

Gestão do conhecimento em times ágeis: estudo de caso no Time de TI Afiliaados B2W

*Knowledge Management in Agile Teams:
Case Study in the IT Team Affiliates B2W*

Flávia de Moura Aresta | flaviamoura@id.uff.br

Graduada em Biblioteconomia pela UFF

Resumo O objetivo deste trabalho foi entender a relação que times que utilizam o *Scrum* têm com a Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, realizada por meio dos métodos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação participante, expondo o estudo de caso realizado no time de TI Afiliaados B2W, abordando o cenário encontrado à época e o legado de boas práticas aplicadas.

Palavras-chave gestão do conhecimento; times ágeis; gestão ágil de projetos; Scrum

Abstract The objective of this work was to understand the relationship that teams that use Scrum have with Knowledge Management. This is an exploratory, qualitative research, carried out using bibliographic, documentary research methods and participant observation, exposing the case study carried out in the B2W Affiliate IT team, addressing the scenario found at the time and the legacy of good applied practices.

Keywords knowledge management; agile teams; agile project management; Scrum

1. Introdução

Com a evolução e popularização da tecnologia, o conceito de informação teve seu significado modificado devido às transformações propiciadas por tais fatos (VALLE, 1996). Segundo o autor, a informação estava associada exclusivamente ao ato de transmitir dados que chegavam aos seus receptores com algum tipo de atraso. Entretanto, a “informação tem um significado que está invariavelmente associado, mesmo que inconscientemente, à velocidade, à tecnologia, ao tempo e ao espaço [...]” (VALLE, 1996, p. 1), construindo, assim, um panorama onde as informações circulam em uma velocidade nunca vista e o acesso está mais simplificado, devido ao uso dos modernos *smartphones*, *tablets*, computadores, etc.

Os constantes avanços tecnológicos somados ao grande volume de informações disponibilizadas continuamente, contribuíram com a criação de uma sociedade imediatista, onde usuários estão cada vez mais exigentes e críticos na obtenção de informações. A forma de consumir – no sentido amplo da palavra – mudou. Esses indivíduos tornaram-se os principais clientes de empresas que precisaram se adequar para entender e atender a todas as demandas que surgiram com essas mudanças no corpo social.

A transição do uso de metodologias tradicionais na gestão de projetos – como método cascata, por exemplo – para as metodologias e *frameworks* ágeis de desenvolvimento de projetos e produtos – sendo *Scrum* e *Kanban* comumente mais utilizadas – é um assunto bastante discutido atualmente, devido ao contexto que as empresas estão inseridas. Não somente a mudança de estrutura de desenvolvimento tradicional para o modelo ágil está sendo comentada, mas também as diversas companhias de porte menor, chamadas *startups*, que estão sendo construídas com base nos preceitos ágeis.

Produtos pensados de forma ágil, seguindo os preceitos do *Scrum*, passam por uma série de passos antes de serem entregues aos mesmos, desde busca intensa por informação – o chamado *brainstorming* –, até testes de versões primárias para obtenção de *feedbacks*, que consistem em entender com o cliente quais foram suas impressões iniciais com o produto e como é possível melhorá-lo. Diferentemente da abordagem tradicional, em todo esse passo a passo, o time que efetua o desenvolvimento do produto ou projeto, está inserido no contexto. A intenção é sempre efetuar entregas constantes para que o cliente acompanhe o andamento do projeto, alinhando as expectativas do que foi previamente acordado.

Um dos fundamentos do Manifesto Ágil que norteia o *framework Scrum* prega que é preferível ter mais *software* em funcionamento do que documentação estruturada sobre o projeto ou produto, indo contra a prática tradicional, onde todo o escopo do projeto (duração, custos, a forma de desenvolvimento, etc) era definido

antes de alocar a demanda para o time de tecnologia (BECK; *et. al.*, 2001). Portanto, balancear o desenvolvimento de produtos e projetos sob os preceitos do *Scrum* e, ao mesmo tempo, propiciar que o conhecimento que foi aperfeiçoado durante o período trabalhado seja disseminado para todos os integrantes do time e esteja preservada em algum local acessível a todos os componentes de uma empresa, torna-se um grande desafio.

A construção deste trabalho somente foi possível devido ao fato de atuar como *Scrum Master* há aproximadamente dois anos na B2W Digital. Ingressei na companhia como estagiária de Biblioteconomia, executando diariamente atividades ligadas ao monitoramento e controle informacional. Quando o encerramento do meu contrato de estagiária estava próximo, obtive a oportunidade de realizar um processo seletivo interno para mudar de time e trabalhar com agilidade, sendo este um assunto que já me despertava interesse. O início desta fase foi marcado por intensos estudos, participações em eventos e palestras, reuniões para troca de conhecimento com outros *Scrum Masters* e *Agile Coaches* da companhia, além de participar como observadora nas rotinas do próprio time no qual fui alocada.

Com o passar do tempo de trabalho, foi possível perceber a escassez documental que o time possuía em relação às suas rotinas de trabalho (resolução de problemas, tomadas de decisão, reuniões *cross times*, etc.) e como isto prejudicava o aproveitamento do time, contribuindo para a centralização das informações e, consequentemente, dos conhecimentos sobre o programa. Em busca de melhorar a forma de gerir, organizar e documentar o conhecimento produzido por times ágeis, foram realizadas pesquisas no cotidiano profissional onde foi possível constatar que, apesar de existir uma quantidade substancial de publicações relacionadas à gestão de projetos e do conhecimento, há um território pouco explorado no que tange a Gestão do Conhecimento em times que utilizam metodologias ágeis.

Devido à necessidade de combinar diferentes técnicas de pesquisa para obtenção de informações para este trabalho, tais como a pesquisa bibliográfica, a observação participante – para compreender a rotina de trabalho e os processos realizados pelo time – e entrevistas, para auxiliar na coleta de dados sobre histórico do programa e do time, optou-se por realizar um estudo de caso de caráter observacional no time de TI do Programa de Afiliados B2W. Este método foi determinado com base em um de seus princípios mais básicos, o de interpretar o contexto no qual o objeto de pesquisa está inserido e não somente o objeto (TOLEDO; GONZAGA, 2011).

2. A Gestão do Conhecimento no âmbito organizacional

Gerir todo o ciclo informacional de uma companhia pode ser um trabalho exaustivo e consequentemente, interminável, levando em consideração que o conhecimento

está sempre em evolução. Entretanto, ao considerar a aplicação da Gestão do Conhecimento (GC) e da Informação (GI) desde os menores setores de uma empresa, tendo como objetivo principal a troca de conhecimentos entre seus funcionários e a acessibilidade das informações, todo este processo torna-se mais simples, uma vez que toda a companhia está contribuindo para um objetivo em comum.

Tanto a Gestão do Conhecimento quanto a Gestão da Informação tornam-se um pilares fundamentais para essas novas organizações, que estão em constante crescimento e desenvolvimento. Entretanto, Valentim (2002) elucida que diversas literaturas atualmente estão aproximando o conceito dos dois tipos de gestão, o que pode causar dúvidas em futuros pesquisadores. Como conseguinte, a autora diferencia os dois tipos de gestão, ressaltando que ambos se baseiam em fluxos informacionais distintos: a GI nos fluxos formais – conhecimento registrado, independente do suporte – e a GC nos informais – conhecimento tácito, construído por experiências e intangível.

Com visão no âmbito organizacional, Trehan apud Tarapanoff (2006) reconhece a gestão do conhecimento como

[...] uma disciplina que trabalha sistematicamente a informação e o conhecimento visando ao aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente com inovação e competência, desenvolvendo a eficácia e o conhecimento corporativo. (TREHAN apud TARAPANOFF, 2006, p. 28)

Complementando esta visão, Barbosa, Sepulveda e Costa (2009, p. 14) definem a Gestão do Conhecimento como um “conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho”. Além de serem geralmente apoiados por tecnologias para facilitar seu uso, estes processos necessitam da comunicação e trocas de experiências entre indivíduos do mesmo e de diferentes setores para sua execução (BARBOSA; SEPULVEDA; COSTA, 2009, p. 14).

Durante as pesquisas realizadas para a elaboração deste trabalho, foi possível verificar duas abordagens distintas no que tange a Gestão do Conhecimento (GC). A primeira é baseada unicamente no alinhamento ao estudo das Tecnologias da Informação (TI) como recurso para incentivar os indivíduos de uma organização a serem mais criativos e contribuir para a evolução da companhia (Teece apud Gonzalez; Martins, 2017); a segunda, baseia-se no desenvolvimento organizacional, tem seu cerne no estímulo da interação social, referindo-se

ao desenvolvimento de métodos, ferramentas, técnicas e valores organizacionais que promovam o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a recuperação,

transformação e utilização deste conhecimento em atividades de melhoria e inovação.
(YANG apud GONZALEZ; MARTINS, 2017, p. 249)

Tendo em vista que o conhecimento é uma construção de caráter fundamentalmente social, no âmbito deste trabalho será utilizada a abordagem da Gestão do Conhecimento que possui caráter colaborativo, sendo construída através de trocas de experiências entre indivíduos, criação de conhecimento, disseminação de conhecimentos, informações e resolução de problemas e que utilize as TI como um complemento para facilitar partes de seu processo, como registro de conhecimentos e disseminação dos mesmos.

Para que o processo de Gestão do Conhecimento seja mais abrangente, é interessante que a empresa reconheça-se como um organismo vivo, que está sempre em desenvolvimento, uma organização que aprende. De acordo com Robbins (2009), assim como todas as pessoas estão em constante aprendizagem e aprimoramento de seus saberes, uma organização que aprende é a organização que tem consciência dos conhecimentos que produz – e dos que faz uso – e sabe utilizá-los para seu próprio crescimento.

Complementando a visão de Robbins (2009), Choo (2003) afirma que uma organização que aprende tem a habilidade de

[...] adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisiva. (CHOO, 2003, p. 32)

Em suma, uma organização que aprende pode ser considerada uma organização que está alinhada com as tendências de mercado e que aproveita de forma positiva os conhecimentos criados no seu âmbito, valorizando o trabalho de seus funcionários, promovendo também a existência de um ambiente propício para o aprimoramento e/ou desenvolvimento de novas ideias.

3. A Gestão de Projetos no âmbito da agilidade

De acordo com Kerzner (2002) a Gestão de Projetos (GP) pode ser caracterizada como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas interligadas, tendo como finalidade atender ao objetivo do projeto que está sendo desenvolvido, para benefício da organização e dos participantes envolvidos.

Para orientar a execução da gestão de um ou mais projetos em uma empresa, existe o chamado Guia *PMBOK*, um compêndio que reúne uma série de preceitos a serem seguidos no ciclo de vida de um projeto. Em sua terceira edição, o Guia *PM-BOK* define gerenciamento de projetos como

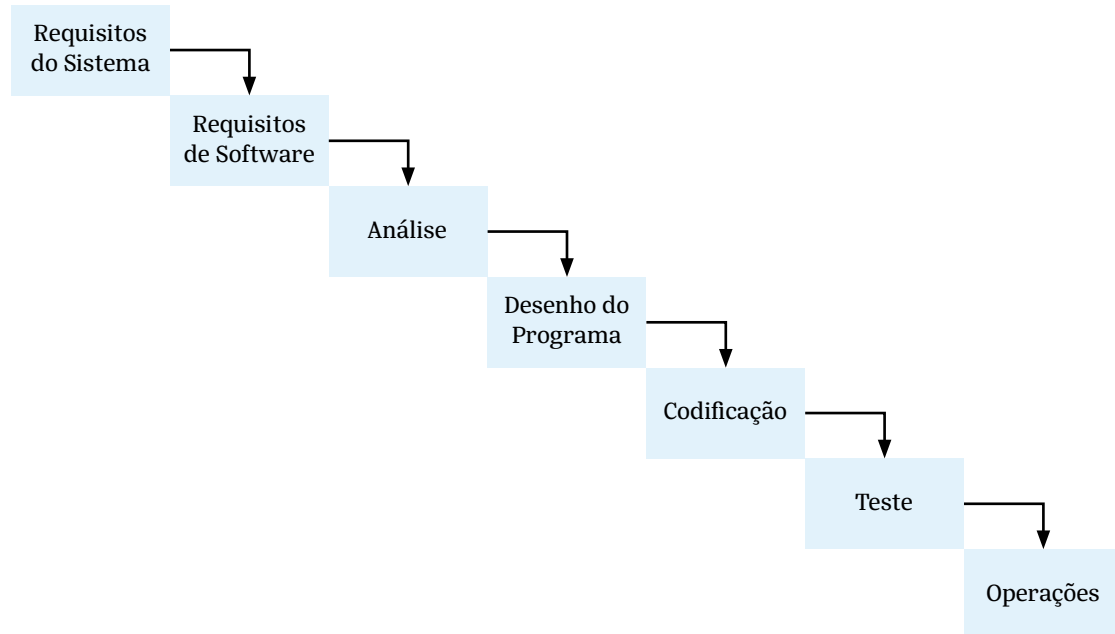
[...] a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. (PMI, 2004, p. 8)

No que tange os cinco processos de gerenciamento de projetos citados anteriormente, Carvalho (2010) relata que estes

[...] são necessários para qualquer projeto, possuem claras dependências internas e devem ser realizados na mesma sequência em cada projeto, independente da área de aplicação ou das especificações do ciclo de vida do projeto aplica, sendo, então definida a metodologia para o gerenciamento de projetos na organização. (CARVALHO, 2010, p. 22)

Para falar acerca de metodologias de Gestão de Projetos, é necessário explicar que, atualmente, existem dois segmentos distintos no que tange a GP em geral, a gestão tradicional e a ágil. Em relação à gestão tradicional, a metodologia comumente mais utilizada é o método Castcata (ou *Watferfall*, originalmente em inglês), que consiste na

[...] sequência de atividades padronizadas cujos resultados individuais são utilizados como pré-requisito para a atividade subsequente, graficamente descrito como uma cascata que começa com os requisitos do sistema e termina com a operação (execução) deste. (RIVAS; SOUZA, 2014, p. 5)

Figura 1 Modelo *Waterfall* (cascata)

Fonte: RIVAS; SOUZA, 2014.

A principal característica desta metodologia é a interdependência obrigatória que cada processo possui. Tomando como base a imagem acima, somente quando a parte do projeto que estava na fase de “requisitos de sistema” estivesse com todos os seus requisitos completos ela poderia ser considerada pronta e enviada para a fase seguinte, e assim por diante (RIVAS; SOUZA, 2014, p. 5). Conforme o processo de desenvolvimento acontece, é comum aparecerem problemas e melhorias em cada fase na qual a elaboração está situada. É possível até mesmo acontecer inviabilização deste projeto. No método cascata, caso haja alguma mudança no escopo em relação ao que foi planejado, independente de positiva ou negativa, representa uma ameaça à continuidade do projeto (DEEMER; BENEFIELD, 2007 apud RIVAS; SOUZA, 2014, p. 5).

No decorrer dos anos e dos avanços tecnológicos, foi percebido que a forma de execução de Gestão de Projetos – através do método tradicional cascata – acaba sendo um tanto resistente às mudanças no qual a sociedade contemporânea está inserida e conseqüentemente as organizações. Hoje em dia, as empresas estão reconhecendo que precisam estar mais atentas e responder mais eficazmente às demandas do mercado. Desse contexto de mudanças intensas, surge o conceito de Gerenciamento de Projetos de forma ágil.

O conceito de agilidade surge no ano de 2011, com a criação do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Softwares. Esse manifesto foi formado através da insatisfação

de dezessete líderes de desenvolvimento com a forma de gerir os projetos existente, para estabelecer alguns princípios no que tange o desenvolvimento ágil de softwares. Apesar de inicialmente ser voltado apenas para o desenvolvimento de softwares, o popularmente chamado Manifesto Ágil, acabou tornando-se um dos principais referenciais na área de Gestão de Projetos Ágeis (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

O Manifesto Ágil é composto por quatro tópicos, consistidos em: indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; software em funcionamento mais que documentação abrangente; colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; responder a mudanças mais que seguir um plano” (BECK; *et. al.*, 2001). Os autores ainda relatam que “mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda” (BECK; *et. al.*, 2001).

O surgimento do Manifesto Ágil rompe com a ideia de que é necessário ter uma ideia e escopo em alto nível de detalhamento para o desenvolvimento de um projeto, de que uma mudança é algo prejudicial e é preciso obrigatoriamente documentar cada fase do projeto para que esta seja caracterizada como pronta para seguir para a próxima, pelo contrário, é preciso que o time que está envolvido no processo entenda a necessidade do cliente; é importante que a empresa considere possíveis mudanças de escopo e que o time saiba executá-las quando devido; é, ainda, indispensável que o time tenha uma boa comunicação e converse sobre as demandas, que divirjam de opinião e que busquem entrar em consenso para tomar a decisão em relação a melhor solução para seguir com o projeto. O “ágil” pode ser compreendido como o desenvolvimento do projeto do ponto de vista da contribuição dos indivíduos em relação aos processos, e não o contrário.

Ou seja, toda essa movimentação percebida na Gestão de Projetos vem com intuito de mostrar uma nova possibilidade de criação de produtos e gerenciamento de projetos, de forma mais simplificada, com melhor resposta às mudanças de escopo que, inevitavelmente acontecerão, com foco na interação entre os indivíduos que compõem o time de desenvolvimento de um determinado produto.

Da mesma forma que o Manifesto Ágil orienta e expõe toda a liberdade desejável para que o time de desenvolvimento consiga trabalhar da melhor forma possível, valorizando a troca de conhecimentos, este não exclui o time ágil da necessidade de perpetuar o conhecimento gerado durante o período de execução de um projeto. Este cenário flexível onde o time de desenvolvimento é responsável por tomar importantes decisões, assim como compreender o objetivo do projeto que está inserido, podendo contribuir de forma mais assertiva, tem tornado-se cada vez mais comuns em empresas, atualmente.

4. O Framework Scrum

Um dos *frameworks* mais comentados e utilizados atualmente para gerenciar projetos de forma ágil é o *Scrum*. Assim como a Gestão de Projetos Tradicionais utiliza o *PMBOK* como referência para sua execução, o *Scrum* também possui seu próprio guia, chamado “Guia do *Scrum*”, desenvolvido pelos criadores do *framework*, *Ken Schwaber* e *Jeff Sutherland*. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

De acordo com seus autores, o *Scrum* pode ser definido como um “framework dentro do qual pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017, p. 3), ou seja, este é pensado para atender às necessidades de “desenvolver, entregar e manter produtos complexos.” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017, p. 3).

Em uma alusão a uma jogada do esporte *rugby*, onde todos os jogadores estão envolvidos, historicamente, o termo *Scrum* surgiu no ano de 1986 em um artigo publicado por Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, onde os autores descreveram uma abordagem mais abrangente no qual equipes de projeto são formadas por times menores e multifuncionais, trabalhando rumo a um objetivo comum. (PHAM; PHAM, 2011, p. 41).

Diferentemente dos projetos tradicionais, onde todo o processo de desenvolvimento de um produto depende de diversas etapas, documentações prévias com detalhamentos e somente uma grande entrega no final do escopo definido inicialmente – quando este não era alterado –, o *Scrum* surge com uma nova proposta, a de pensar em um produto completo e fazer pequenas entregas incrementais a cada ciclo de trabalho finalizado.

Uma das principais diferenças entre o gerenciamento tradicional de projetos e o gerenciamento de projetos com o *Scrum* é a interdisciplinaridade de seus times. No desenvolvimento tradicional, cada time é responsável pela execução de uma parte específica do produto – levantamento de requisitos, design, desenvolvimento, testes, entre outros. No *Scrum*, o time é composto por profissionais multidisciplinares e auto organizáveis, para que os mesmos entendam qual a melhor forma de fazer o trabalho proposto, não dependendo de gerenciamento externo ou de outros profissionais para o desenvolvimento do projeto (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017, p. 7).

Levando em consideração que o *Scrum* não é algo definitivo (método ou processo) mas sim uma ferramenta, este foi pensado propositalmente de forma a ser executado colaborativamente, seguindo seus preceitos mas adicionando as práticas e conhecimentos julgados necessários para cada time que o utilize (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017, p. 3). O ato de fortalecer a forma que a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação são feitas, é uma forma de garantir que o conhecimento adquirido e gerado se perpetue e esteja sempre acessível a todos os indivíduos de uma empresa.

5. A B2W Digital, o programa de afiliados e o time de TI Afiliados B2W

Considerada líder em comércio eletrônico na América Latina (B2W DIGITAL, 2019), a B2W foi constituída como Companhia Digital em dezembro de 2006, por meio da união de duas grandes marcas já conhecidas no *e-commerce* (comércio *online*) brasileiro: a Americanas.com e o Submarino. Mesmo após a sua constituição, a B2W Digital continuou expandindo uma de suas principais frentes de atuação intitulada *e-commerce (1P)*, que se refere às marcas e produtos próprios da companhia (B2W DIGITAL, [20?]). Com isso, no ano de 2007, houve a incorporação da marca Shoptime à B2W e em 2011 a criação do site SouBarato (B2W DIGITAL, [20?]).

O programa Afiliados B2W foi criado inicialmente como o produto “Submarino Afiliados”. Atendendo exclusivamente à marca presente em seu nome, o programa tem seus primeiros registros de existência datados do mesmo ano da concepção da marca Submarino.com (à época), em meados do ano 2000, conforme pesquisa realizada na ferramenta *Wayback Machine* (INTERNET ARCHIVE, 2001b).

Após a aquisição da Submarino.com pela B2W Digital no ano de 2006, o programa de afiliação continuou sendo um produto exclusivo da marca Submarino.com até meados de 2013, quando se tornou um produto independente chamando-se, então, Programa Afiliados B2W (ou Afiliados B2W), atendendo assim à todas as marcas da companhia e não sendo mais um produto pertencente a uma única marca. Além disso, o programa também passou a sediar-se em um novo endereço eletrônico, chamado *secure.afiliados.com.br*, deixando de estar em uma página associada à marca Submarino.

Ao ingressar no time de tecnologia (TI) do Afiliados B2W em maio de 2018 como *Scrum Master*, tive a responsabilidade de continuar a implementação do *framework Scrum*, iniciado por uma outra pessoa anteriormente. Esta ação tinha como objetivo construir um processo de desenvolvimento mais definido, além de dar mais autonomia ao time de TI nas tomadas de decisão e desenvolver o espírito de “dono do negócio”, como a B2W recomenda em sua visão.

Uma das características deste time era a de ter o conhecimento sobre a plataforma e o programa de Afiliados mas não ter o hábito de documentar os processos de desenvolvimento, mapear as aplicações, inclusive até documentar os problemas e, principalmente, como foi realizada a solução destes. Contribuindo para que cada integrante do time ficasse responsável por atender a um tipo de problema diferente e entender partes distintas da plataforma somente, pois cada um detinha o “seu conhecimento”.

Indo ao encontro aos pontos já mencionados, a plataforma existente na época havia sido construída em uma linguagem específica e, por não ter sido atualizada com o passar do tempo, acabou tornando-se obsoleta e de difícil manutenção, contribuindo para sua instabilidade e trazendo problemas frequentes para seus utilizadores.

No final de julho de 2018 foi designado ao time de tecnologia do Afiliados B2W o desafio de construir uma plataforma completamente nova, em uma linguagem mais moderna, mudando inclusive sua forma de acesso do *site secure.afiliados.com.br* para *app.afiliados.com.br*, tendo como prazo final o mês de novembro, para que os afiliados conseguissem acessar a plataforma nova antes do evento chamado de *Black Friday*, que acontece no mesmo mês. Foi a partir deste desafio que a forma de comunicação e documentação de processos do time de TI mudou completamente.

6. O trabalho como Scrum Master

De acordo com Sutherland (2014), o *Scrum Master* é considerado um líder de equipe, auxiliando o time a compreender como eles podem executar melhor seu trabalho, buscando sempre a melhora contínua de suas entregas. Além disso, o autor afirma que o papel do *Scrum Master* é “ser o facilitador de todas as reuniões, avaliar se há transparência e, o mais importante, ajudar a equipe a descobrir quais eram os obstáculos no caminho” (SUTHERLAND, 2014, p. 44). É importante ressaltar que o trabalho como *Scrum Master* é voltado para dar suporte ao time de desenvolvimento, portanto, as pessoas que exercem este papel possuem certa autonomia para buscar ferramentas e desenvolver processos que auxiliem o dia a dia do time no qual estão designados.

Para desempenhar todas as funções citadas ao longo deste trabalho, é necessário que o *Scrum Master* tenha algum apoio ferramental para auxiliar no estabelecimento de algumas boas práticas no dia a dia da equipe. No caso do TI Afiliados, o time já se organizava através das ferramentas *Jira* e *Confluence*, pertencentes à empresa australiana *Atlassian*, responsável por criar soluções para o desenvolvimento de software, gerenciamento de projetos e de conteúdo.

O *Jira* é uma ferramenta voltada para auxiliar os times ágeis na organização de sua rotina de desenvolvimento, onde é possível criar um projeto com configurações mistas, por exemplo, utilizando o conceito de organização em *sprints* – proveniente do *Scrum* – em conjunto com o quadro *kanban* – derivado da metodologia Kanban – para o acompanhamento do trabalho que está sendo executado (ATLASSIAN, [20?]a). O *Jira* permite criar as histórias (macro) sobre o projeto em que o time está inserido e transformar essas histórias em tarefas mais detalhadas para que o time possa trabalhar de maneira mais precisa, além disso, também é possível monitorar o andamento dos ciclos de trabalho (*sprints*) de forma mais simples, através do *kanban*, evidenciando onde podem estar os gargalos (prováveis problemas e dificuldades) do time, fazendo com que o *Scrum Master* possa agir de forma mais rápida para auxiliar os membros da equipe.

O *Confluence* pode ser compreendido como a ferramenta onde são construídas as documentações relacionadas ao projeto em que o time pertence, onde é possível

encontrar diferentes modelos de documentos que auxiliam o time e o *Scrum Master* a encontrar o tipo mais adequado para sua necessidade ou criar um documento livre. Além disso, também segue a mesma premissa do *Jira* de ser uma ferramenta colaborativa, onde todos têm acesso e liberdade para trabalhar da melhor forma (ATLASSIAN, [20?]b). Ambas as ferramentas são licenciadas pela B2W para uso de todos os times da companhia, formando assim, uma grande rede de conhecimento das plataformas, aplicações, forma de trabalho dos times, produtos e serviços de toda a companhia.

Assim que iniciado o trabalho como *Scrum Master* no time, foi dedicado um certo tempo para observar a forma de trabalho dos integrantes, como era o dia a dia da equipe, como as interrupções e demandas externas chegavam até o time, como lidavam com isso, entre outras coisas. Notando a ausência de frequência em alguns processos definidos pelo *Scrum* e importantes para o trabalho do time, me dediquei a estabelecer algumas rotinas para facilitar o dia a dia da equipe, dentre eles:

- a) definimos um horário específico para as reuniões diárias. Apesar de isto ser uma premissa do *Scrum*, nem sempre o time respeitava os horários, por isso, combinamos um horário em que a maioria do time concordou e também acordamos que faríamos as *dailies* (reuniões diárias para alinhamento interno) com os integrantes que estivessem presentes no momento, salvo em casos de reuniões de urgência. Caso algum integrante do time estivesse trabalhando de casa, o mesmo era responsável por passar por escrito no que estava trabalhando, se existia algum impedimento e o que estava planejando para fazer no restante do dia. A *Scrum Master* era responsável por fazer o alinhamento das informações com o time;
- b) estabelecemos um fluxo de entrada de novas demandas externas. Após alguns alinhamentos com os times parceiros, conseguimos definir que demandas externas, sendo problemas ou não, não poderiam chegar diretamente no time, mas sim para a *Scrum Master* e esta seria responsável por avaliar a urgência da demanda e designar quando e qual integrante poderia resolvê-la. Alinhamos, então, que as demandas deveriam chegar através de email endereçado ao time de TI e que eu era a responsável por passar o andamento da solicitação;
- c) propomos ao time de *marketing* do Afiliados fazer uma reunião semanal de alinhamento de demandas, onde eles nos informariam dos últimos acontecimentos sobre o programa e sobre os afiliados e nós falaríamos sobre o andamento das demandas que estávamos executando. Esta ação proporcionou uma melhora significativa no que tange a comunicação entre os times e, conseqüentemente, uma maior compreensão do time de TI com o trabalho do time de *marketing* e vice-versa.

Quadro 1 Resumo de rotinas do time

Rotinas	Ações	Disponibilização
Reuniões diárias (<i>dailies</i>)	Estabelecimento de horário fixo	Fixado no quadro onde o time se reunia para estas reuniões
Reuniões de Retrospectiva	Documentação da dinâmica realizada e dos pontos discutidos	<i>Confluence</i>
Reunião de definição de novas <i>features</i> (<i>discoveries</i>)	Documentação dos pontos discutidos, assim como da decisão tomada	<i>Confluence</i>
Reuniões <i>cross times</i>	Documentação (ata) com os pontos discutidos, compartilhada com todos os envolvidos	Email e/ou <i>Confluence</i>
Resolução de problemas	Documentação com a forma de resolução encontrada para o problema	<i>Confluence</i>

Fonte: Elaboração própria.

Neste período também se observou a escassez documental que o time possuía. Não havia mapeamento de processos, documentação de aplicações internas, um passo a passo da ferramenta, nem mesmo um explicativo sobre o que era o programa. Essa informação somente era obtida de forma externa, via plataforma Afiliados. Para começarmos de algum lugar, passei a documentar as reuniões mais importantes que o time participava.

Iniciei documentando as reuniões de retrospectiva da *sprint* no *Confluence*, para que estivesse ao fácil acesso de todos os membros da equipe, além das lideranças. Estas reuniões são realizadas a cada final de ciclo (*sprint*) com o objetivo de que o time de T1 tenha um tempo para refletir sobre como foi este ciclo passado, se foi bom, ruim e como fazemos para melhorar.

Entretanto, acredita-se que a retrospectiva tem um potencial ainda maior quando aumentamos o escopo da mesma para falar de todas as coisas que aconteceram no ciclo, não somente relacionadas ao trabalho. Pode acontecer que algum

fator externo tenha impactado a produtividade de algum integrante do time (às vezes, um familiar doente) e a intenção é que o time reconheça este espaço como um “local seguro”, onde eles podem se abrir e falar sobre o que desejarem, desde que tenha acontecido durante o escopo do ciclo encerrado.

Muitas vezes a retrospectiva funciona como um termômetro do time. É possível verificar através dela como o time está se sentindo sobre algum acontecimento, se estão desmotivados ou se não conseguem chegar a um consenso sobre um assunto, a retrospectiva pode dar sinais de onde pode estar localizado o problema, e assim o *Scrum Master* consegue agir e resolvê-lo. Caso os membros da equipe não consigam se resolver em algum assunto e não possuam auxílio para tal, é possível que os problemas sobreponham o objetivo do projeto em questão, prejudicando sua execução (PHAM; PHAM, 2011).

Reuniões de retrospectiva documentadas, tornam possível comparar o clima que o time estava na primeira retrospectiva do ano com a mais recente, verificar se houve alguma melhora ou piora e até identificar padrões, por exemplo, se o time se sente mais motivado ou estressado com a chegada de algum evento das marcas da companhia, se estão felizes com o andamento das demandas propostas, entre outros.

Outro tipo de reunião que passou a ser documentada, foi a de tomadas de decisão. Geralmente aconteciam em conjunto com o time de *marketing* acerca de algum problema ocorrido e que precisaríamos tomar uma decisão em relação à solução apresentada. Funcionava como uma espécie de ata, documentava qual era a decisão e por qual motivo optamos pela mesma e enviava por *email* para todos os envolvidos.

Com esse processo de documentação, passei a estimular o time a criar documentações sobre o programa de Afiliados para facilitar o dia a dia da equipe. Conforme falado anteriormente, a plataforma existente até o momento era um tanto obsoleta, instável e trabalhar com ela demandava bastante esforço manual por parte dos times. A ponto de não se alterar nenhuma particularidade da aplicação que não fosse conhecida, pois qualquer ação não controlada não saberíamos qual parte da plataforma poderia ser impactada. Com isso, como os problemas eram quase sempre os mesmos, a ideia era mapear o cenário que estávamos vivendo para que os problemas pudessem ser resolvidos por pessoas diferentes do time, aumentando assim os conhecimentos dos integrantes sobre a aplicação.

Algumas documentações foram criadas sobre a relação da nossa aplicação com outras aplicações da companhia, arquivos importantes para a mitigação de problemas e alguns documentos com nomes de bancos de dados e tabelas, consultados na época. Entretanto, foram utilizadas por poucas vezes pois, logo em seguida, passamos a tocar o projeto em que consistia em construir uma nova plataforma para o programa.

7. A contribuição da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de uma nova plataforma

O processo de desenvolvimento da nova plataforma foi marcado por intensas conversas, alinhamentos e tomadas de decisão, sendo apenas pelo time de TI, em conjunto com o time de *marketing* ou com as lideranças imediatas. Como o time de TI possuía novos integrantes, essas reuniões normalmente eram propostas pelo próprio time de tecnologia, com objetivo de definir premissas e boas práticas para o desenvolvimento da nova plataforma, além de entender as funcionalidades que existiam para descobrir como poderíamos criá-las de uma forma melhor no novo cenário.

Com objetivo de amenizar as falhas de comunicação existentes, passamos a documentar todas as reuniões durante este período e, além disso, passamos a revisar esta documentação todas as vezes que falávamos no assunto que ela compreendia, com intuito de deixá-las atualizadas, sempre que possível. Desta forma, conseguimos mapear pontos que, por vezes, eram esquecidos e/ou precisavam de uma melhor definição.

No início, a documentação das reuniões estava sob minha responsabilidade, como uma forma de registrar os pontos discutidos e alinhados pelos participantes, disponibilizando-a posteriormente no *Confluence*, para garantir sua acessibilidade. Com o tempo, observou-se que a documentação criada até o momento, apesar de estar disponível para qualquer pessoa da companhia, era criada de acordo com a necessidade do time de tecnologia, apenas. Ou seja, o conhecimento estava registrado mas não era bem aproveitado por não ter sido desenvolvido de forma que fosse compreensível por pessoas que não eram de tecnologia e/ou que não trabalhavam no programa.

Partindo deste ponto, trabalhei junto ao time a colaboração dos integrantes para que conseguíssemos tornar as nossas documentações compreensíveis a qualquer indivíduo da companhia, independente da área ou atuação. E seguimos desta forma, criando os documentos de modo colaborativo e aberto, de uma maneira que nos atendesse e que fosse clara para todos.

Antes de nos reunirmos com o time de *marketing* para conversar sobre alguma funcionalidade, o time de TI se reunia de forma independente e buscava definir uma forma mais objetiva de abordar determinados assuntos com o time parceiro. Comumente, esta forma era traduzida em uma ou mais perguntas, por exemplo, “qual a função do gerador de *links* hoje?”, “ele está atendendo às necessidades do programa?”. Como parte do processo de desenvolvimento da nova plataforma, o time fazia o que é chamado de *discovery*, que consiste em os integrantes da equipe se reunirem e entender como algo funciona, como deveria funcionar, ou como podemos

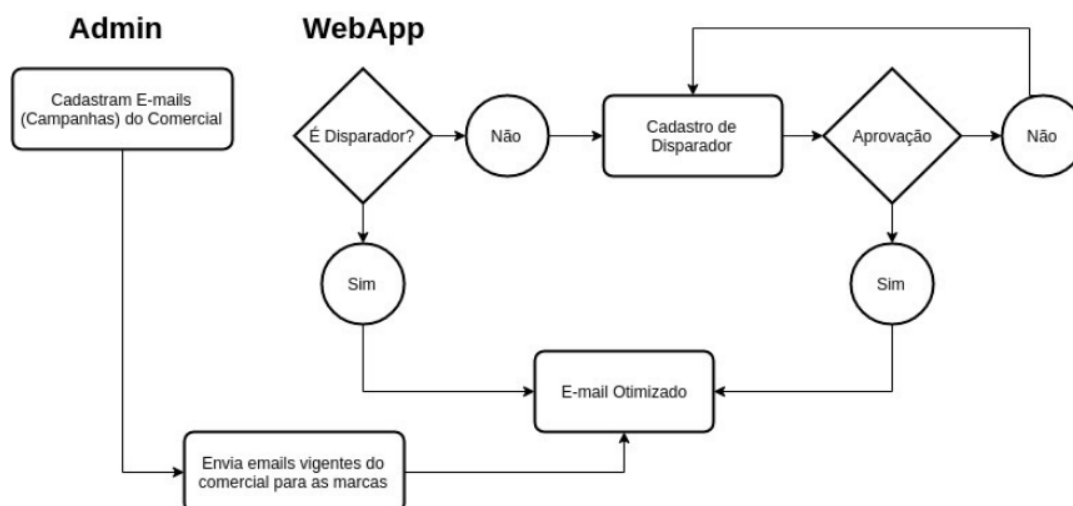
desenvolver algo novo. Eram nestas reuniões em que as perguntas levadas ao time de *marketing* eram pensadas.

Devido ao grande número de reuniões existentes na época e à demanda que precisávamos atender no prazo de aproximadamente três meses, o time acabou adotando o padrão de ter sempre um objetivo muito bem definido que precisava ser alcançado com as reuniões, independente de qual seria. Com isso, as perguntas deixaram de ser somente guias para reuniões de definição de funcionalidades e passaram a ser norteadores das documentações e dos *discoveries* produzidos pelo time de tecnologia.

Portanto, é possível afirmar que sempre iniciamos um *discovery* ou alguma documentação tendo como objetivo responder a uma pergunta específica, geralmente derivada de “qual o objetivo deste *discovery*?” ou “como funciona o gerador de *links*?” e até mesmo “como deveria funcionar a página de relatórios da plataforma?”.

No início do projeto, as reuniões junto ao time de *marketing* às vezes tinham seu foco distorcido para os problemas cotidianos existentes na plataforma antiga, e precisávamos, por diversas vezes, voltar a mencionar o assunto inicial para voltarmos a focar no objetivo da reunião. Por isso, ter esses padrões proporcionou uma melhora significativa no tempo em que ficávamos reunidos, este passou a ser mais bem aproveitado, focando em pontos de fato relevantes para o desenvolvimento do trabalho do time.

Outro padrão que pôde ser identificado com esse projeto da nova plataforma foi a forma de construir as documentações no *Confluence*. Além de termos sempre uma pergunta a ser respondida como direcionamento, o time criou o hábito de construir fluxogramas que mapeiam todo o fluxo de uma funcionalidade, sendo anexado às documentações, para complementá-las, tornando seu entendimento compreensível por todos, incluindo pessoas que não trabalham diretamente com tecnologia.

Figura 2 Exemplo de fluxograma de uma funcionalidade

Fonte: Documentação interna Afiliados B2W.

Com o andamento do desenvolvimento da plataforma, foi possível perceber o aumento na aproximação e na troca de experiências entre os integrantes do time. Eles passaram a priorizar conversas rápidas, entre si, para a resolução de dúvidas, para alinhamento de alguma informação e, conseqüentemente, utilizavam com frequência as documentações produzidas por eles mesmos.

Devido aos esforços do time de TI durante os três meses de trabalho dedicados à construção da nova plataforma, a mesma foi concluída com sucesso, contendo todas as funcionalidades da plataforma anterior, porém todas construídas do zero, proporcionando maior segurança ao afiliado que navega na aplicação e também na atribuição das vendas. A subida da plataforma foi próximo ao evento de Black Friday, onde o fluxo de vendas é maior do que o normal, tanto no programa como nos sites das marcas da companhia. E, mesmo assim, não houve problemas quanto ao fluxo de afiliados utilizando a plataforma neste período, tanto como atribuição de vendas.

8. O legado da nova plataforma

Apesar de a demanda de criação de uma nova plataforma de Afiliados ter chegado de forma inesperada, o time de tecnologia respondeu de forma muito positiva à mudança de cenário, pondo em prática o quarto fundamento do Manifesto Ágil que ressalta que é mais importante “responder às mudanças em vez de seguir um plano” (SUTHERLAND, 2014).

A situação em que o time de T1 foi exposto, proporcionou o início da criação de boas práticas para a rotina do time em relação à documentação, às reuniões e, principalmente, em relação à comunicação do time no geral. Todas as rotinas e os padrões construídos durante a criação da nova plataforma, continuam sendo utilizados atualmente e, além disso, o time se sente cada vez mais independente e responsável por fazer com que a nossa aplicação e tudo o que a envolve esteja cada vez mais simples de ser compreendido.

No que tange às documentações, hoje temos um projeto no *Confluence* mais estruturado, onde é possível encontrar documentos mais completos sobre as funcionalidades da plataforma de Afiliados (existentes e as que ainda estão em processo de desenvolvimento), do cadastro no programa, da parte financeira além dos relacionados ao *blog* do Afiliados (criado recentemente). Para continuarmos no objetivo de que qualquer pessoa da companhia possa acessar e entender nossas documentações, foram criadas páginas explicando sobre o programa, o que é, como funciona, entre outros.

Em relação às rotinas, o time passou a respeitar o horário estabelecido para as *dailies*, estando sempre presente e, em caso de ausência, existe a comunicação para todos os integrantes. As interrupções possuem agora dois canais de entrada definidos, o primeiro continua sendo por email e o segundo é um grupo que criamos na ferramenta de comunicação oficial da companhia, chamada *Workplace*. Utilizamos este canal para aproximar a comunicação entre os times parceiros e, quando existe alguma urgência ou dúvida, o time de *marketing* consegue nos acionar de forma mais rápida.

As retrospectivas também continuam sendo igualmente documentadas em nosso projeto, apenas foi melhorada a forma de registrá-las para que, conforme as outras documentações, também seja compreendida por qualquer indivíduo da companhia. Estabeleci um modelo que consiste em falar sobre qual dinâmica foi utilizada para a reunião e por qual motivo, seguido de um breve resumo dos pontos que foram abordados na reunião e, por fim, uma imagem que registra a retrospectiva em si, a dinâmica adicionada com as informações postas pelos desenvolvedores.

As reuniões semanais continuam acontecendo e estão cada vez mais objetivas. Notamos que o time de *marketing* também passou a se preparar para as reuniões, levando as informações mais importantes a serem discutidas naquele momento, assim como o time de T1.

Por fim, hoje não existe mais o problema do conhecimento concentrado em alguns integrantes do time, apenas. É possível afirmar que todos estão cientes de tudo o que está acontecendo no programa, na plataforma e no time. Com o objetivo de sermos ágeis, atualmente o time possui confiança e prefere se dividir para participar de diferentes reuniões pois, logo após o término delas, fazemos uma convocação para que todo o time de T1 fique alinhado com as demandas retratadas em reunião.

9. Considerações finais

Durante a elaboração deste trabalho, ficou evidente que a Gestão do Conhecimento possui uma parte de caráter fundamentalmente social, levando em consideração que, para o conhecimento organizacional ser constituído, este depende do senso crítico de cada membro da empresa, assim como suas experiências individuais e a troca com colegas de trabalho e a explicitação deste conhecimento, fazendo com que outros indivíduos e a companhia possa aproveitá-lo.

Um ponto que vale ser ressaltado é como a adoção de boas práticas em relação ao convívio e trocas de experiências entre membros de um time pode influenciar positivamente o processo de construção do conhecimento de uma organização e, conseqüentemente, a gestão deste conhecimento.

De qualquer forma, foi possível verificar que a Gestão do Conhecimento de uma empresa não é algo simples de ser feito e está em constante desenvolvimento. Do mesmo modo, foi visto também o valor que a produção, a troca e o aproveitamento de conhecimentos por colegas de trabalho têm importância significativa para o crescimento de uma empresa. É importante para uma companhia saber qual cenário está enfrentando, se está percorrendo o caminho correto para criar os melhores produtos e, caso não esteja, é fundamental que a mesma tenha a capacidade de encontrar os motivos, assim como as respostas, de maneira interna.

Em relação à Gestão Ágil de Projetos, com a experiência de atuação como *Scrum Master*, as pesquisas e o estudo de caso realizados para elaboração deste trabalho, foi possível verificar que o *framework Scrum* é uma alternativa bastante positiva à Gestão de Projetos de caráter tradicional, devido a sua adaptabilidade em cenários caóticos, que são repletos de mudanças.

Foi possível entender também que, mesmo que o *Scrum* dê mais valor ao projeto ou produto concluídos do que a possuir uma documentação extensiva e abrangente, ter uma documentação acerca do que está sendo desenvolvido é de suma importância. Além disso, a criação de hábitos para os times ágeis contribui de forma muito positiva para que o ato de documentar o que antes ficava perdido apenas na oralidade, torne-se uma rotina, assim como as reuniões obrigatórias, é algo que passa a fazer parte do escopo de trabalho do time.

Além de contribuir academicamente com as produções relacionadas ao tema de Gestão de Projetos Ágeis, Agilidade e Gestão do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação e da Biblioteconomia, este trabalho expôs que os conhecimentos adquiridos durante a faculdade de Biblioteconomia e Documentação colaboraram para que eu executasse a função de *Scrum Master* com a perspectiva da importância do compartilhamento de conhecimentos e de experiências, assim como a necessidade

vital que estes conhecimentos e informações de terem uma forma de serem recuperados e disseminados entre outras áreas e indivíduos da companhia.

Por fim, a elaboração deste trabalho também contribuiu para a construção de um histórico para o Programa de Afiliados B2W, visto que todas as informações sobre este foram obtidas através de conversas entre colegas de trabalho, entrevistas e auxílio de repositórios públicos de informação.

Referências

- ATLASSIAN. “*Jira Software*: a principal ferramenta de desenvolvimento de software usada por equipes ágeis”. *Homepage*. [20?]a. Disponível em: <<https://www.atlassian.com/br/software/jira>>. Acesso em: 9 jul. 2020.
- ATLASSIAN. “*Confluence*: colabore e tenha mais resultados”. *Homepage*. [20?]b. Disponível em: <<https://www.atlassian.com/br/software/confluence>>. Acesso em: 9 jul. 2020.
- BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. da. “Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração”. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/2378/3034>>. Acesso em: 19 jul. 2020.
- BECK, K.; COCKBURN, A.; GRENNING, J. *et. al. Manifesto para o desenvolvimento ágil de software*, 2001. Disponível em: <<https://www.manifestoagil.com.br>>. Acesso em: 5 nov. 2019.
- B2W DIGITAL. *Relatório anual de 2019*. 2019. Disponível em: <<https://hotsites.b2wdigital.com/relatorioanual2019.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- B2W DIGITAL. *Institucional*: marcas. [20?]. Disponível em: <<https://ri.b2w.digital/institucional/marcas>>. Acesso em: 8 jul. 2020.
- CARVALHO, G. G. *Gestão de projetos na perspectiva do pensamento sistêmico e da teoria da ação*. 2010. (Dissertação) Mestrado em Ciência da Computação – Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/1267/1/arquivo01175_1.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo, Editora Senac, 2003. 426 p.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. “O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual”. *Gest. Prod.*, v. 24, n. 2, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200248>. Acesso em: 26 jul. 2020.
- INTERNET ARCHIVE. Wayback Machine. 2001b. Disponível em: <<https://archive.org/web/>>. Acesso em: 13 de jul. 2020.
- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre, Bookman, 2002.
- PHAM, A.; PHAM, P. *Scrum em ação: gerenciamento e desenvolvimento ágil de projetos de software*. 1ª ed. São Paulo, Novatec, 2011.

- PMI. INC. *Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 3. ed. Pennsylvania: Project Management Institute Inc., 2004. Disponível em: <http://www.las.inpe.br/~perondi/23.06.2008/ccgp_a.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. *Guia do Scrum – um guia definitivo para o Scrum: as regras do jogo*. 2017. Disponível em: <<https://www.Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2019.
- SUTHERLAND, J. *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. São Paulo, LeYa, 2014.
- RIVAS, M. A.; SOUZA, E. G. de. “Análise comparativa da utilização do modelo tradicional (waterfall) de desenvolvimento de projetos e o modelo ágil (agile) em fábricas de software”. *Revista de Sistemas e Computação*, Salvador, v. 4, n. 1, p. 3-11, jan./jun. 2014. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rsc/article/viewFile/2809/2364>>. Acesso em: 9 ago. 2020.
- ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7. ed. Prentice Hall, 2009.
- TARAPANOFF, K. (org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT – UNESCO, 2006. 453 p. Disponível em: <<https://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2c%20informa%20a7%20a30%20e%20conhecimento.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2019.
- TOLEDO, C. de A. A. de; GONZAGA, M. T. C. (org.). *Metodologia e técnicas de pesquisa nas áreas de ciências humanas*. Maringá, Eduem, 2011. 277 p.
- VALENTIM, M. L. P. “Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento”. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 3., n. 4, ago. 2002. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/7468>>. Acesso em: 17 nov. 2019.
- VALLE, B. M. “Tecnologia da informação no contexto organizacional”. *Ciência da Informação*, v. 25, n. 1, 1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/669/678>>. Acesso em: 2 jul. 2020.