

***Boundary spanners* em relações interorganizacionais: análise da literatura e oportunidades de pesquisa**

Ernando Fagundes
Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça (FATENP - UNIGRANRIO)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: fagundes.ernando@gmail.com

Valdirene Gasparetto
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: valdirenegasparetto@gmail.com

Resumo

Este estudo tem por objetivo analisar a literatura sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais, além de apontar oportunidades para pesquisas. Por meio de uma combinação de palavras chaves, foram realizadas buscas nas bases *Ebsco*, *Engineering Village*, *ProQuest*, *ScienceDirect*, *Scopus*, *Web of Science* e *Wiley Online Library*, a partir das quais foram selecionadas 45 publicações para análise. Para tanto, foram identificadas características dessas publicações e analisadas as abordagens acerca das relações interorganizacionais e interpessoais, bem como os conceitos e papéis dos *boundary spanners*. Verificou-se que a maioria dos 45 estudos foi publicada entre 2015 e 2019. A análise indicou que as pesquisas têm focado no nível da organização e pouca ênfase tem sido dada às relações interpessoais entre os *boundary spanners*, incorporadas às relações interorganizacionais. Observou-se ainda que pouco se tem discutido acerca da diversidade de papéis desses indivíduos nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais. Dessa forma, este estudo contribui ao apresentar o estágio atual da pesquisa sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais e ao direcionar futuras pesquisas na área investigada.

Palavras-chave: RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS; RELAÇÕES INTERPESSOAIS; COOPERAÇÃO; *BOUNDARY SPANNERS* (BS).

Linha Temática: Contabilidade Gerencial



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



1 Introdução

As organizações compram entre 50% e 70% do valor total de seus produtos de outras organizações, o que tem aumentado a conscientização sobre a importância do relacionamento próximo com fornecedores (Knoppen & Sáenz, 2017). Isso tem feito com que as organizações busquem relacionamentos mais próximos e desenvolvam arranjos de cooperação, no intuito de alavancarem seus recursos individuais para obterem vantagens conjuntas (Grawe, Daugherty & Ralston, 2015).

Uma relação interorganizacional surge quando duas ou mais organizações concordam em trocar, compartilhar ou desenvolver recursos para obter benefícios mútuos (Gulati, 1995). Trabalhar em conjunto, a partir de relacionamentos interorganizacionais, oferece benefícios potenciais às organizações como maior compartilhamento de informações, aumento da cooperação e melhoria do desempenho geral (Gao, Sirgy & Bird, 2005; Grawe et al., 2015; Mukherji & Francis, 2008) em diferentes dimensões (Yang, Yu, Liu & Rui, 2016). Dessa forma, cabe o gerenciamento efetivo dessas relações ao se buscar operações responsivas e ininterrupções entre as organizações (Grawe et al., 2015).

Além disso, os relacionamentos interorganizacionais dependem de interação pessoal recorrente entre indivíduos das organizações (fornecedor e comprador), influenciada pelo comportamento dos mesmos (Andersen & Kumar, 2006). Ou seja, os relacionamentos interorganizacionais são construídos e sustentados por indivíduos, os *boundary spanners* (Aldrich & Herker, 1977), que ultrapassam os limites interorganizacionais (Ring & Van de Ven, 1994), a partir de suas ações em nome de suas organizações, com o parceiro envolvido na relação.

Assim, questiona-se: como os *boundary spanners* são apresentados na literatura em língua inglesa nos estudos sobre relações interorganizacionais, considerando relações *business to business*? Desse modo, o objetivo desta pesquisa é analisar a literatura sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais, a fim de identificar características dessas publicações e analisar como são apresentadas as relações interorganizacionais e interpessoais, bem como os conceitos e papéis que esses indivíduos desempenham, apontando possíveis lacunas para estudos.

Em estudos prévios, observa-se que muitos exploraram as relações comprador-fornecedor no nível das organizações, negligenciando as relações interpessoais incorporadas às relações interorganizacionais (Wu, Steward & Hartley, 2010). Nesses estudos o foco foi quase exclusivamente limitado ao nível organizacional ou interorganizacional da análise, com pouca ênfase nos papéis dos indivíduos (Chakkol, Karatzas, Johnson & Godsell, 2018).

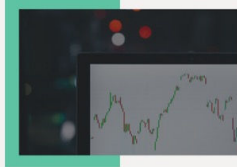
Com isso, analisar o indivíduo é relevante, uma vez que esses relacionamentos entre organizações envolvem relacionamentos interpessoais que ultrapassam os limites da organização (Chakkol et al., 2018), o papel dos *boundary spanners* são cada vez mais considerados na busca do alcance de cooperações eficientes (Vesalainen, Rajala & Wincent, 2019). No entanto, apesar da importância desses indivíduos, poucos estudos avaliaram o seu impacto nas relações interorganizacionais (Manosso & Antoni, 2018).

2 Referencial teórico

2.1 Relações interorganizacionais e interpessoais

Para a obtenção de bens ou serviços necessários às suas operações, as organizações podem verticalizar suas operações, ao optar por produzir insumos necessários, ou então, essas organizações podem adquirir esses bens ou serviços. Ao optar por adquirir esses bens ou serviços, as organizações podem optar por fazê-lo a partir de relações de mercado ou a partir de relações de parceria com outras organizações, chamadas híbridas, que correspondem às relações interorganizações baseadas na confiança e na reputação entre as partes (Williamson, 1979).

Essas relações de cooperação ocorrem quando duas ou mais organizações trocam, compartilham ou desenvolvem recursos com fins comuns (Gulati, 1995), e criam um ambiente em



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



que os objetivos exclusivos de cada empresa - embora complementares - devem ser reconhecidos e aceitos para que a relação seja bem-sucedida (Luvison & Cummings, 2017). As organizações reconhecem que trabalhar em conjunto, a partir de relacionamentos de cooperação, resulta em benefícios potenciais, o que as faz se concentrarem em criar relacionamentos mais próximos com seus parceiros, buscando benefícios mútuos (Grawe et al., 2015). Normalmente são priorizados relacionamentos com organizações que possuem habilidades complementares, a fim de melhorar o posicionamento competitivo (Ring & Van de Ven, 1992).

Nessas relações, a governança e o desempenho das organizações são influenciados por aspectos do relacionamento (Palmatier, Houston, Dant & Grewal, 2013) e a dinâmica comportamental entre os parceiros depende também das relações de poder e dependência (Knoppen & Sáenz, 2017). A relação de cooperação permite que as organizações acessem e compartilhem recursos, o que resulta em alguns benefícios comuns, como custos reduzidos, melhorias de processos, aprimoramentos de qualidade e crescimento de lucros (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009).

Esses relacionamentos entre organizações são complexos (Larentis, Antonello & Slongo, 2018) e incorporados às relações interpessoais (Chakkol et al., 2018) que são desenvolvidas a partir das interações dos *boundary spanners* (Aldrich e Herker, 1977). Os relacionamentos interpessoais referem-se às amizades no nível individual que se desenvolvem entre os indivíduos que fazem negócios (Butt, 2019).

Assim, em relações de cooperação entre organizações, os envolvidos recorrem frequentemente a relações interpessoais para resolver problemas e reduzir incerteza (Li, Xie, Teo & Peng, 2010). Os relacionamentos interpessoais dependem de interação pessoal recorrente entre indivíduos das organizações parceiras. Essa interação é influenciada pelo comportamento cooperativo dos atores, pela confiabilidade em seus colegas e pelas percepções dos atores e dos comportamentos exibidos por eles em relação ao seu colega (Andersen & Kumar, 2006).

A ausência de um relacionamento interpessoal entre os *boundary spanners* na relação interorganizacional reduz a confiança, limita o compartilhamento de informações e dificulta a resolução de conflitos (Butt, 2019). Assim, as relações interpessoais que são incorporadas às relações interorganizacionais podem gerar resultados positivos no nível da organização. Os relacionamentos interpessoais fornecem uma infraestrutura importante para a cooperação, ao auxiliar na resolução de pequenos conflitos e garantir a continuidade dos relacionamentos diádicos (Butt, 2019).

No entanto, nem sempre os resultados são positivos. Relacionamentos interpessoais podem ser fortes o suficiente para manter um relacionamento interorganizacional mesmo quando o mesmo já deveria ter sido encerrado (Haytko, 2013). Corroborando, existe uma falta de entendimento sobre os benefícios dos laços interpessoais nas relações (Huang, Luo, Liu & Yang, 2016). Por exemplo, o interesse pessoal pode entrar em conflito com o interesse da organização. Ou seja, apesar de se esperar que os *boundary spanners* usem a relação interpessoal de acordo com o interesse das organizações, eles podem começar a usar o relacionamento interpessoal para tratar de seus interesses pessoais (Adobor, 2006).

Para que se possam entender melhor as relações interorganizacionais, se torna necessário examinar as relações interpessoais dos *boundary spanners*, em termos de suas conexões sociais, visto que eles representam um importante meio na construção e manutenção de relacionamentos sólidos entre empresas (Larentis et al., 2018).

2.2 Boundary spanners

Boundary spanners são indivíduos que têm funções na interface entre uma organização e seu ambiente externo (Aldrich & Herker, 1977). Em relações interorganizacionais, são os indivíduos de diferentes organizações que interagem uns com os outros (Larentis et al., 2018) e se



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



tornam um meio de alcançar relacionamentos mais estreitos entre as organizações (Grawe et al., 2015). Tratam-se dos principais indivíduos envolvidos na relação de cooperação (Cai, Jun & Yang, 2017; Schilke & Cook, 2013) e que possuem habilidades e características particulares e adequadas para superar as fronteiras organizacionais (Levina & Vaast, 2005).

Nas organizações, os *boundary spanners* podem ocupar posições diferentes nas hierarquias organizacionais, chamados por Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2009) de níveis operacional e corporativo. Os autores destacam que diferentes posições na hierarquia demandarão diferentes papéis dos *boundary spanners*, e com poderes desiguais em termos de impactar o comportamento de sua organização no contexto da cooperação interorganizacional.

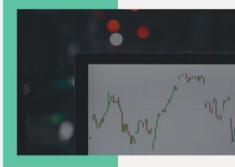
No nível operacional, os *boundary spanners* estão mais diretamente envolvidos com as operações e os processos dela decorrentes, a partir de interações estreitas com os parceiros no curso da execução das tarefas diárias da relação interorganizacional. Nesse nível, os comportamentos de compartilhamento de conhecimento serão mais fortemente determinados pela confiança mútua do que por considerações calculadas (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009). Exemplos de *boundary spanners* do nível operacional são os analistas de compras que se relacionam com *boundary spanners* desse mesmo nível, que são os consultores de vendas da organização parceira. Já no nível corporativo, os *boundary spanners* são movidos mais por considerações calculadas de custos e benefícios do que pela confiança mútua. Nesse nível, eles moldam as estruturas e sistemas da cooperação que afetam a extensão das possíveis interações entre os *boundary spanners* parceiros (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009). O diretor de suprimentos é um exemplo de *boundary spanner* no nível corporativo, que mantém relações de cooperação com outro *boundary spanner*, que pode ser o diretor de vendas da organização parceira.

O sucesso das atividades de um *boundary spanner* exige que o mesmo tenha habilidades correspondentes (Zhou, Hu, Wu & Gu, 2018) às atividades inerentes ao nível no qual o mesmo atua na hierarquia organizacional. Cabe a esses indivíduos facilitar a cooperação eficaz entre as organizações (Richter, West, Van Dick & Dawson, 2006) e contribuir para a criação de valor e para o compartilhamento de conhecimento (Chakkol et al., 2018; Ireland & Webb, 2007; Kostova & Roth, 2003). São, ainda, responsáveis por facilitar as respostas organizacionais às influências ambientais (Aldrich & Herker, 1977; Chakkol et al., 2018).

Para desempenhar essas funções, os *boundary spanners* precisam de fortes capacidades relacionais (Dekker, Donada, Mothe & Nogatchewsky, 2019). Ou seja, nem todos os indivíduos podem ser considerados *boundary spanners* ideais, a depender das capacidades relacionais que apresentam (Vesalainen et al., 2019).

Esses indivíduos coletam informações sobre as intenções estratégicas das organizações, mas também podem fornecer perspectivas informativas sobre as intenções e preocupações de sua própria organização (Ireland & Webb, 2007). Como ocupam esse papel de interface da organização, são responsáveis por interpretar as condições ambientais e retransmitir essa informação para tomadores de decisão da organização (Leifer & Huber, 1977). Também, por ocuparem papel de interface com o mundo exterior, influenciam o desenvolvimento da confiança tanto nos demais indivíduos, quanto nas organizações (Doney e Cannon, 1997; Perrone, Zaheer & McEvily, 2003; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998).

Os *boundary spanners* devem ser capazes de adquirir conhecimento acerca de clientes, fornecedores e concorrentes importantes, para então disseminar conhecimento para colegas internos e influenciar a maneira como os funcionários da organização percebem o ambiente externo (Hoe, 2006). O papel ocupado pelos *boundary spanners* nas organizações é um papel único e difícil, estando eles sujeitos a influências internas e externas à organização. Assim, os *boundary spanners* serão mais bem-sucedidos na medida em que consigam se adaptar a diferentes situações sociais (Dubinsky, Hartley & Yammarino, 1985). Isso quer habilidades desses indivíduos, que se concentram em dois aspectos: competência cultural e habilidades de linguagem. Os indivíduos



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



desprovidos desses dois conjuntos de habilidades terão dificuldades em estabelecer as interfaces necessárias para a transferência reversa de conhecimento (Liu & Meyer, 2019).

Esses indivíduos podem ainda agir de forma oportunista, apesar das intenções de cooperação da empresa. O oportunismo corresponde ao grau em que *boundary spanner* se envolve em comportamento oportunista, apesar da intenção cooperativa de uma empresa (Zhang, Zheng & Li, 2019).

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Enquadramento metodológico

Este estudo é exploratório, e busca gerar conhecimento acerca dos *boundary spanners* em relações interorganizacionais, no intuito de apontar oportunidades de pesquisas. Este tipo de pesquisa busca evidenciar mais informações sobre determinado assunto (Prodanov & Freitas, 2013) e ao descrever e analisar características de um portfólio, classifica-se esta pesquisa ainda como descritiva, conforme Gray (2012). O estudo é realizado a partir de uma abordagem qualitativa, com foco na análise crítica e interpretação de variáveis a serem investigadas nos artigos que compõem o portfólio bibliográfico (Prodanov & Freitas, 2013).

Esta pesquisa é elaborada a partir de materiais já publicados, indexados em diferentes bases de dados, acessadas a partir do Portal da CAPES, do qual se obteve um portfólio com reconhecimento científico. Desse modo, em relação aos procedimentos adotados trata-se de um estudo bibliográfico (Gray, 2013), que tem a finalidade gerar conhecimento aos pesquisadores. Os dados analisados são primários e secundários. Os dados primários correspondem à delimitação e interação dos pesquisadores no processo de seleção do portfólio, enquanto os dados secundários correspondem aos artigos que compõem o portfólio selecionado (Gray, 2013). Dado o envolvimento dos pesquisadores no processo de delimitação, busca, seleção, interpretação e análise crítica dos artigos selecionados, este estudo classifica-se ainda como pesquisa-ação (Prodanov & Freitas, 2013).

3.2 Processo de coleta de dados

A seleção do portfólio bibliográfico ocorreu a partir do acesso a bases de dados do Portal da CAPES, por meio de palavras-chave combinadas no seguinte código de busca, realizada nos títulos, resumos e palavras-chave: ("*boundary spanner*" OR "*boundary spanners*" OR "*boundary spanning*"). As bases selecionadas foram *Ebsco*, *Engineering Village*, *ProQuest*, *ScienceDirect*, *Scopus*, *Web of Science* e *Wiley Online Library*. Foram acessadas publicações classificadas como artigos científicos publicados em língua inglesa. As consultas às bases foram realizadas no mês de outubro de 2019 e retornaram 3156 artigos, a partir dos parâmetros fornecidos. Foram excluídos automaticamente os artigos duplicados em duas ou mais bases. Após esta exclusão, restaram 2522 artigos, dos quais foram excluídos 158 arquivos que não correspondiam a artigos científicos publicados em periódicos, mesmo esta delimitação estando contemplada nos parâmetros fornecidos. Foram ainda excluídos manualmente 154 artigos duplicados, restando 2210 títulos a serem analisados pelos pesquisadores.

Na etapa de análise dos títulos, foram excluídos os artigos cujos títulos se referiam a outras publicações, como relações intraorganizacionais ou temas não relacionados ao escopo desta pesquisa. A partir dessa análise de títulos, excluídos os artigos não alinhados do portfólio, restaram 208 artigos para a próxima etapa da seleção.

Procedeu-se então a leitura dos resumos, a partir da qual se refinou a seleção dos artigos que tratavam mencionavam os *boundary spanners* em relações interorganizacionais *bussiness to bussiness*. Artigos cujos resumos remetiam a estudos de relações de cooperação no nível das organizações foram retirados do portfólio por não estarem aderentes ao objetivo proposto nesta pesquisa, resultando em 82 artigos para leitura na íntegra. Após a leitura desses 82 artigos, foram

eliminados estudos que não tratavam dos *boundary spanners* em relações de cooperação no contexto interorganizacional, restando 45 artigos para análise crítica pelos pesquisadores.

3.3 Processo de análise dos dados

Iniciou-se a análise dos dados com a identificação dos principais autores que pesquisam o tema e outras características acerca dos 45 artigos que compõem o PB, como possíveis redes de autores e quais revistas concentraram maior volume de publicações na área, considerando o local de publicações dos artigos. Esses artigos ainda foram classificados em teóricos ou empíricos, sendo os empíricos classificados em qualitativos ou quantitativos. Também foram identificadas as teorias utilizadas pelos pesquisadores como base nos estudos.

Em seguida foi analisada a evolução temporal dos estudos. Foram examinados os objetivos traçados e os resultados alcançados. A partir dessa análise, foi então possível identificar as principais preocupações dos pesquisadores acerca do tema e como foram considerados os *boundary spanners* quando analisadas as relações de cooperação entre organizações. Posteriormente buscou-se identificar como os artigos do portfólio apresentam os conceitos para relações interorganizacionais e relações interpessoais. Analisou-se ainda se os artigos discutiam a incorporação das relações interpessoais às relações interorganizacionais.

Também se verificou se os artigos do portfólio conceituavam *boundary spanners* e o papel atribuído a esses indivíduos pelos autores dos artigos selecionados. A análise também focou na busca de críticas dos pesquisadores às relações interorganizacionais. Por fim, se buscou nesses artigos as oportunidades indicadas para futuras pesquisas.

4 Resultados

4.1 Características do portfólio

Os 45 artigos que compõem o portfólio contemplam 116 autores. Destes, 7 são autores de dois artigos contemplados no PB. Dekker, Gu, Hu, Luo, Noorderhaven, Zhang e Zheng participaram, cada um, como autores de dois artigos do PB. Dekker é professor na Universidade de Amsterdã e Noorderhaven na Universidade de Tilburg, ambas na Holanda. Zhang é professora na Universidade de Vermont e Luo é professor na Universidade de Miami, as duas instituições dos Estados Unidos. Gu e Hu são professores na Universidade de Ciência e Tecnologia da China e Zheng é professor na Universidade de Hong Kong.

Em relação aos locais de publicação, os 45 artigos do PB foram publicados em 35 diferentes periódicos; 7 foram publicados no *Industrial Marketing Management* entre os anos de 2006 e 2019, e incluem estudos de autores de destaque mencionados anteriormente: Dekker, Zhang e Zheng. Em 2019 foram publicados 3 dos 7 artigos neste periódico. No *Journal of Operations Management* foram publicados outros 4 estudos, entre 2007 e 2011. Já o *Journal of Business Research* publicou 2 dos estudos, em 2010 e 2017.

A maior parte dos estudos que compõem o portfólio desta pesquisa são empíricos, correspondendo a 33 estudos (73%). Os outros 12 artigos são teóricos (27%). Estes estudos teóricos desenvolvem e apresentam modelos e estruturas acerca de aspectos de relacionamentos interorganizacionais, revisam literatura e até discutem proposições com base em estudos empíricos anteriores.

Em relação aos estudos empíricos, compreendem pesquisas de abordagem qualitativa (8), quantitativa (24) e mista (1). Os estudos empíricos qualitativos são recentes, publicados entre 2016 e 2019, enquanto os estudos empíricos de abordagem quantitativa e mista foram publicados entre 1977 e 2019. Nenhum dos artigos utilizou experimentos e os dados foram coletados em organizações. O único artigo que utiliza abordagem qualitativa e quantitativa (mista) apresenta uma estrutura sobre comunicação persuasiva em relações cliente-fornecedor e testa em uma amostra de 349 respondentes os estilos de persuasão de acordo com a estrutura desenvolvida.

Identificaram-se também as teorias ou abordagens presentes nos estudos, a partir das quais



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



os resultados foram explorados ou as hipóteses ou proposições foram desenvolvidas. Os estudos do portfólio mencionam 35 diferentes teorias/abordagens, sendo que do total de 45 artigos, 11 (24%) não apresentaram nenhuma teoria/abordagem. Entre os 34 artigos que apresentam teoria/abordagem no desenvolvimento da pesquisa, 23 (51%) apresentam uma teoria/abordagem, enquanto 9 (20%) apresentam duas teorias/abordagens e 2 estudos (5%) recorrem a três teorias/abordagens. As teorias/abordagens mais recorrentes são Economia de custos de transação (TCE), Teoria das trocas sociais, Teoria dos papéis e Teoria do Capital social.

4.2 Análise temporal das pesquisas

Ao analisar a evolução temporal dos estudos, é possível observar o aumento das publicações ao longo dos anos. Os artigos que compõem o portfólio foram publicados entre 1977 e 2019. No entanto, a maior parte dos artigos (23 artigos – 51%) foi publicada entre 2015 e 2019, ou seja, em 5 anos se publicou tanto sobre o tema em questão do que nos 37 anos anteriores.

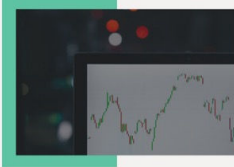
Os estudos mais antigos discutiram aspectos relacionados aos papéis dos *boundary spanners* nas atividades de abrangência de limites das organizações. Enquanto Leifer e Huber (1977) estudaram a relação entre ambientes percebidos de incerteza com o comportamento dos *boundary spanners*, Dubinsky et al. (1985) se preocuparam com a relação entre automonitoramento e o desempenho dos *boundary spanners*, observando ainda relações entre conflitos e ambiguidades de papéis desses indivíduos.

Já no final da década de 1990, Olk (1998) investigou as relações entre os relacionamentos dos *boundary spanners* e a formação e estrutura de consórcios de pesquisa e desenvolvimento, identificando que a aprendizagem no nível individual se torna incorporada na rotina organizacional. Ao mesmo tempo, destacou sua crítica aos estudos que enfatizavam fatores organizacionais e desconsideravam o nível individual.

Analisando os estudos a partir do ano 2000, alguns estudos empíricos foram realizados para esclarecer os papéis dos *boundary spanners* no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos interorganizacionais. A atuação dos *boundary spanners* na empresa parceira causou um impacto significativo no desempenho de vendas da organização fornecedora (Walter & Gemunden, 2000). Johlke, Stamper e Shoemaker (2002) investigaram o suporte organizacional como variável organizacional para os *boundary spanners*, identificando que o gênero do indivíduo, a quantidade de reconhecimento organizacional formal recebido e a qualidade do treinamento relacionado à tarefa estão associados ao suporte organizacional. Ainda em relação aos papéis dos *boundary spanners*, Perrone et al. (2003) examinaram como a autonomia dos papéis influencia no nível de confiança depositado nesses indivíduos, descobrindo que conceder-lhes maior autonomia aumenta o seu nível de confiança.

Ciente da influência das relações interpessoais sobre as relações interorganizacionais, Haytko (2004) examinou essas relações interpessoais em relações entre organizações, observando que podem diminuir o conflito e ambiguidade de papéis dos *boundary spanners*, o que leva a maior satisfação no trabalho e maior satisfação das organizações com o relacionamento. Luo (2005) pesquisou aspectos relacionados à percepção de justiça pelos *boundary spanners*, ao defender que a lucratividade é maior quando as partes percebem alta justiça processual. Ainda sobre aspectos comportamentais dos *boundary spanners*, Andersen e Kumar (2006) defendem que as emoções podem ter impacto direto na interação comportamental no desenvolvimento de relações interorganizacionais. Essas relações, quando envolvem transações menores e menos problemáticas, se utilizam de acordos verbais, os quais são relativamente mais bem-sucedidos (Kamann, Snijders, Tazelaar & Welling, 2006). Hoe (2006) cita que o papel dos *boundary spanners* na aquisição, disseminação e uso do conhecimento do mercado é essencial para o sucesso no aprendizado organizacional.

A partir da segunda parte da década de 2000 são mais recorrentes estudos que abordam



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



confiança e *boundary spanners*. Ireland e Webb (2007) discutem quatro estratégias que as empresas usam para equilibrar um clima de confiança e poder nas relações interorganizacionais, destacando que as relações interpessoais entre os BS são uma dessas estratégias. Ao revisar a literatura sobre controle em relações interorganizacionais até então, Caglio e Ditillo (2008) mencionam a dificuldade em se construir confiança nos relacionamentos interorganizacionais, principalmente ao iniciar um relacionamento, o que leva as organizações a se envolver imediatamente em um contrato formal que os proteja contra comportamentos oportunistas.

Já Gulati e Sych (2008) pesquisam a interação entre as organizações e seus *boundary spanners* e afirmam que essa interação contribui para a formação de confiança entre as organizações em uma relação. Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2009) destacam que diferenças na cultura organizacional afetam negativamente o desempenho das organizações parceiras e que a confiança também tem um efeito positivo no desempenho da cooperação entre organizações. Outro estudo ressalta que o desempenho da relação, mais do que de cálculos matemáticos, depende de fatores sociais, dentre eles, a confiança (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009).

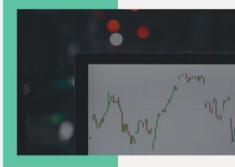
Analisando estudos do início da década de 2010, verificou-se foco nas funções dos *boundary spanners* (Wu et al., 2010; Zhang, Viswanathan & Henke, 2011), no uso de controles formais e sociais e sua interação (Li et al., 2010), no papel da identificação interorganizacional nas relações entre organizações (Corsten, Gruen & Peyinghaus, 2011) e na atração interpessoal entre os *boundary spanners* e seu uso em estudos de relações interorganizacionais (Ellegaard, 2012).

Schilke e Cook (2013) trazem à tona uma discussão acerca dos diferentes níveis de análise da confiança nas relações interorganizacionais, ao citar a análise no nível do indivíduo e no nível da organização. Os autores discutem ainda como a confiança se desenvolve, a partir desses níveis de análise, nas relações interorganizacionais, e identificaram que a confiança tem progressão do nível individual para o nível da organização.

Outro estudo, de Grawe et al. (2015), investiga os papéis dos *boundary spanners* em prestadores de serviços, identificando que esses indivíduos que percebem níveis mais altos de suporte organizacional externo de um cliente desenvolvem comprometimento afetivo com este cliente. Essa análise se deu em um contexto de cooperação entre um prestador de serviços e seus clientes.

Em 2016 foram publicados 4 estudos. Williams (2016) examina a influência da idade dos *boundary spanners* na confiança e destaca que a diversidade de idade entre os *boundary spanners* prejudica a percepção de confiança dos parceiros na relação interorganizacional, ao criar um conflito intergeracional. Acerca da confiança, Vanneste (2016) verificou como a confiança interpessoal leva à confiança interorganizacional. O autor identificou que a confiança interorganizacional vem dos *boundary spanners* e de suas disposições, ações e observações, enfatizando que as organizações não podem confiar, mas apenas os seus indivíduos. Considerando essa interação entre relações interpessoais e interorganizacionais, Huang et al. (2016) pesquisaram laços interpessoais, em diferentes níveis hierárquicos, e descobriram que esses laços estão associados positivamente à qualidade do relacionamento em díades comprador-fornecedor. Ainda em 2016, foi publicado estudo de Dekker, Ding e Groot (2016), no qual verificaram que as práticas de gerenciamento de desempenho estão associadas à importância estratégica da colaboração e que essa associação é mediada pelas características da transação da qual os parceiros participam.

Concentrando 5 publicações no período, o ano de 2017 se destacou por pesquisas acerca do declínio de relacionamentos, ao considerar o papel da confiabilidade limitada dos indivíduos e sua contribuição para violações de normas (Marcos & Prior, 2017); a redução de conflitos em relações interorganizacionais a partir do afeto interpessoal entre os *boundary spanners* (Cai et al., 2017), bem como os benefícios da confiança e reciprocidade para uma colaboração mais ampla (Ekanayake, Childerhouse & Sun, 2017). Foram ainda investigados as características dos *boundary spanners* e seus papéis, verificando que esses indivíduos devem escolher como agir de acordo com



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



as expectativas de suas organizações (Luvison & Cummings, 2017) e que a segurança psicológica e o conjunto de normas relacionais dos *boundary spanners* favorecem melhores resultados do relacionamento com fornecedores (Knoppen & Sáenz, 2017).

Mais pesquisas acerca da confiança também foram publicadas em 2018. Larentis et al. (2018) verificaram que juntamente com a cooperação e os processos de aprendizagem, a confiança reduz conflitos de papel dos *boundary spanners*. Leonidou, Aykol, Fotiadis e Christodoulides (2018) pesquisaram a intenção de traição e sua evolução para traição real, bem como fatores que reduzam esse risco de traição. Além disso, verificaram que é muito improvável que a intenção de traição surja em um relacionamento interorganizacional quando caracterizado por altos níveis de confiança. Ainda em 2018, o estudo publicado de Liu e Meyer (2018) destacam que a transferência reversa de conhecimento depende não apenas das características pessoais dos *boundary spanners*, mas também de práticas de gestão de recursos humanos.

Ainda em 2018, identificou-se um estudo que desenvolve instrumentos para medir a inteligência cultural organizacional, a partir da importância dessa variável para as relações interorganizacionais (Zhou et al., 2018). Também foi publicado um modelo teórico que propõe a avaliação do impacto da congruência dos valores humanos dos *boundary spanners* na satisfação dos membros envolvidos em relações interorganizacionais (Manosso & Antoni, 2018). Em relação ao setor de atuação, Chakkol et al. (2018) ressaltam que no setor de serviços, a existência de funções, papéis e práticas dos *boundary spanners* implícitos e explícitos é mais clara e sua influência consideravelmente mais forte do que em outros setores.

Continuando pesquisas acerca da confiança, Butt (2019) destaca que mesmo em transações de longo prazo, na ausência de relacionamentos pessoais não se desenvolve a confiança e se compartilham apenas informações comerciais limitadas. Ao analisar a percepção das organizações sobre a função dos contratos ao longo do ciclo de vida do relacionamento, Shen, Su, Zheng e Zhuang (2019) verificaram que a confiança se desenvolve mais facilmente nas fases de expansão e maturidade dos relacionamentos, ao contrário da fase de exploração, na qual os contratos substituem essa confiança. No entanto, é possível que a confiança ocasione o oportunismo, que pode ocorrer diferentemente no nível da organização e no nível dos *boundary spanners*, conforme verificaram Zhang et al. (2019) ao descobrirem ainda que a cooperação contribui para a restauração da confiança.

Ainda em 2019, outros aspectos relacionados aos *boundary spanners* foram investigados, uma vez que o comportamento relacional desses indivíduos é valioso nas relações entre organizações, particularmente quando o escopo é mais estreito (Dekker et al., 2019). Dekker et al. (2019) investigaram como os mecanismos de controle individual e organizacional influenciam os efeitos no desempenho da cooperação interorganizacional, a partir de diferentes escopos das atividades realizadas. Os autores verificaram que o escopo da cooperação, o comportamento relacional do *boundary spanner* e os controles interorganizacionais estão associados positivamente ao desempenho.

Já Vesalainen et al. (2019) investigaram a orientação persuasiva que compreende o comportamento relacional, autoritário e competitivo, destacando que nem todos os compradores podem ser considerados *boundary spanners* ideais, devido à adoção de determinadas orientações persuasivas. Ainda em 2019, Hu, Wu e Gu (2019) investigaram a associação entre a inteligência cultural com a criatividade do *boundary spanner*, encontrando relação entre inteligência cultural e desempenho criativo. Já Stouthuysen, Van Den Abbeele, Van Der Meer-Kooistra e Roodhooft (2019) partiram do pressuposto que o design do controle gerencial é crucial para o sucesso dos relacionamentos comprador fornecedor, pesquisaram como uma organização compradora projeta os controles gerenciais desses relacionamentos ao longo do tempo. Os autores verificaram que os *boundary spanners* aprendem a controlar de várias maneiras, incluindo tentativa e erro, conselhos de terceiros, experimentação, aprendizado em vários níveis (*boundary spanners* corporativos

aprendendo com *boundary spanners* operacionais) e conselhos da organização parceira.

4.3 Relações interpessoais e interorganizacionais

Alguns estudos que compõem o portfólio trataram de relações interpessoais e interorganizacionais de formas independentes, apresentando ou partindo de determinados conceitos para esses dois tipos de relações.

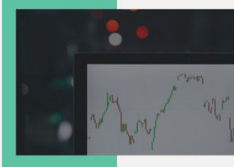
Acerca das relações interpessoais, Vanneste (2016) destaca que se referem ao vínculo social que um BS possui com um membro de outra organização. Corroborando, Butt (2019) se refere aos relacionamentos interpessoais como as amizades no nível individual que se desenvolvem entre pessoas que fazem negócios. Nesse mesmo sentido, Walter e Gemunden (2000) referem-se às atividades que são executadas pelos BS, a fim de influenciar as atitudes, o comportamento e as decisões de outras pessoas, para que um relacionamento seja desenvolvido e mantido. Já Williams (2016) se refere às relações interpessoais como os laços de vínculo relacionados a boa vontade disponível para indivíduos e grupos, incluindo simpatia, confiança e perdão. Ekanayake e Childerhouse (2017) consideram que as relações interpessoais de uma diáde são formadas por seus fluxos de trabalho e laços de amizade. Larentis et al. (2018) ressaltam que essas relações são construídas a partir de premissas culturais.

No que diz respeito às relações interorganizacionais, Andersen e Kumar (2006) destacam que se referem a relacionamentos que fornecem às organizações a oportunidade de criação de valor conjunto por meio de racionalização e ou aprendizado. Esse tipo de relacionamento permite a sobrevivência e crescimento das organizações que não conseguem desenvolver a base de conhecimento por conta própria e cria condições para as organizações acessarem e compartilharem recursos (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009), constituindo uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações (Zhang et al., 2011; Dekker et al., 2016). Ellegaard (2012) destaca que nesse tipo de relações, as partes influenciam em grande medida as ações e atitudes umas das outras. Cabe ressaltar que a confiança é primordial no desenvolvimento das relações interorganizacionais (Shen, Su, Zheng & Zhuang, 2019; Zhang et al., 2019).

No entanto, Chakkol et al. (2018) destacam que esses relacionamentos entre organizações são complexos e envolvem relacionamentos interpessoais que ultrapassam os limites da organização. Apoiado nos estudos de Granovetter sobre a imersão social, Haytko (2004) e Kamann et al. (2006) enfatizam que a ação econômica está imersa nas relações sociais expandindo a noção de utilidade para incluir não apenas utilidade econômica, mas também utilidade social derivada de relacionamentos pessoais. Luo (2005) e Andersen e Kumar (2006) corroboram, destacando que as relações interpessoais entre os BS desempenham papel importante na manutenção das relações interorganizacionais.

Li et al. (2010) destacam que no contexto da cooperação entre organizações os parceiros recorrem frequentemente a relações sociais informais para resolver problemas e reduzir incerteza. Assim, ao obter relacionamentos próximos a partir dos *boundary spanners*, as organizações buscam obter vantagem e desempenho aprimorado por meio das relações interorganizacionais desenvolvidas (Grawe et al., 2015).

Outro ponto importante é que a confiança interorganizacional surge dos indivíduos (Vanneste, 2016), sendo necessário que os indivíduos criem confiança interpessoal em contextos de relações interorganizacionais (Williams, 2016). Cai et al. (2017) destacam que pouca atenção tem sido dada à criação de relações interpessoais, ignorando que elas unem as organizações parceiras. De acordo com Vesalainen et al. (2019), é preciso atenção ao papel e às ações dos BS, que são de grande importância no processo de construção de confiança interpessoal e interorganizacional nas relações interorganizacionais.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



4.4 Conceito e papéis dos BS

Quanto ao conceito de *boundary spanners*, Leifer e Huber (1977) consideram os *boundary spanners* como membros da organização que operam nos limites organizacionais. Esses indivíduos estão sujeitos a influência internas e externas à organização (Dubinsky *et al.*, 1985). Os *boundary spanners* processam as informações fornecidas da organização parceira e representam os interesses da sua organização própria no relacionamento (Perrone *et al.*, 2003), para atingir objetivos específicos (Haytko, 2004).

Mais recentemente, Andersen e Kumar (2006) conceituam *boundary spanners* como os indivíduos envolvidos diretamente no processo interorganizacional, ou seja, da organização compradora e vendedora, interagindo diretamente um com o outro. Já Ireland e Webb (2007), Wu *et al.* (2010), Zhang *et al.* (2011) e Schilke e Cook (2013) se apoiam no conceito de Perrone *et al.* (2003), destacado anteriormente.

Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2009) separam os *boundary spanners* de acordo com os níveis. Ou seja, os *boundary spanners* de nível operacional são os principais agentes do aprendizado tácito do conhecimento na relação, sendo que a confiança é o principal determinante do compartilhamento de conhecimento nesse nível. Por outro lado, *boundary spanners* de nível corporativo moldam as estruturas e os sistemas, afetando a extensão do compartilhamento que pode ocorrer entre os níveis operacionais. Mais recentemente, Stouthuysen *et al.* (2019) se referiram a BS como as pessoas mais relevantes para a implementação e o gerenciamento de um relacionamento comprador-fornecedor, ocupando diferentes posições nas hierarquias organizacionais de suas respectivas organizações.

Diversos são os papéis atribuídos aos BS destacados pelos autores nos estudos que compõem o PB. Leifer e Huber (1977) consideram que o papel do BS é mediar influências ambientais e estruturas organizacionais. Ou seja, os BS têm papel de interface de uma organização e com outras organizações, de modo que recebem, processam e transmitem informações (Dubinsky *et al.*, 1985). Além disso, desenvolvem e mantêm os relacionamentos com os parceiros (Walter & Gemunden, 2000).

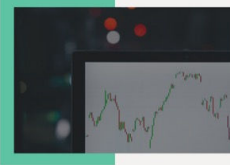
Nos estudos mais recentes, Vesalainen *et al.* (2019) destaca que os BS moldam as percepções e expectativas de uma organização em relação a outra. Dekker *et al.* (2019) acrescentam que estes compartilham representações e informações, gerenciam conflitos, resolvem problemas conjuntos e desenvolvem conhecimento.

Stouthuysen *et al.* (2019) ressaltam que os papéis são sistematicamente diferentes entre os BS de níveis mais altos e mais baixos da hierarquia corporativa, de modo que os papéis distintos dos BS nos diferentes níveis influenciam fortemente o foco da atenção ao aprender sobre controles mais eficazes e tendem a ser bem diferentes entre si.

4.5 Críticas aos relacionamentos

Em alguns artigos observou-se críticas às relações interorganizacionais. Por exemplo, Ireland e Webb (2007) destacam que pode não ocorrer comprometimento total das organizações envolvidas devido à falta de recursos disponíveis e também por medo do oportunismo. Ou seja, de acordo com Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2009), as organizações parceiras podem usar a relação para aprender os segredos comerciais ou tecnológicos do outro. Nesse mesmo sentido, Dekker *et al.* (2016) destacam que ao se envolver em relacionamentos, as organizações se expõem ao risco relacional de que os parceiros não cooperem de boa-fé e risco de desempenho insatisfatório, apesar da cooperação total.

Há também advertências em relação ao papel dos BS nas relações interorganizacionais, que pode trazer problemas e não apenas benefícios. Perrone *et al.* (2003) destacam que os BS podem ser tentados a se comportar de maneiras que promovem seu próprio interesse, e não o da organização e de seu parceiro na relação. Nesse mesmo sentido Haytko (2004) destaca que os relacionamentos



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



interpessoais entre os BS podem ser poderosos o suficiente para manter um relacionamento interorganizacional, mesmo muito tempo depois que deveria ter sido encerrado. Além disso, altos níveis de confiança e envolvimento pessoal podem levar a aumento da vulnerabilidade ao oportunismo na relação.

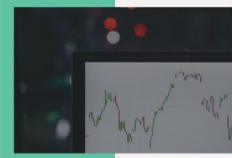
4.6 Oportunidades de pesquisa

Em seguida, foram analisadas as oportunidades de pesquisas apresentadas pelos pesquisadores dos artigos que compõem o portfólio. Dos 45 artigos, 4 não apresentaram sugestões para pesquisas futuras (Walter & Gemunden, 2000; Hoe, 2006; Luvison & Cummings, 2017; Marcos & Prior, 2017). Os demais artigos apresentaram sugestões, sintetizadas na Tabela 1.

Tabela 1

Síntese das oportunidades de pesquisa nos artigos do portfólio

Autores	Oportunidades de pesquisa
Leifer e Huber, 1977	Identificar forças que influenciam os <i>boundary spanners</i> na percepção de mais ou menos incertezas ambientais.
Dubinsky et al., 1985	Examinar relação entre medidas objetivas (desempenho) e subjetivas com o auto monitoramento dos <i>boundary spanners</i> .
Olk, 1998	Investigar se diferenças estruturais nos consórcios de pesquisa e desenvolvimento se devem a variações no processo de transformação do conhecimento.
Johlke et al., 2002	Investigar a relação entre reconhecimento informal (elogios e incentivos dos <i>boundary spanners</i>) e suporte organizacional percebido.
Perrone et al., 2003	Pesquisar relacionamentos em diferentes níveis hierárquicos ou em diferentes tipos de limites organizacionais.
Haytko, 2004	Examinar o relacionamento interorganizacional nos diferentes níveis hierárquicos da estrutura organizacional.
Luo, 2005	Investigar a influência de aspectos da justiça processual no desempenho organizacional.
Kamann et al., 2006	Esclarecer a diferença do efeito sobre objetivos comuns na ocorrência de conflitos no relacionamento no nível organizacional ou individual.
Andersen e Kumar, 2006	Destacar os fatores contextuais que podem ampliar ou diminuir o impacto das respostas emocionais dos <i>boundary spanners</i> .
Ireland e Webb, 2007	Pesquisar confiança e poder como componentes interdependentes e necessários para alcançar a competitividade nas relações interorganizacionais.
Caglio e Ditillo, 2008	Identificar problemas e soluções de controle relacionais em contextos em que nenhuma organização dominante possa escolher ou forçar qualquer opção de controle contra os interesses de outros parceiros.
Gulati e Sytch, 2008	Desemaranhar empiricamente o cálculo da confiança.
Beugelsdijk et al., 2009	Apresentar uma medida mais completa de cultura organizacional.
Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven, 2009	Explorar outros determinantes da aprendizagem tácita organizacional, além da confiança organizacional e de cálculos, em contextos de relações interorganizacionais.
Li et al., 2010	Avaliar o peso relativo da rede social e das dimensões institucionais nas relações comprador-fornecedor.
Wu et al., 2010	Analisar a variação de papéis de <i>boundary spanners</i> em diferentes ambientes de negócios.
Zhang et al., 2011	Identificar o desenvolvimento da confiança nos <i>boundary spanners</i> e nas suas organizações, no contexto específico da indústria.
Corsten et al., 2011	Examinar se e em que condições a identificação interorganizacional dos fornecedores converge com a dos compradores.
Ellegaard, 2012	Pesquisar se a atratividade da pessoa que compra está relacionada à atratividade da pessoa de vendas, considerando os diferentes níveis organizacionais.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

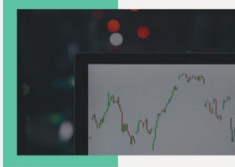
7 a 9 de setembro



Schilke, e Cook, 2013	Investigar a existência de confiança nos relacionamentos interorganizacionais em vários níveis (nível do indivíduo e da organização), ao longo do tempo.
Grawe <i>et al.</i> , 2015	Considerar outras variáveis que possam fornecer orientações adicionais sobre o contexto em que o comprometimento da organização parceira pode levar a maiores níveis de troca e inovação de conhecimento.
Dekker <i>et al.</i> , 2016	Expandir a análise com outras práticas usadas em relacionamentos colaborativos, como o estabelecimento de metas de desempenho, recompensas e fornecimento de feedback.
Vanneste, 2016	Examinar as estruturas formais e informais que permeiam as relações interorganizacionais.
Williams, 2016	Analisar o efeito da variação nas percepções de confiança em várias diádes sobre o resultado.
Huang <i>et al.</i> , 2016	Explorar a dinâmica dos laços interpessoais, em diferentes níveis e em diferentes estágios do processo de desenvolvimento do relacionamento comprador-fornecedor.
Cai <i>et al.</i> , 2017	Investigar os efeitos dinâmicos e de longo prazo do <i>guanxi</i> (conexão) no desempenho organizacional.
Knoppen e Sáenz, 2017	Pesquisar as características comportamentais dos <i>boundary spanners</i> para explicar a eficácia das equipes interorganizacionais.
Ekanayake <i>et al.</i> , 2017	Combinar as perspectivas de estudo de redes no nível individual e organizacional e visualizar a colaboração interorganizacional.
Leonidou <i>et al.</i> , 2018	Explorar mais questões como decepção, trapaça e ameaça nas relações entre organizações.
Zhou <i>et al.</i> , 2018	Explorar os fatores que podem influenciar ou melhorar a inteligência cultural entre organizações (COCI) dos BS.
Liu e Meyer, 2018	Comparar os papéis que os BS e as práticas de gestão de recursos humanos desempenham nas economias emergentes e avançadas.
Manosso e Antoni, 2018	Avaliar o efeito mediador da confiança e do comprometimento entre a congruência de valores (individuais e organizacionais) e a satisfação.
Chakkol <i>et al.</i> , 2018	Investigar a relação entre <i>boundary spanners</i> em contextos interorganizacionais.
Larentis <i>et al.</i> , 2018	Pesquisar o papel dos <i>boundary spanners</i> em mudanças culturais.
Butt, 2019	Revelar os conflitos que podem surgir entre os <i>boundary spanners</i> e suas respectivas organizações em um relacionamento interpessoal incorporado na relação interorganizacional.
Stouthuysen <i>et al.</i> , 2019	Investigar como as empresas compradoras não apenas aprendem a controlar através de contratos e controles formalizados, mas também aprendem a confiar.
Zhang <i>et al.</i> , 2019	Explorar as ofensas não intencionais dos relacionamentos B2B e sua influência na manutenção do relacionamento B2B. Verificar se existem diferenças nas respostas ao oportunismo usadas por compradores e fornecedores.
Shen <i>et al.</i> , 2019	Desmembrar as funções duplas dos contratos (coordenação e salvaguarda) e discernir sua função principal em cada fase do relacionamento (exploração, expansão e maturidade).
Dekker <i>et al.</i> , 2019	Revelar o impacto no desempenho por outros fatores de contingência além do escopo da colaboração, como se um setor é intensivo em tecnologia, emergente ou tradicional, hierárquico ou marcado por relações verticais estritas.
Hu <i>et al.</i> , 2019	Verificar a relação entre inteligência cultural e desempenho criativo dos <i>boundary spanners</i> por meio de um estudo transnacional.
Vesalainen <i>et al.</i> , 2019	Construir modelos multiníveis para melhor entender as inter-relações complexas entre indivíduo, empresa e relacionamento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Parece oportuna a continuidade de pesquisas acerca de relações interpessoais incorporadas às relações interorganizacionais. Cabe entender como essas relações interpessoais influenciam no oportunismo pessoal e organizacional, bem como os impactos nos diferentes aspectos do desempenho organizacional. Cabe ainda destacar a necessidade de estudos que considerem os



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



boundary spanners em diferentes níveis da estrutura organizacional, a fim de compreender os diferentes papéis desses indivíduos, a partir dos diferentes níveis e como as relações interpessoais desses indivíduos em diferentes níveis impactam no desempenho da relação e da organização. Desse modo, as oportunidades apontadas devem ser exploradas para que se desenvolvam estudos na área.

5 Considerações finais

As organizações têm recorrido a relacionamentos com outras organizações para alcançar seus objetivos, reconhecendo a necessidade de cooperação por meio de relações interorganizacionais. Portanto, entender essas relações entre as organizações é necessário para que se possam propor meios de maximizar os benefícios e minimizar os riscos e desvantagens no estabelecimento dessas relações.

Porém, pesquisas pouco têm discutido a interação entre relações interorganizacionais e relações interpessoais. Tem havido maior preocupação com essas relações no nível da organização, e menor atenção ao papel dos indivíduos de interface dessas organizações que sustentam essas relações, os *boundary spanners*.

Nesse sentido, este estudo buscou analisar a literatura sobre *boundary spanners* em relações organizacionais, a fim de compreender como esta literatura tem considerado as relações interpessoais incorporadas às interorganizacionais. Além disso, compreender como são relatados esses indivíduos e os seus papéis nesses relacionamentos.

O aumento das publicações nesses últimos anos (2015-2019) evidencia que a pesquisa sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais está em voga e tem se tornado uma área potencial para o desenvolvimento de estudos. A discussão sobre os papéis dos *boundary spanners* nas relações de cooperação entre organizações e os diferentes níveis em que esses indivíduos podem atuar na hierarquia organizacional merecem especial atenção, dado o baixo número de pesquisas que tem discutido esses temas.

Após a análise dos artigos do portfólio, foi possível apresentar uma agenda de pesquisa, a partir das sugestões dos autores desses artigos. São oportunos também estudos de relações interpessoais incorporados às relações interorganizacionais. Se faz necessário entender os papéis dos *boundary spanners* nesse contexto e ainda possíveis situações em que os *boundary spanners* podem causar impactos negativos nas relações, principalmente se tratando de oportunismo no nível individual.

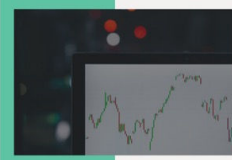
Se faz necessário entender como essas relações interpessoais influenciam no oportunismo pessoal e organizacional, bem como os impactos nos diferentes aspectos do desempenho organizacional. Cabe ainda destacar a necessidade de estudos que considerem os BS em diferentes níveis da estrutura organizacional, a fim de compreender os diferentes papéis desses indivíduos, a partir dos diferentes níveis e como as relações interpessoais desses indivíduos em diferentes níveis impactam no desempenho da relação e da organização. Desse modo, as oportunidades apontadas devem ser exploradas para que se desenvolvam estudos na área.

Este estudo apresenta limitações em relação à coleta e análise dos dados. Em relação à coleta, os pesquisadores definiram as palavras-chave de busca, bem como as bases pesquisadas. Outras palavras-chave e diferentes bases de periódicos poderiam retornar um PB com características diferentes. Na análise, os pesquisadores definiram aspectos a serem analisados. Com este estudo se espera contribuir para que outros pesquisadores conheçam parte da literatura aqui analisada, recorrendo aos autores aqui citados a fim de realizar pesquisas que contribuam de forma prática e teórica para o avanço do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- Adobor, H. (2006). The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunctions, and some suggestions. *Business Horizons*, 49(6), 473-486.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of management review*, 2(2), 217-230.

- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial marketing management*, 35(4), 522-535.
- Beugelsdijk, S., Koen, C., & Noorderhaven, N. (2009). A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 312-323.
- Butt, A. S. (2019). Absence of personal relationship in a buyer-supplier relationship: case of buyers and suppliers of logistics services provider in Australia. *Heliyon*, 5(6), e01799.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 865-898.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2017). The effects of boundary spanners' personal relationships on interfirm collaboration and conflict: a study of the role of guanxi in China. *Journal of Supply Chain Management*, 53(3), 19-40.
- Chakkol, M., Karatzas, A., Johnson, M., & Godsell, J. (2018). Building bridges: boundary spanners in servitized supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Corsten, D., Gruen, T., & Peynhauss, M. (2011). The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance—An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. *Journal of Operations Management*, 29(6), 549-560.
- Dekker, H., Ding, R., & Groot, T. (2016). Collaborative performance management in interfirm relationships. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 25-48.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Dubinsky, A. J., Hartley, S. W., & Yammarino, F. J. (1985). Boundary spanners and self-monitoring: An extended view. *Psychological reports*, 57(1), 287-294.
- Ekanayake, S., Childerhouse, P., & Sun, P. (2017). The symbiotic existence of interorganizational and interpersonal ties in supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*.
- Ellegaard, C. (2012). Interpersonal attraction in buyer–supplier relationships: A cyclical model rooted in social psychology. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1219-1227.
- Gao, T., Sirgy, M. J., & Bird, M. M. (2005). Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help?. *Journal of Business Research*, 58(4), 397-405.
- Grawe, S. J., Daugherty, P. J., & Ralston, P. M. (2015). Enhancing dyadic performance through boundary spanners and innovation: An assessment of service provider–customer relationships. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 88-101.
- Gray, D. E. (2012). Pesquisa no mundo real. trad. Roberto Costa. Porto Alegre, Penso.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 165-190.
- Haytko, D. L. (2004). Firm-to-firm and interpersonal relationships: Perspectives from advertising agency account managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 312-328.
- Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of marketing research*, 38(1), 45-61.



100% ON-LINE

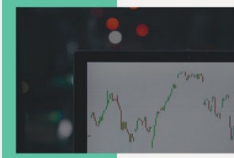
A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Hoe, S. L. (2006). The boundary spanner's role in organizational learning: unleashing untapped potential. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2019). Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 96-116.
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets: A boundary-spanning perspective. *Journal of Management*, 42(6), 1557-1587.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations management*, 25(2), 482-497.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021-1044.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*.
- Kamann, D. J. F., Snijders, C., Tazelaar, F., & Welling, D. T. (2006). The ties that bind: Buyer-supplier relations in the construction industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(1), 28-38.
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low-versus high-dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 191, 15-25.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of management review*, 28(2), 297-317.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1).
- Leifer, R., & Huber, G. P. (1977). Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and boundary-spanning behavior. *Administrative science quarterly*, 235-247.
- Leonidou, L. C., Aykol, B., Fotiadis, T. A., & Christodoulides, P. (2018). Betrayal intention in exporter-importer working relationships: Drivers, outcomes, and moderating effects. *International Business Review*, 27(1), 246-258.
- Levina, N., & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems. *MIS quarterly*, 335-363.
- Li, Y., Xie, E., Teo, H. H., & Peng, M. W. (2010). Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(4), 333-344.
- Liu, Y., & Meyer, K. E. (2018). Boundary spanners, HRM practices, and reverse knowledge transfer: The case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 100958.
- Luo, Y. (2005). How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances?. *Academy of Management Journal*, 48(4), 695-709.
- Luvison, D., & Cummings, J. L. (2017). Decisions at the boundary: Role choice and alliance manager behaviors. *Group & Organization Management*, 42(2), 279-309.
- Manosso, T. W. S., & Antoni, V. L. (2018). From value congruence between boundary spanners to satisfaction in B2B markets: a theoretical perspective. *Revista Alcance*, 25(2), 194-210.
- Marcos, J., & Prior, D. D. (2017). Buyer-supplier relationship decline: A norms-based perspective. *Journal of Business Research*, 76, 14-23.
- Mukherji, A., & Francis, J. D. (2008). Mutual adaptation in buyer-supplier relationships. *Journal of Business Research*, 61(2), 154-161.
- Olk, P. (1998). A knowledge-based perspective on the transformation of individual-level relationships into inter-organizational structures: The case of R&D consortia. *European*



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Management Journal, 16(1), 39-49.

Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P., & Grewal, D. (2013). Relationship velocity: Toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13-30.

Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science*, 14(4), 422-439.

Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.

Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1252-1269.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.

Schilke, O., & Cook, K. S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11(3), 281-303.

Shen, L., Su, C., Zheng, X. V., & Zhuang, G. (2019). Between contracts and trust: Disentangling the safeguarding and coordinating effects over the relationship life cycle. *Industrial Marketing Management*, 84, 183-193.

Stouthuysen, K., Van den Abbeele, A., van der Meer-Kooistra, J., & Roodhooft, F. (2019). Management control design in long-term buyer-supplier relationships: Unpacking the learning process. *Management Accounting Research*, 45, 100643.

Vanneste, B. S. (2016). From interpersonal to interorganisational trust: The role of indirect reciprocity. *Journal of Trust Research*, 6(1), 7-36.

Vesalainen, J., Rajala, A., & Wincent, J. (2019). Purchasers as boundary spanners: Mapping purchasing agents' persuasive orientations. *Industrial Marketing Management*, 84, 224-236.

Walter, A., & Gemünden, H. G. (2000). Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Williams, M. (2016). Being trusted: How team generational age diversity promotes and undermines trust in cross-boundary relationships. *Journal of organizational behavior*, 37(3), 346.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Wu, Z., Steward, M. D., & Hartley, J. L. (2010). Wearing many hats: Supply managers' behavioral complexity and its impact on supplier relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 817-823.

Yang, J., Yu, G., Liu, M., & Rui, M. (2016). Improving learning alliance performance for manufacturers: Does knowledge sharing matter?. *International Journal of Production Economics*, 171, 301-308.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.

Zhang, C., Viswanathan, S., & Henke Jr, J. W. (2011). The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29(4), 318-328.

Zhang, C., Zheng, X. V., & Li, J. J. (2019). Is collaboration a better way to develop trust after opportunism? Distinguishing firm and boundary spanner opportunism. *Industrial Marketing Management*, 82, 38-51.

Zhou, C., Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2018). A new scale to measure cross-organizational cultural intelligence. *Chinese Management Studies*.