

Comunidade de Prática no Setor Automotivo Paranaense

Ariane Hinça Schneider – ariane.hinca@pr.senai.br – Universidade Tecnológica Federal do Paraná / Sistema Federação das Indústrias do Estado Paraná – Brasil

Geraldo Morceli Bolzani Junior – geraldo.bolzani@fiepr.org.br – Universidade Tecnológica Federal do Paraná / Sistema Federação das Indústrias do Estado Paraná – Brasil

Angelo Guimarães Simão – angelo.simao@fiepr.org.br – Unibrasil / Sistema Federação das Indústrias do Estado Paraná – Brasil

Laila Del Bem Seleme – laila.seleme@pr.senai.br – Universidade Positivo / Sistema Federação das Indústrias do Estado Paraná – Brasil

Luiz Fernando Novack – luiz.novack@pr.senai.br – Sistema Federação das Indústrias do Estado Paraná – Brasil

Marília de Souza – marilia.souza@pr.senai.br – Sistema Federação das Indústrias do Estado Paraná – Brasil

Hélio Gomes de Carvalho – helio@utfpr.edu.br – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Programa de Pós Graduação Em Tecnologia (PPGTE) – Brasil

Abstract

The objective of this article is to present the concept Community of practice (CoP) – Comunidade de Prática, in Portuguese – and verify if the group Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense, a discussion community formed by Human Resources representatives from the main enterprises of the automotive sector in the state of Paraná, Brazil, can be characterized as a CdP. To build and identify such characterization it was used a descriptive and qualitative approach of the primary and secondary documents resources, as an extensive direct observation from the discussion group meetings. The results point to the identification of the three dimensions that define a CoP: mutual commitment, common entrepreneurship and knowledge sharing. The participants tend to verify the knowledge strategically; building and managing it through a strong interaction with the purpose of generate concrete initiatives.

Keywords: community of practice; automotive sector;

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar o conceito de Comunidade de Prática (CdP) e verificar se o grupo formado por representantes da área de Recursos Humanos das principais empresas do setor automotivo do estado do Paraná, denominado “Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense” pode ser caracterizado como uma CdP. Para tal caracterização foi utilizada uma abordagem descritiva, de natureza qualitativa do conteúdo de documentos de fontes primárias e fontes secundárias, além de observação direta extensiva dos encontros realizados pelo grupo. Os resultados da pesquisa apontam para uma identificação das

três dimensões que caracterizam uma CdP: engajamento mútuo, empreendimento comum e o repertório compartilhado. Os participantes parecem verificar o conhecimento de modo estratégico, com este sendo construído e gerido com o propósito de ação, por meio da interação do conhecimento entre indivíduos caracterizando uma CdP.

Palavras-Chave: comunidade de prática; setor automotivo; qualificação profissional.

1. Introdução e objetivos

A Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep) é uma das 27 federações que integram a Confederação Nacional da Indústria (CNI), órgão máximo de representação do setor produtivo brasileiro. No estado do Paraná, conta com 21 coordenadorias nas regiões-polo, que prestam assessoria direta a 108 sindicatos empresariais filiados e defendem os interesses de mais de 46 mil indústrias, responsáveis por 820 mil postos de trabalho (FIEP, 2013; CNI, 2013).

Juntamente com os departamentos regionais do Serviço Social da Indústria (Sesi), do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), constitui no estado do Paraná o Sistema Fiep, cuja missão é promover a excelência da indústria paranaense com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas. Sua visão é ser reconhecida como entidade empresarial ativa e agente de transformação a favor do desenvolvimento sustentável do Paraná (FIEP, 2013).

No exercício de sua missão, além de representar e defender os interesses da indústria paranaense, o Sistema Fiep desenvolve inúmeros projetos e ações nas áreas de educação, saúde, lazer, inovação, sustentabilidade e estudos de futuro, com o objetivo de criar ambientes propícios para o desenvolvimento do setor industrial e, por consequência, de toda a sociedade paranaense.

O Sistema Fiep atua fortemente como agente articulador de iniciativas que promovem o desenvolvimento industrial sustentável. Como parte de sua estratégia para atender a esse propósito, criou em 2004 os Observatórios Fiep/Sesi/Senai/IEL¹, área dedicada ao desenvolvimento de estudos de futuro pautados em metodologias de Prospectiva Estratégica (GODET & DURANCE, 2011) e *Roadmapping* (PHAAL; FARRUKH & PROBERT, 2007), voltados para a promoção da inteligência informacional e articulação intersetorial (FIEP, 2013).

Em suas primeiras experiências na elaboração de estudos de futuro, elaborou o projeto Cenários da Indústria Automotiva: Região Metropolitana de Curitiba 2020 (HINÇA et al, 2009). O setor foi escolhido devido ao fato de ter um papel importante no âmbito industrial. Presente em mais de 40 países, este segmento contribuiu significativamente para o desenvolvimento da economia mundial por ser referência em inovação e intensivo em tecnologias de gestão empresarial e de produção. Com a tendência de

¹ Os Observatórios Fiep/Sesi/Senai/IEL dedicam-se à realização de estudos de futuro e pesquisas pautados na Prospectiva Estratégica que promovem a inteligência informacional e a articulação de redes. De forma customizada e com uma abordagem sistêmica, atuam nos âmbitos territorial, temático, setorial e organizacional, prestando apoio a tomadas de decisão de líderes, representantes de entidades de classe e dirigentes de organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Para a realização de suas atividades, possuem parcerias estratégicas no Brasil e no exterior, além de uma equipe técnica multidisciplinar formada por mestres e doutores, altamente qualificada para responder aos diferentes desafios acerca do desenvolvimento industrial sustentável (www.fiepr.org.br/observatorios).

diversificação geográfica da produção, o Brasil se tornou um importante polo para a expansão da indústria de automóveis. Um dos estados brasileiros com maior concentração de empresas ligados ao setor automotivo é o Paraná, notadamente a Região Metropolitana de Curitiba, com mais de seis mil indústrias relacionadas ao segmento.

Ciente da representatividade da indústria automotiva paranaense, os Observatórios Fiep/Sesi/Senai/IEL lideraram um projeto entre os anos de 2008 e 2009 de construção de cenários prospectivos para a indústria automotiva paranaense com o horizonte de 2020. Foram construídos cenários prováveis e desejáveis, com a participação de 125 especialistas, abordando 23 variáveis chave para o futuro do setor. Os cenários contribuíram para preparar os atores frente às incertezas, para formular planos estratégicos e auxiliar na tomada de decisões.

Dentre as variáveis chave para o setor, o estudo destacou a “mão de obra qualificada” como uma das mais importantes. Esta, segundo o estudo, será de difícil retenção, representando um desafio para as indústrias do setor, que precisam garantir produtividade em um ambiente de constante mudança no quadro de colaboradores. Tal apontamento levou a reflexão de qual o papel dos formadores de mão de obra nesse quadro? E como as universidades e escolas técnicas podem contribuir para reverter esse quadro?

De acordo com Hinça et al (2009), o cenário provável para a variável aponta que investimentos voltados a mão de obra realizados pelo governo e pela indústria, refletirá, em 2020, na maior qualificação de pessoal, porém, ainda existindo um déficit de profissionais qualificados, gerando disputas entre outros setores industriais com o automotivo pelos melhores trabalhadores. Já o cenário desejável, aponta os investimentos realizados, refletirá na maior qualificação da mão de obra, treinada em universidades e centros técnicos modernos, integrados com a indústria, não existindo escassez de profissionais qualificados.

Devido ao cenário provável delineado, os CEO's das principais empresas do setor indicaram que a “formação de pessoas em toda a cadeia automotiva paranaense” é considerada relevante para uma ação conjunta de transformação da realidade local. No intuito de tornar realidade o cenário desejável, o Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná fez um convite às principais empresas do setor para a constituição de um grupo para discussão do tema, denominado “Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense”.

Assim, o objetivo do artigo é apresentar o conceito de Comunidade de Prática (CdP) proposto pelo teórico organizacional Wenger (1998) e verificar se o grupo formado por representantes das principais empresas do setor automotivo paranaense pode ser caracterizado como uma CdP.

2. *Background* Teórico

Lave e Wenger (1991) definem CdP como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e especialização nessa área pela interação numa base continuada. Para Wenger (1998), um dos elementos que permitem caracterizar a existência de comunidades de prática é o aprendizado. O autor considera que o

aprendizado resulta do engajamento das pessoas nas práticas sociais, processo pelo qual nós aprendemos e nos tornamos quem somos.

Uma das principais características de uma CdP é a sua capacidade de alinhar interesses e competências ao redor de práticas compartilhadas, o que é denominado aprendizado social. O autor (WENGER, 1998, p.4) considera que o aprendizado:

“pode ser resumido em quatro premissas: 1) somos seres sociais, 2) conhecimento é uma competência para empreendimentos de valor, 3) saber é participar desses empreendimentos – engajamento ativo no mundo – e 4) significado – ou habilidade de ter experiências no mundo e participar dele com sentido de significação – é o que o aprendizado produz”.

O autor também considera que a aprendizagem é inerente à natureza humana; consiste na primeira e principal habilidade para gerar novos significados; é experimental e social; transforma identidades e trajetórias de participação; envolve energia social, poder, alinhamento e engajamento; além de promover uma ação recíproca entre o local e o global.

Os componentes do aprendizado propostos por Wenger (1998) podem ser visualizados na figura 1 e auxiliam no entendimento do processo de aprendizado que ocorre por meio da prática, da participação em uma comunidade, da construção de significados e de uma identidade.

Figura 1 – Componentes do Aprendizado



Fonte: Adaptado de Wenger (1998, p. 5).

Wenger (1998, p. 72) considera que “associar prática e comunidade resulta em duas coisas: 1) resulta em uma caracterização mais tratável do conceito de prática – em particular, por distingui-la de termos menos tratáveis como cultura, atividade ou estrutura e 2) define um tipo especial de comunidade – uma comunidade de prática”. Para o autor (1998, p. 47) a prática é, antes de tudo, prática social que inclui:

“o que foi dito e o que não foi dito; o que foi representado e o que foi assumido. Isso inclui a linguagem, ferramentas, documentos, imagens, símbolos, papéis bem definidos, critérios específicos, procedimentos codificados, regulamentos e contratos que várias práticas tornam explícitos para uma variedade de propósitos. Mas inclui também todas as relações

implícitas, convenções tácitas, dicas pouco claras, macetes não verbalizados, instituições reconhecíveis, percepções específicas, sensibilidades afinadas, entendimentos generalizados e visões compartilhadas do mundo”.

A aprendizagem também é efetivada pela criação de significados por parte daqueles que participam do processo de experimentação, ou seja, viver uma vida cheia de significados implica em um processo ativo de produzir significado que é, ao mesmo tempo, dinâmico e histórico; um mundo de resistência e maleabilidade; a habilidade mútua de afetar e ser afetado; o engajamento em uma multiplicidade de fatores e perspectivas; a produção de uma nova resolução para a convergência desses fatores e perspectivas; e a incompletude dessa resolução, a qual pode ser parcial, tentativa, efêmera e específica para uma situação (WENGER, 1998).

Em CdP surge, portanto, a necessidade do processo de negociação do significado, que ao mesmo tempo em que envolve vários elementos, também afeta os mesmos, fazendo com que a situação seja mudada constantemente pela negociação, o que afeta o significado e os próprios participantes gerando sempre novas circunstâncias, objetos de futuras negociações e futuros significados. Wenger (1998) considera que a significância do nosso engajamento no mundo não é um estado de coisas, mas um contínuo processo de negociação renovada.

De acordo com Wenger (1998) a negociação de significado está vinculada à interação de dois processos – participação e reificação² – que não podem ser consideradas isoladamente por formar uma unidade na sua dualidade, conforme demonstrado na Figura 2:

Figura 2 – Participação e Reificação



Fonte: Adaptado de Wenger (1998, p. 63).

Wenger (1998, p. 55 e 56) usa a palavra participação “para descrever a experiência social de viver no mundo em termos de pertencimento em comunidades sociais e um ativo envolvimento em empreendimentos sociais”. Nesse sentido, participação é tanto pessoal quanto social. “É um processo complexo que combina fazer, falar, pensar, sentir

² Wenger (1998) cita como exemplo o uso da linguagem. Palavras são reificações, mas é no jogo da interação face-a-face que se percebe a participação afetando a negociação do significado.

e pertencer. Portanto reservado para atores sociais”. Por outro lado, “participação é uma fonte de identidade”, dada a mutualidade da experiência de reconhecimento envolvida nas relações sociais.

Tentando esclarecer o conceito, o autor diz que a participação não significa cooperação porque, primeiro, “pode envolver todo tipo de relações, conflitantes ou harmoniosas, íntimas ou políticas, competitivas ou cooperativas” e, segundo, a participação em comunidades sociais molda nossa experiência e molda as próprias comunidades. Daí se obtém que “habilidade ou inabilidade para moldar a prática de nossas comunidades é um importante aspecto da nossa experiência de participação”. Por último, uma vez que a participação é constituinte do significado, é mais ampla que o simples engajamento na prática. “Vai além do engajamento direto em atividades específicas com pessoas específicas. O que coloca a negociação do significado no contexto das nossas formas de pertencimento nas várias comunidades” (WENGER, 1998, p. 56 e 57).

Em relação à reificação, Wenger (1998, p. 58 e 60), considera que consiste no “processo de dar forma para nossa experiência ao produzir objetos que transformam esta experiência em concretude”. Um processo de reificação assim construído inclui: “fazer, projetar, representar, nomear, codificar e descrever, bem como, perceber, interpretar, usar, reusar, decodificar e remodelar”, o que é decisivo para a prática. Ainda, reificação refere-se ao processo e ao produto; deve ser reapropriada em um processo local para que possa tornar-se com sentido; não se origina necessariamente no *design*; e pode ter uma grande variedade de formas.

A participação e reificação devem estar em equilíbrio. Quando muito de uma for usada em detrimento da outra, a “continuidade do significado se torna um problema na prática” (WENGER, 1998, p. 65). Se a participação prevalece “não há material para ancorar as especificidades da coordenação e descobrir posições divergentes”. Se a reificação prevalecer não é possível “obter um significado relevante, coordenado ou produtivo”. O autor também afirma que participação e reificação são uma dualidade, não opostos; são duas dimensões, não definem um espectro; implicam uma na outra, uma não substitui a outra; elas descrevem um inter-relação, não categorias classificatórias (WENGER, 1998, p. 66-68).

Segundo Wenger (1998, p. 5), “comunidade é um conceito que permite a discussão das configurações sociais nas quais nossos projetos são definidos como válidos e a nossa participação é reconhecida como competente”. Por outro lado, para o autor, a comunidade é definida pela sua prática. Esta é entendida como válida através da negociação do significado. Ao associar comunidade e prática o autor define um tipo especial de comunidade: aquela onde a “prática é a fonte de coerência da comunidade” (WENGER, 1998, p. 72). Dentro deste contexto, uma CdP pode ser descrita a partir de três dimensões: engajamento mútuo, empreendimento negociado e repertório compartilhado, como demonstra a Figura 3.

Ser membro de uma comunidade e compartilhar uma prática significa estar envolvido com a complexidade que emerge da relação dessas três dimensões. É engajar-se em um trabalho comum, tornando-se um membro da comunidade, ajudando a definir um empreendimento da comunidade e desenvolvendo um repertório compartilhado de rotinas, palavras, ferramentas, maneiras de fazer, histórias, gestos, símbolos, gêneros, ações ou conceitos.

Figura 3 – Dimensões de uma Comunidade de Prática (CdP)



Fonte: Adaptado de Wenger (1998, p. 73).

Em relação à dimensão engajamento mútuo, o autor considera que uma prática “não existe em abstrato. Ela existe porque pessoas estão envolvidas em ações cujos significados são negociados entre elas”. (WENGER, 1998, p. 73). A prática só existe porque estas pessoas pertencem a uma comunidade engajada em concretizar um empreendimento. De acordo com o autor, o tipo de coerência que transforma o engajamento mútuo em CdP requer trabalho. Trabalho de ‘manutenção da comunidade’ o que significa, às vezes, pequenas ações não reconhecíveis, mas que tornam as situações de estresse mais suportável. Mesmo porque homogeneidade não é um requerimento para CdP: “discordância, desafios e competição podem todos ser formas de participação”. Porém, “saber como ajudar e como receber ajuda é mais importante do que tentar saber tudo por si só” (WENGER, 1998, p. 77).

Quanto à dimensão empreendimento negociado, esta pode ser considerada como o resultado de um processo entre os membros da comunidade a partir de uma negociação que reflete o complexo envolvimento das pessoas. Sendo negociado, é definido no momento da participação, o que não implica em processos homogêneos e concordâncias generalizadas. O fato de ser definido na participação significa que, apesar de tanto o ambiente quanto a organização o influenciarem, ainda é a CdP que detém o mandato sobre o empreendimento. Da mesma maneira, surge uma responsabilidade mútua sobre o mesmo. Pode-se dizer que empreendimentos engendram e direcionam a energia social, dando estímulo e foco à ação (WENGER, 1998).

Em relação ao repertório compartilhado, o autor considera que este é criado pela comunidade aos poucos. A busca conjunta de concretização do empreendimento cria recursos para a negociação de significado. Os elementos do repertório podem ser muito heterogêneos e obtêm sua coerência não como símbolos, atividades ou artefatos específicos, mas sim do fato que eles pertencem à prática de uma comunidade em busca de um empreendimento. Podem ter aspectos da participação e da reificação. Estão relacionados com a história da comunidade. História somada à ambiguidade tira dessa a ausência de significado. Mais ainda, cria as condições para a construção do significado (WENGER, 1998).

Outro elemento considerado essencial por Wenger (1998) é a identidade, considerada pelo autor pivô entre o individual e o social. Construir uma identidade significa primeiro de tudo negociar o significado de nosso pertencimento à comunidade. Mas a

identidade não é só uma questão relacionada à prática da comunidade a qual se pertence. É também uma questão de nossa posição na comunidade e da posição da própria comunidade dentro de estruturas sociais mais amplas. Portanto, mais importante do que classificar a identidade é focar o seu processo de construção, o qual envolve diversos conceitos.

O primeiro conceito a ser apresentado é o de pertencimento à comunidade. Segundo o autor, nossa identidade é construída a partir de “experiências negociadas”. Nesse sentido, há uma correlação entre a prática da comunidade e a identidade que emerge individualmente a partir da participação e da reificação. Mas, a CdP não é necessariamente reificada como tal e, por isso, nossa identidade não existe como um rótulo ou outro marcador qualquer. Nesse contexto, “nosso pertencimento constitui nossa identidade, não somente através de indicadores reificados de pertencimento, mas fundamentalmente através das competências que isto, [o pertencimento] produz” (WENGER, 1998, p. 152).

Wenger (1998, p. 152-153) também considera que as dimensões da competência tornam-se as dimensões da identidade. Para o autor elas são três: “nós nos tornamos quem somos por sermos capazes de tomar parte nas relações de engajamento que constituem nossa comunidade” (mutualidade do engajamento); “as formas de resposta pelas quais nós somos capazes de contribuir para aquele empreendimento nos faz olhar para o mundo de certas maneiras” (resposta a um empreendimento) e “sustentar o engajamento na prática resulta em uma habilidade de interpretar e fazer uso do repertório daquela prática” (negociabilidade do repertório).

Para Wenger (1998), a dimensão temporal da identidade é fundamental. O conceito de trajetória, o movimento de construção da identidade no tempo, reflete tanto o contexto social no qual é formada quanto a sua temporalidade. O tipo de movimento, no espaço e no tempo, de participação na comunidade, define o tipo de trajetória. O movimento pode ser de participação na periferia da comunidade (trajetória periférica), pode ser de aumento da participação (trajetória dirigida para o centro), também pode ser um movimento de junção de comunidades, onde há a necessidade de sustentar diferentes identidades (trajetória de fronteira). Por último, pode ser um movimento de saída da comunidade (trajetória dirigida para fora). Como trajetórias, as identidades têm uma consequência no aprendizado. De acordo com o autor, entender algo novo não é apenas um ato local de aprendizado. Ao contrário, cada [ato] é um evento na trajetória pela qual [se dá] significado para o engajamento na prática em termos de identidade que [se está] desenvolvendo.

Se existe formação da identidade, em termos de pertencimento a comunidade ou de engajamento na prática, também é necessário considerar a formação da identidade e o processo de aprendizado, a partir dos modos de pertencimento. Wenger (1998, p. 173-174) considera três modos distintos. O primeiro é o engajamento que é “um envolvimento ativo em um processo mútuo de negociação do significado”. O segundo modo é a imaginação que, para o autor é “criar imagens do mundo e ver conexões no tempo e espaço por extrapolação de nossa própria experiência”. O terceiro e último é o alinhamento que é “coordenar nossa energia e atividades para moldá-las dentro de estruturas mais amplas e contribuir para empreendimentos maiores”.

Segundo o autor, engajamento, alinhamento e imaginação têm diferentes, mas complementares aspectos positivos e negativos e por isso funcionam melhor quando usados em combinação. O que o Wenger (1998, p. 187) afirma, é que “combinando-os

efetivamente, uma Comunidade de Prática pode se tornar uma comunidade que aprende”.

Wenger (2001) sugere treze elementos fundamentais de uma comunidade bem sucedida, sobre os quais se pode exercer influência. Ao propô-los o autor estava interessado em aprimorar o uso de tecnologias de informação a partir do funcionamento da comunidade. Os elementos poderão ser visualizados na tabela 1 da seção Resultados e Discussão.

3. Metodologia

A abordagem metodológica utilizada foi a pesquisa descritiva (GIL, 1991), de natureza qualitativa (OLIVEIRA, 2007). As técnicas utilizadas foram o levantamento e análise de documentos de fontes primárias e fontes secundárias, além de observação direta extensiva dos 31 encontros, realizados até o presente momento, do grupo “Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense”, formado por representantes das principais empresas do setor automotivo do estado do Paraná.

As reuniões analisadas ocorreram no período de agosto de 2010 a abril de 2013. Inicialmente os encontros aconteceram com uma periodicidade quinzenal e após o encontro 12, realizado em junho de 2012, passaram a ser realizadas mensalmente, contanto com um quórum de, em média, 10 participantes em cada encontro. As reuniões envolveram um total de 106 participantes, representantes de 34 instituições entre indústrias, consultorias, sindicatos de trabalhadores e patronais.

Dentre as temáticas abordadas nos diversos encontros realizados, destacam-se a Gestão de Pessoas para Líderes de Produção, Diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência, Especialização em Engenharia Automotiva, Especialização em Motores a Combustão, Graduação em Engenharia Automotiva, Equidade de Gênero, e Legislação.

4. Resultados e discussão

Ao propor as três dimensões da prática como dimensão de uma comunidade, Wenger (1998) permite a descrição de uma CdP a partir do entendimento de que é necessário um engajamento mútuo, a partir do qual se desenvolve um repertório compartilhado e empreendimentos negociados.

Em relação à dimensão engajamento mútuo a “Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense” age em torno de uma motivação comum de discutir problemáticas contemporâneas acerca do tema qualificação profissional, a partir das quais são propostas soluções que auxiliem nas práticas de gestão de pessoas das diversas empresas que compõem o setor automotivo.

Em um primeiro momento foram realizadas breves apresentações do diagnóstico atual das empresas no que tange às práticas de gestão de pessoas, por meio da quais foi possível priorizar as temáticas de maior urgência nas empresas: qualificação de líderes de produção, diversidade e inclusão de pessoas com deficiência, carência de cursos de graduação e especialização para o setor automotivo, equidade de gênero e legislação.

A dimensão que diz respeito ao repertório compartilhado é construída aos poucos, por meio da busca conjunta de soluções para as problemáticas apresentadas pelos departamentos de recursos humanos das organizações participantes. Nessa dinâmica acontece a negociação de significados que são formados por meio da participação e da reificação. Os principais elementos que contribuíram para a construção de um repertório compartilhado entre os participantes foram: reuniões periódicas, o grupo nuclear de condução formado por representantes de seis empresas, visitas à realidade das organizações, a necessidade de influência política para concretização das ações e a elaboração conjunta de propostas de ação.

O empreendimento negociado é visualizado nos resultados do processo de envolvimento e negociação dos participantes. Essa prática resulta em responsabilidade mútua sobre o empreendimento que busca influenciar positivamente as práticas organizacionais dos participantes, além de poder se estender a outras organizações. Os principais resultados foram: Curso de Extensão em Gestão de Pessoas para Líderes de Produção, parcerias para atender demandas individuais, Oficina sobre Gênero, Curso de Extensão de Diversidade e Inclusão, visitas de benchmarking sobre inclusão de pessoas com deficiência e questões de gênero, Graduação em Engenharia Automotiva, Especialização em Motores a Combustão e uma proposta de curso de extensão EAD em equidade de gênero.

Além das dimensões da prática das comunidades de prática, Wenger (2011) define elementos de funcionamento que também auxiliam na caracterização do grupo. A Tabela 1 mostra a relação entre os elementos e o que pode ser observado na “Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense”.

Outro elemento que permite caracterizar a existência da CdP é o aprendizado (WENGER, 1998). Os componentes do aprendizado são identificados na “Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense” ao verificar que os participantes aprendem ao pertencer ao grupo, ao propor e engajar-se na realização de ações, ao significar o seu pertencimento à comunidade e ao criar novos significados por meio das ações empreendidas.

O aprendizado construído socialmente torna-se um diferencial para essa Comunidade, facilitando o empreendimento de esforços mais efetivos, pois existe uma visão sistêmica da problemática que une os participantes e força na concretização de ações pela representatividade política e econômica das organizações que compõem o grupo.

Tabela 1 – Elementos de funcionamento da “Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense”

Categoria	Elemento de Funcionamento	Significado	“Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense”
Tempo e espaço	Presença e visibilidade	Precisa estar presente na vida de seus membros e ser visível para eles.	Compromisso periódico no qual os participantes trocam informações sobre algumas temáticas relacionadas à qualificação profissional e aplicam em suas atividades organizacionais diárias.
	Ritmo	Tem seu ritmo de eventos e rituais que reafirmam suas ligações e valores.	Reuniões periódicas para discutir temáticas de interesse priorizadas.
Participação	Variedade de interações	Interação para construção de uma prática compartilhada.	A complexidade das práticas de gestão é compartilhada pelos representantes das organizações para buscar soluções em conjunto.
	Eficiência de envolvimento	Participação deve ter significado para facilitar o envolvimento.	Cada participante consegue aplicar o aprendizado das trocas de informações em suas atividades diárias e em projetos estratégicos das organizações que representam.
Criação de Valores	Valores de curto prazo	Valor que fornecem aos seus membros e ao contexto organizacional deles.	A força do grupo consegue gerar resultados que se não se conseguiria individualmente de forma efetiva.
	Valores de longo prazo	Compromisso de longo prazo com seu desenvolvimento da comunidade.	A partir dos resultados há a percepção do valor e da importância de continuidade de participação na comunidade como aprimoramento profissional e organizacional.
Conexões	Conexões com o mundo	Criar valores permitindo a conexão com uma área mais ampla ou outra comunidade com a qual seus membros querem se manter a par.	Os resultados obtidos por meio da Comunidade são extensivos às demais indústrias e profissionais.
Identidade Pessoal	Identidade pessoal	Parte da identidade de quem é competente.	Os participantes se sentem privilegiados em fazer parte de um grupo seletivo de pessoas que buscam soluções para temáticas emergentes no que diz respeito à gestão de pessoas.
	Identidade comunal	Identidade bem marcada que seus membros herdaram em suas próprias vidas.	Os participantes conseguem aplicar em suas vidas os conceitos e soluções alcançadas, além de beneficiar as organizações as quais pertencem.
Pertencimento	Pertencimento e fronteiras	Pertencimento não é apenas instrumental, mas também pessoal: interagindo com colegas, desenvolvendo amizades, construindo confiança.	Há um sentimento de confiança e amizade entre os participantes. O que facilita a consulta e resultados.
	Fronteiras complexas	Comunidades de prática possuem múltiplos níveis e tipos de participação	Existe um grupo nuclear que desenha as ações da comunidade, sendo os principais responsáveis pelos resultados. Como também existe um grupo que endossa as decisões dando força política para a implementação de ações de interesse.
Desenvolvimento da Comunidade	Evolução	Avançam através de estágios de desenvolvimento e estabelecem conexões com o/no mundo.	A Comunidade surge de uma necessidade do setor industrial automotivo da RMC em discutir o tema gestão de pessoas de maneira compartilhada, para potencializar as ações necessárias. Num primeiro momento apenas empresas desse setor compõem o grupo, vai sendo incrementado com empresas de outros setores produtivos ao se perceber valor nos resultados.
	Construção ativa da comunidade	Pessoa ou grupo nuclear que assumem a responsabilidade por fazer a comunidade andar.	Existe representantes de 6 empresas que formam o grupo nuclear da Comunidade e são responsáveis por organizar os encontros e assumem o papel de intermediador político na busca de implementação de ações.

Fonte: Elaboração própria a partir de Wenger (2001).

4. Considerações Finais

Os resultados da pesquisa apontam para identificação, dentro da “Comunidade de Discussão de Educação Corporativa da Cadeia Automotiva Paranaense”, das três dimensões de uma CdP: engajamento mútuo, empreendimento comum e repertório compartilhado, bem como dos elementos de funcionamento apontados pelo conceito abordado no presente artigo. Dessa forma, o grupo formado por representantes das principais empresas do setor automotivo do estado do Paraná, pode ser caracterizado como uma CdP.

Os participantes da comunidade aqui abordada parecem reconhecer o conhecimento como estratégico, e que este deve ser construído e gerido por meio da interação entre indivíduos, com o propósito de definir e implementar ações, no intuito de construir o futuro desejado para a cadeia automotiva paranaense.

Referências

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS (CNI). **Conheça a CNI**. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2012/03/1,1739/conheca-a-cni.html>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ (FIEP). **Conheça a Fiep**. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/FreeComponent97content188404.shtml>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ (FIEP). **Observatórios Fiep/Sesi/Senai/IEL**. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/observatorios>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODET, M. & DURANCE, P. **A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios**. Paris: Dunod, 2011.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PHAAL, R.; FARRUKH, C.P. & PROBERT, D.R. Strategic Roadmapping: A Workshop-based Approach for Identifying and Exploring Strategic Issues and Opportunities. **Engineering Management Journal**. v.19, n.1, 2007. Disponível em: <<http://www.highbeam.com/doc/1P3-1238458181.html>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

HINÇA, A. et al. **Cenários da indústria automotiva:** Região Metropolitana de Curitiba 2020. Curitiba: SENAI/PR, 2009. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/observatorios/uploadAddress/Cen%C3%A1rio%20da%20Ind%C3%BAstria%20Automotiva%20-%20RMC%202020%5B31411%5D.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2013.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation.** Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

WENGER, E. **Communities of practice. Learning, meaning, and identity.** Cambridge: University Press, 1998.

_____. **Supporting communities of practice: a survey of community-oriented technologies.** Relatório de pesquisa, versão 1.3, 2001. Disponível em: <www.ewenger.com>. Acesso em: 12 mar. 2013.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice.** Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, A.W. JR. **Communities of practice: the organizational frontier.** Harvard Business Review, v. 75, n. 1, dezembro/janeiro, 2000.