

METASSÍNTESE EM ESTUDOS DE CASO SOBRE CONHECIMENTO E EXPANSÃO DE FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS

Sergio Filipe Chaerki¹
Karine Francisoni Chaerki²
Queila Regina Souza Matitz³
Adriana Roseli Wunsch Takahashi⁴

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo compreender a relação do conhecimento na expansão das fronteiras organizacionais. Para isso utilizou-se uma metassíntese cuja primeira busca resultou em 22 trabalhos que depois de classificados e codificados resultaram em 4 estudos de caso que serviram de base à pesquisa. Identificou-se que a relação entre conhecimento e fronteiras intangíveis relacionadas à cognição dos atores chave nas organizações exerce importante influência nos processos de expansão de fronteiras organizacionais. Entretanto esta pesquisa vai além demonstrando que os estudos organizacionais precisam entender e explorar a natureza processual do compartilhamento de conhecimento e expansão de fronteiras organizacionais como resultado intrínseco do *organizing* no contínuo processo de *becoming* organizacional.

Palavras-Chave: metassíntese; conhecimento; fronteiras organizacionais; *organizing*; estrutura de significados.

META-SÍNTESIS EN ESTUDIOS DE CASO SOBRE CONOCIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LÍMITES ORGANIZATIVOS

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo comprender la relación del conocimiento en la expansión de los límites organizacionales. Para ello se utilizó una meta-síntesis cuya primera búsqueda

¹ Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR).

² Professora Doutora pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).

³ Professora Adjunta no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR).

⁴ Professora Titular no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR).

resultó en 22 trabajos que luego de ser clasificados y codificados dieron como resultado 4 casos de estudio que sirvieron de base para la investigación. Señalamos que la relación entre el conocimiento y los límites intangibles relacionados con la cognición de los actores clave en las organizaciones tiene una gran influencia en los procesos de expansión de los límites organizacionales. Sin embargo, esta investigación va más allá de demostrar que los estudios organizacionales necesitan comprender y explorar la naturaleza procedimental del intercambio de conocimientos y la expansión de los límites organizacionales como resultado intrínseco de la organización en el proceso continuo de convertirse en organizacional.

Palabras clave: meta-síntesis; conocimiento; límites organizacionales; organizando; estructura de significado.

META-SYNTHESIS IN CASE STUDIES ON KNOWLEDGE AND EXPANSION OF ORGANIZATIONAL BOUNDARIES

ABSTRACT

This research aims to understand the relationship of knowledge in the expansion of organizational boundaries. For this, we used a meta-synthesis whose first search resulted in 22 works that after being classified and coded resulted in 4 case studies that served as the basis for the research. We point out that the relationship between knowledge and intangible boundaries related to the cognition of key actors in organizations has a great influence on the processes of expanding organizational boundaries. However, this research goes further by demonstrating that organizational studies need to understand and explore the procedural nature of knowledge sharing and the expansion of organizational boundaries as an intrinsic result of organizing in the ongoing process of becoming organizational.

Keywords: meta-synthesis; knowledge; organizational boundaries; organizing; meaning structure.

INTRODUÇÃO

Pesquisadores das teorias organizacionais têm reconhecido a importância de novas abordagens para estudo do fenômeno organizacional. Nesse cenário, um conjunto de perspectivas processuais de análise tem proposto um posicionamento ontológico-epistemológico no qual as organizações e os fenômenos organizacionais são entendidos como processos, e não como entidades fixas, homogêneas e estáveis (Weick, 1979; Chia, 1995; Cooper & Law, 1995; Tsoukas & Chia, 2002; Czarniawska, 2004). Tsoukas e Chia (2002), por exemplo, explicam como processos aparentemente estáveis e repetitivos nas organizações podem ser compreendidos como estados de 'vindo a ser' (*becoming*). E o crescente uso do

gerúndio para designar fenômenos de natureza organizacional demonstra o anseio de evoluir em direção a formas mais dinâmicas de compreensão, incorporando fluidez, emergência, fluxo e interconexões temporais e espaciais (Langley & Tsoukas, 2017).

O “*process turn*” nos estudos organizacionais representa uma tentativa de aprofundar o significado do termo processo. E, enquanto a maior parte dos estudos organizacionais tende a considerar os processos como fluxos que ocorrem dentro dos limites das estruturas e objetivos organizacionais, visões emergentes de base processual tratam a organização como constituída pelo processo (Hernes, 2008). Ou seja, a abordagem processual recente no campo de estudos organizacionais representa uma mudança significativa no pensamento tradicional na medida em que as organizações deixam de ser entendidas como entidades caracterizadas por estruturas físicas e com limites estáticos. A ontologia do vindo a ser (*becoming ontology*) defende que as organizações deixem de ser vistas como substantivos e, portanto, compostas de estruturas e limites. Ao contrário, propõe-se que as organizações e seus elementos sejam designados por verbos e sugere-se uma forma de entendimento do mundo potencialmente mais abrangente, como movimento, o qual é constituído por processos. (Chaerki, 2018).

As organizações têm suas fronteiras como uma característica condicionante do que são e do que não são. Sob esse ponto de vista substancialista, um limite é definido como a linha ou região de demarcação entre uma organização e seu ambiente (Leifer & Delbecq, 1978). Isto pressupõe um relacionamento entre a organização e o ambiente com base na definição de elementos internos e externos à organização. Portanto, em síntese, na visão tradicional substancialista as fronteiras são os limites de uma organização e geralmente são consideradas estáveis e homogêneas.

Entretanto, de acordo com perspectivas processuais de análise, as fronteiras organizacionais são vistas como um processo em constante mutação, no qual a interação dos atores sociais no *organizing* produz e reproduz delimitações dinâmicas. Estudar fronteiras organizacionais sob a lente dessa perspectiva processual alinhada a um paradigma pós-estruturalista (HASSARD; COX, 2013), é reconhecer o *becoming* (vindo a ser) da ordenação temporal e espacial entendida como organização.

Segundo Hernes (2014), este ‘vindo a ser’ trata-se de um processo constituído de elementos conceituais, humanos e materiais, os quais formam um todo interconectado e dinâmico denominado como estruturas de significado (*meaning structures*). Elementos das *meaning structures* são percebidos e sentidos no tempo presente por atores sociais, enquanto transcendem esse presente na medida em que se articulam uns com os outros. Por exemplo, uma universidade é reconhecida como universidade não apenas por conta de seus elementos como estudantes, professores, biblioteca, prédio, salas, auditórios, secretarias, materiais de escritório, dentre outros. Mas é na articulação destes elementos que constitui o que se reconhece como uma universidade.

Esses elementos são, ainda, os “substantivos em formação” de organizações, as quais são progressivamente moldadas por atos de articulação. Sob esse ponto de vista, as fronteiras seriam constituídas nestes atos de articulação em um processo contínuo de *becoming*. Por exemplo, atores sociais, operando na ‘periferia’ ou no ‘limite’ presente de uma organização, realizando tarefas organizacionalmente relevantes que relacionam a organização com elementos de ‘fora’ dela, estão em processo contínuo de expansão de fronteiras organizacionais. Em estudo recente Sivunen & Putnam (2020) identificaram que as tensões geradas na relação entre organização e ambiente são importantes na medida em que as ações dos atores sociais em resposta a estas tensões têm consequências importantes para o futuro da organização.

A função desses agentes no processo de *organizing* é vital para a manutenção da organização ao identificar formas de movimentar-se entre as práticas, produzindo transformação, considerando múltiplos aspectos que suportam esta necessidade, pois tal processo em si envolve recursos, dinâmica política e rotina organizacional que podem sobrepor evidências originais que apoiam a necessidade de transformação de forma inteiramente diferente (Langley; Smallman; Tsoukas & Van De Ven, 2013), como por exemplo no processo de adoção e transferência de novas tecnologias e informações. Defende-se assim que uma melhor compreensão do *becoming* das fronteiras como elemento do *organizing* pode auxiliar na compreensão de diversas manifestações empíricas de natureza organizacional. Como por exemplo, no estudo de movimentos sociais, que apontam para a possibilidade de

uma ausência parcial dos elementos de organizações formais como hierarquia, associação, regras, sanções e monitoramento, em ambientes organizados (DEN HOND; JÄRVI; VÄLIKANGAS, 2019).

O foco desta metassíntese foi analisar como os temas vêm sendo trabalhados relacionando conhecimento, cognição e as fronteiras organizacionais. Apresenta-se então, o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre conhecimento e a delimitação de fronteiras organizacionais na perspectiva processual de análise? Para isso, serão abordados nos próximos tópicos sobre a construção de conhecimento colaborativo e seu compartilhamento. Em seguida será descrita a metodologia proposta por Hoon (2014) e serão apresentados os resultados e sua discussão analítica, bem como nossas considerações finais sobre o estudo.

CONSTRUÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Construção de conhecimento colaborativo refere-se a processos coletivos sociais realizados para produzir artefatos nas organizações. Artefatos representam veículos cruciais das atividades humanas, bem como interações mediadas, contribuem para processos relacionados ao conhecimento, como criação de conhecimento, acumulação e compartilhamento ou reprodução. No campo da gestão do conhecimento, os artefatos têm sido estudados para melhor compreender, por exemplo, como eles contribuem para o compartilhamento de conhecimento nas práticas de trabalho nos setores de manufatura e educação ou como os objetos de fronteira contribuem para compartilhar práticas e cognição de grupo (Bosua & Venkitachalam, 2015; Mariano & Awazu, 2017; Nosek, 2004).

Mcgovern, Dopson, Ferlie, Fischer, Fitzgerald, Ledger e Bennett (2018) apresentam que as atividades de uma organização podem ser fixadas temporalmente através dos objetos de fronteira, como por exemplo um cronograma, que facilitaria o trabalho entre grupos e organizações com diferentes orientações temporais.

Não só as fronteiras organizacionais são condicionadas cognitivamente, mas também a atuação de seus atores, os papéis sócio-cognitivos são definidos e formam limites

de papéis mentais. Estes constituem perímetros em torno de um papel que determina seu escopo, tipicamente em termos de tempo e/ou espaço (Ashforth; Kreiner & Fugate, 2000).

Os autores ainda apresentam que as pessoas que operam na periferia ou limite de uma organização, são denominadas de delimitadores de fronteira (*boundary spanners*). Esses indivíduos seriam os responsáveis pela troca de informação entre a organização e o ambiente. Um dos papéis das fronteiras, sob esse ponto de vista, é o efetivo compartilhamento de conhecimento entre atores em diferentes domínios e especializações. A atividade dos delimitadores de fronteira é um fenômeno relativo, dependendo da necessidade real ou percebida de informação para reduzir a incerteza. Para estes delimitadores estudos recentes têm adotado a noção de trabalho de fronteira (*boundary work*) aplicando-o a vários níveis de análise individual, grupal, organizacional, ocupacional e institucional (Langley; Lindberg; Mørk; Nicolini; Raviola & Walter, 2019).

A possibilidade de que o conhecimento dos vínculos em rede varie entre os indivíduos em uma organização permeia muita pesquisa sobre a percepção da rede. Comum a vários estudos é a afirmação de que fatores individuais e contextuais permitem ou restringem o conhecimento de um ator sobre a rede. Trata-se de fronteiras cognitivas atuando sobre as fronteiras de atuação de grupos e organizações.

EXPANSÃO DE FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS

Ao considerar o que dificulta o compartilhamento efetivo de conhecimento entre atores em diferentes domínios e especializações, pesquisadores enfatizam o papel das fronteiras das organizações. As fronteiras organizacionais podem aparecer em formas tangíveis, conforme refletidas nos organogramas e no escopo de governança e autoridades. Contudo, além de limites tangíveis, existem fronteiras mais profundas e invisíveis, incluindo diferenças cognitivas e de interesses entre as partes em lados opostos de um limite (Farjoun; Ansell & Boin, 2015; Mass; Fenema & Soeters, 2016). Nesse sentido, limites organizacionais têm sido considerados como um objeto composto por três dimensões: limites estruturais, cognitivos e sociais (Drori; Wrzesniewski & Ellis, 2013; Mass; Fenema & Soeters, 2016).

Os limites estruturais representam não apenas a divisão de materiais, como a estrutura organizacional e sua infraestrutura, mas também regras formais e informais que moldam as interações entre os membros da organização e suas interações com o ambiente na execução de tarefas e discricção no uso de recursos (Hernes, 2004). Os meios eletrônicos também se constituem em limites estruturais, onde se regula quem tem ou não acesso aos domínios eletrônicos (Pawlowski & Robey, 2004).

A presença de limites estruturais mantém a estabilidade e a previsibilidade da atividade na organização, criando diferenças geográficas, funcionais e de responsabilidade entre as 'unidades organizacionais, o que pode dificultar o fluxo de conhecimento (Sturdy; Clark; Fincham & Handley, 2009). Em um estudo recente verificou-se que a realização de processos integrativos exige que as fronteiras sejam transcendidas e que é necessário desafiar os limites para a expansão de fronteiras, porém é esperado que este processo leve a desestabilização interna gerando conflitos e discussões. (VAN BROEKHOVEN; BOONS, 2022).

As fronteiras sociais surgem da rejeição de outros grupos e da identificação com o seu próprio grupo. Eles se referem a diferenças na identidade e nos interesses dos membros da organização, em grande parte devido ao vínculo social entre as pessoas (Akkerman & Bakker, 2011). A presença de limites sociais leva a diferentes atitudes dos atores em relação ao conhecimento. As fronteiras sociais também implicam interesses diferentes em lados diferentes (Mass; Fenema & Soeters, 2016).

As diferenças de ideias, entendimentos e crenças que orientam as ações organizacionais referem-se aos limites cognitivos. Essas diferenças podem representar uma explicação significativa do porquê de um fenômeno funcionar bem em uma organização e não ter sentido nenhum em outra (Hara & Fichman, 2014).

As organizações, particularmente, são fenômenos emergentes decorrentes de operações de conexão contínuas pelos atores. Ou seja, uma organização é reproduzida por meio das conexões mantidas pelos atores organizacionais. Com o tempo, algumas conexões são modificadas, suprimidas, ignoradas ou substituídas (Hernes, 2008). Do ponto de vista da

abordagem processual, as organizações não são estruturas estáticas, mas agrupamentos de atos dinâmicos de organização (*organizing*) em constante mudança. Organizar, nesse sentido, é uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana por meio da generalização e institucionalização de categorias cognitivas específicas, ou seja, esta categorização do processo cognitivo ocorre devido a este agrupamento por semelhança ou diferenças nos atos do processo organizador.

Weick (1979) contribui para a aplicação da perspectiva processual em estudos organizacionais ao propor que as organizações e seus ambientes estão em constante movimento, ou seja, mudando continuamente. É preciso, portanto, considerar os processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais, na medida em que são esses processos que constituem o ato de organizar. E os atos de articulação pelos quais processos são continuamente executados compõem o *organizing*.

Estes atos de articulação são processos constituídos de elementos conceituais, humanos e materiais, os quais formam um todo interconectado e dinâmico denominado por Hernes (2014) como de estruturas de significado (*meaning structures*). Elementos das *meaning structures* são percebidos e sentidos no presente por atores sociais, enquanto transcendem o presente na medida em que se articulam uns com os outros. Esses elementos são os “substantivos em formação” de organizações, as quais são progressivamente moldadas por atos de articulação. As organizações, portanto, não existem fora das articulações das estruturas de significado. Como no exemplo citado na introdução uma universidade não poderia ser reconhecida em apenas um de seus elementos constitutivos, por exemplo na biblioteca, mas na relação desta biblioteca com os outros elementos da universidade, professores, estudantes, prédios, salas, secretarias etc.

Embora a organização possa ser constituída por muitas coisas aparentemente estáveis e tangíveis - como pessoas, tecnologias ou conceitos, - só ganha vida ou se torna real por meio de atos de articulação. Outro exemplo é o hospital, que é percebido como um hospital, não apenas como um prédio (sua infraestrutura) e seus elementos: profissionais de saúde, médicos e enfermeiros, leitos equipados, materiais cirúrgicos, medicamentos, pessoas

passando por atendimento, realizando consultas, exames e cirurgias. Logo, a organização não é um hospital intrinsecamente apenas por conter estes elementos, mas ‘se torna’ um hospital por meio das relações entre os elementos que a constituem (Cooper, 1976).

METODOLOGIA

A metassíntese foi a metodologia utilizada nesta pesquisa (Hoon, 2014). Assim, este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa, extração, classificação, codificação e análise dos resultados apresentados pelos estudos de caso identificados.

Uma metassíntese é definida como um projeto de pesquisa exploratório e indutivo para sintetizar estudos de caso qualitativos primários com a finalidade de fazer contribuições além daquelas alcançadas nos estudos originais. Este é um meta-estudo porque envolve o acúmulo de evidências de estudos de caso anteriores, e mais especificamente sua extração, análise e síntese. Primeiramente considera-se uma metassíntese para fornecer uma extensão de uma perspectiva teórica existente para uma gama mais ampla de condições contextuais. Aqui, a metassíntese constitui uma lógica de replicação em termos de descobertas sendo considerada mais forte quando mais casos são mostrados para apoiar a mesma teoria. Como tal, a teoria existente é estendida de contextos de pesquisa particulares para contextos mais genéricos e, portanto, é chave para o acúmulo de conhecimento. Segundo, a inspeção atenta da evidência empírica agregada pode servir para refinar a teoria existente em termos de modificação, suplementação ou mesmo negação (Hoon, 2014).

Segundo a mesma autora existem oito etapas de análise (Quadro 1).

Quadro 1. Etapas para meta-sintetização de estudos qualitativos

Etapas	Objetivos
1	Estruturar o problema de pesquisa
2	Localizar pesquisas relevantes
3	Definir critérios de inclusão e exclusão
4	Extrair e codificar dados

5	Analisar em um nível específico de caso
6	Sintetizar em um nível de estudo cruzado
7	Construir Teoria da Metassíntese
8	Discussão

Fonte: Hoon (2014).

Definido o problema de pesquisa, este trabalho buscou compreender o papel da cognição na expansão/manutenção das fronteiras organizacionais, por meio de estudos de casos relevantes, com o objetivo de selecionar aqueles que sirvam como dados de análise. A pesquisa dos casos relevantes foi realizada na base da Web of Science, com os termos “*organizational boundary spanning*”, com o filtro “*knowledge*” e “*cog**” buscando trabalhos que relacionassem os temas de expansão de barreiras com o uso da cognição e conhecimento. Como resultados da pesquisa foram encontrados 22 artigos internacionais (Tabela 1). Também foram realizadas buscas em bases de dados nacionais como a Scielo e Spell, mas sem resultados.

Tabela 1. Artigos pesquisados

Periódicos	Artigos encontrados	Artigos Selecionados
International Journal of Management Reviews	1	
Journal of Knowledge Management	1	
Frontiers in Psychology	1	
Strategic Organization	1	
Springer Science+Business Media	1	
Research Policy	2	1
Journal of Knowledge Management	1	1
Journal of Personal Selling & Sales Management	1	
Information & Management	1	
Academy of Management Journal	2	
American Sociological Review	1	
Journal of Management Studies	1	
Journal of Intellectual Capital	1	
Innovation: Management, policy & practice	1	1
Journal of Continuing Education in the Health Professions	1	
Journal of Strategic Information Systems	1	
Research on Managing Groups and Teams	1	
Administrative Science and Quarterly	1	
R&D Management	1	
Journal of Computer Mediated Communication	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o critério de inclusão foram definidos como pesquisas relevantes apenas aquelas que: i) se enquadrassem no tema proposto; e ii) se constituíssem em estudo de caso. Assim, na primeira revisão, realizada com a leitura dos resumos, 16 artigos foram excluídos, pois não se enquadraram no tema ou não eram estudos de caso. Os seis artigos restantes foram analisados com maior atenção sendo posteriormente excluídos mais dois artigos, pois não eram estudos de caso. Restaram apenas quatro artigos, todos estudos de casos qualitativos, que constituíram a base para esta metassíntese.

Para a codificação dos dados foi utilizado o roteiro da etapa quatro proposto por Hoon (2014). Esta fase foi importante para visualização dos resultados e categorização dos artigos identificados. Posteriormente procedeu-se com a análise específica de cada caso. Aqui os artigos foram analisados na íntegra. Buscou-se identificar as definições para os conceitos em cada estudo de caso e suas principais contribuições. Na etapa seguinte, apresenta-se uma análise sintética realizada a partir do cruzamento entre os casos

analisados, buscando relacioná-los. Na última etapa buscou-se construir teoria dos artigos analisados nesta metassíntese e discutir os resultados encontrados.

RESULTADOS

Os quatro artigos base para essa metassíntese estão apresentados na Quadro 2.

Quadro 2. Artigos selecionados

Autor(es) /Ano	Periódico	Título
Lopez-Veja, Tell e Vanhaverbeke, 2015	Research Policy	Where and how to search? Search paths in open innovation
Mass, Fenema, e Soeters, 2016	Journal of Knowledge Management	ERP as an organizational innovation: key users and cross-boundary knowledge management
Hakanson, Caessens e MacAulay, 2011	Innovation: Management, policy & practice	InnovationXchange: A case study in innovation intermediation
Gasson, 2017	Journal of Computer Mediated Communication	The Dynamics of Sensemaking, Knowledge, and Expertise in Collaborative, Boundary-Spanning Design

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a identificação dos artigos os mesmos foram analisados individualmente para posterior análise cruzada de seus principais resultados.

O primeiro artigo identificado foi o de Lopez-Veja, Tell e Vanhaverbeke (2015) que aborda a expansão de fronteiras organizacionais na busca por conhecimento externo apresentando quatro caminhos possíveis para a busca desse conhecimento: i) pesquisa situada, ii) pesquisa analógica; iii) pesquisa científica e iv) pesquisa sofisticada. Além disso, o artigo apresenta duas dimensões em que essa busca pode ocorrer: i) local-distante, aqui encontram-se os mecanismos de expansão de fronteiras; e ii) experimental-cognitiva. O que artigo finaliza argumentando que a pesquisa analógica na busca de conhecimento externo é a que mais expande as fronteiras da organização.

O segundo artigo analisado foi o de Mass, Fenema e Soeters (2016) cujo objetivo era compreender o comportamento de usuários chave do sistema ERP e o papel

como gestores do conhecimento e na expansão de fronteiras da organização. Como mecanismos de expansão de fronteiras foram distinguidos seis: i) estrutura conjunta; ii) responsabilidade pelos bancos de dados do conhecimento; iii) aprovação de identidade e envolvimento nas questões do ERP; iv) vínculo aos interesses dos stakeholders; v) ambiente de aprendizagem prático; e vi) comunidade de usuários da prática. Segundo os autores do artigo o conhecimento pode ser criado pela combinação de conhecimentos através das fronteiras, mas as fronteiras também podem impedir o fluxo de conhecimento, devendo ser superadas as fronteiras estruturais, sociais e cognitivas.

O terceiro artigo foi o estudo de caso realizado por Hakanson, Caessens e MacAulay (2011) que teve como objetivo explorar a atividade de intermediação do conhecimento, especificando as condições pelas quais a intermediação da inovação pode criar valor e as capacidades que uma organização precisa construir para agir como um intermediário efetivo. Segundo os autores, criatividade, pensamento lateral, construção de confiança através de um compromisso aceitável e processos cuidadosamente definidos, baseados numa mistura de foco científico e conhecimentos gerais, parecem ser essenciais para uma intermediação de conhecimento bem sucedida, como por exemplo, o modelo de internacionalização de Uppsala cuja obtenção de conhecimento se dá por meio de novos mercados. O artigo apresenta três conclusões: i) clientes precisam estar abertos à abordagem; ii) precisam estar dispostos a explorar oportunidades não convencionais fora de suas "zonas de conforto" familiares; iii) e precisam estar preparados para empreender o trabalho necessário para explorar e refinar as combinações inovadoras do conhecimento.

Já o último analisado foi o de Gasson (2017) que buscou explorar como o conhecimento e a especialização são traduzidos através das fronteiras organizacionais. O autor identificou quatro estágios no desenvolvimento da compreensão do grupo sobre como gerenciar a criação de sentido e a expertise através das fronteiras da organização: i) focar na definição de objetivos compartilhados; ii) reconhecer e compartilhar conhecimento tácito sobre a prática organizacional; iii) identificar influências externas; e iv) gerar conhecimento explícito. Gasson (2017) acredita que um grupo de abrangência (expansão) de fronteiras possui uma gama diversificada de atitudes e crenças, cujos indivíduos específicos podem

influenciar o conhecimento que é considerado relevante ao enquadrar o problema do grupo de maneiras específicas enfatizando a limitação cognitiva nas definições das fronteiras organizacionais.

Síntese em um nível de estudo cruzado

Primeiramente, a partir dos principais pontos abordados em cada caso foi desenvolvida uma síntese das possíveis relações entre as pesquisas. Identifica-se relação entre orientação cognitiva relacionada ao acesso ao conhecimento interno ou externo à organização; suas limitações com diferentes crenças, valores e ideias; e a possibilidade de expansão de barreiras organizacionais com a exploração de soluções não convencionais (Quadro 3). Seus resultados na ação organizacional podem influenciar fronteiras cognitivas, sociais e estruturais.

Quadro 3. **Relações entre as pesquisas.**

Cognição	Orientação	Limitação cognitiva	Superando limitações cognitivas
Avalia alternativas quando a organização toma decisões, ocorre totalmente no mundo cognitivo.	Quando a orientação é na busca por conhecimento externo à organização existe a possibilidade de expansão de fronteiras.	Os limites cognitivos referem-se a diferenças de ideias, entendimentos e crenças que orientam as ações organizacionais.	Explorar oportunidades não convencionais fora de suas "zonas de conforto" e estar preparados para empreender o trabalho necessário para explorar e refinar as combinações inovadoras do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já para a síntese cruzada Hoon (2014) propõe uma análise conjunta dos principais resultados de cada caso específico. O Quadro 4 apresenta as principais informações de cada estudo de caso e permite observar conceitos e contribuições em um nível agregado.

Quadro 4. **Informações dos artigos para desenvolvimento da metassíntese**

	Lopez-Veja, Tell e Vanhaverbeke, 2016	Mass, Fenema, e Soeters, 2016	Hakanson, Caessens e MacAulay, 2011	Gasson, 2017
--	---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	--------------

<p>Objetivo(s)</p>	<p>O artigo explora a busca de conhecimento e apresenta duas dimensões: i) onde procurar o local das soluções, perto ou distante, que está ligada aos mecanismos de expansão das fronteiras e ii) como procurar, qual pesquisa aplicar experiencial ou cognitiva.</p>	<p>O objetivo deste estudo é fornecer mais insights sobre como os principais usuários agem como gerentes de conhecimento e expansão de fronteiras durante a fase de uso do sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP).</p>	<p>Os objetivos do artigo são explorar essa atividade de intermediação do conhecimento especificando: (1) as condições sob as quais a intermediação da inovação pode criar valor de outra maneira inatingível; (2) as capacidades que uma organização precisa construir para agir como um intermediário efetivo; e (3) a natureza dos benefícios associados.</p>	<p>O objetivo deste artigo é descrever como um grupo participativo de expansão de fronteiras, que está engajado no projeto de um sistema de informações de gerenciamento de conhecimento e consegue equilibrar o sensemaking como envolvimento reflexivo em suas várias comunidades de prática com sensemaking como engajamento conjunto na análise "imparcial" de processos de negócios e TI.</p>
<p>O que apresenta sobre fronteiras/limites</p>	<p>O mecanismo de abrangência de fronteiras envolve a identificação de fornecedores de soluções com experiência na solução de problemas de domínios tecnológicos semelhantes, capazes de fornecer soluções refinadas. Também envolve a identificação de oportunidades em domínios ou setores tecnológicos distantes e a seleção de uma rede de provedores de soluções para conectar-se a domínios de tecnologia não relacionados. Um mecanismo que ajuda a equilibrar o espaço de pesquisa local-distante é a abrangência de limites. Embora a exploração dentro das fronteiras do domínio tecnológico da empresa possa satisfazer uma necessidade específica de tecnologia, a abrangência de fronteiras envolvendo um domínio tecnológico distante</p>	<p>Fronteira refere-se a uma linha de demarcação entre uma organização ou uma unidade de negócios e seu ambiente. Os limites organizacionais podem aparecer em formas tangíveis, como refletido nos organogramas e no escopo de governança e autoridades. Mas também invisíveis e mais profundos, incluindo diferenças de interesse entre as partes em lados opostos de uma fronteira. Neste sentido, limites organizacionais são considerados como um objeto composto que consiste em três dimensões: limites estruturais, cognitivos e sociais.</p>	<p>Não conceitua diretamente fronteiras. Mas apresenta uma ideia de conectividade onde seria fundamental para a correspondência bem-sucedida de conhecimento a capacidade de manter vínculos entre um conjunto diversificado de atores que normalmente não interagem, conectando pessoas e práticas em diferentes comunidades, requerendo recursos não-triviais de capacidade de expansão de fronteiras.</p>	<p>Envolve a negociação de múltiplos domínios de conhecimento, por atores que possuem, na melhor das hipóteses, uma compreensão parcial de outros domínios que não pertencem à sua própria comunidade de prática profissional, e que só podem articular conhecimentos parcialmente dentro de seu próprio domínio. Envolve também a negociação de expertise dentro de um contexto político envolvendo um conjunto diversificado de grupos de interesse.</p>

	ajuda a identificar novas maneiras de resolver problemas.			
Conceito de Conhecimento/ inovação	<p>Não conceituam diretamente, mas reconhecem que a inovação envolve muito mais do que apenas a busca de soluções, uma vez que requer integração, implementação e difusão do conhecimento, aceitação do mercado, etc.</p>	<p>identificam cinco tipos diferentes de conhecimento que são essenciais para o uso bem-sucedido dos sistemas ERP: conhecimento do negócio, conhecimento técnico, conhecimento do produto, conhecimento específico da empresa e conhecimento do projeto. No entanto, esses tipos de conhecimentos tornam-se apenas gradualmente disponíveis e estão dispersos por toda a organização (Becker, 2002). A integração do conhecimento em toda a organização é, portanto, necessária. Nesse sentido, mostrou a influência moderadora dos mecanismos de integração do conhecimento, como comunicação, documentação e experimentação. Apontou para a importância do compartilhamento de conhecimento na facilitação do uso do sistema ERP após a implementação do ERP. O compartilhamento de conhecimento em seu estudo acabou por ser influenciado por uma série de características psicológicas e sociológicas dos usuários, como motivação intrínseca, auto-eficácia e o capital social que os usuários têm, particularmente em quem eles confiam.</p>	<p>A intermediação do conhecimento "puro", o foco do presente estudo, difere de outros tipos de "corretagem de conhecimento", na medida em que o intermediário não toma posse do conhecimento em questão e pode, de fato, apenas adquirir um entendimento bastante geral dele. O intermediário não se torna o principal em qualquer negociação do conhecimento e não precisa possuir ou construir uma capacidade para desenvolvê-lo ou transferi-lo. Consequentemente, as receitas do intermediário são - em contraste com as dos escritórios de transferência de tecnologia criados para comercializar resultados de pesquisa financiados publicamente - independentemente do valor do conhecimento transferido</p>	<p>Para gerenciar efetivamente a prática organizacional, precisamos entender como os processos de conhecimento produzem e são, por sua vez, produzidos por um contexto localizado de trabalho. O conhecimento relacionado ao trabalho está embutido nas regras sociais e culturais de comportamento que pertencem a um grupo específico, executando um trabalho específico, em um lugar específico (uma comunidade de prática). O conhecimento tácito é igualado ao know-how: conhecimento que adquirimos através da nossa experiência de agir no mundo. Isso apresenta problemas para a comunicação mediada por computador, especialmente quando essa mediação envolve sistemas de gerenciamento de conhecimento. Muito conhecimento tácito está embutido na compreensão do ator sobre a situação na qual ele é produzido. É difícil reificar e "transferir" esse conhecimento sem interação social e aprendizado.</p>

Relação conhecimento e fronteiras	<p>O mecanismo de abrangência de fronteiras consiste em identificar áreas potenciais, ou seja, científicas e tecnológicas, bem como os muitos provedores de soluções que possam estar interessados em resolver problemas específicos. A abrangência de fronteiras por intermediários de inovação contribui para ligar três tipos de fronteiras: (a) fronteiras entre áreas de aplicação e domínios de conhecimento, (b) limites organizacionais entre buscadores de conhecimento e provedores de soluções e (c) fronteiras entre soluções conhecidas e desconhecidas.</p>	<p>O conhecimento pode ser criado pela combinação de conhecimento através das fronteiras, mas as fronteiras também podem impedir o fluxo de conhecimento. As fronteiras a serem superadas são as estruturais, as sociais e as cognitivas.</p>	<p>A detecção e a exploração de inovações potenciais através de combinações de conhecimento que cruzam as fronteiras organizacionais e profissionais geralmente são carregadas de dificuldade. O único valor da inovação é criada ao se fechar a “lacuna de inovação” em contextos caracterizados pela ambiguidade de desempenho e incongruência de objetivos e a capacidade de buscar e combinar parceiros com mais eficiência em fronteiras geográficas, industriais e disciplinares do que agentes individuais podem fazer por conta própria.</p>	<p>A transferência do conhecimento organizacional requer um senso comum - um entendimento mutuamente negociado de como dar sentido ao “mundo” local e organizacional do trabalho e da interação.</p>
Contribuições	<p>Propõem uma estrutura para as organizações buscarem por conhecimento externo que englobe caminhos de pesquisa situados, caminhos de pesquisa analógicos, caminhos de pesquisa sofisticados e caminhos de pesquisa científica. O caminho de pesquisa analógico seria o mais apropriado para a expansão das fronteiras organizacionais.</p>	<p>Foram distinguidos seis mecanismos de alcance de fronteiras que foram aplicados por usuários-chave para superar vários problemas de gerenciamento de conhecimento. Que são: estrutura conjunta, responsabilidade pelos bancos de dados do conhecimento, aprovação de identidade e envolvimento nas questões do ERP, ligar os interesses dos stakeholders, ambiente de aprendizagem prático e comunidade de usuários da prática. Posteriormente, esses mecanismos levam a um modelo que descreve três funções diferentes que os principais usuários podem cumprir para compartilhar e transferir com eficiência o conhecimento durante a fase de uso do ERP, são elas: papel de especialista, papel colaborativo e papel educacional.</p>	<p>O estudo fornece novos insights sobre conhecimento e em relação aos tipos de situações em que os intermediários podem fornecer valor, facilitando combinações de conhecimento que, de outra forma, poderiam passar despercebidas. Levanta algumas questões sobre os mecanismos precisos no trabalho ao unir os mundos de pensamento de diferentes indústrias, funções e disciplinas, sem esquema cognitivo, vocabulários e prioridades comuns.</p>	<p>Apresentou uma evolução na compreensão do grupo sobre a melhor forma de compartilhar conhecimento sob diferentes contingências.</p>

Informações adicionais	O artigo explora a busca de conhecimento e apresenta duas dimensões: i) onde procurar o local das soluções, distante ou perto está ligada aos mecanismos de expansão das fronteiras e ii) como procurar, qual pesquisa aplicar ou experiencial ou cognitiva.	O artigo busca trabalhar a expansão de fronteiras através dos seis mecanismos apresentados, enfatizando a importância do papel dos usuários chave, neste caso do sistema ERP.	O estudo fornece novos insights sobre as capacidades organizacionais necessárias para o sucesso da intermediação do conhecimento e sobre os tipos de situações em que os intermediários do conhecimento podem fornecer valor, facilitando combinações de conhecimento que, de outra forma, poderiam passar despercebidas.	Como um grupo de abrangência de limites possui uma gama diversificada de atitudes e crenças, indivíduos específicos podem influenciar o conhecimento que é considerado relevante ao enquadrar o problema do grupo de maneiras específicas.
-------------------------------	--	---	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Análise cruzada e discussão dos resultados

Observou-se nas pesquisas analisadas que não existe consenso sobre conceito de fronteiras organizacionais e que o conhecimento influencia na expansão destas fronteiras. Na pesquisa de Lopez-Veja, Tell e Vanhaverbeke (2015) são apresentadas duas dimensões na busca por conhecimento: i) onde procurar o local das soluções; e ii) como procurar a pesquisa a ser aplicada: experiencialmente ou cognitivamente. O local da busca é considerado na expansão das fronteiras da organização: quanto mais distante e inovadora as propostas de solução maior o impacto nas fronteiras da organização.

Os autores também propõem uma estrutura para as organizações buscarem por conhecimento externo que englobe caminhos de pesquisa situados, analógicos, sofisticados e caminhos de pesquisa científica. O caminho de pesquisa analógico seria o mais apropriado para a expansão das fronteiras organizacionais, pois tem foco no conhecimento distante. Foram distinguidos seis mecanismos de expansão de fronteiras que levam a um modelo que descreve três funções diferentes cujos principais usuários podem cumprir para compartilhar e com eficiência o conhecimento, são elas: i) papel de especialista; ii) papel colaborativo; e iii) papel educacional. Algumas questões sobre os mecanismos precisam ser consideradas no trabalho ao unir os mundos de pensamento de diferentes indústrias, funções e disciplinas, sem esquema cognitivo, vocabulários e prioridades comuns. Não há como considerar a expansão de barreiras se o conhecimento não puder ser assimilado pelos atores organizacionais (Lopez-Veja; Tell & Vanhaverbeke, 2015; Mass; Fenema & Soeters, 2016).

A evolução na compreensão do grupo sobre a melhor forma de compartilhar conhecimento depende de diferentes contingências. Entretanto é enfatizada a importância do papel dos usuários chave nesses processos. Novos insights foram apresentados sobre as capacidades organizacionais necessárias para o sucesso da intermediação do conhecimento e sobre os tipos de situações em que os intermediários do conhecimento podem fornecer valor, facilitando combinações de conhecimento que, de outra forma, poderiam passar despercebidas. Como um grupo de expansão de limites possui uma gama diversificada de atitudes e crenças, indivíduos específicos podem influenciar o conhecimento que é considerado relevante ao enquadrar o problema do grupo de maneiras específicas (Hakanson; Caessens & Macaulay, 2011; Gasson, 2017).

Os tipos de fronteiras apresentados por Mass, Fenema, e Soeters (2016): estruturais, sociais e cognitivas, representam respectivamente, i) estrutura com regras que moldam as interações entre os membros da organização e suas interações com o meio ambiente na execução de tarefas e descrição no uso de recursos humanos; ii) identificação dos membros do grupo com seu próprio grupo e rejeição de outros grupos; e iii) as fronteiras cognitivas referem-se a diferenças de ideias, entendimentos e crenças que orientam as ações organizacionais.

Traçar limites mentais faz parte de como os indivíduos constroem sentido do mundo. Logo a cognição permeia a definição dos outros tipos de fronteiras, estruturais e sociais. Ampla distância cognitiva entre as duas partes pode criar barreiras à comunicação e ao entendimento compartilhado, e pode dificultar a extensão de quais diferentes grupos podem compartilhar conhecimento entre si (Sturdy et al., 2009).

Identificou-se que "correspondência" se refere à situação em que um intermediário de conhecimento é capaz de conectar agentes que não estavam previamente cientes da existência um do outro e dos potenciais sinergias na combinação do conhecimento um do outro. Em virtude de suas conexões com ampla gama de grupos organizacionais em diferentes indústrias e em outras localidades, o intermediário é capaz de criar valor ao unir "buracos estruturais", intermediando o contato entre agentes anteriormente não conectados. O

conhecimento relacionado ao trabalho está embutido nas regras sociais e culturais de comportamento que pertencem a um grupo específico, executando um trabalho específico, em um lugar específico (comunidades de prática) (Burt, 1997; Gasson, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mecanismo de expansão de fronteiras consiste em identificar áreas potenciais, ou seja, científicas e tecnológicas, bem como os muitos provedores de soluções que possam estar interessados em resolver problemas específicos. A abrangência de fronteiras por intermediários de inovação e conhecimento contribui para ligar três tipos de fronteiras: i) fronteiras entre áreas de aplicação e domínios de conhecimento; ii) limites organizacionais entre buscadores de conhecimento e provedores de soluções; e iii) fronteiras entre soluções conhecidas e desconhecidas (Lopez-Veja; Tell & Vanhaverbeke, 2015). O conhecimento pode ser criado pela combinação de conhecimento através das fronteiras. Entretanto elas também podem impedir o fluxo de conhecimento. Os tipos de fronteiras a serem superadas são as estruturais, as sociais e as cognitivas (Mass; Fenema & Soeters, 2016).

A detecção e a exploração de inovações potenciais através de combinações de conhecimento que cruzam as fronteiras organizacionais e profissionais geralmente são carregadas de dificuldade. O único valor da inovação à intermediação é criado ao se fechar a “lacuna de inovação” em contextos caracterizados pela ambiguidade de desempenho e incongruência de objetivos e a capacidade de buscar e combinar parceiros com mais eficiência em fronteiras geográficas, industriais e disciplinares do que agentes individuais podem fazer por conta própria (Hakanson; Caessens & Macaulay, 2011).

O compartilhamento do conhecimento organizacional requer um senso comum - um entendimento mutuamente negociado de como dar sentido ao “mundo” local e organizacional do trabalho e de suas interações. Logo os significados devem ser compartilhados entre organizações e atores utilizando o mesmo vocabulário na busca de entendimento. (Gasson, 2017; Weick, 1995). Observa-se nesta metassíntese que a orientação cognitiva predominante na organização condiciona a busca de conhecimento e o próprio conhecimento é condicionante da cognição no sentido de atuação na expansão das fronteiras organizacionais quando acessado pela organização.

A metassíntese desenvolvida neste artigo permitiu descobrir evidências de que, em estudos organizacionais, necessita-se entender a natureza processual do compartilhamento de conhecimento e expansão de fronteiras organizacionais. Nesse contexto, as fronteiras devem ser consideradas como simples demarcação, fluida e ambígua, e não uma marcação propriamente dita. Entretanto “se não forcarmos uma cunha entre as coisas, como podemos (re)conectá-las?” (Hernes, 2008, p. 13). Isso envolve conferir identidade temporal às entidades, em um esforço para estabilizá-las sob alguma forma de configuração que pareça aceitável e perceptível no presente.

Para fins didáticos, os tipos de fronteiras cunhados por Mass; Fenema & Soeters (2016) como estruturais, sociais e cognitivas, devem ser considerados como resultado intrínseco do *organizing* que permite a performatividade dos atores na delimitação das fronteiras, conferindo identidade aos sistemas sociais - mesmo que transitória - no contínuo processo de *becoming* organizacional. Considerar o dinamismo nas relações existentes entre os atores facilita o compartilhamento de conhecimentos em relação à emergência e fluidez das fronteiras, na medida em que suas conexões formam os processos e constituem a estrutura de significado do *organizing*.

Portanto, organizar é formar entidades temporais do passado que possam ser projetadas como aspirações futuras no fluxo do tempo. Logo, para compreender o *becoming* das fronteiras é necessário identificar a estrutura de significados que constitui estas fronteiras, que não são simples representações simbólicas. Médicos e equipamentos médicos, por exemplo, não são apenas representações simbólicas de um hospital, mas também objetos de ação. Esses elementos são resultados provisórios de coisas acumuladas: os médicos com sua criação, experiência e formação ou os equipamentos com as descobertas e avanços na ciência e tecnologia (Hernes, 2014). Assim, para compreensão do modo como são constituídas as fronteiras organizacionais, é essencial avaliar as relações destes elementos, humanos, conceituais e materiais no *organizing* do processo.

Como limitação desta metassíntese aponta-se o reduzido número de estudos de caso relacionados ao tema fronteira e conhecimento. Um maior número de pesquisas poderia ampliar as fronteiras de conhecimento sobre os temas. Pesquisas futuras podem identificar e continuar explorando outras fontes de dados para acompanhar o fluxo de desenvolvimento

do tema para abertura do campo a novos caminhos de teorização a fim de contribuir para o avanço e a construção de conhecimento e servir de base para outras pesquisas. O próprio encerrar desta pesquisa naturalmente já forma as bases para os estudos relacionados que virão, uma vez que conhecimento – ainda que parcial e incompleto – do mundo surge da interação contínua entre experiência humana e abstrações construídas a partir dessa experiência, conforme já citara Coob Jr. (2008).

REFERÊNCIAS

AKKERMAN, S.; BAKKER, A. Boundary crossing and boundary objects. **Review of Educational Research**. v. 81, n. 2, p. 132-169, 2011.

ASHFORTH, B. E.; KREINER, G. E.; FUGATE, M. Allinaday's work: boundaries and micro role transitions. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 472-491, 2000.

BOSUA, R.; VENKITACHALAM, K. Fostering knowledge transfer and learning in shift work environments. **Knowledge and Process Management**, v. 22, n. 1, p. 22-33, 2015.

BURT, R. S. The Contingent Value of Social Capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 339-365, 1997.

CHAERKI, K. F. **As organizações como eventos: apreensão da dinâmica do movimento organizacional em sua dimensão temporal**. Tese de doutorado. (Ciências Sociais Aplicadas). Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR, Brasil, 2018.

CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. **Organization Studies**, v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.

CZARNIAWSKA, B. On time, space, and action nets. **Organization**, v. 11, n. 6, p. 773-791, 2004.

COOB JR., J. B. **A glossary with alphabetical index to technical terms in Process and Reality**: Whitehead word book. Claremont, CA, P&F Press, 2008.

COOPER, R. The open field. **Human Relations**, v. 29, n. 11, p. 999-1017. 1976.

COOPER, R.; LAW, J. Organization: distal and proximal views. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 13, p. 237-7, 1995.

DEN HOND, F.; JÄRVI, K.; VÄLIKANGAS, L. Partial de-organizing for innovation and strategic renewal? In: Ahrne G and Brunsson N (eds) **Organization Outside Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 359–389. 2019.

DRORI, I.; WRZESNIEWSKI, A.; ELLIS, S. One out of many? Boundary negotiation and identity formation in postmerger integration. **Organization Science**, v. 24, n. 6, p. 1717-1741, 2013.

FARJOUN, M.; ANSELL, C.; BOIN, A. Pragmatism in organization studies: meeting the challenges of a dynamic and complex world. **Organization Science**, v. 26, n. 6, p. 1787-1804., 2015.

GASSON, S. The Dynamics of Sensemaking, Knowledge, and Expertise in Collaborative, Boundary-Spanning Design. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 10, 2017.

HAKANSON, L.; CAESSENS, P.; MACAULAY, S. InnovationXchange: a case study in innovation intermediation. **Innovation: Management, policy & practice**, v. 13, n. 2, p. 261-274, 2011.

HARA, N.; FICHMAN, P. Frameworks for understanding knowledge sharing in open online communities: boundaries and boundary crossing. In: P. Fichman and H. Rosemnbbaum, **Social informatics: past, present and future**. Cambridge Scholars Publishing, Cambridge, MA, 2014.

HASSARD, J.; COX, J. Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. **Organization Studies**, v. 34(11), p. 1701- 1728, 2013.

HERNES, T. Studying composite boundaries: a framework of analysis. *Human Relations*, v. 57, n. 1, p. 9-29, 2004.

HERNES, T. **Understanding organization as process: theory for a tangled world**. London: Routledge, 2008.

HERNES, T. **A process theory of organization**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014.

HOON, C. Meta-synthesis of qualitative case studies: an approach to the building. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 4, p. 522-556, 2014.

LANGLEY, A.; LINDBERG, k.; MØRK, B. E.; NICOLINI, D.; RAVIOLA, H.; WALTER, L. Boundary Work among Groups, Occupations, and Organizations: From Cartography to Process. **Academy of Management Annals**, v. 13, n. 2, p. 704-736, 2019. DOI. 10.5465/annals.2017.0089

LANGLEY, A.; SMALLMAN, C.; TSOUKAS, H.; VAN DE VEN, A. H. Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013.

LANGLEY, A., & TSOUKAS, S. Introduction: process thinking, process theorizing and process researching. In: A. Langley., H. Tsoukas, (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, p. 1-25, 2017.

LEIFER, R.; DELBECQ, A. Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 1, p. 40-50, 1978

LOPEZ-VEJA, H.; TELL, F.; VANHAVERBEKE, W. Where and how to search? Search paths in open innovation. **Research Policy**, 2015.

MARIANO, S.; AWAZU, Y. The role of collaborative knowledge building in the co-creation of artifacts: influencing factors and propositions. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, p.779-795, 2017.

MASS, J.; FENEMA, V.; SOETERS. J. ERP as an organizational innovation: key users and cross-boundary knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. v. 20, p. 557-577, 2016.

MCGIVERN, G.; DOPSON, S.; FERLIE, E.; FISCHER, M.; FITZGERALD, L.; LEDGER, J.; BENNETT, C. The Silent Politics of Temporal Work: A Case Study of a Management Consultancy Project to

Redesign Public Health Care. **Organization Studies**, v. 39(8), p. 1007–1030. 2018. DOI. doi.org/10.1177/0170840617708004.

NOSEK, J. T. Group cognition as a basis for supporting group knowledge creation and sharing. *Journal of Knowledge Management*. v. 8, n. 4, p. 54-64, 2004.

PAWLOWSKI, S. D.; ROBEY, D. Bridging user organizations: knowledge brokering and the work of information technology professionals”, **MIS Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 645-672, 2004.

SIVUNEN, A.; PUTNAM, L. L. The dialectics of spatial performances: The interplay of tensions in activity-based organizing. **Human Relations**. v. 73, n. 8, p. 1129–1156, 2020. doi.org/10.1177/0018726719857117

STURDY, A.; CLARK, T.; FINCHAM, R.; HANDLEY, K. Between innovation and legitimation – boundaries and knowledge flow in management consultancy. **Organization**, v. 16, n. 5, p. 627-653, 2009.

TSOUKAS, H., & CHIA, R. An organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567-582. DOI:10.1287/orsc.13.5.567.7810, 2002.

VAN BROEKHOVEN, S.; BOONS, F. Managing boundaries over time in integrative planning processes. A process analysis of boundary work in two cases of multifunctional land use. **Journal of Environmental Planning and Management**. v. 65, n. 4, p. 583-611, 2022. doi:10.1080/09640568.2021.1892607

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Sage Publications: London, 1995.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2nd ed. New York: Random, 1979.

Submetido em 17/06/2021
Aprovado em 04/02/2022