



Reuniões de retrospectiva como facilitadora dos ciclos de gestão do conhecimento organizacional

Retrospective meetings as facilitator of knowledge management organizational cycles

Everton Ricardo do NASCIMENTO [1](#); Victor Fraile SORDI [2](#); Valder Lemes ZACARKIM [3](#); Gregório Jean VARVAKIS Rados [4](#); Neri dos SANTOS [5](#)

Recibido: 26/09/16 • Aprobado: 25/10/2016

Conteúdo

[Introdução](#)

- [1. Fundamentação teórica](#)
- [2. Procedimentos Metodológicos](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Considerações Finais](#)

[Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

A gestão do conhecimento pode ser caracterizada como um processo cíclico formado por um conjunto de atividades que visam adquirir, armazenar, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Este artigo propõe a utilização de reuniões de retrospectiva como facilitadora dessas atividades que compõem os ciclos de gestão de conhecimento. Utilizamos para essa proposição um estudo de caso qualitativo em uma empresa de tecnologia da informação situada na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Os dados resultantes das entrevistas, visitas e análise de documentos revelam que as reuniões podem contribuir significativamente na gestão do conhecimento influenciando a cultura e a aprendizagem das equipes, possibilitando a captura de melhores práticas e soluções, facilitando as atividades de criação, compartilhamento e utilização de conhecimento.

Palavras Chave: Compartilhamento de Conhecimento, Criação de Conhecimento, Utilização de Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Melhoria Contínua.

ABSTRACT:

Knowledge management can be characterized as a cyclic process consisting of a set of activities designed to acquire, store, disseminate, share and apply knowledge. This article proposes the use of meetings in retrospect as facilitator of these activities that make up the cycles of knowledge management. We use for this proposition a qualitative case study in a information technology company located in the city of Florianopolis, state of Santa Catarina. The data obtained from the interviews, visits and analysis of documents show that the meetings may contribute significantly to the management of knowledge influencing the culture and learning teams, allowing the capture of best practices and solutions, facilitating the activities of creation, sharing and use of knowledge.

Keywords: Knowledge Sharing, Knowledge Creation, Knowledge Utilization, Organizational Learning, Continuous Improvement

Introdução

Um dos elementos essenciais para a competitividade e sucesso das organizações atuais inseridas na sociedade do conhecimento é justamente a gestão adequada de seus conhecimentos (Dorow et al., 2015).

É esta gestão efetiva de conhecimentos que poderá direcionar as organizações às novas práticas organizacionais, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, justificando a aderência a novos mercados e a criação de vantagens competitivas através da inovação (Porter, 2008; Wang et al., 2011).

Neste sentido, a gestão do conhecimento, disciplina a qual engloba uma série de princípios, conceitos, processos, práticas e ferramentas, é fundamental para as organizações que querem se sustentar no mercado (Dorow et al., 2015).

Este artigo propõe a utilização de reuniões de retrospectiva como facilitadora dos ciclos de gestão de conhecimento. Deste modo, nosso objetivo foi o de responder a seguinte questão de pesquisa: Como as reuniões de retrospectiva podem facilitar a gestão do conhecimento nas organizações?

Para responder este questionamento, utilizamos um estudo de caso qualitativo em uma empresa de tecnologia da informação situada na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Os resultados indicam que as reuniões podem contribuir de maneira significativa nas atividades de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento, no entanto também revelam possíveis barreiras a serem mitigadas para o bom desempenho dos processos.

Este artigo está dividido em três seções, esta introdução é seguida pela primeira seção, a Fundamentação Teórica, onde serão apresentadas as bases teóricas quanto aos ciclos de gestão do conhecimento, os processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento e as reuniões de retrospectiva como facilitadora do ciclo de gestão do conhecimento.

A segunda seção trata dos procedimentos metodológicos utilizados e a terceira seção apresenta os resultados alcançados no estudo. Ao final do artigo apresentam-se as considerações finais pertinentes e as referências bibliográficas utilizadas.

1. Fundamentação teórica

Nesta seção serão apresentadas as bases teóricas utilizadas na proposição discutida no estudo. Primeiramente será tratado dos ciclos de gestão do conhecimento, para posteriormente incluir as reuniões de retrospectiva e suas potencialidades neste contexto.

1.1. Os ciclos da gestão do conhecimento

Conforme ressaltado por Dalkir (2013) a literatura traz centenas de definições de gestão do conhecimento. Liebowitz e Wilcox (1997) definem como habilidade das organizações para gerenciar, armazenar, agregar valor e distribuir conhecimento. Tise e Raju (2013) já tratam como uma gama de estratégias e práticas que são usadas em uma organização para identificar, criar, preservar e distribuir conhecimentos e experiências. Enquanto Uriarte (2008) apresenta a gestão do conhecimento como um processo (cíclico) através do qual as organizações geram valor a partir de seus ativos intelectuais baseados em conhecimento.

Percebe-se nas definições supracitadas que a gestão do conhecimento pode ser concebida como habilidade organizacional, como conjunto de estratégias e práticas ou mesmo como um processo. No entanto tais definições convergem para determinado conjunto de atividades.

Para Heisig (2002), este conjunto de atividades são os ciclos de gestão do conhecimento. Ou seja, a gestão do conhecimento pode ser caracterizada, segundo o autor, como um processo cíclico formado por um conjunto de atividades que visam adquirir, armazenar, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento.

Dorow et al. (2015) ao proporem um ciclo de conhecimento gerador de valor que integre várias abordagens distintas, sintetizaram este ciclo integrador em três etapas centrais: (1) Criação ou captura de conhecimento, (2) Compartilhamento e disseminação do conhecimento e (3) Aplicação do Conhecimento.

Corroborando com tal síntese, apesar da diferença de nomenclatura, Lee e Yang (2000) tratam a gestão do conhecimento fundamentalmente como um ciclo formado pelos processos de criação,

compartilhamento e utilização (aplicação) do conhecimento que contribuem para a organização alcançar seus objetivos.

Neste trabalho, optou-se por seguir o entendimento supracitado por Lee e Yang (2000), defendido por Servin e De Brun (2005) e corroborado pelo modelo integrador de Dorow et al. (2015), de que o ciclo de gestão do conhecimento envolve fundamentalmente facilitar ou promover os processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Neste sentido, o tópico a seguir trata das reuniões de retrospectiva e de como essa prática pode facilitar a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento nas organizações.

1.2 Reuniões de retrospectiva

As reuniões de retrospectiva são uma das várias práticas propostas por Schwaber e Sutherland (2014) na metodologia Scrum utilizada desde o início dos anos noventa no desenvolvimento de produtos complexos, sobretudo, na área de desenvolvimento tecnológico.

De acordo com Derby e Larsen (2008), reuniões de retrospectiva são reuniões onde as equipes de trabalho de uma organização, após completar determinada atividade, se agrupam para discutir pontos fortes e fracos, bem como promover melhoria contínua através da inspeção dos acontecimentos passados nos últimos ciclos. Desta forma trata-se de um momento organizado onde a equipe de trabalho deve realizar os exercícios de inspeção e adaptação com o objetivo de promover melhorias baseado na vivência anterior (Schwaber & Sutherland, 2014).

O raciocínio é semelhante ao das avaliações após ação (*After Action Review*) utilizadas pelo exército americano e por organizações do setor de tecnologia na gestão de projetos (Servin & De Brun, 2005). Assim como nos casos citados por Servin e De Brun (2005), as reuniões de retrospectiva buscam capturar as lições apreendidas nas atividades desempenhadas pelas equipes, criando uma cultura de aperfeiçoamento contínuo e subsidiando a memória organizacional.

No modelo de reunião de retrospectiva proposto por Derby e Larsen (2008) há no mínimo cinco etapas, onde cada uma delas deve ser customizada de acordo com as características da equipe, do facilitador ou da organização.

A primeira etapa é caracterizada como o Alinhamento inicial (*set the stage*) onde o facilitador da reunião, membro interno ou externo a equipe, faz ponderações quanto à reunião com o objetivo de manter as expectativas equilibradas acerca do propósito, escopo, tempo, etapas da retrospectiva e dinâmica adotada para a reunião.

Ressalta-se nesta etapa que a habilidade para promover a facilitação da retrospectiva é fundamental. Problemas nesta etapa podem fazer com que o engajamento durante o processo fique comprometido.

A segunda etapa é caracterizada como Coleta de dados (*gather the data*) onde após o alinhamento inicial, inicia-se a etapa de coleta de dados, visando coletar fatos e sentimentos dos participantes em relação ao ciclo de atividades concluído (passado). Essa coleta de fatos é realizada de forma direta, enquanto que a coleta de percepções deve ser coletada indiretamente por intermédio de técnicas específicas.

Julgamentos ou discussões devem ser evitados para que todos participem sem correr riscos de repreensão ou pré-julgamento. O mais importante nesta fase é a coleta e agrupamento dos dados por contexto para que possam ser analisados pontualmente nas fases posteriores.

A terceira etapa é caracterizada como Geração de insights (*generate insights*) onde o objetivo é compreender o que levou o ciclo anterior a obter tais resultados. Para isso, questionamentos a respeito dos fatos, eventos ou sentimentos elencados, são realizados com o propósito de identificar os motivadores que justificam o resultado obtido. Para esta etapa, não é esperado que soluções sejam elencadas, apenas insights quanto aos motivadores.

A quarta etapa é caracterizada como Definição de ações (*Decide what to do*) onde são elencadas ações com base nos dados e insights gerados. Estas ações devem ter responsáveis e prazos adequados para a sua execução. O objetivo é garantir que todas as ações sejam executadas dentro do próximo ciclo e traga melhorias para o time e a organização.

A quinta e última etapa é caracterizada como Fechamento da retrospectiva (*close the retrospective*) onde ocorre a finalização da retrospectiva, com agradecimentos e apreciações pessoais à equipe, e o

registro através da publicação do conteúdo discutido.

Nos tópicos a seguir será apresentado como as reuniões de retrospectiva podem influenciar positivamente na criação, compartilhamento e utilização de conhecimento.

1.2.1 Facilitando a criação de conhecimento

A criação de conhecimento trata-se de um processo de disponibilização e ampliação do conhecimento criado por indivíduos, cristalizando e conectando esses conhecimentos ao sistema de conhecimento de uma organização (Nonaka & Von Krogh, 2009).

Na teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka, este processo de disponibilização e ampliação acontece por meio das conversões entre conhecimento explícito (codificáveis, banco de dados, manuais, livros, etc) e tácito (internalizada nas pessoas, dificilmente codificável) através do que os autores chamam de "espiral do conhecimento" (Nonaka et al., 2006; Nonaka & Von Krogh, 2009).

Essa espiral é caracterizada por quatro modos de conversão do conhecimento que compreendem a conversão do conhecimento por meio de externalização (tácito para explícito), internalização (explícito para tácito), socialização (tácito individual para tácito coletivo) e combinação (explícito codificável para explícito estruturado) (Schulze & Hoegl, 2006). Nesta perspectiva para facilitar o processo de criação de conhecimento, as organizações podem criar um contexto que favoreça estes modos de conversão.

Este contexto deve estabelecer uma cultura de diálogo, uma cultura cooperativa e de trabalho em equipe (Choo et al., 2007; Nonaka et al., 2006; Nonaka & Von Krogh, 2009; Schulze & Hoegl, 2006).

Neste sentido as reuniões de retrospectiva à medida que sejam incorporadas na rotina de trabalho podem ser um importante facilitador no estabelecimento de uma cultura organizacional com as características supracitadas (Derby & Larsen, 2008). Pois são momentos organizados em que o diálogo é explorado, o trabalho em equipe é avaliado em conjunto, fortalecendo a ideia de crescimento coletivo do desempenho, o que gradualmente pode reforçar os aspectos da cultura desejada.

Outro aspecto referente ao contexto que favoreça os modos de conversão do conhecimento é a criação de repositórios de conhecimento de fácil acesso (Nonaka et al., 2006).

As reuniões de retrospectiva neste contexto podem ser extremamente úteis, pois ao registrar em relatórios os acontecimentos das reuniões, indicando pontos positivos e negativos das atividades desempenhadas estão subsidiando a base de conhecimentos organizacionais (Derby & Larsen, 2008; Servin & De Brun, 2005). Cabendo à organização disponibilizar tais conhecimentos registrados de maneira acessível a todos os interessados.

Para Nonaka et al. (2005) é fundamental, para que os quatro modos de conversão de conhecimento sejam efetivados, a existência de um "ba". *Ba* pode ser conceituado, segundo os próprios autores, como um espaço compartilhado para relações emergentes que serve como base para a criação do conhecimento. Este espaço pode ser físico, virtual, mental ou qualquer combinação destes.

As reuniões de retrospectiva desta forma, podem ser caracterizadas como *ba*, pois tratam-se de espaços compartilhados pelas equipes participantes onde os indivíduos podem dialogar face-a-face (Derby & Larsen, 2008). Propiciando um espaço tanto de dimensão física e mental, como virtual na utilização dos conhecimentos explícitos registrados e disponibilizados virtualmente (Nonaka et al., 2005).

Deste modo evidencia-se que as reuniões de retrospectiva podem (até aqui teoricamente) influenciar na criação de contextos favoráveis a criação de conhecimentos. Facilitando assim, o ciclo de gestão de conhecimento nas organizações. A seguir trataremos de outra etapa do ciclo de gestão do conhecimento, o compartilhamento de conhecimento.

1.2.2 Facilitando o compartilhamento de conhecimento

Compartilhar conhecimento é o ato de tornar o conhecimento disponível para os outros, entre indivíduos este processo permite uma pessoa transformar conhecimento para que seja entendido, absorvido e útil para outros atores (Ipe, 2003).

Na perspectiva do ciclo de gestão de conhecimento adotado, trata-se da etapa em que o conhecimento é transferido para o lugar certo, no tempo certo e com a qualidade adequada,

mantendo seu apropriado contexto, e muitas vezes, utilizando o suporte das tecnologias de informação disponíveis (Dorow et al., 2015; Heisig, 2002).

Para Ipe (2003), o compartilhamento de conhecimento é influenciado fundamentalmente por quatro fatores: (a) a natureza do conhecimento, (b) a motivação para compartilhar, (c) as oportunidades para compartilhar e a (d) cultura do ambiente de trabalho adequada ao compartilhamento.

(a) A natureza do conhecimento está relacionada à tipologia do conhecimento, conhecimento tácito ou explícito e também, ao valor do conhecimento, quanto maior o valor atribuído ao conhecimento, mais complicado é o compartilhamento (Ipe, 2003).

As reuniões de retrospectiva neste contexto podem ser um espaço onde serão compartilhados tanto conhecimentos tácitos como explícitos (Servin & De Brun, 2005). Além de possibilitar através das repetidas interações mediadas, a visão compartilhada de que os “valiosos conhecimentos” detidos pelos indivíduos devem ser compartilhados com a equipe para o melhor desempenho de todos (Derby & Larsen, 2008).

(b) A motivação para compartilhar, para Ipe (2003), está relacionada a fatores internos (poder e reciprocidade) e externos (relacionamento e recompensa). Deste modo, as reuniões de retrospectiva podem ser utilizadas para influenciar na motivação a compartilhar dos participantes. Através da mediação pode internalizar nos grupos participantes a ideia compartilhada de reciprocidade em compartilhar conhecimentos, ao valorizar as trocas de conhecimentos entre os membros das equipes e a demonstrar a médio e longo prazo as vantagens em se compartilhar conhecimentos durante as atividades avaliadas.

Outra oportunidade relacionada à motivação pode ser a utilização das reuniões de retrospectiva e de seus respectivos relatórios na divulgação pelo bom desempenho nas atividades e no reconhecimento perante a equipe, servindo deste modo como parte de um sistema de recompensa. Pode também influenciar na melhora nos relacionamentos entre os indivíduos promovendo um maior número de interações.

(c) As oportunidades de compartilhar estão relacionadas aos canais de aprendizagem intencional e os canais de relacionamento, ou seja, as oportunidades formais e informais as quais os indivíduos podem compartilhar conhecimento com seus pares (Ipe, 2003).

Neste sentido, as reuniões de retrospectiva e seus registros podem ser utilizados como canais de aprendizagem intencional, com a captura das melhores práticas através da retrospectiva dos acertos e erros nas atividades. E ainda como canais de relacionamento, contribuindo como uma oportunidade de interação formal e de estreitamento de laços pessoais (Derby & Larsen, 2008; Servin & De Brun, 2005).

(d) A cultura do ambiente de trabalho trata-se das subculturas de equipes, departamentos e organizações que podem influenciar o compartilhamento de conhecimento tanto positivamente como negativamente, tornando-se uma das principais barreiras a ser gerenciada.

Como já citado na etapa de criação de conhecimento, as reuniões de retrospectiva podem gradualmente influenciar no estabelecimento de uma cultura organizacional adequada também ao compartilhamento de conhecimento.

No entanto, promover o compartilhamento de conhecimento só ajudará na gestão do conhecimento organizacional se os conhecimentos disponibilizados forem devidamente utilizados pelos membros da organização. Nesse sentido, o próximo tópico tratará da utilização do conhecimento e como as reuniões de retrospectiva podem facilitar esse processo.

1.2.3 Facilitando a utilização de conhecimento

A utilização ou aplicação do conhecimento é a etapa do ciclo de gestão do conhecimento em que o conhecimento criado e compartilhado é utilizado na realização de uma atividade, na resolução de problemas, no desenvolvimento de novas soluções, ou mesmo na criação de novos conhecimentos (Dalkir, 2013; Dorow et al., 2015). Ou seja, além de ser a etapa em que se efetiva todo o ciclo, também é a etapa em que o reinicia.

Sendo assim, as reuniões de retrospectiva como se tratam de momentos recorrentes que transcorrem durante vários projetos e atividades, podem servir como uma oportunidade tanto de acompanhamento quanto à devida utilização dos conhecimentos criados, compartilhados e

disponibilizados, como também uma ocasião que induza ao uso desses conhecimentos (Servin & De Brun, 2005).

Percebe-se na fundamentação teórica apresentada nesta seção que, em teoria, as reuniões de retrospectiva podem facilitar o ciclo de gestão do conhecimento. No entanto, visando o alcance dos objetivos do estudo, foi desenvolvida uma investigação de um caso real de utilização dessa ferramenta, conforme será descrito na próxima seção.

2. Procedimentos Metodológicos

Este estudo foi realizado em uma empresa brasileira de tecnologia da informação, localizada na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, que foi identificada pelos autores como uma organização que utiliza as reuniões de retrospectiva em suas rotinas de trabalho.

A organização focalizada desenvolve softwares e serviços para telemedicação e gestão de dados de medição de energia. A empresa possui uma equipe multidisciplinar especializada no atendimento às demandas de organizações do setor elétrico, dentre elas geradoras, transmissoras, distribuidoras e comercializadoras. Está em atividade a mais de 10 anos e possui 45 funcionários, alocados nos setores de desenvolvimento de software, gestão de projetos, suporte e implantação e área de medição (prestação de serviço).

As reuniões de retrospectiva fazem parte da rotina de trabalho dos setores de desenvolvimento de software e gestão de projetos. Sendo que este estudo focou nas reuniões praticadas pelo setor de desenvolvimento de software que possui duas equipes de trabalho multidisciplinares.

A metodologia utilizada, de natureza qualitativa, teve duas fases, primeiramente foram entrevistados seis funcionários da empresa envolvidos nas reuniões de retrospectiva, membros das duas equipes multidisciplinares atuantes no setor de desenvolvimento de software. O número de seis informantes (entrevistados) foi limitado via saturação teórica (Charmaz, 2009). Na medida em que os dados coletados indicam uma repetição sem avanços substanciais, a adição de novas entrevistas em profundidade é interrompida.

A seleção dos informantes foi feita por "snowball" (Taylor & Bogdan, 1998), ou seja, escolhemos um informante e este recomendou outro informante mais indicado aos nossos objetivos, e que poderia ajudar na investigação, assim sucessivamente.

As entrevistas, nove ao todo, foram em profundidade (Taylor & Bogdan, 1998). Onde se buscou caracterizar as rotinas de trabalho dos entrevistados, descrever as reuniões de retrospectiva e os conhecimentos envolvidos neste processo. Os dados foram gravados, transcritos e analisados conforme as três categorias de análise do modelo de ciclo de gestão de conhecimento adotado no estudo (Criação, Compartilhamento e Utilização do Conhecimento).

Conjuntamente às entrevistas foram feitas visitas ao ambiente de trabalho e as salas onde são feitas as reuniões. Um dos pesquisadores participou de duas reuniões de retrospectiva como ouvinte. As visitas permitiram uma melhor compreensão das atividades desempenhadas pelos entrevistados e também sobre o modelo de reunião de retrospectiva adotado.

Posteriormente, foram analisados os relatórios oriundos das reuniões de retrospectiva. Tais documentos forneceram uma série de informações sobre reuniões anteriores, ajudando no entendimento das práticas utilizadas e na identificação das possibilidades de uso das reuniões de retrospectiva nos ciclos de gestão do conhecimento da organização.

Os dados, anotações, notas e diários resultantes das visitas e da análise dos relatórios, foram codificados (codificação aberta, Charmaz, 2009) e analisados conjuntamente aos dados das entrevistas e os resultados serão apresentados na seção seguinte.

3. Resultados

Os dados resultantes das entrevistas, visitas e análise de documentos sugerem que, no caso exposto, as reuniões podem contribuir significativamente na gestão do conhecimento das equipes de desenvolvimento de software.

Nos tópicos a seguir serão destacados como a utilização dessa ferramenta é capaz de influenciar a cultura e a aprendizagem das equipes, possibilitando a captura de melhores práticas e soluções, além

de caracterizar as reuniões de retrospectiva utilizadas na organização e apresentar alguns possíveis fatores identificados como barreiras ou facilitadores ao melhor andamento do processo.

3.1. Evidências quanto à criação de conhecimento

Os dados coletados nas entrevistas e nas observações das reuniões sugerem que as mesmas são desenvolvidas em torno de problemas e soluções quanto às atividades desempenhadas nos últimos 15 dias de trabalho. Deste modo, foi possível identificar que as reuniões não só possibilitam a criação coletiva de conhecimentos para a resolução dos problemas durante as interações, como também apoia a criação de conhecimentos individualmente nas rotinas de trabalho, induzindo e refletindo sobre estas durante as reuniões.

Os conhecimentos criados durante as reuniões são testados na prática havendo o *feedback* quanto a sua utilidade na reunião seguinte. Sendo que os conhecimentos criados durante as rotinas de trabalho, são também utilizados nas reuniões na resolução de outros problemas emergentes. Há dois exemplos relatados pelos entrevistados que podem ilustrar este ponto.

Um dos entrevistados relatou um exemplo de solução criada nas reuniões quanto à utilização de terceirizados em determinados projetos de desenvolvimento. Foram identificados nas reuniões muitos erros resultantes das interações entre os funcionários terceirizados e os da empresa. Durante uma dessas reuniões foi consensual a necessidade de inserir os terceirizados em todo o processo de desenvolvimento, incluindo as reuniões de retrospectiva.

Nas reuniões seguintes foi identificado que realmente essa mudança solucionou grande parte dos problemas e desde então todos os projetos que envolviam terceirizados passaram a adotar essa prática. Percebe-se nesse exemplo que conhecimentos acerca do desenvolvimento de software com terceirizados foram criados no contexto das reuniões de retrospectiva.

Outro exemplo relatado por um dos entrevistados foi a criação de um modelo padrão de critérios de aceite para validar se todos os pontos básicos nas atividades foram atendidos. Este modelo foi criado coletivamente durante as reuniões de retrospectiva sendo alimentado e adaptado por conhecimentos oriundos das práticas individuais dos membros da equipe conforme o andamento das atividades.

Foi possível identificar através das entrevistas, observações e visitas que as reuniões de retrospectiva influenciam na cultura da equipe de trabalho e que as características das equipes também influenciam nos resultados das reuniões de retrospectiva.

Em ambas as equipes as reuniões de retrospectiva demonstram influenciar no estabelecimento de uma cultura de cooperação e trabalho colaborativo, o que para Nonaka e Von Krogh (2009) é um dos fatores fundamentais para a criação de um contexto favorável a criação de conhecimentos.

Entrevistados afirmam que pelo fato de os membros da equipe durante as reuniões se “debruçarem” conjuntamente sobre os problemas a serem solucionados em suas atividades e pelo alinhamento dos objetivos da equipe, há um senso comum de ajuda mútua, para que a equipe chegue aos resultados esperados.

Todavia, foi identificado que em uma das equipes essa cultura colaborativa é mais forte. Isso pode ser explicado pelas características distintas entre as equipes. A equipe em que essa cultura favorável à criação de conhecimento se demonstra mais evidente, já atua em conjunto a cerca de dois anos, tem uma maneira mais definida de trabalhar e não utiliza uma diversidade grande de ferramentas tecnológicas. Já a outra equipe, troca de colaboradores em média a cada seis meses, não tem uma maneira definida de trabalho, pois cada técnico atua com seus próprios métodos utilizando diversas ferramentas distintas.

Essas diferenças ficaram evidentes também no estilo das reuniões, enquanto em uma das equipes a reunião é significativamente mais participativa, com pouca necessidade de indução do mediador, na segunda equipe o mediador tem mais trabalho para induzir as discussões e reflexões quanto aos problemas.

Mesmo com tais diferenças, os dados sugerem que as reuniões de retrospectiva podem favorecer a criação de uma cultura adequada para a criação de conhecimento, confirmando aspectos discutidos por Derby e Larsen (2008) e Servin e De Brun (2005) quanto a utilização das reuniões. Todavia, percebe-se que as características das equipes devem ser consideradas na criação de um estilo adequado para cada realidade.

Os dados confirmam também que as reuniões de retrospectiva realmente podem servir como um “Ba”. Ou seja, uma plataforma de interação física, mental ou virtual (Nonaka et al., 2005). As reuniões oferecem momentos de interação face-a-face entre os membros da equipe, induzindo a reflexão sobre os problemas. Neste sentido, podem influenciar diretamente na criação de um contexto favorável a criação de conhecimentos (Nonaka et al., 2006; Nonaka & Von Krogh, 2009).

Um ponto fraco identificado na organização foi quanto ao repositório de conhecimento no qual os relatórios das reuniões de retrospectiva são disponibilizados. Os entrevistados relatam dificuldades em acessar esses relatórios e conseqüentemente em usufruir dos conhecimentos explicitados. A análise destes documentos também revela que muito dos conhecimentos criados nas reuniões não são completamente explicitados nos relatórios. Ou seja, parte dos conhecimentos fica restrita a dimensão tácita entre os colaboradores e somente uma parte menor é explicitada nos registros das reuniões.

No entanto, mesmo considerando estes problemas identificados na organização focalizada no estudo, fica evidenciado que os registros das reuniões de retrospectiva podem municiar os repositórios de conhecimento da organização favorecendo conforme Nonaka et al. (2006), na criação de conhecimento.

3.2. Evidências quanto ao compartilhamento de conhecimento

Os dados sugerem que as reuniões de retrospectiva além de possibilitarem momentos para o compartilhamento de conhecimento entre os membros das equipes, também pode favorecer o compartilhamento de conhecimento entre as equipes e outras áreas da organização, sendo que para isso outras ferramentas devam ser utilizadas junto às reuniões.

Como já apresentado no tópico anterior, durante as reuniões, na tentativa de solucionar os problemas enfrentados pela equipe, os membros compartilham conhecimentos e coletivamente criam soluções que são testadas na prática. Nos registros dessas reuniões também são explicitados alguns conhecimentos conforme pode ser constatado nas análises dos relatórios, sendo que esses conhecimentos são disponibilizados na intranet da empresa possibilitando o compartilhamento.

Deste modo, os dados sugerem que, no contexto das reuniões de retrospectiva, são compartilhados entre os membros da equipe conhecimentos tácitos e explícitos. Sendo que parte dos conhecimentos tácitos é explicitada e pode ser acessada por colaboradores de fora da equipe e parte pode ser compartilhada pelos facilitadores que flutuam entre as várias equipes de trabalho.

Um desses facilitadores entrevistados relata que alguns conhecimentos oriundos das reuniões acabam sendo compartilhados pelos gestores e facilitadores num nível hierárquico superior que transitam entre as diferentes equipes e áreas da organização. No entanto, o entrevistado ressalta que outras ferramentas, além do repositório com os relatórios das reuniões, poderiam ser utilizadas para a disseminação desses conhecimentos por toda a organização.

Quanto à motivação, outro fator fundamental no compartilhamento de conhecimento para Ipe (2003), os dados sugerem que as reuniões de retrospectiva podem influenciar na motivação a compartilhar dos colaboradores envolvidos. Além de induzir o compartilhamento na busca pela resolução de problemas, pode criar um ambiente propício ao compartilhamento oferecendo recompensas quanto ao bom andamento das atividades e ao bem-estar da equipe.

Como citado por um dos entrevistados, as ações difundidas nas reuniões de retrospectiva de maneira geral são voltadas para a melhoria contínua da própria equipe. “Os benefícios dessas ações visam normalmente à melhora na qualidade do código, melhorias nos processos e a proteção do time” afirma o entrevistado, deste modo, os membros da equipe podem se motivar a compartilhar vislumbrando benefícios individuais e coletivos nessas ações e a reciprocidade no ato de compartilhar.

Tal fato converge com a visão de Ipe (2003) que afirma que a motivação a compartilhar é influenciada pelas relações de reciprocidade, confiança e visão de recompensa no ato de compartilhar entre os indivíduos.

No entanto, um dos entrevistados indica que em sua equipe de trabalho (já citada como a que equipe em que há maior rotatividade e dificuldade na utilização das reuniões) há problemas pontuais quando se trata de determinados conhecimentos a serem compartilhados. O entrevistado pondera que “Se

“você compartilha, você pode se expor para membros do time em que você ainda não conhece, se você compartilha, você pode estar abrindo mão de uma vantagem competitiva”.

Este fato ressalta a necessidade de esforços no sentido de promover confiança entre os membros e estabelecer uma relação de reciprocidade no contexto das reuniões de retrospectiva, mas não deixa de indicar que as reuniões podem influenciar no compartilhamento de conhecimento entre os membros, tanto como oportunidade de compartilhar, como meio de motivação e estabelecimento de cultura favorável ao compartilhamento.

3.3. Evidências quanto à utilização de conhecimento

Os dados sugerem que as reuniões de retrospectiva podem facilitar a utilização dos conhecimentos criados e compartilhados à medida que exige, durante o andamento das atividades, a resolução dos problemas tratados nas reuniões, avaliando continuamente se as soluções são adequadas e utilizadas pela equipe.

No entanto, fica evidente na organização estudada que a utilização dos conhecimentos envolvidos nas reuniões de retrospectiva muitas vezes é prejudicada por problemas relativos ao acesso aos relatórios ou mesmo pela falta de iniciativa dos próprios colaboradores em buscar no repositório o que já foi feito e aprendido sobre determinado problema.

Num trecho das entrevistas que reforça está evidência, um dos entrevistados, admite que “o conhecimento criado se perde com o tempo no time”. O mesmo indica que isso acontece pelo fato de que os repositórios ainda não são naturalmente consultados e que alguns conhecimentos resultantes das reuniões não são totalmente explicitados, ficando restrito ao compartilhamento de pessoa a pessoa. Sendo que, quando a equipe muda de configuração, esse conhecimento tácito não fica retido.

Outro ponto fraco percebido nas análises dos relatórios, é que os mesmos poderiam ser mais robustos, ou seja, conter mais informações e conhecimentos explicitados. Neste sentido, ressalta-se que a organização poderia concentrar maiores esforços em reter os conhecimentos criados e compartilhados, explicitando-os em maior nível, facilitando o acesso com a utilização de novas tecnologias e internalizando a consulta ao repositório como prática habitual dentro das equipes.

Apesar das dificuldades encontradas, conclui-se que assim como indicado por Derby e Larsen (2008), Schwaber e Sutherland (2014) e Servin e De Brun (2005), as reuniões de retrospectiva realmente facilitam os processos de criação, compartilhamento e utilização de conhecimento na organização estudada. No entanto, ressalta-se a necessidade de adaptação às diferentes realidades e a aplicação conjunta com outras ferramentas de gestão do conhecimento para um melhor desempenho.

4. Considerações Finais

Os resultados alcançados no estudo indicam que as reuniões podem contribuir significativamente na gestão do conhecimento das equipes de desenvolvimento de software. Reforçando que a utilização dessa ferramenta é capaz de influenciar a cultura e a aprendizagem das equipes, possibilitando a captura de melhores práticas e soluções, facilitando as atividades de criação, compartilhamento e utilização de conhecimento.

Os dados sugerem ainda que fatores como a rotatividade na equipe, a falta de confiança entre seus membros, o nível de explicitação dos conhecimentos criados, a qualidade dos relatórios e outras características envolvidas no contexto das reuniões de retrospectiva podem funcionar como barreiras a serem enfrentadas, indicando que é fundamental a adaptação às diferentes realidades e a aplicação conjunta com outras ferramentas de gestão do conhecimento para um melhor desempenho.

Evidentemente, por se tratar de um estudo de um caso específico é natural que as evidências encontradas estejam limitadas à realidade da organização focalizada. No entanto, os resultados justificam a proposição do estudo e podem servir de ponto de partida para outras pesquisas sobre a temática.

Desta maneira, estudos futuros que abordem o uso conjunto de reuniões de retrospectiva e outras ferramentas de gestão do conhecimento, que analise o uso da ferramenta na perspectiva da aprendizagem organizacional, utilizando outras metodologias e teorias, ficam como sugestões para o avanço do conhecimento sobre a temática.

Referências bibliográficas

- Charmaz, K. (2009). A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa. Bookman Editora.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. *Journal of Operations Management*, 25(4), 918-931.
- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects. *Management Science*, 53(3), 437-450.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- Dorow, P. F., Calle, G. A. D. & Rados, G. J.V. (2015). O Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. *Revista Espacios*, v. 36, n. 12, p.126, 2015.
- Derby, E. & Larsen, D.(2008). *Agile retrospectives: Making good teams great* (p. 23). Raleigh, NC: Pragmatic Bookshelf.
- Heisig, P. (2002). *European guide to good practice in knowledge management*. IPK, Berlin.
- Lee, C.C, & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of management development*, 19(9), 783-794.
- Liebowitz, J., & Wilcox, L. C. (1997). *Knowledge management and its integrative elements*. CRC Press.
- McNabb, D. E. (2006). *Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government*. ME Sharpe.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2005). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2(317), 16-29.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 27(8), 1179-1208.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, 20(3), 635-652.
- Oztemel, E., & Arslankaya, S. (2012). Enterprise knowledge management model: a knowledge tower. *Knowledge and information systems*, 31(1), 171-192.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*.
- RODRIGUEZ, Y. R., & Martius, V. (2013). *Gestão do conhecimento e inovação nas empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Schulze, A., & Hoegl, M. (2006). Knowledge creation in new product development projects. *Journal of Management*, 32(2), 210-236.
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft Press.
- Servin, G., & De Brun, C. (2005). *ABC of knowledge management*. NHS National Library for Health: Specialist Library.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: The search for meaning*.
- Tise, E. R., & Raju, R. (2013). *Open Access: a new dawn for knowledge management*.
- Uriarte, F. A. (2008). *Introduction to knowledge management*. ASEAN Foundation, 45-65.
- Von Krogh, G., & Roos, J. (1995). *Organizational Epistemology*. St. Martin's Press, 175 Fifth Avenue, New York, NY 10010.

Wang, D., Su, Z., & Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 363-373.

Wigg, K. (1993). Knowledge management foundations. Knowledge management foundations.

1. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Santa Catarina – Brasil. everton.nascimento@posgrad.ufsc.br

2. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Santa Catarina – Brasil. victor.sordi@yahoo.com.br

3. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Santa Catarina – Brasil. zakim20@gmail.com

4. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Santa Catarina – Brasil. grego@egc.ufsc.br

5. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Santa Catarina – Brasil. neri@egc.ufsc.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 14) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados