



COMUNIDADE DE PRÁTICA VIRTUAL: UMA ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO COLABORATIVO DE PROFISSIONAIS

Larissa Santos (larissa.sts@gmail.com, IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina)

Crislaine Gruber (crislaine.gruber@ifsc.edu.br, IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina)

RESUMO. O objetivo deste trabalho é apresentar uma forma de apoiar o desenvolvimento de profissionais autônomos que trabalham em uma consultoria de recursos humanos, os quais são responsáveis pela avaliação e seleção de profissionais que exercem suas atividades em empresas de diversos segmentos. Por meio de um levantamento de informações, foi possível conhecer o perfil do público objeto de estudo, os consultores, e com a revisão bibliográfica identificar um formato de mantê-los atualizados de maneira constante e colaborativa. A partir dessas etapas, foram listados os requisitos para inserir os consultores em um ambiente de práticas compartilhadas por meio de uma Comunidade de Prática Virtual (COPV).

Palavras-chave: Comunidade de Prática. COP. Consultoria. Recursos Humanos.

ABSTRACT. Virtual Community of Practice: a tool for the collaborative development of professionals. The purpose of this work is to present a tool to support the development of independent professionals (consultants) who work within a human resources consultancy. These consultants are responsible for the evaluation and selection of professionals from companies in the most diverse segments. Through a survey it was possible to know the profile of the public being studied. Through a bibliographic review it was identified a format to keep the consultants continuously updated in a collaborative manner. Combining the consultant profile and bibliographic review information, it was possible to identify a list of requirements to develop an environment of shared practices through a Virtual Community of Practice (VCOP) for the consultants.

Keywords: Community of Practice. COP. Consulting. Human Resources.

1. INTRODUÇÃO

De maneira geral, as organizações são constituídas por pessoas, independente do segmento em que atuam. Manter um profissional motivado e em constante desenvolvimento é um desafio crescente para as empresas, para a área de recursos humanos e também para seus multiplicadores dentro das organizações. Além disso, fatores externos podem impactar no clima organizacional, como por exemplo questões políticas e vulnerabilidade da economia nacional e global.

Uma das maneiras de gerenciar os recursos humanos em uma empresa é por meio da contratação de consultorias especializadas. Esses consultores, por sua vez, são contratados por meio de um escritório de consultoria, que orienta o seu trabalho, seguindo metodologia própria. A consultoria de recursos humanos apoia e trabalha com o desenvolvimento de profissionais dentro de empresas (as quais são, neste caso, clientes dos consultores), entendendo que as pessoas são o principal fator de sucesso de uma organização. Por meio de avaliações profissionais, pode-se oferecer aos profissionais um plano de carreira e prestar suporte para seu desenvolvimento dentro da empresa, o que contribui na motivação e nas entregas que impactam positivamente o negócio. Para Marques (2019), um dos grandes benefícios de realizar avaliações de potencial é o gerenciamento assertivo do capital humano dentro das empresas, além da redução de gastos operacionais.

Com a facilidade de acesso à informação, um grande desafio dessa consultoria é como manter os consultores, que atuam dia a dia com o cliente, atualizados com as melhores práticas de mercado, o que inclui processos de reciclagem com relação à metodologia própria de aplicação de avaliação. Porém, também se faz necessário contribuir para que os consultores possam receber atualização de livros, periódicos, filmes e séries que são indicados para os planos de desenvolvimento de cada profissional avaliado, além de ferramentas ou aplicativos de gestão que são lançados a fim de contribuir com o processo de desenvolvimento do profissional (cliente) e tornar a sua vida mais prática.

Para tanto, observa-se a necessidade de estruturar um espaço para que as boas práticas sejam compartilhadas entre consultores e escritórios. De acordo com Lave e Wenger (1991 apud BLEICHER, 2015), uma Comunidade de Prática (COP) reúne pessoas, de maneira formal ou informal, que desejam aprender em conjunto e consolidar formas de melhorar uma prática.

A estruturação de uma comunidade de prática virtual para a consultoria torna-se uma alternativa eficiente, uma vez que os consultores que prestam serviços são autônomos (apesar de vinculados a um escritório) e estão alocados em diversas regiões do Brasil. Por intermédio da utilização de um COP será possível fazer com que esses profissionais interajam, troquem informações e compartilhem ferramentas que têm recomendado nos processos de avaliação, com foco em desenvolvimento do profissional, além de recursos, como por exemplo softwares e sua aplicação. Outra possibilidade é ampliar o escopo de indicação de ações, filmes, livros e séries que são utilizados para construir o plano de desenvolvimento individual, que faz parte do processo de avaliação. Os respectivos resultados são entregues aos profissionais avaliados da empresa-cliente, em formato de relatório individual, seguindo metodologia própria da consultoria. Este artigo apresenta uma forma inovadora de um escritório de consultoria especializada em recursos humanos e avaliações de potencial contribuir com o desenvolvi-

mento de seus consultores por meio do estabelecimento de uma Comunidade de Prática Virtual.

2. DESENVOLVIMENTO

Para que possamos buscar desenvolvimento das empresas, é necessário olhar atentamente ao principal propulsor das organizações: as pessoas. Dessa forma, se faz necessário a compreensão do indivíduo e seu papel dentro da empresa.

Para trabalhar efetivamente com pessoas, temos de entender o comportamento humano e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, temos de estar cientes das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem nossos esforços para atingir as metas organizacionais. As habilidades, o conhecimento e as capacidades do funcionário são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais uma empresa pode se basear; por isso, seu gerenciamento estratégico é mais importante que nunca. (BOHLANDER; SNELL, 2013, p. 2).

Desenvolver habilidades que podem diferenciar um profissional no mercado de trabalho envolve desenvolvimento técnico e comportamental. No entendimento de Senge (2008), a aprendizagem nos recria e é por meio da aprendizagem que nos tornamos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer antes. A busca pelo aprendizado e desenvolvimento de habilidades, aliado ao uso de recursos tecnológicos, quebra as barreiras da distância e nos faz chegar mais longe.

Cortelazzo (2013, p. 20) apresenta que “a autonomia é a habilidade de se responsabilizar por sua própria aprendizagem de acordo com o nível de ensino”. Esta autonomia garante flexibilidade para as consultoras se ajustarem de maneira que melhor se adapte as suas rotinas, tendo na Comunidade de Prática (COP) um suporte para realização de suas atividades. Um maior número de pessoas tem acesso à educação, por meio do ensino a distância, o que amplia suas possibilidades de atualização. Com a mesma premissa, a criação de uma Comunidade de Prática com apoio de TICs se faz diferenciada em uma empresa que possui seus recursos humanos alocados em todas as regiões do país e, conseqüentemente, atende seus clientes independente de seus limites geográficos.

A possibilidade de acesso às novas tecnologias faz com que a distância entre a troca de informação diminua e a atualização possa ser desenvolvida de forma continuada. A estruturação de uma Comunidade de Prática (COP) dentro de uma empresa de recursos humanos, que trabalha com profissionais autônomos, contribui para o desenvolvimento contínuo de seus profissionais. Oportuniza-se a atualização com as melhores práticas de mercado e o compartilhamento de ideias de forma constante e estruturada.

Uma CoP, quando efetivamente funciona, gera e se apropria de um repertório compartilhado de ideias, objetivos e memórias; desenvolve recursos, como ferramentas, documentos, rotinas, vocabulários e símbolos, que, em certa medida, carregam consigo o conhecimento acumulado pela comunidade. Em outras palavras, uma comunidade de prática envolve praxis: maneiras compartilhadas de fazer e de se aproximar das coisas de que se ocupam as pessoas que a integram. (EL-HANI; GRECA, 2011, p. 4).

De acordo com Hernandes (2003 apud PREECE, 2001) uma comunidade consiste em pessoas que interagem socialmente com um propósito compartilhado e com políticas, a exem-

plo de guiar a interação das pessoas e sistemas computacionais que suportam e facilitam o senso de união. Para Lesser e Strock (2001 apud PANDINI; OSÓRIO; BORGES, 2017, p. 2), COPs são “agrupamentos informais ou redes de pessoas; indivíduos que trabalham juntos compartilhando conhecimentos, socializando entre si problemas comuns, histórias e desafios e os percalços dos processos”.

Para Takimoto (2012), quando aprendemos e praticamos de forma coletiva, há facilidade para o surgimento de novas ideias, uma vez que o compartilhamento de conhecimento é diferencial competitivo nos dias atuais. Entende-se então que as Comunidades de Práticas podem ser um ambiente para explorar diferentes informações, trocar melhores experiências e fazer com que o aprendizado, quando guiado de forma coletiva, potencialize resultados.

Pinheiro (2014, p. 10) retrata que uma COP pode variar de tamanho pois, “depende do número de pessoas que estão dispostas a participarem e colaborarem com o seu desenvolvimento. Podem se fechar em apenas uma unidade de negócio, assim como podem extrapolar estas fronteiras”. Para o presente estudo, a COP proposta tem como escopo uma empresa de recursos humanos, atendendo apenas a questões internas do negócio.

Para que a COP seja estruturada, é necessário identificar que competências os usuários precisam ter para realizar o acesso e o registro de informações. Por se tratar de uma COP interna e por não haver distinção geográfica, se faz necessário identificar uma TIC para suportar o seu desenvolvimento.

Cada comunidade de prática define um regime de competência, ou seja, o que é necessário para que uma pessoa seja considerada competente na prática. O regime de competência de uma comunidade não é estático. Descobrir algo novo também pode ser requisito de competência em uma comunidade. A interação entre um regime de competência e uma experiência de significado torna possível a aprendizagem pela prática. Algumas vezes, a competência orienta a experiência, como no caso de um novo membro, que precisa alinhar-se a um regime de competência e, para isso, vai transformando sua experiência até que se ajuste ao regime. Antigos membros também precisam atualizar-se, transformar ou incrementar sua experiência. (SCHOMMER, 2005, p. 137).

Para Hernandez (2003 apud PREECE, 2000, p. 34) uma Comunidade de Prática Virtual tem como objetivo prestar suporte às práticas do negócio. Porém, o mesmo autor apresenta que o comportamento dentro de uma comunidade de prática virtual é diferente, pois virtualmente há uma forma de contato limitado. Além disso, ainda não é bem conhecido, porque as ferramentas que viabilizam esses ambientes são recentes e estão em evolução.

Por outro lado, de acordo com Sartori (2012, apud FIORIO, 2011), as TICs proporcionam avanço em Comunidades de Prática, pois ambientes virtuais oferecem meios para interação entre indivíduos. Balian e Carvalho (2006, p. 5) apresentam que as COPs ganham espaço quando virtuais e se tornam “uma importante área de pesquisa e aplicação, possibilitando o desenvolvimento de ambientes cada vez mais completos e úteis para aqueles que compartilham suas melhores práticas”.

Cultivar uma Comunidade de Prática Virtual dentro de uma consultoria vem ao encontro das rápidas mudanças de mercado e a necessidade de atualização constante dos consultores. Criar um ambiente em que os profissionais autônomos possam realizar entre si trocas de informações e compartilhamento de melhores práticas de forma constante gera robustez ao processo de avaliação dentro da empresa-cliente.

2.1 Procedimentos metodológicos

A fim de alcançar os objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter descritivo, com o levantamento de informações relevantes do perfil dos consultores ativos no escritório de consultoria de recursos humanos escolhido para o estudo. Para descrever seu perfil, foram consultados os currículos profissionais de forma individualizada, disponível dentro da Intranet da empresa. A partir desses materiais, os dados foram classificados e descritos após análise.

A coleta de dados foi realizada também por meio de observação, uma vez que a primeira autora participa ativamente das reuniões de entrega de projetos. Isso faz com que seja possível ter acesso aos conteúdos sugeridos no plano de desenvolvimento individual e formas de aprimorá-lo, além do fato de que todos os materiais são revisados para alinhamento metodológico e ajustes de formatação de arquivos. O local onde foi desenvolvida a pesquisa é o ambiente profissional da primeira autora, possuindo interface direta e constante com os consultores, objeto deste estudo. Dessa forma, foi possível identificar a necessidade de proporcionar uma maneira para que os consultores possam compartilhar informações e propiciar a eles atualizações constantes. Por fim, foi realizada uma pesquisa das alternativas disponíveis atualmente para a criação de COP virtuais.

Suportada pela premissa de uma Comunidade de Prática, a estruturação de uma COP e seu funcionamento dependerá de atualização constante. Para o trabalho em questão, a intenção é de que Comunidade de Prática Virtual seja cultivada pelo grupo de consultores que estão diretamente envolvidos com o cliente final. A empresa em que o presente estudo foi desenvolvido atua com consultores autônomos, sem distinção de localização geográfica. Por serem independentes, a forma de atuação dos profissionais proporciona flexibilidade de trabalho, tanto por regiões como pelo fato de poderem prestar serviços em mais de uma empresa de forma irrestrita a outras organizações de caráter privado.

2.2 Resultados e discussões

A principal atividade dos consultores do estudo em questão é a realização de avaliação de profissionais da empresa-cliente contratante dos serviços. O foco do trabalho é contribuir para o desenvolvimento individual suportado pelas competências da empresa-cliente e seu planejamento estratégico dentro do médio e longo prazo. Esse trabalho é direcionado especialmente para executivos que ocupam cargos de média e alta gestão dentro das organizações.

De acordo com as informações do primeiro semestre do ano de 2019, a empresa possui 30 consultores ativos, ou seja, que realizam trabalhos mensalmente. Esses profissionais residem em pelo menos seis estados diferentes do país. Foi observado que 70% dos consultores ativos da empresa possuem idade acima de 51 anos. Para tanto, será necessário identificar uma ferramenta com interface que possibilite acesso via computador/notebook tradicional bem como por celular, para incentivá-los a acessar e compartilhar constantemente na Comunidade de Práticas Virtual.

A formação de novos consultores acontece proativamente. Todos os profissionais ativos na empresa já trabalham em ambientes organizacionais de diversas estruturas. Empiricamente, foi possível constatar que a maioria dos profissionais escolhem a carreira de consultor como um segundo momento de carreira, o que provavelmente tem relação com a idade média dos profissionais. Por esse motivo, é possível observar a pluralidade com relação à formação

acadêmica dos consultores. Pelo histórico profissional, a maioria é proveniente da área de recursos humanos de outras empresas. A maior parte dos profissionais já desempenhou funções dentro da área de recursos humanos e, por esse motivo, há um número expressivo de consultores com formação superior em Psicologia (58%), seguido por Administração (21%) e Pedagogia (9%). Além disso, 100% dos consultores ativos na consultoria possuem pós-graduação.

O curso de Coaching possibilita o desenvolvimento em habilidades e técnicas com foco em liderança e resolução de problemas. Essas competências contribuem para as atividades de avaliação profissional, uma vez que o público alvo da consultoria é composto por profissionais que ocupam cargos robustos dentro das organizações e desempenham papel de liderança. Dentre os 30 consultores, 83% já possuem essa formação, mesmo ela não sendo obrigatória, este é um diferencial para os processos que envolvem avaliação profissional.

Uma vez que a consultoria em questão é global e atende a um vasto mercado de clientes/empresas multinacionais, o segundo idioma se faz fundamental para atendimento de demandas de avaliação junto a clientes com unidades em outros países. O número de consultores aptos para atender a essa demanda é baixo, uma vez que apenas 27% (oito consultores) possuem fluência em algum outro idioma e conseguem conduzir entrevistas no segundo idioma. Os idiomas identificados foram inglês (quatro consultores fluentes), espanhol (três consultores fluentes) e alemão (um consultor fluente).

2.3 Recomendações para criação da COP

Por meio dessa pesquisa, é possível identificar um ponto de desenvolvimento para os consultores ativos ou um pré-requisito para formação de novos consultores, tendo em vista a importância do segundo idioma dentro da consultoria. Analisando os dados supracitados, foi possível refinar a questão relacionada ao perfil dos consultores e criar uma lista de recomendações para que a implantação da COP possa ser realizada com êxito.

Em primeiro lugar, vale destacar que a Comunidade de Prática deverá ser virtual em função da abrangência para o público em questão. De acordo com Schmitt e Schmitt (2016, p. 26 apud MORENO, 2001; CURRAN et al., 2009) “a tecnologia utilizada precisa ser compreendida/dominada para a participação plena dos indivíduos nas atividades comunitárias”. Desta forma, ter aptidão com TICs é destacado como a principal recomendação. Além desta, seguem listadas abaixo outras recomendações:

- a. Aptidão com uso de dispositivos que possibilitem navegação na internet;
- b. Treinamento para acesso à plataforma escolhida;
- c. Orientação com relação ao formato de postagens;
- d. Acompanhamento para tirar dúvidas.

Para o desenvolvimento de uma Comunidade de Prática dentro de uma consultoria, a proposta é ter um espaço restrito para uso interno, em função dos compartilhamentos serem em sua maioria sigilosos. Para tanto, foi necessário identificar uma plataforma que possa atender a essa necessidade.

Uma das alternativas de plataforma para acolher a Comunidade de Prática da consultoria chama-se CuboZ (Figura 1). Esta plataforma tem interface amigável, e pode-se criar uma

conta gratuitamente. Além das mais de 700 comunidades ativas, de diversos assuntos disponíveis para troca de conhecimentos e experiências, também é possível realizar cursos (pagos e gratuitos) dentro desse espaço. É possível criar uma Rede Fechada, onde apenas pessoas convidadas são autorizadas a acessarem o conteúdo desse espaço e o administrador da Rede precisa autorizar novos acessos. Como desvantagem dessa plataforma, tem-se a possibilidade de uso apenas com navegador, o que pode dificultar o acesso e o interesse dos consultores. Por outro lado, o fato de ser gratuito é um ponto forte com relação à implantação de uma nova ferramenta de trabalho.

Figura 1 – Site CuboZ para Comunidades de Práticas Virtuais.



Fonte: <https://www.cuboz.com/gestaodepessoalcomenfaseenoef/feeds/>.

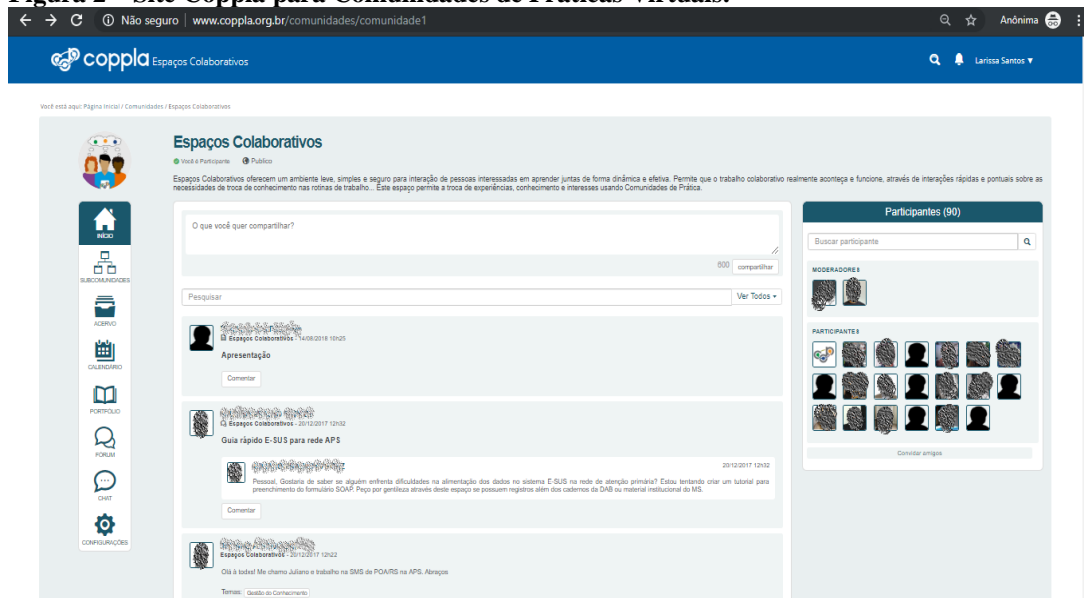
Outra plataforma identificada para essa atividade foi o site CoPPla. Além da funcionalidade de criar uma plataforma restrita para a atividade fim da consultoria, ela também permite a interação com outras comunidades, sejam elas relacionadas a mesma temática ou com temas que podem ser de interesse pessoal. A plataforma possui um custo para adesão, o que pode ser um ponto negativo. Porém, acredita-se que é viável custear o uso da CoPPla se o valor da assinatura for subsidiado pelas unidades do escritório no Brasil, tendo em vista a importância do desenvolvimento contínuo dos consultores.

A plataforma da CoPPla (Figura 2) tem sua interface amigável quando acessada por meio de navegadores disponível em desktops e notebooks. Destaca-se como ponto forte a possibilidade de baixar a plataforma em formato de aplicativos para celular, o que permite facilidade de acesso.

Além de atualização de assuntos direcionados à construção de materiais de uso dos consultores nos processos de avaliação, há a oportunidade de utilizar esse espaço para o aperfeiçoamento da língua estrangeira, para que mais consultores sejam aptos a realizar trabalhos em outro idioma. Ainda no que diz respeito ao suporte para elaboração de material individual, é possível criar um guia de palavras em outros idiomas (principalmente inglês) que são frequentemente usadas no mundo corporativo e adaptadas ao uso do dia a dia das organizações.

A consulta de vocabulários nesse espaço possibilita que os consultores possam escrever com mais segurança, uma vez que possuem a certeza da grafia e de seu uso correto.

Figura 2 – Site Coppla para Comunidades de Práticas Virtuais.



Fonte: <http://www.coppla.org.br/comunidades/comunidade1>.

A Comunidade de Prática também poderá ter um espaço para proporcionar suporte, em formato de guia e/ou manual, no que diz respeito à formatação de arquivos, pois, dependendo da configuração do computador utilizado para produção do material, as formatações pré-determinadas sofrem alterações, questão essa observada no dia a dia.

Outro ponto observado de forma empírica que pode ser trabalhado junto à Comunidade de Prática é o uso desse espaço por parte dos consultores para cocriação de novos materiais que aprimorem suas atividades, uma vez que são eles que ficam a maior parte do tempo dentro da empresa-cliente e conseguem perceber oportunidades de melhoria em sua rotina de atividades.

Outro aspecto importante a ser destacado para a criação de uma COP dentro de uma consultoria de RH é a atualização das tendências e conhecimento do que há de novidade dentro de um segmento específico. Apesar das atividades serem focadas em desenvolvimento humano, conhecer as especificidades de cada segmento antes do processo de avaliação profissional enriquece os resultados a serem entregues junto ao cliente. Criar um ambiente fértil, em que os consultores possam de forma dinâmica relatar experiências em um determinado segmento e ainda com relação às tendências dos diversos setores em que a consultoria atende, traz maior preparo para as atividades do dia a dia dentro de uma empresa-cliente. Durante a conversa informal realizada com os consultores, foi possível observar que eles sentem falta de oportunidades e espaços em que possam ser ouvidos com relação à proposição de melhorias que contribuam para o estreitamento das atividades entre escritórios e consultora de campo.

Em função de mudanças estruturais e estratégicas na empresa estudada, não houve possibilidade de implementar uma pesquisa qualitativa para compreender se a instauração de

uma COP é a forma mais efetiva de manter os profissionais atualizados, bem como de entender se a alternativa proposta é a mais viável no momento atual. Porém, com o levantamento de informações documentais, foi possível observar também a necessidade de trabalhar na capacitação de consultores com relação ao segundo idioma, fundamental para realização de atividades com clientes globais.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa conseguiu realizar um levantamento do perfil de consultores, listando as recomendações necessárias para que eles possam estar preparados para interagir em uma Comunidade de Prática. Com base nesse levantamento, também foi possível identificar uma lacuna importante para desenvolvimento dos consultores: o aprendizado de um segundo idioma.

Além disso, foi possível apresentar duas alternativas de espaços para instalação de uma Comunidade de Prática que atendam aos requisitos de: facilidade de acesso por meio de um layout amigável, virtual e que possa ser trabalhado exclusivamente com o grupo de estudo em questão, em função das informações sigilosas que serão compartilhadas na COP.

Uma Comunidade de Prática Virtual representa abertura para a construção do conhecimento de forma coletiva, uma vez que todos podem contribuir em prol de um objetivo maior. O aprendizado que ocorre de forma constante e as TICs contribuem para que essa prática seja constante e finde as barreiras geográficas. Ainda como oportunidade para próximos estudos estão a implementação da Comunidade de Prática, acompanhamento e mensuração dos resultados obtidos e *feedback* dos participantes.

REFERÊNCIAS

BALIAN, Márcio de Souza.; CARVALHO, Cedric Luiz de. **Comunidades Virtuais de Prática no Contexto da Web Semântica**. 2006. Disponível em:

http://www.inf.ufg.br/sites/default/files/uploads/relatorios-tecnicos/RT-INF_002-06.pdf.

Acesso em 09 out. 2019.

BLEICHER, Sabrina. **Processos flexíveis para a produção de materiais didáticos para a educação a distância**: recomendações pautadas na perspectiva interdisciplinar. 2016. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/10/Sabrina-Bleicher.pdf>. Acesso em 18 set. 2019.

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CORTELAZZO, Iolanda Bueno de Camargo. **Prática pedagógica, aprendizagem e avaliação em educação a distância**. Porto Alegre: Intersaberes, 2013.

EL-HANI, CharbelNiño.; GRECA, Ileana Maria. **Participação em uma comunidade virtual de prática desenhada como meio de diminuir a lacuna pesquisa-prática na educação em Biologia**. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v17n3/a05v17n3>. Acesso em 08 out. 2019.

HERNANDES, Carlos Alberto Memede. **Fatores Críticos de Sucesso para o Estabelecimento e a Operação de Comunidades de Prática Virtuais**. 2003. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/123456789/1477/1/Texto%20Completo.pdf>. Acesso em 08 out. 2019.

MARQUES, José Roberto. Como é feita uma avaliação de potencial? **IBC Coaching**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-e-feita-uma-avaliacao-de-potencial/>. Acesso em 18 set. 2019.

PACIEVITCH, Thais. **Tecnologia da Informação e Comunicação**. Disponível em: <https://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>. Acesso em 08 out. 2019.

PANDINI, Carmen Maria Cipriani.; OSÓRIO, António José Meneses.; BORGES, Martha Kaschny. **Comunidades de Prática na Educação Superior a Distância: perspectivas de pesquisa sobre o e-learning design colaborativo**. 2017. Disponível em: <http://200.19.105.203/index.php/colbeduca/article/view/10811/7394>. Acesso em 08 out. 2019.

PINHEIRO, Priscila Laysson. **Comunidades de Prática – incentivo para aprendizagem organizacional e fatores de sucesso para implantação em ambiente corporativo**. 2014. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0149_0.pdf. Acesso em 09 out. 2019.

SCHOMMER, Paula Chies. **Comunidade de prática e articulação de saberes na relação universidade e sociedade**. 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2557/98401.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em 09 out. 2019.

SENGE, Peter A. **A quinta disciplina - Arte e prática da organização que aprende**. 23. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SARTORI, Viviane. **Comunidade de prática virtual como ferramenta de compartilhamento de conhecimento na educação a distância**. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/100899/313538.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 09 out. 2019.

SCHMITT, Sabrina Rebelo.; SCHMITT, Rafael de Araújo Rios. **Comunidades de Prática: Fatores Críticos de Sucesso à Manutenção e suas Dimensões de Análise**. 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/viewFile/24532/22590>. Acesso em 16 nov. 2019.

TAKIMOTO, Tatiana. Afinal, o que é uma comunidade de prática? 2012. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/afinal-o-que-e-uma-comunidade-de-pratica>. Acesso em 09 out. 2019.