

## **Interação entre líderes e liderados: uma revisão sistemática da teoria LMX**

**FLAVIA CZARNESKI**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**JOÃO CESAR SOUZA FERREIRA**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**KEILLA DAYANE DA SILVA OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**EDUARDO DE CAMARGO OLIVA**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

## 1. Introdução

O fenômeno da liderança vem sendo estudado e apontado por diversos autores e pesquisas pela sua importância para as organizações, pessoas e sociedades (Robson & Barros Neto, 2019). Uma diversidade de variáveis tem sido identificadas como indicadores desta relação, alinhando desempenho (Cavalcanti, Silva, Peixoto, Jesus, Nazareth & Cabral, 2018), volume de negócios (Machado & Sampaio, 2018), comportamento de cidadania organizacional (Dias, 2018), trabalho em equipe e apoio social (Wegner, Godoy, Godoy, Bueno, & Pereira, 2018).

O tema liderança mobiliza o interesse por pesquisas há muitas décadas demonstrando ser um assunto que, mesmo diante dos avanços dos estudos referentes a liderança nas organizações, ainda consiste em uma investigação que busca enfoque de análises diferenciadas (Anand, Hu, Vidyarthi, & Liden, 2018; Wong, Berntzen, 2018; Bao & Li, 2019).

As teorias de liderança, em geral, abordam o tema a partir da perspectiva dos líderes, abordando suas características, habilidades e estilos, como: abordagem de traços, abordagem comportamental e abordagem de estilo. Em outras teorias o foco da abordagem são seus seguidores e situações, como: liderança situacional, teoria de contingência e teoria caminho-objetivo (ou caminho-meta) (Northouse, 2013). Um grande corpo da literatura de liderança examina as relações entre líderes e liderados (Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009; Tangirala, Green, & Ramanujam, 2007, Ahmed & Shazia, 2017).

Como uma nova forma de abordar e categorizar as teorias tradicionais de liderança, a teoria chamada de *Leader-Member Exchange* (LMX) desenvolvida por Dansereau, Graen & Haga (1975) e Dinesh e Liden (1986), surgiu como um novo paradigma, segundo Balakrishnan (2016), pois aborda a compreensão da interação e influência mútua entre líderes e liderados. Torna-se, portanto, desafiador investigar uma teoria com um enfoque contemporâneo, que externa a relação líder e liderado, enfatizando as características e a tênue relação entre eles. Assim, o objetivo deste trabalho é realizar uma revisão sistemática das principais publicações internacionais, no período de 1999 a 2018, sobre LMX identificando seus autores, redes de colaboração e temáticas que contribuem para a discussão da área.

Para o alcance do objetivo, buscou-se responder às seguintes questões norteadoras: 1. Quais referências são mais influentes neste assunto? 2. Quais temas são pesquisados pelas redes de coautoria? 3. Quais as temáticas abordadas pelas publicações sobre *Leader-Member Exchange*?

A estrutura do trabalho está organizada em cinco seções. Nessa primeira é apresentada a parte introdutória contendo o objetivo do trabalho e as questões norteadoras. Em seguida, na segunda seção, se apresenta uma breve revisão da temática abordando suas características e principais dimensões. Os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira seção, esclarecendo a forma de coleta e análise dos dados. Após, na quarta seção, se apresenta os dados coletados e analisados, respondendo as questões norteadoras. Por fim, as considerações finais abordam as principais contribuições, bem como as limitações da pesquisa e estudos futuros.

## 2. *Leader-member exchange* (LMX): apontamentos gerais

A Teoria LMX se baseia no relacionamento, ou seja, na díade da liderança. De acordo com essa teoria, liderança reside na qualidade da relação de troca desenvolvida entre os líderes e seus seguidores (liderados), caracterizada por trocas de alta qualidade representadas por confiança, respeito mútuo, bem como implicações para a melhoria do bem-estar relacionadas ao trabalho e a eficácia da equipe (Erdogan & Bauer, 2015).

Muitas teorias de liderança tradicionais são embasadas nas características dos líderes, como: (i) teoria dos traços, (ii) comportamentais e (iii) abordagens situacionais (Koçoglu,

Gürkan, & Aktas, 2014). No entanto, a base da LMX consiste na teoria dos papéis e das trocas sociais (Liden & Maslyn, 1998). Em se tratando da teoria do papel, entende-se que os líderes testam seus liderados em questões relacionadas ao trabalho que desempenham, envolvendo análises quanto às preocupações e aos sucessos obtidos pelos liderados, e de que forma esse desempenho estabelece a qualidade do relacionamento com o seu líder (Liden & Maslyn, 1998; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Buch, Kuvas, & Dyvik, 2018; Kumar, 2018).

Com relação a teoria das trocas sociais, a LMX envolve as ações orientadas ao líder, como as atribuições de tarefas e o compartilhamento de informações, reforçando a relevância quanto ao aconselhamento, as relações de amizade e a condução do fluxo de trabalho (Liden & Maslyn, 1998; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Bowler, Paul, & Halbesleben, 2017).

A premissa central por trás da LMX é que dentro de unidades de trabalho, diferentes tipos de relações se desenvolvem entre os líderes e seus subordinados (Epitropaki & Martin, 2005). A díade da LMX, isto é, a relação entre o líder e cada unidade subordinada é considerada independentemente, ao invés de uma relação de superioridade entre o líder e seu grupo. Cada ligação ou relacionamento, podem diferir de qualidade, ou seja, o mesmo líder pode ter relações interpessoais fracas com alguns subordinados e relações abertas e de confiança com os outros (Lunenburg, 2010; Berdicchia, 2015).

A natureza dessas relações influencia atitudes e comportamentos tanto de líderes como de liderados (Graen & Uhl-Bien, 1995). De acordo com Liden e Graen (1980), durante essa interação alguns liderados são escolhidos por causa de (i) suas competências e habilidades individuais; (ii) ser confiável; e (iii) demonstrar motivação para assumir mais responsabilidades do que o esperado pela unidade. Essas relações mútuas resultam em um tipo privilegiado de troca, caracterizando o enfoque da LMX. Cabe salientar, que a LMX, segundo Liden e Maslyn (1998), incorpora as dimensões baseadas em afinidade das relações pessoais, incluindo (i) afeto, (ii) lealdade e (iii) respeito, e ainda, dimensões baseadas no trabalho, como (iv) contribuição.

As quatro dimensões da LMX, segundo os autores, consistem em: (i) afeto – refere-se a afeição mútua que os membros da díade têm para com o outro, baseado primariamente na atração interpessoal, preferencialmente quanto aos valores do trabalho ou profissionais - como a amizade (moeda social); (ii) lealdade – liderados demonstram sua lealdade ao líder quando adotam visões e objetivos do líder como sua própria (moeda social); (iii) o respeito profissional – refere-se a quanto respeito os membros da díade (líder-liderado) têm para com seus colegas, bem como a reputação de cada membro com base na sua competência profissional (moeda social). (iv) contribuição – refere-se à quantidade de trabalho realizado pelos liderados em busca de um objetivo ou resultado específico definido pelo líder (moeda relacionada ao trabalho).

Desta forma, Liden e Maslyn (1998) postulam que uma troca entre os líderes e os membros podem envolver uma ou mais dessas dimensões. Portanto, uma troca dominada pela ‘contribuição’ (moeda relacionada ao trabalho) provavelmente contará com ampla interação em relação às tarefas de trabalho enquanto uma troca ‘afetiva’ (moeda social) provavelmente contará com interações afetivas e interpessoais. Assim, diferentes níveis desta díade LMX irão gerar diferentes previsões em termos de resultados baseadas no trabalho (Buch, Kuvaas, & Dyvik, 2018; Kumar, 2018).

Especificamente, a pesquisa apoiando essa teoria indica que os liderados têm maior produtividade e satisfação no trabalho, melhoria da motivação, e se envolvem mais com comportamentos de cidadania (Chen, Lam, & Zhong, 2007; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). O significado da relação LMX é reforçada pelo fato de que se pode aumentar o moral dos liderados e os encorajar para demonstrar comportamentos mais positivos. (Sparrowe, Liden, & Kraimer, 2001; Bao & Li, 2019).

### 3. Aspectos Metodológicos

A metodologia adotada neste estudo foi a bibliográfica de caráter exploratório-descritivo. Quanto ao mecanismo de investigação, foi usada a abordagem quantitativa para a descrição, avaliação e monitoramento da pesquisa publicada (Garfield, Sher, & Torpie, 1964). A revisão sistemática tem o potencial de introduzir um processo transparente e reproduzível e, assim, aperfeiçoar a qualidade da revisão (Bellis, 2009).

O desenvolvimento da pesquisa foi realizado em duas etapas. Na primeira etapa foram aplicadas técnicas bibliométricas e realizado a análise das citações, que se refere aos artigos mais citados, com foco nas citações, cocitações e rede de coautoria. Postula-se que, quanto mais frequentemente uma obra é citada, maior a sua contribuição para o campo analisado. Salienta-se que a análise de co-citação se refere ao número de vezes que alguns artigos foram citados simultaneamente pela amostra citante. Assim, considera-se documentos cocitados os que estiverem incluídos na mesma lista de referência (Vogel & Guettel, 2013).

A rede de coautoria, segundo Kumar (2015), é composta de colaborações que deixam pegadas digitais na forma de bibliografia, que podem ser efetivamente rastreadas e avaliadas. A colaboração em pesquisa é um mecanismo chave que liga conhecimento e competências distribuídas a novas ideias e caminhos de pesquisa.

A Web of Science (WoS), base de dados produzida pelo *Institute for Scientific Information* (ISI) e mantida pela *Clarivate Analytics*, fornece um recurso exclusivo de contagens de citações, o que permite que a importância relativa de artigos de um grande grupo seja qualificada por meio do uso de uma medida objetiva de influência. Neste estudo, os autores pesquisaram todos os artigos com as palavras ‘*leader*’, ‘*Exchange-member*’ nos seguintes campos de registro: Título, Resumo, Palavras-chave autor e Keywords Plus®.

De acordo com a natureza da coleta de artigos por consulta, o escopo definido foi núcleo da ‘Coleção Principal *Web of Science* TM’, que abrange o *Social Sciences Citation Index* (SSCI) e *Emerging Surces Citation Index* (ESCI), contendo a produção científica na área de Ciências Sociais. Para obter os mapas de *clusters* foram utilizadas as diretrizes metodológicas propostas por van Eck e Waltman (2014) e Waltman, Van Eck & Noyons (2010), sendo utilizadas as seguintes análises: (i) Redes de coautoria e (ii) Cocitação de referências.

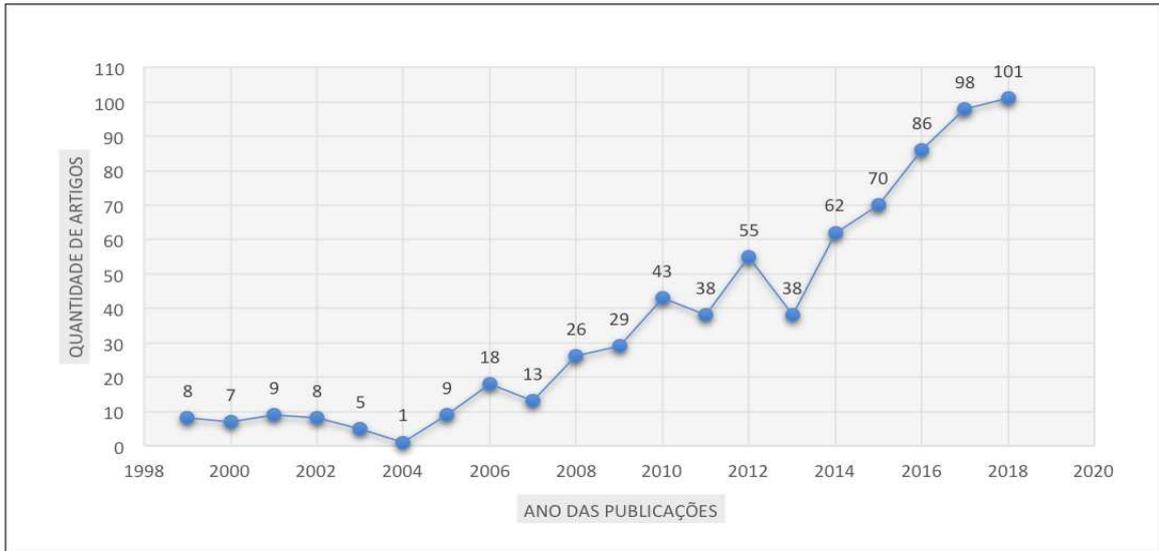
Para tanto, foi necessário analisar os seguintes campos: Título, Resumo e Palavras-chave dos documentos publicados na WoS. Em consequência, foi obtida uma coleção de 2.033 artigos publicados entre 1999 e 2018. Porém, após a análise foram selecionados 723 que obtinham a teoria como tema central. Os *clusters*, respectivas redes de referências e mapas bibliométricos, foram construídos utilizando o software VOSviewer.

A amostra de artigos estudada levou em consideração o ano de publicação, rede de coautoria, referências mais cocitadas e eixos temáticos. A segunda etapa consistiu na análise dos artigos em profundidade, para isso, utilizou-se o software *Iramuteq* para aplicar a técnica Classificação Hierárquica Descendente, que possui a finalidade de compreender a relação hierárquica das palavras no texto (Reinert, 1987) para que seja possível organizar a coocorrência das palavras e analisar o corpus de texto (Sbalchiero & Tuzzi, 2016).

### 4. Análise dos resultados

#### 4.1 Distribuição de publicações por ano

Diante da pesquisa, foram encontrados 724 artigos envolvendo a teoria LMX entre os anos de 1999 a 2018, em um total de 1.594 autores afiliados a 801 instituições em 59 países em 212 periódicos. A Figura 1 apresenta o quantitativo de publicações ao longo dos anos pesquisados.



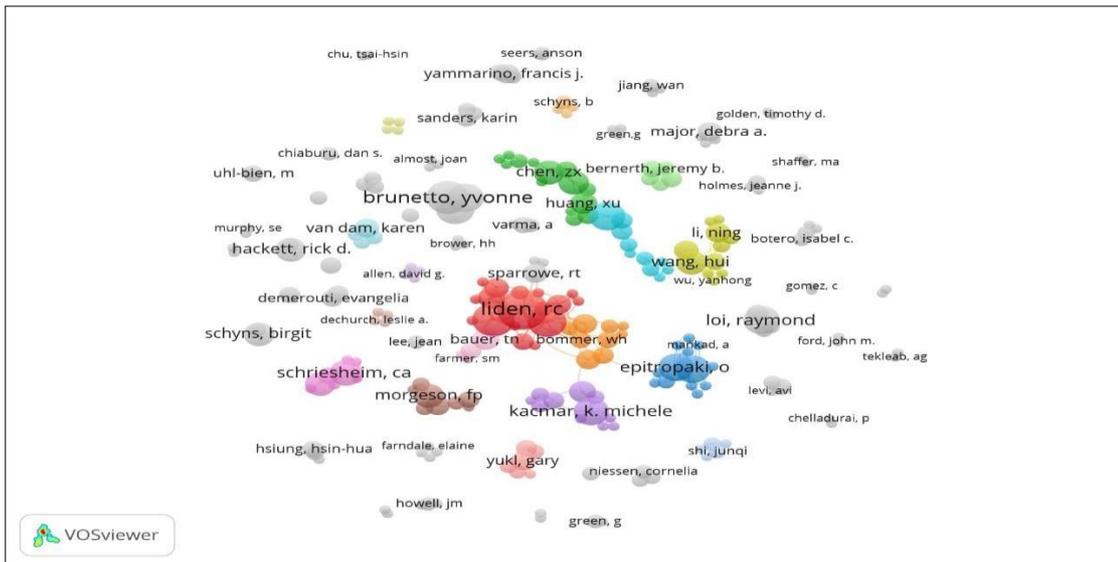
**Figura 1. Número de publicações no período de 1999-2018**

Fonte: Dados da pesquisa

Diante da análise da Figura 1 se pode perceber que as publicações sobre o tema estudado possuem um crescimento linear a partir do ano de 2014. Durante o período de 1999 a 2013, o número de publicações teve variações ao longo dos anos.

#### 4.2 Rede de coautoria

As redes de coautoria são empregadas para investigar os padrões existentes de colaboração entre os pesquisadores em diversos níveis, como: individual, institucional, nacional e internacional. Utilizando os dados disponíveis na Web of Science durante o período de 1999 a 2018, a Figura 2 evidencia que os pesquisadores desenvolvem seus estudos em redes de coautoria. Com base na análise dos artigos selecionados, como apresentado na Figura 2, as redes de coautoria mais significante são as que possuem conexão com outra rede. As redes interconectadas, portanto, são as apresentadas nas cores: vermelha, laranja, azul, roxa, cinza claro, verde, azul claro e amarela.



**Figura 2. Número de publicações no período de 1999-2018**

Fonte: Dados da pesquisa

A rede vermelha trata de temas sobre justiça organizacional (Erdogan & Bauer 2010), recompensa do líder e empoderamento como mediador nas relações de trabalho (Erdogan & Bauer, 2010); comportamento e percepção dos líderes explicando a variação na qualidade (Erdogan & Bauer, 2010); liderança servidora (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008); apoio organizacional percebido, com efeito direto no desempenho do contextual do expatriado (Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004). E ainda, troca social e violação do contrato psicológico e a percepção do suporte organizacional (Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008); troca em rede social organizacional (Sparrowe & Liden, 2005); LMX e desempenho individual e a relação com o desempenho no trabalho (Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006).

A rede laranja aborda temas sobre suporte organizacional percebido e justiça organizacional e LMX (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002); comportamento dos empregados e contrato psicológico (Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008b); habilidade política dos subordinados e a qualidade dos relacionamentos (Epitropaki et al., 2016) e ainda, a complexidade das tarefas e o desempenho (Townsend, Silva, Mueller, Curtin, & Tetrick, 2002).

A rede azul apresenta artigos sobre lideranças e identificação com o líder (Dick et al., 2018). Além de abordar artigos sobre a diferenciação da LMX e sua relação com o resultado do trabalho de seus seguidores (Epitropaki et al., 2016b); ajuste de valores e troca social (Marstand, Martin, & Epitropaki, 2017); desenho da influência social/política da LMX, liderança embasada na teoria do intercâmbio social (Epitropaki & Martin, 2013). E ainda, liderança implícita, comprometimento e satisfação no trabalho (Epitropaki & Martin, 2005).

Já a rede roxa apresenta artigos sobre a frequência da comunicação (Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003); empoderamento nas relações LMX (Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009); relação linear ou curvilínea na LMX nos resultados individuais (Harris & Kacmar, 2006); teoria da conservação dos recursos, abordando a inserção e imersão no trabalho (Harris, Wheeler, & Kacmar, 2011).

A rede cinza claro, assim como a rede vermelha, apresenta estudos de justiça organizacional (Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006b) e, como na rede roxa, apresenta artigos sobre empoderamento e engajamento (Lam, Xu, & Loi, 2018). Nessa rede há o foco da LMX e troca de membros da equipe e resultados do trabalho (Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006b); estudos sobre expatriados (Kraimer, Wayne, & Jaworski, 2001); apoio organizacional percebido e a influência da LMX nas redes sociais dos indivíduos (Xerri, Farr-Wharton, Brunetto, Shacklock, & Robson, 2014) e, análises do desempenho dos trabalhadores nas organizações.

A rede verde se configura com temas sobre LMX aliado a mobilidade de trabalho percebida, tanto no desempenho como no comportamento de cidadania organizacional (Hui, Law, & Chen, 1999). Além disso, a LMX aliada a comportamento em busca de feedback negativo diante do clima de empoderamento (Chen, Lam, & Zhong, 2007); supervisão abusiva (Xu, Huang, Lam, & Miao, 2012) e; liderança transformacional como influência na rotatividade de funcionários e no comprometimento afetivo (Tse, Huang, & Lam, 2013). A teoria LMX também foi estudada aliado a Burnout e inteligência emocional (Jiang, Law, & Sun, 2014).

A rede azul claro aborda temas relacionados ao lado psicológico e emocional, como amizade, clima organizacional e comprometimento afetivo (Tse, 2014); LMX diante da teoria da comparação social e identidade social (Tse, Lam, Gu, & Lin, 2018; Tse, Ashkanasy, & Dasborough, 2012); teoria do equilíbrio (Tse, Lam, Lawrence, & Huang, 2013); LMX e normas de mente aberta e criação de conhecimento nas organizações (Tse & Mitchell, 2010). Assuntos como comportamento organizacional, relações didáticas, desafios conceituais e metodológicos da pesquisa também foram abordados nessa rede (Tse & Ashkanasy, 2015).

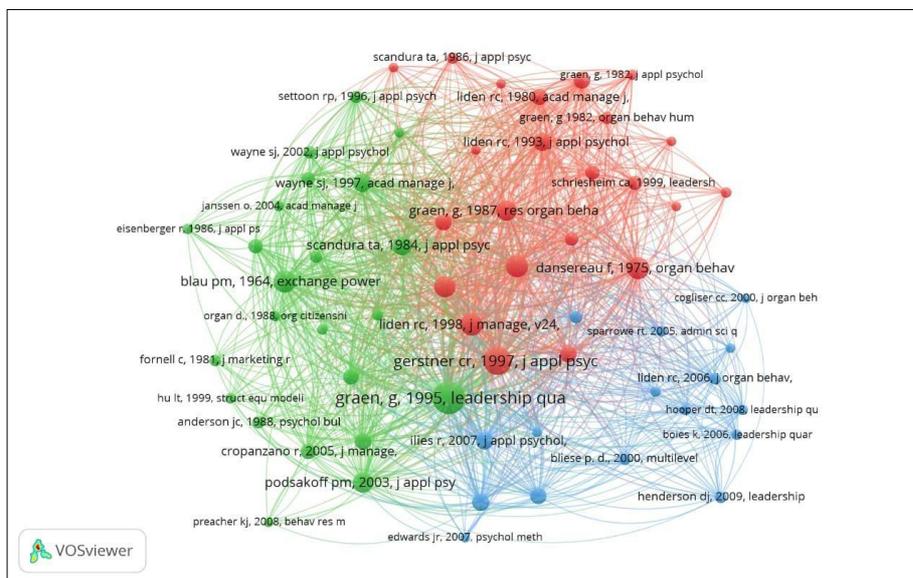
A rede amarela trata de temas sobre liderança ética, autoeficácia e identificação organizacional (Walumbwa et al., 2011); mobilidade no trabalho percebida, desempenho na

função comportamento de cidadania organizacional e personalidade proativa (Hui, Law, & Chen, 1999). Apresenta estudo na China sobre conexão interpessoal relacionado ao gerenciamento bem-sucedido chinês (Hui, Law, Yi Feng Chen, & Tjosvold, 2008).

### 4.3 Cocitação de referências

Os *clusters* que se formaram em decorrência da cocitação das principais referências utilizadas pela amostra estudada. No levantamento realizado, evidenciou-se a formação de três *clusters*, a saber: verde, vermelho e azul. Mostrou-se uma diversificação nos estudos sobre LMX, que enriquece o esgotamento visando a compreensão do fenômeno estudado. Como critério de análise, nesse estudo buscou-se selecionar as três referências com maior força de link em cada cluster, conforme apresentado na Figura 3.

Com base na Figura 3, se pode observar que o cluster verde é composto por 23 referências, dentre as quais, as mais influentes foram: Graen (1995), com 567 citações através de 61 links com força de ligação total entre os nós de 5674, que buscou demonstrar o percurso teórico da LMX e desenvolver os estudos taxonômicos com foco na abordagem do relacionamento para a liderança. A segunda referência é Blau (1964) com 254 citações através de 61 links com força de ligação total entre os nós de 3077, que abordou em seu trabalho as relações de troca e poder na vida social. Wayne (1997) é a terceira referência mais citada, com 185 citações através de 61 links com força de ligação total entre os nós de 2328, que explorou a destinação Suporte Organizacional Percebido e LMX e, partindo desse ponto, desenvolveu um modelo de integração entre os dois conceitos tendo como base a teoria das trocas sociais.



**Figura 3. Clusters pesquisa LMX**

Fonte: Dados da pesquisa

O cluster vermelho composto por 23 referências, apontam que as mais influentes foram: Gerstner (1997), com 406 citações através de 61 links com força de ligação total entre os nós de 4568, em que buscou resumir e realizar uma análise quantitativa da base de pesquisa LMX para propor uma nova base para trabalhos empíricos futuros; Dienesch (1986), com 247 citações através de 61 links com força de ligação total entre os nós de 3057, em que propôs um modelo multidimensional do modelo de LMX e apresentou um modelo preliminar do processo de desenvolvimento do LMX. e; Liden (1998) com 261 citações através de 61 links com força de ligação total entre os nós de 3033, em que realizou a análise da proposição de que o LMX

era uma construção multidimensional onde demonstrou que o modelo proporcionou suporte para a visão de unidimensionalidade no LMX.

O cluster azul composto por 16 referências, dentre as quais, as mais influentes foram: Iles (2007), com 163 citações através de 61 links com força de ligação total entre os nós de 2.081, que abordou a temática sobre comportamento de cidadania dos empregados e a sua relação com a qualidade na LMX; Dulebohn (2012), com 158 citações através de 61 links com força de ligação total entre os nós de 1.859, em que realizam um exame empírico sobre a temática LMX sobre os antecedentes e consequentes e suas moderações na troca LMX, no estudo, uma das evidências foi que a distância de poder e o individualismo modera as relações na LMX e; Aiken e West (1991), com 142 citações através de 61 links com força de ligação total entre os nós de 1520, em que contribuiu em seu livro sobre regressões múltiplas para testar e interpretar interações, sendo suporte para as pesquisas realizadas com modelagem sobre LMX.

#### 4.4 Análise de Conteúdo

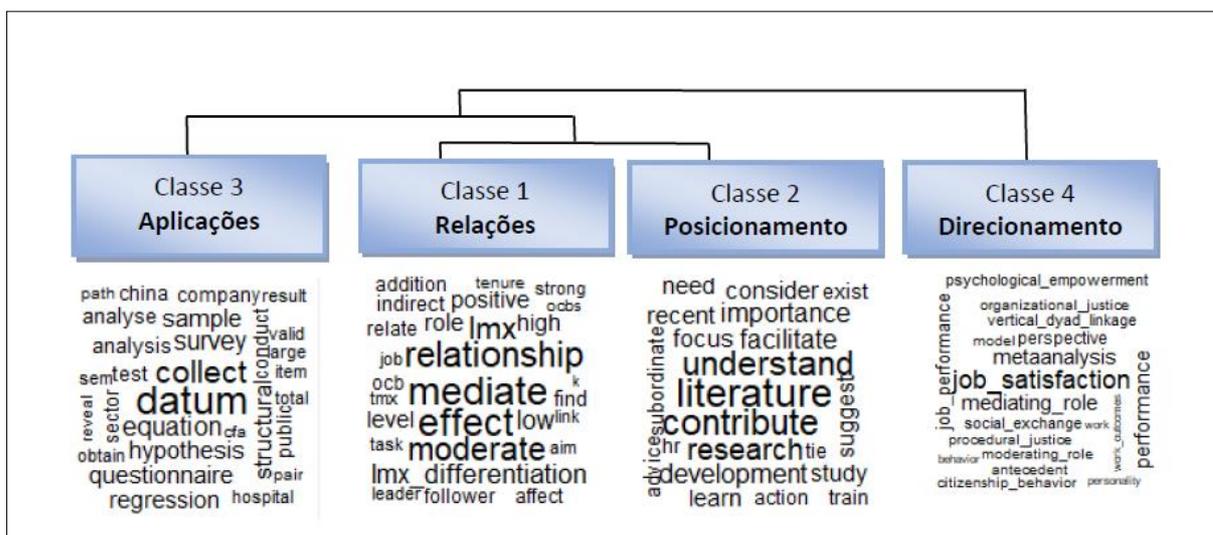
O corpus geral foi constituído de 1.442 textos, separados em 4.203 segmentos de texto (ST's), com aproveitamento de 3876 ST's (92,22 %). Emergiram 136.444 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos) sendo 5804 palavras distintas e 2160 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em 4 *clusters*: classe 1 com (38,1% - 1401st), classe 2 com (29,88% - 1.158st), classe 3 com (15,74% - 610st) e classe 4 com (18,24% - 707st). O índice de aproveitamento de 92,22% se mostra confiável por se apresentar maior 70%. Segundo Rohlf (1970) quanto menor for a distorção dos dados através de um alto grau de ajuste, mais consistente se mostra o método, sendo que este grau de ajuste para ser considerado bom deve ser superior a 0,7, e valores abaixo de 0,7 demonstra uma inadequação do método, comprometendo a análise dos dados por inconsistência.

##### 4.4.1 Classificação Hierárquica Descendente – CHD

Para compreensão das abordagens estudadas foi utilizado o software *Iramuteq*, que permitiu a análise de conteúdo através da identificação de diferentes temas. O software possibilitou a codificação, organização e separação dos dados, viabilizando o segmento de texto (ST) utilizado na escrita qualitativa, assim definidos: títulos, resumos, palavras-chaves e

Keywords Plus®. A segmentação dos textos ocorreu através da análise textual realizada através da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), com a segmentação dos textos e a classificação de vocabulários que se apresentam de forma majoritária.

Os critérios das palavras e suas respectivas classes são (f) maior que a média das palavras no corpus textual e também associação com a classe determinada pelo valor  $X^2$  igual ou superior a 3,80, tendo em vista que o cálculo para este teste é definido segundo grau de liberdade 1 e significância de 95% Bussab e Morenttin (2017). Além disso, o valor de p (*p-value*), calculado pelo *Iramuteq*, identifica o nível de significância da palavra com a classe. Nessa pesquisa, foi considerado um nível de significação de 0,05 considerando a Escala de Significância de Fisher, conforme Bussab e Morenttin (2017). Assim, para todo  $p \leq 0,05$ , considera-se que o teste é significativo, e que a palavra pertence à classe estipulada pelo software.



**Figura 4. Classificação Hierárquica Descendente**

Fonte: Dados da pesquisa (adaptado do *Iramuteq*)

Com essa investigação foi possível a associação de palavras estatisticamente significativas, propiciando uma análise qualitativa dos dados, por meio das publicações encontradas na WoS. Os ST que compõem cada classe são obtidos a partir do corpus textual e apresentam vocabulário semelhante entre si. Para visualização das classes, elaborou-se uma figura em que se apresentam às palavras mais representativas em cada classe gerada a partir do teste qui-quadrado. As classes formadas na Classificação Hierárquica Descendente (CHD) são apresentadas na Figura 4.

Diante das classes apresentadas na Figura 4, se constata as evocações que apresentam vocabulário semelhante na classe e diferente das demais, atendendo assim as qualidades as quais deve apresentar uma categoria, segundo Bardin (2011), a saber: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade.

As quatro classes se encontram divididas em 3 ramificações (A, B, C). O subcorpus ‘A’ intitulado, nesse trabalho, como ‘Desenvolvimento’ é formado pela classe 1, aqui denominada de ‘Relações’, que incorporam as dimensões baseadas em afinidade das relações pessoais, incluindo (i) afeto, (ii) lealdade e (iii) respeito, e ainda, dimensões baseadas no trabalho, como (iv) contribuição; apresentadas por Liden & Maslyn (1998); e pela classe 2 denominada ‘Posicionamento’, que refere-se a sustentação teórica apontando o desenvolvimento da pesquisa LMX. Como exemplo, pode-se citar o trabalho de Sharifkhani, Khazaei e Asian (2016), em que desenvolveram um estudo sobre rotatividade do pessoal de Tecnologia da Informação da polícia dos Emirados Árabes Unidos, a qual se propõe um estudo qualitativo com propostas de futuras pesquisas para confirmação das hipóteses levantadas, assim a interlocução com a classe 1 se dá em decorrência da sustentação de base teórica.

O subcorpus ‘B’, denominado ‘Aplicações’ da LMX, é composto pela classe 3, que apresenta uma correlação com a classe 2 em função da base teórica, mas se diferencia por demonstrar as diferentes metodologias de pesquisa utilizadas no levantamento e análise dos dados, como métodos quantitativos na comparação e testes de hipóteses de correlação entre as dimensões da teoria LMX, a exemplo dos trabalhos de Tierney, Farmer e Graen (1999), com o estudo sobre desempenho criativo e a relação com LMX; e Walumbwa (2011), com estudo sobre troca social e os mecanismos que afetam o LMX no desempenho organizacional.

O subcorpus ‘C’, intitulado ‘Direcionamento’, correspondente ao conteúdo da classe 4, cabe ressaltar que, além de apresentar a abordagem teórica e os métodos qualitativos e

quantitativos de pesquisa, esboça também uma variedade de temas relacionados a teoria LMX. A exemplo dos trabalhos de Liden (2008), com estudo sobre liderança servidora; Hiller (2011), com uma revisão teórica sobre quais os critérios devem ser usados para avaliar liderança e; Rockstuhl, Dulebohn, Ang e Shore (2012), com estudo sobre o papel da cultura nacional na moderação das relações entre LMX e seus correlatos.

## 5. Considerações Finais

As relações entre os líderes e liderados influencia suas atitudes e comportamentos, portanto essa interação afeta suas competências e habilidades individuais, além de gerar um sentimento de confiança e motivação para assumir mais responsabilidades do que o esperado, resultando em uma enriquecedora troca. Nota-se, portanto, a importância de estudar essas relações, o que é evidente a partir de contribuições recentes para o campo. A revisão mostra o quanto a literatura no âmbito global evoluiu nos últimos anos. O foco desta revisão bibliométrica e temática foi fornecer uma compreensão das principais tendências, temas e padrões que caracterizam esse campo de estudo em evolução.

As principais referências utilizadas pela amostra dos artigos sobre LMX foi identificada com o auxílio do software VOSViewer. Dentre os estudos mais citados, nos 3 *clusters* encontrados, estão: os desenvolvidos por Graen (1995), cujo foco é a análise do percurso teórico que envolve a LMX e a taxonomia que envolve a relação da LMX com a atuação dos líderes; Gerstner (1997), que se destacou em suas análises quantitativas utilizando como base de pesquisa a LMX e; Ilies (2007) que abordou a temática envolvendo cidadania dos empregados e sua relação com a qualidade na LMX.

As redes de coautoria destacam-se por desenvolver pesquisas com ênfase em liderança, troca social, habilidade política e supervisão abusiva. Apresenta também comparativo de LMX em diferentes contextos, bem como, estudos sobre a mobilidade no trabalho e o desempenho em função do comportamento de cidadania organizacional; e ainda, afeto e contribuição da LMX para o desempenho. As temáticas abordadas pelas publicações sobre *Leader-Member Exchange* foram identificadas por meio do software *Iramuteq*, que permitiu traçarmos a evolução do campo, que é dominado por temas-chave, apontando grupos de pesquisas que envolvem apontamentos teóricos; metodologias adotadas para levantamento e análise dos dados; e ainda, que esboçam uma variedade de temas relacionados com a teoria LMX. Com o método de análise de conteúdo, os temas foram divididos em diferentes lentes, que formaram os alicerces do desenvolvimento e eficácia do tema estudado.

Supervisor e liderados foram a lente mais proeminente na literatura e estudos futuros podem se concentrar em estudar esses temas com mais detalhes. No geral, o presente estudo traz à tona importantes temas, teorias e lentes na literatura da LMX. Isso pode dar aos estudiosos e praticantes uma melhor compreensão do campo e, assim, ajudar futuros estudos a se concentrarem em áreas que precisam de melhorias adicionais.

Como limitação do estudo se pode levantar o enfoque apenas na base de dados *Web of Science*. Como estudos futuros se sugere a pesquisa da temática em estudos com aplicabilidade em realidades brasileiras. Os resultados das redes de bibliometria confirmaram a multidisciplinariedade da teoria LMX e o interesse por pesquisas ligadas à liderança, demonstrando que o assunto ainda perpetua e se configura como um tópico de investigação ao longo da última década. Sugere-se também para estudos futuros sobre LMX, a relação nos líderes dos grupos informais nas organizações. Estudos podem ser realizados também para investigar se a diferenciação de LMX entre serviços e indústria.

## Referências

- Ahmed, F., & Akhtar, S. (2018). Relationship of LMX and Agreeableness with Emotional Exhaustion: a Mediated Moderated Model. *Current Psychology*, 37(4), 862–874. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9566-z>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting Interactions. Newbury Park: Sage.
- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P., & Liden, R. C. (2018). Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals - Performance relationship in workgroups. *Leadership Quarterly*, 29(6), 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.005>
- Balakrishnan, S. (2016). Voicing of Values in an Organization-Analyzing the Role of Leader Member Exchange (LMX). Ssrn, (Lmx). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2887291>
- Bao, Y., & Li, C. (2019). From moral leadership to positive work behaviors: the mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0052-3>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley
- Bowler, W. M., Paul, J. B., & Halbesleben, J. R. (2017). LMX and Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives: When is Citizenship Perceived as Brownnosing? *Journal of Business and Psychology*, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9526-5>
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2019). The role of other orientation in reactions to social and economic leader–member exchange relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 296–310. <https://doi.org/10.1002/job.2329>
- Bussab, W. O., & Morettin, P. A. (2017). Estatística Básica (Edição: 9a). Saraiva.
- Cavalcanti, A. O., Silva, E. D. S., Peixoto, J. D. F., Jesus, S. F. De, Nazareth, S. D. S., & Cabral, T. D. S. (2018). Liderança: a construção de modelo que contribua para a melhoria do desempenho operacional em empresas do setor de transporte urbano de passageiros. Fundação Dom Cabral – FDC. Retrieved from <https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/283>
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202–212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.202>
- Dansereau, F.; Graen, G.; Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, 1975
- De Bellis, N. (2009). Bibliometrics and citation analysis: from the science citation index to cybermetrics. Maryland, scarecrow press.
- Dias, A. I. B. M. (2018). Estilo de Liderança e Comportamentos de Cidadania Organizacional em Estabelecimentos de Ensino Público. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho. Retrieved from <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55382>
- Dick, Rolf van et al. 2018. “Identity Leadership Going Global: Validation of the Identity Leadership Inventory across 20 Countries”. *Journal of Occupational and Organizational*

- Psychology 91(4): 697–728. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12223> (16 de maio de 2019).
- Dienesch, R.M.; Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, Vol. 11, no 3, p.618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Epitropaki, Olga et al. 2016. “Navigating Uneven Terrain: The Roles of Political Skill and LMX Differentiation in Prediction of Work Relationship Quality and Work Outcomes”. *Journal of Organizational Behavior* 37(7): 1078–1103.
- Epitropaki, Olga, e Robin Martin. 2013. “Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS)”. *The Leadership Quarterly* 24(2): 299–315.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 641–647. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Erdogan, Berrin, e Talya N. Bauer. 2010. “Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate”. *Journal of Applied Psychology* 95(6): 1104–20.
- Erdogan, Berrin, Maria L. Kraimer, e Robert C. Liden. 2004. “Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support”. *Personnel Psychology* 57(2): 305–32. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x> (16 de maio de 2019).
- Garfield, E., Sher, I. H., & Torpie, R. J. (1964). The use of citation data in writing the history of science. INSTITUTE FOR SCIENTIFIC INFORMATION INC PHILADELPHIA PA.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective Part of the Management Sciences and Quantitative Methods Commons. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- H.M. Tse, Herman. 2014. “Linking leader-member exchange differentiation to work team performance”. *Leadership & Organization Development Journal* 35(8): 710–24.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly*, 20(3), 371–382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006>

- Harris, Kenneth J., Anthony R. Wheeler, e K. Michele Kacmar. 2011. "The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships". *The Leadership Quarterly* 22(2): 271–81.
- Harris, Kenneth J., e K. Michele Kacmar. 2006. "Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress". *The Journal of Social Psychology* 146(1): 65–84. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.65-84>.
- Henderson, David J. et al. 2008. "Leader--member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination". *Journal of Applied Psychology* 93(6): 1208–19.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. *Journal of Management*, 37(4), 1137–1177. <https://doi.org/10.1177/0149206310393520>
- Hui, Chun, Kenneth S. Law, e Zhen Xiong Chen. 1999. "A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 77(1): 3–21.
- Hui, Chun, Kenneth S. Law, Nancy Yi Feng Chen, e Dean Tjosvold. 2008. "The Role of Co-Operation and Competition on Leader—Member Exchange and Extra-Role Performance in China". *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46(2): 133–52. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1038411108091753>. (16 de maio de 2019).
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Jiang J. Y., Law K. S., & Sun J. J. M. (2014). Leader–Member Relationship and Burnout: The Moderating Role of Leader Integrity. *Management and Organization Review*, 10(2), 223–247. <https://doi.org/10.1111/more.12022>
- Jiang Jane Y., Law Kenneth S., e Sun James J. M. 2014. Leader–Member Relationship and Burnout: The Moderating Role of Leader Integrity. *Management and Organization Review* 10(2): 223–47.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764–772. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764>
- Koçoglu, M., Gürkan, G. Ç., & Aktas, H. (2014). The Mediating Role of Workload on the Relationship Between Leader Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction. *Canadian Social Science*, 10(101), 41–48. <https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720141001.4141>
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71–99. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00086.x>
- Kumar, P. (2018). Exploring Incongruence in Mentoring Dyads in Indian Firms: The Protégé Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1177/2322093718792726>
- Kumar, S. (2015). Co-authorship networks: a review of the literature. *Aslib Journal of Information Management*, 67(1), 55-73.

- Lam, Long W., Angela J. Xu, e Raymond Loi. 2018. Is Emotional Engagement Possible in Emotionally Demanding Jobs? *Journal of Personnel Psychology* 17(1): 42–52.
- Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership, (September 2015). <https://doi.org/10.2307/255511>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Liden, Robert C., Berrin Erdogan, Sandy J. Wayne, e Raymond T. Sparrowe. 2006. “Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance”. *Journal of Organizational Behavior* 27(6): 723–46.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Hao Zhao, e David Henderson. 2008. “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”. *The Leadership Quarterly* 19(2): 161–77.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory : Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1–5.
- Machado, R., & Sampaio, L. M. (2018). Liderança organizacional: uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. *Revista Científica Fagoc Multidisciplinar*, 3, 17–22.
- Marstand, Anders Friis, Robin Martin, e Olga Epitropaki. 2017. “Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (S-V) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes”. *The Leadership Quarterly* 28(3): 418–37.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: theory and practice*. (SAGE Publications, Ed.) (6th ed.).
- Reinert, M.P. (1987). *Classification Descendante Hierarchique et Analyse Lexicale par Contexte - Application au Corpus des Poesies D'A. Rihbaud*. 13.
- Robson, W., & Barros Neto, J. P. (2019). Saint-exupéry: a study on the extension of the level of leaders influence on their leaderships. *Brazilian Journal of Development*, 5, 2525–8761.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Rohlf, F. J. (1970). Adaptive Hierarchical Clustering Schemes. *Systematic Zoology*, 19(1), 58–82. <https://doi.org/10.2307/2412027>
- Sbalchiero, S., e Tuzzi, A. 2016. “Scientists’ Spirituality in Scientists’ Words. Assessing and Enriching the Results of a Qualitative Analysis of in-Depth Interviews by Means of Quantitative Approaches”. *Quality & Quantity* 50(3): 1333–48. <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0208-y> (14 de maio de 2019).
- Sharifkhani, M., Khazaei Pool, J., & Asian, S. (2016). The impact of leader-member exchange on knowledge sharing and performance: An empirical investigation in the oil

- and gas industry. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7(3), 289–305. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2015-0037>
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316–325. <https://doi.org/10.2307/3069458>
- Sparrowe, Raymond T., e Robert C. Liden. 2005. Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly* 50(4): 505–35. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.505> (16 de maio de 2019).
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309–320. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.309>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Townsend, Joellyn C. et al. 2002. “Attributional Complexity: A Link Between Training, Job Complexity, Decision Latitude, Leader–Member Exchange, and Performance”. *Journal of Applied Social Psychology* 32(1): 207–21.
- Tse, Herman H. M., Catherine K. Lam, Jun Gu, e Xiao Song Lin. (2018). Examining the Interpersonal Process and Consequence of Leader–Member Exchange Comparison: The Role of Procedural Justice Climate. *Journal of Organizational Behavior* 39(8): 922–40. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2268> (16 de maio de 2019).
- Tse, Herman H. M., Catherine K. Lam, Sandra A. Lawrence, e Xu Huang. (2013). When my supervisor dislikes you more than me: The effect of dissimilarity in leader–member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *Journal of Applied Psychology* 98(6): 974–88.
- Tse, Herman H. M., e Neal M. Ashkanasy. (2015). The Dyadic Level of Conceptualization and Analysis: A Missing Link in Multilevel OB Research? *Journal of Organizational Behavior* 36(8): 1176–80. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2010> (16 de maio de 2019).
- Tse, Herman H. M., Neal M. Ashkanasy, e Marie T. Dasborough. 2012. “Relative leader–member exchange, negative affectivity and social identification: A moderated-mediation examination”. *The Leadership Quarterly* 23(3): 354–66.
- Tse, Herman HM, e Rebecca J. Mitchell. (2010). A Theoretical Model of Transformational Leadership and Knowledge Creation: The Role of Open-Mindedness Norms and Leader–Member Exchange. *Journal of Management & Organization* 16(1): 83–99.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In *Measuring scholarly impact* (pp. 285-320). Springer International Publishing.
- Van Eck, N.J., Waltman, L., (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics* 84, 523–538.
- Vogel, R.; Guettel, W.H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, vol. 15 (4), 426-446.
- Walumbwa, Fred O. et al. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115(2): 204–13.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40:82--111.
- Wayne, Sandy J., Lynn M. Shore, William H. Bommer, e Lois E. Tetrick. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 87(3): 590–98.
- Wegner, R. da S., Godoy, L. P., Godoy, T. P., Bueno, W. P., & Pereira, M. S. (2018). Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços. *Revista Pretexto*, 19(1), 11–24. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v19i1.3089>
- Wong, S. I., Berntzen, M. N., & Berntzen, M. N. (2018). Accepted Manuscript. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.032>
- Xerri, Matthew J. et al. (2014). Antecedents and outcomes relating to public and private nurses' use of intuition in England. *Public Money & Management* 34(6): 389–96. <https://doi.org/10.1080/09540962.2014.962363> (16 de maio de 2019).
- Xu, Erica, Xu Huang, Catherine K. Lam, e Qing Miao. (2012). Abusive Supervision and Work Behaviors: The Mediating Role of LMX. *Journal of Organizational Behavior* 33(4): 531–43.