

Levantamento de requisitos para implantar uma comunidade de prática virtual para desenvolvimento de consultores autônomos de uma empresa de recursos humanos

Larissa Santos¹

Crislaine Gruber²

RESUMO: O objetivo do presente trabalho é apresentar uma forma de apoiar o desenvolvimento de profissionais autônomos que trabalham dentro de uma consultoria de recursos humanos. Esses profissionais, conhecidos como consultores, são responsáveis pelas atividades relacionadas à avaliação e seleção de profissionais que exercem suas atividades dentro de clientes/empresas nos mais diversos segmentos. Por meio de um levantamento foi possível conhecer o perfil do público objeto de estudo. Por via de uma revisão bibliográfica foi possível identificar um formato de manter esses consultores atualizando-se constantemente e de maneira colaborativa. Unificando o levantamento de informações de perfil dos consultores e de informações bibliográficas foi possível identificar, para o público em questão, uma lista de recomendações para inseri-los em um ambiente de práticas compartilhadas por meio de uma Comunidade de Prática Virtual (COPV).

PALAVRAS-CHAVE: Comunidade de prática virtual. Consultoria. Recursos humanos.

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.

¹ Bacharela em Administração, larissa.sts@gmail.com

² Doutora em Engenharia de Produção, crislaine.gruber@ifsc.edu.br

Além de que, 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 apóia 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 pode contribuir 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 de reduzir gastos operacionais.

Na atualidade, 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 vida dos mesmos prática.

Para tanto, observa-se a necessidade de estruturar um espaço para que as boas práticas sejam compartilhadas entre consultoras 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. O presente artigo apresenta uma forma inovadora de um escritório de consultoria especializada em recursos humanos e avaliações de potencial contribuir com o desenvolvimento de suas consultoras por meio do estabelecimento de uma Comunidade de Prática Virtual.

1.1 Objetivo geral

Realizar o levantamento do perfil de consultores de recursos humanos de uma empresa específica, para criação de uma lista de requisitos necessários para inserir no contexto de profissionais autônomos, uma comunidade de prática virtual.

1.2 Objetivos específicos

- Descrever o trabalho das consultoras de recursos humanos.
- Delinear o perfil de consultores autônomos.
- Pesquisar alternativas de espaços que possam acolher a comunidade de prática virtual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para buscar o 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, aliada 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”. Isso proporciona a um maior número de pessoas acesso à educação, por meio do ensino a distância. Miskulin (2010) declara que “as TICs³ possibilitam o desenvolvimento de ambientes que propiciam o aumento da conectividade social e intelectual. A quantidade de pessoas que buscam a Internet se torna maior a cada instante”. 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

³ TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação.

constante e estruturada, contribuindo positivamente na promoção de desenvolvimento de um cliente.

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 Hernandez (2003 apud PREECE, 2001) uma comunidade consiste em pessoas que interagem socialmente com um propósito compartilhado e com políticas, a exemplo 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”. A COP proposta neste estudo será desenvolvida dentro de uma empresa de recursos humanos e estruturada para atender apenas a questões internas do negócio.

Para que a COP seja estruturada, será necessário identificar que competências serão necessárias para que o usuário possa realizar o acesso e

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 acredita que o comportamento dentro de uma comunidade de prática virtual é diferente, pois virtualmente “há uma forma de contato limitado. Além de que, 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. Para Miskulin (2010, p. 8) “com a Internet passamos a ter, em vários contextos, na sociedade e na educação, a comunicação mediada pelo computador”, o que muda a forma de interação tradicional entre as pessoas. 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”. O conhecimento, para realização das práticas em comunidades, envolverá o domínio e o conhecimento, bem como a participação dos indivíduos para garantir o sucesso da prática (BROWN et al., 1989; BARRENECHEA, 2000; FILATRO, 2009 apud BLEICHER, 2016).

Cultivar uma Comunidade de Prática Virtual dentro de uma consultoria, vem ao encontro das rápidas mudanças de mercado e a necessidade de atualização

constante das consultoras. Criar um ambiente em que as profissionais autônomas possam realizar entre si, trocas de informações e compartilhamento de melhores práticas de forma constante, gera robustez ao processo de avaliação em que as mesmas estão inseridas dentro da empresa-cliente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de alcançar os objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter descritivo, onde o levantamento de informações do perfil das consultoras⁴ que atualmente estão ativas no escritório de consultoria de recursos humanos escolhido para o estudo. Para descrever o perfil das consultoras, foram consultados os currículos profissionais de forma individualizada, disponível dentro da Intranet da empresa. A partir desses materiais, foram identificadas as informações relevantes para descrição do perfil das consultoras. Os dados foram classificados e, para melhor apresentação das informações, foram elaborados gráficos de setores e barras, com intuito de levantar as informações necessárias para a concepção de uma Comunidade de Prática Virtual e, apresentar as demais unidades de negócio do Brasil uma melhoria em um processo com impacto relevante aos profissionais envolvidos que terão acesso a esse espaço.

A coleta de dados foi realizada 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 desenvolvido a pesquisa, trata-se do ambiente profissional da primeira autora, do qual a mesma possui interface direta e constante com as consultoras, objeto deste estudo. Dessa forma foi possível identificar a necessidade de proporcionar uma maneira para que as mesmas possam compartilhar informações e propiciar atualizações de ensino constante para essas profissionais

⁴ Menção em substantivo feminino, pois 100% dos profissionais ativos dessa modalidade pertencem ao referido gênero.

Por fim, foi realizada uma pesquisa das alternativas disponíveis atualmente para a criação de COP virtuais.

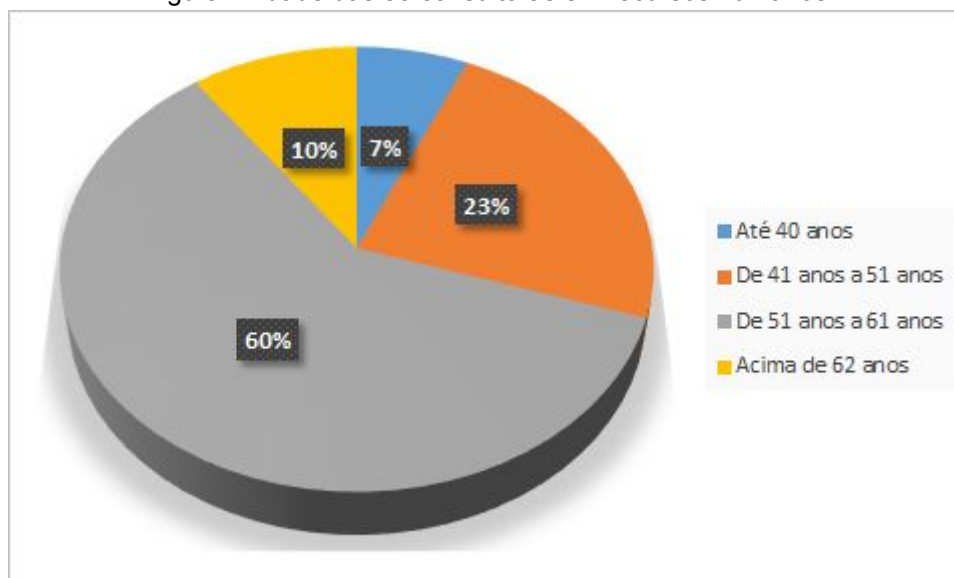
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Suportado 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 Comunidade de Prática Virtual será cultivada pelo grupo de consultoras que estão diretamente envolvidas com o cliente final. A empresa em que o presente estudo foi desenvolvido atua com consultoras autônomas, sem distinção de localização geográfica. Por serem independentes, a forma de atuação das 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.

A principal atividade das consultoras do estudo em questão, é a realização de avaliação de profissionais da empresa-cliente contratante de nossos 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, como por exemplo: coordenadores, gerentes, diretores e presidentes de empresas.

De acordo com as informações do primeiro semestre do ano de 2019, a empresa possui 30 consultoras ativas, ou seja, que realizam trabalhos mensalmente. Na Figura 1, tem-se uma descrição da faixa etária do grupo em questão, para o qual propõe-se a estruturação de uma comunidade de prática.

Figura 1: Idade das 30 consultoras em recursos humanos.

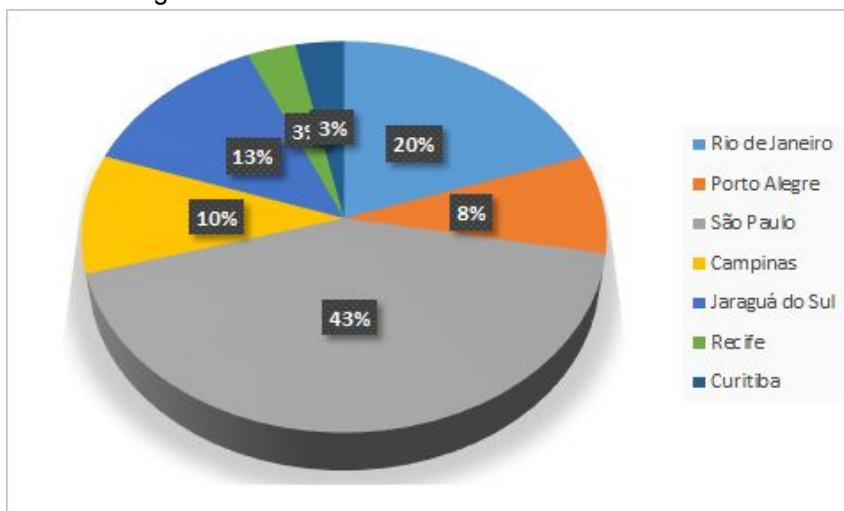


Fonte: as autoras.

Observa-se que 70% das consultoras ativas 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-las a acessar e compartilhar constantemente na Comunidade de Práticas Virtual.

A variedade de residência das consultoras ativas pode ser observada na Figura 2. A maior concentração por localização geográfica está na cidade de São Paulo (43%), seguido da cidade do Rio de Janeiro (20%) e na sequência a cidade Jaraguá do Sul (13%).

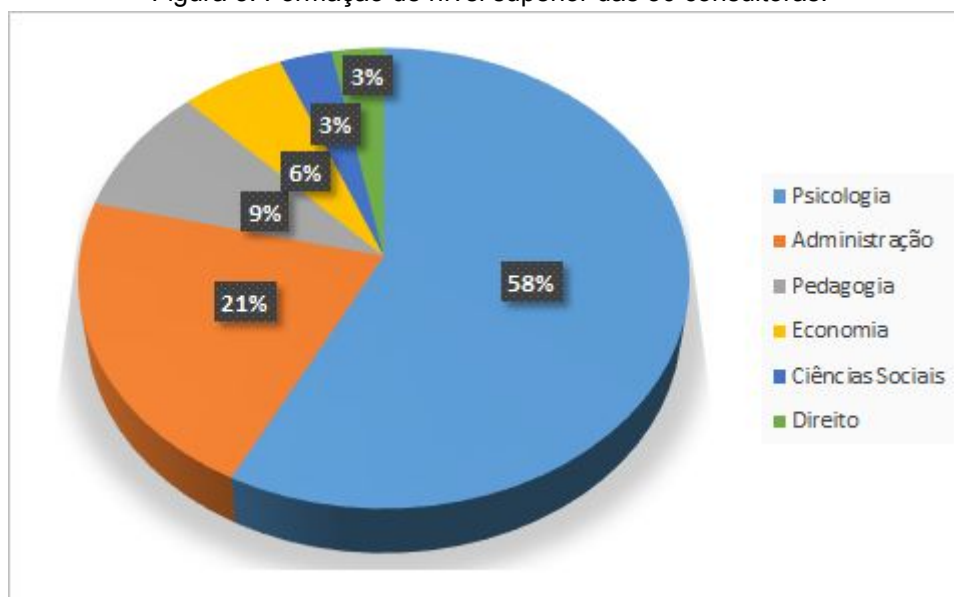
Figura 2: Cidade de residência das 30 consultoras.



Fonte: as autoras.

A formação de novas consultoras acontece proativamente. Todas as profissionais ativas na empresa já trabalham em ambientes organizacionais de diversas estruturas. Algumas delas buscam a consultoria como uma segunda atividade e/ou para atividade após aposentadoria, o que provavelmente tem relação com a faixa etária das consultoras (Figura 1). Por esse motivo, é possível observar a pluralidade com relação à formação acadêmica das consultoras, conforme Figura 3. Pelo histórico profissional, a maioria das consultoras é proveniente da área de recursos humanos de outras empresas. Empiricamente, foi possível constatar que a maioria das profissionais escolhem a carreira de consultora como um segundo momento de carreira. A maior parte das profissionais já desempenhou funções dentro da área de recursos humanos e, por esse motivo há um número expressivo de consultoras com formação superior em Psicologia (58%), seguido por Administração (21%) e Pedagogia (9%). Além disso, 100% das consultoras ativas na consultoria possuem pós-graduação.

Figura 3: Formação de nível superior das 30 consultoras.

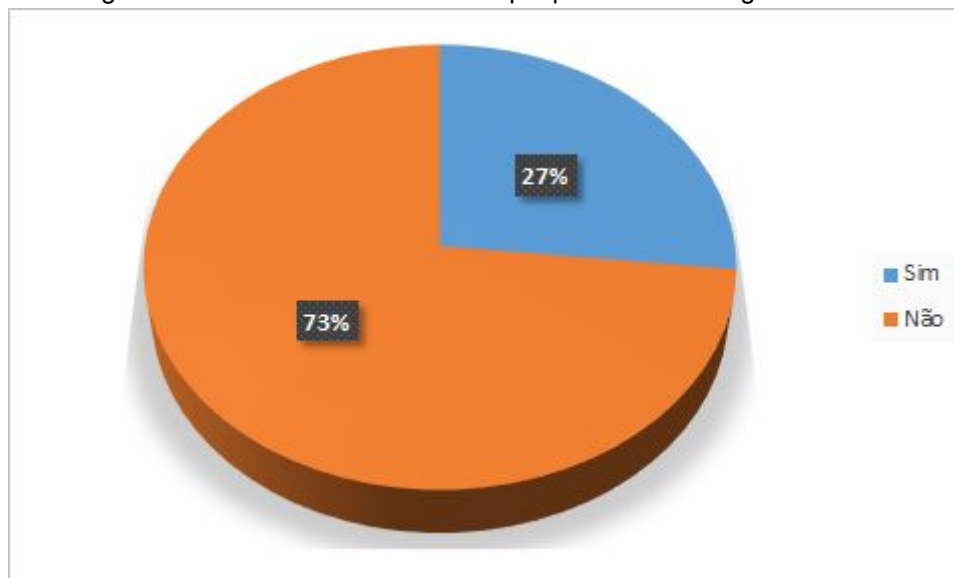


Fonte: as autoras.

O curso de *Coaching* possibilita o desenvolvimento em habilidades e técnicas com foco em liderança e resolução de problemas, como a própria derivação do nome em inglês - *Coach* (Líder; Técnico - Em tradução livre). Essas competências contribuem para as atividades de avaliação profissional, uma vez que nosso público alvo é composto por profissionais que ocupam cargos robustos dentro das organizações e desempenham papel de liderança. Dentre as 30 consultoras, 83% já possuem essa formação, mesmo ela não sendo obrigatória para sua atuação dentro da consultoria, sendo este um diferencial para os processos que envolvem avaliação profissional.

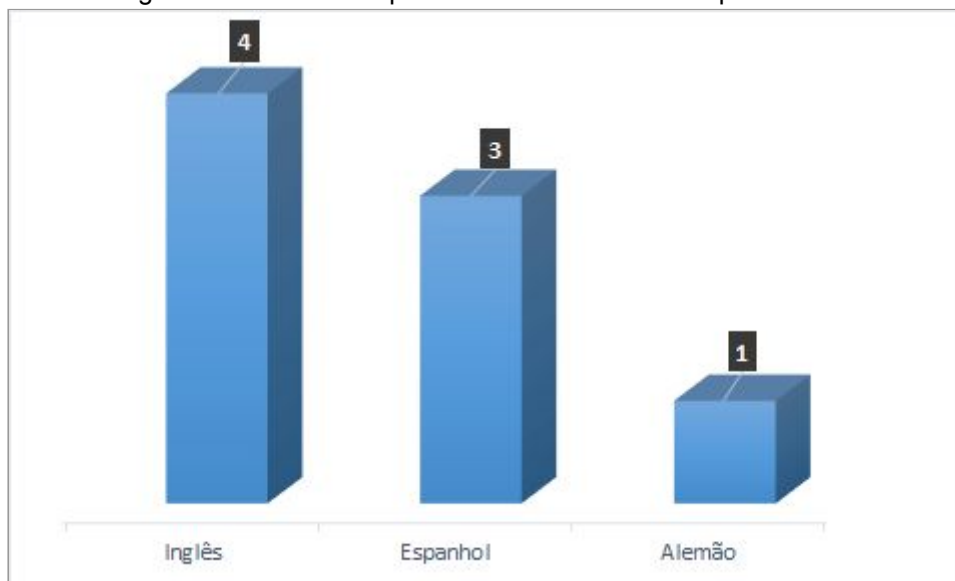
Uma vez que a consultoria em que a pesquisa está sendo desenvolvida é global e atende a um vasto mercado de clientes/empresas multinacionais, o segundo idioma se faz fundamental para atendimento de demandas de avaliação junto a clientes com unidades em outros países. Porém, na figura 6 observamos que o número de consultoras aptas para atender a essa demanda é baixo, uma vez que apenas 27% (oito consultoras) possuem fluência em algum outro idioma e, conseguem conduzir entrevistas no segundo idioma. Na figura 7, conseguimos identificar os idiomas nos quais essas oito consultoras podem atuar e aplicar entrevistas.

Figura 6: Percentual de consultoras que possuem um segundo idioma



Fonte: as autoras.

Figura 7: Idiomas nos quais as consultoras estão aptas a atuar.



Fonte: as autoras.

4.1 RECOMENDAÇÕES PARA A CRIAÇÃO DA COP

Por meio dessa pesquisa, é possível identificar um ponto de desenvolvimento para as consultoras ativas ou um pré-requisito para formação de novas consultoras,

tendo em vista a importância do segundo idioma dentro da consultoria. Analisando os dados acima, foi possível refinar a questão relacionada ao perfil das consultoras 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 será Virtual em função de 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:

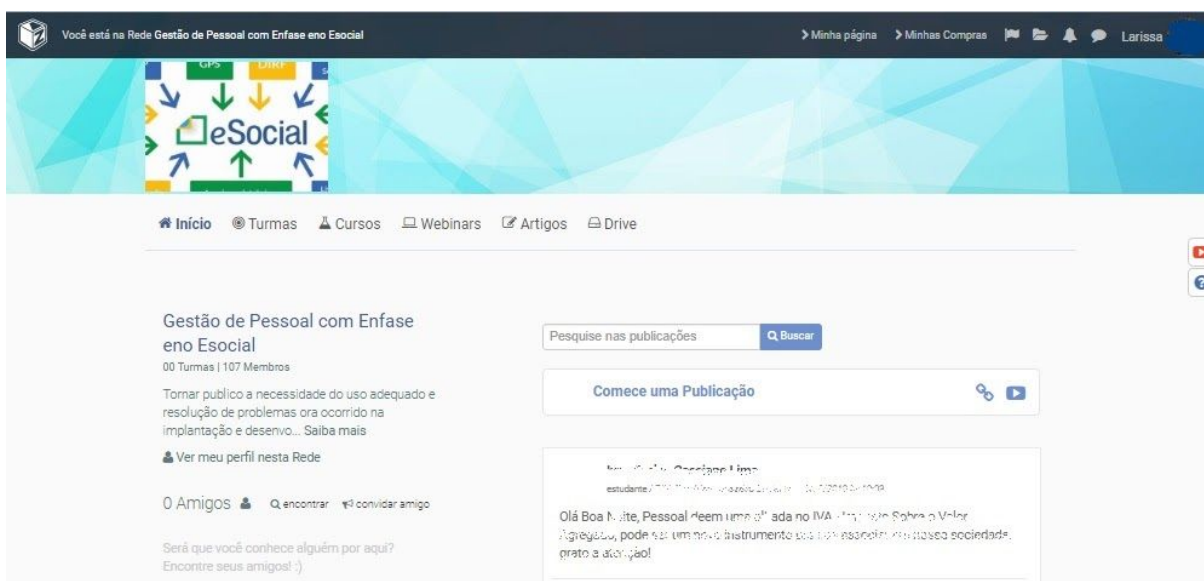
- 1) Aptidão com uso de dispositivos que possibilitem navegação na internet;
- 2) Treinamento para acesso a plataforma escolhida;
- 3) Orientação com relação ao formato de postagens;
- 4) Acompanhamento para tirar dúvidas.

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. Esta plataforma tem interface amigável, com a criação de um login e senha você pode criar uma conta gratuitamente. Além das mais de 700 comunidades ativas, dos mais 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. Na figura 8 podemos observar como é uma comunidade ativa e aberta dentro do CuboZ. Como

desvantagem dessa plataforma, tem-se a possibilidade de uso apenas com navegador, o que pode dificultar o acesso e o interesse das consultoras, pois torna-se um pouco moroso o acesso ao site e login. Por outro lado, o fato de ser gratuito é um ponto forte com relação a implantação de uma nova ferramenta de trabalho.

Figura 8: Site CuboZ para Comunidades de Práticas Virtuais



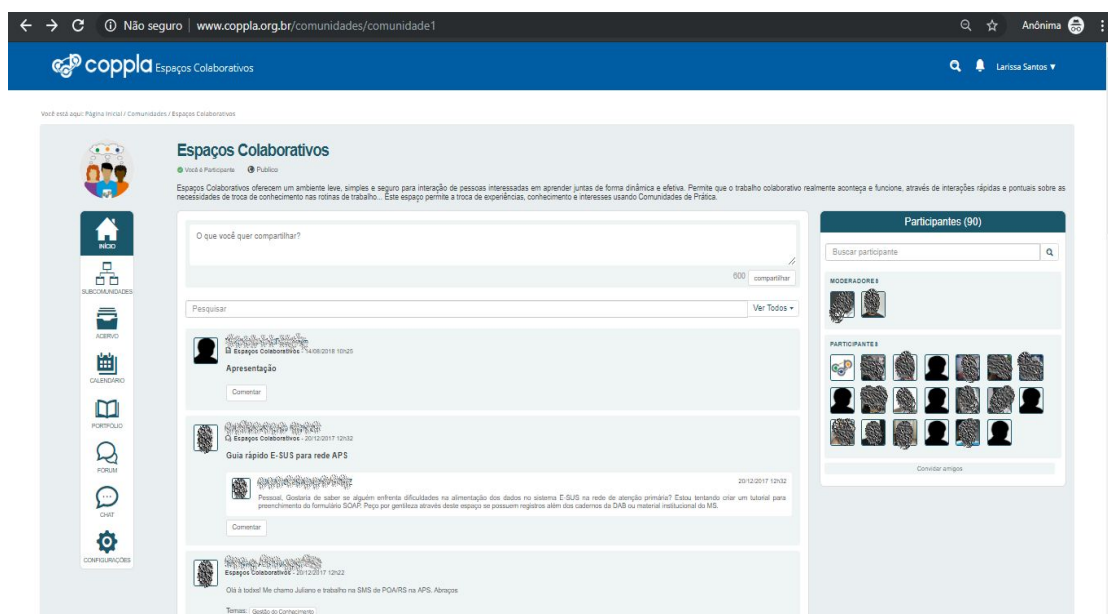
Fonte: <https://www.cuboz.com/gestaodepessoalcomenfaseensoes/feeds/>

Outra plataforma identificada para essa atividade foi o site CoPPIa. Além da funcionalidade de criar uma plataforma restrita para a atividade fim da consultoria, ela também permite a possibilidade de 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 CoPPIa se o valor da assinatura for subsidiado pelas unidades do escritório no Brasil, tendo em vista a importância do desenvolvimento contínuo das consultoras.

A plataforma da CoPPIa 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. Na figura 9 podemos observar o layout da

plataforma, como forma de exemplificar seu uso.

Figura 9: Site CoPPla



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

Além de atualização de assuntos direcionados a construção de materiais de uso da consultora nos processos de avaliação, há a oportunidade de utilizar esse espaço para o aperfeiçoamento da língua estrangeira, para que mais consultoras sejam aptas 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 a consultora possa escrever com mais segurança, uma vez que possui a certeza da grafia e do uso correto do termo nos relatórios.

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 do trabalho de quem realiza a revisão dos relatórios produzidos pelas consultoras.

Mais um ponto observado de forma empírica que pode ser trabalhado junto a Comunidade de Prática é o uso desse espaço por parte das consultoras para co-criação de novos materiais que aprimorem suas atividades, uma vez que são elas 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 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, que as consultoras 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 as consultoras, foi possível observar que elas sentem falta de oportunidades e espaços em que possam ser ouvidas 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 as profissionais atualizadas, 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 consultoras com relação ao segundo idioma. O mesmo se faz fundamental para realização de atividades com clientes globais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em questão conseguiu realizar um levantamento do perfil de consultoras, listando as recomendações necessárias para que elas possam estar

preparadas para interagirem em uma Comunidade de Prática. Com base nesse levantamento, também foi possível identificar uma lacuna importante para desenvolvimento das consultoras: o aprendizado de um segundo idioma.

Além disso, foi possível apresentar duas alternativas de espaços para instalação de um Comunidade de Prática, que atendam os 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, que finde com as barreiras geográficas.

Ainda como oportunidade para próximos estudos estão: 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, Charbel Niño.; 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.

MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. **Comunidades de prática virtuais: Possíveis espaços formativos de professores que ensinam matemática**. 2010. Disponível em:

http://www.lematec.net.br/CDS/ENEM10/artigos/CC/T7_CC1331.pdf. Acesso em 08

out. 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.