

A INFLUÊNCIA DA TEORIA LMX (LÍDER – LIDERADO) NA FORMAÇÃO DOS MODELOS MENTAIS DOS COLABORADORES (SMM)

Lisiane Candido

Marcos Aurélio Batista - Univali - Universidade do Vale Do Itajaí

Suzete Antonieta Lizote

Resumo

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar a influência da Teoria da Troca Líder-Membro (LMX) na formação dos Modelos Mentais Compartilhados (SMM) dos colaboradores das empresas. A presente pesquisa possui uma abordagem quantitativa, objetivo descritivo e tipologia Pesquisa Survey. A coleta de dados deu-se com aplicação de um questionário eletrônico com acadêmicos de uma universidade comunitária e trabalhadores de empresas diversas. Dos 415 respondentes, sendo 356 elegíveis para os resultados da pesquisa. Os dados foram analisados através do software estatístico SPSS e percebeu-se a existência positiva da Teoria LMX e dos Modelos Mentais dos Colaboradores (SMM). A correlação entre os construtos apresentou-se existente e moderada, demonstrando que uma relação positiva entre o líder e seus liderados, contribui para a formação de modelos mentais compartilhados positivos nas relações de trabalho. Num contexto tecnológico, compreende-se que o presente estudo contribui com a tomada de decisão, quando se evidencia que os colaboradores tendem a compartilhar sentimentos, percepções e pensamentos e que estes são positivos quando se estabelece uma relação de confiança entre as partes. E, no aspecto social, tal compreensão traz evidências dos antecedentes da formação do pensamento compartilhado.

Palavras-chave: Teoria da Troca Líder x Membro. Modelos Mentais Compartilhados. Relações de trabalho.

Abstract

The objective of this research is to analyze the influence of the Leader-Member Exchange Theory (LMX) in the formation of Shared Mental Models (SMM) of company employees. This research has a quantitative approach, descriptive objective and Survey Survey typology. Data collection took place with the application of an electronic questionnaire with academics from a community university and workers from different companies. Of the 415 respondents, 356 being eligible for the survey results. The data were analyzed using the SPSS statistical software and it was noticed the positive existence of the LMX Theory and the Employee Mental Models (SMM). The correlation between the constructs was shown to be existent and moderate, demonstrating that a positive relationship between the leader and his followers contributes to the formation of positive shared mental models in work relationships. In a technological context, it is understood that this study contributes to decision making, when it is evident that employees tend to share feelings, perceptions and thoughts and that these are positive when a relationship of trust is established between the parties. And, in the social aspect, such understanding brings evidence of the antecedents of shared thought formation.

Keywords: Leader-Member Exchange Theory. Shared Mental Models. Work relationships.

A INFLUÊNCIA DA TEORIA LMX (LÍDER – LIDERADO) NA FORMAÇÃO DOS MODELOS MENTAIS DOS COLABORADORES (SMM)

Resumo

O objetivo da presente pesquisa é analisar a influência da Teoria da Troca Líder-Membro (LMX) na formação dos Modelos Mentais Compartilhados (SMM) dos colaboradores das empresas. A presente pesquisa possui uma abordagem quantitativa, objetivo descritivo e tipologia Pesquisa *Survey*. A coleta de dados deu-se com aplicação de um questionário eletrônico com acadêmicos de uma universidade comunitária e trabalhadores de empresas diversas. Dos 415 respondentes, sendo 356 elegíveis para os resultados da pesquisa. Os dados foram analisados através do software estatístico SPSS e percebeu-se a existência positiva da Teoria LMX e dos Modelos Mentais dos Colaboradores (SMM). A correlação entre os construtos apresentou-se existente e moderada, demonstrando que uma relação positiva entre o líder e seus liderados, contribui para a formação de modelos mentais compartilhados positivos nas relações de trabalho. Num contexto tecnológico, compreende-se que o presente estudo contribui com a tomada de decisão, quando se evidencia que os colaboradores tendem a compartilhar sentimentos, percepções e pensamentos e que estes são positivos quando se estabelece uma relação de confiança entre as partes. E, no aspecto social, tal compreensão traz evidências dos antecedentes da formação do pensamento compartilhado.

Palavras-chave: Teoria da Troca Líder x Membro. Modelos Mentais Compartilhados. Relações de trabalho.

Abstract

The objective of this research is to analyze the influence of the Leader-Member Exchange Theory (LMX) in the formation of Shared Mental Models (SMM) of company employees. This research has a quantitative approach, descriptive objective and Survey Survey typology. Data collection took place with the application of an electronic questionnaire with academics from a community university and workers from different companies. Of the 415 respondents, 356 being eligible for the survey results. The data were analyzed using the SPSS statistical software and it was noticed the positive existence of the LMX Theory and the Employee Mental Models (SMM). The correlation between the constructs was shown to be existent and moderate, demonstrating that a positive relationship between the leader and his followers contributes to the formation of positive shared mental models in work relationships. In a technological context, it is understood that this study contributes to decision making, when it is evident that employees tend to share feelings, perceptions and thoughts and that these are positive when a relationship of trust is established between the parties. And, in the social aspect, such understanding brings evidence of the antecedents of shared thought formation.

Keywords: Leader-Member Exchange Theory. Shared Mental Models. Work relationships.

Introdução

A liderança tem se tornado um desafio cada vez mais complexo para quem busca compreender os fenômenos comportamentais que ocorrem dentro das organizações tanto no Brasil quanto mundo a fora. Devido a diversidade de personalidades e situações de trabalho, existem uma série de tipos e estilos de liderança. Todavia, independente de semelhanças, o bom desempenho dos líderes é de extrema relevância para o dia a dia das organizações.

Dentro do contexto organizacional, os líderes desempenham um papel fundamental na experiência de trabalho dos seus empregados (MCLARTY *et. al.* 2021) e a interação entre estes e seus supervisores formam uma das relações mais influentes e multifacetadas na experiência no local de Trabalho.

É justamente essa relação denominada "Teoria da Troca Líder-Membro" que, a partir da nomenclatura, tem como base as relações entre líder e subordinados, sobretudo com as diferentes qualidades dessa relação com cada membro de maneira singular, inovando assim no campo de liderança, onde as abordagens de estilos pressupõem uma abordagem mais uniforme para liderar (HODGES, 2013). Dansereau, Graen e Haga (1975) introduziram o conceito de LMX (originalmente chamado de 'ligação vertical da díade') como um meio para reconhecer que os líderes adotam diferentes estilos de liderança para estabelecer relacionamentos com seus subordinados, em um contexto individual, com base em suas diferentes necessidades, atitudes e personalidades. Em essência, a LMX sugere que líderes e subordinados desenvolvem relações diádicas únicas ao longo do tempo, uma vez que um influencia o outro e negociam seus papéis a partir de interações contínuas.

Em relação aos Modelos Mentais Compartilhados (SMM), Mathieu *et. al.* (2005) esclarece que Modelos mentais compartilhados são definidos como uma compreensão organizada ou representação mental de conhecimento que é compartilhado pelos membros da equipe.

Sob um modelo mental compartilhado, todos os membros da equipe têm consciência e compreensão das tarefas e responsabilidades de cada um, permitindo-lhes agir de forma adequada e eficiente como uma equipe. Para tal, é necessário que os membros da equipe compartilhem conhecimentos e expectativas comuns.

Em se tratando, da relação entre a LMX e os SMM, Marks, Zaccaro e Mathieu (2000) concluíram que a comunicação unilateral dos líderes influenciou nos modelos mentais nas equipes de seguidores, melhorando assim o desempenho em novos ambientes. Dionne, Sayaman Hao e Bush (2010) complementaram evidenciando que os modelos mentais compartilhados da equipe convergem com base nos diferentes estilos e configurações de liderança.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo geral, analisar a influência da Teoria da Troca Líder-Membro (LMX) na formação dos Modelos Mentais Compartilhados (SMM) e a percepção dos colaboradores de empresas.

O estudo em liderança ganha cada vez mais espaço no meio acadêmico, por meio de autores que explanam sobre diferentes estilos de liderança e suas respectivas abordagens, assim como as inúmeras consequências do papel de um líder para uma determinada organização. Já no âmbito organizacional, em busca de vantagens competitivas, as organizações requerem cada vez mais, profissionais que tenham habilidades interpessoais com atitudes empreendedoras, e

que sejam capazes de mobilizar os diferentes perfis de colaboradores e seus interesses divergentes em prol dos objetivos da organização (AMARAL, 2007). Dionne *et. at.* (2010) complementaram evidenciando que os modelos mentais compartilhados da equipe convergem com base nos diferentes estilos e configurações de liderança. Já Carrington, Combe e Mumford (2019), em seus estudos, buscaram compreender como os líderes e liderados mudam seus modelos mentais para formar um consenso.

Dessa forma, compreende-se que o presente estudo virá a contribuir para a compreensão a relação entre o líder e seus membros e a eficácia na formação de modelos mentais compartilhados positivos, em prol do alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Como contribuição tecnológica, o presente estudo busca apresentar condições para contribuição no papel do líder e para a tomada de decisão, uma vez que, compreende-se que o presente estudo contribui com a tomada de decisão, quando se evidencia que os colaboradores tendem a compartilhar sentimentos, percepções e pensamentos e que estes são positivos quando se estabelece uma relação de confiança entre as partes. E, no aspecto social, a descoberta de antecedentes que contribuam para a compreensão da formação do pensamento comum, justifica o interesse na presente pesquisa.

Fundamentação Teórica

A Teoria Troca-Líder Liderado (LMX)

Dansereau, Graen e Haga (1975) introduziram o conceito de LMX (originalmente chamado de “ligação vertical da díade” como um meio para reconhecer que os líderes adotam diferentes estilos de liderança para estabelecer relacionamentos com seus subordinados, em um contexto individual, com base em suas diferentes necessidades, atitudes e personalidades. Em essência, a LMX sugere que líderes e subordinados desenvolvem relações diádicas únicas ao longo do tempo, uma vez que um influencia o outro e negociam seus papéis a partir de interações contínuas.

O princípio da teoria LMX corrobora que líderes desenvolvem diferentes tipos de relações de troca com seus empregados (BAUER; GREEN, 1996). Assim, a LMX pode ser vista como um processo de reciprocidade e intercâmbio social (BLAU, 1964), influenciada pelas expectativas e necessidades de ambos. Este relacionamento evolui e cresce ao longo do tempo a medida em que supervisores e funcionários aprendem mais sobre o outro e tem novas experiências (LIDEN; WAYNE; STILWELL, 1993; GERSTNER; DAY, 1997).

A teoria propõe que relacionamentos de baixa qualidade com supervisores são caracterizados por trocas econômicas, desconfiança, falta de respeito e deslealdade e que relacionamentos de alta qualidade são baseados em respeito, confiança, obrigação e lealdade (GRAEN; UHLBIEN, 1995). Os supervisores e subordinados sob a LMX de baixa qualidade enfatizam apenas o cumprimento obrigatório dos requisitos formais da função de trabalho (LOI; CHAN; LAM, 2014).

As díades supervisor-subordinado com LMX de alta qualidade são caracterizadas por altos graus de confiança mútua, respeito e obrigações. Além disso, compreende-se que colaboradores com alto LMX costumam ser mais otimistas, auto eficazes, e suas crenças são agentes importante para o envolvimento no trabalho (HALBESLEBEN, 2010). Tanto o supervisor quanto o subordinado têm afeição e respeito mútuos (LOI; CHAN; LAM, 2013).

A LMX de alta qualidade pode melhorar o desempenho dos colaboradores, sendo que supervisores com alto LMX dedicam aos seus subordinados mais do seu tempo, informações concretas, apoio emocional, reconhecimento, empoderamento, o que resulta em atitudes positivas e maior envolvimento no trabalho (SPARROWE; LIDEN, 1997).

Devido à restrição de recursos, um supervisor desenvolve apenas LMX de alta qualidade com alguns subordinados e deixa o restante dos relacionamentos LMX com baixa qualidade (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Este tratamento diferencial cria um sentimento distinto de grupo interno (endogrupo) e externo (exogrupo) entre os funcionários.

De modo que os subordinados sob LMX de alta qualidade são considerados membros do grupo, considerados “assistentes de confiança”. Enquanto construto, Amaral (2007) esclarece que a LMX considera a possibilidade de ganhos mútuos tanto para o líder quanto para o liderado e ambos, consciente disso, estabelecem entre si um relacionamento baseado no comprometimento mútuo e na parceria. Quando a parceria se estabelece é denominada, na LMX, de Endogrupo.

Enquanto aqueles com LMX de baixa qualidade com seus supervisores são tratados como membros do grupo externo. Quando não se estabelece a parceria, é denominada de Exogrupo. O pressuposto é que a díade de alta qualidade de relacionamento ou endogrupo apresenta resultados diferenciados para a díade e para a organização, em relação aos apresentados por díades de baixa qualidade de relacionamento ou Exogrupo (LOI; CHAN; LAM, 2014).

O líder e o liderado estabelecem relacionamento de parceria em busca de benefícios mútuos. Este relacionamento está baseado na confiança e nas compatibilidades pessoais. (AMARAL, 2007) A medida em que alguns membros do grupo de trabalho têm mais recursos do que outros, incluindo a força de seus relacionamentos de líder e de colaborador, pode-se ocasionar efeitos negativos para com o funcionamento coletivo. Logo, os líderes podem e devem usar a teoria em seu potencial máximo, refletindo sobre seu comportamento com cada membro individual e com o grupo de trabalho como um todo.

Muitos fatores influenciam o desempenho dos profissionais, tanto do líder quanto do subordinado, e nem sempre estão ligados a situações extrínsecas. Motivação; expectativas; frustrações; dificuldade de relacionamento e tantos outros itens são elementos que partem do subjetivo dos funcionários/lideranças e tem um papel importante na qualidade e quantidade de trabalho realizado. Neste sentido é importante saber como suas mentes funcionam e como enxergam o mundo, em outras palavras, entender o modelo mental que cada indivíduo desenvolve.

Os modelo mentais são imagens que os indivíduos formam, sobre o funcionamento do mundo, que limitam suas formas de pensar e de agir. São tidos como verdades absolutas e não como premissas incompletas. Para Argyris e Schön (1996), os indivíduos desenvolvem rotinas defensivas para proteger seus modelos mentais.

Dentro das organizações, estes modelos individuais acabam formando um “Modelo Mental Compartilhado” entre todos os envolvidos, e pode influenciar tanto positiva quanto negativamente.

Os Modelos Mentais Compartilhados (SMM)

O Modelo Mental Compartilhado (Shared Mental Models - SMM) é derivado dos estudos de Modelo Mental. Kim (1993) é um dos precursores dos conceitos e considera que Modelo Mental representa a forma de uma pessoa ver o mundo, incluindo entendimentos explícitos e implícitos. O próprio autor em sua obra apresenta o conceito de Modelo Mental Compartilhado e afirma que os SMM inclui: valores, cultura, mitos, procedimentos operacionais padrão e crenças profundamente compartilhadas. Banks e Milward (2000) complementam ao afirmar que os SMM propõe que a sobreposição de modelos individuais leva a experiências e explicações largamente compartilhadas dentro de um time.

Santos, Uitdewilligen e Passos (2015) corroboram o pensamento ao afirmar que estudos acerca da SMM são em grande parte vinculados ao desempenho e à satisfação da equipe. Para os autores, o desempenho é um critério objetivo que indica a realização real da tarefa em nível de equipe. Já a satisfação é um conceito subjetivo que indica o grau em que os membros estão satisfeitos com a experiência como equipe (MCGRATH, 1964; HACKMAN, 1987; DECHURCH; MESMER-MAGNUS, 2010).

Os modelos mentais dos indivíduos podem convergir para depois formar um consenso. Consequentemente, uma mudança na cognição requer flexibilidade no pensamento e é isso que pode desencadear a adaptação organizacional, particularmente quando se depara com novos ambientes (GUPTA, 1984; WALSH, 1995).

Quando os membros da equipe têm SMM, eles fazem uso com eficácia das informações e compartilham conhecimento, assim produzem respostas coletivas eficientes para os requisitos imediatos da tarefa e, consequentemente, são capazes de atingir altos níveis de desempenho e se sentirem satisfeitos com a experiência em equipe (CANNON-BOWERS, SALAS; CONVERSE, 1993; DECHURCH; MESMER-MAGNUS, 2010; SANTOS; PASSOS, 2013).

Santos, Uitdewilligen e Passos (2015) destacam que os líderes precisam considerar o SMM se esperam que suas equipes apresentem ideias criativas, experimentem baixos níveis de conflito e alcancem altos níveis de eficácia.

Page et. al. (2016) utilizaram-se dos Modelos Mentais Compartilhados para entender a necessidade de planejamento em atendimento específico. Os autores destacam que, quando somente parte da equipe compreende o processo, a equipe como um todo está trabalhando com um Modelo Mental Incompleto em vez de um Modelo Mental Compartilhado, destacando que essa falta de compreensão compartilhada resulta na incapacidade de comunicar-se efetivamente com os outros membros da equipe.

A Relação entre a Teoria da Troca LíderXMembro (LMX) e os Modelos Mentais Compartilhados (SMM).

Acerca da relação entre a LMX e os SMM, Carrington, Combe e Mumford (2019) procuraram investigar as mudanças cognitivas em equipes de líderes e seguidores diante de uma crise organizacional ao longo do tempo. Os autores compreendem que as mudanças cognitivas são necessárias nos líderes para que seus modelos mentais se ajustem a quaisquer condições adversas e destacam que os estudos para os modelos mentais dos seguidores receberam atenção de pesquisa bastante limitada. Assim, o objetivo dos autores é compreender como os líderes e

liderados alteram seus modelos mentais para formar um consenso em torno de um futuro imaginado.

Marks, Zaccaro e Mathieu (2000) realizaram uma pesquisa experimental e descobriram que a comunicação unilateral dos líderes influenciou nos modelos mentais nas equipes de seguidores, melhorando assim o desempenho em novos ambientes. Dionne, Sayaman Hao e Bush (2010) complementaram evidenciando que os modelos mentais compartilhados da equipe convergem com base nos diferentes estilos e configurações de liderança.

Como determinante da relação acerca da LMX e SMM, Marks et. al. (2000) descobriram que o treinamento da equipe e a forma de comunicação do líder em *briefings*, aumentaram o nível dos SMM da equipe, influenciando seu desempenho e a sua capacidade de flexibilidade dos modelos mentais em um processo de adaptação a novos ambientes.

Carrington, Combe e Mumford (2019) em suas pesquisas identificaram que os líderes funcionam como fonte de influência nos SMM das equipes e propõem que novos estudos acerca da liderança e tipos de líderes poderão proporcionar maior clareza sobre o processo de formação da visão da equipe. Em seus estudos, os autores abrem precedentes para novos estudos, quando seus resultados desafiam a suposição de que a comunicação e a influência entre líderes e liderados são estritamente unilaterais e de cima para baixo e afirmam que suas descobertas apontam para uma troca dinâmica que ocorre entre os modelos mentais de equipes de líderes e liderados.

Metodologia

Para alcançar os objetivos da presente pesquisa, optou-se pela Abordagem Quantitativa. Já em relação aos objetivos, considerando-se, buscar-se-á descrever a realidade das organizações, de forma a contribuir na geração de informações estratégicas para a tomada de decisão, a presente pesquisa tem caráter descritivo. E em relação à tipologia, utilizou-se a pesquisa Survey.

Quanto aos sujeitos de estudos, utilizou-se como sujeito de pesquisa a população economicamente ativa do Estado de Santa Catarina, que possuem cargo de subordinação. Considerando-se que a população economicamente ativa de Santa Catarina, segundo o censo do IBGE (2020) é de 4.975.216 pessoas.

A coleta dos dados utilizará a amostra não-probabilística por conveniência. A coleta dos dados, deu-se com a utilização de questionário em formulário eletrônico, através da coleta de dados eletrônica. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado questionário. O instrumento foi composto de 02 escalas já validadas: LMX - Hui, Lee e Rousseau (2004), que foi adaptada de Scandura e Graen (1984); e SMM - Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993), ampliado pelos estudos de Santos, Uitdewilligen e Passos (2015), além de variáveis de controle, conforme se observa no apêndice A.

Os dados foram tabulados e analisados, utilizando-se o software estatístico SPSS Statistites. Inicialmente foi feito a estatística descritiva, seguida da análise fatorial confirmatória e análise de correlação.

Resultados e discussão

A partir dos 356 questionários validados dos 415 respondentes, foi possível analisar os dados da pesquisa. Com o apoio do software estatístico SPSS, uma série de procedimentos foram efetuados para a análise dos dados.

Primeiramente, apesar de se utilizar escalas já validadas, buscou-se verificar a confiabilidade dos instrumentos, para medir a precisão e consistência interna dos instrumentos, destacando-se que quanto mais alto for ser valor (varia de 0 a 1) maior a consistência interna da medida. Para tal, considerou-se o mínimo de 0,7 para determinar o padrão de confiabilidade. A tabela 01 apresenta o coeficiente Alpha dos construtos.

Tabela 01 – Coeficiente de Alpha de Cronbach dos Construtos LMX e SMM

Construtos	Número de itens da escala	Alpha
LMX	11	0.8705
SMM	04	0.8595

Fonte: SPSS Statistics, 2021.

Observou-se que o coeficiente Alpha dos dois construtos – LMX: 0,8705 e SMM: 0,8595 – foram considerados satisfatórios, atendendo as expectativas determinadas anteriormente, comprovando que os itens da escala da LMX sugerida por Hui, Lee e Rousseau (2004) e adaptada de Scandura e Graen (1984) e dos SMM de Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993), ampliado pelos estudos de Santos, Uitdewilligen e Passos (2015) apresentam consistência interna e confiabilidade (apêndice 01).

Para se atingir o objetivo geral, proposto no presente trabalho, buscou-se primeiramente identificar as evidências da formação dos grupos na Teoria da Troca Líder-Membro (LMX), para tanto, utilizou-se a estatística descritiva, calculando-se a média e o desvio padrão. A tabela 02 apresenta as médias e desvios padrões da LMX.

Tabela 01 – Médias e Desvios Padrões da Teoria Líder-Membro (LMX)

VARIABLE	OBS	MEAN	STD. DEV.	MIN	MAX
LMX01A	359	6.136	1.175	1	7
LMX02A	359	5.616	1.529	1	7
LMX03A	359	5.819	1.411	1	7
LMX04L	359	5.142	1.612	1	7
LMX05L	359	5.593	1.499	1	7
LMX06L	359	5.426	1.555	1	7
LMX07C	359	5.323	1.954	1	7
LMX08C	359	6.474	1.956	1	7
LMX09R	359	6.136	1.28	1	7
LMX10R	359	6.306	1.126	2	7
LMX11R	359	6.075	1.293	2	7
	359	5,822	1,196	1	7

Fonte: Pesquisa realizada no período de março a maio, 2021

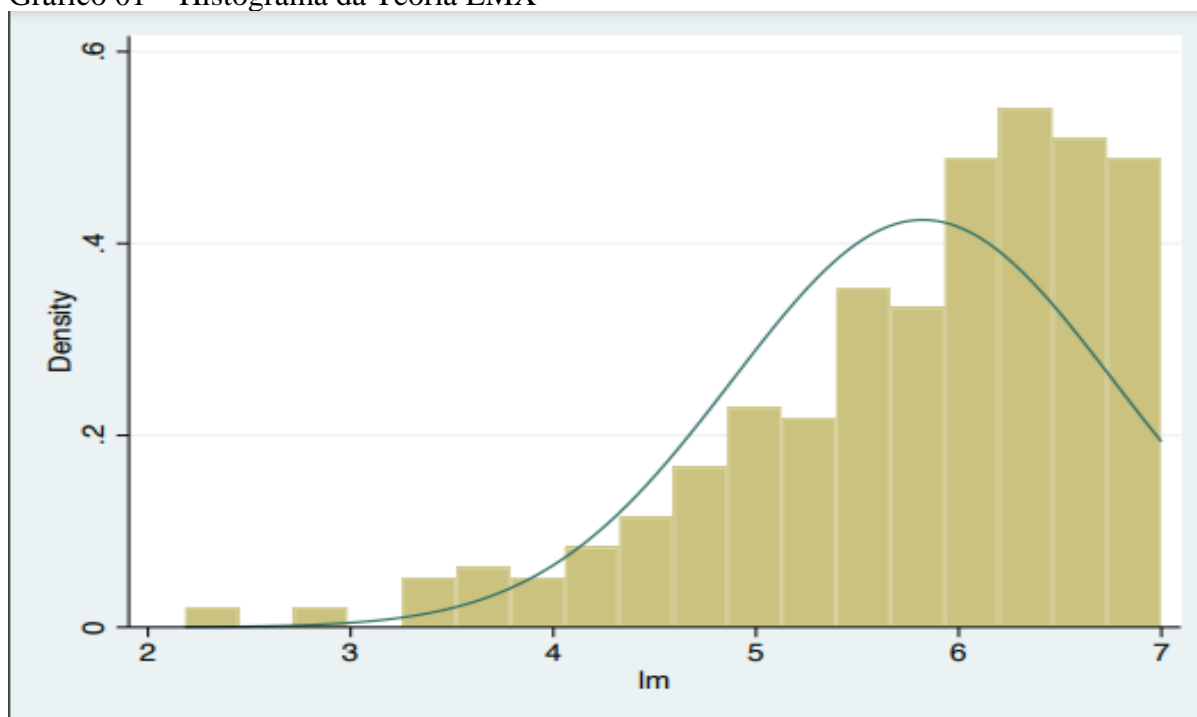
Analisando-se as médias e desvios-padrões da escala da LMX (5,822 – próximo de forte concordância), percebeu-se que existe uma relação de alta qualidade entre líder e liderado na percepção dos respondentes. As díades supervisor-subordinado com LMX de alta qualidade são caracterizadas por altos graus de confiança mútua, respeito e obrigações. Além disso, compreende-se que colaboradores com alto LMX costumam ser mais otimistas, auto eficazes, e suas crenças são agentes importante para o envolvimento no trabalho (HALBESLEBEN, 2010). Tanto o supervisor quanto o subordinado têm afeição e respeito mútuos (LOI; CHAN; LAM, 2013).

Tais questões podem ser destacadas nas variáveis LMX08 (Eu estou disposto a fazer um esforço extra, além daquele normalmente requerido, para desenvolver meu grupo de trabalho), e LMX 10 (Eu respeito o conhecimento do meu supervisor e a sua competência no trabalho). Há de se destacar que a variável LMX 08 foi a única variável a ficar abaixo de um, evidenciando uma concordância entre os respondentes nesse quesito.

Cabe-se destacar que, dada a diversidade da população respondente, houve forte discordância entre os respondentes, se considerado que quase a maioria dos desvios padrões ficou acima de 1,0 (1,196), com destaque para a variável LMX07 (O trabalho que eu faço para meu supervisor vai além do que consta na descrição do meu cargo), caracterizando que existe forte heterogeneidade entre os respondentes, nesse quesito, evidenciando que parte dos respondentes compreendem trabalhar além da sua descrição de cargo, enquanto outros não percebem essa condição.

Para visualizar melhor a uniformidade das respostas, apresenta-se o histograma da média geral da LMX , no gráfico 01.

Gráfico 01 – Histograma da Teoria LMX



Fonte: Pesquisa realizada no período de março a maio, 2021.

Observando-se o histograma, pode-se compreender que existe certa heterogeneidade nas respostas, variando de 01 (maior discordância) a 07 (maior concordância), todavia com a parábola evidenciando um crescimento para a concordância, com seu ápice próximo de 06 (forte concordância), validando os resultados positivos da teoria LMX.

Uma vez evidenciado que a Teoria LMX se estabelece nas relações de trabalho dos respondentes, buscou-se atender o segundo objetivo específico, que consiste identificar a percepção dos respondentes acerca da formação do Modelo Mental Compartilhado (SMM), e para o mesmo, também foi aplicada a estatística descritiva. A tabela 03 apresenta os resultados.

Tabela 03 – Médias e Desvios Padrões dos SMM

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
smm01	359	5.301	1.37	1	7
smm02	359	5.496	1.364	1	7
smm03	359	5.518	1.418	1	7
smm04	359	5.29	1.388	1	7
	359	5,4013	1,385		

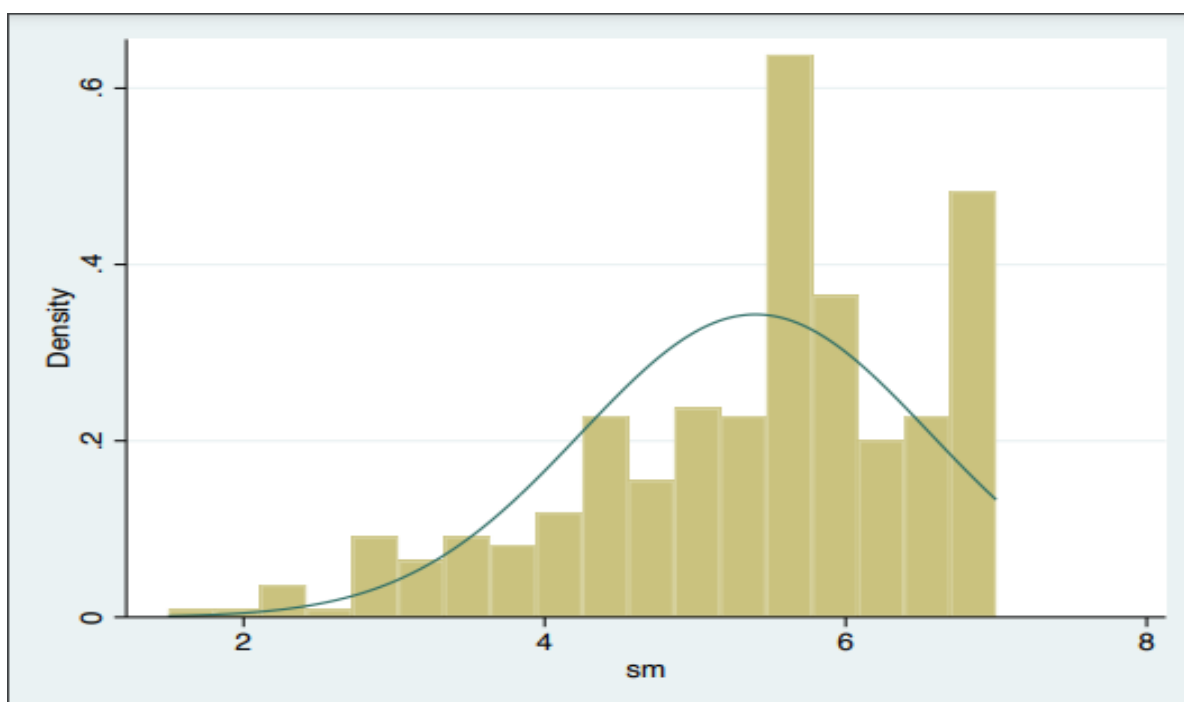
Fonte: Pesquisa realizada no período de março a maio de 2021.

Analisando-se os resultados, percebeu-se a existência dos Modelos Mentais Compartilhados nas organizações (Média 5,4013 – concordância) com destaque para a variável SMM03 (Na minha equipe, os membros conhecem e utilizam da mesma forma a tecnologia, os recursos e as ferramentas necessárias para as decisões do seu trabalho), em conformidade com o pensamento de Kim (1993) que afirma que os SMM incluem valores, cultura, mitos, procedimentos operacionais padrão e crenças profundamente compartilhadas.

Há de se evidenciar que, mais uma vez o desvio-padrão ficou acima de 1,0 (1,385 em média), demonstrando que existe heterogeneidade na percepção dos respondentes, ficando o destaque, inclusive para a mesma variável.

E, para consolidar os resultados das médias e desvios padrões dos SMM, apresenta-se o histograma (GRÁFICO 02).

Gráfico 02 – Histograma das médias dos SMM



Fonte: Pesquisa realizada no período de março a maio de 2021.

Conhecido então as médias e desvios padrões dos construtos, buscou-se atingir o terceiro objetivo específico, que consiste em estabelecer a relação entre os construtos. A tabela 03 apresenta os resultados.

Tabela 03 – Correlação entre a Teoria Líder-Membro (LMX) e os Modelos Mentais Compartilhados (SMM)

Variables	(1)	(2)
(1) LMX	1.000	
(2) SMM	0.474*	1.000

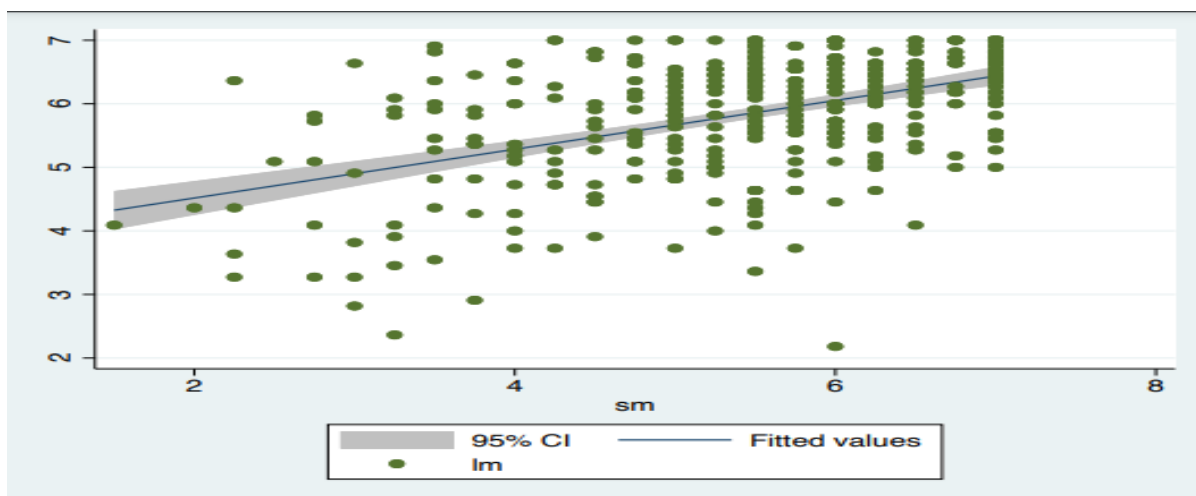
*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Fonte: Pesquisa realizada no período de março a maio de 2021.

Analisando-se a correlação entre a LMX e os SMM, foi possível encontrar uma correlação moderada entre as variáveis (0,474), demonstrando que quando se existe uma relação de alta qualidade entre o líder e o liderado, essa relação influencia positivamente na formação dos Modelos Mentais Compartilhados (SMM) dos colaboradores, confirmando que quando os membros da equipe têm SMM, eles fazem uso com eficácia das informações e compartilham conhecimento, assim produzem respostas coletivas eficientes para os requisitos imediatos da tarefa e, conseqüentemente, são capazes de atingir altos níveis de desempenho e se sentirem satisfeitos com a experiência em equipe (CANNON-BOWERS, SALAS; CONVERSE, 1993; DECHURCH; MESMER-MAGNUS, 2010; SANTOS; PASSOS, 2013).

Buscando-se entender melhor a correlação entre os construtos, apresenta-se o gráfico de dispersão dos respondentes (GRÁFICO 03).

Gráfico 03 – Diagram de Dispersão do cruzamento dos construtos LMX e SMM



Fonte: Pesquisa realizada no período de março a maio de 2021.

Observando-se o histograma, pode-se verificar a evidência da correlação entre os construtos, com ascendência e homogeneidade para a forte concordância. Tal condição demonstra que uma relação de alta qualidade entre líder e liderados tem moderada influência na formação de modelos mentais compartilhados positivos na percepção dos colaboradores acerca do envolvimento com a organização e seus processos.

Considerações finais

Esta seção tem por finalidade, discutir os achados deste trabalho, bem como apontar as contribuições advindas destes, e as limitações que esta pesquisa apresenta. Também sugere ao final, possíveis direcionamentos para futuras pesquisas.

Este estudo contribuiu para demonstrar a importância das relações entre colaboradores e seus líderes nas organizações onde trabalham, na qual denominam-se Teoria da Troca Líder-membro (LMX) e a ligação desta com os Modelos Mentais compartilhados (SMM) nas relações dentro das organizações. De certa forma, com todas as hipóteses que foram suportadas pela investigação, verificou-se que efetivamente, a percepção de Modelos Mentais Compartilhados (SMM) com uma boa qualidade da relação líder-membro (LMX) estão relacionadas, e podem influenciar, tanto de forma positiva, quanto negativa. Quanto maior a qualidade nas relações LMX, melhor e de forma mais eficiente se desenvolvem os modelos mentais compartilhados.

Visando, portanto a este cenário, o seguinte trabalho formulou como problema de pesquisa, a identificação dos elementos envolvidos no processo de interação na Teoria da Troca Líder-Membro (LMX), e se estes elementos poderiam influenciar na formação dos Modelos Mentais Compartilhados (SMM) entre os colaboradores e seus líderes. Cada vez mais a Teoria LMX tem sido utilizada para entender os processos que afetam os resultados dos trabalhadores.

Para se atingir o objetivo geral, proposto no presente trabalho, buscou-se primeiramente identificar as evidências da formação dos grupos na Teoria da Troca Líder-Membro (LMX). O presente trabalho apontou que a relação de troca entre líder e liderado pode ser de alta ou baixa denominadas “endogrupo e exogrupo”.

Os trabalhadores que mantêm uma relação de elevada troca social pertencem ao “endogrupo”, ou seja, estabelecem uma relação de troca social que vai para além do que é especificado e exigido no contrato de trabalho e que leva a uma relação baseada na confiança mútua, no respeito, consideração, interação e apoio. Por outro lado, os trabalhadores que mantêm uma relação de baixa qualidade com o seu líder pertencem ao “exogrupo”.

O estudo também aponta que o líder é responsável por esta relação e precisa buscar compreender os liderados, suas crenças, bem como a identidade social de cada membro, que vão contribuir com os Modelos Mentais Compartilhados (SMM).

A partir do levantamento de dados, esta pesquisa apontou que existe uma relação de alta qualidade entre líder e liderado na percepção dos respondentes. As díades supervisor-subordinado com LMX de alta qualidade são caracterizadas por altos graus de confiança mútua, respeito e obrigações.

Para o alcance do objetivo geral, propôs-se como objetivo específico identificar as evidências da formação dos grupos na Teoria da Troca Líder-Membro (LMX). Para tanto, tais questões puderam ser destacadas em algumas variáveis como: LMX08 (Eu estou disposto a fazer um esforço extra, além daquele normalmente requerido, para desenvolver meu grupo de trabalho), e LMX 10 (Eu respeito o conhecimento do meu supervisor e a sua competência no trabalho), dentre outras relevantes.

Em relação aos Modelos Mentais Compartilhados (SMM) outro objetivo específico foi delineado nesta pesquisa, no qual buscou-se identificar a percepção dos respondentes na formação do SMM e por fim, estabelecer a relação entre os construtos. Analisando-se os resultados, percebeu-se a existência dos Modelos Mentais Compartilhados nas organizações, com destaque para a variável SMM03 (Na minha equipe, os membros conhecem e utilizam da mesma forma a tecnologia, os recursos e as ferramentas necessárias para as decisões do seu trabalho), isso confirma que os SMM incluem valores, cultura, mitos, procedimentos operacionais padrão e crenças profundamente compartilhadas.

E por fim, quando analisada a relação entre a LMX e os SMM, foi possível encontrar uma correlação moderada entre as variáveis, demonstrando que quando se existe uma relação de alta qualidade entre o líder e o liderado, essa relação influencia positivamente na formação dos Modelos Mentais Compartilhados (SMM) dos colaboradores, confirmando que quando os membros da equipe têm SMM, eles fazem uso com eficácia das informações e compartilham conhecimento, assim produzem respostas coletivas eficientes para os requisitos imediatos da tarefa e, conseqüentemente, são capazes de atingir altos níveis de desempenho e se sentirem satisfeitos com a experiência em equipe.

A aplicação da pesquisa e o desenvolvimento do trabalho apresentou como limitação principal a baixa quantidade de literatura nacional a respeito dos assuntos tratados, especialmente das nomenclaturas utilizadas tanto no meio acadêmico quanto dentro das organizações.

Popularmente falando, fica clara a compreensão da maioria das pessoas no quesito qualidade das relações entre líder e liderado, também fica fácil a compreensão de que as crenças e identidade social de cada indivíduo influencia nestas relações. Porém, ao analisar a literatura, outras pesquisas e discussões sobre o assunto, é muito mais amplo e complexo e podem ter correlações entre muitas outras Teorias.

O presente trabalho traz importante contribuição para superação das limitações encontradas na literatura a respeito da LMX e SMM. Os dados coletados nesta pesquisa permitem ampliar o conhecimento sobre a Teoria da Troca Líder-Membro (LMX) e os Modelos Mentais Compartilhados (SMM), bem como identificar a correlação entre eles e o tipo de influência que podem trazer nas relações dentro das organizações.

O presente trabalho foi elaborado em meio à um cenário turbulento, uma pandemia que assolou o mundo em 2020 e 2021, como os acontecimentos ainda recentes influenciaram de um modo geral o comportamento das pessoas, a sugestão principal é a replicação desta pesquisa em um momento mais estável, onde as pessoas estejam mais seguras em lidar com suas realidades.

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma ampla em diversas organizações, ramos e categorias. Outra sugestão não menos importante é que esta pesquisa seja aplicada em uma organização ou seguimento específico, de tal modo que os resultados possam contribuir na tomada de decisão de líderes, a fim de melhorar e ampliar a LMX e os Modelos Mentais compartilhados, bem como possam colaborar diretamente com o desenvolvimento da organização.

A partir dos resultados obtidos neste trabalho, as análises mostraram alta qualidade nas relações entre líder e liderado, como este resultado provém de grau elevado de confiança mútua e respeito entre os colaboradores, a sugestão para organizações no geral é que incentivem aos seus líderes e insiram na cultura organizacional maior envolvimento nas relações interpessoais, priorizando sempre o respeito, a troca de ideias e incentivando o desenvolvimento de cada membro como parte importante de um conjunto organizacional.

A importância do trabalho em meio acadêmico é fundamental para ampliar discussões sobre a Teoria LMX e Modelo Mentais Compartilhados, bem como a relação entre elas com a realidade das organizações, permitindo assim ao aluno de graduação maior proximidade com o tema, domínio e aplicabilidade em seu dia a dia, tanto no papel de líder como de liderado.

Para a comunidade em geral, os assuntos tratados estão dentro das realidades de qualquer tipo de organização, em uma sociedade economicamente ativa, é de extrema importância ampliar conhecimento sobre todas as áreas possíveis. A proximidade com os temas tratados neste artigo possibilitam às pessoas em geral crescimento pessoal e profissional, melhora a interação com as pessoas e esclarece assuntos ligados à relacionamento dentro das organizações em que ela atuam.

Como destaque principal para as organizações, a importância deste estudo permite ao gestor uma maior compreensão da Teoria LMX e dos Modelos Mentais Compartilhados com tudo o que envolve. Tanto os processos, pessoas e técnicas são importantes nas organizações como as relações interpessoais, qualidades nestas relações e compreensão da identidade social de cada colaborador, pois este conjunto contribui na formação dos Modelos Mentais Compartilhados dentro das organizações e influencia diretamente na qualidade e execução das tarefas e automaticamente nos resultados do dia a dia.

Em resumo, é importante buscar a alta qualidade nas relações entre líder-membro, conforme nos aponta a Teoria LMX e procurar conhecer o Modelo Mental individual de cada membro e o quanto este influencia na formação do Modelo mental Compartilhado dentro das organizações.

Referências

AMARAL, D. J. (2007). **Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado.** (Tese de doutorado), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Recuperado de <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/841>.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, may-june, p. 5-15, 1991.

CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E.; CONVERSE, S. Shared Mental Models in Expert Team Decision-Making. In CASTELLAN, Jr. N. J., **Individual and Group Decision-Making: Current Issues.** Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1993. pp. 221–46.

CARRINGTON, D. J.; COMBE, I. A.; MUMFORD, M. D. Cognitive shifts within leader and follower teams: When consensus develops in mental models during an organizational crisis. In: **The Leadership Quarterly**. 30. 2019. p. 335-350.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G. B.; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance Processes**, 13, 1975. p. 46–78.

DECHURCH, L.A., MESMER-MAGNUS, J.R.; DOTY, D. **Moving beyond Relationship and Task Conflict: Toward a Process-State Perspective.** Journal of Applied Psychology, 98, 559–78, 2013.

DIENESCH, R.M. and Liden, R.C. (1986) **Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development.** Academy of Management Review, 11, 618-634.

DIONNE, S. D.; SAYAMA, Hiroki; HAO, Chanyu; BUSH, B. J. The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: an agent-based computational model. In: **The Leadership Quarterly**. 21, 2010, p. 1035-1049.

HALBESLEBEN, J.R.B. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In BAKKER, A.B.; LEITER, M.P (Eds.), **Work engagement: Recent developments in theory and research.** New York: Psychology Press. 2010. p. 102–117.

HUI, C, LEE C, ROUSSEAU D. M. (2004). Employment relationships in China: **Do workers relate to the organization or to people.** Organization Science, 15(2): 232–240

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas e projeções da população**. Disponível em < http://www.ibge.gov.br/servidor_arquivos_est/>. Acesso em: 08 jun. 2021.

KIM, D. The Link between individual and organizational learning. **Sloam Management Review**. v. 35, 1993, p. 37-51.

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; STILWELL, D. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. **Journal of Applied Psychology**, 78, 1993. 662–674. Disponível em <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662> Acessado em 15 de maio de 2021.

LOI, Raymond; CHAN, Ka W.; LAM, Long W. Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87, 2014. 42–61. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/OMJ-04-2019-0719/full/html> Acessado em 28 de março de 2021.

MCLARTY, B. D. *et.al.* Your boss is the problem and solution: How supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance. In: **Journal of business research**. Volume 130, Junho de 2021, páginas 308-317. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632100196X?via%3Dihub> Acessado em 30 de agosto de 2021.

MARKS, M. A., ZACCARO, S. J., MATHIEU, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. **Journal of Applied Psychology**, 85(6), 971-986.

MATHIEU, J., Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Cannon-Bowers, J.A. and Salas, E. (2005), “Scaling the quality of teammates’ mental models: equifinality and normative comparisons”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26 No. 1, pp. 37-56, doi: 10.1002/job.296.

PAGE, Jenna S. et. al. Teams and Teamwork in Cancer Care Delivery: Shared Mental Models to Improve Planning for Discharge and Coordination of Follow-Up Care. In: **Journal Of Oncology Praticce**. Volume 12 / Issue 11 / November 2016. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=2f2c743e-cd85-4fa2-8e67-0d44af789fd8%40sessionmgr102>. Acessado em 03 de maio de 2021.

PRO, Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/modelos-mentais>. Acesso em: 07 jun. 2021. Blog Ludos (ed.). **O que é modelo mental**. 2021.

SANTOS, C. M., Uitdewilligen, S., Passos, A. M. (2015). A temporal common ground for learning: The moderating effect of shared mental models on the relation between team learning behaviours and performance improvement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 24(5), 710-725.

SCANDURA, T.A. and Graen, G.B. (1984) Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. **Journal of Applied Psychology**, 69, 428-436.

APÊNDICES

APENDICE A
PESQUISA: A RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DA TROCA LÍDER-LIDERADO (LMX) E A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (OI) SOB A ÓTICA DO MODELO MENTAL COMPARTILHADO (SMM)

Você está trabalhando atualmente? Sim Não
 Você trabalha em Santa Catarina? Sim Não
 Possui uma chefia direta? Sim Não

Caso respondeu SIM para as 03 perguntas, por favor continue.
 Caso respondeu NÃO para qualquer uma das perguntas, agradecemos sua participação e finalizamos aqui. Obrigado!

Gênero: Masculino Feminino

Idade:

Escolaridade atual: Ensino Fundamental 2ª Grau Ensino Superior Pós-graduado

Natureza da Empresa: Indústria Comércio Serviços Outra:

Tipo de Empresa Privada Pública Economia Mista
 Cargo do seu supervisor direto:

Cargo que você ocupa:

Quanto tempo trabalha na empresa?

Até 03 meses de 03 meses a 1 ano De 01 a 03 anos Mais de 03 anos

Quanto tempo trabalha diretamente com seu superior direto?

Até 03 meses de 03 meses a 1 ano De 01 a 03 anos Mais de 03 anos

Item	Variável							
		01	02	03	04	05	06	07
LMX01	Eu gosto muito do meu supervisor como pessoa.							
LMX02	Meu supervisor é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo.							
LMX03	Meu supervisor é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.							
LMX04	O meu supervisor defende minhas ações (atitudes) no trabalho sempre e sem precisar de completo conhecimento das questões que estão envolvidas.							

LMX05	Meu supervisor poderá me defender se eu for “atacado” por outros.								
LMX06	Meu supervisor me defenderia perante os outros na organização se eu cometesse um erro sem querer, ou seja, sem ter a intenção.								
LMX07	O trabalho que eu faço para meu supervisor vai além do que consta na descrição do meu cargo.								
LMX08	Eu estou disposto a fazer um esforço extra, além daquele normalmente requerido, para desenvolver meu grupo de trabalho.								
LMX09	Eu admiro com o conhecimento do meu supervisor a respeito do seu trabalho.								
LMX10	Eu respeito o conhecimento do meu supervisor e a sua competência no trabalho.								
LMX11	Eu admiro as habilidades profissionais do meu supervisor.								
SMM01	Na minha equipe, os membros compreendem de forma semelhante os procedimentos, estratégias e planos de contingência envolvidos na tomada de decisões.								
SMM02	Na minha equipe, os membros compreendem de forma semelhante as responsabilidades de cada um, a interdependência dos papéis de cada um e os padrões de comunicação.								
SMM03	Na minha equipe, os membros conhecem e utilizam da mesma forma a tecnologia, os recursos e as ferramentas necessárias para as decisões do seu trabalho.								
SMM04	Na minha equipe, os membros da equipe conhecem claramente as preferências e habilidades de cada de um.								