. It is just a role that people adopt from time to time.

4. Product Contribution

How much do you contribute at a larger scope than your core skill? How much of your work matters to the product? How much did you influence correct prioritization of work or resource trade-offs by others? Are you good at predicting how customers are going to react to decisions we're making? Things like being a good playtester or bug finder during the shipping cycle would fall into this category.

sistema de avaliação hierárquico qualquer. Nossa classificação de produção tem como objetivo ser exata o máximo possível. - 760

Cada equipe de projeto é requisitada para classificar seus próprios membros. Funcionários não são requisitados para classificarem a si próprios, por isso as equipes são divididas em partes para cada uma classificar outra, não elas próprias. A classificação em si é baseada nas quatro categorias seguintes: - 765

1. Nível de habilidade/Capacidade técnica

Quão difícil e valioso são os tipos de problema que você soluciona? Quão importante/crítico pode ser o problema dado a você? Você é o único (na companhia? indústria?) capaz de resolver um problema de certa complexidade, produzir um tipo de arte específico, contribuir com *design*, roteiro, música etc.? - 770

2. Produtividade/Produção

Quanto trabalho expedível (não necessariamente expedido ao cliente externo), valioso e finalizado você fez? Trabalhar muitas horas geralmente não está relacionado com produtividade e, após certo ponto, indica ineficiência. É mais valioso se você for capaz de manter um bom equilíbrio entre trabalho e vida, usando mais eficientemente o seu tempo no trabalho do que trabalhando o tempo todo. - 780

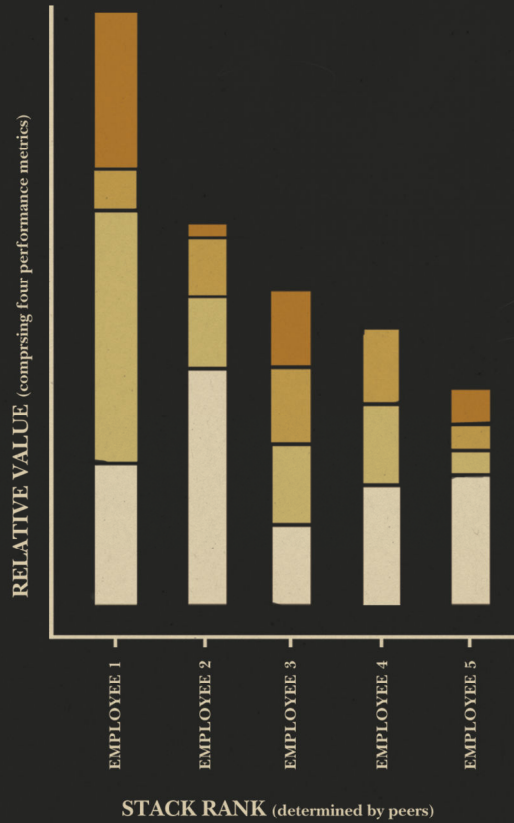
3. Contribuição no grupo

Quanto você contribuiu com o processo de produção, a contratação, a integração de pessoas à equipe, ao fluxo de trabalho, a progressão dos seus colegas ou a programação de ferramentas usadas por outros? De maneira geral, contribuição no grupo e contribuição individual configuram um *tradeoff*. Esforçar-se e tomar um papel de liderança pode ser bom para a sua contribuição no grupo, mas ser um líder não concede ou garante uma classificação de produção maior. Liderança é apenas um papel que as pessoas assumem de tempos em tempos. - 785

4. Contribuição no produto

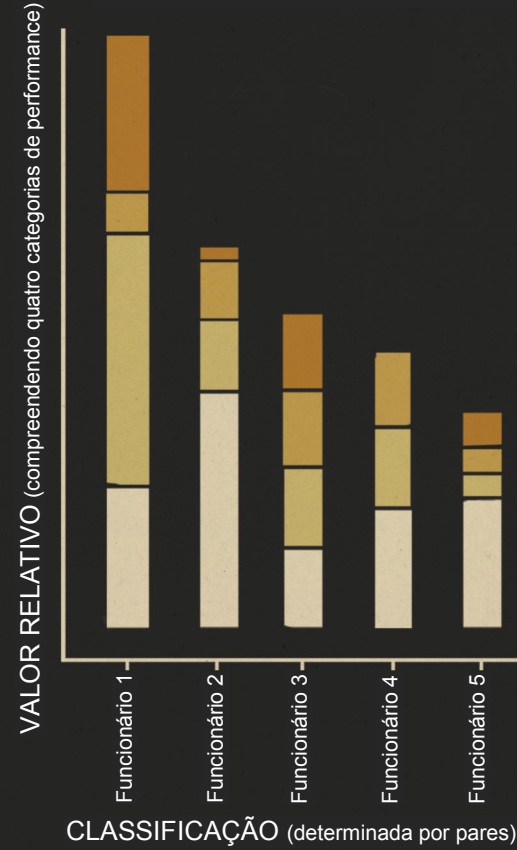
Você contribui mais para o todo do que com a sua habilidade específica? Quanto do seu trabalho é importante para o produto? Quanto você influenciou na correta priorização do trabalho ou no *tradeoff* dos colegas? Você é bom em prever como os clientes vão reagir às nossas decisões? Coisas como ser um bom testador de jogo ou caçador de bugs se enquadram nessa categoria. - 795

STACK RANKING



Stack ranking of people takes into account four categories of value. They are, in no particular order: Skill Level/Technical Ability, Productivity/Output, Group Contribution, and Product Contribution. These categories are of equal value to Valve, but each individual contributes a different mix.

CLASSIFICAÇÃO DE PRODUÇÃO



A classificação de produção leva em conta quatro categorias de valor. São elas (sem ordem particular): Nível de habilidade/Capacidade técnica, Produtividade/Produção, Contribuição no grupo e Contribuição no produto. Essas categorias tem o mesmo valor para Valve, mas cada indivíduo contribui com uma combinação diferente.

By choosing these categories and basing the stack ranking on them, the company is explicitly stating, "This is what is valuable." We think that these categories offer a broad range of ways you can contribute value to the company.

Once the intra-group ranking is done, the information gets pooled to be company-wide. We won't go into that methodology here. There is a wiki page about peer feedback and stack ranking with some more detail on each process.

4 – Choose Your Own Adventure

Your First Six Months

You've solved the nuts-and-bolts issues. Now you're moving beyond wanting to just be productive day to day—you're ready to help shape the future, and Valve's. Your own professional development and Valve's growth are both now under your control. Here are some thoughts on steering both toward success.

Roles



By now it's obvious that roles at Valve are fluid. Traditionally at Valve, nobody has an actual title. This is by design, to remove organizational constraints. Instead we have things we call ourselves, for convenience. In particular, people who interact with others outside the company call

Por meio dessas categorias, a Valve declara explicitamente: "Isso é o que é valioso!" Elas oferecem uma ampla gama de possibilidades pelas quais você pode agregar valor à companhia.

Uma vez que a classificação de produção é concluída, a informação é agrupada para servir a todos. Não vamos entrar na metodologia aqui. Existe uma página no nosso sistema dedicada à avaliação por pares e à classificação de produção, com mais detalhes sobre cada processo.

4 – Escolha a sua própria aventura

Os seus primeiros seis meses

Você resolveu todas as pendências. Agora você está indo muito além de querer ser apenas produtivo no dia a dia; você está pronto para ajudar a definir o seu futuro e o da Valve. Seu desenvolvimento profissional e o crescimento da companhia estão ambos sob seu controle. Aqui vão algumas considerações sobre como guiar ambos ao sucesso.

Papéis



Até então, é obvio que os papéis na Valve são temporários. De acordo com a tradição aqui, ninguém tem um título próprio. Isso é proposital, para remover restrições organizacionais. Em vez disso, por conveniência, somos chamados por coisas. Em especial, denominações

-
840
-
-
-
-
845
-
-
-
-
-
850
-
-
-
-
855
-
-
-
-
-
860
-
-
-
-
865
-
-
-
-
870
-
-
-
-
875
-
-
-
-
58

themselves by various titles because doing so makes it easier to get their job done.

Inside the company, though, we all take on the role that suits the work in front of us. Everyone is a designer. Everyone can question each other's work. Anyone can recruit someone onto his or her project. Everyone has to function as a "strategist," which really means figuring out how to do what's right for our customers. We all engage in analysis, measurement, predictions, evaluations.

One outward expression of these ideals is the list of credits that we put in our games—it's simply a long list of names, sorted alphabetically. That's it. This was intentional when we shipped *Half-Life*, and we're proud to continue the tradition today.

Advancement vs. Growth

Because Valve doesn't have a traditional hierarchical structure, it can be confusing to figure out how Valve fits into your career plans. "Before Valve, I was an assistant technical second animation director in Hollywood. I had planned to be a director in five years. How am I supposed to keep moving forward here?"

Working at Valve provides an opportunity for extremely efficient and, in many cases, very accelerated, career growth. In particular, it provides an opportunity to broaden one's skill set well outside of the narrow constraints that careers can have at most other companies.



para funcionários que interagem com outras pessoas fora da companhia para facilitar o trabalho.

Já dentro da companhia, assumimos papéis que combinam com o trabalho na nossa frente. Todo mundo é um designer. Todo mundo pode questionar o trabalho um do outro. Qualquer um pode recrutar pessoas para o seu projeto. Todo mundo tem que funcionar como um "estrategista", o que significa descobrir o que é adequado para os nossos clientes. Todo mundo se envolve em análise, medição, previsão e avaliação.

Uma visível expressão desses ideais é a lista de créditos que colocamos em nossos jogos. Ela é simplesmente uma longa lista de nomes classificada alfabeticamente. Nada mais. Isso foi intencional quando concluímos o jogo *Half-Life* e hoje temos orgulho de continuar a tradição.

Avanço x Crescimento

Já que a Valve não possui uma estrutura hierárquica tradicional, pode ser confuso descobrir como a companhia se encaixa nos seus planos de carreira. "Antes da Valve, eu era um assistente de diretor-técnico de animação secundária em Hollywood. Eu tinha planejado ser um diretor em cinco anos. Como é que posso continuar seguindo em frente aqui?" O trabalho na Valve oferece uma oportunidade extremamente eficiente de progressão (muitas vezes rápida) de carreira. Em específico, uma oportunidade para ampliar competências muito além das restrições que carreiras podem ter em quase todas outras companhias.



-
880
-
-
-
-
885
-
-
-
890
-
-
-
895
-
-
-
-
900
-
-
-
905
-
-
-
-
910
-
-
-
915
-
-
-
59

So the “growth ladder” is tailored to you. It operates exactly as fast as you can manage to grow. You’re in charge of your track, and you can elicit help with it anytime from those around you. FYI, we usually don’t do any formalized employee “development” (course work, mentor assignment), because for senior people it’s mostly not effective. We believe that high-performance people are generally self-improving. Most people who fit well at Valve will be better-positioned after their time spent here than they could have been if they’d spent their time pretty much anywhere else.

Putting more tools in your toolbox

The most successful people at Valve are both (1) highly skilled at a broad set of things and (2) world-class experts within a more narrow discipline. Because of the talent diversity here at Valve, it’s often easier to become stronger at things that aren’t your core skill set.

Engineers: code is only the beginning

If you were hired as a software engineer, you’re surrounded by a multidisciplinary group of experts in all kinds of fields—creative, legal, financial, even psychological. Many of these people are probably sitting in the same room as you every day, so the opportunities for learning are huge. Take advantage of this fact whenever possible: the more you can learn about the mechanics, vocabulary, an analysis within other disciplines, the more valuable you become.

Non-Engineers: program or be programmed

Valve’s core competency is making software. Obviously, different disciplines are part of making our products, but we’re still an engineering-centric company. That’s because the core of the software-building process is engineering. As in, writing code. If your expertise is not in writing code, then every bit of energy you put into understanding the code-writing part of making software is to your (and Valve’s) benefit. You don’t need to become an engineer, and there’s nothing that says an engineer is more valuable than you. But broadening your awareness in a highly technical direction is never a bad thing. It’ll either increase the quality or quantity of bits you can put “into boxes,” which means affecting

Portanto, a “escada de progressão” ajusta-se a você. Ela opera na velocidade do seu crescimento. Você está encarregado do seu caminho e pode obter ajuda daqueles ao seu redor. Para sua informação, não temos qualquer formalidade de “desenvolvimento” funcional (estágio, mentoria) porque isso geralmente não é eficaz para pessoas experientes. Acreditamos que aquelas com alta performance se desenvolvem quase sempre sozinhas. A maioria que se enquadrou bem à Valve estará mais bem posicionada após o tempo gasto aqui do que qualquer outra pessoa em qualquer outro lugar.

Colocando mais ferramentas na sua caixa de ferramentas

As pessoas mais bem sucedidas na Valve são aquelas altamente especializadas num amplo conjunto de coisas e *experts* de nível mundial em uma área restrita. Por causa da diversidade de talentos aqui, é mais fácil fortalecer-se naquilo que não é o seu principal conjunto de habilidades.

Engenheiros: programar é só o começo

Se você foi contratado como um engenheiro de *software*, você está cercado por um grupo multidisciplinar de *experts* de várias áreas: criativa, jurídica, financeira e até mesmo da psicologia. Muitos deles estão provavelmente no mesmo local de trabalho que você todos os dias, o que configura grandes oportunidades de aprendizagem. Aproveite sempre que possível. Quanto mais você puder aprender sobre mecânicas de jogo, jargões e outras áreas, mais valioso você será.

Não engenheiros: programem ou sejam programados

A principal competência da Valve é criar *softwares*. Obviamente, diferentes conhecimentos fazem parte do desenvolvimento dos nossos produtos, mas ainda assim somos uma companhia centrada na engenharia de *software*. Como, por exemplo, programar. Se a sua especialidade não é essa, então cada gota de suor que você dedicar à compreensão da importância dela na criação de *softwares* será para o seu benefício (e o da Valve). Não é necessário tornar-se um engenheiro e não há nada que os faça ser mais valiosos que você. Mas ampliar o seu conhecimento em uma direção altamente técnica jamais será algo ruim. Isso aumentará a qualidade ou a quantidade do “suor” que você

-
920
-
-
-
925
-
-
-
930
-
-
-
-
935
-
-
-
940
-
-
-
945
-
-
-
950
-
-
955
-
-
60

customers more, which means you're valuable.

5 – Valve Is Growing

Your Most Important Role

Concepts discussed in this book sound like they might work well at a tiny start-up, but not at a hundreds-of-people-plus-billions-in-revenue company. The big question is: Does all this stuff scale?

Well, so far, yes. And we believe that if we're careful, it will work better and better the larger we get. This might seem counterintuitive, but it's a direct consequence of hiring great, accomplished, capable people. Getting this to work right is a tricky proposition, though, and depends highly on our continued vigilance in recruiting/hiring. If we start adding people to the company who aren't as capable as we are at operating as high-powered, self-directed, senior decisions makers, then lots of stuff discussed in this book will stop working.

One thing that's changing as we grow is that we're not great at disseminating information to everyone anymore.

On the positive side, our profitability per employee is going up, so by that measure, we're certainly scaling correctly.

Our rate of hiring growth hovered between 10 and 15 percent per year, for years. In 2010, we sped up, but only to about 20 percent per year. 2011 kept up this new pace, largely due to wave of hiring in Support. We do not have a growth goal. We intend to continue hiring the best people as fast as we can, and continue scaling up our business as fast as we can, given our existing staff. Fortunately, we don't have to make growth decisions based on any external pressures—only our own business goals. And we're always free to temper those goals with the long-term vision for our success as a company. Ultimately, we win by keeping the hiring bar very high.

Hiring

põe no produto, o que significa aumentar o interesse dos consumidores, o que significa que você é valioso.

5 – A Valve está crescendo

O seu papel mais importante

Os conceitos discutidos neste manual soam como se pudessem funcionar bem em uma empresa recém-criada, mas não em uma companhia com centenas de pessoas e bilhões em receita. A grande questão é: será que tudo isso leva ao crescimento?

Bem, até então, sim. E acreditamos que, se formos cuidadosos, isso vai funcionar cada vez melhor quanto mais crescermos. Pode parecer contraintuitivo, mas isso é uma consequência direta da contratação de pessoas excelentes, capazes e bem sucedidas. Fazer isso funcionar de modo adequado, contudo, é uma proposta complicada e depende muito do nosso contínuo cuidado na contratação. Se começarmos a adicionar pessoas não tão experientes, responsáveis e autônomas quanto nós, então muitas das coisas discutidas neste manual deixarão de funcionar.

Uma coisa que tem mudado com o nosso crescimento é que não mais somos bons em disseminar informações na companhia.

Pelo lado bom, nossa lucratividade por funcionário tem aumentado, o que significa que certamente estamos crescendo da maneira correta.

Por muitos anos, nosso ritmo de contratação girou em torno de 10% e 15% ao ano. Em 2010, o ritmo subiu para 20%. 2011 manteve o ritmo, sobretudo pela onda de contratações na área de Apoio Técnico. Não temos uma meta de crescimento. Dado o pessoal existente, pretendemos continuar contratando os melhores funcionários e aumentando nossos negócios o mais rápido que pudermos. Felizmente, não temos que estipular metas baseadas em qualquer pressão externa, salvo nossos objetivos comerciais. Temos a liberdade de alterá-los visando o sucesso da companhia em longo prazo. Em última análise, ganhamos por sermos exigentes na contratação.

Contratação

960

965

970

975

980

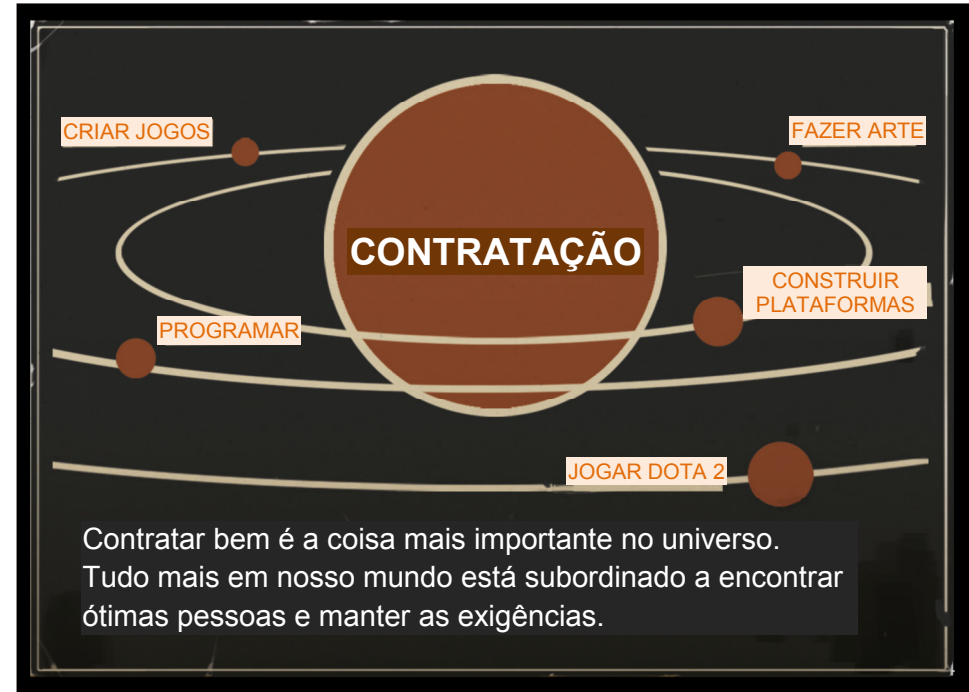
985

990

995

Hiring well is the most important thing in the universe. Nothing else comes close. It's more important than breathing. So when you're working on hiring—participating in an interview loop or innovating in the general area of recruiting—everything else you could be doing is stupid and should be ignored!

Contratar bem é a coisa mais importante no universo. Nada mais chega perto. É mais importante do que respirar. Então quando você estiver trabalhando na contratação, participando de um ciclo de entrevistas ou inovando no processo de modo geral, tudo aquilo que poderia estar sendo feito torna-se estúpido e deve ser ignorado.



When you're new to Valve, it's super valuable to start being involved in the interview process. Ride shotgun with people who've been doing it a long time. In some ways, our interview process is similar to those of other companies, but we have our own take on the process that requires practice to learn. We won't go into all the nuts and bolts in this book—ask others for details, and start being included in interview loops.

Quando recém-chegado na Valve, é super valioso que você logo se envolva no processo de entrevista. Esteja ao lado das pessoas que vêm fazendo isso há tempos. De certa maneira, nossa entrevista de emprego é semelhante àquelas de outras companhias, mas temos um jeito próprio que requer prática para ser dominado. Não vamos entrar em detalhes neste manual. Pergunte aos colegas e comece a ser incluído nos ciclos de entrevista.

Why is hiring well so important at Valve?

Por que contratar bem é tão importante na Valve?

At Valve, adding individuals to the organization can influence our success far more than it does at other companies—either in a positive or negative

Adicionar indivíduos à Valve pode influenciar nosso sucesso muito mais do que acontece em outras companhias, tanto pelo lado positivo quando

-
-
1000
-
-
-
1005
-
-
1010
-
-
1015
-
-
1020
-
-
1025
-
-
1030
-
-
1035
-
-
62

direction. Since there's no organizational compartmentalization of people here, adding a great person can create value across the whole company. Missing out on hiring that great person is likely the most expensive kind of mistake we can make.

Usually, it's immediately obvious whether or not we've done a great job hiring someone. However, we don't have the usual checks and balances that come with having managers, so occasionally it can take a while to understand whether a new person is fitting in. This is one downside of the organic design of the company—a poor hiring decision can cause lots of damage, and can sometimes go unchecked for too long. Ultimately, people who cause damage always get weeded out, but the harm they do can still be significant.

Bring your friends. One of the most valuable things you can do as a new employee is tell us who else you think we should hire. Assuming that you agree with us that Valve is the best place to work on Earth, then tell us about who the best people are on Earth, so we can bring them here. If you don't agree yet, then wait six months and ask yourself this question again.

How do we choose the right people to hire?

An exhaustive how-to on hiring would be a handbook of its own. Probably one worth writing. It'd be tough for us to capture because we fell like we're constantly learning really important things about how we hire people. In the meantime, here are some questions we always ask ourselves when evaluating candidates:

- Would I want this person to be my boss?
- Would I learn a significant amount from him or her?
- What if this person went to work for our competition?

Across the board, we value highly collaborative people. That means people who are skilled in all the things that are integral to high-bandwidth collaboration—people who can deconstruct problems on the fly, and talk to others as they do so, simultaneously being inventive, iterative, creative, talkative, and reactive. These things actually matter far more than deep domain-specific knowledge or highly developed skills in narrow areas. This is why we'll often pass on candidates who, narrowly defined,

pelo negativo. Uma vez que não há hierarquia aqui, adicionar um ótimo funcionário pode gerar valor por toda a companhia. Deixar passar uma grande oportunidade de contratação é provavelmente o tipo de erro mais caro que podemos cometer.

Geralmente, logo fica evidente se fizemos ou não uma boa contratação. Como não temos os habituais pesos e medidas de uma gerência tradicional, pode levar um tempo até sabermos se o novo funcionário está se ambientando bem. Essa é uma desvantagem da nossa planície. Uma infeliz contratação pode causar muitos danos e, às vezes, passar despercebida por muito tempo. No fim das contas, as pessoas prejudiciais são sempre eliminadas, mas os danos podem ser significativos.

Traga seus amigos! Uma das coisas mais valiosas que você pode fazer como novo funcionário é sugerir quem mais você acha que deveríamos contratar. Supondo que você concorde conosco que a Valve é o melhor lugar para se trabalhar no planeta Terra, então nos conte quem são os melhores terráqueos para que possamos trazê-los aqui. Se você ainda não concorda com isso, então espere seis meses para ter certeza.

Como fazemos para escolher as pessoas certas?

Uma completa explicação sobre contratação daria um manual próprio. Provavelmente um que valha a pena ser escrito, mas seria difícil para nós escrevê-lo porque estamos constantemente descobrindo coisas muito importantes pela maneira como contratamos. Entretanto, eis algumas perguntas que sempre fazemos a nós mesmos ao avaliar candidatos:

- Será que eu quero esta pessoa como meu “chefe”?
- Será que eu vou aprender muito com ele ou ela?
- E se essa pessoa já tiver trabalhado para nossos competidores?

Valorizamos pessoas altamente colaborativas, ou seja, com habilidades necessárias à ampla colaboração. São pessoas que podem resolver problemas e conversar com outras simultaneamente, sendo inventivas, interativas, criativas, comunicativas e reativas. Essas coisas são mais importantes do que ter conhecimento de domínio específico ou especialidade em áreas restritas. É por isso que muitas vezes deixamos passar candidatos que, no sentido restrito, são os “melhores” de suas

1040

1045

1050

1055

1060

1065

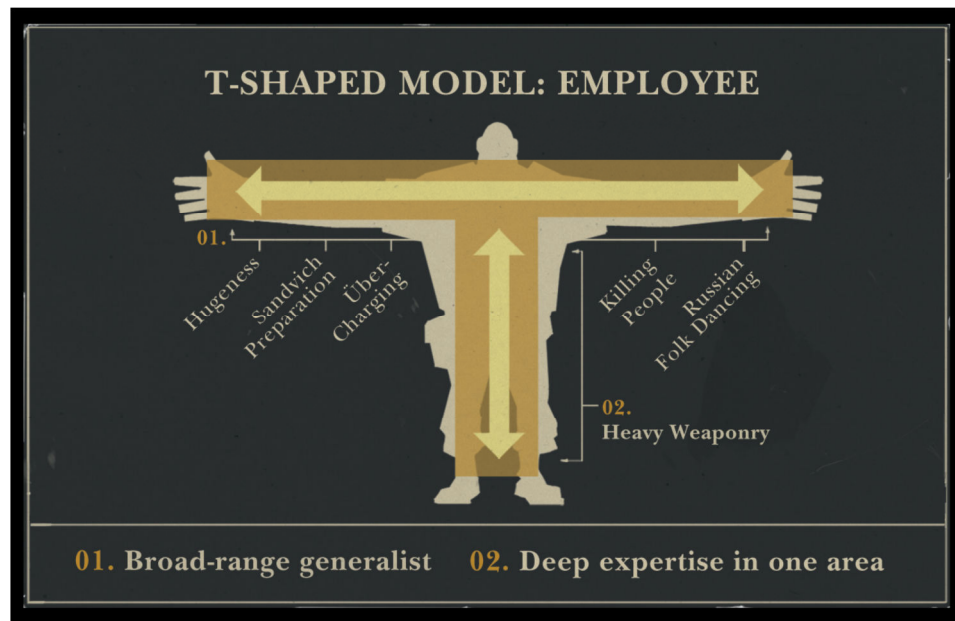
1070

1075

are the “best” at their chosen discipline. Of course it’s not quite enough to say that a candidate should collaborate well—we also refer to the same four metrics that we rely on when evaluating each other to evaluate potential employees.

We value “T-shaped” people.

That is, people who are both generalists (highly skilled at a broad set of valuable things—the top of the T) and also experts (among the best in their field within a narrow discipline—the vertical leg of the T). This recipe is important for success at Valve. We often have to pass on people who are very strong generalists without expertise, or vice versa. An expert who is too narrow has difficulty collaborating. A generalist who doesn’t go deep enough in a single area ends up on the margins, not really contributing as an individual.



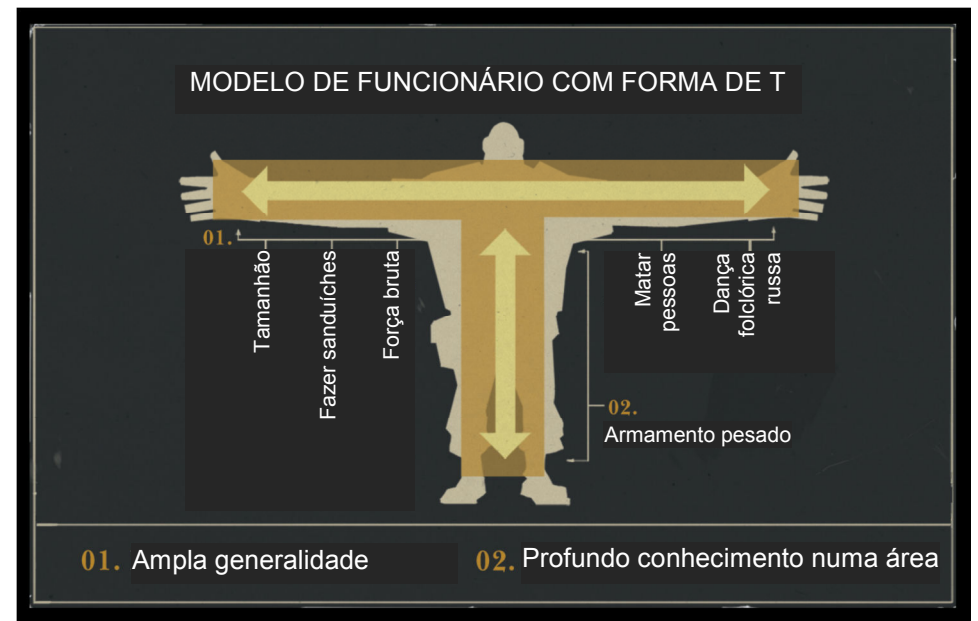
We’re looking for people stronger than ourselves.

When unchecked, people have a tendency to hire others who are lower-powered than themselves. The questions listed above are designed to help ensure that we don’t start hiring people who are useful but not as

áreas. Claro que não é suficiente dizer que um candidato deva ser apenas colaborativo. Ao avaliar funcionários em potencial, também nos referimos às quatro categorias que usamos para avaliar uns aos outros.

Valorizamos as pessoas com “forma de T”

Isto é, pessoas generalistas (altamente qualificadas em um amplo conjunto de coisas valiosas; o topo do T) e também especialistas (entre os melhores do seu campo de atuação; a perna do T). Ter essa forma é importante para ser bem sucedido na Valve. Muitas vezes temos que abrir mão de pessoas que são altamente generalistas, mas sem especialização ou vice-versa. Um especialista que é muito limitado tem dificuldade de colaboração. Um generalista que não vai fundo o suficiente em uma área acaba marginalizado no grupo.



Procuramos por pessoas mais fortes do que nós mesmos

Quando despercebidas, as pessoas têm a tendência de contratar outras com menos qualificações do que elas. As perguntas que devemos fazer a nós mesmos ao avaliar candidatos foram elaboradas para ajudar a

powerful as we are. We would hire people more capable than ourselves, not less.

In some ways, hiring lower-powered people is a natural response to having so much work to get done. In these conditions, hiring someone who is at least capable seems (in the short term) to be smarter than not hiring anyone at all. But that's basically a huge mistake. We can always bring on temporary/contract help to get us through tough spots, but we should never lower the hiring bar. The other reason people start to hire "downhill" is a political one. At most organizations, it's beneficial to have an army of people doing your bidding. At Valve, though, it's not. You'd damage the company and saddle yourself with a broken organization. Good times!

Hiring is fundamentally the same across all disciplines.

There are not different sets of rules or criteria for engineers, artists, animators, and accountants. Some details are different—like, artists and writers show us some of their work before coming in for an interview. But the actual interview process is fundamentally the same no matter who we're talking to.

"With the bar this high, would I be hired today?" That's a good question. The answer might be no, but that's actually awesome for us, and we should all celebrate if it's true because it means we're growing correctly. As long as you're continuing to be valuable and having fun, it's a moot point, really.

Q: If all this stuff has worked well for us, why doesn't every company work this way?

A: Well, it's really hard. Mainly because, from day one, it requires a commitment to hiring in a way that's very different from the way most companies hire. It also requires the discipline to make the design of the company more important than any one short-term business goal. And it requires a great deal of freedom from outside pressure—being self-funded was key. And having a founder who was confident enough to build this kind of place is rare, indeed.

Another reason that it's hard to run a company this way is that it requires

garantir que não comecemos a contratar pessoas não tão qualificadas quanto nós, mesmo que sejam úteis. Contratamos pessoas mais capazes do que nós, não menos.

De certa maneira, contratar pessoas com menos qualificações é uma reação natural quando se tem muito trabalho a fazer. Nessas condições, a contratação de alguém no mínimo capaz parece (em curto prazo) ser mais vantajoso do que não contratar ninguém. Mas isso é basicamente um grande erro. Sempre podemos trazer ajuda temporária/contratada para nos auxiliar em situações difíceis, mas nunca devemos ser menos exigentes na contratação. A outra razão pela qual se contrata "de cima para baixo" é política. Na maioria das organizações, é benéfico ter um exército de pessoas a sua disposição. Na Valve, contudo, não é. Você prejudicaria a companhia e seria conivente com uma organização defeituosa. Que maravilha!

Contratação aqui é basicamente a mesma em todas as áreas

Não existem conjuntos de regras ou critérios diferentes para engenheiros, artistas, animadores e contadores. Alguns detalhes são diferentes. Artistas e redatores, por exemplo, mostram um pouco dos seus trabalhos antes de comparecerem a uma entrevista. Mas o processo de entrevista é basicamente o mesmo, não importa com quem estamos falando.

"Com uma exigência crescente dessas, eu, funcionário da Valve, numa situação hipotética, poderia ser contratado hoje?" Essa é uma boa pergunta e a resposta poderia ser não. Por outro lado, isso mostra que estamos crescendo da maneira correta. Se você estiver sendo valioso e se divertindo, não pense nessa hipótese.

Pergunta: se todas essas coisas têm funcionado bem para nós, então por que toda companhia não funciona assim?

Resposta: bem, é realmente difícil operar assim. Principalmente porque, desde o primeiro dia da Valve, isso exige um compromisso com a contratação de uma forma que é bem diferente da maneira de quase toda companhia. Isso também exige disciplina para manter a planície da companhia acima de qualquer objetivo comercial. Para tanto, é preciso ser livre de pressões externas. (Sermos autofinanciados é fundamental). E ter um fundador com confiança suficiente para construir esse tipo de ambiente é realmente raro.

Outra razão da dificuldade em manter uma companhia dessa maneira é

-
-
1120
-
-
-
-
1125
-
-
-
-
1130
-
-
-
-
1135
-
-
-
-
1140
-
-
-
-
1145
-
-
-
-
1150
-
-
-
1155
-
-
65

vigilance. It's a one-way trip if the core values change, and maintaining them requires the full commitment of everyone—especially those who've been here the longest. For “senior” people at most companies, accumulating more power and/or money over time happens by adopting a more hierarchical culture.

que ela exige vigilância. Caso os valores fundamentais sejam alterados, será uma viagem sem volta. Para mantê-los, é necessário o pleno compromisso de todos, especialmente daqueles que estão aqui há mais tempo. Para os “veteranos” na maioria das companhias, acumular mais poder e/ou dinheiro com o passar do tempo acontece ao adotar-se uma cultura hierárquica.

6 – Epilogue

What Is Valve *Not* Good At?

The design of the company has some downsides. We usually think they're worth the cost, but it's worth noting that there are a number of things we wish were better at:

- Helping new people find their way. We wrote this book to help, but as we said above, a book can only go so far.
- Mentoring people. Not just helping new people figure things out, but proactively helping people to grow in areas where they need help is something we're organizationally not great at. Peer reviews help, but they can only go so far.
- Disseminating information internally.
- Finding and hiring people in completely new disciplines (e.g., economists! industrial designers!).
- Making predictions longer than a few months out.
- We miss out on hiring talented people who prefer to work within a more traditional structure. Again, this comes with the territory and isn't something we should change, but it's worth recognizing as a self-imposed limitation.

What Happens When All This Stuff Doesn't Work?

Sometimes, the philosophy and methods outlined in this book don't match perfectly with how things are going day to day. But we're confident that even when problems persist for a while, Valve roots them out.

As you see it, are there areas of the company in which the ideals in this

6 – Epílogo

No que a Valve *não* é boa?

A planície da companhia tem algumas desvantagens. Geralmente pensamos que elas valem o custo, mas é importante notar que há uma série de coisas nas quais gostaríamos que fôssemos melhores:

- Ajudar os novos funcionários a encontrar seus caminhos. Escrevemos este manual para ajudar, mas, como já foi dito, ele tem lá seus limites.
- Tutoria de pessoal. Não apenas ajudar os novos funcionários a descobrir as coisas como também fazer isso de forma proativa para que cresçam nas áreas em que precisam de ajuda é algo que nossa organização não favorece. As avaliações por pares auxiliam, mas elas têm lá seus limites.
- Divulgação interna de informações.
- Encontrar e contratar pessoas de áreas completamente novas (por exemplo, economistas! *designers* industriais!).
- Fazer previsões mais longas do que alguns meses.
- Perdemos oportunidades de contratar pessoas talentosas porque elas preferem trabalhar em uma estrutura mais tradicional. Mais uma vez, isso é natural e não é algo que devemos mudar, mas vale a pena reconhecer como uma limitação.

O que acontece quando tudo isso não funciona?

Às vezes a filosofia e os métodos esboçados neste manual não coincidem perfeitamente com a forma como as coisas funcionam no nosso dia-a-dia. Mas temos a confiança de que mesmo quando problemas persistem, a Valve os elimina.

Do modo como você vê, existem áreas da companhia nas quais os

book are realized more fully than others? What should we do about that? Are those differences a good thing? What would you change? This handbook describes the goals we believe in. If you find yourself in a group or project that you feel isn't meeting these goals, be an agent of change. Help bring the group around. Talk about these goals with the team and/or others.

Where Will You Take Us?

Valve will be a different company a few years from now because you are going to change it for the better. We can't wait to see where you take us. The products, features, and experiences that you decide to create for customers are the things that will define us.

Whether it's a new game, a feature in Steam, a way to save customers money, a painting that teaches us what's beautiful, something that protects us from legal threats, a new typeface, an idea for how to be healthier while we work, a new hat-making tool for *TF2*, a spectacular animation, a new kind of test that lets us be smarter, a game controller that can tell whether you're scared or a toy that makes four-year-old laugh, or (more likely) something nobody's thought of yet—we can't wait to see what kind of future you choose to build at Valve.

Glossary

Jargon. Lingo. Code words.

14-Year-Old Boy—If you see one running your project, don't worry. That's actually 57-year-old Josh Weier (*see Josh Weier*). If you have any extra stem cells, give them to him! He bathes in them daily.

Australia—A place that's either very near or is New Zealand where more than half of Valve's employees were born.

City of Seattle—Where Valve's founders promised we'd locate our office before pulling a massive bait and switch to the Eastside (*see also Greg*

ideais deste manual são mais bem sucedidos que outros? O que devemos fazer então? Essas diferenças são uma coisa boa? O que você mudaria? Este manual descreve os objetivos nos quais acreditamos. Caso você esteja em um grupo ou projeto cujos objetivos são outros, seja um agente da mudança. Ajude a realinhar o grupo. Discuta os objetivos com a equipe e/ou com colegas.

Aonde você pode nos levar?

A Valve será uma companhia diferente dentro de alguns anos porque você vai mudá-la para melhor. Mal podemos esperar para ver aonde você pode nos levar. Os produtos, os recursos e as experiências que você decidir criar para os clientes são as coisas pelas quais seremos definidos.

Quer se trate de um jogo novo, um recurso na Steam, uma maneira de poupar o dinheiro dos clientes, uma pintura que nos ensina o que é belo, algo que nos proteja de ameaças judiciais, uma nova tipografia, uma ideia de como ser mais saudável durante o trabalho, uma nova ferramenta de criação de chapéus para o jogo Team Fortress 2, uma animação espetacular, um novo tipo de teste que nos permite ser mais inteligentes, um controle de jogo que pode reconhecer medo, um brinquedo que faz crianças de quatro anos rirem ou (mais provável) algo que ninguém tenha pensado ainda, mal podemos esperar para ver que tipo de futuro você escolheu construir na Valve.

Glossário

Jargão. Linguajar. Palavras-códigos.

Garoto de 14 anos. Se você ver um executando o seu projeto, não se preocupe. Ele na verdade é Josh Weier (*veja Josh Weier*) e tem 57 anos. Se você tiver algumas células-tronco extras, dê para ele! Ele se banha nelas todo dia.

Austrália. Um lugar que é ou muito perto ou é a Nova Zelândia, onde nasceu mais da metade dos funcionários da Valve.

Cidade de Seattle. Para onde os fundadores da Valve prometeram realocar nossas instalações antes de mudarem de ideia e mudarem para

-
-
1200
-
-
-
-
1205
-
-
-
-
1210
-
-
-
1215
-
-
-
-
1220
-
-
-
-
1225
-
-
-
-
1230
-
-
-
-
1235
-
-
67

Coomer).

Coffee Machine, Right-hand Dispenser—The dispenser in all coffee machines at Valve that holds the decaffeinated coffee beans. To the best of our knowledge, there have never needed to be refilled. For all we know, the beans are decorative plastic.

Company Vacation—Every year, the company gathers all the employees and our families, flies us somewhere tropical, and gives us a free weeklong vacation. Popular pastimes include beard contests, snorkeling, ice cream socials, jet skiing, or just sitting on the beach chatting with the local about how many googly-eyed seashells you should buy from them. (Your feeling: none. Their counteroffer: Just buy five then.)

a zona leste (veja também Greg Coomer).

Cafeteira, dispensador direito. É o dispensador em todas as máquinas de café na Valve com grãos descafeinados. Como bem entendemos, nunca foi necessário reabastecê-los. Pelo que sabemos, os grãos são plástico decorativo.

Férias da companhia. Todo ano, a companhia reúne seus funcionários e familiares, embarca todos num voo com destino a algum paraíso tropical e nos dá férias gratuitas de uma semana. Passatempos populares incluem competição de barbas, mergulho, sorvetes, andar de *jet ski* ou simplesmente sentar-se na praia e papear com os habitantes locais sobre quantas conchas de olhos esbugalhados você deveria levar. (Sua vontade: nenhuma. A contraproposta: então compre apenas cinco.)

Method to taking the company trip



step 1. Find someone to watch your cats
step 2. Board our chartered flight
step 3. Relax by the pool

Método para aceitar as férias da companhia



passo 1. Encontre alguém para cuidar dos seus gatos
passo 2. Embarque no nosso avião fretado
passo 3. Relaxe

-
-
1240
-
-
-
-
1245
-
-
-
-
1250
-
-
-
-
1255
-
-
-
-
1260
-
-
-
-
1265
-
-
-
-
1270
-
-
-
-
1275
-
-
-
68

step 4. Relax by the pool some more	passo 4. Relaxe um pouco mais	
Empty Shelf on Fifth Floor —Place we're planning on putting all those awards for <i>Ricochet</i> once the gaming world finally catches up with it.	A prateleira vazia no quinto andar. Lugar onde planejamos colocar todos os prêmios pelo jogo Ricochet quando o mundo dos jogos enfim reconhecê-lo.	1280
Fishbowl —The conference room by the lunchroom. The one with a big glass wall. Don't let the name throw you—we don't actually use it as a fishbowl! Except, of course, on Fishbowl Fridays, where we fill it up with ten thousand gallons of putrid saltwater so that all the manta rays and sharks will have something to breathe while they fight to death. You won't see it in your list of benefits, not because it isn't fun, but because it is illegal.	Aquário. A sala de conferências ao lado do refeitório. Aquela com uma grande parede de vidro. Não se deixe enganar pelo nome; não é um aquário de verdade! Exceto, claro, nas Sextas-Feiras de Aquário, dia em que enchemos a sala com dez mil galões de água salobra pútrida para que todas as arraiais e os tubarões tenham como respirar enquanto lutam até a morte. Você não verá isso na sua lista de benefícios, não porque não é divertido, mas porque é ilegal.	1285
Freight Elevator —(See “ <i>Method to move your desk</i> ”)	Elevador de carga. (Veja “ <i>Método para mover a sua mesa</i> ”)	1290
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.	Gabe Newell. De todas as pessoas nesta companhia que não são o seu chefe, Gabe é a que MENOS não é o seu chefe, se é que você entende.	1295
Greg Coomer —The only person who cares or remembers that somebody once might have said we'd move to Seattle.	Greg Coomer. A única pessoa que se importa ou que se lembra de que alguém pode ter dito certa vez que mudaríamos para Seattle.	1300
Knives —That which one can never own enough of. A vast collection of them is in no way a Freudian compensation.	Facas. Aquilo do qual nunca se pode ter o suficiente. Uma vasta coleção delas não é de maneira alguma uma compensação Freudiana.	1305
Manager —The kind of people we don't have any of. So if you see one, tell somebody, because it's probably the ghost of whoever was in this building before us. Whatever you do, don't let him give you a presentation on paradigms in spectral proactivity.	Gerente. O tipo de pessoa que não temos por aqui. Então se você avistar uma, conte para alguém, porque provavelmente trata-se do fantasma de quem esteve neste prédio antes de nós. Seja como for, não deixe que ele faça uma apresentação sobre paradigmas na proatividade espectral.	1310
Mann Co. —Maker of square, unsafe products for men that occasionally catch fire, and more occasionally, work as advertised. Owned and operated by Saxton Hale (see <i>Australia</i>).	Mann Co. Fabricante de produtos masculinos bregas e inseguros que pegam fogo e, ocasionalmente, funcionam como o anunciado. De propriedade e operado por Saxton Hale (veja <i>Austrália</i>).	1315
Parking Garage Elevators —Autonomous hostage-taking devices with a will of their own. Beware.	Elevadores do estacionamento. Dispositivos autônomos com vontade própria e que fazem funcionários reféns. Cuidado!	1315
Playtesting —What we do early and often. And loudly, if Karen is the	Testador de jogos. O que fazemos o quanto antes e com frequência. E	-

tester.	em voz alta, caso a testadora for a Karen.	-
		-
Ponies —The animals most beloved by those away from their computers, and most despised by people who prefer to hear jokes just once.	Pôneis. Os animais mais amados por aqueles longe de seus computadores e mais detestados por pessoas que preferem ouvir piadas apenas uma vez.	1320
		-
		-
Scorpions, Poison, Queen —Repeated exposure to our bathrooms’ Pavlovian rock block soundtrack will ensure that you’ll never be able to relieve yourself again unless someone hums “Rock You like a Hurricane.”	Scorpion, Poison, Queen. A repetida exposição à trilha sonora rock Pavloviana dos nossos banheiros vai garantir que você nunca mais consiga aliviar-se a não ser que alguém cante Rock You like a Hurricane.	1325
		-
		-
Shitty Wizard —Person responsible for all <i>Dota 2</i> bugs. <i>Aka</i> Finol.	Mago de merda. A pessoa responsável por todos os bugs do jogo Dota 2, também conhecida como Finol.	-
		-
		1330
Talk Alias —Marc Laidlaw’s internal blog.	Talk Alias. Blog interno do Marc Laidlaw.	-
		-
(Un)weighted Companion Pillow —The thing Erik Wolpaw carries around with him and covers his mouth with after others have sat on it.	Travesseiro de Companhia (não) Ponderada. A coisa que Erik Wolpaw carrega consigo e que usa para cobrir a boca depois que outros se sentaram nela.	-
		-
		1335
		-
Valve Activities —You will learn to love blacksmithing.	Atividades da Valve. Você vai aprender a amar ferraria.	-
		-
Josh Weier —Variously pronounced “Josh Weere,” “Josh Wire,” “Josh Woe-Rue,” “Josh wuhh...[trailing off],” and “Josh Joshington” by those of us who stopped caring. They’re all equally valid!	Josh Weier. Pronunciado variadamente como “Josh Weere”, “Josh Wire”, “Josh Woe-Rue”, “Josh wuhh...[voz sumindo]” e “Josh Joshington” por aqueles que não se importam mais. Todos os nomes são igualmente válidos!	1340
		-
		-
WFH —Working From Home. What to do if a single snowflake falls out of the sky.	TeC. Trabalhar em Casa. É o que fazer se um único floco de neve cair do céu.	-
		-
		1345
		-
		-
		-

GLOSSÁRIO

Fichas terminológicas organizadas por ordem alfabética, complementares aos **ajustes lexicais específicos**.

Área temática: Design Gráfico; Desenvolvimento de <i>Software</i>	
<i>Art asset (noun)</i>	Ativo digital (st.)
<p>“Any digital material owned by an enterprise or individual including text, graphics, audio, video and animations. A digital asset is owned by a company if it was created on the computer by its employees or if it was custom developed for and purchased by the organization. Images scanned into the computer are also a digital asset if the original work was owned by the company.”</p> <p><http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Art+asset></p>	<p>“Ativo digital é qualquer item de texto ou arquivo de mídia enriquecido (<i>rich media</i>) que foi formatado dentro de um código binário que leva embutido seu direito de uso. Um arquivo digital sem o direito autoral não é um ativo digital.”</p> <p>VAN NIERKERK, A.J. The Strategic Management of Media Assets: A Methodological Approach. Allied Academies, New Orleans Congress, 2006 <i>apud</i></p> <p><http://pt.wikipedia.org/wiki/Ativo_digital></p>
<p>“delivering a certain type of art asset” (p. 56, l. 771)</p>	<p>“produzir um tipo de arte específico”</p>
<p>Observações: Correspondente mais simples.</p>	

Área temática: Desenvolvimento de <i>Software</i>	
<i>Bug (noun)</i>	Bug (substantivo)
<p>“an error in a computer program. The term is somewhat misleading because it suggests that errors have a life of their own, which they do not.”</p> <p>DOWNING, Douglas; COVINGTON, Michael; COVINGTON, Melody.</p> <p>Dictionary of Computer and Internet Terms. 10th ed. Hauppauge, New York: Baron’s Educational Series, Inc., 2009. p. 68.</p>	<p>“defeito ou falha no código de um programa de computador”</p> <p>(HOUAISS, 2010, p. 121)</p>
<p>“Things like being a good playtester or bug finder” (p. 56, l. 797)</p>	<p>“Coisas como ser um bom testador de jogo ou caçador de bugs”</p>
<p>Observações: Optou-se por “caçador de bug” pela alusão a um indivíduo. <i>Localizador de bug</i>, por outro lado, poderia remeter a uma ferramenta digital.</p>	

Área temática: Administração; Gestão de Pessoas	
<i>Counterintuitive (adjective)</i>	Contrainutivo (adjetivo)
“ <i>Contrary to what intuition or common sense would indicate</i> ” < http://www.thefreedictionary.com/counterintuitive >	“diz-se do que é contrário ao que intuitivamente se espera” < http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/contraintuitivo >
“ <i>Valve works in ways that might seem counterintuitive at first</i> ” (p. 39, l. 113) “ <i>This might seem counterintuitive</i> ” (p. 61, l. 972)	“A Valve trabalha de maneira que, a princípio, pode parecer contraintuitiva” “Pode parecer contraintuitivo”

Área temática: Desenvolvimento de <i>Software</i>	
<i>Crunch mode (noun)</i>	Ralação (substantivo)
“ <i>the term used by those in the software development industry to describe working extra hours for extended periods of time in order to finish a project or meet a deadline.</i> ” < http://cs.stanford.edu/people/eroberts/cs181/projects/2004-05/crunchmode/index.html >	“ 3 trabalhar muito” (HOUAISS, 2010, p. 654)
“ <i>If you’re looking around wondering why people aren’t in ‘crunch mode’</i> ” (p. 51, l. 581)	“Se você olhar ao redor e se perguntar o porquê das pessoas não estarem na ‘ralação’”
Observações: Ambos os termos são gírias em suas respectivas línguas.	

Área temática: Desenvolvimento de <i>Software</i> ; Desenho Industrial	
<i>Design (noun)</i>	Design (substantivo)
“ plan , <i>blueprint, drawing, sketch, artist’s impression, outline, map, plot, diagram, draft, representation, scheme, model.</i> ” Oxford Paperback Thesaurus . 4 th ed. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2012. p. 203.	“ 3. Estilo , arquitetura, arranjo, composição, concepção, criação, forma, formas, formato, linhas; grife, moda 4. projeto, modelo , esquema, estrutura, organização, planejamento, plano, proposta; plano geral” LANDO, Isa Mara. Vocabulando : vocabulário prático inglês-português. São Paulo: Disal, 2006. p. 152.
“ <i>custom knife design</i> ” (p. 47, l. 428) “ <i>game design</i> ” (p. 48, l. 465) “ <i>contributing to design</i> ” (p. 56, l. 771) “ <i>design of the company</i> ” (p. 63, l. 1046 <i>et al.</i>)	“ <i>design</i> de faca favorito” “ <i>design</i> de jogos” “contribuir com <i>design</i> ” “planície da companhia” (para não remeter <i>design</i> como arquitetura)

Área temática: Desenvolvimento de <i>Software</i>	
<i>Mechanics (noun)</i>	Mecânicas de jogo (substantivo)
<p>“<i>Game mechanics are constructs of rules or methods designed for interaction with the game state, thus providing gameplay.</i>”</p> <p><http://gamestudies.org/0802/articles/sicart></p>	<p>Sinônimo de mecanismo.</p> <p>“2 conjunto de elementos envolvidos no funcionamento de qualquer estrutura ou sistema; mecânica”</p> <p>(HOUAISS, 2010, p. 510)</p>
<p>“<i>learn about the mechanics</i>”</p> <p>(p. 60, l. 944)</p>	<p>“aprender sobre mecânicas de jogo”</p>

Área temática: Pesquisa Científica	
<i>Peer Review (noun)</i>	Peer review (substantivo)
<p>“<i>the evaluation by fellow specialists of research that someone has done in order to assess its suitability for publication or further development.</i>”</p> <p><http://www.thefreedictionary.com/peer+review></p>	<p>“(...) prática de enviar propostas de artigos a cientistas independentes, que os avaliam mediante a manutenção de seus nomes em sigilo.”</p> <p><http://www.scielo.br/pdf/dpress/v13n4/a01v13n4.pdf></p>
<p>“<i>Peer review</i>” (p. 54, l. 701 <i>et al.</i>)</p>	<p>“Avaliação por pares”</p>
<p>Observações: Optou-se por um correspondente no contexto da Valve, e não da <i>revisão por pares, stricto sensu</i>.</p>	

Área temática: Artes Plásticas; Artes Marciais	
<i>Soft art (noun)</i>	Arte suave (substantivo)
<p>“<i>Term applied to sculpture using non-rigid materials (...) that offers a certain persistence of form but lacks permanent shape or rigidity.</i>”</p> <p><http://oxfordindex.oup.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100516185></p>	<p>Sinônimo e tradução literal de Jiu-Jitsu.</p> <p>“método japonês de defesa pessoal que envolve movimentos de destreza e habilidade e não de força física”</p> <p>(HOUAISS, 2010, p. 458)</p>
<p>“<i>A process that many assume must be treated only as a ‘soft’ art</i>”</p> <p>(p. 48, l. 473)</p>	<p>“é um processo considerado por muitos apenas como ‘arte suave’”</p>
<p>Observações: Assim como no texto fonte, optou-se por tomar a tradução literal de <i>soft art</i> como metáfora, uma vez que seu significado relaciona-se com o contexto no <i>Handbook</i>: um processo que envolve nuance do objeto (o ser humano).</p>	

Área temática: Economia	
<i>Startup (noun)</i>	Empresa recém-criada (st.)
<p>“Early stage in the life cycle of an enterprise where the entrepreneur moves from the idea stage to securing financing, laying down the basis structure of the business, and initiating operations or trading.”</p> <p><http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html></p>	<p>“empresa recém-criada (especialmente empresa de pequeno porte)”</p> <p>CASTRO, Marcílio M. de. Dicionário de direito, economia e contabilidade: português-inglês/inglês-português. 4ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013. p. 713.</p>
<p>“1999-era dot-com startup” (p. 52, l. 601)</p> <p>“at a tiny start-up” (p. 61, l. 966)</p>	<p>“as ponto-com da bolha especulativa de 1999”</p> <p>“em uma empresa recém-criada”</p>
<p>Observações: No primeiro caso, optou-se por omitir <i>startup</i> na tradução uma vez que o conceito de empresa já está presente em <i>ponto-com</i>. No segundo, a omissão de <i>tiny</i> se justifica pela natureza inicial (portanto pequena) de uma <i>startup</i>.</p>	

Área temática: Economia	
<i>Tradeoff (noun)</i>	Tradeoff (substantivo)
<p>“A technique of reducing or forgoing one or more desirable outcomes in exchange for increasing or obtaining other desirable outcomes in order to maximize the total return or effectiveness under given circumstances.”</p> <p><www.businessdictionary.com/definition/tradeoff.html></p>	<p>“Termo incorporado ao vocabulário econômico brasileiro. Tradeoff significa ‘escolha entre opções antagônicas’.” (CASTRO. <i>Op. cit.</i>, p. 737)</p>
<p>“you are making a tradeoff versus an individual contribution” (p. 56, l. 786)</p>	<p>“contribuição no grupo e contribuição individual configuram um <i>tradeoff</i>.”</p>