

**Vamos discutir a relação? Desvendando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membros**

**TAMIRES MOURA FERNANDES**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**JÚLIO CÉSAR ELPÍDIO DE MEDEIROS**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**TATIANE ALVES DE MELO**  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE BRASILIA (IFB)

**GISELA DEMO**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

# VAMOS DISCUTIR A RELAÇÃO? DESVENDANDO ITINERÁRIOS, DESAFIOS E NOVAS OPORTUNIDADES DE PESQUISA SOBRE A QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBROS

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança eficaz é um tema de crescente relevância, abrangendo um amplo conjunto de pesquisas que indicam que a essência da liderança está voltada para a construção de relacionamentos eficazes com seus liderados (Fein et al., 2020). A liderança é entendida como um fenômeno essencial à manutenção dos grupos sociais, uma vez que está relacionada à coesão e à interação dos diferentes atores sociais, sendo vastamente analisada pelas ciências organizacionais (Yammarino, 2013).

Existem diferentes conceitos associados à liderança na literatura. Bass (1990) se refere à liderança como uma relação de poder, que tem como base a influência e persuasão do líder, uma vez que se trata de um meio de interação entre os integrantes de uma equipe e o alcance de metas em conjunto. Yukl (2012), fundamentado na perspectiva de Bass (1990), conceitua a liderança como um processo social de exercício da influência sobre os indivíduos nas organizações, que os leva a entender e concordar acerca do que deve ser realizado e de como deve ser realizado, além de promover esforços individuais e coletivos para o alcance de objetivos compartilhados.

Côrtes et al. (2019) ressaltam que o conceito de liderança apresentado por Yukl (2012), o qual aborda a liderança como um processo social, que envolve tanto aspectos emocionais quanto racionais nas relações estabelecidas entre líder e membros, é a definição de liderança empregada pela teoria da qualidade da relação líder-membros (LMX). A liderança trata, assim, de um processo social e a teoria LMX tem como foco a relevância da relação desenvolvida entre líder e liderados investigando a qualidade dessa relação (Fein et al., 2020).

Os estudos de LMX se originaram nos anos 70, a partir da denominada Ligação Diádica Vertical (VDL), identificada inicialmente por Graen et al. (1972) e Dansereau et al. (1973), que assim a nomearam para dar ênfase à variação intrínseca à qualidade dos relacionamentos nas díades supervisor-subordinado, perspectiva que se opôs ao entendimento consolidado de que os líderes sustentavam relacionamentos semelhantes com todos os liderados (Manata & Grubb, 2022).

Existem diversos estudos que abordam os impactos positivos do desenvolvimento de uma relação líder-membros de qualidade elevada nas organizações. Dose et al. (2019) enfatizam que as relações humanas saudáveis desenvolvidas no contexto de trabalho geram bem-estar. Os autores ainda ressaltam que o desenvolvimento de relações pessoais de qualidade, repletas de empatia e confiança entre líder e membros, é essencial para que os indivíduos vivenciem o bem-estar no trabalho. Thrasher et al. (2020), por sua vez, destacam que relações líder-membros de qualidade elevada proporcionam os recursos necessários para o alcance de um desempenho eficaz no trabalho. Mumtaz e Rowley (2020) esclarecem, assim, que a relação desenvolvida entre líderes e membros é de extrema relevância e de grande interesse tanto para a academia quanto para a prática no contexto organizacional.

Não foram encontradas na literatura revisões mais recentes sobre a qualidade da relação líder-membros que tratassem o tema de forma mais ampla. Tse et al. (2018) realizaram uma revisão de literatura sobre o tema, mas com foco na relação entre afeto e LMX. Andersen et al. (2020) também conduziram uma revisão acerca do tema, mas tratando especificamente das perspectivas social e econômica do LMX. Martin et al. (2018), por sua vez, fizeram uma revisão

sobre o tema, mas com ênfase na diferenciação de LMX, que consiste no processo de desenvolvimento de relacionamentos de qualidades diferentes entre o líder e cada membro da sua equipe (Martin et al., 2018). Fein et al. (2020) também realizaram uma revisão acerca do tema, mas com foco específico na relação entre estilos de vínculo desenvolvidos entre líder e membros e LMX. A revisão mais recente, de Premru et al. (2022), tratou da qualidade da relação líder-membros de forma mais abrangente, contudo os autores analisaram a produção científica sobre o tema apenas até o ano de 2017, desvelando uma lacuna na literatura nos últimos 5 anos.

Desse modo, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os itinerários da produção internacional referentes à qualidade da relação líder-membros e os novos desafios e oportunidades de investigação nessa temática? Tal questão norteia o objetivo de mapear o cenário internacional das publicações científicas nos últimos 5 anos (2018-2022) no que tange à qualidade da relação líder-membros, identificando itinerários, desafios e novas oportunidades de pesquisa, suprimindo uma lacuna existente na literatura. Considerando a importância do tema e o interesse tanto para a academia quanto para a prática organizacional, destacados por Mumtaz e Rowley (2020), a presente revisão se revela oportuna.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem dos estudos sobre liderança tem evoluído ao longo dos anos e busca compreender como ocorre a dinâmica entre os atores dentro das organizações (Keskes et al., 2018; Premru et al., 2022). Nesse sentido, a teoria *Leader-Member Exchange* (LMX), ou teoria da qualidade da relação líder-membros, surgiu como uma alternativa ao estilo tradicional de liderança, cuja compreensão era a de que o líder tratava os liderados de forma igual e sem diferenciação (Zhao et al., 2019). Com o advento da teoria LMX, passou-se a considerar que essa relação era, na verdade, diádica (um a um) e assumia contornos específicos a depender do subordinado (Salehzadeh, 2019; Upadhyay & Kumar, 2020).

Do ponto de vista cronológico, é possível afirmar que a teoria LMX surge nos anos 1970, no contexto da escola relacional de liderança, ficando conhecida inicialmente como Ligação Diádica Vertical (VDL) (Mascareño et al., 2020; Tse et al., 2018). A abordagem VDL buscou analisar as relações interpessoais desenvolvidas no ambiente organizacional - mais especificamente entre líderes e membros (Cortês et al., 2019; Zhao et al., 2019). Com base na teoria da tomada de papéis (*role theory*), os autores buscaram compreender como se dava a dinâmica das interações entre líderes e membros dentro das organizações. Com o avanço das pesquisas sobre o tema, Dienesch e Liden publicaram artigo seminal em 1986, que abordou pela primeira vez o termo teoria LMX, provocando uma mudança conceitual e trazendo luz a diversos aspectos das interações entre líderes e membros de suas equipes (Fousiani & Wisse, 2022; Gottfredson et al., 2020).

A literatura apresenta diferentes definições que envolvem a teoria LMX. Graen e Uhl-Bien (1995) ressaltam que a teoria LMX trata da relação direta e interpessoal que se desenvolve entre líder e liderado. Cortês et al. (2019) apresentam uma perspectiva fundamentada na base conceitual defendida por Graen e Uhl-Bien (1995), segundo a qual a teoria LMX tem como base dois aspectos centrais: o primeiro deles diz respeito à ênfase atribuída à compreensão de que as relações são construídas a partir de características e comportamentos dos líderes e membros, com base na atribuição de papéis; o segundo deles faz referência ao fato de envolver relações de qualidade elevada, que impactem positivamente todos os envolvidos, sejam eles líderes, liderados, unidades de trabalho ou, ainda, organizações. Segundo essa perspectiva,

portanto, a liderança efetiva acontece quando líderes e liderados desenvolvem e dão continuidade a uma relação social de qualidade elevada (Côrtes et al., 2019).

O pressuposto geral da teoria LMX é de que o processo de interação entre líderes e subordinados resulta em trocas de benefícios e acontece de forma diferenciada (Mascareño et al., 2020). Tendo em vista aspectos como a limitação de tempo disponível e de recursos, a liderança incluirá alguns membros no grupo mais próximo ou interno, também chamado de *in-group*, em que as trocas são mais intensas e de qualidade; por outro lado, outros membros integrarão um grupo mais distante externo ou *out-group*, no qual as relações são mais formais e impessoais (Buch et al., 2018; Salehzadeh, 2019). Quando existe uma LMX denominada de alta qualidade, geralmente presente entre a liderança e os membros mais próximos (grupo interno), as trocas sociais são mais intensas, com maior apoio emocional, mais tempo dedicado, informação, respeito mútuo, confiança e comprometimento (Le et al., 2020; Stinglhamber et al., 2021; Turkmenoglu et al., 2022; Wang et al., 2021). Já as relações LMX, consideradas de menor qualidade, desenvolvidas com os membros do grupo externo (*out-group*) são caracterizadas por trocas estritamente formais, econômicas e baseadas em termos contratuais, em que o envolvimento pessoal e a confiança entre líderes e membros são baixos (Stinglhamber et al., 2021; Turkmenoglu et al., 2022).

Os estudos que analisam os efeitos de uma relação líder-membros de alta qualidade, ou LMX social, demonstram existir um impacto positivo em variáveis como desempenho e envolvimento no trabalho, bem-estar, satisfação, inovação, comprometimento, engajamento e comportamento de cidadania organizacional (Cortês et al., 2019; Fein et al., 2020; Premru et al., 2022; Sutanto & Hendarto, 2020). Por outro lado, identificam-se também as consequências negativas de uma relação líder-membros de baixa qualidade, ou LMX econômica, como comportamento contraprodutivo no trabalho e rotatividade (Cortês et al., 2019; Premru et al., 2022).

A literatura seminal sobre LMX também discute que o processo de desenvolvimento da relação entre líderes e membros pode envolver determinadas fases, como em um *continuum*, que parte de características econômicas e formais e evolui para uma troca social de alta confiança (Mascareño et al., 2020). Graen e Uhl-Bien (1995), baseando-se no modelo de papéis, afirmam que esse processo inclui três estágios: desempenho de papéis (*role-taking*), que é a fase inicial da relação, em que as partes envolvidas ainda estão se conhecendo; o segundo estágio é chamado de criação de papéis (*role-making*), quando já se percebe uma relativa troca de influências entre líderes e membros; o terceiro estágio é denominado papéis rotinizados (*role-routinization*), no qual já se verifica um certo grau de comprometimento entre as partes (Kuvaas & Buch, 2019).

Na mesma linha, Graen e Scandura (1987) discutem que a construção da relação entre líderes e membros passa por três fases sequenciais, chamadas de amostragem (*sampling*), desenvolvimento de papéis e comprometimento. Percebe-se que essas três fases também refletem um amadurecimento das trocas entre os atores, partindo de uma etapa inicial de reconhecimento das habilidades e da identificação do potencial das partes, passando pelo desenvolvimento da relação, por meio de um processo de negociação, até atingir a fase do comprometimento, na qual os termos da relação tornam-se explícitos e institucionalizados (Mascareño et al., 2020).

No que se refere à avaliação da variável LMX, verifica-se que há diversos estudos (Götz et al., 2020; Desrumaux et al., 2022; Hao et al., 2019; Hsiung & Bolino, 2018; Park, 2020; Wang et al., 2021) que se apoiam na visão unidimensional do construto trazida por Graen e Uhl-Bien (1995). Os autores consideram que o item central “Qual é o nível de efetividade da

sua relação de trabalho com seu líder?”, expresso por meio de uma escala de 7 (sete) itens, é a forma mais apropriada e capaz de capturar a qualidade da relação líder-membro.

Por outro lado, uma outra corrente de pesquisas tem se baseado na perspectiva trazida pelos estudos de Dienesch e Liden (1986) e, especificamente, Liden e Maslyn (1998), que propuseram um modelo multidimensional, composto por 12 itens distribuídos em quatro dimensões (afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional), para avaliar a variável LMX (Sasaki et al., 2020), que tem sido largamente utilizada, com algumas adaptações, a depender do contexto, nos estudos para avaliar a qualidade da relação líder-membros (LMX) (Chang et al., 2020). Inclusive, Cortês et al. (2019) adaptaram esse modelo para o contexto do serviço público brasileiro.

Conforme Liden e Maslyn (1998), afeto refere-se à afeição mútua baseada em aspectos interpessoais que vão além do trabalho; lealdade considera o apoio público que o líder dispensa em relação ao caráter pessoal e às metas estabelecidas pelos membros; contribuição é a percepção do tamanho do esforço e da direção que os membros dedicam para atingimento de objetivos compartilhados e de tarefas que vão além daquelas previstas; e respeito profissional é a percepção do nível de reputação construída, tanto dentro quanto fora da organização, com reflexo no nível de desempenho das atividades no trabalho.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

Para realizar o mapeamento da produção científica, o presente estudo utilizou como estratégia de pesquisa a revisão sistemática da literatura (RSL) com análises bibliométricas. A RSL é uma estratégia de pesquisa documental que segue um protocolo definido (Templier & Paré, 2015), essencialmente qualitativa, fundamentada em dados secundários, que utiliza as evidências de um *corpus* de artigos publicados e sintetiza os indícios científicos do tema escolhido (Tranfield et al., 2003). Por sua vez, a análise bibliométrica propicia uma avaliação quantitativa da produção científica de determinado tema, conferindo objetividade e rigor no tratamento das informações (Zupic & Čater, 2015). Assim, uma RSL oportuniza a compreensão do passado e presente do campo de pesquisa, além das oportunidades que podem ser decifradas e mapeadas para o futuro (Daim et al., 2006).

O protocolo escolhido para esta RSL foi o proposto por Templier e Paré (2015), seguindo as seis etapas: (1) formulação do problema de pesquisa; (2) pesquisa da literatura; (3) triagem para inclusão e exclusão; (4) avaliação da qualidade da literatura; (5) deliberação sobre a pertinência dos artigos; e (6) análise e síntese dos dados. Tais etapas estão apresentadas na Figura 1.

Uma vez formulada a questão de pesquisa (1) “quais são os itinerários da produção internacional referentes à qualidade da relação líder-membros e os novos desafios e oportunidades de investigação nessa temática?”, iniciaram-se as buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS) no campo *Title*, para a sequência de caracteres (“*leader-member exchange*”), efetuando a pesquisa da literatura (2). Concluída a busca, 1.861 documentos foram retornados (WoS 849 + *Scopus* 1.012). A escolha destas bases se justifica pela quantidade de periódicos indexados (*Scopus*), e pela abrangência temporal e qualidade dos periódicos (WoS) (Chadegani et al., 2013).

## Figura 1

### Etapas do protocolo

<b>Etapa 1</b>	Quais são os itinerários da produção internacional referentes à qualidade da relação líder-membros e os novos desafios e oportunidades de investigação nessa temática?
<b>Etapa 2</b>	<b>Title</b> (“ <i>leader-member exchange</i> ”) ( <i>Scopus</i> 1.012) + ( <i>Web of Science - WoS</i> 849)
<b>Etapa 3</b>	<b>Período:</b> 2018 a 2022 ( <i>Scopus</i> 415) + ( <i>WoS</i> 384) <b>Tipo de documento:</b> artigos científicos ( <i>Scopus</i> 388) + ( <i>WoS</i> 364) <b>Categorias:</b> <i>business, management and accounting, psychology</i> ( <i>Scopus</i> 306) <b>Categorias:</b> <i>business, management, psychology applied, public administration</i> ( <i>WoS</i> 213) <b>Idioma:</b> inglês ( <i>Scopus</i> 302) + ( <i>WoS</i> 210) <b>Duplicatas excluídas:</b> 182
<b>Etapa 4</b>	<b>JIF e CiteScore:</b> 330 artigos (26 removidos)
<b>Etapa 5</b>	<b>Análise títulos, palavras-chave e resumos:</b> 304 artigos (245 removidos) <b>Análise leitura integral:</b> 59 artigos (13 removidos) <b>Corpus após análise de pertinência:</b> 46 artigos
<b>Etapa 6</b>	<b>Análises bibliométricas:</b> <i>Bibliometrix (RStudio)</i> e <i>VOSviewer</i>

Fonte: elaborada pelos autores.

Na realização da triagem para inclusão e exclusão dos artigos (3), aplicou-se o filtro de recorte temporal, limitando a busca ao período de 2018 a 2022, uma vez que revisões prévias contemplaram achados até o ano de 2017. Esta etapa culminou com a exclusão de 1.062 documentos. Na sequência, o filtro tipo de documento *article* foi aplicado, resultando na exclusão de 47 documentos que não eram artigos científicos. Posteriormente, as categorias *business, management and accounting, psychology* (*Scopus*) e *business, management, psychology applied, public administration* (*WoS*) foram selecionadas, já que se referem às áreas que tradicionalmente têm estudado liderança, o que resultou na exclusão de 233 artigos. Ainda na etapa de triagem para inclusão e exclusão, o filtro de idioma *english* foi selecionado, resultando na exclusão de 7 artigos. Em seguida, efetuou-se a conferência de duplicidade nas duas bases, identificando-se 182 artigos. A partir disso, 330 artigos permaneceram.

Quanto à etapa de seleção dos critérios para avaliação da qualidade da literatura para prover maior relevância à revisão (4), utilizaram-se dois relevantes indicadores para periódicos atualmente, ou seja, o *CiteScore* da *Scopus* e o *Journal Impact Factor* (JIF) da *WoS* (Aguinis et al., 2020). Em seguida, 26 artigos foram excluídos, pois estavam publicados em periódicos que não apresentavam *CiteScore* ou JIF nas bases pesquisadas.

Por conseguinte, realizou-se a leitura do título, resumo e palavras-chaves dos 304 artigos, sustentando a etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (5), e consequentemente, 245 artigos que apenas citavam a qualidade da relação líder-membros, mas não abordaram como foco principal, foram excluídos. Ulteriormente, a leitura integral dos 59 artigos possibilitou examinar a efetiva adequação da temática em todo o texto, resultando na exclusão de 13 artigos. Tal deliberação apresentou um *corpus* final com 46 artigos científicos para a RSL aqui premeditada.

Por último, a análise e síntese dos dados (6) foi realizada a partir da utilização dos *softwares* livres *RStudio* e *VOSviewer* (versão 1.6.17) para as análises bibliométricas do *corpus* de artigos obtido. A partir do pacote ‘*bibliometrix*’ (*RStudio*), dados bibliográficos foram importados das bases *Scopus* e *WoS*, produzindo informações para as análises bibliométricas (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler et al., 2020). Outrossim, o uso do *VOSviewer* possibilitou a exposição gráfica dos agrupamentos temáticos, bem como a identificação das relações dentro do campo científico (van Eck & Waltman, 2010).

#### 4. ITINERÁRIOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

A partir da análise dos 46 artigos que integram a presente RSL, foi possível caracterizar o *corpus* em: (i) abordagem – quantitativa (87%), qualitativa (11%) e mista (2%); (ii) enquadramento – teórico-empíricos (100%); (iii) setor pesquisado– 48% foram realizados no setor privado, 13% nos setores público e privado, 4% no setor público e 2% nos setores público, privado e terceiro setor, sendo que 33% não trouxeram esta informação.

Trinta e quatro periódicos foram responsáveis pela publicação dos 46 artigos analisados, com destaque para as revistas que publicaram mais de 1 artigo, a saber: *Frontiers in Psychology* (5), *Personnel Review* (4), *European Journal of Work and Organizational Psychology* (3), *Leadership Quarterly* (2), *Organization Management Journal* (2) e *Social Behavior and Personality* (2). Em relação à produção científica anual, observou-se que 24% dos artigos publicados estão concentrados nos anos 2018 e 2019. Posteriormente, registrou-se um aumento significativo de publicações, com 33% em 2020, 17% em 2021 e 26% em 2022.

Os 46 artigos foram escritos por 139 autores, com 96% de autoria múltipla e 4% de autoria única (Kakkar (2019) e Park (2020)). Apenas 4 autores têm mais de uma publicação sobre o tema, a saber: Barbara Wisse, filiada à *University of Groningen* e *Vrije Universiteit Amsterdam*, em Amsterdã, e *Durham University*, na Inglaterra (Fousiani & Wisse, 2022; Mascareño et al., 2020); Pascale Desrumaux e Eric Dose, ambos filiados à *Psychologie: Interactions, Temps, Emotions, Cognitions* (PSITEC), *Université de Lille* na França (Dose et al., 2019; Desrumaux et al., 2022); e Zhou Jiang, filiado à *Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT)*, *Yunnan University of Finance & Economics*, na Austrália (Milia & Jiang, 2022; Le et al., 2020).

A representatividade do país por autor(a) de correspondência indica que a China (22%) detém o maior número de publicações, seguida pelos Estados Unidos (17%), Austrália (13%), Índia (11%), Holanda (7%), Alemanha, França, Indonésia (com 4% cada), Bélgica, Canadá, Coreia do Sul, Irã, Japão, Paquistão, Suíça e Turquia (com 2% cada).

Ainda, foi possível identificar que 41% dos artigos publicados foram escritos por autores que fizeram parcerias entre países, a saber: China e Inglaterra (Chang et al., 2020), França e Bélgica (Desrumaux et al., 2022; Dose et al., 2019), Austrália e Israel (Fein et al., 2020), Estados Unidos e Nova Zelândia (Gottfredson et al., 2020), Suíça e Holanda (Götz et al., 2020), Índia e Canadá (Gupta & Bhal, 2020), Estados Unidos e Taiwan (Hsiung & Bolino, 2018), Estados Unidos e Coreia do Sul (Kim et al., 2021), Estados Unidos e Israel (Lebrón et al., 2018), Holanda e Inglaterra (Mascareño et al., 2020), Paquistão e Inglaterra (Mumtaz & Rowley, 2020), Holanda, Bélgica, Inglaterra, China, Suécia e Noruega (Nikolova et al., 2018), Japão e Estados Unidos (Sasaki et al., 2020), China, Canadá e Austrália (Tang et al., 2022), Turquia e Inglaterra (Turkmenoglu et al., 2022), Austrália e Estados Unidos (Yu et al., 2022), Estados Unidos e China (Wang et al., 2021), China, Nova Zelândia e Estados Unidos (Wang et al., 2023); com destaque para Bélgica, Estados Unidos e Inglaterra.

Em relação à citação dos artigos analisados, a Tabela 1 organiza um *ranking Top Five*, ordenado pelo número de citações (NC), com os títulos, autores, ano de publicação, periódicos, *CiteScore*, JIF e número de citações nas bases Scopus e WoS.

**Tabela 1**

*Ranking artigos mais citados*

Títulos / Autores / Ano	Periódico	<i>CiteScore</i> (2021)	JIF (2021)	Nº de citações Scopus + WoS
1) <i>Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework</i> (Tse, Troth, Ashkanasy, & Collins, 2018)	<i>Leadership Quarterly</i>	16.2	9.924	105
2) <i>A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one</i> (Gottfredson, Wright, & Heaphy, 2020)	<i>Leadership Quarterly</i>	16.2	9.924	104
3) <i>Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender</i> (Estiri, Amiri, Khajeheian, & Rayej, 2018)	<i>Eurasian Business Review</i>	5.8	3.574	44
4) <i>Meta-analysis of outcomes of leader-member exchange in hospitality and tourism: what does the past say about the future?</i> (Chang, Liu, Wang, & Yi, 2020)	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	-	9.321	21
5) <i>Counterproductive Work Behaviors toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement</i> (Lebrón, Tabak, Shkoler, & Rabenu, 2018)	<i>Organization Management Journal</i>	1.8	-	19

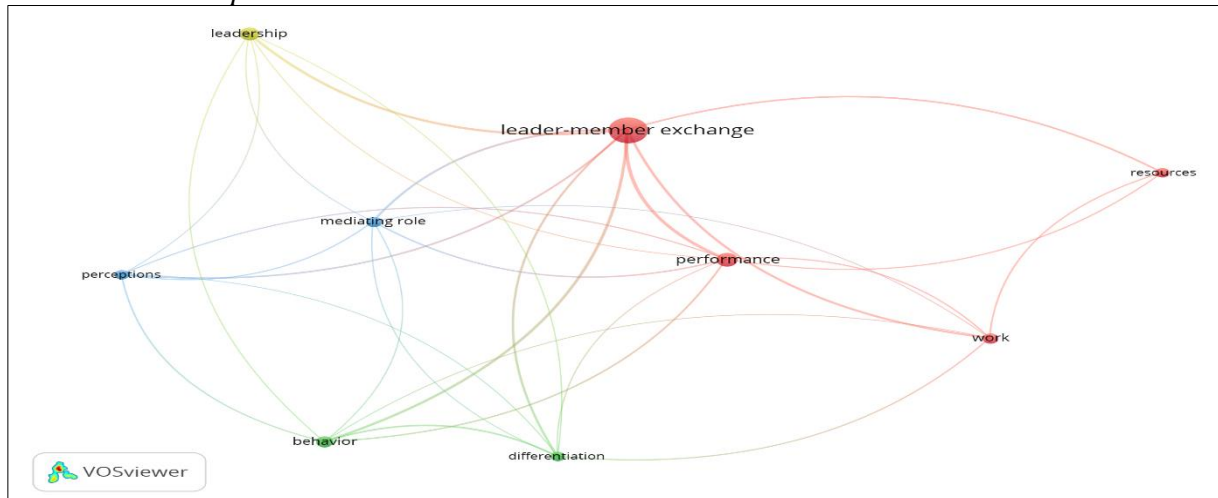
Fonte: elaborada pelos autores a partir da base de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS).

O artigo mais citado, de Tse et al. (2018), é uma revisão de literatura que discute o papel do afeto na relação líder-membros, evidenciando a importância da afetividade pessoal, do afeto discreto, da inteligência emocional, do trabalho emocional e do clima afetivo. O estudo aponta que a diversidade teórica, bem como os desafios na análise de dados e medição podem ter dificultado o desenvolvimento de teorias sobre afeto-LMX, a partir dos níveis pessoal, interpessoal, equipe e organizacional (Tse et al., 2018). Nesta linha, o segundo artigo mais citado, o de Gottfredson et al. (2020), problematiza a construção e validade de medidas que avaliam a qualidade da relação líder-membros, indicando a importância da conceituação do construto e de seu fortalecimento teórico-metodológico para a atuação da liderança e desenvolvimento das organizações. Assim, os dois artigos mais citados, além de terem sido publicados na revista *Leadership Quarterly* (que tem os maiores índices de *CiteScore* e JIF entre os 5 artigos mais citados), alertam para um desafiador campo de pesquisa, com potencial avanço e atenção às abordagens teóricas e metodológicas (Gottfredson et al., 2020; Tse et al., 2018).

Em seguida, com o intuito de explorar as temáticas apresentadas pelos estudos, realizou-se a análise de coocorrência das palavras-chave que constituem o *corpus* da presente RSL, ilustrada na Figura 2. A formação de 4 *clusters*, representados por cores, a partir da associação das palavras-chave das publicações (Zupic & Čater, 2015), agrupou as principais temáticas sobre a qualidade da relação líder-membros, dividindo-se em duas categorias (1) antecedentes da LMX (verde e azul) e (2) consequentes da LMX (vermelho e amarelo).



**Figura 2**  
*Coocorrência de palavras-chave*



Fonte: elaborada pelos autores, com uso do *Vosviewer* (van Eck & Waltman, 2010).

Ao considerar os antecedentes da LMX, o *cluster* verde demonstra que a qualidade da relação líder-membros pode ser afetada pelo comportamento e contexto hierárquico (inclusive posições informais) da equipe (Yu et al., 2022). Apesar da alta qualidade de relação com os supervisores, se um trabalhador sentir que seu supervisor está favorecendo determinado trabalhador em função de outro (tratamento diferenciado), é provável que os efeitos positivos construídos anteriormente sejam afetados e enfraquecidos pela percepção do comportamento de favoritismo por parte da liderança (Hsiung & Bolino, 2018).

Já o *cluster* azul aponta que a alta qualidade da relação líder-membros é impactada pela justiça organizacional e capacitação dos trabalhadores (Chang et al., 2020). Nikolova et al. (2018) salientam que as organizações devem focar em modelos de gestão que promovam o desenvolvimento profissional de seus trabalhadores, reduzindo assim o clima de insegurança no ambiente organizacional.

Neste sentido, é importante considerar as percepções dos trabalhadores e a influência da relação líder-membros no ambiente laboral. Aliás, a baixa qualidade da relação líder-membros revela um tipo de desumanização organizacional, fruto das relações interpessoais no trabalho, especialmente quando o foco é o papel da supervisão (Stinglhamber et al., 2021). Desse modo, novos modelos de gestão de pessoas devem ser implementados priorizando a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, promovendo o engajamento no trabalho (Xerri et al., 2022), prevenindo o esgotamento e a exaustão emocional (Lebrón et al., 2018). As organizações devem se responsabilizar pela criação de ambientes de trabalho que valorizem a alta qualidade da relação líder-membros (Richter-Killenberg & Volmer, 2022), considerando que a satisfação das necessidades dos trabalhadores desempenha um papel crítico quando relacionada ao bem-estar psicológico no trabalho (Desrumaux et al., 2022; Dose et al., 2019).

No que concerne aos consequentes da LMX, o *cluster* vermelho aborda consequentes da alta qualidade da relação líder-membros como criatividade (Mascareño et al., 2020; Upadhyay & Kumar, 2020), autoeficácia dos trabalhadores (Liu et al., 2021) e desempenho das equipes (Kim et al., 2021; Li et al., 2020; Siddiqi et al., 2019), que são impactados pelas características das tarefas realizadas (Arrasyid et al., 2019; Li et al., 2020). Neste sentido, Sutanto e Hendarto (2020) apontam uma correlação positiva entre a qualidade da relação líder-

membros e o desempenho dos trabalhadores, especialmente a partir do envolvimento no trabalho.

Por seu turno, o *cluster* amarelo evidencia que a satisfação e a confiança dos trabalhadores também são resultados do exercício da liderança (Siddiqi et al., 2019); que devem deixar explícitas quais são as expectativas sobre a função que o liderado exerce, compreendendo que seu papel de líder produz efeitos nas dimensões da LMX, por exemplo, o afeto, a lealdade e o respeito profissional (Robert & Vandenberghe, 2020). Assim, a maneira pela qual os líderes exercem seu poder deve ser construída com responsabilidade, pois afeta a qualidade de relacionamento que se têm com seus liderados (Fousiani & Wisse, 2022).

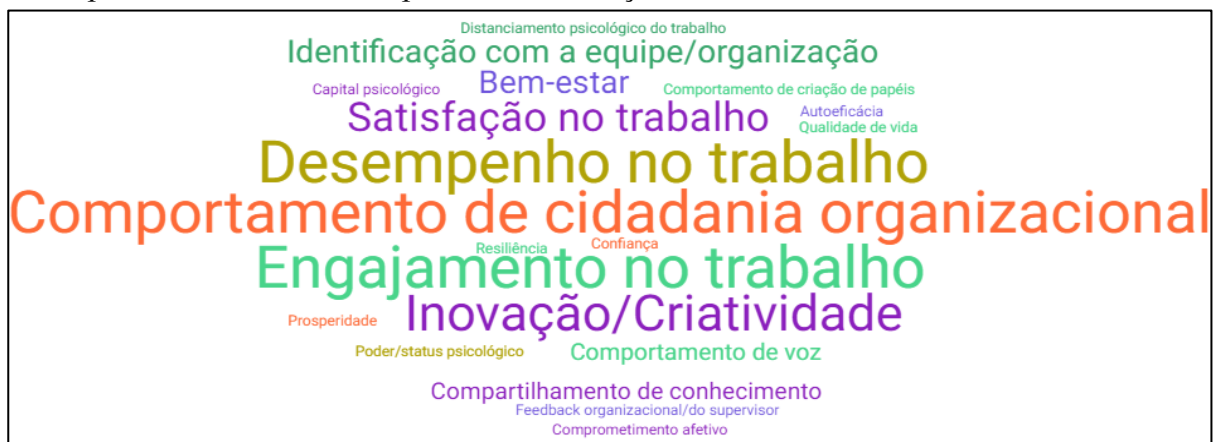
Outrossim, a alta qualidade da relação líder-membros relaciona-se com a satisfação, intenção de rotatividade (Sasaki et al., 2020), atitudes e comportamentos dos trabalhadores, impactando o desempenho individual e a gestão organizacional (Arrasyid et al., 2019). Além disso, Kapil e Rastogi (2018) sugerem que, para alcançar alta qualidade da relação líder-membros, as organizações devem aprimorar tanto a integração do trabalho organizacional quanto o comportamento de cidadania organizacional. Neste sentido, os gestores devem se atentar para as dimensões subjacentes da liderança que influenciam a resiliência dos trabalhadores, por exemplo, confiança, reciprocidade, clareza (Kakkar, 2019) e comprometimento afetivo, pois, quando os trabalhadores percebem que a organização os trata como meros recursos, a qualidade da relação líder-membros é vista como negativa (Stinglhamber et al., 2021).

A qualidade da relação líder-membros é de extrema relevância para as organizações, uma vez que um fator determinante para os comportamentos e sentimentos dos indivíduos no contexto de trabalho é a qualidade do relacionamento que desenvolvem com seus líderes (Götz et al., 2020). Desenvolver relações satisfatórias entre líderes e membros de suas equipes é fundamental, inclusive, para que os indivíduos experimentem o tão preconizado bem-estar no trabalho (Dose et al., 2019).

Conforme visto, são diversos os estudos que analisam os impactos positivos de se desenvolver uma relação líder-membros de qualidade elevada. A figura 3 ilustra, a partir da categorização de expressões e palavras citadas nos artigos analisados, a frequência com que cada categoria foi citada nos artigos, revelando os consequentes mais discutidos na literatura de uma elevada qualidade da relação líder-membros.

**Figura 3**

*Consequentes de uma elevada qualidade da relação líder-membros*



Fonte: elaborada pelos autores.

## 5. DISCUSSÃO, NOVOS DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO

As análises realizadas concordam que, quando os líderes e os membros desenvolvem uma relação de qualidade elevada, são gerados inúmeros resultados positivos para a organização e seus trabalhadores, como diversos estudos empíricos já comprovaram (Arrasyid et al., 2019), sendo alguns dos principais desses resultados o aumento do comportamento de cidadania organizacional (Nikolova et al., 2018), do desempenho no trabalho (Sutanto & Hendarto, 2020) e do engajamento no trabalho (Lebrón et al., 2018). Além dos impactos positivos apresentados na Figura 3, a literatura também discute, em menor frequência, a redução de resultados negativos em função de uma elevada qualidade da relação líder-membros, como é o caso da redução da percepção de desumanização pela organização (Stinglhamber et al., 2021), do envolvimento em comportamentos de trabalho contraproducentes (Lebrón et al., 2018) e da alienação do trabalho (Turkmenoglu et al., 2022). A qualidade do relacionamento estabelecido entre líderes e membros impacta os resultados organizacionais, portanto, os líderes devem buscar desenvolver interações que sejam mutuamente benéficas e que promovam o alcance dos resultados esperados pelos líderes, membros e organização (Arrasyid et al., 2019).

A partir do *corpus* analisado, foi possível identificar os principais desafios enfrentados pelos pesquisadores no estudo do tema e as novas oportunidades de pesquisa propostas por eles, que podem ser usados para fomentar uma agenda de futuros estudos na área, conforme apresentado nas tabelas 2 e 3, respectivamente.

**Tabela 2**

*Principais desafios apresentados pelos estudos analisados*

Principais Desafios	Referências
Estudos transversais não possibilitam inferir causalidade.	Liu et al. (2021); Milia e Jiang (2022); Nikolova et al. (2018); Upadhyay e Kumar (2020).
Amostra pequena ou restrita a um contexto específico dificulta a generalização dos resultados.	Chen et al. (2021); Liu et al. (2021); Nikolova et al. (2018); Xerri et al. (2022).
Dados advindos de fonte única ou autorrelatados podem ser contaminados por viés de método comum ou de desejabilidade social.	Le et al. (2020); Mascareño et al. (2020); Milia e Jiang (2022); Nikolova et al. (2018).

Fonte: elaborada pelos autores.

**Tabela 3**

*Principais oportunidades de pesquisa apresentadas pelos estudos analisados*

Principais Oportunidades de Pesquisa	Referências
Desenvolvimento de estudos longitudinais para possibilitar conclusões causais.	Chen et al. (2021); Kapil e Rastogi (2018); Liu et al. (2021); Milia e Jiang (2022).
Desenvolvimento de estudos com uma amostra mais abrangente ou estudos comparativos, em diferentes contextos, para possibilitar a generalização dos resultados.	Chen et al. (2021); Kapil e Rastogi (2018); Le et al. (2020); Nikolova et al. (2018).
Desenvolvimento de pesquisas com dados coletados de fontes diversas, para comparar diferentes perspectivas.	Hao et al. (2019); Le et al. (2020); Mascareño et al. (2020); Robert e Vandenberghe (2020).
Desenvolvimento de estudos usando a triangulação de métodos, considerando também dados qualitativos.	Nikolova et al. (2018); Richter-Killenberg e Volmer (2022); Siddiqi et al. (2019).

Investigação de possíveis impactos negativos relacionados à qualidade da relação líder-membros.	Tang et al. (2022).
Desenvolvimento de estudos que abordem as consequências da qualidade da relação líder-membros.	Mumtaz e Rowley (2020); Robert e Vandenberghe (2020).

Fonte: elaborada pelos autores.

Ademais, com o intento de avançar nas agendas já propostas pelos estudos reunidos nesta revisão, delineiam-se os seguintes questionamentos e temáticas que se traduzem em novos percursos de pesquisa a serem explorados quanto à qualidade da relação líder-membros: (i) De que maneira a qualidade da relação líder-membros se desenvolve no contexto do teletrabalho, no qual a comunicação ocorre principalmente por meio de tecnologias? (ii) Qual é o impacto da qualidade da relação líder-membros no bem-estar no trabalho, considerando as perspectivas hedônica e eudaimônica do bem-estar? (iii) De que forma a alta qualidade da relação líder-membros se relaciona com a inovação organizacional? (iv) Quais são os impactos da relação líder-membros na qualidade de vida dos trabalhadores ou teletrabalhadores? (v) Qual é o papel das práticas de gestão de pessoas na relação entre LMX e bem-estar no trabalho? (vi) Quais são os efeitos produzidos pela qualidade da relação líder-membros em arranjos de trabalho flexíveis, especialmente durante os contextos pandêmico e pós-pandêmico - Covid-19? (vii) Quais são as práticas de gestão de pessoas que promovem e fortalecem a qualidade da relação líder-membros? (viii) Quais são as lições aprendidas com a baixa qualidade da relação líder-membros e de que forma tais resultados podem se transformar em estratégias e vantagem competitiva para as organizações? (ix) Como a inteligência artificial pode influenciar e possivelmente moldar as relações entre líderes e membros de suas equipes?

Sugestões para estudos ulteriores também derivam dos itinerários da produção científica por ora traçados. Foram desveladas lacunas para a realização de estudos qualitativos, multimétodo, teóricos e realizados no setor público. Também não foram identificadas pesquisas no contexto dos arranjos de trabalho flexíveis, que também serão bem-vindas. Ademais, as publicações originaram-se na Ásia, América do Norte, Oceania e Europa, o que aponta para a não representatividade de continentes em desenvolvimento, como África e América do Sul, os quais possuem especificidades que precisam ser analisadas. Ainda, seria muito interessante investigar se o cenário de publicações sofreu influência do contexto pandêmico, visto que apenas 9% dos artigos analisados consideram a Covid-19 e suas variantes.

Para encerrar esta seção, é necessário reconhecer as limitações metodológicas da presente pesquisa ao analisar apenas a literatura disponível nas bases de dados internacionais *Scopus* e *Web of Science*, com fatores de impacto (*CiteScore* e *Journal Impact Factor*), além de levar em consideração somente artigos científicos escritos no idioma inglês, embora estas escolhas justifiquem-se pela proposta de fazer uma RSL que privilegiasse a qualidade dos estudos de modo a efetivamente desenhar o estado da arte recente no tema.

## 6. CONCLUSÕES

A partir da análise de artigos publicados em periódicos com fator de impacto sobre a qualidade da relação líder-membros (LMX), bem como da apresentação dos resultados identificados e do delineamento de agenda abraçando desafios e oportunidades para pesquisas futuras, considera-se que o objetivo proposto por esta pesquisa foi alcançado.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o campo dos estudos organizacionais, na medida em que retrata o estado da arte sobre a qualidade da relação líder-

membros nos últimos cinco anos (2018 a 2022), permitindo identificar lacunas de pesquisa e caminhos para o aprofundamento teórico da variável.

Em relação às implicações práticas, esta revisão coligiu, por meio da sistematização de itinerários, desafios e oportunidades, *insights* que possibilitarão às lideranças e às equipes o aprimoramento das práticas organizacionais vigentes, especialmente no que se refere à dinâmica das relações entre os atores no contexto de trabalho. Além disso, permite a reflexão sobre como a qualidade dessa relação pode impactar importantes variáveis do comportamento organizacional, como bem-estar, desempenho, satisfação e cidadania, avançando para uma liderança cada vez mais humanizada e inspiradora.

## REFERÊNCIAS

- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader-Member Exchange. *Frontiers in psychology, 11*, 1474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics, 11*(4), 959–975.
- Arrasyid, M. I., Amaliyah, A., & Pandin, M. G. R. (2019). Review on Leader Member Exchange Theory: Supply Chain Management to Increase Efficiency. *International Journal of Supply Chain Management, 8*(5), 1047-1059.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2018). The role of other orientation in reactions to social and economic leader-member exchange relationships. *Journal of Organizational Behavior*. doi:10.1002/job.2329
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science, 9*(5), 18-26. doi:10.5539/ass.v9n5p18
- Chang, W., Liu, A., Wang, X., & Yi, B. (2020). Meta-analysis of outcomes of leader–member exchange in hospitality and tourism: what does the past say about the future? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2155–2173. doi:10.1108/ijchm-06-2019-0591
- Chen, Q., Yang, S., Li, M., He, J., & Lu, L. (2021). Effects of Leader-Follower Extraversion Congruence and Sectoral Difference on Leader-Member Exchange: A Cross-Sectional Study. *Psychology research and behavior management, 14*, 1833-1846. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S327759>
- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. *Psico-USF, 24*(3), 569-581. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>
- Daim, T. U., Rueda, G., Martin, H., & Gerdri, P. (2006). Forecasting emerging technologies: Use of bibliometrics and patent analysis. *Technological Forecasting & Social Change, 73*, 981-1012.
- Dansereau, F. Jr., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance, 10*, 184–200. doi: 10.1016/0030-5073(73)90012-3

- Desrumaux, P., Pohl, S., Dose, E., & Bobillier Chaumon, M. E. (2022). When Leader-member exchanges make workers happy and innovative: do efforts and rewards act as mediators?. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(1), 27–37. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242022000100027>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Journal*, 11, 618–634 doi:10.2307/258314
- Dose, P. E., Desrumaux, P., Bernaud, J. L., & Hellemans, C. (2019). What makes happy counselors? From self-esteem and leader-member exchange to well-being at work: the mediating role of need satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 15(4), 823-842. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i4.1881>
- Estiri, M., Amiri, N.S., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Bus Rev* 8, 267–284. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0083-7>
- Fein, E. C., Benea, D., Idzadikhah, Z. & Tziner, A. (2020): The security to lead: a systematic review of leader and follower attachment styles and leader–member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/1359432X.2019.1696774
- Fousiani, K., & Wisse, B. (2022). Effects of Leaders' Power Construal on Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Competitive Climate at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 306–324. <https://doi.org/10.1177/15480518221075229>
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 101385. doi:10.1016/j.leaqua.2020.101385
- Götz, M., Donzallaz, M., & Jonas, K. (2020). Leader–Member Exchange Fosters Beneficial and Prevents Detrimental Workplace Behavior: Organizational Identification as the Linking Pin. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.01788
- 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. *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)
- Graen, G., Dansereau, F. Jr., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 216–236. doi: 10.1016/0030-5073(72)90016-5
- Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*. 9. 175-208.
- Gupta, M. & Bhal, K. (2020). Relational Age and Leader-Member Exchange: Mediating Role of Perceived Trust. *Journal of Indian Business Research*. 10.1108/JIBR-05-2018-0144.
- Hao, Q., Shi, Y., & Yang, W. (2019). How Leader-Member Exchange Affects Knowledge Sharing Behavior: Understanding the Effects of Commitment and Employee Characteristics. *Frontiers in Psychology*, 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.02768
- Hsiung, H., & Bolino, M. C. (2018). The implications of perceived leader favouritism in the context of leader-member exchange relationships, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27:1, 88-99, DOI: 10.1080/1359432X.2017.1395414
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), pp. 1062-1075. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0116>

- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting Organizational Citizenship Behaviour: The Roles of Leader-Member Exchange and Organizational Job Embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/2322093718766803>
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. doi:10.1108/jmd-04-2017-0132
- Kim, M. S., Phillips, J. M., Park, W., & Gully, S. M. (2021). When leader-member exchange leads to knowledge sharing: The roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(7), 1442-1469, DOI: 10.1080/09585192.2021.1886150.
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2019). Leader self-efficacy and role ambiguity and follower leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 118–132. doi:10.1108/lodj-05-2019-0209
- Le, H., Jiang, Z., & Radford, K. (2020). Leader-member exchange and subjective well-being: the moderating role of metacognitive cultural intelligence. *Personnel Review*, 50(3), 954-970.
- Lebrón, M., Tabak, F., Shkoler, O., & Rabenu, E. (2018). Counterproductive Work Behaviors toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement, *Organization Management Journal*, 15(4), 159-173. doi: 10.1080/15416518.2018.1528857
- Li, H., Huang, S., & Liu, L. (2020). Why group size makes a difference for leader–member exchange quality. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(12).
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72. doi:10.1016/s0149-2063(99)80053-1
- Liu, J., Wang, J., Geng, Z., & Wang, Y. (2021). Linking leader-member exchange to employee voice behavior: the mediating role of self-efficacy. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(12). doi: 10.2224/sbp.10950
- Manata, B., & Grubb, S. (2022). Conceptualizing Leader-Member Exchange as a Second-Order Construct. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.953860
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Russo, S. D. (2018). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: conceptual clarification and critical review. *Journal of Organization Behavior*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Leader-Member Exchange (LMX) and innovation: A test of competing hypotheses. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 495-511. doi:10.1111/caim.12390
- Milia, L. D., & Jiang, Z. (2022). Linking leader-member Exchange and work-nonwork balance: the mediating role of thriving at work and the moderating role of gender. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2022-0211>
- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2020). The relationship between leader-member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70, 165-189. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8>
- Nikolova, I., Van der Heijden, B., Lastad, L., & Notelaers, G. (2018). The “silent assassin” in your organization? Can job insecurity climate erode the beneficial effect of a high-quality leader-member exchange? *Personnel Review*, 47(6), 1178-1197. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0266>



- Park, Y. (2020). The effects of leader-member exchange and employee learning on perceived employability. *International Journal of Training and Development*. doi:10.1111/ijtd.12174
- Premru, M., Cerne, M., & Batistič, S. (2022). The Road to the Future: A Multi-Technique Bibliometric Review and Development Projections of the Leader–Member Exchange (LMX) Research. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221097688>
- Richter-Killenberg, S., & Volmer, J. (2022). How leaders benefit from engaging in high-quality leader-member exchanges: a daily diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 605-623. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2021-0370>
- Robert, V. & Vandenberghe, C. (2020) Locus of Control and Leader–Member Exchange: A Dimensional, Contextualized, and Prospective Analysis. *Front. Psychol.* 11:537917.
- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. P. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometrix R-tool. *Land Use Policy*, Elsevier, vol. 97(C).
- Salehzadeh, R. (2019). Leader–member exchange in public organizations: a qualitative study. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 59–87. doi:10.1108/ijpl-08-2019-0054
- Sasaki, M., Ogata, Y., Morioka, N., Yonekura, Y., Yumoto, Y., Matsuura, K., Liden, R. C. (2020). Reliability and validity of the Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange Japanese version for staff nurses. *Journal of Nursing Management*. doi:10.1111/jonm.13074
- Siddiqi, M. A., Tandon, M. S., & Ahmed, O. (2019). Leader-member exchange leading service employee desired job outcomes and performance: an Indian evidence. *International Journal of Services and Operations Management*, 33(3), 311-330. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2019.100970>
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B., Demoulin, S., & Maurage, P. (2021). Leader–member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor’s organizational embodiment. *European Management Journal*, 39(6), 745-754. doi:10.1016/j.emj.2021.01.006
- Sutanto, E. M., & Hendarto, K. (2020). Leader-Member Exchange (LMX), Job Involvement, and Performance. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 693-702. doi:10.33736/ijbs.3283.2020
- Tang, Y., Lam, C. K., Ouyang, K., Huang, X., & Tse, H. H. M. (2022). Comparison draw us close: the influence of leader-member exchange dyadic comparison on coworker exchange. *Personnel Psychology*, 75(1), 215-240. <https://doi.org/10.1111/peps.12465>
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 6.
- Thrasher, G., Dickson, M., Biermeier-Hanson, B., & Najor-Durack, A. (2020). Social identity theory and leader–member exchange: individual, dyadic and situational factors affecting the relationship between leader–member exchange and job performance. *Organization Management Journal*, 17(3), 133-152. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2019-0719>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: a state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135-149. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>



- Turkmenoglu, M. A., Cicek, B., & Erdur, D. A. (2022). Addressing Leader-Member Exchange and Self-Regulation as Remedies for Work Alienation: Insights from Private and Public Sectors in Turkey. *Journal for East European Management Studies*, 27(2), 311-347. doi: 10.5771/0949-6181-2022-2-311
- Upadhyay, Y., & Kumar, D. (2020). Leader-Member Exchange, Psychological Capital and Employees' Creativity. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 24(4), 406-418. doi:10.1177/0972262920925585
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Wang, H. J., Jiang, L., Xu, X., Zhou, K., & Bauer, T. N. (2023). Dynamic relationships between leader–member exchange and employee role-making behaviours: The moderating role of employee emotional ambivalence. *Human Relations*, 76(6), 926–951. <https://doi.org/10.1177/00187267221075253>
- Wang, P., Dust, S., & Wang, Z. (2021). Leader sex and employee power distance orientation as boundary conditions of the relationship between leader humility and leader-member exchange. *Human Performance. Advance online publication*. doi:10.1080/08959285.2021.1966632
- Xerri, M. J., Cozens, R., & Brunetto, Y. (2022). Catching emotions: the moderating role of emotional contagion between leader-member exchange, psychological capital and employee well-being. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0785>
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149–155. doi: 10.1177/1548051812471559
- Yu A., Xu W., & Pichler, S. (2022). A social hierarchy perspective on the relationship between leader–member exchange (LMX) and interpersonal citizenship. *Journal of Management & Organization*, p.1–18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.87>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi: 10.5465/amp.2012.0088
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834–848. doi:10.1002/job.2359
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.