

Dificuldades e desafios na implantação das comunidades de prática no contexto organizacional

Wanderbeg Correia de Araujo (UFPE – CAA) Wanderbeg_ca@hotmail.com
Marcele Elisa Fontana (UFPE – CAA) Marcelelisa@gmail.com

Resumo:

A aprendizagem organizacional, assim como as comunidades de prática, é temática de estudos recentes, mas sempre estiveram presentes nas organizações. Assim, o objetivo deste trabalho é identificar e mapear, na literatura, as dificuldades relatadas/evidenciadas quando da implementação e êxito das CP's. Para realização desse trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória, utilizando-se de fonte de dados secundárias como livros, artigos, teses e sites, para fundamentar a pesquisa. De acordo com o que foi analisado, constatou-se que um dos maiores obstáculos em sustentar as comunidades de prática é o incentivo de compartilhamento de conhecimentos pelos funcionários, além dessa, tem-se a escassez de valores e crenças de valorização ao fator humano e a falta de incentivo ao trabalho individual. No entanto, deve-se considerar a extrema importância das comunidades de práticas na geração de novas idéias, ou seja, as vantagens e os benefícios de uma comunidade de prática dentro de uma organização são muitas.

Palavras chaves: Conhecimento, Práticas de Gestão, Comunidades de Práticas.

Difficulties and challenges in the implementation of communities of practice in the organizational context

Abstract

Organizational learning, as well as communities of practice, is subject of recent studies, but were always present in organizations. The objective of this work is to identify and map the literature, the difficulties reported / highlighted when the implementation and success of the CPs. To perform this study, a literature search of the exploratory type, using a source of secondary data such as books, articles, theses and websites, to substantiate the survey was conducted. According to what was analyzed, it was found that one of the biggest obstacle in sustaining communities of practice is encouraging knowledge sharing by employees, beyond that, there is the lack of values and beliefs of the valuation factor human and the lack of incentive for individual work. In entato, one must consider the extreme importance of community practices in generating new ideas, ie, the advantages and benefits of a community of practice within an organization are many.

Key-words: Knowledge, Practice Management, Communities of Practice.

1. Introdução

O progresso científico e tecnológico tem conferido novos padrões de desenvolvimento econômico. A automatização e flexibilidade dos processos de produção motivaram robustas alterações na dinâmica econômica. Nota-se uma concorrência persistente, exigindo constantes mudanças e adequação das organizações aos novos padrões.

“Nesse contexto, as capacitações das empresas, em termos de produção e uso do conhecimento, têm cada vez mais um papel central, na sua competitividade” (CASSIOLATO; LASTRES, 2001, p. 237). Frente a esses desafios, as organizações começaram a desenvolver métodos de adaptação com essa nova era como a criação de departamentos de gestão do conhecimento no interior das empresas.

A gestão do conhecimento (GC), enquanto processo pelo qual tem por objetivo alcançar, organizar, compartilhar e enriquecer o conhecimento relevante focado no redesenho pessoal e organizacional, apresenta-se como um aspecto relevante na contemporaneidade, (CARLOS, 2009). A riqueza das organizações atualmente são produtos do conhecimento e da informação, mas não unicamente conhecimento científico, também a avaliação, a notícia, a comunicabilidade, o entretenimento e o serviço. Segundo Fialho et al (2006, p. 75) “o conhecimento é à base de sustentação do desempenho de sociedade e organizações contemporâneas; O poder econômico de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais do que em seus ativos imobilizados”.

Em geral, as ações voltadas à gestão do conhecimento se caracterizam por apresentar como principal objetivo capacitar as organizações a atingir resultados por meio de ações que visem compartilhar o conhecimento entre os indivíduos, como afirmam Davemport Prusak (1998). Entendendo o conceito de GC, Dalkir (2005) compreende a gestão do conhecimento, como a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização, com o objetivo de agregar valor, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. Essa coordenação é atingida através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, assim como por meio da incorporação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas dentro da memória corporativa com o objetivo de fomentar aprendizagem organizacional contínua. Deste modo, dentre as ações que garantam a gestão do conhecimento tem-se as existências de comunidades de prática.

As comunidades de prática (Community of practice – CoP) são aprendidas como um grupo de pessoas que se reúne para discutir, sobre um determinado assunto, sendo sua grande vantagem o fato de encontrarem na prática e na troca de experiência uma solução para o aprendizado e para resolução de problemas, em um tempo menor do que aconteceria normalmente (WENGER, SNYDER, 2001).

Na visão de Pan e Leidner (2003), afirmam que a implantação dessas comunidades de prática nas organizações é importante, pois elas permeiam a organização em torno de competências sem reverter às estruturas funcionais. Além disso, facilitam um ambiente de informalidade estruturado, apoiado por conhecimento, pessoas, processos organizacionais e infra-estrutura.

Dentre os benefícios concernentes à utilização desta prática de gestão do conhecimento, destaca-se a melhoria e o desenvolvimento em novas formas de produção, ou seja, a busca de se produzir de uma forma mais eficiente e organizada

De acordo com Santos e Cueto (2010),

Esse meio de garantir a gestão do conhecimento nas organizações é uma tendência que está transformando o modo das organizações de trabalhar, usando seu conhecimento em prol da melhoria contínua dos negócios (inovação, maior qualidade nos produtos, redução de custos, melhoria da tomada de decisão). (SANTOS; CUETO, 2010, P.433).

Apesar da relevância atribuída à implementação de práticas de GC, mais especificamente as CoP, para as organizações, parece ainda existir alguns problemas para que elas se institucionalizem. Segundo estudos de Wenger e Snyder (2001), apesar de tantos benefícios, ainda é relativamente pequeno o número de comunidades de prática nas organizações. Nesse contexto, o presente artigo pretende identificar e mapear, na literatura, quais as dificuldades relatadas/evidenciadas quando da implementação e êxito das CoP's?

O trabalho se justifica devido que as CoP é uma temática recente e ainda pouco estudada, além disso, diversos autores consideram que elas oferecem amplas contribuições para o processo de conhecimento e aprendizagem dentro das empresas. Para Easterby et al (1998, p. 259), por exemplo, o crescente interesse por esta temática é resultante de três fatores: (1) “mudanças tecnológicas, (2) ao avanço da globalização e (3) à competitividade empresarial crescente”. De fato, no contexto atual, as empresas estão a ser pressionadas a desenvolverem e a lançarem novos produtos no mercado em espaços de tempo cada vez mais curtos, pressionadas pela globalização que têm proporcionado o aumento da competitividade entre as organizações. Neste contexto, a aprendizagem como um processo de aquisição e partilha de conhecimento tem-se revelado como fator competitivo das organizações.

Este trabalho está organizado em 5 seções, além desta introdução o artigo apresenta outras 4 seções: na seção 2 tem-se o quadro teórico, apresentando alguns conceitos sobre gestão do conhecimento, práticas de gestão de conhecimento e comunidades de práticas. Na seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na seção 4 faz uma análise e discussão dos resultados e por fim na seção 5, mostrar-se as considerações finais.

2. Quadro teorico

2.1 Gestão do conhecimento

Antes de sabermos o que é a gestão do conhecimento (GC), é necessário definir o que é conhecimento. Desta forma, conhecimento é a informação que, quando interpretada, serve de apoio para tomada de decisão. Inicialmente, tem-se o dado, que pode ser um número, uma palavra ou algum outro elemento. Esse pode ser facilmente armazenado com uso da tecnologia. Com uma massa de dados concernentes, por meio de um Sistema de Informação (SI) é criado à informação, que tem um significado e está colocado posto dentro de um contexto. Porém, para a informação ser útil, deve ser interpretada. Sveiby (1998) ressalta a interpretação como característica essencial para o conhecimento. A interpretação da informação fornece a previsibilidade a determinado acontecimento. Então, através de estudos de diversas informações, é possível constatar um padrão para ser usado como previsões antes que o fato aconteça.

Apesar de ser baseado em dados e informações, o conhecimento está sempre ligado a pessoas. Segundo Teixeira (2000), ele pode ser classificado de duas formas:

- Conhecimento Tácito: conhecimento no qual as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas em suas cabeças.

- Conhecimento Explícito: conhecimento no qual está registrado de alguma forma e assim disponível para as demais pessoas.

A procura de técnicas que possibilitam às organizações utilizar, reter e organizar, o conhecimento é tema de estudo para a Gestão do Conhecimento. Assim, Valentim (2003) define GC como,

Um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão. (VALENTIM, 2003 p. 1-23).

Do ponto de vista organizacional, pioneiros na área, Nonaka e Takeuchi (1997), define gestão do conhecimento como o processo que cria continuamente novos conhecimentos, os dissemina e os perpetua por toda a organização.

Segundo na mesma ótica, Barclay e Murray (1997) consideram a gestão do conhecimento uma atividade de negócios com dois aspectos básicos:

- tratar o componente de conhecimento das atividades de negócios explicitamente como um fator de negócios refletido na estratégia, política e prática, em todos os níveis da empresa;
- estabelecer uma ligação diretamente as bases intelectuais da empresa explícitas (codificadas) e tácitas (know-how pessoal) e os resultados alcançados.

Segundo Rossato (2002) a GC é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Deste modo deve fazer parte estratégia organizacional ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de Gestão de Conhecimento.

Ela também pode ser entendida, como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações (SVEIBY, 1998).

2.2 Práticas de gestão do Conhecimento

As práticas de GC são conhecidas como rotinas diretamente envolvidas no desenvolvimento e na aplicação do conhecimento; as práticas ajudam a uma empresa a tomar medidas orientadas a melhorar a capacidade de resposta e a superar as limitações da inovação causadas pela cultura e história (COOMBS et al, 2000).

Uma organização pode adotar dentre as práticas de gestão do conhecimento as que mais favoreçam as suas estratégias. Dessa maneira, ela estará melhorando suas operações, processos e práticas e, o mais importante, multiplicar as suas utilizações através do aprendizado.

Vários autores, tais como Drucker, (1993) e Davenport et al., (2004) afirmam que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem. Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a real efetivação da criação do conhecimento é adotando práticas gerenciais.

Na percepção de Probst et al, (2002), as melhores práticas “Só podem ser disseminadas através de diferentes áreas da empresa se houver compartilhamento e

distribuição sistemáticas de conhecimento”. É necessário sistematizar este processo identificando, registrando e posteriormente disseminando as melhores práticas.

No contexto de inúmeras práticas de gestão do conhecimento, tem-se as comunidades de práticas, ainda não muito presente no contexto organizacional embora essa prática evidencie imensos ganhos nas organizações.

2.3 Comunidades de prática

O termo Comunidade de Prática surgiu a partir de um estudo realizado por Etienne Wenger e Jean Lave (1991) sobre modelos de aprendizagem. Segundo Wenger (2006), uma comunidade de prática é um grupo de pessoas que compartilham um interesse, um problema que enfrentam regularmente, e que se unem para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática em torno desse tópico.

Apesar de ser um termo novo, as comunidades de prática representam um fenômeno antigo. Elas sempre estiveram presentes na história da humanidade. Para dar um exemplo, na Idade Média, os grêmios de artesãos possuíam uma orientação semelhante traduzida na existência da aprendizagem pela prática, em que a competência era transmitida na relação entre o aprendiz e o artesão no próprio decurso da atividade laboral (SOUZA, SILVA, 2005).

As comunidades de prática posicionam-se como uma abordagem à gestão do conhecimento, focada na demanda desse conhecimento no ambiente de prática, estimulando um cenário no qual o conhecimento é desenvolvido e sustentado através da relação das pessoas que a compõem. Portanto, os indivíduos desenvolvem ativamente a sua aprendizagem em comum, refletem acerca de suas práticas, os conhecimentos que dispõem, compartilham experiências pessoais e geram novos conhecimentos através das relações que estabelecem.

As comunidades de prática assumem uma variedade de formas: podem ser pequenas ou grandes, de longa duração ou de curta duração, divulgadas ou ocultas, no trabalho ou na escola, espontânea ou intencional, co-localizados ou distribuídos, interesses pessoais ou empresarias, privado ou abertas ao público, de participação ativa ou periférica, entre outros (WENGER, 1998).

As comunidades de prática distinguem-se de outras estruturas por possuírem três dimensões: o domínio, a comunidade e a prática. É através da combinação e desenvolvimento destes três elementos que é possível uma organização “cultivar” uma comunidade de prática (WENGER et al, 2002). Estes três elementos fundamentais são descritos da seguinte forma: (WENGER et al, 2002; WENGER, 2004):

- O domínio é o conjunto de questões que reúne a comunidade, é a identidade da comunidade de prática com base numa área comum de conhecimento, que precisa ser explorada e desenvolvida. O domínio deve inspirar os membros a contribuir e participar, guiar a sua aprendizagem e dá significado às suas ações;
- A comunidade é o grupo de pessoas e o relacionamento entre elas, é o que define quem está dentro e fora da comunidade. A pertença é um elemento muito importante na comunidade. Uma comunidade forte promove interações e relações entre os membros, baseada no respeito mútuo e confiança, aumentando assim a sua vontade de partilhar idéias;
- Prática é o conhecimento específico que a comunidade desenvolve, partilha e mantém.

No âmbito das organizações, pode-se ver as comunidades de prática como formas organizacionais emergentes, não-estruturadas, com potencial para promover, incrementar ou compartilhar de conhecimento, aprendizagem e mudança. Embora orientadas para a ação, estimulam a reflexão e as novas idéias. Algo central nas comunidades de prática é que por meio delas tanto o conhecimento é gerado como colocado em prática (SMITH; MCKEEN, 2002).

No contexto da gestão do conhecimento, as CoPs são formadas, intencional ou espontaneamente, para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiências entre os trabalhadores. (WENGER, 1998).

3. Procedimentos metodológicos

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de conceituar gestão do conhecimento, bem como trazer uma discussão sobre uma prática dessa gestão, que são as comunidades de práticas, assunto de extrema importância para as organizações. Os dados foram pesquisados por meio secundários, como livros e artigos científicos. Este artigo tem uma abordagem qualitativa, pois não requer uso de métodos estatísticos. De acordo com Soares (2003, p. 19), esta abordagem, qualitativa, permite “um maior grau de aprofundamento, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos” .

Quanto ao seu caráter é exploratório tendo em vista possibilitar maior familiaridade com o problema. “É apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes”. (MATTAR 1999, p. 80).

4. Resultados e discussões

Um dos maiores obstáculos em sustentar comunidades de prática é incentivar o compartilhamento de conhecimentos pelos funcionários, seja por empecilhos organizacionais ou por limitações das tecnologias em acatar as necessidades dos integrantes. De acordo com Preece (2004), é difícil desenvolver comunidades de prática efetivas em cenários onde existem relacionamentos hierárquicos entre as pessoas. A estrutura hierárquica tende a limitar a comunicação nos ambientes de trabalho e isso enfraquece os laços entre as pessoas nas comunidades de prática.

Ao realizar a revisão teórica, foi possível encontrar algumas dificuldades e desafios bastante comuns na implantação e sustentação das comunidades de prática nas organizações, dentre os mais visíveis destacam-se:

- A defesa dos componentes em se apresentarem a uma reflexão mais profunda;
- A ausência de interesses coletivos e de oportunidades de práticas comuns;
- A concorrência entre os integrantes;
- As despesas de manutenção da estrutura que dá sustento à CoP;
- As distinções e os desníveis de formação e experiência entre os membros, o que pode complicar a comunicação e uma troca verdadeira;
- A falta de compromisso e dedicação por parte dos membros, numa CdP é necessários que os integrantes se apaixonem pela aprendizagem, e não apenas por perícia técnica;

- Pouca abertura dos envolvidos. Em um espaço de aprendizado, especialmente de aprendizado a partir de discussões e reflexões em grupo, uma atitude primordial é a abertura dos envolvidos para conceder informações válidas, para contrapor sua teoria e estar atento aos *feedbacks* dos outros. Para Argyris e Schön (1974), debater categorias diretamente observáveis e usar a informação válida autoriza que as pessoas confrontem as inconsistências existentes nas suas teorias praticadas e as incongruências entre as teorias praticadas e as teorias ovacionadas. Isso cria uma predisposição para a análise e a aprendizagem.

Além dessas, pode-se destacar outras dificuldades que está relacionada a não importância dada ao ativo conhecimento, que são:

- A carência de valores e crenças de valorização à aprendizagem socioprática, na ocasião em que não se valoriza a aprendizagem em contextos sociointeracionais, as pessoas acabam se reservando à concepção de que, ao compartilhar conhecimento, acrescentar-se os repertórios de experiência de quem partilha. Dessa forma, elas resistem à idéia de se juntarem em locais sociopráticos de aprendizagem, restringindo assim o potencial da aprendizagem organizacional;
- A escassez de valores e crenças de valorização ao fator humano, também tem o poder de dificultar a criação de condições ao surgimento de comunidades de prática, beneficiando o desengajamento afetivo das pessoas.

Goman (2002) apresenta algumas barreiras organizacionais que complica as pessoas compartilharem o que elas sabem, tais como:

- Falta de preparo dos membros da organização em reconhecer o valor que a gestão do conhecimento pode trazer para cada um;
- Falta de valorização do trabalho individual de cada um, entendendo que todos os funcionários têm alguma coisa a colaborar;
- Indisponibilidade de tempo na carga horária de trabalho, para que as pessoas possam compreender e compartilhar o que sabem;
- Ausência de valorização do trabalho de pessoas que conseguem utilizar um tempo fundamental para aprender e compartilhar o que sabem;
- Falta de ligação e elaboração de relacionamentos entre pessoas de diversos setores.

5. Considerações finais

As organizações têm reconhecido que o conhecimento é fundamental para mantê-las competitivas no mercado e ampliar significativamente o seu desempenho. A globalização está fazendo com que as empresas tenham que se adaptar-se à nova economia, precisam adequar seus custos e expandir a produtividade para serem competitivas. Nesse contexto, diversas empresas já estão considerando seus funcionários operacionais, não mais como simples “Recursos Humanos”, mas sim, como “Capital Humano”.

Portanto, nessa pesquisa mostraram-se as comunidades de práticas como uma forma de promover, incrementar e compartilhar o conhecimento. Além da importância na geração de novas idéias, ou seja, as vantagens e os benefícios de uma comunidade de prática dentro de uma organização são muitas.

Por outro lado, percebe-se neste estudo que as dificuldades enfrentadas para a implementação dessas comunidades de práticas são variadas, com destaque para o compartilhamento de conhecimentos pelos funcionários, a ausência de interesses coletivos e de oportunidades de práticas comuns, as despesas de manutenção da estrutura que dá sustento à CoP e a ausência de valorização do trabalho dos membros que conseguem utilizar um tempo fundamental para aprender e compartilhar o que sabem.

Referencias

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Theory in Practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

BARCLAY, R. ; MURRAY, P. *What is knowledge management. In: A knowledge praxis*. USA, 1997.

CARLOS, L. *Gestão do Conhecimento 2009: Conceito. Disponível em: <http://www.gestaoetc.com.br/135/gestao-do-conhecimento-conceito/>. Acesso em: 27 de ago. de 2014.*

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. *Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. Parcerias Estratégicas, v. 8, p. 237-255, 2000.*

COOMBS, R.; HULL, R.; PELTU, M. *Knowledge Management Practices for Innovation: an audit tool for improvement. International Journal of Technology Management, v. 20, n. 5 - 8, p. 633 - 656, 2000.*

DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice. Burlington MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.*

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo : Pioneira, 1993

EASTERBY, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. *Organizational learning: diverging communities of practice, Management Learning, Vol. 29, No. 3, pp. 259, 1998.*

FIALHO, F.A.P et al. *Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento*. Santa Catarina, Visual Books, 2008.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 5a ed. São Paulo: Atlas, 337 p. 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PAN, S. L.; LEIDNER, D. E. *Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing. Strategic Information Systems, v.12, p.71-88, 2003.*

PREECE, J. *Etiquette, empathy and trust in communities of practice: Stepping-stones to social capital. Journal of Universal Computer Science: Etiquette and trust drive online communities of practice, 2004.*

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROSSATTO, M. A. *Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro. Interciência. 2002.

SANTOS, C. H.; CUETO, S. *Gestão do conhecimento para a melhoria contínua no processo produtivo. 2010. 30 f.* Artigo de conclusão de curso (MBA em Estudos Avançados em Ciências Políticas e Finanças Públicas) - Instituto Superior do Litoral do Paraná, Curitiba, 2010.

SMITH, H. A.; MCKEEN, J. D. *Creating and facilitating communities of practice. In: HOLSAPPLE, Clyde W. Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters, vol.1. Berlin: Springer Verlag, 2002.*

SOARES, E.; *Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas.* São Paulo: Atlas, 144 p. 2005.

SOUZA, J. C. *Aprendizagem organizacional: condições e desafios para o desenvolvimento de comunidades de prática em organizações de ensino superior.* (Tese de Doutorado). Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 281 p. 2005.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento:* Campus. 1998.

TEIXERA, F. J. *Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.* Rio de Janeiro. SENAC. 2000.

VALENTIM, M.L.P. et al. *O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações.* Data Grama Zero, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

WENGER, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity.* Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. *Comunidades de prática: a fronteira organizacional.* In: *HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). Aprendizagem Organizacional.* Tradução de Cásia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

WENGER, E. *Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice.* Ivey business journal, Vol. 68, No. 3, pp. 1-8, 2004.