
EDITOR

Sandra Marnoto, Ismai, Portugal

ASSOCIATE EDITORS

Célio A.A. Sousa, Ismai, Portugal

*João M.S. Carvalho, Ismai,
Portugal*

*J. Carvalho Vieira, Ismai,
Portugal*

EDITORIAL ADVISORY BOARD

*Alain Martinet, Jean-Moulin
University Lyon, France*

*Alexandre Faria, Brazilian
School of Public and Business
Administration, Getúlio Vargas
Foundation, Brazil*

*Eric Jolivet, Toulouse University
School of Management, France*

*Flávio Bressan, Pontifical
Catholic University of Campinas,
Brazil*

*Helena Santos-Rodrigues,
Polytechnic Institute of Viana de
Castelo, Portugal*

*Hortênsia Barandas-Karl,
University of Porto, Portugal*

*Jan Jonker, Radboud University
of Nijmegen, Netherlands*

*Jean-Philippe Denis, University of
Paris Ouest Nanterre La Défense
(Paris X), France*

*João Mota, Technical University
of Lisbon, Portugal*

*Nicole Torka, Helmut Schmidt
University, Germany*

*Nikolay Dentchev, Free
University of Brussels, Belgium*

*Pedro Guedes de Carvalho,
University of Beira Interior,
Portugal*

*Rafael Barros, Complutense
University of Madrid, Spain*

*Reinhard Paulesich, University of
Vienna, Austria*

*Sebastian Bruque, University of
Jaén, Spain*

*Ulke Veersma, University of
Greenwich, England*

*Vitorino Martins, University of
Porto, Portugal*



SOMS
Studies of Organisational
Management & Sustainability

Vol 2, No 1 (2014)

TABLE OF CONTENTS

ECONOMICS, MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP

Corporate Governance in China's Banking System

Harlan Douglas Whatley 01-14

Price and Corporate Social Responsibility: The Consumers'
Perspective

Pedro Ferreira, Elizabeth Real 15-25

MARKETING, INNOVATION AND SERVICES

The Impact of Store Environment on shopping Behavior and
Loyalty

J. Assunção, S. Faria, V. Carvalho, P. Ferreira 26-35

HUMAN CAPITAL AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR

Estilos de Liderança e Motivação - Estudo em IPSS's de V. N.
Famalicão

Filipa Azevedo, João M. S. Carvalho 36-60

PRINCIPAL CONTACT

Sandra Marnoto

smarnoto@docentes.ismai.pt

MAILING ADDRESS:

Studies of Organisational Management
& Sustainability

Av. Carlos Oliveira Campos
4475-690 Avioso S.Pedro
Portugal

TECHNICAL SUPPORT

Adelino Ribeiro

infodesk@ismai.pt

Tel.: +351 229866000

Fax: +351 229825331

PUBLISHER

Studies of Organisational Management &
Sustainability (SOMS) is an academic
journal published by ISMAI.

www.ismai.pt

SPONSOR

Maiêutica, Cooperativa de Ensino
Superior, CRL.

FOCUS AND SCOPE

SOMS is an international, peer-reviewed, open access, on-line academic journal whose mission is to promote the diffusion of research in the areas of management sciences and sustainability. Being a multidisciplinary publication, SOMS publishes research papers, literature and book reviews, short communications and letters to editors, covered by the three main sections of the journal: a) Economics, Management and Entrepreneurship; b) Marketing, Innovation and Services; c) Human Capital and Organisational Behaviour. Namely, the journal brings out research of empirical, methodological or conceptual nature in the fields of strategic management, human resource management, financial management, accounting, marketing management, innovation management, entrepreneurship, knowledge management, operations management, economy and sustainability. Given the international nature of SOMS, publications might be submitted and published in English, French, Portuguese and Spanish. This publishing policy intends to increase the odds for cooperation between academics worldwide.

EDITORIAL POLICY

SOMS' major goal is to be a considered a preferred outlet for publishing academic research on the domains of organisational management and sustainability.

A call for papers is launched twice a year, prior to each issue publication. Following commonly accepted scientific practice, editors select papers that are suitable for revision. SOMS's editorial policy ensures a double-blind peer-review process. Based on those reviews, the editors decide between accepting, rejecting or requiring revisions for publishing. The editors will make all final decisions jointly, upon the advice of their reviewers and members of the editorial board.

PUBLICATION SCHEDULE

SOMS publishes two issues per year.

SUBMISSIONS

Submissions to this journal are made via the SOMS's website.

Prior to submitting, authors must register with the journal. Please go to <http://soms.ismai.pt/index.php/SOMS> and then use the register link at the top of the homepage for the journal. Before submitting your work to this journal, please read the Journal's Section Policies and the Author Guidelines (click on "ABOUT" in the upper banner). After, log in and begin the 5 step process:

- STEP1 - Start the submission process by selecting the "New Submission" link at the right side of the page
- STEP2 - Upload the submission
- STEP3 - Enter metadata
- STEP4 - Upload supplementary files
- STEP5 - Confirmation

As part of the submission process, authors are required to check off their submission's compliance with all of the following items. Submissions that do not adhere to these guidelines may be returned to authors.

- 1. The submission has not been published in another journal.
- 2. The manuscript is submitted in a Word file.
- 3. The text is written in English, French Portuguese or Spanish and it is up to 10.000 words, including references and appendixes.
- 4. The paper adheres to the preparation and formatting requirements laid out by SOMS at *Author Guidelines*.
- 5. The following information is sent separately:

5a. A front cover page with: title of the manuscript; name of the Author(s); affiliation(s); e-mail address(es); and short biography(ies) of the Author(s). This page must be uploaded at STEP 4 – Upload Supplementary files.

5b. The full article without any identification of authors, including an abstract up to 200 words and five keywords. This file must be uploaded at STEP 2 – Upload Submission.

PRIVACY STATEMENT

The names and e-mail addresses entered in this journal site will be used exclusively for the stated purposes and will not be made available for any other purpose or to any other party.

COPYRIGHT NOTICE

Authors who publish with this journal agree to the following terms:

- 1. Authors retain copyright and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a Creative Commons Attribution License that allows others to share the work with an acknowledgement of the work's authorship and initial publication in this journal.
- 2. Authors are able to enter into separate, additional contractual arrangements for the non-exclusive distribution of the journal's published version of the work (e.g., post it to an institutional repository or publish it in a book), with an acknowledgement of its initial publication in this journal.
- 3. Authors are permitted and encouraged to post their work online (e.g., in institutional repositories or on their website) prior to and during the submission process, as it can lead to productive exchanges, as well as earlier and greater citation of published work (See The Effect of Open Access).

The copyright for articles in this journal are retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal. By virtue of their appearance in this open access journal, articles are free to use with proper attribution in educational and other non-commercial settings.

Protecting intellectual property is a primary responsibility of the editor and the reviewer. Reviewers, therefore, should refrain from using ideas from or show another person the manuscript they have been asked to review without the explicit permission of the manuscript's author, obtained through the journal editor. Advice regarding specific, limited aspects of the manuscript may be sought from colleagues with specific expertise, provided the author's identity and intellectual property remain secure.

Corporate governance in China's banking system

Harlan Douglas Whatley

Swiss Management Center, US Switzerland (✉)

ABSTRACT This paper explores the internal mechanisms within China's banking system including ownership structure, the Board of Directors, executive compensation and financial disclosure as well as the sub-topics of board diversity, cross listings and employee stock options. In addition, external mechanisms such as an effective takeover market, legal infrastructure and market competition will be analyzed. Online databases including EBSCO, Google Scholar and SSRN were used as sources for academic literature about the topic for this paper..

Keywords: Banking, corporate governance, decentralization, China

1. INTRODUCTION

In the People's Republic of China (PRC), in an effort to decentralize the People's Bank of China (PBC), the nation's four largest banks were created as "policy banks" in the early 1980's and became widely known as the "Big Four": Agricultural Bank of China (ABC), Bank of China (BOC), China Construction Bank (CCB) and the Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) (Brean, 2007). "Following the 1995 release of the Commercial Bank Law and Central Bank Law, ICBC, ABC, BOC and CCB began to function as commercial banks, subject to new rules and regulations holding them responsible for their profits and losses" (Chen & Thomas, 1999, p. 18).

In the 1990's, the government imposed a series of three major bank reforms on the Big Four banks including recapitalization with government bonds, abolishment of the credit quota policy and transfer of non-performing loans to state-owned asset management companies (Brean, 2007). The banks operate as commercial banks, whose principal shareholder is the Chinese government, and are cross-listed on multiple exchanges in China and other countries such as Germany, Hong Kong and the USA.

Over the past ten years, the banking sector in China has seen unprecedented growth fueled by real estate development and the surge of capitalism throughout the nation. With the state being both the principal shareholder and regulator of China's banks, corporate governance reform is a priority. Today's economic and financial climate reflects "narrowed interest margins and rising bad loans amid economic uncertainty" coupled with a "challenging economic environment" (Wang, 2012). Also, compensation for financial executives is being scrutinized.

Based on the concept of corporate governance as a set of mechanisms (Denis & McConnell, 2003), this empirical research paper explores the internal mechanisms within China's banking system including ownership structure, the Board of Directors, executive compensation and financial disclosure as well as the sub-topics of board diversity, cross listings and employee stock options. In addition, external mechanisms such as an effective takeover market, legal infrastructure and market competition will be analyzed.

2. INTERNAL GOVERNANCE MECHANISMS

2.1. Ownership Structure

Liu (2005) argued that the corporate governance practices by listed firms in China are based on “a control-based model, in which the controlling shareholders (in most cases, the state) tightly control the listed firms through concentrated ownership” (p. 10). Tian & Lau (2001) stated that “the ability of the directors who represent banks and other financial institutions to monitor the managers is questionable” and that “reform progress in China’s banking sector has been slower than in its industrial sector” (p. 249). Furthermore, “the state as owner faces many conflicts of interest as it is also the regulator and enforcer of laws, regulates and often controls the banking system, and more generally is concerned about other factors, such as employment” (Claessens & Fan, 2003, p. 9). When the largest shareholders are the state, the firms tend to be tightly controlled through concentrated ownership, bureaucrat-filled boards and exhibit low transparency in operations as the companies are conduits for political agendas (Liu, 2005). “The conversion from state to private ownership, termed privatization, provides an interesting setting in which to examine the effects of ownership on firm performance” (Denis & McConnell, 2003, p. 3). Finally, there is an overall positive relation between ownership concentration and profitability in Chinese firms; this relation is stronger when blockholders are financial institutions than when the state is the primary blockholder (Xu & Wang, 1997). The following data represents the ownership structure and cross-listings of China’s four largest state-owned commercial banks.

According to ABC’s 2012 annual report, the bank has two primary, state-owned shareholders: the Ministry of Finance (MOF) and Central Huijin Investment, Ltd. (Huijin). The MOF was established in 1949 as a ministry under the State Council and is focused on state finance and taxation while Huijin is a wholly-owned subsidiary of China Investment Corporation. Huijin makes equity investments in key state-owned financial corporations as authorized by the State Council, and exercises the contributor’s rights and obligations in key state-owned financial corporations up to its contribution on behalf of the state to achieve preservation and appreciation of state-owned financial assets. Between these two state shareholders, MOF and Huijin, state-owned shares comprise a total of 82.7% (ABC, 2013, p. 103).

BOC’s 2012 annual report shows that Huijin owns 67.6% of the bank and is the primary shareholder. Other state-owned shareholders include China Life Insurance Co. Ltd., PICC Property & Casualty Co. Ltd., Shenhua Group Corp. Ltd. and Aluminum Corporation of China. Overall, 67.95% of BOC is owned by the state or “state-owned legal persons” while non-state/foreign owners include HKSCC Nominees Ltd. (29.12%), the Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd. (0.19%) and Asian Development Bank (0.11%). (BOC, 2013, p. 82).

CCB’s 2012 annual report shows that Huijin is the controlling shareholder of the bank with 57.21% of the shares. Other state shareholders include Baosteel Group (0.8%), State Grid (1.16%) and Yangtze Power (0.41%) for a total of 59.41% of the shares being state owned foreign owners of CCB include Bank of America (0.8%) and Reca Investment Ltd. (0.34%). (CCB, 2013, p. 53).

Huijin increased its share ownership of ICBC to 35.46% of the bank’s total issued share capital while the MOF owns 35.3%. HKSCC Nominees Limited, a subsidiary of Hong Kong Securities

Clearing Corp. (the registered shareholder of listed companies) owns 24.6% of ICBC's "H" shares. Various Chinese state-owned insurance companies round out the list of the bank's top ten shareholders (ICBC, 2013).

At the Big Four banks, employees are not given the option to receive bank shares as compensation nor do they have stock option purchase plans. Ning and Zhou (2005) found that "negligible fractional ownership does not provide meaningful employee incentives" in China. In 1992, China introduced employee stock ownership plans (ESOPs) as an employee incentive scheme. The policy experiment with state-owned enterprises was terminated 2 years later (Meng, Ning, Zhou & Zhu, 2011).

2.2. Board of Directors

By way of the Board of Directors, shareholders can exert influence on the behavior of managers to ensure that the company is run in their interests (Liu, 2005). Around 2006, China's state-owned banks adopted a dual-board system where "the board of directors oversees and guides the operation of management; the board of supervisors guides and gives advice to the board of directors" (Wai-Chung & Ng, 2009, p. 23). "In the Chinese unique corporate governance system, the supervisory board is not responsible for daily operations of the company, but serves as one of the two monitoring organs, together with the independent directors ..." (Ding, Wu, Li & Jia, 2009, p. 5).

One of the most serious governance concerns of Chinese investors is company boards without independent directors (Ow-Yong, 2007). "According to guidelines issued by the China Security Regulation Committee (CSRC) at least one-third of the board members should be independent directors" (Wai-Chung & Ng, 2009, p. 25). Historically, almost all of the independent directors that sat on bank boards in China were male politicians and state controlling agents and there are "almost no representatives of minority shareholders" (Liu, 2005, p. 9). In terms of diversity, three of the Big Four bank boards have women directors, a positive sign of change in China's male dominated business culture. The following data reviews the structure of the four state-owned commercial banks in China.

ABC's board consists of 15 directors: 4 executive directors, 6 non-executive directors and 5 independent directors (ABChina.com, 2013). The all-male board consists of directors from mainland China, with the exception of two from Hong Kong. Notably, one of the Hong Kong directors is Mr. Anthony Wu Ting Yuk, who is involved in "the longest outstanding disciplinary case of the Hong Kong Institute of Certified Public Accountants," of which he is the Chairman (Winn, 2012).

BOC's board consists of 14 directors: the Board Chairman, 2 executive directors, 5 non-executive directors and 6 independent directors. In terms of diversity, there are 4 women and 12 men, all Chinese nationals, with the exception of one Dutch national, Mr. Nout Wellink (BOC.CN, 2013). CCB's board consists of 12 members: 2 executive directors, 5 non-executive directors and 5 independent directors. In terms of diversity, the board consists of 8 men and 4 women, all of which all are Chinese nationals, with the exception of one director from the United States, Elaine La Roche, and one New Zealand national, the former Prime Minister, Jenny Shipley (CCB, 2013).

ICBC's board is composed of 15 directors: 4 executive directors, 7 non-executive directors and 4 independent directors. There are 2 women directors on the board and all of the directors are Chinese nationals, with the exception of one British national, Sir Malcolm Christopher McCarthy (ICBC, 2013). According to the articles of association of ICBC, the term of each director is 3 years and directors are eligible for re-election upon completion of their term (ICBC-LTD.COM, 2013). The occupation of most bank directors in China is a hodge-podge of academics and high-level bureaucrats who seem to play a game of musical chairs by jumping from a provincial government post to a bank board and on to a central government finance role. In the long term, if China's banks are to become better managed and monitored, the type of bank director appointed needs to be more of a financier than a *politico*.

Table 1: Board of Directors: China's Big Four Banks (end of 2013)

Bank	Directors	Men	Women
ABC	15	15	0
BOC	16	12	4
CCB	12	8	4
ICBC	15	13	2
Average	15	12	3

2.3. Executive compensation

In China's banking sector, executive compensation is an evolving area of concern as corporate governance becomes more mature. "While executive stock options are widely used in the West, it is unusual to give such incentives in China where compensation consists mainly of the base wage ... which may embed performance-related pay from the past or present period" (Fung, Firth and Rui, 2001, pp. 4 - 5). "The heads of China's biggest state-owned banks are appointed by Beijing, and enjoy vice minister status" (Gu, 2012) and "are assigned by the ruling Communist Party's central organization unit (Soo, 2012). Furthermore, The China Banking Regulatory Commission (CBRC, 2010) defines compensation as:

the remuneration and other related benefits provided by a commercial bank for its employees to reward their services and contribution, which include base salary, performance-linked compensation (merit pay), medium- and long-term incentives, welfare benefits, and other cash or equity payments (Article 2.)

In 2008, China's Finance Ministry imposed 10% salary cuts as part of financial executive pay reform with performance appraisals at its core as top executives at listed financial institutions earned an average salary of 604,600 RMB, the highest among all industries in China (AFP, 2009). The following data represents the total compensation for the top executives at China's state-owned commercial banks.

In 2012, Jiang Chaoliang, Chairman of ABC, had a total compensation of 1,129,000 RMB, President, Zhang Yun, received 1,107,000 RMB and Guo Haoda, Vice President, received 925,000 RMB in total annual remuneration (ABC, 2013, p. 125). All of them serve as Executive Directors on the Board of ABC.

For the fiscal year 2012, Li Lihui, BOC's President and Vice Chairman, earned a total compensation of 1,013,100 RMB, Li Zaohang, Executive Vice President, received 972,600 RMB and Wang Yangli, Executive Vice President, received 944,600 RMB. Chim Wai Kin, Chief Credit Officer, received a total remuneration of 5,960,600 RMB and Ms. Liu Yanfen, Chief Auditor, received 1,208,400 RMB (BOC, 2013). In 2012, BOC incurred 23.87 million RMB in remuneration to its directors, supervisors and senior management (BOC, 2013, p. 80).

Compensation for CCB's chairman has varied, dropping to 1.57 million RMB in 2008 before rising to as much as 1.83 million RMB in 2010 (Soo, 2012). CCB's Executive Chairman, Wang Hongzhang, had a total compensation of 1,076,000 RMB for 2012 while Zhang Jianguo, Vice Chairman and President, received 1,056,000 RMB (Bloomberg Businessweek, 2013). Zhang Furong, Chairman of the Board of Supervisors, received 1,032,000 RMB in total remuneration in 2012 (CCB, 2013, p. 73).

In 2012, ICBC's Executive Chairman, Jiang Jianqing, received 1,136,000 RMB in compensation, Yang Kaisheng, President and Vice Chairman, earned a total of RMB 1,104,600 RMB and Zhao Lin, Chairman of the Board of Supervisors, earned 1,022,000 RMB (ICBC, 2013).

In its 2010 Annual Report, the CBRC resolved "to strengthen the role of compensation practices in refining the corporate governance, internal controls and risk management of commercial banks" (CBRC, 2010). In March of 2012, the CBRC created a new regulation that requires bankers to return the part of their salary related to bad loans (Feng & Wen, 2012). "Agency theory argues that there should be a positive relationship between CEO pay and financial performance" (Fung, Firth & Rui, 2001, p. 1). Kato and Long (2006) posited "the relationship between firm performance and executive compensation is weaker for firms with a higher percentage of government ownership, suggesting that the interests of top executives in firms that are less state-controlled are more in line with those of the shareholders" (p. 947).

China's Big Four bank chiefs are grossly undercompensated compared to their Western counterparts such as Jamie Dimon of JPMorgan Chase, who made \$23 million in 2011 (Soo, 2012). Despite the low salaries for top bankers in China, there are many invisible perks such as automobiles, gifts and houses via the local tradition known as *guanxi*.

2.4. Financial disclosure

Transparency and the disclosure of financial information has been a significant issue with the Chinese banking system for many years as the system has evolved from a planned economy to a market economy. The following elements will be reviewed in regards to financial disclosure and transparency: accounting standards, IPO's, organizational memberships and tunneling of assets.

It used to be in China that most listed companies were audited by local accounting firms, so little or no reliable information existed to determine which accounting firms were credible (Liu, 2005,

p. 7). Today, the Big Four banks are externally audited by global accounting firms such as Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers (PWC) and Deloitte Touche Tohmatsu in accordance with accounting standards such as PRC GAAP and IFRS. "Banks which have adopted international accounting standards experience a higher growth rate of deposits than institutions that utilize local accounting standards in compiling their financial reports" (Wu & Bowe, 2012, p. 18) In the case of Chinese state-owned banks, there is a correlation between ownership and financial disclosure. Furthermore, Wu and Bowe (2010) argued that "state ownership undermines bank performance; a fact attributed to poor corporate governance and reduced incentives to improve operational efficiency" (p. 160).

In order to take the Big Four banks public on stock markets in Shanghai and Hong Kong, the banks had to eradicate their massive portfolios of non-performing loans (NPLs), estimated to be between 1 and 3 trillion RMB in 1998 (Chen & Thomas, 1999). In 1999, four asset management companies were formed to repackage the non-performing loans into viable assets and sell them off to the investors (Cheng & Nasir, 2011). As the banks lacked the necessary control mechanisms that are a critical part of corporate governance, the PBC provided billions of RMB as a form of capital infusion, as the banks were considered to be financially insolvent (Thompson, 2005). "When banks disclose more information in relation to items such as the composition of their loan portfolios, off-balance guarantees, and the maturity structure of their investments, they expose themselves more to the discipline of market forces" (Wu & Bowe, 2009, p. 180). By 2010, all of the Big Four banks had gone public showing "a gradual displacement of state ownership by private equity" (Wu & Bowe, 2012, p. 6).

Part of China's emergence into capitalism involves a sequence of events with various diplomatic and financial organizations. In 1996, the Bank for International Settlement admitted China which resulted in the Big Four banks cleaning up their balance sheets and improving their financial reporting (Guyot, 1996). In 2001, additional pressure for financial disclosure was placed on banks in China with the country's new membership in the World Trade Organization. In 2003, the China Banking Regulatory Committee was established to regulate and monitor banks while transparency still remained elusive in the banking industry (Zhang, Chiu & Wei, 2009, p. 21). Eventually, China hopes to become a member of the OECD convention.

With its roots in Communist privatization and corporatization, tunneling is defined as "the transfer of resources out of firms for the benefit of controlling shareholders" and is a serious agency problem in emerging financial markets such as China (Liu, 2005). Chen, Jian and Xu (2009) argued that with publicly listed companies, dividends are not always used for the distribution of free cash flows in China, but may be used by the controlling shareholders to engage in tunneling. From 1996 to 2006, hundreds of publicly traded firms with concentrated, state ownership, diverted tens of billions in RMB into the coffers of state run units by way of inter-corporate loans that were never repaid (Jiang, Lee & Yue, 2010).

3. EXTERNAL MECHANISMS

3.1. Effective takeover market

Empirical studies suggest that takeovers significantly increase the market value of target firms (Liu, 2005, p. 8). Furthermore, takeovers as a corporate control mechanism are substantially diluted in a market that lacks transparency, financial disclosure, compliance and regulation (Wei, 2007). "Changes in the control of firms virtually always occur at a premium, thereby creating value for the target firm's shareholders" (Denis & McConnell, 2003, p. 40). An active corporate control market does not exist in China, particularly among the Big Four banks. However, there are some different ways to look at this external mechanism.

By analyzing the second to tenth largest shareholders of each of the Big Four banks, Liu (2005) cited three reasons for this scenario to have a positive impact on the corporate governance level of a firm (p. 8). First, "large shareholders other than the largest one are obstacles to tunneling activities by the largest shareholder because these shareholders have incentives to monitor and restrain the largest shareholder" (Liu, 2005, p. 8). Second, "the efficiency of the market for corporate control is enhanced because these large shareholders can either initiate a fight for corporate control or assist an outsider's fight for control when the existing management underperforms" (Liu, 2005, p. 8). Third, "these large shareholders have an incentive to monitor the management directly" (Liu, 2005, p. 8). As long as the central government remains the concentrated owner of the Big Four banks, there will be minimal change in behavior. It will take actions by the other large shareholders to act as agents for change. Conversely, Denis and McConnell (2003) argued:

In addition to being a potential solution to the manager/shareholder agency problem, it can be a manifestation of this problem. Managers interested in maximizing the size of their business empires can waste corporate resources by overpaying for acquisitions rather than returning cash to the shareholder (p. 4).

In China, "mergers and acquisitions with other firms are preferred to bankruptcy, and it has been documented that M&As have been indeed used extensively to resolve firms' distress" (Allen, Qian, Zhang & Zhao, 2011, p. 20). As the Big Four banks have plenty of resources to make acquisitions, the following are some examples of this activity in recent years.

"Buying a minority stake in a foreign bank or insurer is the most common route for Chinese financial institutions looking to test global waters ..." (Ngai & Wang, 2008). ICBC has been particularly active in acquiring minority stakes in foreign banks. In 2007, ICBC purchased a 20% stake in Standard Bank of South Africa for \$5.6 billion and recently received approval for an 80% stake in Standard Bank's assets in Argentina valued at \$600 million (Xinhua.net, 2012). In May of 2012, the U.S. Federal Reserve approved ICBC's acquisition of an 80% stake in BEA's US subsidiary, opening the door for Chinese banks to enter the U.S. market via acquisitions or establishing branches (Myles, 2012). Bank of America sold its Hong Kong retail operations to China Construction Bank (CCB) in 2006 for \$1.25 billion (Ngai & Wang, 2008) and in 2009 CCB acquired AIG Finance in Hong Kong (CCB Asia, 2012).

The tables have turned as stock prices for American and European banks plummet while profit margins for China's banks rise, as does their plans for globalization and expansion.

3.2. Legal infrastructure

La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer and Vishny (1998) argued that "the extent to which a country's laws protect investor rights and the extent to which those laws are enforced are the most basic determinants of the ways in which corporate finance and corporate governance evolve in that country." Based on this premise, this paper utilizes the legal framework of the stock exchanges where the Big Four banks are listed and traded. One shared element between all four banks is that they are all listed on the Shanghai, Hong Kong and American OTC Markets Group. In addition, BOC and CCB are traded on stock exchanges in Frankfurt, Germany.

The Shanghai and Shenzhen stock markets were created in 1990 and, like China's real estate market, have seen unprecedented growth in the past two decades (Allen et al, 2011). While 'administrative governance' has played an active role in the development of the Chinese stock market, "government relations are also sources of many problems in the Chinese stock market" (Liu, 2005, p. 20). The following data shows the cross-listings of the Big Four banks in China.

ABC is publicly traded on the following: the Hong Kong Stock Exchange (1288), the Shanghai Stock Exchange (601288), the Frankfurt Stock Exchange (EK7) and the OTC Markets Group (ACGBF & ACGBY) (Bloomberg Businessweek, 2013). ABC's IPO in 2010 was the last of the Big Four banks, ending the era in China's banking sector where the government spent tens of billions of RMB to clean up balance sheets every year (Liu, 2010). The total proceeds from its IPO from HKSE (July 16, 2010) and SHSE (July 15, 2010) reached \$22.1 billion (Allen et al, 2011).

BOC is publicly traded on the following: Hong Kong Stock Exchange (3988), Shanghai Stock Exchange (601988), Frankfurt Stock Exchange (W8V) and the OTC Markets Group (BACHF & BACHY) (Bloomberg Businessweek, 2013). Chinese companies listing on the Frankfurt Stock Exchange are becoming more common because of the Wholly Foreign-Owned Entity (WFOE) legal business structure, as established under Chinese law. It creates a Chinese company, owned and managed by foreign investors without any involvement from a Chinese partner with the caveat that mainland Chinese nationals are not allowed to own shares in a WFOE (FSE, 2012).

CCB is publicly traded on the following: Hong Kong Stock Exchange (939), Shanghai Stock Exchange (601939), Xetra (C6T) and the OTC Markets Group (CICHF & CICHY) (Bloomberg Businessweek, 2013). Xetra is an electronic trading system owned by the Deutsche Börse in Frankfurt, Germany and is used by exchanges in Europe and Shanghai (Xetra, 2012). ICBC is publicly traded on the following: Hong Kong Stock Exchange (1398), Shanghai Stock Exchange (601398) and the OTC Markets Group (IDCBY) (Bloomberg Businessweek, 2013). ICBC was simultaneously listed on both the Hong Kong Stock Exchange and Shanghai Stock Exchange in October of 2006 and, at the time, was heralded as the world's largest IPO with a value of \$21.9 billion. (Allen et al, 2011).

Table 2: Stock exchange listings for the Big Four banks of China

Bank	Shanghai	Hong Kong	OTC Markets	Frankfurt	Xetra
ABC	601288	1288	ACGBF ACGBY		
BOC	601988	3988	BACHF BACHY	W8V	
CCB	601939	939	CICHF, CICHY		C6T
ICBC	601398	1398	IDCBY		

4. MARKET COMPETITION

Ye, Xu and Fang (2012) posited that policy makers should promote further competition in the Chinese banking sector. Conversely, competition may encourage unethical behaviors and companies in disadvantageous positions may demonstrate stronger propensities to hide profits while competitive pressure may discipline the management (Liu, 2005, p. 19). As an example, Cai and Liu (2009) discovered that market competition affects firms' incentives to avoid corporate income tax, based on their study of Chinese industrial firms. Finally, the Chinese banking sector is rife with competition, from both domestic and foreign banks, and there are many options to the services offered by the Big Four banks.

After the Commercial Bank Law and Central Bank Law became effective in the 1990's, the establishment of "share-ownership" or "joint-stock" commercial banks began to appear in China (Chen & Thomas, 1999, p. 18). Outside of the Big Four banks, these include banks such as the Bank of Communications, of which HSBC is a 19.03% shareholder (Bankcomm, 2012), and China Merchants Bank which "has no controlling shareholder or actual controlling party" and whose largest shareholder is China Merchants Steam Navigation Company Ltd., which holds a 12.40% stake (CMBChina.com, 2012). In the case of the Big Four banks as joint-stock companies, "state shares are prohibited to be traded on the stock market" and "state-owned legal person shares can only be transferred among legal persons" (Wei, 2007, p. 340). Only individual shares in a Chinese joint-stock company can be freely traded. Cui (2012) observed that "non state-owned banks have more potential competitiveness than others" and that "a sound internal control mechanism should be established to optimize corporate governance structure" (p. 154).

Furthermore, urban commercial banks spawned from China's urban credit cooperatives while foreign banks, which had dominated in China up until 1949, are slowly gaining market share as they introduce more competition and improve efficiency. For some foreign banks, smaller, urban banks make for less risky investments in the Chinese banking sector. ANZ (Australia and New Zealand) Banking Group invested in the Tianjin City Commercial Bank and the Shanghai Rural Commercial Bank while the Commonwealth Bank of Australia invested in the Hangzhou City Commercial Bank and the Jinan City Commercial Bank (Tan, 2009). According to Tan (2009), "corporate governance in the Chinese city commercial banks was minimal before the Australian banks invested ... since then, there have been substantial improvements" (p. 209).

In addition to the Australians, banking groups from other parts of Asia, Europe and North America have staked a claim in China's banking sector, especially in Shanghai. Moreover, many foreign banks are able to offer "banking, insurance, and investment services to customers from

a single source” as well as provide access to international branches around the globe (Bin, Locke & Willette, 2003, p. 248). Allen et al (2011) asserted that “the entrance of more non-state (domestic and foreign) banks and intermediaries, is good for improving the efficiency of both the Big Four banks and the entire sector” (p. 18). Foreign banks in China as a sector posted record profits of 16.73 billion RMB, while total assets grew to 2.15 trillion RMB (Metcalf, 2012).

As China continues to transform from a planned economy to a market economy, their market focus is shifting from manufacturing goods for export to becoming an innovation and information driven market and a service-based economy. This paradigm shift provides a wide range of financial opportunities for foreign banks that have strategic insights and experience in knowledge-based services. Finally, there is a large void of financial talent in China, providing opportunities for foreign bankers and financiers looking to arbitrage their skills and expertise. Salaries are improving in China and are becoming aligned with Western banker’s compensation.

5. CONCLUSION

Good corporate governance facilitates the transparent operation of the banking sector, while an orderly performing banking sector can greatly promote good corporate practice in listed companies in China. The global financial crisis of 2008 – 2009 severely changed the banking and financial services industry, causing the dominance of capital markets to shift geographically from the West to the East. While China’s Big Four state-owned banks are not only too big to fail, they are too important to fail, as these banks have created an alchemy of politics and finance by underwriting huge infrastructure projects that control millions of jobs in China and have a substantial effect on foreign direct investment. Chinese banks are experiencing mercurial growth and are being forced to improve their corporate governance standards in order to be more aligned with their Western counterparts.

While the U.S. is allowing Chinese banks to open branches in America and acquire ownership in existing banks there, London is clamping down on the presence of the Big Four banks in the United Kingdom by enforcing firm standards on transparency and other critical governance mechanisms. Essentially, the governments of most nations want a banking culture that promotes transparency, business efficiency, fair competition and managerial accountability.

In order to develop a sustainable economy, corporate governance must be an integral part of a country’s banking system. At the 13th China Development Forum, CBRC Chairman, Shang Fulin offered to “help banking institutions to improve corporate governance, strengthen internal controls and improve forward looking and effectiveness of risk management” (Metcalf, 2012, p.8). To achieve these goals, China’s Big Four banks will have to glean itself of concentrated ownership from the central government and start making decisions based on financial acumen as opposed to addressing political agendas and directives. Moreover, the central government should wholly separate the role of regulator of the banks while it is the concentrated owner.

In order to have ethical and unbiased regulation, there must be a separate regulatory body whose interests do not coincide with the primary shareholder. Finally, the directors should be seasoned bankers capable of addressing the long term goals of the banks. The practical applications of opening up the ownership of the Big Four banks to both non-state and minority

shareholders will allow the banks to see an increase in productivity and profitability that is not hindered by deception and graft. Also, more qualified bankers, as opposed to relationship-driven bureaucrats, will be drawn to joining the Big Four banks, allowing China to compete more vigorously in the arena of world banking and capital markets.

6. REFERENCES

- ABC (2013) 2012 Annual Report. *Agricultural Bank of China*, 1 – 331.
- ABCCHINA.COM (2013) Investor relations.
- ALLEN, F., QIAN, J., ZHANG, C. & ZHAO, C. (2011) China's financial system: Opportunities and challenges.
- BIN, J., LOCKE, P. & WILLETTE, W. (2003) Picking up the gauntlet: Bank competition in China after World Trade Organization entry. *Journal of International Banking Regulation*, 4(3), 247.
- BLOOMBERG BUSINESSWEEK (2013) Company snapshots. Investing.Businessweek.com
- BOC (2013) 2012 Annual Report. *Bank of China*, 1 – 416.
- BOC.CN (2013) Corporate governance: Directors and board of directors.
- BREAN, D.J.S. (2007) Bank reform in China: What it means for the world. *Asia Pacific Foundation of Canada. Canada in Asia Publication Series*, 1 – 31.
- CAIXIN (2012) Baosteel sells China Construction Bank shares. *Caixin.com*.
- CBRC (2010) Supervisory guidelines on compensation practices of commercial banks. *China Banking Regulatory Commission, Articles 1 – 30*.
- CCB (2013) 2012 Annual Report. *China Construction Bank*, 1 – 221.
- CCB ASIA (2012) Bank history. *China Construction Bank (Asia)*.
- CAI, H. & LIU, Q. (2009) Competition and corporate tax avoidance: evidence from Chinese industrial firms. *The Economics Journal*, 119, 1 – 32.
- CHEN, D., JIAN, M., & XU, M. (2009) Dividends for tunneling in a regulated economy: The case of China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 17(2), 209-223.
- CHEN, J., & THOMAS, S. C. (1999) Banking on China. *China Business Review*, 26(6), 16.
- CHENG, F.F. & NASIR, A. (2011) Banks' earnings, risks and returns in China. *China Business Review*, 10(1), 21 – 28.
- CLAESSENS, S. & FAN, J.P.H. (2003) Corporate governance in Asia: A survey. *Finance Group, University of Amsterdam*, 1 – 42.
- CMBCHINA.COM (2012) Corporate governance.

- CUI, Y. (2012) Empirical test on building up competitiveness appraisal system of joint stock commercial banks in China. *International Journal of Economics & Finance*, 4(9), 149-155.
- DENIS, D. K., & MCCONNELL, J. J. (2003) International Corporate Governance. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.
- DING, S., WE, Z., LI, Y. & JIA, C. (2009) Can the Chinese two-tier-board system control the board chair pay? *Asian Journal of Finance & Accounting*, 1(1), 1 – 22.
- FENG, Z. & WEN, X. (2012) Bank of China executive salaries halved. *Caixin Online*.
- FSE (2012) WFOE proves to be the most popular way for Chinese companies to access European investment money. *Frankfurt Stock Exchange*.
- FUNG, P.M.Y., FIRTH, M. & RUI, O.M. (2001) Corporate governance and CEO compensation in China. *Department of Accountancy, The Hong Kong Polytechnic University*, 1 – 35.
- GU, W. (2012) China bank pay is the wrong target reform. *Breaking News/Reuters*.
- GUYOT, E. (1996) China's admission to BIS may boost status of its banks. *Wall Street Journal - Eastern Edition*. p. A4B.
- ICBC (2013) 2012 Annual Report, *Industrial & Commercial Bank of China*, 1 - 303.
- ICBC-LTD.COM (2013) Corporate governance: Board of Directors. *ICBC-ltd.com*.
- JIANG, G., LEE, C. C. & YUE, H. (2010) Tunneling through intercorporate loans: The China experience. *Journal of Financial Economics*, 98(1), 1-20.
- KATO, T., & LONG, C. (2006) Executive compensation, firm performance, and corporate governance in China: Evidence from firms listed in the Shanghai and Shenzhen stock exchanges. *Economic Development & Cultural Change*, 54(4), 945-983
- LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F., SHLEIFER, A. and VISHNY, R.W. (1998) Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106, 1113-1155.
- LIU, Q. (2005) Corporate governance in China: Current practices, economic effects, and institutional determinants. *School of Economics and Finance, University of Hong Kong*, 1 – 33.
- MENG, R., NING, X., ZHOU, X., & ZHU, H. (2011) Do ESOPs enhance firm performance? Evidence from China's reform experiment. *Journal of Banking & Finance*, 35(6), 1541-1551.
- METCALFE, B. (2012) Foreign banks in China. *PricewaterhouseCoopers Ltd*. 1 – 107.
- MYLES, D. (2012) ICBC's landmark US acquisition. *International Financial Law Review*, 31(5), 69.
- NGAI, J. & WANG, Y. (2008) Global investment strategies for China's financial institutions. *McKinsey Quarterly*. 14-16.

- NING, X. & ZHOU, X. (2005) Fractional employee stock ownership does not work in improving firm performance. Mimeo, *Tsinghua University and University of Hong Kong*.
- OW-YUNG, K. (2007) Corporate Governance Update. *Corporate Governance: An International Review*, 15(1), 96-100.
- SOO, A. (2012) Jiang's \$310,000 at ICBC compares to Dimon's \$23 million. *Bloomberg News*.
- TAN, M. N.G. (2009) Foreign investments in China's local banking sector - the Australian experience. *China Economic Journal*, 2(2), 209-217.
- THOMPSON, J. (2005) Governance of banks in China. *Financial Market Trends*, 89, 65-108.
- TIAN, J.J. & LAU, C.M. (2001) Board composition, leadership structure, and performance in Chinese shareholding companies. *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 245 – 263.
- TONG, S. (2012) China state-bank chief quits amid speculation of reshuffle.
- WAI-CHUNG, L., & NG, M. M. (2009) Banking reform and corporate governance. *Chinese Economy*, 42(5), 21-39.
- WANG, X. (2012) Moody's affirms deposit ratings for big four banks. *China Daily*.
- WEI, Y. (2007) China's capital market and corporate governance: the promotion of the external corporate governance system. *Macquarie Journal of Business Law*, 4, 325 – 344.
- WINN, H. (2012) Years down the track, Anthony Wu's disciplinary hearing to start. *South China Morning Post*.
- WU, Y. & BOWE, M. (2010) Information disclosure, market discipline and the management of bank capital: Evidence from the Chinese financial sector. *Journal of Financial Services Research*, 38(2/3), 159-186.
- WU, Y. & BOWE, M. (2012) Information disclosure and depositor discipline in the Chinese banking sector. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 22(4), 855 – 878.
- XETRA (2012) Xetra.com.
- XINHUA.NET (2012) ICBC gets approval to buy 80 pct of Standard Bank Argentina. *Xinhua.net*.
- XU, X., and WANG, Y. (1997) Ownership structure, corporate governance, and firms' performance: The Case of Chinese stock companies. *World Bank Policy Research*. 1 – 54.
- YE, Q., XU, Z. & FANG, D. (2012) Market structure, performance, and efficiency of the Chinese banking sector. *Economic Change & Restructuring*, 45(4), 337-358.

ZHANG, J., CHIU, R., & WEI, L. (2009) Decision-Making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. *Journal of Business Ethics*, 88, 25-41.

ABOUT THE AUTHOR

Harlan D. Whatley is a DBA student at the Swiss Management Center in Zug, Switzerland. Currently, he teaches media courses in Hangzhou, China.

Price and corporate social responsibility: the consumers' perspective

Pedro Ferreira and Elizabeth Real de Oliveira***

* Universidade Lusíada and ISAG, Portugal (✉)

** Universidade Lusíada, Portugal

ABSTRACT The author performs a systematic literature review on academic papers regarding Corporate Social Responsibility and Price, from the consumer's perspective, in ISI Current Contents. Based on 219 academic papers a content analysis is undertaken in a grounded-theory methodological approach. A growing trend of publications from 2008 onwards, revealing the relationship of CSR and price as an emerging concern, is presented and specialized international journals in the area are pointed out. A map of the field allows the identification of main research areas, emphasizing possible trends towards publications in this field in the upcoming years. The main topics reflected in each group are CSR perceptions and its relation with purchase intention (group 1), how CSR drives consumer behavior, namely consumer involvement and engagement (group 2), the ethical dimension of CSR and its impact on consumer response, namely the willingness to pay a higher price (group 3), and finally, the case of cause-related marketing approach (group 4), which may represent a specific form of CSR, allowing companies to boost their reputation and set up higher prices.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Purchase Behaviour, Systematic Literature Review

1. INTRODUCTION

Corporate Social Responsibility (CSR) has emerged in recent years as an important academic construct and also as an increasingly important issue in the businesses agenda. Within this debate, a relevant question associated to CSR refers to the impact on the profitability that this posture can cause. Are consumers willing to pay more for socially responsible companies' products and services?

In previous studies undertaken by the author (Real de Oliveira & Rodrigues, 2012) it was found that social responsibility policies are important in building a strong brand image and in turn lead to consumer loyalty and consequent availability to pay a higher price for the products or services provided, but the latest relation was weak. Also it was found that it is crucial for organizations to have communication strategies that address these CSR policies in a way that promotes consumers' identification. In order to understand how the relationship between CSR and Price is addressed within the literature a systematic literature review on academic papers about CSR and Price in ISI Current Contents is presented, using published scientific work to look back into the past and identify tendencies to anticipate the future.

The author critically compares and aggregates existing contributions from scientific journals with impact factor until 7th of December 2012 obtained from fifteen separate searches that led to an initial sample of 219 scientific papers.

First, it is described in the methods section the relevant aspects for the systematic literature review: search protocol, search execution and filtering planning and procedures for content analysis of the relevant sample of scientific papers.

Second, the results obtained from the systematic literature review are presented, including the search steps for transparency reasons, descriptive statistics on relevant sample (top authors, publication years, top journals), content analysis results and literature map with key thematic areas of study. The discussion of the literature map and future research directions for academic scholars comes after

2. METHODS

The methods adopted for achieving the research goal required searching, filtering and analyzing a large amount of publications. This is a research task to be performed in the methodological underpinning of literature reviews and conceptual model building.

In the latest decade, there have been quite a large number of academic studies focusing on meta-analyses, systematic literature reviews, structured literature reviews and so on (Briner & Denyer, 2012; Crossan & Apaydin, 2010; Denyer & Tranfield, 2009; Kofinas & Saur-Amaral, 2008; I. Saur-Amaral & Amaral, 2010; Walker, 2010).

The main benefit of using these method is being able without previous knowledge on the topic to achieve a complete process of identification of scientific main areas and a high degree of efficiency in the research process (Kofinas & Saur-Amaral, 2008; Irina Saur-Amaral, 2010, 2011). In social sciences, the first adaptation of systematic literature reviews was done in 2002 and 2003 (Tranfield, et al., 2003; Tranfield & Mouchel, 2002). Tranfield and his colleagues proposed that systematic reviews should be used to develop decision-making evidence databases for managers, to overcome the typical unsystematic, informal and unconditioned process of literature review and to identify key areas to research.

For this study, we apply the three steps of systematic literature reviews, considering the experience of previous studies (Hjalager, 2010; Kofinas & Saur-Amaral, 2008; Law, Qi, & Buhalis, 2010; Irina Saur-Amaral, 2011, 2012; Real de Oliveira, E. et al. 2012).

Firstly, the review protocol is build, based on keywords previously used by other authors. A search is rigorously performed, according with the review protocol and all the steps are recorded and decisions justified, ensuring transparency and replicability of the study. Then, records are extracted to Endnote X4, and the preliminary relevance analysis and selection is performed. RefViz software is used to understand the sample and create the starting point for content analysis, using as orientation framework the keywords and the previous knowledge on the concept, yet drawing on categories building in a grounded-theory approach (Charmaz, 2006). The literature map is built upon the data obtained from content analysis and the explanatory descriptions of key themes and topics are supported by citations and references obtained the RefViz analysis.

2.1. Search steps and filtering procedures

Using the protocol, search was conducted in three different moments (see appendix 1 for details), followed by a combination of the three searches using Search History functionality in ISI Current Contents, so as to ensure there were no duplicate records in the final sample. Search 1 OR Search 2 OR Search 3 gave us a starting sample of 219 articles, which was a first working sample, exported to Endnote X4.

The Subject Bibliography with abstracts, organized by publication years was created using Endnote. The researcher performed separately the relevance analysis, reading all abstracts and putting aside those that were not related with the initial research goal.

After the relevance analysis was concluded only 19 relevant articles were found. Since this number was considered limited to perform an analysis, another search was performed (see Appendix 2 for details), using keywords that emerged from the first analysis. The second search was undertaken in fifteen different moments using the same method as before to ensure there were no duplicate records in the final sample, with a result of a starting sample of 135 articles. A relevance analysis was undertaken and resulted on 55 relevant articles that constituted the working sample for analysis.

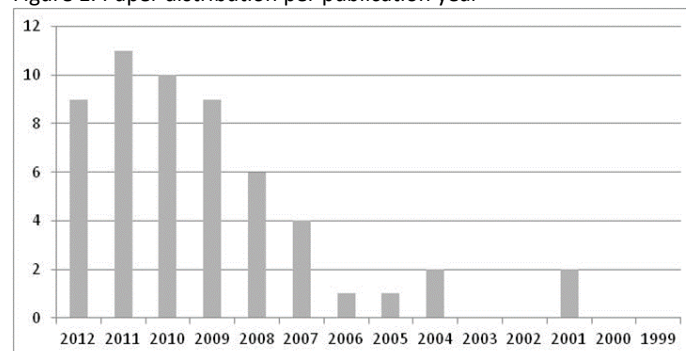
3. RESULTS OF SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

3.1. Descriptive statistics

Regarding paper distribution per year (see Figure 1), there has been an ascendant tendency. The first paper was published in 1999, and until 2007, only 19% of papers were published in this field. Also, it is important to note that, from 2008 until 2012, the papers published represent 81%. This is a clear indicator of the emergence of this field.

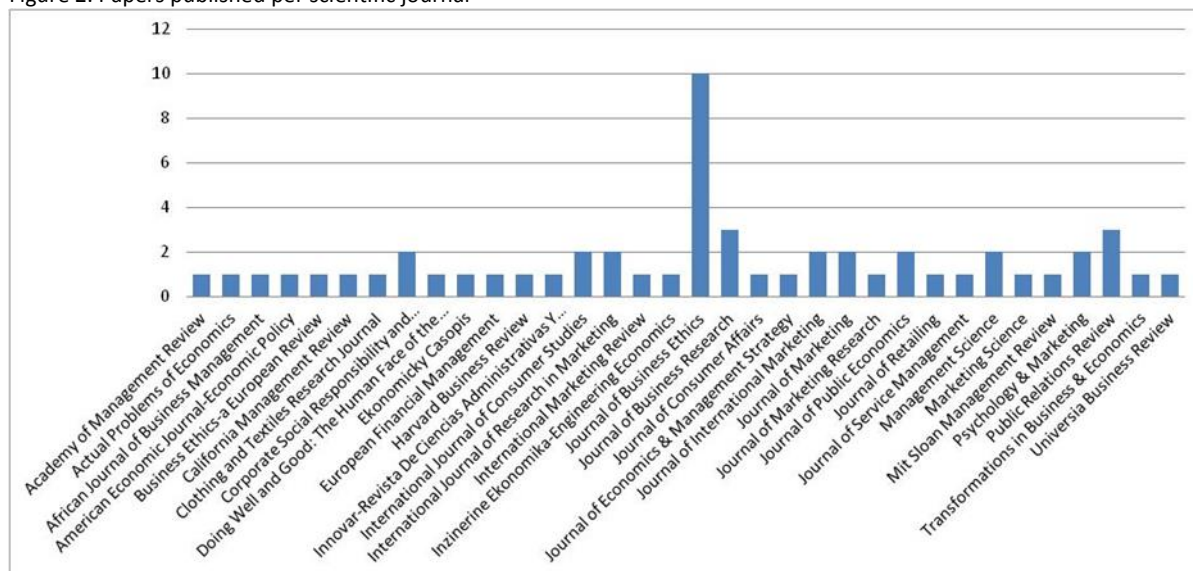
Regarding scientific journals that were most representative in terms of number of publications in the late years (see Figure 2), there is one journal that stands out, Journal of Business Ethics, which concentrates about 18% of papers of our sample. Other occurrences are barely significant nevertheless it is interesting to note that when analyzing the journals scope, 25% address Marketing issues. So we can identify two different approaches regarding the study of CSR and Price, one from the ethics perspective and the other from the marketing side.

Figure 1. Paper distribution per publication year



The analysis of top authors showed that there is one author with 4 papers (Sen) and one with 3 papers (Bhattacharya). Both of this authors work together. There are only six authors (Bigne-Alcaniz, Curras-Perez, Leszczyc, McManus, Mohr & Webb) with two papers each. The remaining authors only have one paper each.

Figure 2. Papers published per scientific journal



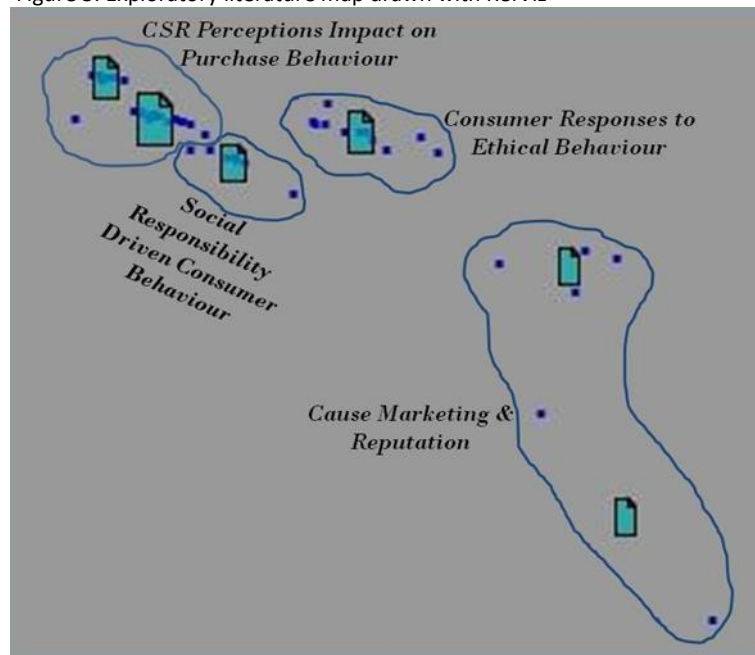
3.2. Exploratory galaxies: results from data-mining in Refviz

RefViz defines groups using word count and semantic distance and the researcher uses major topics and minor topics, together with stop words and thesaurus to ensure quality of the data mining process (Agrawal, 2009).

Based on calculations of number of words and semantic distance (applied to abstracts, titles and keywords), as well as the personalized thesaurus available for the analyzed sample, RefViz software draws maps of literature that can be used to comprehend the invisible colleges, or to identify trends and gaps based on contrasting different time intervals.

Figure 3 presents the literature map drawn with RefViz 2.0 for the relevant sample characterized in the previous section. Considering that a key issue in defining the final map is the elimination of outliers in the first outputs, the literature map we presented was obtained after three reiterations, when no outlier could be identified, i.e. is a robust output.

Figure 3. Exploratory literature map drawn with RefViz



Looking at Figure 3, it is possible to identify six clusters of references. For the purpose of this analysis it was decided to group some clusters and name them for content analysis, namely: CSR perceptions impact on purchase behaviour, social responsibility driven consumer behaviour, consumer responses to ethical behaviour and cause marketing & reputation.

4. CONTENT ANALYSIS: RESULTS

4.1. CSR perceptions impact on purchase behaviour (group 1)

This group of papers deal with a specific aspect of consumers' behaviour – purchase intention – and consumers' perceptions about CSR activities. Several papers in this group present evidence that supports the relation between perceptions of CSR and purchase behaviour (Oeberseder et al., 2011; Carvalho et al., 2010; Mohr & Webb, 2005; Alniacik et al., 2011).

However, how this relation occurs is still in dispute. While some (Sen & Bhattacharya, 2001) argue that under specific conditions, CSR initiatives can even decrease consumers' intentions to buy, others (Carvalho et al., 2010; Mohr & Webb, 2005) emphasize that CSR has a positive impact on the evaluation of the company and purchase intentions. A different approach, focused on communication and information, is taken by Alniacik et al. (2011) putting the emphasis on negative and positive information about the corporate social and environmental responsibility. The results demonstrate that positive CSR information about a firm enhances consumers' intentions to purchase. When looking at the relation between investments in communication and purchase intention, Bigne-Alcaniz & Curras-Perez (2008) reinforce this approach concluding that the brand's CSR image and the corporate ability image influences purchase intention. The lack of agreement on this issue may be explained by the complexity behind the process of evaluation of CSR initiatives. As Oeberseder et al. (2011) found this complexity is due to the fact

that consumers distinguish between core, central and peripheral factors when evaluating (and perceiving) CSR initiatives.

4.2. Social Responsibility Driven Consumer Behaviour (group 2)

Social responsibility drives consumer behaviour leading to positive responses regarding purchase likelihood (Oezsomer & Altaras 2008), attitudes towards the organisation (Lichtenstein et al, 2004) and generation of revenue (McManus & Bennet 2011). By aligning the cause with the type of consumer, organisations may be able to obtain a higher response rate from customers, thereby increasing the level of consumer involvement and engagement (Mattila & Hanks, 2012). Also, some studies confirm that CSR influences customer perceptions of price fairness (Matute-Vallejo et al, 2011), thus helping to improve consumer engagement..

4.3. Consumer responses to ethical behaviour (group 3)

The consumer responses to ethical behaviour are influenced by different factors, namely specific consumer's ethical consciousness, ethical cognitive effort, perception of ethical justice, motivation judgment, institutional rationality, and corporate social responsibility-corporate ability (Deng, 2012). The changing of attitudes of consumers regarding different aspects of responsibility and the change of consumption habits forces organisations to look for new alternatives of activities that address corporate social responsibility (Banyte et al, 2010). But in order to do so, organisations need to know if consumers would be willing to pay higher prices for ethically produced goods, since they tend to be more expensive to develop (Trudel & Cotte, 2009). Although not fully exploited within the literature there are a few attempts to analyse and prove that consumers will pay a premium price for products from a social responsible organisation (Trudel & Cotte, 2009; Arora & Henderson, 2007; Boboc et al, 2009).

4.4. Cause marketing & reputation

Literature in this field embraces how cause related marketing affects reputation (Eccles et al, 2007) and allows companies to charge premium prices. The number of firms carrying a cause-related product has significantly increased in recent years (Krishna & Rajan, 2009). Linking products to a cause tend to increase sales both of that product and, via a spillover effect, of other products in the firm's portfolio (Krishna & Rajan, 2009). Overall, research in this field implies that, by owning cause-related products, companies can not only improve their image in the public eye but also increase profits (Krishna & Rajan, 2009; Elfenbein & McManus 2010). Regarding research that links auctions, and bidder motives, with social responsibility, results show that auctions with proceeds donated to charity lead to significantly higher selling prices (Haruvy & Leszczyc, 2009; Chang, 2008). One might conclude that research demonstrates that cause related marketing affects reputation in a favourable way and that companies may even get greater benefits if they adjust marketing strategy to understand which premium price to charge to which product and cause.

5. DISCUSSION AND FINAL CONSIDERATIONS

One of the initial findings was the confrontation with the small amount of papers that resulted from the queries. A total of 55 relevant papers within a search equation applied to all years. Considering that the relevant papers spanned within 11 years, which means an average of about 5 papers per year, this clearly shows little scientific production. Taking into consideration that 80% of the papers were produced between 2008 and 2012, it demonstrates that this is an unexplored area but with a growing trend.

This research illustrates clear gaps within the scientific literature that can be explored by researchers wishing to deliver innovative and useful research. In fact, although the analysis allows identifying four main research areas within the subject, each group comprises just a few papers (between 6 and 31).

The main topics reflected in each group are CSR perceptions and its relation with purchase intention (group 1), how CSR drives consumer behavior, namely consumer involvement and engagement (group 2), the ethical dimension of CSR and its impact on consumer response, namely the willingness to pay a higher price (group 3), and finally, the case of cause-related marketing approach (group 4), which may represent a specific form of CSR, allowing companies to boost their reputation and set up higher prices.

Besides the research implications, empirical implications show that CSR is an important asset for companies, not only at the operational level – enhancing consumer involvement and engagement and purchase intention –, but also on a strategic level by reinforcing attitudes toward the organization and reputation.

6. REFERENCES

- AGRAWAL, A. (2009) EndNote 1-2-3 Easy!: Reference Management for the Professional, 2nd Edition, Berlin, Springer
- ARORA, N. & T. Henderson (2007) Embedded premium promotion: Why it works and how to make it more effective. *Marketing Science*, 26(4), 514-531.
- BANYTE, J., L. BRAZIONIENE, et al. (2010) Expression of Green Marketing Developing the Conception of Corporate Social Responsibility. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(5), 550-560.
- BOBOC, S., I. DUMITRU, et al. (2009) Assuming Social Responsibility By Companies Through The Exchanges They Perform: A Stakeholders Approach. *Transformations in Business & Economics*, 8(3), 77-92.
- BRINER, R. B., & DENYER, D. (2012) Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. In Rousseau, D. (Ed.) *Handbook of Evidence-Based Management: Companies, Classrooms and Research*, Oxford: Oxford University Press
- CHANG, C.-T. (2008) To Donate or Not to Donate? Product Characteristics and Framing Effects of Cause-Related Marketing on Consumer Purchase Behavior. *Psychology & Marketing*, 25(12), 1089-1110.

- CHARMAZ, K. (2006) *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE
- CROSSAN, M. M., & APAYDIN, M. (2010) A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- DENG, X. (2012) Understanding Consumer's Responses to Enterprise's Ethical Behaviors: An Investigation in China. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 159-181.
- DENYER, D., & TRANFIELD, D. (2009) Producing a systematic review. In Buchanan, D.A. & Bryman, A. (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671-689), London: SAGE Publications
- ECCLES, R. G., S. C. NEWQUIST, et al. (2007) Reputation and its risks. *Harvard Business Review* 85(2), 104-114.
- ELFENBEIN, D. W. & MCMANUS, B. (2010) A Greater Price for a Greater Good? Evidence that Consumers Pay More for Charity-Linked Products. *American Economic Journal-Economic Policy*, 2(2), 28-60.
- HJALAGER, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- KOFINAS, A., & SAUR-AMARAL, I. (2008) 25 years of knowledge creation processes in pharmaceutical industry: contemporary trends. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), 257-280.
- KRISHNA, A. & RAJAN, U. (2009) Cause Marketing: Spillover Effects of Cause-Related Products in a Product Portfolio. *Management Science*, 55(9), 1469-1485.
- LAW, R., QI, S. S., & BUHALIS, D. (2010) Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3), 297-313.
- LICHTENSTEIN, D. R., DRUMWRIGHT, M. E. et al. (2004) The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- MATTILA, A. S. & L. HANKS (2012) Antecedents to participation in corporate social responsibility programs. *Journal of Service Management*, 23(5), 664-676.
- MATUTE-VALLEJO, J., R. BRAVO, et al. (2011) The influence of corporate social responsibility and price fairness on customer behaviour: evidence from the financial sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 317-331.
- MCMANUS, B. & R. BENNET (2011) The demand for products linked to public goods: Evidence from an online field experiment. *Journal of Public Economics*, 95(5-6), 403-415.
- OEZSOMER, A. & ALTARAS, S. (2008) Global Brand Purchase Likelihood: A Critical Synthesis and an Integrated Conceptual Framework. *Journal of International Marketing*, 16(4), 1-28.
- REAL DE OLIVEIRA, E., FERREIRA, P. & SAUR-AMARAL, I. (2012, November 8-10) Human Resources Management and Corporate Social Responsibility: A Systematic Literature Review. Paper presented at the 11th International Conference of the Asia Chapter & 2nd International Conference of the MENA Chapter, Istanbul, Turkey

- REAL DE OLIVEIRA, E. & RODRIGUES, P. (2012, May 23-25) The Importance of Corporate Social Responsibility in the Brand Image: The Nespresso Case Study. Paper presented at the UFHRD 2012 International Conference, Vila Nova de Famalicão, Portugal
- SAUR-AMARAL, I. (2010) Revisão sistemática da literatura. Lisboa: Bubok.
- SAUR-AMARAL, I. (2011) Revisão sistemática da literatura com Endnote X4. Lisboa: Bubok.
- SAUR-AMARAL, I. (2012, 17-20 June) Widsom-of-the-Crowds to Enhance Innovation: A Conceptual Framework. Paper presented at the XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience, Barcelona, Spain.
- SAUR-AMARAL, I., & AMARAL, P. (2010) Contract innovation organisations in action: doing collaborative new product development outside the firm. International Journal of Technology Intelligence and Planning, 6(1), 42-62.
- TRANFIELD, D. & MOUCHEL, D. D. (2002) Developing an evidence-based approach to management knowledge using systematic review. Paper presented at the EuRAM, Stockholm, Sweden
- 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.
- TRUDEL, R. & J. COTTE (2009) Does It Pay To Be Good?, MIT Sloan Management Review, 50(2), 61-68.
- WALKER, K. (2010) A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. Corporate Reputation Review, 12(4), 357-387.

APPENDICES

Appendix 1 – First Search

<i>First search was performed on December 7th, 2012, in three different moments</i> <i>Search 1, Search 2, and Search 3 which were afterwards combined with an OR operator</i>					
Search equation	Database	Refined by	Timespan	Lemmatization	Results
"csr AND price" IN Topic	Social & Behavioural Sciences (SBS) database of ISI Current Contents	document type = (Article or Review) AND Subject Areas = (Business Economics)	All years	ON	36
"corporate social responsibility AND price" IN Topic					95
"social responsibility AND price" IN Topic					215

Appendix 2 – Second Search

<i>Second search was performed on December 13th, 2012, in fifteen different moments</i> <i>Search 1 to Search 15 which were afterwards combined with an OR operator</i>				
Search equation	Database	Refined by	Timespan	Results
"premium price AND csr" IN Topic	Social & Behavioural Sciences (SBS) database of ISI Current Contents		2000-2012	2
"premium price AND social responsibility" IN Topic			All years	14
"premium price AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	8
"purchase* behavior AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	33
"purchase* behavior AND social responsibility" IN Topic			All years	49
"purchase* behavior AND csr IN Topic			All years	18
"price fairness AND csr" IN Topic			All years	3
"price fairness AND social responsibility" IN Topic			All years	8
"price fairness AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	5
"purchase intention AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	33
"purchase intention AND social responsibility" IN Topic			All years	41
"purchase intention AND csr" IN Topic			All years	18
"price effects AND csr" IN Topic			All years	14
"price effects AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	32
"price effects AND social responsibility" IN Topic			All years	56

ABOUT THE AUTHORS

Pedro Ferreira is Assistant Professor at University Lusiada and Professor at ISAG. He holds a PhD in Economics and his research interests include comparative HRM, employee engagement, and employer branding. He has 15 years of experience in teaching in marketing, human resources management and research methods related issues.

Pedro Ferreira (✉)

Universidade Lusíada and ISAG

Largo Tinoco de Sousa, 4760-108 VNF, Portugal

Phone: +351. 252.309.200

Fax: +351. 252.376.363

Email: pedroferreira@fam.ulusiada.pt

Elizabeth Real de Oliveira is Dean of the Faculties of Business and Economics of University Lusíada Porto and Vila Nova de Famalicão. She holds a PhD in Management by the University of South Wales (former University of Glamorgan). Her research interests include corporate social responsibility, HRM, employee engagement and employer branding. She has a wide experience as professor and consultant.

Elizabeth Real de Oliveira

Universidade Lusíada

Largo Tinoco de Sousa, 4760-108 VNF, Portugal

Phone: +351. 252.309.200

Fax: +351. 252.376.363

Email: e.real@fam.ulusiada.pt

ACKNOWLEDGMENTS

The work reported in this paper was co-financed by FCT (PEst-OE/EME/UI4005/2011) and carried out within the research centre Centro Lusíada de Investigação e Desenvolvimento em Engenharia e Gestão Industrial (CLEGI).

The impact of store environment on shopping behavior and loyalty

J. Assunção, S. Faria**, V. Carvalho*** and P. Ferreira*****

* Staffordshire University, UK

** ISMAI, U.Aveiro, IPAM and U.Lusófona, Portugal (✉)

*** Runvision, Portugal

**** Universidade Lusíada

ABSTRACT This paper reviews some studies developed on store environment effects on shopping behaviors and the intention to come back and increase the propensity for loyalty, aiming to understand the effects of brand experience, such as ambient odor, luminosity and layout. A conceptual framework was developed integrating those three main constructs and trying to establish several conclusions useful for brands and some propositions for future investigation.

Some authors argue that having attractive stores may be used as a differentiation argument (Levy and Weitz, 1995); they go on by referring music, lighting, products presentation, colours, ambient temperature, appropriate signage and employees attendance as key issues to influence the consumers' behaviour and intention to buy.

The context for our investigation relates to real points of sale – Nespresso's Coffee Stores – and we hypothesized that ambient conditions and stores' layout have a positive effect on the customers' intention to buy and become brand loyal.

A questionnaire was developed and presented to a sample of 100 persons and data was treated using SPSS; after treating data we were able to conclude that a considerable number of individuals prefer stores with the adequate luminosity, a good layout and an agreeable smell, important factors to make them feel satisfied and wish to continue shopping there over time; we must highlight that all respondents were familiar with the Nespresso concept and stores.

It was possible after doing this research to understand that the way a store is organized and all the interior details can create positive experiences and feelings in the consumers' minds, allowing brands to avoid shopping occasions with no emotional impact and no positive perceptions.

Nespresso is, therefore, a good example of how the capacity to offer a nice point of sale contributes to positive feelings – Satisfaction – and the intention to keep coming back and recommend friends to do the same – Loyalty. Luminosity, Layout and Smell were the constructs tested.

Keywords: Satisfaction; Loyalty; Brand Experience; Environment; Ambient odor and Luminosity

1. INTRODUCTION

The capacity to induce a certain behavior and to lead customers to buy once in-store is something that any market player should bear in mind; everything that can change the consumer intentions and lead them to buy, particularly a special atmosphere and a well designed and managed layout, is recognized to have an important effect in the way consumers behave and in what they really choose to take with them (Cox, 1964; Gardner and Siomkos, 1985; Baker et al, 1994; Levy and Weitz, 1995; Michon et al, 2005).

Several authors developed previous research and state that the way the point of sale is managed influences shopping behaviors (Kotzan and Erauson, 1969; Frank and Massey, 1970; Curhan,

1974; Gulas and Schewe, 1994; Areni and Kim, 1995; Herrington and Capella, 1996; Smith and Burns, 1996; Areni et al, 1999; Turley and Milliman, 2000; Michon et al, 2005; Faria et al, 2012); in fact, some authors state that "... such atmospheric planning can make the difference between a business success or failure" (Bitner, 1990 in Turley and Milliman, 2000: 193); with management they aim to consider the environment characteristics (ex.: product exposition, lack on product failures on shelves) and the ambient ones (ex.: ambient odor, luminosity). What seems to be consensual is that consumers react positively to some stimulus and may react negatively to others (Michon et al, 2005).

Our research aims to explore how ambient smell, layout and lightning affect the buying intention of the final consumer and leads him/her to become a loyal client. Choosing Nespresso, due to the concept itself, seems to us a proper example, since the brand pays a lot of attention to all the aspects related to the shops/boutiques layout and decoration.

2. BUYING BEHAVIOUR

Although we are living an economic crisis and there is no doubt that this environment is changing buying behaviors, there are still opportunities for brands and stores because the consumers will continue to evolve and the stores should evolve with them (Faria et al, 2012). Understanding the current market in its various areas of trade must go beyond studying the economic process to adopting marketing strategies that involves producing and distributing consumer goods or services (Pinheiro et al, 2006; Faria et al, 2012). "Companies try to define the right planning strategies, using market research and study's results to create positive relationships with consumers..." as they aim to satisfy their needs and desires" (Turley and Milliman, 2000: 193); in fact, managers are always trying to plan, build, change and manage the so called "in-touch" points (stores) in a strong attempt to influence consumers' behavior (Bitner, 1992) and, at the same time, they've realized the need to avoid having product failures, because this creates negative perceptions towards their brands and/or stores (Faria et al, 2012).

Hawkins and Coney (2001, in Faria et al, 2012) state that the consumer behavior studies the impact of some processes both in public and in private consumption. Other authors are inclined to identify the study of consumer behavior as the set of physical and mental activities played out by consumers as a result of their decisions, the manner in which they seek, pick, buy and use products and services to satisfy a latent need (Ehrenber et al, 1990; Engel, 1984), as a result of some stimulating factors (Turley and Milliman, 2000; Michon et al, 2005; Faria et al, 2012).

2.1. Ambient smell

The physical point of sale continues to play a key and strategic role, being one of the main points of contact between the brands and the consumers (Griffit, 1970; Faria et al, 2012).

Many individuals visit and circulate through the commercial spaces without really buying anything; while some just want to enjoy the spaces, pass time, socialize, be intellectually stimulated, entertain or simply repeat a previous experience, others choose to delay their purchases because they don't find everything they need or simply because they were not properly stimulated (Faria et al, 2013).

According to some authors the perception and the interpretation of scents is a complex phenomenon and consists in biological, psychological and memory answers (Wilkie, 1995; Turley and Milliman, 2000; Michon et al, 2005). What a marketer shall not ignore is that of the five human senses, smell is considered to be "... the most closely attached to emotional reactions" (Michon et al, 2005: 577); therefore, ambient odors in any point of sale must be considered as an important atmospheric variable to study because fragrances may produce certain reactions from consumers (Michon et al, 2005).

Some authors don't find support to the existence of a direct relation (positive or negative effect) of ambient odor in the consumers' behavior (Bone and Ellen, 1999); others state that it might not have a consistent effect (Fiore et al, 2000). However, more and more authors believe that smell influences/can influence consumers' willing to buy (Eroglu and Machleit, 1990; Grossbart et al, 1990; Micthel et al, 1995; Spangenberg et al, 1996; Morrin and Ratneshwar, 2000; Turley and Milliman, 2000; Michon et al, 2005).

2.2. Layout

Berman and Evans (1995) tried to present atmospheric stimuli into five categories; they indentified the exterior of the store, the general interior, the layout, the decoration and the human variables; for these authors the general interior, the layout and human variables represent an important role in consumers' satisfaction. According to these authors it is very important for managers to adapt the atmospheric elements if they aim to communicate a certain image to a particular segment or target market and, therefore, induce certain behaviour (result) on clients. To sum up (Table 1):

Table 1 – Atmospheric stimuli that can affect the Consumer

STIMULO	EXAMPLES
Store's Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Entries (Doors); • Building size; • Architectural design; • Parking; • Traffic; • Stores all around; • Etc.
Store's Interior	<ul style="list-style-type: none"> • Light; • Colours used; • Temperature; • Cleanness; • Etc.
Layout y Design	<ul style="list-style-type: none"> • Width of Corridors; • Products' disposition; • Sections; • Cash registers; • Furniture.
Decoration	<ul style="list-style-type: none"> • Shelves; • Labels; • Sinaletics; • Photos and Sections' identification; • Etc.
Human Variables	<ul style="list-style-type: none"> • Employees' good/bad looking; • Uniforms; • Other Clients visiting the store; • Etc.

Source: Turley and Milliman, 2005

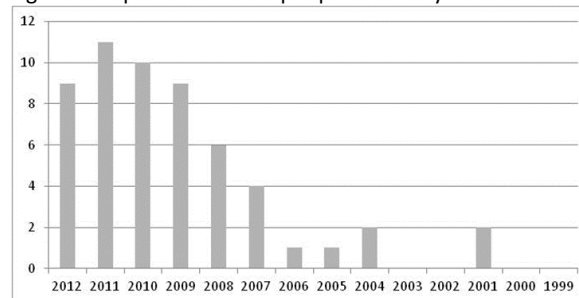
3. RESULTS OF SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

3.1. Descriptive statistics

Regarding paper distribution per year (see Figure 1), there has been an ascendant tendency. The first paper was published in 1999, and until 2007, only 19% of papers were published in this field. Also, it is important to note that, from 2008 until 2012, the papers published represent 81%. This is a clear indicator of the emergence of this field.

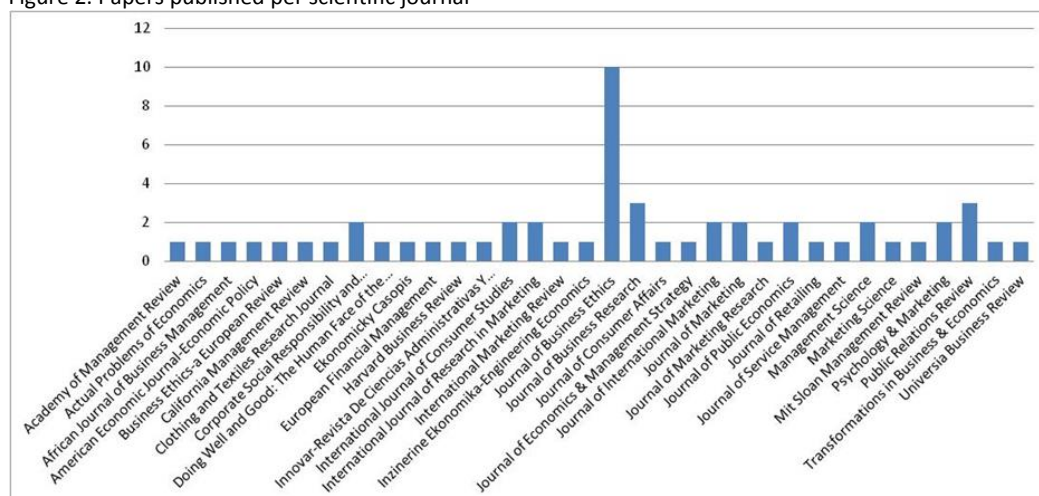
Regarding scientific journals that were most representative in terms of number of publications in the late years (see Figure 2), there is one journal that stands out, *Journal of Business Ethics*, which concentrates about 18% of papers of our sample. Other occurrences are barely significant nevertheless it is interesting to note that when analyzing the journals scope, 25% address Marketing issues. So we can identify two different approaches regarding the study of CSR and Price, one from the ethics perspective and the other from the marketing side.

Figure 1. Paper distribution per publication year



The analysis of top authors showed that there is one author with 4 papers (Sen) and one with 3 papers (Bhattacharya). Both of this authors work together. There are only six authors (Bigne-Alcaniz, Curras-Perez, Leszczyc, McManus, Mohr & Webb) with two papers each. The remaining authors only have one paper each.

Figure 2. Papers published per scientific journal



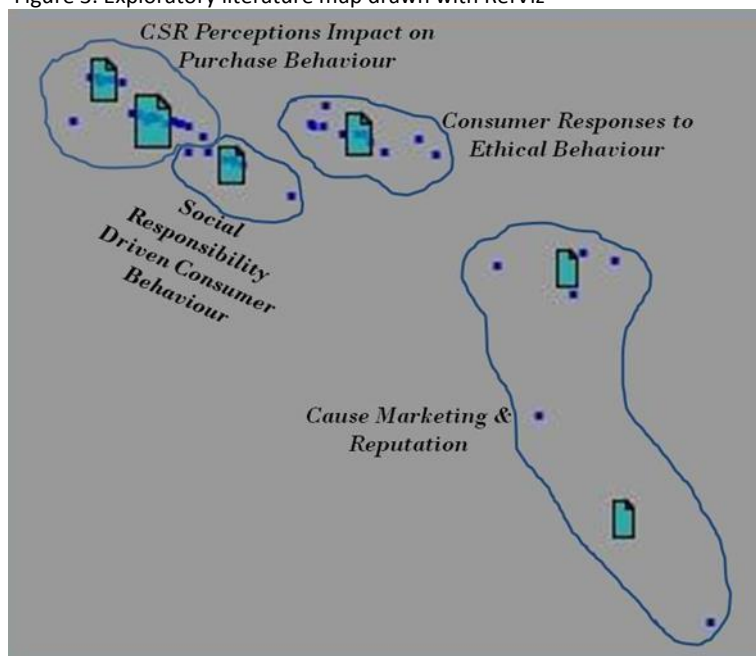
3.2. Exploratory galaxies: results from data-mining in Refviz

RefViz defines groups using word count and semantic distance and the researcher uses major topics and minor topics, together with stop words and thesaurus to ensure quality of the data mining process (Agrawal, 2009).

Based on calculations of number of words and semantic distance (applied to abstracts, titles and keywords), as well as the personalized thesaurus available for the analyzed sample, RefViz software draws maps of literature that can be used to comprehend the invisible colleges, or to identify trends and gaps based on contrasting different time intervals.

Figure 3 presents the literature map drawn with RefViz 2.0 for the relevant sample characterized in the previous section. Considering that a key issue in defining the final map is the elimination of outliers in the first outputs, the literature map we presented was obtained after three reiterations, when no outlier could be identified, i.e. is a robust output.

Figure 3. Exploratory literature map drawn with RefViz



Looking at Figure 3, it is possible to identify six clusters of references. For the purpose of this analysis it was decided to group some clusters and name them for content analysis, namely: CSR perceptions impact on purchase behaviour, social responsibility driven consumer behaviour, consumer responses to ethical behaviour and cause marketing & reputation.

4. CONTENT ANALYSIS: RESULTS

4.1. CSR perceptions impact on purchase behaviour (group 1)

This group of papers deal with a specific aspect of consumers' behaviour – purchase intention – and consumers' perceptions about CSR activities. Several papers in this group present evidence

that supports the relation between perceptions of CSR and purchase behaviour (Oeberseder et al., 2011; Carvalho et al., 2010; Mohr & Webb, 2005; Alniacik et al., 2011).

However, how this relation occurs is still in dispute. While some (Sen & Bhattacharya, 2001) argue that under specific conditions, CSR initiatives can even decrease consumers' intentions to buy, others (Carvalho et al., 2010; Mohr & Webb, 2005) emphasize that CSR has a positive impact on the evaluation of the company and purchase intentions. A different approach, focused on communication and information, is taken by Alniacik et al. (2011) putting the emphasis on negative and positive information about the corporate social and environmental responsibility. The results demonstrate that positive CSR information about a firm enhances consumers' intentions to purchase. When looking at the relation between investments in communication and purchase intention, Bigne-Alcaniz & Curras-Perez (2008) reinforce this approach concluding that the brand's CSR image and the corporate ability image influences purchase intention. The lack of agreement on this issue may be explained by the complexity behind the process of evaluation of CSR initiatives. As Oeberseder et al. (2011) found this complexity is due to the fact that consumers distinguish between core, central and peripheral factors when evaluating (and perceiving) CSR initiatives.

4.2. Social Responsibility Driven Consumer Behaviour (group 2)

Social responsibility drives consumer behaviour leading to positive responses regarding purchase likelihood (Oezsomer & Altaras 2008), attitudes towards the organisation (Lichtenstein et al, 2004) and generation of revenue (McManus & Bennet 2011). By aligning the cause with the type of consumer, organisations may be able to obtain a higher response rate from customers, thereby increasing the level of consumer involvement and engagement (Mattila & Hanks, 2012). Also, some studies confirm that CSR influences customer perceptions of price fairness (Matute-Vallejo et al, 2011), thus helping to improve consumer engagement..

4.3. Consumer responses to ethical behaviour (group 3)

The consumer responses to ethical behaviour are influenced by different factors, namely specific consumer's ethical consciousness, ethical cognitive effort, perception of ethical justice, motivation judgment, institutional rationality, and corporate social responsibility-corporate ability (Deng, 2012). The changing of attitudes of consumers regarding different aspects of responsibility and the change of consumption habits forces organisations to look for new alternatives of activities that address corporate social responsibility (Banyte et al, 2010). But in order to do so, organisations need to know if consumers would be willing to pay higher prices for ethically produced goods, since they tend to be more expensive to develop (Trudel & Cotte, 2009). Although not fully exploited within the literature there are a few attempts to analyse and prove that consumers will pay a premium price for products from a social responsible organisation (Trudel & Cotte, 2009; Arora & Henderson, 2007; Boboc et al, 2009).

4.4. Cause marketing & reputation

Literature in this field embraces how cause related marketing affects reputation (Eccles et al, 2007) and allows companies to charge premium prices. The number of firms carrying a cause-related product has significantly increased in recent years (Krishna & Rajan, 2009). Linking products to a cause tend to increase sales both of that product and, via a spillover effect, of other products in the firm's portfolio (Krishna & Rajan, 2009). Overall, research in this field implies that, by owning cause-related products, companies can not only improve their image in the public eye but also increase profits (Krishna & Rajan, 2009; Elfenbein & McManus 2010).

Regarding research that links auctions, and bidder motives, with social responsibility, results show that auctions with proceeds donated to charity lead to significantly higher selling prices (Haruvy & Leszczyc, 2009; Chang, 2008). One might conclude that research demonstrates that cause related marketing affects reputation in a favourable way and that companies may even get greater benefits if they adjust marketing strategy to understand which premium price to charge to which product and cause.

5. DISCUSSION AND FINAL CONSIDERATIONS

One of the initial findings was the confrontation with the small amount of papers that resulted from the queries. A total of 55 relevant papers within a search equation applied to all years. Considering that the relevant papers spanned within 11 years, which means an average of about 5 papers per year, this clearly shows little scientific production. Taking into consideration that 80% of the papers were produced between 2008 and 2012, it demonstrates that this is an unexplored area but with a growing trend.

This research illustrates clear gaps within the scientific literature that can be explored by researchers wishing to deliver innovative and useful research. In fact, although the analysis allows identifying four main research areas within the subject, each group comprises just a few papers (between 6 and 31).

The main topics reflected in each group are CSR perceptions and its relation with purchase intention (group 1), how CSR drives consumer behavior, namely consumer involvement and engagement (group 2), the ethical dimension of CSR and its impact on consumer response, namely the willingness to pay a higher price (group 3), and finally, the case of cause-related marketing approach (group 4), which may represent a specific form of CSR, allowing companies to boost their reputation and set up higher prices.

Besides the research implications, empirical implications show that CSR is an important asset for companies, not only at the operational level – enhancing consumer involvement and engagement and purchase intention –, but also on a strategic level by reinforcing attitudes toward the organization and reputation.

6. REFERENCES

- AGRAWAL, A. (2009) EndNote 1-2-3 Easy!: Reference Management for the Professional, 2nd Edition, Berlin, Springer
- ARORA, N. & T. Henderson (2007) Embedded premium promotion: Why it works and how to make it more effective. *Marketing Science*, 26(4), 514-531.
- BANYTE, J., L. BRAZIONIENE, et al. (2010) Expression of Green Marketing Developing the Conception of Corporate Social Responsibility. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(5), 550-560.
- BOBOC, S., I. DUMITRU, et al. (2009) Assuming Social Responsibility By Companies Through The Exchanges They Perform: A Stakeholders Approach. *Transformations in Business & Economics*, 8(3), 77-92.
- BRINER, R. B., & DENYER, D. (2012) Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. In Rousseau, D. (Ed.) *Handbook of Evidence-Based Management: Companies, Classrooms and Research*, Oxford: Oxford University Press
- CHANG, C.-T. (2008) To Donate or Not to Donate? Product Characteristics and Framing Effects of Cause-Related Marketing on Consumer Purchase Behavior. *Psychology & Marketing*, 25(12), 1089-1110.
- CHARMAZ, K. (2006) *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE
- CROSSAN, M. M., & APAYDIN, M. (2010) A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- DENG, X. (2012) Understanding Consumer's Responses to Enterprise's Ethical Behaviors: An Investigation in China. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 159-181.
- DENYER, D., & TRANFIELD, D. (2009) Producing a systematic review. In Buchanan, D.A. & Bryman, A. (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671-689), London: SAGE Publications
- ECCLES, R. G., S. C. NEWQUIST, et al. (2007) Reputation and its risks. *Harvard Business Review* 85(2), 104-114.
- ELFENBEIN, D. W. & MCMANUS, B. (2010) A Greater Price for a Greater Good? Evidence that Consumers Pay More for Charity-Linked Products. *American Economic Journal-Economic Policy*, 2(2), 28-60.
- HJALAGER, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- KOFINAS, A., & SAUR-AMARAL, I. (2008) 25 years of knowledge creation processes in pharmaceutical industry: contemporary trends. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), 257-280.
- KRISHNA, A. & RAJAN, U. (2009) Cause Marketing: Spillover Effects of Cause-Related Products in a Product Portfolio. *Management Science*, 55(9), 1469-1485.
- LAW, R., QI, S. S., & BUHALIS, D. (2010) Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3), 297-313.

- LICHTENSTEIN, D. R., DRUMWRIGHT, M. E. et al. (2004) The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- MATTILA, A. S. & L. HANKS (2012) Antecedents to participation in corporate social responsibility programs. *Journal of Service Management*, 23(5), 664-676.
- MATUTE-VALLEJO, J., R. BRAVO, et al. (2011) The influence of corporate social responsibility and price fairness on customer behaviour: evidence from the financial sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 317-331.
- MCMANUS, B. & R. BENNET (2011) The demand for products linked to public goods: Evidence from an online field experiment. *Journal of Public Economics*, 95(5-6), 403-415.
- OEZSOMER, A. & ALTARAS, S. (2008) Global Brand Purchase Likelihood: A Critical Synthesis and an Integrated Conceptual Framework. *Journal of International Marketing*, 16(4), 1-28.
- REAL DE OLIVEIRA, E., FERREIRA, P. & SAUR-AMARAL, I. (2012, November 8-10) Human Resources Management and Corporate Social Responsibility: A Systematic Literature Review. Paper presented at the 11th International Conference of the Asia Chapter & 2nd International Conference of the MENA Chapter, Istanbul, Turkey
- REAL DE OLIVEIRA, E. & RODRIGUES, P. (2012, May 23-25) The Importance of Corporate Social Responsibility in the Brand Image: The Nespresso Case Study. Paper presented at the UFHRD 2012 International Conference, Vila Nova de Famalicão, Portugal
- SAUR-AMARAL, I. (2010) *Revisão sistemática da literatura*. Lisboa: Bubok.
- SAUR-AMARAL, I. (2011) *Revisão sistemática da literatura com Endnote X4*. Lisboa: Bubok.
- SAUR-AMARAL, I. (2012, 17-20 June) Widsom-of-the-Crowds to Enhance Innovation: A Conceptual Framework. Paper presented at the XXIII ISPIIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience, Barcelona, Spain.
- SAUR-AMARAL, I., & AMARAL, P. (2010) Contract innovation organisations in action: doing collaborative new product development outside the firm. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 6(1), 42-62.
- TRANFIELD, D. & MOUCHEL, D. D. (2002) Developing an evidence-based approach to management knowledge using systematic review. Paper presented at the EuRAM, Stockholm, Sweden
- 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.
- TRUDEL, R. & J. COTTE (2009) Does It Pay To Be Good?, *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 61-68.
- WALKER, K. (2010) A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.

APPENDICES

Appendix 1 – First Search

<i>First search was performed on December 7th, 2012, in three different moments</i> <i>Search 1, Search 2, and Search 3 which were afterwards combined with an OR operator</i>					
Search equation	Database	Refined by	Timespan	Lemmatization	Results
"csr AND price" IN Topic	Social & Behavioural Sciences (SBS) database of ISI Current Contents	document type = (Article or Review) AND Subject Areas = (Business Economics)	All years	ON	36
"corporate social responsibility AND price" IN Topic					95
"social responsibility AND price" IN Topic					215

Appendix 2 – Second Search

<i>Second search was performed on December 13th, 2012, in fifteen different moments</i> <i>Search 1 to Search 15 which were afterwards combined with an OR operator</i>				
Search equation	Database	Refined by	Timespan	Results
"premium price AND csr" IN Topic	Social & Behavioural Sciences (SBS) database of ISI Current Contents		2000-2012	2
"premium price AND social responsibility" IN Topic			All years	14
"premium price AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	8
"purchase* behavior AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	33
"purchase* behavior AND social responsibility" IN Topic			All years	49
"purchase* behavior AND csr IN Topic			All years	18
"price fairness AND csr" IN Topic			All years	3
"price fairness AND social responsibility" IN Topic			All years	8
"price fairness AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	5
"purchase intention AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	33
"purchase intention AND social responsibility" IN Topic			All years	41
"purchase intention AND csr" IN Topic			All years	18
"price effects AND csr" IN Topic			All years	14
"price effects AND corporate social responsibility" IN Topic			All years	32
"price effects AND social responsibility" IN Topic			All years	56

Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão

Filipa Azevedo* e João M. S. Carvalho**

* Centro Social e Juvenil de Chorente, Portugal

** ISMAI - University Institute of Maia, Portugal (✉)

ABSTRACT Leadership and motivation are essential aspects for an organization to succeed. The study of the application of these concepts in Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) has not been very frequent. This study aims to contribute to knowledge about the characteristics of leadership of the presidents of the IPSS, and knowing what motivates employees of these institutions, in the perception of the employee and in the perception of the leader. We sought to further understand whether the leadership style exercised in institutions based on perception of employees influences their motivation. We applied 189 questionnaires to employees and five presidents to assess their characteristics, the type of leadership (Multifactor Leadership Questionnaire from Bass and Avolio, 2004), and the factors that influence the motivation of employees (Scale Multi-Factorial of motivation adapted by Ferreira et al., 2006). The results suggest that, in the perception of employees, leadership behaviors are mostly transformational style, although some presidents also exhibit behaviors of transactional style. Leaders consider that their behaviors have mostly the transformational style. Regarding factors that contribute to the motivation of employees at work, the most important seem to be reflected in the organization work and achievement and power, both related to the tasks they perform. It was found that leadership style does not decisively influence the motivation, nor show any association between the motivation of employees and their qualifications, age, gender and working time, unlike what happens in the type of employment contract, which exhibits a statistically significant influence on this motivation.

Keywords: Leadership, Leadership styles, Motivation, Motivation factors, IPSS

1. INTRODUÇÃO

As organizações para serem bem-sucedidas, especialmente em tempo de crise económica, necessitam de colaboradores motivados para atingir os objetivos da organização. Ter um líder eficaz é fundamental para mobilizar as pessoas, influenciando os outros através da comunicação, com vista à consecução dos objetivos organizacionais.

Chiavenato (2007) considera que as organizações para produzirem resultados devem desempenhar funções ativadoras, sendo uma delas a liderança e o uso adequado de incentivos para conseguir a motivação. É, assim, necessário que os gestores conheçam as motivações humanas e saibam conduzir as pessoas, ou seja, liderar.

São muitos os estudos sobre a liderança e a motivação, no entanto, a aplicação destes conceitos em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) não tem sido alvo de muita pesquisa. O terceiro setor tem a seu cargo a quase totalidade dos serviços sociais, que se traduzem na prestação de serviços e apoio a crianças e jovens, pessoas portadoras de deficiência, pessoas toxicodependentes, pessoas idosas e pessoas em situação de dependência, através de uma

lógica solidária e em regime de contratualização com o Estado, com uma estrutura hierárquica definida, o que implica não descurar as questões relacionadas com a liderança e a motivação. São estes dois conceitos – motivação e liderança – no contexto das IPSS que se estudam nesta investigação. Circunscrevemos o estudo ao concelho português de Vila Nova de Famalicão (VNF) por razões de conveniência e pelo facto de ser um concelho simultaneamente urbano e rural, o que lhe pode conferir uma maior representatividade e capacidade de generalização externa, pois leva em conta a diversidade do contexto ambiental. A nossa experiência com dezenas de IPSS ao longo de muitos anos levou-nos a concluir que as direções das IPSS têm normalmente uma gestão presidencialista, isto é, o presidente da direção tem um poder de decisão raramente contrariado, moldando o estilo de liderança dominante, o que nos levou à questão de partida relacionada com o tentar perceber se o tipo de liderança percebida pelos colaboradores de IPSS influencia a sua motivação. Assim, os objetivos desta investigação prendem-se com o conhecer as características de liderança dos presidentes das IPSS; o que motiva os colaboradores destas instituições; perceber se o tipo de liderança exercido influencia a motivação dos colaboradores; e perceber se há semelhanças nas percepções dos líderes e dos colaboradores quanto ao tipo de liderança exercido e quanto aos fatores que motivam os colaboradores. Estes objetivos permitem formular as seguintes questões de investigação:

1. Quais as características de liderança dos líderes das IPSS de VNF na ótica dos colaboradores?
2. Há semelhanças entre as percepções dos líderes e dos colaboradores quanto ao estilo de liderança percebido nestas instituições?
3. O que motiva os colaboradores destas instituições no seu contexto laboral?
4. Qual a percepção do líder quanto aos fatores que motivam os trabalhadores?
5. Há semelhanças entre as percepções dos líderes e dos colaboradores quanto aos fatores que motivam os últimos?
6. Existe relação entre o estilo de liderança e a motivação percebidas pelos colaboradores?
7. As motivações dos colaboradores variam conforme o grau de habilitações literárias, idade, o sexo, tipo de contrato de trabalho e o tempo de trabalho dos mesmos?

Apresenta-se, de seguida, a definição e caracterização das IPSS, assim como uma síntese sobre as teorias da liderança e da motivação que estiveram na base da construção dos questionários aplicados..

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Instituições Particulares de Solidariedade Social – definição e importância

Vários são os autores que fazem a distinção entre organizações lucrativas e as sem fins lucrativos. Carvalho (2005) faz uma síntese destas distinções e, de forma sustentada, considera que o que diferencia as organizações sem fins lucrativos das organizações com fins lucrativos é o estatuto jurídico dessas entidades, o qual, para as primeiras, não permite a distribuição dos lucros pelos proprietários das instituições ou seus financiadores, assim como a diferença no desiderato principal dos promotores dos dois tipos de organizações.

A definição das IPSS é sugerida por diversos autores (e.g. Carvalho, 2005; Bordalo e Cruz, 2010; Azevedo et al., 2012). As IPSS são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, para responder ao dever ético de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, com o objetivo de facultar respostas de ação social, como o apoio a crianças e jovens, apoio às famílias, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou redução de meios de subsistência e de incapacidade para o trabalho, promoção e proteção na saúde, promoção da educação e formação profissional dos cidadãos e contribuição para a integração social e comunitária e promoção do desenvolvimento das comunidades (Constituição da República Portuguesa, art.º 63º, nº 3; Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro; Bordalo e Cruz, 2010).

De acordo com Salamon e Anheier (1997), as organizações sem fins lucrativos são organizações (*“entidades com um propósito a cumprir”*), privadas (*“não pertencem ao aparelho do Estado, não são públicas”*), não distribuidoras de lucro (podem gerar retorno, mas este não é distribuído, é reinvestido na organização), autogovernadas (não estão dependentes de outras entidades externas para a tomada de decisão), e que podem ter trabalho voluntário (*“podem ter voluntários como colaboradores”*). Estas características deste tipo de organizações foram sintetizadas na definição de Carvalho (2005: 23), que afirma o facto de serem *“entidades de iniciativa privada, que fornecem bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, que não remuneram os detentores e fornecedores de capital, e utilizam muitas vezes trabalho voluntário”*. Este autor considera que o objetivo principal das IPSS é satisfazer as necessidades dos clientes, considerando que a lucratividade é substituída por variáveis como o aumento da qualidade de vida dos clientes e da sociedade em geral.

As IPSS podem ter diferentes formas jurídicas: associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos, irmandades da misericórdia e fundações de solidariedade social.

De acordo com Sousa et al. (n.d.), as IPSS têm um peso considerável na economia portuguesa. Não é possível quantificar com exatidão o peso das IPSS na economia portuguesa, contudo, em 2008, terá sido superior a 1,7% do PIB, 2,9% das remunerações e 2,4% do consumo final. A autora considera que a importância económica direta das IPSS na economia portuguesa será superior à de atividades como o fabrico de material de transporte ou as Indústrias da Madeira, Pasta, Papel e Cartão. A nível europeu, Portugal está entre os três primeiros Estados membros da União Europeia em termos de importância económica das IPSS, *“sendo apenas inferior ao valor registado pelo Luxemburgo (3,2%) e pela Finlândia (3,0%)”* (Sousa, n.d.: 13)..

2.2. Liderança

A liderança é um conceito que tem sido alvo de muitos estudos no contexto das ciências sociais e humanas, merecendo uma especial atenção no âmbito da Teoria Organizacional. Chiavenato (2001) considera que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, sendo fundamental em todas as funções da Gestão. Este autor define a liderança como *“a influência interpessoal exercida numa situação, sendo conduzida por meio do processo da comunicação humana, levando à consecução de um ou mais objetivos específicos”* (Chiavenato, 2007: 307).

As principais teorias clássicas da liderança podem ser agrupadas em três grandes grupos: a Teoria dos Traços ou Características dos Líderes, as Teorias Comportamentais e as Teorias Situacionais ou Contingenciais.

A Teoria dos Traços ou Características dos Líderes assenta na ideia de que os verdadeiros líderes devem possuir determinadas características que os distinguem do não-líderes. Segundo Chiavenato (2004), esta teoria parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de características, as quais poderão ser utilizadas para identificar futuros líderes e para avaliar a eficácia potencial de uma determinada liderança.

As Teorias Comportamentais estudam a liderança tendo em conta o comportamento do líder, defendendo que, de um modo geral, determinados comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não-líderes. Nesta abordagem, enquadram-se os estudos realizados na década de 40 do século XX na Universidade de Ohio, que identificam duas dimensões no comportamento dos líderes, que têm a ver com as estruturas de iniciação e de consideração, onde a combinação do grau de cada uma delas classifica as diversas formas de liderança (Hersey e Blanchard, 1986); e três estudos da Universidade de Michigan, em que um classifica o comportamento dos líderes em dois grupos: o do comportamento centrado nas preocupações com a tarefa e o do comportamento centrado nas relações pessoais (Likert, 1971); um segundo define os quatro estilos de liderança (Likert, 1971) – Autocrático-Coercivo, Autocrático-Benevolente, Consultivo e Participativo; e um terceiro concretiza-se na apresentação da grelha de gestão de Blake e Mouton (1964), a qual consiste numa matriz bidimensional com duas variáveis: a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção, de onde resultam posições de liderança com enfoques diferentes.

As Teorias Situacionais ou Contingenciais defendem que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra. Enquadram-se nesta perspetiva a teoria “caminho-objetivo” de House (1971), que considera que o líder deve ter em atenção a situação que enfrenta tendo em conta as características do ambiente e as características dos subordinados; a teoria do “continuum de liderança” de Tannenbaum e Schmidt (1973), que defende que a escolha do tipo de liderança eficaz depende das características do líder, das características dos subordinados e dos requisitos da situação; a teoria da contingência de Fiedler (1964), que defende que uma pessoa se torna líder não só pelos seus atributos, mas também pela coexistência de vários fatores situacionais e de interação entre o líder e os subordinados; e a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986), que defende que o estilo de liderança mais eficaz varia conforme a maturidade dos subordinados e as características da situação.

As abordagens mais recentes da Liderança destacam a Liderança Carismática, a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional, as quais têm tido grande aceitação internacional. A **Teoria da Liderança Carismática**, de House (1977), defende que os líderes apresentam comportamentos ou características, tais como: visão e autoconfiança, elevadas expectativas e confiança nos subordinados, magnetismo pessoal influenciando fortemente as pessoas, e faculdades excecionais que os diferenciam dos outros (Chiavenato, 2004). Segundo House (1977), a liderança carismática comporta quatro aspetos: traços do líder, comportamentos do líder, situações facilitadoras e efeitos sobre os seguidores. As consequências destes aspetos nos

seguidores são diversas: eles apresentam crenças semelhantes às do líder, aceitam-no sem questionamento, sentem afeição por ele, têm vontade de lhe obedecer, identificam-se com ele, envolvem-se na missão que ele corporiza, perfilham objetivos ambiciosos e sentem-se capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo (Pina e Cunha et al., 2006).

Outra teoria é a da **Liderança Transformacional** (Burns, 1978; Bass, 1985), que defende que o líder estabelece padrões de conduta fascinantes, baseando-se na mudança de valores e crenças e na inovação. Estes líderes lidam facilmente com conceitos abstratos como a missão e a visão (Chiavenato, 2004). Segundo Bateman e Snell (2007), o líder transformacional motiva as pessoas a transcenderem os seus interesses em benefício do bem comum. De acordo com Pina e Cunha et al. (2006), os líderes conseguem obter grandes mudanças e elevados desempenhos. Burns (1978) realizou o seu trabalho com líderes políticos, mostrando que o processo transformacional leva os líderes e os seguidores para níveis superiores de moralidade e motivação. Os líderes promovem a consciência dos seguidores apelando a valores como a justiça, a liberdade, o humanismo, e não através de emoções como o medo, a inveja ou o ódio (Burns, 1978). O líder transformacional gera entusiasmo através do seu carisma e da atenção individualizada que dá aos seus seguidores, delegando tarefas desafiadoras às pessoas merecedoras, mantendo a comunicação aberta, uma orientação individual para o desenvolvimento do pessoal, e um estímulo intelectual que transfere para os colaboradores (Bateman e Snell, 2007). A liderança transformacional permite prever a motivação dos colaboradores, o que, por sua vez, permite prever um aumento da criatividade (Bateman e Snell, 2007). A liderança transformacional é também definida pelos efeitos que causa nos seus seguidores: estes confiam, admiram, são leais e respeitam o líder, dispondo-se a desempenhar tarefas além das consignadas na sua função. O líder consegue que os seguidores sejam mais conscientes da importância dos objetivos, induz a que transcendam esses objetivos em prol dos interesses da organização, e ativa as suas necessidades de ordem mais elevada. Este tipo de liderança tende a relacionar-se mais positivamente com o desempenho individual e com a eficácia organizacional (Pina e Cunha et al., 2006). Os líderes transformacionais tornam-se fonte de inspiração através do seu compromisso, da sua perseverança para com a missão da organização, assumindo riscos, para conseguir alcançar os seus objetivos, questionando até as estratégias bem-sucedidas de forma a melhorá-las ao longo do tempo (Bass e Avolio, 2004). Estes autores consideram que a principal característica destes líderes é conseguir transformar os seus seguidores também em líderes transformacionais. Este efeito é denominado por “cascata de liderança” (Bass e Avolio, 2004). A teoria da Liderança Transformacional de Burns (1978) foi aprofundada por Bass (1985) que distinguiu a Liderança Transformacional da Liderança Transacional.

A Teoria da **Liderança Transacional** defende que o líder guia ou motiva os seus seguidores para atingir metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. De acordo com Chiavenato (2004), é característica deste tipo de liderança a troca de recompensas, promessas de recompensas, ou reconhecimento do sucesso pelo esforço e bom desempenho. Segundo Bateman e Snell (2006), a liderança transacional, ao contrário da liderança transformacional, não entusiasma, não transforma, não fortalece e não inspira as pessoas a focarem-se nos interesses da organização. Trata-se de uma liderança consubstanciada em processos de troca entre líderes e seguidores Chiavenato (2004). No seu formato mais interventor, chamado de

gestão ativa por exceção, o líder especifica os padrões desejados de comportamento, monitorizando de perto os desvios ou erros, podendo punir quem não cumpra tais padrões. Na sua forma mais passiva, o líder espera que os problemas apareçam antes de tomar medidas, ou não age de todo, apresentando características denominadas, por isso, de **liderança *laissez-faire*** (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003).

Enquanto Burns (1978) considera as lideranças transacional e transformacional como extremos opostos de um contínuo, Bass (1985) prefere considerá-las como processos distintos mas complementares. O líder pode recorrer a ambos os estilos em situações distintas, mas também os pode usar em simultâneo. Ambos podem ser eficazes em função da realidade em presença: a liderança transformacional será mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança, enquanto a liderança transacional será mais eficaz em períodos de evolução lenta em ambientes estáveis (Bass, 1985).

2.3. Motivação

“O comportamento humano não é causal nem aleatório, é antes orientado e dirigido para algum objetivo” (Chiavenato, 2007: 296). Assim, Chiavenato (2007) considera que o comportamento humano é o resultado das motivações. Para o mesmo autor, o *“motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico”* (Chiavenato, 2007: 296). Sendo a motivação materializada num comportamento causado pelas necessidades de um indivíduo, visando atingir objetivos que podem satisfazer essas necessidades (Chiavenato, 2001). Segundo Ivancevich et al. (1997), a motivação pode ser definida como o *“conjunto de forças que impulsiona o comportamento e determina a sua forma, direção, intensidade e duração”*.

Assim, é importante que os líderes das organizações conheçam as necessidades humanas de forma a compreender o comportamento das pessoas e, dessa forma, utilizar a motivação para melhorar a qualidade de vida nas organizações (Chiavenato, 2007). Uma pessoa altamente motivada irá provavelmente trabalhar de forma mais intensa para alcançar as metas pessoais e organizacionais, melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, ser mais produtiva. Os líderes devem, assim, ter a noção clara do tipo de comportamento que querem motivar nas pessoas (Bateman e Snell, 2007). Neste âmbito, existem várias teorias que passamos a descrever sucintamente:

2.3.1. Teoria dos Motivos (McClelland, 1965)

McClelland (1965) dividiu os motivos ou necessidades em três grupos: motivo de sucesso (representa uma orientação para a excelência, a melhoria do desempenho); motivo afiliativo (orientação para relações amistosas e cooperativas); e motivo de poder (representa uma orientação para o prestígio e para a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas) (Pina e Cunha et al., 2006).

2.3.2. Teoria da Fixação de Objetivos (Latham e Locke, 1979)

Latham e Locke (1979) defendem que o efeito motivador para um comportamento passa pela identificação do tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados, surgindo o acrónimo SMART (*specific, measurable, agreed/attainable, realistic/relevant e timed*) para identificar as características que os objetivos devem ter (Doran, 1981). Esta teoria defende que os trabalhadores serão tanto mais empenhados quanto maiores forem as suas expectativas em atingir os objetivos, quanto mais motivadores estes se revelarem, quanto maior for a ligação que percebem existir entre a consecução dos objetivos e a obtenção de recompensas, e quanto maior for o valor que atribuem a essas recompensas (Pina e Cunha et al., 2006; Santos, 2008).

2.3.3. Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham, 1980)

Hackman e Oldham (1980) consideram que as características que contribuem para fazer de uma função uma fonte de motivação são cinco: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback. Pina e Cunha et al. (2006) referem que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca dos empregados e a satisfação geral face ao trabalho. Estes autores consideram, ainda, que esta relação entre aquelas características e a motivação é moderada pelas necessidades de crescimento ou realização pessoal e profissional, assim como pela capacidade da pessoa para corresponder às exigências do trabalho, e a sua satisfação com o contexto e os fatores externos que influenciam a perceção das características da tarefa.

2.3.4. Teoria do Envolvimento Organizacional (Allen e Meyer, 1990)

Allen e Meyer (1990) consideram que existem três dimensões para o envolvimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa. A abordagem afetiva contempla a crença na aceitação dos valores e objetivos da organização, partindo do princípio que o colaborador desenvolve um esforço considerável em prol da organização. A abordagem instrumental defende o envolvimento como o comprometimento implicado nas ações de cada indivíduo na organização, sendo que os colaboradores permanecem na instituição pela avaliação dos custos e benefícios que estão associados à sua saída da organização. A abordagem normativa tem a ver com o facto de as pessoas comprometidas exibirem comportamentos que acreditam serem os moralmente certos. Assim, Allen e Meyer (1990) consideram que os colaboradores se sentem envolvidos com a organização se desenvolverem um forte comprometimento afetivo, demonstrando que permanecem na organização porque estão implicados afetiva e emocionalmente com esta (Ferreira et al, 2006). Considera-se, assim, que o envolvimento é uma medida determinante na produtividade, contribuindo fortemente para a motivação no trabalho (Ferreira et al., 2006; Campos et al., 2009).

3. METODOLOGIA

De modo a dar resposta às questões de investigação, decidimos realizar um estudo empírico de carácter exploratório, utilizando uma estratégia quantitativa transversal com base numa amostra representativa das IPSS do concelho de VNF.

3.1. População e amostra

A população de estudo são todos os líderes e colaboradores das 43 IPSS do concelho de VNF em outubro de 2013, os quais constituem os elementos amostrais, sendo que as unidades amostrais são constituídas pelas IPSS, tendo a recolha de dados ocorrido entre março e maio de 2014.

O método de seleção da amostra foi aleatório e estratificado de acordo com a localização geográfica da instituição no concelho: zona urbana e zona rural. Pretendia-se estudar dez instituições (4 urbanas + 6 rurais), mas só foi possível recolher dados em cinco delas (2 + 3). No total, a amostra foi constituída por 189 colaboradores e 5 presidentes das instituições. Foi garantido o anonimato e, por isso, as instituições serão designadas por IPSS A, IPSS B, IPSS C, IPSS D, e IPSS E.

The analysis of top authors showed that there is one author with 4 papers (Sen) and one with 3 papers (Bhattacharya). Both of this authors work together. There are only six authors (Bigne-Alcaniz, Curras-Perez, Leszczyc, McManus, Mohr & Webb) with two papers each. The remaining authors only have one paper each.

3.2. Instrumentos e medidas

Utilizaram-se dois inquéritos: um para os presidentes e outro para os colaboradores destas organizações.

Para medir a perceção sobre os estilos de liderança foi aplicado o Questionário Multifatorial da Liderança (QML), desenvolvido por Bass e Avolio (2004), nas suas duas versões, para líderes e para colaboradores. Cada questionário é composto por 45 questões que medem comportamentos, permitindo determinar o tipo de liderança principal: Transformacional, Transacional ou *Laissez Faire*.

Na tabela 1 são apresentados os comportamentos possíveis de avaliar no Questionário Multifatorial da Liderança, segundo Bass e Avolio (1994, 2004) como foi citado por Ferreira (2012). A escala de resposta nesta escala é de tipo-Likert, variando entre 0 = “De forma alguma” até 4 = “Frequentemente ou sempre”.

Tabela 1 – Tipo de liderança e categorias do QML

Tipos de Liderança	Categorias
Transformacional	1. Atributos de Influência Idealizada 2. Comportamentos de Influência Idealizada 3. Motivação Inspiracional 4. Estímulo Intelectual 5. Consideração Individual
Transacional	6. Recompensa pelos Objetivos Atingidos 7. Gestão por Exceção Ativa
Laissez-Faire	8. Gestão por Exceção Passiva 9. <i>Laissez-faire</i> – Ausência de Liderança
Resultados de Liderança	Esforço Extra Eficácia Satisfação

Para medir a motivação usou-se uma adaptação da Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti, de Ferreira et al., 2006). Foi utilizada uma versão para o líder para avaliar a percepção deste em relação aos fatores que motivam os colaboradores e uma versão para os colaboradores para avaliar os seus fatores motivacionais para o trabalho. Assim, poder-se-á comparar a percepção do líder quanto aos fatores que motivam os colaboradores com os fatores que motivam os colaboradores. O questionário é composto por 28 questões que contemplam as teorias de Hackman e Oldham (caraterísticas da função), de McClelland (motivos), de Latham e Locke (fixação de objetivos) e de Allen e Meyer (envolvimento organizacional). Utilizou-se a escala de Likert para as respostas: de 1 = “Discordo totalmente” até 5 = “Concordo totalmente”. Na parte inicial do questionário para os colaboradores é feita a caraterização dos respondentes, identificando-os quanto ao género, a idade, as habilitações literárias, o tipo de contrato de trabalho, e o tempo de trabalho na instituição. Para o líder as questões de caraterização dizem respeito ao género, idade, habilitações literárias, tempo de trabalho nas funções que desempenha atualmente, respostas sociais que a instituição desenvolve e número de colaboradores à sua responsabilidade.

Para o tratamento de dados foi utilizado como ferramenta o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 22, sendo calculadas as estatísticas descritivas e inferenciais necessárias para dar resposta às questões de investigação.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As instituições, estudadas na amostra, desenvolvem as seguintes respostas sociais: Lar, Centro de dia, Creche, Jardim-de-infância, Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de Atividades Ocupacionais e Centro de Atividades de Tempos Livres.

A caraterização dos líderes das IPSS da amostra é apresentada nas tabelas 2, nomeadamente a sua distribuição por género, idade, habilitações literárias e tempo de trabalho na instituição.

Tabela 2 – Caracterização dos líderes das IPSS

Género	n	%
Masculino	3	60
Feminino	2	40
Total	5	100

Habilitações literárias	n	%
Até ao 12º ano	1	20
Bacharelato	1	20
Licenciatura	1	20
Mestrado	1	20
Doutoramento	1	20
Total	5	100

Classe etária	n	%
Dos 25 aos 35 anos	1	20
Dos 35 aos 45 anos	1	20
Mais de 45 anos	3	60
Total	5	100

Tempo de trabalho na Instituição	n	%
De 1 a 2 anos	1	20
De 2 a 10 anos	1	20
Mais de 10 anos	3	60
Total	5	100

Verifica-se, nesta amostra, que os líderes das IPSS são, maioritariamente, do sexo masculino (60%), têm mais de 45 anos (60%) e mais de 10 anos na instituição (60%). Quanto às habilitações literárias, os líderes distribuem-se igualmente pelos cinco níveis considerados.

De seguida, são apresentados os resultados referentes aos estilos de liderança e à motivação nos colaboradores das IPSS do concelho de VNF, recorrendo ao Questionário Multifatorial de Liderança (QML) e à Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti), tendo em conta as questões de investigação definidas.

Procedeu-se à avaliação da fiabilidade das escalas através do coeficiente alfa α de Cronbach (tabela 3). De acordo com Hill e Hill (2008), uma escala pode considerar-se aceitável quando o valor é superior a 0,6. No Questionário Multifatorial de Liderança todas as subescalas apresentam valores acima de 0,7, exceto a escala de Gestão por Exceção Passiva. Na Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho todas as subescalas obtiveram valores acima de 0,6, exceto a subescala Envolvimento. Ainda assim, de modo a não descaracterizar as escalas globais, que apresentam boas medidas de fiabilidade (todas com $\alpha > 0,7$), resolvemos manter estas subescalas na análise.

Tabela 3 – Análise de fiabilidade das escalas

Escalas	α de Cronbach	Nº de itens
Motivação (Multi-Moti)	0,776	28
Organização do trabalho	0,781	7
Motivação para o desempenho	0,611	7
Realização e poder	0,593	7
Envolvimento	0,408	7
Liderança Transformacional (QML)	0,955	20
Influência idealizada – atributos	0,809	4
Influência idealizada – comportamentos	0,768	4
Motivação inspiracional	0,891	4
Estímulo intelectual	0,782	4
Consideração individual	0,813	4
Liderança Transacional (QML)	0,834	8
Recompensa pelos objetivos atingidos	0,765	4
Gestão por exceção ativa	0,717	4
Liderança <i>laissez-faire</i> (QML)	0,754	8
Gestão por exceção passiva	0,454	4
Ausência de liderança	0,729	4
Resultados de liderança (QML)	0,948	9
Esforço extra	0,863	3
Eficácia	0,879	4
Satisfação	0,817	2

Questão de investigação 1: Quais as características de liderança dos líderes das IPSS de VNF na ótica dos colaboradores?

Questão de investigação 2: Há semelhanças entre as percepções dos líderes e dos colaboradores quanto ao estilo de liderança percebido nestas instituições?

Na tabela 4 são apresentadas as pontuações médias obtidas com as subescalas dos estilos de liderança dos presidentes das IPSS, na ótica dos colaboradores.

Tabela 4 – Estilos de liderança na ótica dos colaboradores

	IPSS A	IPSS B	IPSS C	IPSS D	IPSS E
Liderança transformacional	2,22	2,20	2,27	2,42	2,35
Influência Idealizada – Atributos	2,27	2,18	2,38	2,40	2,47
Influência Idealizada – Comportamentos	2,21	2,21	2,23	2,42	2,35
Motivação Inspiracional	2,22	2,28	2,28	2,50	2,40
Estimulação Intelectual	2,20	2,18	2,25	2,33	2,31
Consideração Individual	2,20	2,18	2,25	2,33	2,31
Liderança transacional	2,22	2,21	2,27	2,37	2,34
Recompensa pelos objetivos atingidos	2,18	2,22	2,21	2,34	2,27
Gestão por exceção ativa	2,26	2,21	2,35	2,37	2,45
Liderança Laissez-faire	2,14	2,14	2,16	2,24	2,26
Gestão por exceção passiva	2,13	2,12	2,13	2,14	2,23
Ausência de liderança	2,16	2,16	2,18	2,33	2,28

As variáveis *liderança transformacional*, *liderança transacional* e *liderança laissez-faire* foram testadas quanto à sua normalidade através de um teste Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors, tendo-se verificado que seguem essa distribuição na população. Como tal, é possível realizar testes t para amostras relacionadas, comparando as médias obtidas em cada estilo de liderança, em cada IPSS.

Na IPSS A, podemos verificar que a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* apresentam uma média igual de 2,22, seguido da *liderança laissez-faire* com 2,14. De salientar que nas subescalas, a variável que mais se destaca é a *influência idealizada – atributos* com o valor mais elevado (2,27), sendo que o valor médio mais baixo é o da *gestão por exceção passiva* (2,13).

Realizaram-se testes t e verificou-se que entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* não existe uma diferença estatisticamente significativa ($t = -0,382$; $p = 0,704$), mas entre estas e a *liderança laissez-faire* já as diferenças apresentam significado estatístico ($t = 4,03$; $t = 6,164$; $p < 0,001$). Como tal, podemos concluir que os estilos de liderança transformacional e transacional são percebidos pelos colaboradores da IPSS A como dominantes, não sendo clara a distinção entre eles. O líder apresenta características dominantes do estilo transformacional, segundo a sua própria percepção. Assim, estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os colaboradores através do seu carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *Influência idealizada* de um líder, este propõe soluções inovadoras para lidar com problemas críticos, mostrando determinação e convicção.

Pode dizer-se que, quanto às características de liderança transformacional, presidente e colaboradores têm a percepção de que existem, mas quanto às características transacionais o presidente não lhes reconhece relevância maior. Parece que, dependendo da situação, aos olhos dos colaboradores, o presidente tem comportamentos que o levam a ter um estilo de liderança mais transformacional, assim como também tem comportamentos em que é identificado como líder transacional. De acordo com Bass (1985), o líder pode recorrer a ambas em situações distintas ou usar os dois tipos de liderança em simultâneo.

Na IPSS B, verifica-se que o tipo de liderança mais identificado pelos colaboradores é o da *liderança transacional* com uma média de 2,21, seguido da *liderança transformacional* com 2,20 e da *liderança laissez-faire* com 2,14. De entre as subescalas, a variável que mais se destaca é a *motivação inspiracional* com 2,28 de média, enquanto o valor mais baixo é o da variável *gestão por exceção passiva* com 2,12.

Nos testes t verificou-se que entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* não existe uma diferença estatisticamente significativa ($t = -0,606$; $p = 0,551$), mas entre a *liderança transformacional* e a *liderança laissez-faire* já a diferença apresenta significado estatístico ($t = 3,098$; $p < 0,01$) assim como entre a *liderança transacional* e a *liderança laissez-faire* ($t = 7,097$; $p < 0,001$). Como tal, podemos concluir que os estilos de liderança transformacional e transacional são percecionados pelos colaboradores da IPSS B como dominantes. O líder apresenta características dominantes do estilo transformacional, segundo a sua própria percepção. Assim, estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os colaboradores através do seu carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *motivação inspiracional* de um líder, este aumenta o otimismo e entusiasmo dos colaboradores, comunicando com fluência e confiança ao mesmo tempo que promove expectativas positivas sobre o que precisa de ser feito. Conclui-se, quanto às características de liderança transformacional, o presidente e os colaboradores têm a percepção de que existem, mas quanto às características transacionais o presidente não as reconhece de forma relevante. Dependendo da situação, parece que o presidente tem comportamentos que indicam pertencer ao estilo de liderança transformacional assim como também tem comportamentos em que se identifica com um líder transacional.

Na IPSS C, verifica-se que a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* têm valores médios iguais de 2,27, seguidos da *liderança laissez-faire* com 2,16. De entre as subescalas, a variável com valor médio mais elevado é a *influência idealizada – atributos* com 2,38, sendo que a subescala com valor médio mais baixo é a *gestão por exceção passiva* com uma média de 2,13. Nos testes t verificou-se que entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* não existe uma diferença estatisticamente significativa ($t = 0,329$; $p = 0,744$), mas entre estas e a *liderança laissez-faire* já as diferenças apresentam significado estatístico ($t = 5,312$; $t = 7,922$; $p < 0,001$). Como tal, podemos concluir que os estilos de liderança transformacional e transacional são percecionados pelos colaboradores da IPSS C como dominantes. O líder apresenta características dominantes do estilo *laissez-faire*, segundo a sua própria percepção. Assim, segundo a percepção dos colaboradores, estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os

colaboradores através do seu carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *Influência idealizada* de um líder, este propõe soluções inovadoras para lidar com problemas críticos, mostrando determinação e convicção. Conclui-se que os colaboradores e o presidente não têm uma percepção igual quanto ao estilo de liderança exercido. Enquanto os colaboradores percebem o estilo de liderança como transformacional, o líder considera que o seu estilo de liderança é *laissez-faire*. Esta diferença de percepção pode ser um indicador de falta de comunicação entre o presidente e os colaboradores, talvez porque a presença física do presidente não seja constante na instituição. Muitas vezes, nas IPSS, o presidente é o pároco da freguesia por imposição dos estatutos, como acontece neste caso, o que pode levar a um fraco envolvimento do mesmo, delegando as suas responsabilidades no Diretor Técnico da instituição.

Na IPSS D, verifica-se que o tipo de liderança mais identificado pelos colaboradores é o da *liderança transformacional* com 2,42 de média, seguido da *liderança transacional* com 2,37 e da *liderança laissez-faire* com 2,24. De entre as subescalas, a variável com média mais elevada é a *motivação inspiracional* com 2,50 de média e a variável com média mais baixa é a *gestão por exceção passiva* com 2,14.

Nos testes t verificou-se que, em todos os pares, existem diferenças estatisticamente significativas, isto é, entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* ($t = 2,231$; $p < 0,01$), entre a *liderança transformacional* e a *liderança laissez-faire* ($t = 6,455$; $p < 0,001$), e entre a *liderança transacional* e a *liderança laissez-faire* ($t = 6,336$; $p < 0,001$). Como tal, podemos concluir que o estilo de liderança transformacional é percebido pelos colaboradores da IPSS D como dominante. O líder apresenta também características dominantes do estilo transformacional, segundo a sua própria percepção. Assim, podemos assumir que estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os colaboradores através do seu carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *Motivação Inspiracional* de um líder, este aumenta o otimismo e entusiasmo dos colaboradores, comunicando com fluência e confiança ao mesmo tempo que promove expectativas positivas sobre o que precisa de ser feito. Conclui-se que este líder tem uma posição assumida quanto ao estilo de liderança que exerce, a qual é claramente identificada pelos colaboradores.

Na IPSS E, verifica-se que o tipo de liderança mais identificado pelos colaboradores é o da *liderança transformacional* com média de 2,35, seguido da *liderança transacional* com 2,34 e da *liderança laissez-faire* com 2,26. De entre as subescalas, a variável com média mais elevada é a *influência idealizada – atributos* com 2,47, e a variável com média mais baixa é a *gestão por exceção passiva* com 2,23 de média.

Nos testes t verificou-se que entre a *liderança transformacional* e a *liderança transacional* não existe uma diferença estatisticamente significativa ($t = 0,816$; $p = 0,42$), mas entre estas e a *liderança laissez-faire* já as diferenças apresentam significado estatístico ($t = 5,827$; $t = 6,782$; $p < 0,001$). Como tal, podemos concluir que os estilos de liderança transformacional e transacional são percebidos pelos colaboradores da IPSS E como dominantes. O líder apresenta características dominantes do estilo transformacional, segundo a sua própria

percepção. Assim, segundo a percepção dos colaboradores, estamos na presença de um presidente capaz de motivar os colaboradores para atingir os objetivos da instituição, que entusiasma os colaboradores através do seu carisma, delegando-lhes tarefas desafiadoras e orientando-os para o desenvolvimento pessoal. De acordo com as características de *Influencia idealizada* de um líder, este propõe soluções inovadoras para lidar com problemas críticos, mostrando determinação e convicção. Conclui-se que, quanto às características de liderança transformacional, o presidente e os colaboradores têm a percepção de que existem, mas quanto às características transacionais o presidente não as reconhece de forma relevante. Dependendo da situação, parece que o presidente tem comportamentos que indicam pertencer ao estilo de liderança transformacional, assim como também tem comportamentos em que se identifica com um líder transacional, aos olhos dos colaboradores.

De um modo geral, verifica-se que os diferentes tipos de liderança têm valores idênticos, prevalecendo, ainda assim, a liderança transformacional com valores médios mais elevados. Pode dizer-se que os presidentes das instituições exercem a liderança tendo em conta o comportamento mais apropriado dependendo das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra. Vários estudos revelam que os líderes eficazes devem conjugar todos os estilos de liderança (e.g. Bass, 1985, 1998; Bass e Avolio, 1993; Avolio, 1999). Verifica-se que, na maior parte dos casos, na percepção dos colaboradores, os presidentes apresentam também comportamentos de liderança transacional, o que se justifica pois, de acordo com a literatura, a liderança transacional é a base para a liderança transformacional, porque tem em conta as necessidades individuais que, ao tornarem-se elevadas, propicia a passagem para o estilo transformacional (Avolio e Bass, 2004).

De acordo com Machado (2011), a liderança transformacional é a que melhor se adequa às organizações sociais, pois quando estas organizações enfrentam fortes mudanças, os líderes devem ter competências para motivar e fortalecer os colaboradores, obtendo desempenhos que vão além das expectativas e alcançando a excelência. Refere, ainda, que o líder deve inspirar os colaboradores a terem atenção aos interesses da organização, assim ele próprio deve dar atenção às necessidades e desenvolvimento de cada colaborador. Ele deve ser capaz de transmitir significado às tarefas e de entusiasmar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si. Embora noutro setor de atividade, um estudo semelhante, realizado na área da hotelaria no Brasil (Giuliani, 2012), concluiu-se que a percepção dos líderes em relação ao seu estilo de liderança é maioritariamente transformacional. Por seu lado, os colaboradores consideravam que o líder tinha, maioritariamente, comportamentos transformacionais, mas também apresentam comportamentos transacionais, apresentando médias mais próximas dos dois estilos de liderança do que na percepção dos líderes, o que acontece de igual modo no nosso estudo. Num outro estudo, realizado na área da educação (Bento, 2008), concluiu-se que, de acordo com a perspetiva dos liderados, os líderes apresentam maioritariamente comportamentos transformacionais, seguido dos comportamentos transacionais e, com menos frequência, apresentam também comportamentos de liderança *laissez-faire*. Assim, pode verificar-se que, em diferentes contextos, os resultados são curiosamente semelhantes. Isto pode ter uma explicação ligada ao facto da abordagem à liderança nos contextos modernos

organizacionais poder ter semelhanças de carácter cultural, mas também pode ser explicado pelo enviesamento devido a respostas de acordo com a desejabilidade social.

Em conclusão, os colaboradores das IPSS de VNF consideram que os presidentes apresentam comportamentos maioritariamente transformacionais, mas também de cariz transacional e, marginalmente, do tipo *laissez-faire*, sugerindo que deverá existir uma adaptação dos líderes às situações concretas.

Questão de Investigação 3: O que motiva os colaboradores destas instituições no seu contexto laboral?

As variáveis *Organização no trabalho*, *Motivação para o desempenho*, *Realização e poder*, e *Envolvimento*, foram testadas quanto à sua normalidade através de um teste Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors, tendo-se verificado que seguem essa distribuição na população. Como tal, é possível realizar testes t para amostras relacionadas e independentes, comparando as médias obtidas em cada fator motivacional e entre cada tipo de respondente.

Tabela 5 – Fatores que motivam os colaboradores

	N	Média	Desvio Padrão
A – Organização no trabalho	185	3,709	0,41
B – Motivação para o desempenho	185	3,663	0,40
C – Realização e poder	185	3,706	0,40
D – Envolvimento	185	3,632	0,38

Pela análise da tabela 5, verifica-se que as médias quanto aos fatores que motivam os colaboradores em contexto laboral são marginalmente diferentes. Ainda assim, o fator que parece motivar mais os colaboradores é a *Organização no trabalho* com uma média de 3,709, seguido da *Realização e poder* com 3,706, *Motivação para o desempenho* (3,663) e *Envolvimento* (3,632).

Nos testes t realizados verificou-se que entre a *Organização no trabalho* e a *Realização e poder* não existe uma diferença estatisticamente significativa ($t = 0,418$; $p = 0,676$), mas entre os outros pares já as diferenças apresentam significado estatístico (A-B: $t = 7,967$; A-D: $t = 9,263$; B-C: $t = -12,814$; B-D: $t = 5,265$; C-D: $t = 13,982$; $p < 0,001$). Como tal, podemos concluir que os fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos colaboradores são maioritariamente referentes à *Organização no trabalho* e à *Realização e poder*, ambos relacionados com as tarefas que os colaboradores realizam.

Assim, na amostra, os colaboradores são mais motivados por questões relacionadas com as características da função (variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*), por lhes proporcionar aumento de conhecimentos e responsabilidades, maior autonomia, assim como o conhecimento dos resultados do desempenho. Note-se que estas características estão associadas à importância que os colaboradores conferem às tarefas, sentindo maior satisfação no trabalho por via da motivação intrínseca (Ferreira et al., 2006). Este tipo de motivação advém da recompensa originada diretamente na realização do trabalho em si (Bateman e Snell, 2007). Em instituições de carácter social, sem fins lucrativos, é importante que os colaboradores se sintam

motivados por questões de ordem intrínseca, uma vez que as IPSS não têm suporte financeiro para motivar os colaboradores através de regalias monetárias.

O segundo fator que parece motivar mais os colaboradores é o da *Realização e poder*. De acordo com a Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland (1989), o comportamento dos colaboradores é influenciado pela satisfação de três tipos de necessidades: de realização, de poder e de afiliação (Santos, 2008). Assim, com base nesta abordagem, podemos concluir que os colaboradores destas instituições dão importância ao sucesso no desempenho de tarefas e ao *feedback* positivo recebido, à influência e controlo dos comportamentos de outras pessoas e às relações amigáveis com os outros no seio da organização.

Na amostra, a *Motivação para o desempenho* aparece em terceiro lugar como fator de motivação. Os resultados desta variável relacionada com objetivos, e que estão próximos dos valores médios das anteriores, permite enquadrá-la na Teoria da Fixação de Objetivos de Latham e Locke (1979), que nos diz que esse pode ser um fator de motivação importante para os colaboradores. Em instituições sociais, os objetivos fixados tem a ver, essencialmente, com o desenvolvimento das tarefas, a satisfação das necessidades dos clientes, o aumento da sua qualidade de vida, e a satisfação de uma procura crescente de respostas sociais.

A variável que parece menos contribuir para a motivação dos colaboradores, mesmo com valores aproximados das restantes variáveis, é a do *Envolvimento* com a organização. No entanto, os colaboradores não deixam de ser influenciados pelos valores e objetivos da organização, pela avaliação da relação custo-benefício associado à permanência na organização, e pelas crenças morais do que é certo ou errado nos comportamentos. Conforme refere Machado (2011), este tipo de organizações é marcado por uma vertente humana e emocional, sendo dada importância a valores como altruísmo, compaixão, igualdade, respeito e dignidade humana. Os colaboradores desenvolvem um sentimento de pertença e comprometimento e criam ligações afetivas com os utilizadores dos serviços com a perceção de que estão a “fazer o bem”.

Em trabalho recente (Sousa, 2012), realizado com enfermeiros de um Hospital Privado Português, onde também foi aplicada a Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho, foi concluído que o fator que mais motiva os enfermeiros é a *Motivação para o Desempenho*, seguida de *Realização e poder*, *Organização no trabalho* e *Envolvimento*. Verifica-se que, em comparação com a presente investigação, as variáveis *Realização e poder* e *Envolvimento* encontram-se na mesma posição de influência na motivação (segundo e quarto lugar respetivamente) e que a variável *Organização no trabalho*, que na presente investigação é a que mais motiva os colaboradores das IPSS, com os enfermeiros aparece em terceiro lugar. Tal resultado pode estar relacionado com o facto de no contexto de enfermagem os objetivos serem definidos de uma forma mais específica do que em instituições sociais. Sabe-se também que os objetivos que são fixados e seguidos de recompensa monetária têm como resultado níveis de motivação mais elevada (Ferreira et. al., 2006), o que é provável que aconteça na instituição hospital estudada. Nas instituições sociais, devido às dificuldades financeiras que atravessam (Sousa et al., n. d.), não há condições para retribuir monetariamente o esforço dos colaboradores.

Pode concluir-se, assim, que os fatores que motivam os colaboradores para o trabalho dependem do tipo de organização em que estão inseridos, assim como das necessidades de cada indivíduo. Parece que, nas organizações sociais, os colaboradores são motivados especialmente com questões relacionadas com as tarefas que desenvolvem e com o significado que lhes atribuem.

Questão de Investigação 4: Qual a perceção do líder quanto aos fatores que motivam os trabalhadores?

Questão de investigação 5: Há semelhanças entre as perceções dos líderes e dos colaboradores quanto aos fatores que motivam os últimos?

Analisando a tabela 6, verifica-se que a perceção dos líderes quanto aos fatores que motivam os colaboradores no contexto de trabalho tem médias maiores para *Organização do trabalho* com 3,72, seguido de *Realização e poder* (3,71), *Motivação para o desempenho* (3,69) e *Envolvimento* (3,64).

Tabela 6 – Fatores motivacionais na ótica dos líderes

	N	Média	Desvio Padrão
Organização no trabalho	5	3,72	0,22
Motivação para o desempenho	5	3,69	0,22
Realização e poder	5	3,71	0,24
Envolvimento	5	3,64	0,21

Pode-se verificar que os líderes têm uma perceção igual à dos colaboradores quanto à ordem dos fatores que motivam estes últimos.

Num estudo realizado numa instituição bancária (Cogo et al., 2013), com um modelo de análise diferente do utilizado no presente trabalho, concluiu-se que os líderes consideram que os fatores que mais motivam os colaboradores são o Reconhecimento e autoconfiança (comparado neste trabalho à subescala *Realização e Poder*), Estabilidade e competência do superior (comparado neste trabalho à subescala *Envolvimento*) e Expetativas pessoais, objetivos e avaliação (comparado neste trabalho às subescalas *Motivação para o desempenho*). Pode verificar-se que, comparando com a perceção dos líderes das instituições sociais, a ordem dos fatores que entendem motivar os colaboradores é diferente. Os colaboradores da instituição bancária consideram que os fatores que mais os motivam são o Reconhecimento e autoconfiança (*Realização e poder*), o crescimento individual, a autonomia, a utilização do potencial individual, a delegação de responsabilidades, a iniciativa, e a criatividade e competência (*Organização do trabalho*). Obviamente, estes resultados têm a ver com o tipo de instituição que se está analisar, assim como com o contexto, uma vez que aquele estudo foi realizado no Brasil. Assim, mais uma vez, se pode verificar que os colaboradores de instituições sociais apresentam perceções diferentes das de outros colaboradores em outros setores de atividade, confirmando as idiosincrasias próprias das IPSS (Carvalho, 2005).

De seguida apresentam-se os testes estatísticos para avaliar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias obtidas com os colaboradores e os líderes em cada dimensão do conceito de Motivação.

O teste de Levene permite-nos decidir sobre se devemos ou não assumir a homogeneidade das variâncias de cada dimensão na população. Concluiu-se que essas variâncias são homogêneas em todos os casos ($p > 0,05$) para a população de líderes e colaboradores das IPSS. Avaliando então os testes t, verifica-se que, para todos os fatores, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as perceções dos fatores motivacionais dos colaboradores, avaliadas por estes e pelos respetivos líderes.

Conclui-se, para as populações de líderes e colaboradores, que existe uma perceção semelhante sobre os fatores que influenciam a motivação nos colaboradores. Esta conclusão mostra que os líderes estão conscientes dos tipos de necessidades motivacionais dos seus colaboradores.

Questão de investigação 6: Existe relação entre o estilo de liderança e a motivação percebidas pelos colaboradores?

Para avaliarmos a relação existente entre os estilos de liderança e os fatores de motivação dos colaboradores foram calculadas as correlações de Pearson, como se mostra na tabela 7.

Todas as correlações são diretas e moderadas (valores entre 0,3 e 0,5), com significado estatístico ($p < 0,001$). Conclui-se que todos os fatores motivacionais podem ocorrer e concorrer para qualquer estilo de liderança. Realmente, a principal responsabilidade de um líder é a motivação dos seus colaboradores (Kouzes e Posner, 2008). De acordo com Bass e Avolio (2004), um líder, para ser eficaz, deve utilizar todos os estilos de liderança. Assim, percebe-se que o líder deverá conhecer a pessoa e o seu desenvolvimento pessoal e profissional, de modo a ajustar o estilo de liderança, visando a maximização da motivação do colaborador, seja qual for o fator motivacional em causa.

Tabela 7 – Correlações entre os estilos de liderança e os fatores motivacionais

	Organização no Trabalho	Motivação para o desempenho	Realização e poder	Envolvimento	Motivação
Liderança <i>Laissez-faire</i>	0,451	0,431	0,404	0,420	0,430
Liderança Transacional	0,452	0,438	0,415	0,432	0,438
Liderança Transformacional	0,469	0,452	0,429	0,449	0,453

Tabela 8 – Análise de regressão entre estilos de liderança e motivação

Modelo	Coeficientes		Coeficientes normalizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
(constante)	3,08	0,10		30,14	0,000
Liderança Transformacional	0,53	0,38	0,88	1,39	0,17
Liderança Transacional	0,07	0,52	0,12	0,14	0,89
Liderança <i>Laissez-faire</i>	-0,35	0,28	-0,55	-1,25	0,21

Para avaliar a relação entre os estilos de liderança e a motivação, realizou-se ainda uma análise de regressão (tabela 8), concluindo-se que o modelo só explica 22,2% da variabilidade na motivação, medida pelo coeficiente de determinação (R^2), o que demonstra a sua fragilidade explicativa. Verifica-se que nenhum dos estilos de liderança apresenta um valor de Beta com significado estatístico, logo a motivação não é explicada por um estilo de liderança em particular nestas instituições. Malgrado não apresentarem significado estatístico, os valores de Beta indicam que o estilo de liderança transformacional é o que mais influencia de forma positiva a motivação, seguido do estilo de liderança transacional, enquanto o estilo de liderança *laissez-faire* o faz de forma negativa. Estes resultados eram esperados, no entanto, há que ter em conta o facto de a amostra ser constituída só por cinco casos.

Segundo a literatura, a motivação é explicada por diversos fatores. Chiavenato (2007) refere que as pessoas são diferentes entre si no que diz respeito à motivação, produzindo comportamentos que variam de indivíduo para indivíduo. De acordo com Bergamini (1997), a motivação é a força que está no interior de cada pessoa e está ligada a um desejo. Bergamini (1994) aponta ainda a importância de se conhecerem as necessidades motivacionais das pessoas, como fator crucial para a sua motivação. Assim, é importante o líder conhecer as necessidades de cada pessoa de modo a poder determinar a melhor forma de a motivar, não sendo o estilo de liderança, por si só, capaz de explicar a motivação dos colaboradores.

No estudo de Nascimento (2012), realizado em organizações do terceiro setor no concelho de Bragança, concluiu-se que a motivação no trabalho está significativamente correlacionada com a generalidade dos itens analisados da liderança. No entanto, é referido que as características de liderança, ainda que tenham alguma influência, não são decisivas na motivação dos colaboradores, como aconteceu no nosso estudo.

Assim, pode concluir-se que o estilo de liderança não influencia decisivamente a motivação dos colaboradores, dependendo, provavelmente, de outros fatores não estudados neste trabalho.

Questão de investigação 7: As motivações dos colaboradores variam conforme o grau de habilitações literárias, a idade, o sexo, tipo de contrato de trabalho e o tempo de trabalho dos mesmos?

Foi realizada uma análise de variância para estudar a relação entre as habilitações literárias e os fatores motivacionais. É de salientar que existem grupos demasiado pequenos nesta análise, tendo-se concluído, para a população, que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e na motivação em geral, entre os diferentes níveis de habilitações literárias dos colaboradores das IPSS.

O estudo de Nascimento (2012) concluiu que os inquiridos com grau académico mais elevado atribuem maior importância a motivações extrínsecas e aos fatores motivacionais identificados por Herzberg. Contudo, as diferenças observadas não apresentaram relevância estatística, logo não poderiam ser extrapoladas para a população. Na amostra utilizada no nosso estudo verificou-se que, mesmo que marginalmente, os colaboradores com pós-graduação são os que atribuem maior importância a qualquer um dos fatores motivacionais e à motivação em geral.

No entanto, a conclusão global é que as habilitações literárias não influenciam de forma estatisticamente significativa a motivação dos colaboradores.

Realizou-se uma análise de variância para estudar a relação entre os fatores motivacionais e a idade. Conclui-se para a população que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e na motivação em geral entre os diferentes intervalos de idade dos colaboradores das IPSS.

No estudo realizado para a validação da escala Multi-Moti (Ferreira et al., 2006), os resultados referentes à variável idade também não apresentam diferenças significativas nas subescalas, concluindo-se que a variável idade não infere na motivação no trabalho dos colaboradores. Noutro estudo, realizado com enfermeiros (Sousa, 2012), concluiu-se que existem diferenças significativas nas quatro subescalas em relação à idade.

Tal contradição nos resultados pode ter a ver com a profissão exercida. Sabe-se que os enfermeiros, conforme aumenta o tempo de trabalho e, por consequência, a sua idade, recebem regalias, o que pode explicar este tipo de influência na sua motivação.

No nosso estudo, a conclusão geral é de que a motivação dos colaboradores é independente da idade.

Foi realizada uma análise de variância para estudar a relação entre os fatores motivacionais e o sexo dos colaboradores. É de salientar que existe um grupo demasiado pequeno nesta análise, tendo-se concluído, para a população, que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e a motivação em geral, entre o sexo feminino e o sexo masculino dos colaboradores das IPSS.

No estudo realizado para a validação da escala Multi-Moti (Ferreira et al., 2006), os resultados foram iguais. Já no estudo realizado com enfermeiros (Sousa, 2012), a conclusão foi de que existem diferenças significativas nas quatro subescalas para a variável sexo, não sendo a priorização das dimensões iguais nos dois sexos. Mais uma vez, o contexto profissional poderá ser a explicação para estes diferentes resultados.

No nosso estudo, pode concluir-se que a motivação é independente do sexo do colaborador.

Para analisar a relação entre os fatores motivacionais em relação ao tipo de contrato de trabalho, torna-se essencial definir cada tipo de contrato. Assim, entende-se por *contrato a termo*, aquele que tem o seu fim aquando de um acontecimento futuro certo. Quando se sabe a data dessa ocorrência estamos perante um *contrato a termo certo*; quando, apesar de se saber que vai acontecer, não se sabe a data em que se irá realizar, estamos perante um *contrato a termo incerto*. Entende-se por *contrato sem termo*, como o próprio nome indica, aquele que não tem data para terminar (Código do Trabalho, do Artigo 139º ao Artigo 149º).

Assim, foi realizada uma análise de variância para estudar a relação entre os fatores motivacionais e o tipo de contrato de trabalho. É de salientar que existe um grupo com poucas observações nesta análise, tendo-se concluído, para a população, que existem diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e na motivação em geral, entre os diferentes tipos de contratação dos colaboradores das IPSS. Então, foram realizadas comparação múltiplas utilizando o teste de Bonferroni, assumindo variâncias iguais entre os grupos na população, e o teste Dunnett T3,

assumindo variâncias desiguais, tendo-se com ambos os pressupostos obtido resultados idênticos, em termos de significação estatística.

Concluiu-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre o contrato a termo incerto e o contrato a termo certo ($p < 0,05$) em todos os fatores motivacionais e na motivação em geral. Ao contrário, não se verifica a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) entre os colaboradores com contrato a termo incerto e os com contrato sem termo. O mesmo resultado acontece na comparação entre os colaboradores com contrato sem termo e os com contrato a termo certo ($p > 0,05$).

As diferenças estatísticas entre o contrato a termo certo e a termo incerto podem ser explicadas pelo facto de os colaboradores, sabendo que o contrato termina, sentirem menor motivação. A inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre o contrato sem termo e os outros dois tipos de contrato podem ser explicadas porque os colaboradores com contrato a termo certo ou incerto procuram esforçar-se no seu trabalho para poderem vir a ter contratos sem termo e, assim, os fatores motivacionais são menos revelados.

Foi realizada uma análise de variância para estudar a relação entre os fatores motivacionais e o tempo de trabalho dos colaboradores. É de salientar que existem grupos demasiado pequenos nesta análise, tendo-se concluído, para a população, que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) entre as médias de pontuação em cada fator motivacional e na motivação em geral entre o tempo de trabalho dos colaboradores das IPSS.

Pode concluir-se que a diferença de motivação, para os diferentes tempos de trabalho, não apresenta significado estatístico, ou seja, o tempo de trabalho dos colaboradores não influencia a sua motivação.

5. CONCLUSÃO

A liderança e a motivação são dois conceitos muito utilizados no âmbito da Teoria das Relações Humanas assim como da Teoria Comportamental da Administração por ajudarem a compreender comportamentos no seio das organizações.

Neste sentido, a investigação aqui apresentada teve como principal objetivo conhecer as características de liderança dos presidentes das IPSS de VNF na perspetiva dos colaboradores, saber quais são os fatores que influenciam a sua motivação, e perceber quais as influências que o tipo de liderança pode ter. Pretendeu-se, também, conhecer a perspetiva dos líderes quanto ao tipo de liderança exercido e a sua perceção em relação aos fatores que motivam os colaboradores.

Assim, foi selecionada uma amostra composta por 189 colaboradores e cinco presidentes. Aplicaram-se questionários, com uma versão para colaboradores e uma versão para presidentes, divididos em três partes: caracterização do respondente, o Questionário Multifatorial da Liderança (Bass e Avolio, 2004), e a Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Ferreira et al., 2006).

Os resultados do trabalho empírico sugerem que os colaboradores das instituições consideram que o presidente apresenta comportamentos maioritariamente transformacionais, mas

também comportamentos transacionais, o que poderá indicar que os líderes agem de acordo com as características dos colaboradores ou da situação. Isto é, os líderes adotam um estilo tendencialmente contingencial, provavelmente ajustado à natureza do contexto, dos recursos disponíveis, da situação, do assunto, dos constrangimentos técnicos, políticos, ou outros, ou ao perfil dos interlocutores.

Os comportamentos na base do estilo de liderança *laissez-faire* são os menos verificados na perceção dos colaboradores. Os líderes também consideram que têm comportamentos maioritariamente transformacionais. Assim, verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre colaboradores e presidentes quanto à perceção sobre o estilo de liderança. Ao analisar cada instituição individualmente, verificou-se que um dos presidentes considera exercer a liderança *laissez-faire* enquanto os seus colaboradores apontam apenas para comportamentos transformacionais e transacionais. Pode explicar-se esta perceção do líder por este considerar que delega a maior parte das suas funções no Diretor Técnico da instituição.

Quanto aos fatores que parecem motivar os colaboradores, eles apresentam diferenças marginais, mas o que mais os motiva é a *Organização no trabalho* e a *Realização e poder*, ambos relacionados com as tarefas que realizam. Em terceiro e quarto lugares aparecem a *Motivação para o desempenho* e o *Envolvimento*. Os líderes têm uma perceção igual à dos colaboradores quanto à ordem dos fatores que motivam estes últimos, o que leva a concluir que os presidentes estarão ajustados, em termos de relevância, à ordem de necessidades dos colaboradores.

Verificamos que entre os estilos de liderança e os fatores motivacionais há uma correlação direta moderada mas, no entanto, os estilos de liderança não influenciam decisivamente a motivação dos colaboradores. Conclui-se que a motivação dos colaboradores será influenciada por outras ordens de fatores que não os do tipo de liderança avaliados isoladamente.

Conclui-se, ainda, que as habilitações literárias, a idade, o sexo e o tempo de trabalho dos colaboradores não influenciam de forma estatisticamente significativa a motivação dos colaboradores. O mesmo não acontece no que diz respeito ao tipo de contrato de trabalho, pois verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre o contrato a termo certo e o contrato a termo incerto, o que pode ser explicado pelo facto de não ser tão motivador saber que o contrato vai terminar, entre outros possíveis fatores motivacionais.

Este trabalho de investigação contribui para o conhecimento sobre as relações entre estilos de liderança e as motivações dos colaboradores no terceiro setor, pelo facto de ser realizado neste setor e por comparar as perceções de líderes e liderados sobre estas questões organizacionais tão relevantes.

No entanto, a investigação apresenta algumas limitações que devem ser identificadas. Assim, pode considerar-se que a amostra não é suficientemente representativa de um universo maior do que aquele que foi regionalmente definido no concelho de VNF. Estão também presentes as limitações próprias do método de aplicação de questionários, nomeadamente o efeito da desejabilidade social nas respostas. A fiabilidade das duas subescalas relacionadas com o *Envolvimento* e a *Gestão por exceção passiva* apresentaram valores inferiores aos desejáveis (< 0,6), mas não influenciando de modo relevante os resultados. Uma limitação importante prende-se com o facto de não ter sido possível realizar uma abordagem qualitativa, com

entrevistas, que permitisse um maior aprofundamento sobre as razões que informam os estilos de liderança em presença.

Sugerimos, para investigação futura, estudos tendo em conta a perceção dos colaboradores e dos diretores técnicos de instituições de carácter social, uma vez que estes poderão estar mais próximos e, dessa forma, influenciar também as motivações dos colaboradores. Será também interessante perceber se, em organizações com fins lucrativos, as opiniões dos líderes e liderados apresenta semelhanças com os resultados no setor não lucrativo, em termos de perceções sobre a relação entre estilos de liderança e a motivação dos colaboradores.

6. REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- AVOLIO, B. (1999) *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- AZEVEDO, C., FRANCO, R. C., MENESES, J. W. (2012) *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social*. 3ª ed. Porto: PositivAgenda.
- BASS, Bernard M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- BASS, Bernard M. (1998) *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- BASS, Bernard M., AVOLIO, B. J. (1993) Transformational leadership: A response to critiques. In: M. M. Chemers & R. Ayman (eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, pp. 49–80. San Diego, CA: Academic Press.
- BASS, Bernard M., AVOLIO, B. J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BASS, Bernard M., AVOLIO, B. (2004) *Manual Multifactor Leadership Questionnaire*. 3ª ed. United States of America: Mind Garden.
- BASS, Bernard M., AVOLIO, B., JUNG, Dong I., BERSON, Yair (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207–218.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. (2007) *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. NY: McGraw-Hill/Irwin.
- BENTO, A. (2008) Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A., Ventura, A. (Org.) *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar – Trabalho Docente e Organização Educativa*, pp. 145-157. Aveiro: Universidade de Aveiro.

- BERGAMINI, Cecília W. (1994) Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (maio/junho), 102-114.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker (1997) *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- BORDALO, F., CRUZ, M. (2010) *Gestão de IPSS*. Braga: Candeias Artes Gráficas.
- BURNS, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- CAMPOS, S. A. P., ESTIVALETE, V. F. B., LOBLER, M. L., REIS, E. (2009) As necessidades de afiliação, realização e poder e as relações com as dimensões do comprometimento organizacional. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Salvador, Brasil, 6-9 outubro.
- CARVALHO, João M. S. (2005) *Organizações Não Lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001) *Teoria Geral da Administração*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004) *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007) *Administração: teoria, processo e prática*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Código do Trabalho (2010) ROCHA, I., PIMENTA, N. G. 4ª ed. Porto: Porto Editora.
- COGO, M. P., BALSAN, L. A. G., MOURA, G. L. (2013) Fatores que Motivam os Bancários: uma análise de percepções dos escriturários e de seus gerentes. *Pensamento & Realidade*, 28 (1), 66-82.
- Constituição da República Portuguesa (2001) Coimbra: Livraria Almedina.
- DORAN, G. T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*, 70 (11): 35–36.
- FERREIRA, A., DIOGO, C., FERREIRA, M., VALENTE, A. C. (2006) Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 187-198.
- FERREIRA, L. (2012) *Liderança e Género: Um estudo empírico comparativo sobre género e estilos de liderança*, Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário da Maia.
- GIULIANI, Thais A. (2012) *Liderança em Resorts: Um Estudo dos Estilos Praticados no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Caetano do Sul.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. (1986) *Psicologia para Administradores*. S. Paulo: E.PU.
- HILL, M. M., HILL, A. (2008) *Investigação por Questionário*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

- HOUSE, R. J. (1971) A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- HOUSE, R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds), *Leadership: The Cutting Edge*, pp. 189–207. Carbondale: Southern Illinois: University Press.
- IVANCEVICH, J. M., OLEKALNS, M., MATTESON, M. T. (1997) *Organizational behavior and management*. Sydney: Irwin.
- KOUZES, J., POSNER, B. (2008) *O novo desafio da liderança: A fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- LATHAM, G. P., LOCKE, E. A. (1979) Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8 (2), 68-80.
- LIKERT, R. (1971) *Novos Padrões de Administração*. Pioneira Editora.
- MACHADO, L. M. (2011) Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. *Revista Científica da Faculdade de Educação e do Meio Ambiente*, 2 (1), 69-85.
- McCLELLAND, David C. (1965) Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20, 321-333
- McCLELLAND, David C. (1989) Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.
- NASCIMENTO, Cristiana E. P. (2012) *Estilos de Liderança no Terceiro Setor e Repercussão nos Níveis de Motivação nos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança.
- PINA E CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª ed. Lisboa: Editora R.H.
- SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. (eds.) (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- SANTOS, António J. R. (2008) *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- SOUSA, Jorge H. V. (2012) *Os Enfermeiros e as Dimensões Motivacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa.
- SOUSA, S. et al. (n.d.) *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. SIG.
- TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. (1973) How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, May/June, 4-12.

AUTHOR GUIDELINES

Manuscripts might be written in English, French, Portuguese and Spanish. The text must be up to 10.000 words, including references and appendices.

The manuscript preparation and formatting must meet the following requirements:

Margins

- Top margin: 3.2 cm
- Bottom margin: 3.5 cm
- Right margin: 3 cm
- Left margin: 3 cm

Cover Page:

- Must include: Date, Title of the manuscript; Name, Affiliation, Mailing address, E-mail address, Phone number and short Biography of the Author(s); Abstract and Keywords.
- Font: Calibri, size 12, double space

Main Text Pages

- Titles must be numbered consecutively as in the example below:
 - 1.
 - 1.1
 - 1.1.1.
- Fonts:
 - Title1: bold capital letters, Calibri, size 12, 1.15 line spacing, add space after paragraph;
 - Title1.1.: bold letters, Calibri, size 12, 1.15 line spacing, add space after paragraph;
 - Title1.1.1.: italic letters, Calibri, size 12, 1.15 line spacing, add space after paragraph;
- Text: Calibri, size 11, space 1,15
- Footnotes: Calibri, size 10, simple space

Tables, Graphs and Illustrations:

- Have to be mentioned in the text
- Must have a title at the top
- The title should be sequentially numbered
- If applicable, sources must be identified below
- Copyrights have to be respected
- Font: Calibri, size 9, space 1.5

Quotations:

- Have to be mentioned between quotation marks and in italic as in the example: "This is a quotation"
- Should be preceded or followed by the reference in brackets to the author(s), the year of publication and the pages from where the quotation was extracted, as in the example: (Carvalho, 1998: 2) or (Smith e Wiley, 2005: 45-46)

References in the text

Must be preceded or followed by the mention in brackets to the author(s) and the year of publication according to the examples below:

- One author: Smith (2005) or (Smith, 2005);

- Two or more authors: (Smith et al., 2005);
- One author with more than one work in the same year (Smith, 2005a, b);
- One author with more than one work in different years (Smith, 2003, 2005);
- Several references corresponding to several authors and several works (Smith, 2005; Ferry e Ven, 2006; Kotler, 2010);
- Undated reference: Smith (n.d.);
- Anonymous reference: Anon. (1998);
- Reference to a citation: Brown (1966 cited by Bassett, 1986: 142) or (Brown, 1966 cited by Bassett, 1986: 142) or Brown (1966) cited in Bassett (1986: 142).

All references in the text have to be listed in a separate section entitled "REFERENCES", before the Appendixes at the end of the manuscript, according to the examples below:

- Books
 - REDMAN, Paula (2006) *Good essay writing: a social sciences guide*. 3rd ed. London: Open University in assoc. with Sage.
 - BARON, David P. (2008) *Business and the organisation*. 6th ed. Chester (CT): Pearson.
 - BARKER, R., KIRK, J., MUNDAY, R. J. (1988) *Narrative analysis*. 3rd ed. Bloomington: Indiana University Press.
 - GRACE, B. et al. (1988) *A history of the world*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (4 or more authors)
- Edited Books:
 - KEENE, E., ed. (1988) *Natural language*. Cambridge: University of Cambridge Press.
 - SILVERMAN, D. F., PROPP, K. K., eds. (1990) *The active interview*. Beverly Hills, CA: Sage.
 - ALLOUCHE, José, ed. (2006) *Corporate social responsibility – Volume 1: concepts, accountability and reporting*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Book Chapters:
 - SMITH, J. (1975) A source of information. In: *One hundred and one ways to find information about health* (ed W. Jones, 2000), Ch. 2. Oxford: Oxford University Press.
 - SAMSON, C. (1970) Problems of information studies in history. In: *Humanities information research* (ed S. Stone, 1980), pp. 44-68. Sheffield: CRUS.
 - SMITH, L. R., BALDWIN, B. R., WHITE, E. D. (1988) *The Non-Profit Sector*. In: *The Non-Profit Organisation Handbook* (eds T. D. Connors & J. Brown), 3rd ed., pp. 123-154. New York: McGraw-Hill Editorial.
- Translated Books:
 - CANETTI, Elias (2001) *The voices of Marrakesh: a record of a visit*. Translated from German by J. A. Underwood. San Francisco: Arion.
 - KANT, I. (1785) *Fundamental principles of the metaphysic of morals*. Translated

by T. K. Abbott, 1988. New York: Prometheus Books.

- E-books:
 - FISHMAN, R. (2005) *The rise and fall of suburbia*. [e-book] Chester: Castle Press. Available at: University Library/Digital Library/e-books <http://libweb.anglia.ac.uk/E-books>
 - CARLSEN, J., CHARTERS, S., eds. (2007) *Global wine tourism*. [e-book] Wallingford: CABI Pub. Available at: <https://oscar.lib.anglia.ac.uk/F/F95>
- PDF:
 - Department of Health (2008) *Health inequalities: progress and next steps*. [pdf] London: Department of Health. Available at: <http://www.dh.gov.uk/en/Publicationsandstatistics/Publications>
- Papers:
 - BOUGHTON, J. M. (2002) The Bretton Woods proposal: an in depth look. *Political Science Quarterly*, 42 (6), 564-578.
 - PERRY, C. (2001) What health care assistants know about clean hands. *Nursing Times*, 25 May, 97 (22), 63-64.
 - COX, C. (2002) What health care assistants know about clean hands. *Nursing today*, 33 (Spring), 647-685.
 - KOTLER, Philip (1979) Strategies for Introducing Marketing into Non-profit Organizations, *Journal of Marketing*, 43 (January), 37-44.
- On-line source:
 - BOUGHTON, J. M. (2002) The Bretton Woods proposal: an in depth look. *Political Science Quarterly*, [Online] 42 (6), <http://www.pol.upenn/articles>
 - HAMILL, C. (1999) Academic essay writing in the first person: a guide for undergraduates. *Nursing Standard*, [Online] 21 Jul., 13 (44), 38-40. Available at: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>
- Reports and communications:
 - UNDESA (United Nations Department of Economic and Social Affairs) (2005) *6th Global forum on reinventing government: towards participatory and transparent governance*. Seoul, Republic of Korea, 24-27 May. New York: United Nations.
 - BROWN, J. (2005) Evaluating surveys of transparent governance. In: UNDESA (United Nations Department of Economic and Social Affairs), *6th Global forum on reinventing government: towards participatory and transparent governance*. Seoul, Republic of Korea 24-27 May. New York: United Nations.
- Phd Thesis and Master Dissertations:
 - RICHMOND, J. (2005) *Customer expectations in the world of electronic banking: a case study of the Bank of Britain*. PhD Thesis, Anglia Ruskin University.
 - SMITH, Gena (1999) *Whatever this is*, Master Dissertation, University of Porto.

