



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***Do Poder da Persuasão à Persuasão do
Poder:***

***Um estudo de caso sobre as PMEs num
mercado tradicional na zona Norte***

Rúben Miguel da Silva Rodrigues

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Maio | 2025

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010.



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Do Poder da Persuasão à Persuasão do Poder: Um estudo de caso sobre as PMEs num mercado tradicional na zona Norte

Rúben Miguel da Silva Rodrigues

Aprovado em 13/05/2025

Composição do Júri

Presidente (Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira)

Arguente (Prof^ª. Doutora Elisabete Pinto da Costa)

Orientador (Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira)

Vila Nova de Gaia

2025

Agradecimentos

A elaboração desta Dissertação de Mestrado foi a prova de que a perseverança e resiliência triunfam sempre, apenas se tivermos as pessoas certas ao nosso lado, pessoas essas que nos inspiram, nos motivam e acima de tudo não nos deixam cair quando o desafio se torna tão inalcançável. Como refere Fernando Pessoa: *“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce”*.

A obra está concluída e não seria possível a sua realização sem o apoio incondicional destes intervenientes, nomeadamente:

À minha namorada e futura esposa Dora Monteiro, *“Por de trás de um grande homem existe uma grande mulher”*, a frase diz tudo, este trabalho não teria alcançado os mesmos resultados sem o seu apoio imensurável, tanto a nível motivacional, como na revisão ortográfica desta pesquisa. Ela foi o meu pilar, o meu porto seguro neste processo e em diversos momentos desafiantes da minha vida, acreditou sempre nas minhas capacidades... mais uma vez vencemos. Obrigado, amor, por toda a paciência que tiveste comigo, sem dúvida valeu a pena!

Ao meu orientador Prof. Dr. Ricardo Moreira por toda a disponibilidade no acompanhamento de todo o desenrolar desta pesquisa, manifestando sempre com sabedoria os seus conselhos e sugestões de forma humana e altruísta.

Aos entrevistados do mercado mencionado nesta pesquisa, pela sua boa vontade em cooperar na realização das entrevistas para este estudo. Objeto esse de grande importância para que fosse possível comprovar a teoria estudada empiricamente.

Por último, quero agradecer a todos os que fizeram parte do meu percurso académico, pelo crescimento e ensinamentos proporcionados ao longo desta jornada.

Resumo

O presente estudo explorou a relação entre poder e persuasão no contexto de Pequenas e Médias Empresas inseridas num mercado tradicional na zona norte de Portugal. A revisão da literatura abordou a evolução conceptual do poder, diferenciando o poder formal do informal, e explorou a persuasão como um mecanismo de influência, contrapondo-a à manipulação. Foram discutidas as perspetivas de autores como Maquiavel (2024) e Foucault (2013), bem como os impactos do poder nas dinâmicas organizacionais. A negociação formal e Informal, os “jogos” de poder e influência nas empresas foram, também, alvo de pesquisa, evidenciando-se a importância da comunicação persuasiva para a liderança positiva e eficaz.

Durante a condução do estudo foi adotado o método qualitativo baseado em entrevistas semiestruturadas realizadas a uma amostra de 20 trabalhadores, num universo cercado de mais de 60 pessoas, num mercado de frescos no norte do país. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para interpretar os dados recolhidos, permitindo identificar padrões e relações entre as categorias analisadas. A amostra foi definida de acordo com os critérios do estudo, assegurando a representatividade dentro do contexto específico das empresas do mercado tradicional.

Tratou-se de um estudo de cariz exploratório, próprio de uma abordagem fenomenológica aportando natural subjetividade imputável à opinião dos respondentes, neste caso, informantes privilegiados. É um estudo de caso num mercado tradicional e só representa a realidade que lhe é adstrita, não sendo passível fazer qualquer tipo de inferência ou extrapolação.

Os resultados indicaram que, nas empresas estudadas, o poder assume contornos híbridos, combinando formas formais e informais de influência. A persuasão revelou-se uma ferramenta proeminente na negociação e gestão, sendo amplamente usada para atenuar conflitos e fomentar relações comerciais. Verificou-se ainda que a linha entre persuasão e manipulação é frequentemente ténue, impactando na ética organizacional. Concluiu-se que o equilíbrio entre poder, persuasão e transparência é essencial para promover um ambiente organizacional sustentável e competitivo.

Palavras-chave: Poder, Persuasão, Gestão de Pessoas.

Abstrat

This research explored the relationship between power and persuasion in the context of small and medium-sized companies in a traditional market in the north of Portugal. The literature review examines the conceptual evolution of power, differentiating between formal and informal power, and explored persuasion as a mechanism of influence, contrasting it with manipulation. The perspectives of authors such as Maquiavel (2024) and Foucault (2013) were discussed, as well as the impact of power on organisational dynamics. Formal and informal negotiation, the ‘games’ of power and influence in companies were also examined, highlighting the importance of persuasive communication for positive and effective leadership.

The study used a qualitative method based on semi-structured interviews with a sample of 20 workers, out of a total of over 60, in a fresh produce market in the north of the country. Content analysis was the technique used to interpret the data collected, making it possible to identify patterns and relationships between the categories analysed. The sample was defined according to the study criteria, ensuring representativeness within the specific context of traditional market companies.

This was an exploratory study, typical of a phenomenological approach, with a natural subjectivity attributable to the opinion of the respondents, in this case, privileged informants. It is a case study in a traditional market and only represents the reality that is attached to it, and it is not possible to make any kind of inference or extrapolation.

The results indicate that power in the companies studied takes on hybrid forms, combining formal and informal forms of influence. Persuasion proved to be a prominent tool in negotiation and management, being widely used to mitigate conflicts and foster business relationships. It was also found that the line between persuasion and manipulation is often blurred, raising ethical concerns within organizations. It was concluded that the balance between power, persuasion and transparency is essential to promote a sustainable and competitive organisational environment.

Keywords: Power, Persuasion, People Management

Índice

| | |
|---|------|
| Índice de figuras | VII |
| Lista de abreviaturas | VIII |
| Introdução | 1 |
| 1. Revisão da literatura..... | 4 |
| 1.1 Poder..... | 6 |
| 1.1.1 Evolução Histórico-Conceptual..... | 6 |
| 1.1.2 O Poder Formal e Informal..... | 14 |
| 1.1.3 De Maquiavel a Foucault..... | 17 |
| 1.1.4 Do Poder como tabu ao Poder Negocial..... | 22 |
| 1.2 Persuasão e Manipulação: Duas Faces da Mesma Moeda? | 26 |
| 1.2.1 Evolução Conceptual..... | 26 |
| 1.2.2 Persuasão e Comunicação | 30 |
| 1.2.3 Marketing da Persuasão | 33 |
| 1.2.4 Persuasão e Negociação: Continuum | 34 |
| 1.3 Persuadir com poder: O poder da Persuasão | 36 |
| 1.3.1 Liderança e Gestão: Um Caminho | 36 |
| 1.3.2 Relação entre Manipulação e Liderança..... | 38 |
| 2. Estudo Empírico..... | 42 |
| 2.1 Pressupostos Teóricos - Metodológicos..... | 42 |
| 2.2 Hipóteses (linhas orientadoras) e Objetivos..... | 45 |
| 2.3 Amostra e Universo..... | 46 |
| 2.3.1 Caracterização Sociodemográfica | 46 |
| 2.4 Instrumento Metodológico: Entrevista..... | 52 |
| 2.4.1 Análise de Conteúdo..... | 55 |
| 2.5 Análise e Discussão de Resultados | 56 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.5.1 | Poder Formal e Informal: Da Autoridade à Negociação | 56 |
| 2.5.2 | Poder e Manipulação: A Génese da Persuasão..... | 60 |
| 2.5.3 | Negociar e Persuadir: Intercâmbio | 64 |
| 2.5.4 | Do Poder da Persuasão à Persuasão do Poder | 69 |
| | Conclusões..... | 73 |
| | Referências e Bibliografia | 80 |
| | ANEXO A: Guião de questões – Entrevistas | 85 |
| | ANEXO B: Tabela – Relação entre as categorias analisadas e as respostas dos entrevistados | 87 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – N° de pessoas correspondentes à amostra e universo..... | 46 |
| Figura 2 – % dos géneros das pessoas que trabalham no mercado | 47 |
| Figura 3 – % das faixas etárias das pessoas que trabalham no mercado | 47 |
| Figura 4 – % dos níveis de escolaridade das pessoas que trabalham no mercado | 48 |

Lista de abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

Introdução

Vivemos numa era empresarial cada vez mais competitiva e hierárquica, onde o conceito de poder é muitas vezes subestimado ou até mesmo deturpado.

No contexto de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), este estudo centra-se em como o poder pode assumir contornos particulares, especialmente através do poder contratual e do marketing de persuasão, que desempenham papéis cruciais na conquista de clientes, fornecedores e parceiros de negócios. Nesse ambiente, é fundamental entender a dualidade entre a persuasão e manipulação.

"A persuasão e a manipulação são duas faces da mesma moeda", reconhecer essa dualidade é essencial para compreender como o poder pode ser usado tanto para gerar benefícios quanto para prejudicar todas as partes envolvidas dentro de uma organização.

A distinção dos conceitos de poder, persuasão e manipulação, abordados neste estudo, serão fundamentais para o entendimento dos seus objetivos.

De forma geral, o poder pode ser definido como a capacidade de influenciar ou controlar o comportamento, as decisões e os recursos de indivíduos ou grupos dentro de uma organização. Pode manifestar-se de duas principais maneiras: o poder formal, baseado na autoridade hierárquica e posição oficial, e o poder informal, que emerge por meio de relações interpessoais, reputação e redes de influência. Autores como Maquiavel e Foucault, abordam as diferentes perspectivas sobre esta dinâmica.

A persuasão é considerada um meio de influência que recorre a argumentos lógicos, credibilidade e apelos emocionais para convencer alguém a adotar uma determinada posição ou comportamento. Aristóteles identificou três pilares fundamentais da persuasão: Ethos, que se baseia na credibilidade do orador; Pathos, que apela às emoções; e Logos, que se baseia na lógica e na argumentação racional.

A manipulação recorre a técnicas de influência semelhantes às da persuasão, mas com a intenção de obter vantagens de forma desleal ou enganosa. De modo distinto da persuasão, que respeita a autonomia e o discernimento do interlocutor, a manipulação tende a distorcer informações, explorar emoções ou impor decisões de maneira subtil e pouco transparente.

Este relatório encontra-se dividido em quatro principais partes, nomeadamente: Introdução; Revisão da literatura; Estudo Empírico e conclusões.

A introdução estabelece o enquadramento teórico e prático do estudo apresentado objetivos do estudo e questões de pesquisa levantadas.

Na revisão da literatura, serão abordados diversos subtemas relacionados ao poder, incluindo a sua definição, tipologias e aplicações, com destaque para os reais riscos da manipulação e abuso.

No estudo empírico, serão desenvolvidos os pressupostos teóricos, apresentação da amostra e do instrumento metodológico utilizado, objetivos, principais hipóteses, tratamento dos dados mais relevantes sobre as entrevistas realizadas, e por fim, a análise de resultados será discutida como o poder e a persuasão se manifestam no contexto das PMEs dentro de um mercado de frescos tradicional português, apresentando indícios teóricos e práticos.

Nas conclusões, serão apresentados os principais resultados obtidos neste estudo.

O principal objetivo desta investigação é realizar uma análise sobre como o poder pode ser uma ferramenta influente para impulsionar o crescimento e a competitividade das organizações, representando, ao mesmo tempo, um desafio à ética e à integridade.

Este estudo pretende ainda explorar de que forma o poder, tanto formal como informal, influencia as dinâmicas organizacionais nas PMEs, focado especialmente na relação entre persuasão, manipulação e as suas consequências.

Algumas questões de pesquisa serviram como impulso para guiar este trabalho, nomeadamente: Quais são os diferentes tipos de poder presentes nas PMEs e como eles se manifestam no contexto organizacional?; Quais são as consequências do abuso e da manipulação do poder nas PMEs dentro de um mercado tradicional?; Como as PMEs podem apaziguar os efeitos negativos do poder e promover uma cultura organizacional mais ética?; Qual é a relação entre persuasão, manipulação e o sucesso das PMEs?

Com base nessas questões e nesta estrutura, pretende-se contribuir para um entendimento mais detalhado sobre o papel do poder nas organizações, fornecendo conhecimentos valiosos para seja para gestores, académicos ou outros interessados no tema.

1. Revisão da literatura

No contexto empresarial, é imprescindível entender como o poder, a psicologia e a manipulação se interligam e moldam as dinâmicas organizacionais. Segundo Raven (1993), as bases do poder nas organizações estão profundamente relacionadas às influências sociais e à capacidade de influenciar ou alterar o comportamento dos outros, seja de maneira construtiva ou destrutiva.

Contudo, antes de explorar essas dinâmicas, é fundamental compreender os diferentes tipos de poder que podem surgir nas organizações e como eles afetam o ambiente organizacional.

De acordo com Podsakoff et al., (1990) e Yukl & Tracey, (1992) existem cinco principais formas de poder organizacional:

Poder Coercitivo: Caracterizado pela capacidade de um indivíduo impor consequências negativas para influenciar o comportamento de outro. Por norma é eficaz a curto prazo, no entanto tende a gerar resistência, ressentimento e clima organizacional negativo no longo prazo. Exemplo: Um gestor que utiliza ameaças de demissão para garantir a execução de tarefas.

Poder de Recompensa: Baseia-se na habilidade de conceder benefícios ou incentivos para influenciar comportamentos. Se mal utilizado, este poder pode criar favoritismo e descontentamento entre os trabalhadores, prejudicando a moral da equipa. Exemplo: Um gestor que oferece promoções apenas a quem concorda com suas ideias.

Poder Legítimo: Deriva da autoridade formal e da posição hierárquica de um indivíduo na organização. Este tipo de poder está intrinsecamente relacionado com o respeito às normas institucionais e à estrutura organizacional. Exemplo: Um diretor determina que todos os trabalhadores devem adotar um novo sistema de gestão, os funcionários acatam essa decisão, visto que ele tem esse poder.

Poder de Especialista: Origina-se do conhecimento, habilidades ou experiência de um indivíduo numa área específica. O poder de especialista depende da confiança e credibilidade atribuídas pelas pessoas, influenciando diretamente a satisfação e o desempenho organizacional. Exemplo: Perante um Médico veterano, pacientes, colegas

e até outros médicos confiam nas suas recomendações, visto que ele tem uma vasta experiência na área.

Poder de Referência: Surge da admiração, respeito ou identificação que outros têm por um indivíduo. Este tipo de poder está frequentemente associado à liderança carismática e é capaz de mobilizar equipas de maneira eficaz. Exemplo: Consumidores adquirem um produto devido à recomendação de um influenciador famoso.

O abuso das diferentes formas de poder representa um grande desafio, especialmente nos contextos organizacionais mais pequenos, como as PME's. Raven (1993), observa que o abuso de poder frequentemente emerge quando indivíduos usam as suas bases de poder de maneira imoral ou antiética para alcançar benefícios pessoais, prejudicando o ambiente organizacional.

Por exemplo, no caso do poder coercitivo, um gestor pode intimidar os trabalhadores, utilizando ameaças de demissão, para garantir o cumprimento das suas ordens. Da mesma forma, o poder de recompensa pode ser distorcido quando são concedidos promoções ou benefícios apenas àqueles que aceitam práticas antiéticas. Esses cenários não só afetam o desempenho da organização, mas também corroem a moral e a confiança dos trabalhadores.

O abuso de poder nas PME's pode ser exacerbado devido à proximidade entre líderes e subordinados. Nas organizações mais pequenas, onde as relações pessoais muitas vezes substituem estruturas formais, a falta de políticas robustas pode permitir que práticas antiéticas permaneçam não detetadas. Por exemplo, um gestor pode manipular a estrutura de recompensas para favorecer indivíduos próximos, toldando a meritocracia e criando divisões internas.

A manipulação, frequentemente vista como uma ferramenta de influência, apresenta uma dualidade que deve ser analisada com cautela. Por um lado, pode ser utilizada como uma estratégia lícita para motivar equipas a atingir objetivos organizacionais, por outro, quando usada de forma abusiva, pode comprometer a ética e o bem-estar organizacional.

Gelfand et al. (2007), afirmam que o uso de poder e da influência variam conforme o contexto cultural. Em algumas culturas, práticas consideradas manipuladoras podem ser vistas como normas aceitáveis de liderança. Por exemplo, técnicas de persuasão podem

ser utilizadas de forma positiva para implementar mudanças importantes ou alcançar metas ambiciosas. No entanto, ao cruzar a linha entre persuasão e manipulação pode resultar num abuso de poder, impactando negativamente o ambiente organizacional.

A crescente consciencialização sobre a responsabilidade social e ética nas empresas está a alterar a forma como o poder é exercido nas organizações. Conforme salientado por Podsakoff et al. (1990), líderes que adotam comportamentos éticos fortalecem a confiança e o compromisso dos trabalhadores, promovendo uma cultura organizacional mais saudável e produtiva.

Para as PME's, é essencial investir em lideranças éticas e transparentes que priorizem a responsabilidade social. Implementar políticas claras contra o abuso de poder e fomentar um ambiente de trabalho seguro e inclusivo podem reduzir os impactos negativos do poder e da manipulação. No entanto, essas mudanças exigem compromisso e recursos, sendo um desafio para organizações com estruturas mais pequenas e limitadas (Podsakoff et al. 1990).

Posteriormente, será analisada a evolução Histórico-Conceptual, que ajudará a entender como o poder e a persuasão interagem no contexto organizacional, o que permitirá estabelecer uma base teórica sólida para interpretar subsequentemente os dados empíricos recolhidos, permitindo relacionar os principais temas deste estudo.

1.1 Poder

1.1.1 Evolução Histórico-Conceptual

As bases filosóficas e históricas do poder moldaram as interpretações desse conceito ao longo do tempo. Explorar essas bases é essencial para entender os ideais atuais relacionados a este tema.

Raven (1993), alega que o entendimento do poder está intimamente ligado ao contexto histórico e cultural em que ele é exercido, refletindo as transformações sociais, económicas e políticas ao longo dos tempos.

Na antiguidade clássica, que envolveu os períodos das civilizações Grega e Romana, o conceito de poder era basilar para a organização política e social. Na Grécia Antiga, os filósofos Platão e Aristóteles proporcionaram ideais e outras perspectivas que permitiram evoluir o conceito poder.

Platão, no livro *"A República"*, assume que o poder deve ser exercido para promover a justiça e a harmonia social. Ele enfatiza a ideia de que os governantes devem agir em prol do bem comum, uma visão que contrasta com a abordagem mais pragmática de Maquiavel, explorada posteriormente. Por outro lado, Aristóteles, no livro *"Política"*, examina as diferentes formas de governo, argumentando que a virtude dos governantes é essencial para o exercício adequado do poder.

Essas visões filosóficas moldaram o discernimento sobre o poder, começando a ser visto como uma forma de autoridade que deveria ser utilizada para servir a sociedade. No entanto, o poder também era prático e institucional. Por exemplo, na Grécia, cidades-estado como Atenas adotaram sistemas democráticos, enquanto Esparta optou por um regime oligárquico. Esses modelos demonstram a diversidade no exercício do poder e as tensões entre os interesses individuais e coletivos.

Em Roma, o poder era mais formalizado, com uma estrutura hierárquica clara que incluía o Senado, Magistrados e o Imperador. Essa organização permitiu que o poder fosse centralizado, mas também o sujeitou a desafios internos, como disputas pelo controle e corrupção. Dahl (2007), contribui para essa discussão, ao definir o poder como uma relação entre indivíduos ou grupos, onde a capacidade de influenciar o comportamento do outro é primordial para a análise política e social.

A reflexão sobre o poder na antiguidade clássica proporciona um vasto conhecimento para as PMEs contemporâneas. A procura pelo equilíbrio entre autoridade e responsabilidade, enfatizada por Platão e Aristóteles, permanece relevante nos ambientes organizacionais atuais.

A divisão do poder observada na Roma Antiga, entre diferentes órgãos e figuras de autoridade, pode ser comparada às estruturas hierárquicas e funcionais das organizações da atualidade. Essas relações destacam a importância de conceder poder de forma equitativa para evitar concentração excessiva, o que pode levar a conflitos internos e à quebra de confiança entre as todas as partes envolvidas (Podsakoff et al., 1990).

Ao considerar a evolução do poder na antiguidade, é fundamental refletir sobre como os princípios estabelecidos nesses períodos continuam a influenciar as práticas modernas. Por exemplo, a distinção entre o poder formal e informal, visível nas estruturas da Roma Antiga, é uma dinâmica recorrente em PMEs, onde as relações pessoais frequentemente desempenham um papel tão importante quanto a autoridade formal. Isso ressalta a necessidade de lideranças éticas que saibam equilibrar essas diferentes formas de poder para promover uma gestão eficaz e equitativa.

A exploração do poder na antiguidade clássica também realça que o poder, quando mal utilizado, pode resultar em abuso e ineficiência. Essa reflexão é importante para gestores que procuram entender como as dinâmicas de poder podem influenciar o desempenho e a cultura organizacional de PMEs.

Durante a Idade Média, que abrange aproximadamente os séculos V a XV, o conceito de poder foi profundamente influenciado pelo sistema feudal e pela dominação da Igreja Católica. Esse período foi marcado por uma estrutura social altamente hierárquica e descentralizada, na qual o poder estava amplamente distribuído entre os senhores feudais e as autoridades religiosas.

O sistema feudal baseava-se em relações de vassalagem, onde os senhores feudais possuíam o controlo sobre terras e recursos em troca de proteção militar e serviços prestados pelos vassalos. Raven (1993), observa que essa descentralização de poder gerou fragmentação política, com diversas autoridades locais exercendo controlo sobre regiões específicas. Isso contrasta com a centralização observada em períodos posteriores, como a Era Moderna.

Paralelamente, a Igreja Católica desempenhava um papel fulcral, exercendo autoridade espiritual e política. A interseção entre o poder espiritual e o poder secular tornou a Igreja uma das instituições mais influentes da Idade Média. Líderes religiosos não orientavam apenas as práticas religiosas, mas também influenciavam decisões políticas e sociais. Por exemplo, o Papa possuía autoridade para legitimar reis e rainhas, consolidando a relação entre poder político e religioso (Gelfand et al., 2007).

A autoridade moral da Igreja também moldava os valores culturais e sociais da época, sendo utilizada como uma forma de controlo social. Durante este período, o poder

disciplinar manifestava-se através de normas religiosas e práticas espirituais, que influenciavam o comportamento dos indivíduos e reforçavam a hierarquia social.

A descentralização do poder observada no sistema feudal apresenta semelhanças com as dinâmicas de poder nas PMEs. Nessas organizações, a proximidade entre gestores e subordinados pode criar relações informais de poder, parecidas às relações de vassalagem. Essa proximidade, no entanto, também pode levar a abusos, como favoritismo ou manipulação, destacando a importância de implementar lideranças éticas.

A influência da Igreja na Idade Média pode ainda ser comparada ao papel das normas culturais e institucionais nas organizações atuais. Assim como a Igreja estabelecia padrões de conduta, as normas empresariais modernas moldam o comportamento organizacional e promovem a conformidade ética (Podsakoff et al., 1990).

A Idade Média exemplifica como o poder pode ser fragmentado e simultaneamente centralizado em diferentes esferas de influência. Essa dinâmica ressalta a complexidade do poder, que pode ser utilizado tanto para proteger quanto para explorar indivíduos. No contexto moderno, as organizações podem aprender com esse período a equilibrar relações de poder, promovendo uma distribuição mais equitativa e minimizando abusos.

Ao explorar as dinâmicas de poder na Idade Média, é possível identificar fatores importantes sobre a interseção entre a autoridade formal e influência moral, contribuindo para um entendimento mais abrangente das práticas de gestão nas PMEs contemporâneas.

O Renascimento, ocorrido entre os séculos XIV e XVI, representou um ponto de inflexão no entendimento do poder, marcando uma transição das estruturas feudais para sistemas mais centralizados. Este período foi caracterizado pelo ressurgimento do pensamento clássico e pelo fortalecimento da racionalidade, o que influenciou diretamente as concepções políticas e filosóficas do poder.

Um dos principais pensadores do Renascimento, Maquiavel, na sua obra “*O Príncipe*”, trouxe uma visão pragmática do poder. Assumia que um governante deve priorizar a manutenção da estabilidade e do controle, mesmo que isso exija métodos relacionados com a amoralidade. Para Maquiavel, o poder não se baseia apenas na autoridade formal, mas também na astúcia e na capacidade de adaptação às circunstâncias (Maquiavel, 2024).

Este pensamento influenciou profundamente as práticas de liderança e gestão nas organizações modernas, onde a persuasão e a estratégia desempenham papéis fundamentais para a gestão eficaz de recursos humanos e negociações. A lógica maquiavélica pode ser observada em estratégias empresariais contemporâneas, onde a construção da imagem e a gestão da percepção pública são essenciais para o sucesso das PMEs (Genau et al. 2022).

Com essa transformação na compreensão do poder, o Renascimento abriu o caminho para o surgimento do Estado Moderno e das estruturas administrativas centralizadas, consolidando novas formas de poder que continuam a influenciar as organizações até aos dias de hoje.

A Revolução Industrial, ocorrida entre os séculos XVIII e XIX, acarretou algumas transformações na dinâmica de poder ao redefinir a relação entre capital, trabalho e estrutura social. Com a introdução da produção mecanizada e o crescimento das indústrias, o poder começou a concentrar-se nas mãos de uma nova elite industrial, cuja influência se expandia tanto nas organizações quanto nas políticas públicas. Durante esse período, o poder econômico tornou-se a principal força motriz por trás das decisões organizacionais e sociais.

Segundo Raven (1993), a acumulação de riqueza e de controlo sobre os meios de produção proporcionaram às elites industriais uma posição privilegiada para moldar as relações de poder nas empresas.

Os proprietários das fábricas exerciam poder quase absoluto sobre os trabalhadores, determinando as condições de trabalho, salários e horários, muitas vezes em detrimento do bem-estar humano. Esse poder disciplinar manifestava-se através de normas impostas dentro das organizações industriais, onde o tempo e a produtividade eram rigorosamente controlados. Esse modelo de poder refletia uma hierarquia vertical, onde as decisões eram centralizadas e os trabalhadores eram subordinados à autoridade dos proprietários e gestores.

Por outro lado, a Revolução Industrial também deu origem às primeiras manifestações organizadas de resistência ao poder concentrado. O surgimento dos primeiros sindicatos e movimentos trabalhistas representou um movimento contrapoder, desafiando as condições impostas pelas elites empresariais exigindo direitos básicos, como redução da

carga horária de trabalho e aumento salarial (Gelfand et al., 2007). Essas iniciativas destacaram a capacidade dos trabalhadores de influenciar as estruturas de poder através de uma organização coletiva. O controle excessivo exercido na época e a falta de consideração pelo bem-estar dos trabalhadores levavam a conflitos internos e à queda da produtividade.

As dinâmicas de poder introduzidas durante a Revolução Industrial permanecem relevantes para as organizações nos dias de hoje. A hierarquia e o controle ainda são característicos e predominantes em muitas organizações, mas há uma tendência crescente de descentralização e de promoção de autonomia aos trabalhadores.

O século XX foi marcado por uma mudança na interpretação e no exercício do poder, impulsionada por eventos históricos, nomeadamente as duas grandes guerras mundiais, a Guerra Fria, os avanços tecnológicos e o fortalecimento de movimentos sociais. Durante esses períodos, acadêmicos e pensadores desenvolveram teorias que ajudaram a entender como o poder era exercido em diferentes contextos sociais, econômicos e políticos.

Max Weber, um dos principais sociólogos do século XX, apresentou uma abordagem inovadora sobre o poder na sua obra *"Economia e Sociedade"*. Ele definiu o poder como a capacidade de impor a própria vontade sobre outros, mesmo contra a resistência. Para Weber, o poder poderia ser exercido de três formas principais: Poder tradicional, sendo este baseado em costumes e tradições; Poder carismático, derivado da personalidade e da influência de um líder; e o Poder legal-racional, associado às regras e à burocracia.

Foucault trouxe outra abordagem distinta ao estudar como o poder transpõe todas as relações sociais, políticas e institucionais. Nas suas obras *"Vigiar e Punir"* e *"Microfísica do Poder"*, ele argumenta que o poder não é apenas repressivo, mas também produtivo, moldando comportamentos e identidades. Segundo ele, o poder manifesta-se em complexas redes, influenciando desde a organização das instituições até às práticas cotidianas dos indivíduos.

O século XX também foi um período de intensos movimentos sociais que desafiaram as estruturas de poder dominantes. A luta pelos direitos civis nos Estados Unidos, o movimento feminista e a defesa dos direitos LGBTQ, são exemplos de grupos que utilizaram estratégias de persuasão, mobilização e resistência para promover grandes mudanças sociais (Gelfand et al., 2007).

Esses movimentos mostraram que o poder não está exclusivamente concentrado no Estado ou em instituições hierárquicas, mas também pode emergir de organizações coletivas e redes sociais.

As ideias de Weber e Foucault continuam a influenciar a gestão das organizações modernas. O modelo burocrático de Weber ainda é uma referência para estruturas empresariais hierárquicas, enquanto a visão de Foucault sobre o poder descentralizado ajuda a entender as dinâmicas de influência dentro das empresas. Além disso, a democratização do poder através de movimentos sociais pode ser observada nas tendências atuais, como a gestão mais participativa e a promoção de autonomia aos trabalhadores.

Dessa forma, o século XX não desenvolveu apenas conhecimentos acadêmicos sobre o poder, mas também abriu um caminho para transformações nas organizações e na forma como a autoridade é exercida na sociedade contemporânea.

Na atualidade, o poder passa por uma evolução dinâmica e complexa moldada por uma série de fatores, incluindo mudanças sociais, avanços tecnológicos e transformações econômicas. A ascensão da era digital e das redes sociais tem desempenhado um papel fundamental na redefinição das dinâmicas de poder, democratizando o acesso à informação e permitindo que indivíduos e grupos influenciem decisões em escala global (Gelfand et al., 2007).

As redes sociais, em particular, são catalisadoras dessa transformação. Plataformas como Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn oferecem espaços onde as pessoas podem se expressar, mobilizar apoio e desafiar as estruturas de poder estabelecidas.

Essas plataformas democratizaram a disseminação de informação, permitindo que vozes antes ignoradas ou silenciadas obtenham alcance global. Como resultado, observa-se um deslocamento do poder da autoridade centralizada, para redes descentralizadas de influenciadores digitais, ativistas e consumidores.

Essa descentralização tem impacto direto nas PMEs. Antes, o poder de comunicação e persuasão era exercido maioritariamente por grandes instituições através de meios de comunicação tradicionais.

Hoje, as PMEs têm a oportunidade de utilizar estratégias digitais para influenciar mercados, construir marcas e negociar diretamente com consumidores. A ascensão do marketing digital e do e-commerce exemplifica essa mudança, permitindo que pequenos empreendedores possam competir com grandes empresas (Kaplan & Haenlein, 2010).

O impacto das redes sociais não se limita apenas à comunicação, mas também altera as relações de poder dentro das organizações. Plataformas como o LinkedIn, possibilitam que trabalhadores compartilhem experiências de trabalho, tornando a reputação profissional um fator ainda mais relevante para a retenção de talentos e para a imagem da empresa. Dessa forma, observa-se uma transição do poder tradicional dos gestores para um ambiente mais transparente, onde as decisões empresariais são cada vez mais influenciadas pela opinião pública e pela interação digital.

Por outro lado, a presença digital também pode expor empresas a crises de reputação. Um comentário negativo ou uma estratégia de marketing mal interpretada pode desencadear reações imediatas, impactando diretamente na forma como a marca é vista e no seu posicionamento no mercado (Bennett & Segerberg, 2012). Dessa maneira, o poder nas organizações modernas exige uma gestão responsável da área da comunicação e das relações com as partes envolvidas.

Embora a digitalização tenha democratizado o acesso à informação e ampliado a participação social, também trouxe alguns desafios. Um dos maiores obstáculos do poder digital é a manipulação da informação. Muitas vezes algoritmos de recomendação e desinformação, conhecidos como as notícias falsas, são usados como ferramentas para influenciar a opinião pública e favorecer determinados interesses políticos ou econômicos (Hongladarom, 2023).

Embora as redes sociais descentralizem o poder de comunicação, elas são frequentemente controladas por grandes empresas no ramo da tecnologia, como Meta (Facebook e Instagram), Google (YouTube) e Twitter. Essas organizações possuem um vasto controle sobre os algoritmos que determinam quais informações são evidenciadas ou suprimidas, levantando questões sobre censura, transparência e monopólio digital.

Para as PMEs, entender este novo cenário de poder digital é importante para a sua sobrevivência e crescimento. Empresas que dominam estratégias de marketing digital, compromisso social e gestão da reputação online possuem grandes vantagens

competitivas. Contudo, também é necessário ter atenção assuntos relacionados à ética e à transparência na comunicação, visto que os consumidores modernos estão cada vez mais conscientes e exigentes (Hongladarom, 2023).

No futuro, a tendência é que o poder continue a evoluir em resposta às inovações tecnológicas, como Inteligência Artificial, e com tecnologias como Blockchain e Web3. Estas prometem descentralizar ainda mais o controlo da informação, aumentando a autonomia dos indivíduos e reduzindo o poder das grandes organizações sobre a sociedade e o mercado em geral (Hongladarom, 2023).

Dessa forma, a atualidade apresenta um momento de transição, onde o poder se está a transformar constantemente. Para as organizações, adaptar-se a essas mudanças é importante para garantir a relevância e a competitividade num ambiente empresarial cada vez mais digital.

1.1.2 O Poder Formal e Informal

Nas dinâmicas organizacionais, o poder assume um papel essencial, sendo uma chave para a coordenação e o funcionamento eficaz dos processos dentro de uma empresa. Uma das formas mais estruturadas de manifestação do poder é o poder formal, que é atribuído por meio de uma hierarquia claramente definida. Esse tipo de poder é oficialmente reconhecido e sancionado pela estrutura hierárquica, geralmente está associado a cargos e posições de liderança (Raven, 1993; Gardner, 2023).

A título de exemplo, um gestor de departamento possui o poder formal para tomar decisões estratégicas relacionadas à sua área de atuação, dentro dos limites estabelecidos pela organização. Essa autoridade é fundamental para garantir a eficiência dos processos e promover uma estrutura clara de autoridade e responsabilidade, permitindo o alcance dos objetivos organizacionais e uma boa coordenação das atividades (Yukl & Tracey, 1992).

Para além disso, o poder formal desempenha ainda um papel crucial na manutenção da ordem e da estabilidade dentro da organização. Ao atribuir autoridade e responsabilidade a indivíduos específicos, a hierarquia formal contribui para a prevenção de conflitos

internos e garante que as decisões sejam tomadas de maneira consistente e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. Essa clareza nas funções e responsabilidades promove um ambiente de trabalho mais organizado e previsível, facilitando a cooperação e a tomada de decisões (Dahl, 2007).

No entanto, é importante destacar que o poder formal também apresenta os seus obstáculos. A burocracia excessiva e a rigidez das estruturas hierárquicas podem dificultar a inovação e a capacidade de adaptação às mudanças no mercado. A centralização do poder em poucas posições pode levar a práticas autoritárias, reduzindo a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais e impactando negativamente a sua motivação e compromisso. Estudos demonstram que a flexibilidade na distribuição do poder pode aumentar a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Gelfand et al., 2007).

Embora o poder formal seja essencial para a estruturação das organizações, o seu exercício deve ser equilibrado com práticas de gestão participativa e comunicação aberta para evitar efeitos negativos e maximizar a produtividade dos trabalhadores.

O poder informal surge de influências sociais entre trabalhadores dentro da empresa, redes sociais e influência individual dentro da organização. Este torna-se um conceito fundamental na análise das dinâmicas organizacionais, nomeadamente em ambientes onde as relações sociais e desempenham um papel relevante. Este tipo de poder não é oficialmente reconhecido pela estrutura organizacional, mas pode exercer uma influência substancial sobre as decisões e o funcionamento interno (Podsakoff et al., 1990).

Esta forma de poder manifesta-se de várias formas e pode ser baseado em diferentes fatores, como carisma, conhecimento especializado, conexões sociais e habilidades de negociação. Por exemplo, um trabalhador que seja consultado frequentemente pelos colegas devido ao seu vasto conhecimento técnico, sem ocupar uma posição formal de liderança, este exerce poder informal. Esse tipo de influência pode ser especialmente relevante em organizações onde as hierarquias são mais flexíveis e a parceria é valorizada (Yukl & Tracey, 1992).

O poder informal pode ser tão ou até mais impactante que o poder formal, visto que este surge e é frequentemente baseado em relações de confiança, respeito e reciprocidade entre os membros da organização, sem qualquer tipo de hierarquia formalizada. Líderes

informais emergem naturalmente dentro das equipas e podem facilitar a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, contribuindo para um ambiente organizacional mais dinâmico e coeso (Gelfand et al., 2007).

Contudo, o poder informal também pode conter barreiras. Quando ele é utilizado de forma justa e transparente, fortalece o espírito de equipa, melhora a comunicação e pode aumentar a eficiência organizacional, quando é exercido de maneira injusta ou com interesses pessoais, pode resultar em manipulação, favoritismo e conflitos internos. Exemplo, um trabalhador que utiliza a sua influência para comprometer a autoridade de um gestor ou para favorecer determinados grupos dentro da organização, pode criar um ambiente tóxico e subdividido (Podsakoff et al., 1990).

É essencial que os líderes organizacionais tenham atenção ao poder informal dentro da empresa e que promovam uma cultura organizacional baseada na transparência, equidade e respeito mútuo. Ao reconhecer e canalizar positivamente o poder informal, as empresas podem maximizar os seus benefícios, promovendo um ambiente harmonioso e minimizando os riscos de conflitos e desigualdades.

A distinção entre poder formal e poder informal no contexto organizacional é essencial para entender as dinâmicas de influência e liderança. Embora ambos desempenhem papéis relevantes, as suas interações podem gerar tanto sinergias, quanto tensões dentro das organizações.

A coexistência desses dois tipos de poder pode ser vantajosa quando há uma integração benéfica entre eles. Quando são bem equilibrados, o poder formal fornece a estrutura necessária para o funcionamento da organização, enquanto o poder informal completa essa estrutura, facilitando a comunicação, a inovação e a implementação de mudanças organizacionais (Podsakoff et al., 1990).

Deutsch (1973), defende também que a forma como o poder é exercido depende do tipo de relação estabelecida entre as partes. Em contextos mais próximos e de interdependência, como os mercados tradicionais, o poder relacional e ético tende a gerar maior estabilidade e entreajuda.

Líderes formais que reconhecem e trabalham com influências informais conseguem implementar mudanças com maior adesão por parte dos trabalhadores, visto que essas

influências atuam como mediadores e defensores das novas ideias. No entanto, a falta de alinhamento entre líderes formais e informais pode gerar conflitos internos.

Quando influências informais possuem objetivos diferentes dos gestores formais, pode existir resistência à autoridade, rivalidades e até mesmo a formação de grupos informais que dificultam a execução de estratégias empresariais (Raven, 1993).

Essa tensão pode ser muito prejudicial para PMEs, visto que a proximidade entre gestores e trabalhadores é grande. Para além disso, o poder informal pode ser um canal para a inovação e criatividade, visto que os indivíduos com influência não oficial sentem-se mais à vontade para explorar novas ideias sem restrições de uma hierarquia formal.

Essa flexibilidade pode levar à identificação de oportunidades e melhorias dentro da organização (Gelfand et al., 2007). Para que essas contribuições sejam bem aplicadas, é essencial que haja um ambiente de comunicação aberta e reconhecimento mútuo entre detentores de poder formal e informal (Podsakoff et al., 1990).

A dinâmica entre poder formal e informal também impacta diretamente a cultura organizacional. Empresas que integram os dois tipos de poder de forma estratégica tendem a ter um ambiente mais interativo, inclusivo e resiliente. A valorização da influência informal dentro de um modelo de liderança estruturado promove maior compromisso, confiança e acolhimento entre os trabalhadores (Dahl, 2007).

A gestão eficiente do poder formal e informal exige um equilíbrio delicado entre estrutura e flexibilidade, autoridade e influência, garantindo que ambos contribuam positivamente para a dinâmica organizacional e o crescimento sustentável da empresa.

1.1.3 De Maquiavel a Foucault

A transição do pensamento de Nicolau Maquiavel para Michel Foucault representa um complexo percurso sobre as noções de poder. Estes autores abordam diferentes perspectivas relacionadas com a sua natureza e aplicação. Enquanto Maquiavel enfatiza a instrumentalização do poder para a manutenção da ordem e estabilidade política, Foucault

analisa o poder como uma rede difusa, presente em todas as relações sociais e mecanismos disciplinares.

Embora sejam distintos, ambas as ideias contribuíram para a construção da noção de poder, sendo frequentemente utilizados para interpretar as dinâmicas de influência e controle tanto no contexto político quanto nas organizações atuais.

Nicolau Maquiavel, um dos maiores pensadores políticos influentes da época do Renascimento italiano, tornou-se conhecido pela sua obra mais célebre, *"O Príncipe"* esta é uma das mais impactantes na história da filosofia política, transmite uma abordagem do poder que desafia conceitos tradicionais de moralidade e ética no governo, adotando uma perspectiva amoral que privilegia a eficácia política acima de juízos éticos convencionais.

Para Maquiavel, o poder é uma força inevitável e necessária na condução dos Estados, a sua abordagem destaca um realismo político que prioriza a eficácia sobre os valores morais convencionais. Ele argumenta que, num mundo caracterizado pela competição política e pela ambição humana, o poder é essencial para manter a estabilidade e o controle sobre um Estado (Maquiavel, 2024).

Um governante eficaz deve ser astuto e habilidoso nas suas estratégias políticas, utilizando todas as ferramentas disponíveis para manter o domínio. Isso inclui o uso de opressão quando necessário, especialmente para lidar com ameaças internas e externas à estabilidade do Estado (Belschak et al., 2018).

Maquiavel (2024), sustenta que, em certas circunstâncias, é preferível ser temido do que amado, visto que o medo pode ser mais eficaz de forma a garantir a obediência e a lealdade dos súbditos. Sob essa ótica, o poder é uma ferramenta essencial para preservar a autoridade, mesmo que isso envolva medidas que desafiem a moral convencional. Essa visão amoral e pragmática do poder é uma das contribuições mais controversas de Maquiavel para a teoria política.

No entanto, Maquiavel não defende a tirania ou a opressão indiscriminada. Ele reconhece que o uso excessivo de violência pode levar à instabilidade e à rebelião, enfatizando a importância de saber quando e como utilizar o poder de forma eficiente. Para ele, um líder deve ser calculista, capaz de equilibrar rigor e flexibilidade, garantindo que a sua autoridade seja respeitada sem comprometer a harmonia social (Yukl & Tracey, 1992).

Uma das contribuições mais importantes de Maquiavel para a teoria política é a sua distinção entre *Virtù* e *Fortuna*. *Virtù* refere-se às qualidades de liderança e habilidades políticas necessárias para um governante alcançar os seus objetivos e manter o poder. Isso inclui a capacidade de tomar decisões rápidas e eficazes, a habilidade de inspirar lealdade e respeito entre os súbditos e a astúcia para lidar com adversários políticos.

Já a *Fortuna* representa as forças externas e imprevisíveis que podem influenciar o destino de um governante, como eventos históricos, mudanças de alianças e ações de outros líderes políticos. Para Maquiavel, um governante bem-sucedido deve ser capaz de combinar *Virtù* e estar preparado para enfrentar os desafios impostos pela *Fortuna* Maquiavel (2024).

Essa visão do poder maquiavélico tem reflexos diretos nas organizações atuais. Os líderes enfrentam frequentemente dilemas semelhantes aos dos governantes políticos da antiguidade, necessitando de equilibrar o pragmatismo e a influência para garantir a estabilidade e o crescimento dos seus negócios. A aplicação das ideias de Maquiavel pode ser observada na gestão estratégica, onde a capacidade de adaptação, persuasão e preservação da autoridade são cruciais para o sucesso organizacional (De Hoogh et al., 2021).

Michel Foucault, filósofo e historiador francês do século XX, ofereceu uma análise mais abrangente e complexa do poder nas suas obras *"Vigiar e Punir"* e *"Microfísica do Poder"*. Diferentemente de Maquiavel, que se focava principalmente no poder político exercido pelo Estado. Foucault adotou uma abordagem mais ampla, explorando as diversas formas de poder que transpõem todas as relações sociais e instituições da sociedade moderna.

Para Foucault, o poder não é algo que se possui ou se detém de forma permanente, mas sim uma relação dinâmica e fluída, manifestando-se através de instituições sociais, normas culturais e práticas discursivas (Gelfand et al., 2007).

Uma das contribuições mais importantes de Foucault para a teoria do poder é o conceito de *"Biopoder"*. Ele utiliza esse termo para descrever os mecanismos de regulamentação e controle que atuam sobre os corpos e populações, moldando as suas identidades e comportamentos de acordo com as normas e padrões estabelecidos pela sociedade.

O Biopoder engloba políticas governamentais relacionadas à saúde pública, educação, imigração e controle demográfico, ilustrando como o poder não se limita apenas à coerção, mas também à regulamentação e organização da vida social (Podsakoff et al., 1990).

Foucault também destaca que o poder não é apenas repressivo, mas produtivo. Ou seja, ele não impõe só restrições, também cria sujeitos e define comportamentos. Instituições como família, escola e os meios de comunicação exercem um poder produtivo ao transmitir valores, crenças e normas que são internalizadas pelos indivíduos, influenciando a sua forma de ver e interagir com o mundo (Gelfand et al., 2007).

Essa visão redefine o conceito e o entendimento de poder, mostrando que este atua de maneira descentralizada e está presente em todas as interações sociais. Foucault argumenta ainda que o poder também pode ser uma ferramenta de resistência e transformação.

Embora as estruturas de poder sejam onipresentes, elas também geram espaços de contestação e mudança. Movimentos sociais, debates acadêmicos e mudanças culturais são formas de resistência contra normas estabelecidas, desafiando os limites do poder instituído.

No entanto, Foucault alerta para os perigos do poder excessivo e invasivo, que pode levar ao domínio e à subjugação das liberdades individuais. O seu trabalho não analisa apenas as diferentes formas de poder na sociedade, mas também questiona as suas consequências éticas e políticas (Dahl, 2007).

A perspectiva de Foucault tem uma grande relevância para o ambiente organizacional e para as PMEs. O poder nas empresas não é exercido apenas de forma hierárquica, mas também através de mecanismos subtis, como a cultura organizacional, discursos empresariais e os sistemas de avaliação de desempenho.

O controle sobre o comportamento dos trabalhadores nem sempre ocorre através de ordens diretas, mas sim por meio de normas implícitas e expectativas organizacionais que moldam as suas ações. Desta forma, entender a teoria Foucaultiana permite analisar como o poder se manifesta dentro das empresas e como ele pode ser utilizado de forma estratégica para influenciar a cultura organizacional e a motivação dos trabalhadores.

A comparação entre Nicolau Maquiavel e Michel Foucault permite entender diferentes perspectivas sobre o poder, destacando não só as suas divergências, mas também os pontos onde as suas teorias se completam.

Enquanto Maquiavel oferece uma visão pragmática e estratégica do poder, voltada para a manutenção da autoridade e do controlo político, Foucault expande esse entendimento, analisando o poder como um fenómeno descentralizado, presente em todas as relações sociais e mecanismos institucionais.

A principal diferença entre os dois autores está na origem e na natureza do poder. Maquiavel vê o poder como algo que deve ser conquistado e mantido através de estratégias calculadas, onde a manipulação, a astúcia e a adaptação às circunstâncias são essenciais para o sucesso de um líder (Yukl & Tracey, 1992).

Para Maquiavel, o poder é um instrumento que deve ser usado de forma definida para garantir a ordem e a estabilidade do Estado. Já Foucault rejeita essa noção centralizada do poder e argumenta que ele é difuso, funcionando como uma rede de relações que moldam comportamentos e estruturas sociais (Gelfand et al., 2007).

Dessa forma, para Foucault, o poder não está apenas nas mãos de governantes ou líderes, mas sim disperso através de normas culturais, instituições e sistemas de vigilância.

Outro ponto importante de contraste é a finalidade do poder. Maquiavel sustenta que o poder deve ser usado para consolidar a posição do governante e garantir a eficácia política, mesmo que isso envolva medidas que escapem à moral tradicional, refletindo uma visão amoral do exercício do poder. Em contrapartida, Foucault analisa como o poder atua criando subjetividades, ou seja, como ele molda identidades e comportamentos através de práticas sociais e culturais (Podsakoff et al., 1990).

Essa abordagem sugere que o poder não só reprime, mas também produz conhecimento e influencia a forma como as pessoas entendem a realidade.

No contexto organizacional, ambas as visões podem ser aplicadas de maneira estratégica. Nas organizações é comum os gestores utilizarem princípios maquiavélicos ao tomar decisões estratégicas, garantindo a sobrevivência e o crescimento do negócio. No entanto, também é comum as dinâmicas internas das empresas seguirem muitas das ideias de Foucault, onde a cultura empresarial, as regras implícitas e os sistemas de avaliação de

desempenho moldam o comportamento dos trabalhadores, mesmo sem nenhuma hierarquia rígida e centralizada.

Essa combinação de perspectivas permite entender de forma detalhada a noção de poder dentro das organizações, destacando tanto os aspetos visíveis, quanto os mecanismos mais imperceptíveis de influência.

Ao invés de serem vistos como opostos, Maquiavel e Foucault manifestam interpretações complementares sobre o poder. Enquanto um se concentra na sua aplicação estratégica, o outro revela as suas estruturas subjacentes, permitindo uma análise mais rica e multidimensional das relações de poder na sociedade e no ambiente organizacional.

1.1.4 Do Poder como tabu ao Poder Negocial

O poder é um tema complexo que em muitos contextos sociais e organizacionais ainda é tratado como um tabu. Isso ocorre porque o poder é frequentemente associado a domínio, controlo e manipulação, o que muitas vezes, leva a uma visão negativa sobre o seu exercício. Em diversas culturas e ambientes de trabalho, discutir abertamente sobre poder pode ser considerado inadequado ou até mesmo ameaçador, especialmente se envolver questões de autoridade, influência e hierarquia (Dahl, 2007; Yukl & Tracey, 1992).

Esse tabu em torno do poder pode surgir de diferentes fatores, nomeadamente, valores culturais, normas organizacionais e experiências individuais. Em algumas sociedades, a desigualdade de poder é vista como uma violação dos princípios de equidade e justiça, fazendo com que o tema seja evitado. No ambiente empresarial, a ausência de diálogo sobre o poder pode resultar na perpetuação de relações de autoridade rígidas e, em alguns casos, no abuso de poder por parte de líderes ou gestores. Quando às relações de poder opressivas ou abusivas, as pessoas tendem a evitar de abordar o tema por medo de retaliação ou estigmatização (Gelfand et al., 2007).

A falta de conhecimento relativamente ao conceito de poder nas organizações também contribui para a construção de um ideal negativo. Muitas vezes, ele é idealizado apenas como uma ferramenta de controlo e domínio, desconsiderando as suas dimensões

construtivas, como a capacidade de influenciar positivamente e promover mudanças organizacionais benéficas (Raven, 1993).

O poder tem as suas facetas positivas, como o impacto da liderança transformacional, impulso de confiança e fomentar comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff et al., 1990).

Fousiani et al. (2021), evidenciam a forma como a noção de poder influencia diretamente nas estratégias negociais adotadas pela organização. O seu estudo revela que, perante uma posição de força, os indivíduos tendem a adotar uma abordagem de cooperação, promovendo o equilíbrio relacional, já quando se sentem numa posição vulnerável, privilegiam estratégias competitivas.

Para que o poder deixe de ser um tabu e se torne um elemento negocial dentro das organizações, é essencial que se promova uma cultura organizacional baseada na transparência e diálogo. A negociação do poder envolve a descentralização da autoridade, a adoção de práticas de inclusão e a valorização da comunicação aberta entre líderes e subordinados. Tudo isto proporciona às empresas a oportunidade de criar ambientes contributivos e éticos, nos quais os trabalhadores reconhecem e exercem o seu próprio poder de maneira responsável e construtiva (Gelfand et al., 2007; Yukl & Tracey, 1992).

No contexto das PME's, onde as relações de trabalho tendem a ser mais próximas e flexíveis do que em grandes empresas, essa mudança de paradigma pode trazer benefícios. A transformação do poder de um conceito rígido e hierárquico para um elemento negocial permite maior inovação, motivação e compromisso por parte dos trabalhadores, resultando em organizações mais dinâmicas e adequadas aos desafios do mercado.

De acordo com Cunha (2001), o poder nas organizações, essencialmente nos contextos informais, não se manifesta apenas através de uma autoridade formal, mas sobretudo por meio de relações interpessoais que sustentam a credibilidade dos indivíduos. O autor reforça ainda que a negociação está longe de ser apenas um processo técnico, é também um fenómeno cultural e relacional, onde o reconhecimento social e a experiência podem ter mais peso do que a hierarquia.

O poder negocial é outro tipo de poder presente nas organizações, ele refere-se à capacidade de influenciar ou controlar recursos, informações ou outros elementos de valor dentro de um processo de negociação ou interação, diferente do poder hierárquico, que se baseia na posição formal dentro de uma organização.

Nesse contexto, o poder não é inerente a um indivíduo ou cargo, mas sim das circunstâncias e habilidades de negociação de cada parte (Raven, 1993; Dahl, 2007).

Uma das características mais distintas do poder negocial é a sua natureza situacional e fluída. Isso significa que o poder pode mudar ao longo do tempo e em diferentes contextos, dependendo de fatores como a oferta e a procura, a urgência das necessidades e a capacidade de cada parte de persuadir e influenciar. Por exemplo, numa negociação entre um fornecedor e um comprador, o poder pode oscilar dependendo da disponibilidade do produto, da concorrência no mercado e do relacionamento prévio entre as partes. Num cenário onde há escassez de um determinado recurso, o fornecedor tem maior poder de negociação, já numa situação de excesso de oferta, o comprador pode assumir uma posição mais influente (Yukl & Tracey, 1992).

O poder negocial não se exerce de forma unilateral, mas sim dentro de um contexto de reciprocidade e cooperação. As partes envolvidas precisam frequentemente de realizar acordos para alcançar um resultado mutuamente benéfico. Um exemplo clássico é a negociação salarial entre um empregador e um trabalhador, enquanto o empregador pode ter mais controlo sobre a oferta salarial, o trabalhador pode ter o poder de possuir habilidades altamente escassas no mercado de trabalho. A capacidade de ambas as partes cederem em determinados pontos em troca de vantagens pode definir o equilíbrio da negociação (Podsakoff et al., 1990).

Para maximizar o poder negocial, é essencial desenvolver habilidades de comunicação, negociação e de resolução de conflitos (Cunha, 2001). Os indivíduos e organizações precisam de ter a capacidade de identificar os seus interesses e objetivos, avaliar a importância dos recursos disponíveis e desenvolver estratégias eficazes para fortalecer a sua posição na negociação. Isso pode envolver o uso de táticas de persuasão, obtenção de informações estratégicas e a construção de relações de confiança, elementos estes que são fundamentais para aumentar a influência nos processos de tomada de decisão (Gelfand et al., 2007).

No contexto de PMEs, o poder negocial é particularmente relevante, visto que a flexibilidade e a capacidade de adaptação são essenciais para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Empresários e gestores que entendem a dinâmica do poder negocial podem explorar melhor as suas oportunidades, estabelecer parcerias estratégicas e fortalecer a sua posição competitiva.

Desta forma, o poder deixa de ser visto apenas como um mecanismo de imposição e passa a ser assimilado como uma ferramenta estratégica para construir relações mais equilibradas e sustentáveis no mundo empresarial.

A transição do poder como tabu para o poder negocial reflete uma mudança fundamental na forma como o poder é entendido e aplicado nas organizações. Enquanto a visão tradicional do poder o associa a domínio e controlo, resultando em resistência ao seu exercício, a abordagem negocial promove influência mútua e a flexibilidade nas relações de poder (Dahl, 2007; Raven, 1993).

O poder como tabu tende a manter estruturas hierárquicas rígidas e dificulta a transparência dentro das organizações. A hesitação em discutir o tema pode gerar ambientes onde as decisões são centralizadas, limitando a inovação e a participação dos trabalhadores. Além disso, essa abordagem pode reforçar desigualdades de poder, impedindo um diálogo aberto sobre liderança e influência organizacional (Podsakoff et al., 1990).

Em contrapartida, o poder negocial cria um cenário onde o poder não é fixo, mas sim flexível e baseado na reciprocidade entre os indivíduos. Esse modelo permite que o poder seja distribuído e ajustado conforme as circunstâncias, incentivando a participação e a comunicação aberta. Ao invés de ser visto como um mecanismo de imposição, passa a ser uma ferramenta estratégica para gerar acordos e fortalecer relações dentro da organização (Yukl & Tracey, 1992).

Essa mudança de paradigma é importante para as PMEs, onde as relações de trabalho são menos burocráticas. Empresas que adotam uma abordagem negocial do poder tendem a criar ambientes mais dinâmicos, onde a persuasão e a influência substituem a autoridade hierárquica rígida. Isso resulta em maior dedicação e compromisso dos trabalhadores, melhores estratégias de negociação e maior capacidade de adaptação no mercado (Gelfand et al., 2007).

Compreender a diferença entre estas duas formas de poder e procurar um equilíbrio entre elas é essencial para promover uma cultura organizacional saudável, reduzir conflitos internos e impulsionar o crescimento sustentável das organizações (Podsakoff et al., 1990; Yukl & Tracey, 1992).

1.2 Persuasão e Manipulação: Duas Faces da Mesma Moeda?

1.2.1 Evolução Conceptual

A persuasão tem sido um elemento essencial na comunicação humana desde a antiguidade, pois desempenha um papel fundamental na política, filosofia e relações sociais. A sua evolução reflete mudanças nos contextos sociais, culturais e tecnológicos, moldando a forma como os indivíduos influenciam e são influenciados ao longo do tempo.

De acordo com Kulchinskiy (2014), existem três modos de persuasão clássicos. Na obra "*Retórica*", Aristóteles identifica os considerados três elementos fundamentais para a persuasão eficaz:

- *Ethos*, é uma técnica de persuasão que se baseia na dimensão ética do orador, destacando-se pelo seu caráter e credibilidade. O seu objetivo é transmitir confiança e demonstrar conhecimento sobre o tema exposto, de forma a ser visto como uma fonte confiável de informação. A construção de uma imagem positiva na mente do público, através do discurso, torna-se desta forma um fator essencial para garantir uma persuasão eficaz;
- *Pathos*, técnica correspondente à parte afetiva do auditório, apelando à empatia e aos sentimentos dos ouvintes. Durante o discurso, o orador utiliza elementos que despertam emoções e sensibilizam a audiência, criando uma ligação mais profunda com o tema apresentado;

- *Logos*, este termo é de origem grega, refere-se à razão e ao discurso. Esta estratégia de persuasão baseia-se na argumentação lógica e racional, utilizando a estruturação coerente das ideias para convencer a audiência.

Durante a Idade Média e o Renascimento, a persuasão continuou a ser uma ferramenta essencial, particularmente na política e na religião. Líderes, diplomatas e clérigos usavam a retórica para consolidar poder e disseminar ideologias. Com o Iluminismo, o foco deslocou-se para a racionalidade e a argumentação lógica, com pensadores como John Locke e David Hume a explorarem ligações entre percepção, emoção e cognição na formação de crenças e opiniões.

No século XX, a persuasão tornou-se um objeto central de estudo na Psicologia Social, dando origem a teorias e experiências que investigaram como as pessoas são influenciadas. A abordagem da mudança de atitude, desenvolvida por Carl Hovland e seus colegas da Universidade de Yale, destacou três fatores determinantes na persuasão: A credibilidade da fonte, a mensagem transmitida e as características do recetor (Hovland & Weiss, 1951–1952).

Estudos clássicos, como a experiência de conformidade de Solomon Asch e a pesquisa de obediência de Stanley Milgram, demonstraram como fatores sociais e de autoridade podem moldar as decisões individuais (Henle, 2023; Milgram, 1963).

Nas últimas décadas, os avanços tecnológicos revolucionaram a persuasão, principalmente com o crescimento dos meios de comunicação digitais. As plataformas de comunicação e as estratégias de marketing digital alteraram drasticamente a forma como as mensagens persuasivas são transmitidas e recebidas.

Algoritmos atuais permitem a personalização e segmentação de conteúdo, alinhando-o com as preferências individuais dos utilizadores, aumentando a eficácia da persuasão. No entanto, essas inovações também levantam desafios éticos, como a manipulação de informação e questões de privacidade.

No ambiente empresarial, a persuasão é uma competência crucial para líderes e gestores. A capacidade de influenciar equipas, negociar contratos e implementar mudanças organizacionais depende do uso eficaz de técnicas persuasivas. Estratégias bem aplicadas

podem alinhar os objetivos da empresa junto com as motivações dos trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso (Podsakoff et al., 1990).

No entanto, a linha entre persuasão ética e manipulação deve ser cuidadosamente articulada. Práticas persuasivas devem ter como fundamento a transparência, a integridade e o respeito pelo indivíduo, evitando táticas coercivas ou enganosas.

A globalização e a diversidade cultural adicionam mais uma camada de complexidade ao processo persuasivo. Diferentes culturas possuem distintos valores e normas de comunicação, exigindo abordagens personalizadas para garantir que a persuasão seja eficaz e eticamente apropriada. A sabedoria intercultural torna-se essencial para gestores que trabalhem em ambientes multinacionais, visto que as estratégias persuasivas devem ser adaptadas a diferentes perspectivas e expectativas culturais (Gelfand et al., 2007).

A evolução da persuasão está intimamente ligada às transformações sociais e tecnológicas. Num contexto onde a credibilidade e a transparência são cada vez mais valorizadas, a persuasão deve ser utilizada com responsabilidade, promovendo práticas comerciais e organizacionais justas e sustentáveis. A sua aplicação eficaz pode gerar grandes benefícios, mas a sua má utilização pode facilmente ultrapassar a linha da manipulação, levantando problemas éticos e sociais.

O conceito de manipulação tem raízes profundas na história da humanidade, sendo utilizado como uma ferramenta de influência e controlo em diversos contextos sociais, políticos e empresariais. Diferente da persuasão, que se baseia na argumentação transparente e ética, a manipulação frequentemente recorre a práticas enganosas e coercivas de modo a moldar o comportamento e as decisões de outras pessoas.

Ao longo dos séculos, a manipulação tem sido usada por líderes, políticos e indivíduos em posições de poder para consolidar a sua influência e alcançar objetivos específicos.

Na Antiguidade Clássica, a escola dos sofistas na Grécia Antiga já explorava o uso da retórica para convencer interlocutores, independentemente da veracidade do argumento. Enquanto a persuasão passou a ser vista como uma arte nobre da comunicação eficaz, a manipulação foi muitas vezes condenada devido à sua natureza enganosa (Dahl, 2007). Essa distinção entre argumentação ética e manipulação persiste até os dias de hoje.

Durante a Idade Média e o Renascimento, a manipulação assumiu formas mais sofisticadas e institucionalizadas, especialmente na política e na religião. A Igreja utilizava a manipulação psicológica para manter o controlo sobre os fiéis, recorrendo ao medo e à culpa como estratégias de influência. Da mesma forma, na sua obra "*O Príncipe*", Nicolau Maquiavel salientou a importância da manipulação política para garantir a estabilidade e o poder, argumentando que a eficácia política deveria ser prioritária face aos padrões morais tradicionais, numa perspetiva amoral e pragmática. (Raven, 1993).

Esse período histórico evidenciou como a manipulação pode ser uma ferramenta estratégica, mas também levantou questões éticas sobre o seu uso. Na era moderna e digital, a manipulação ganhou novas dimensões com o avanço da tecnologia e da inteligência artificial. Os métodos atuais de manipulação psicológica são utilizados através de algoritmos que recolhem e analisam grandes quantidades de dados.

O *Microtargeting*, uma estratégia de Marketing que usa os dados dos consumidores para identificar os seus interesses e assim direcionar anúncios de acordo com os mesmos, permitindo a criação de mensagens personalizadas para influenciar comportamentos e opiniões, evidenciando ainda a necessidade urgente de regulamentação ética sobre o uso dessas ferramentas.

Esse fenómeno tem altos impactos não apenas no consumo e na política, mas também no ambiente organizacional.

No contexto empresarial, em áreas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e liderança, a manipulação pode ter efeitos negativos e duradouros.

Práticas manipuladoras no ambiente de trabalho como o uso de informações falsas e coerção emocional, manipulação de feedback, abuso de poder, promessas não cumpridas, e políticas internas inconsistentes, podem gerar desmotivação, absentismo, quebra de confiança por parte dos trabalhadores, e a origem de um ambiente organizacional tóxico. Empresas que toleram tais comportamentos acabam por comprometer a sua reputação e produtividade a longo prazo (Podsakoff et al., 1990).

A gestão ética exige uma distinção clara entre liderança eficaz e manipulação. Para evitar o uso de práticas manipuladoras, é aconselhado às organizações implementar políticas

sólidas de transparência, promover ações de formação sobre ética empresarial e adotar mecanismos de responsabilização. Para além disso, no contexto da globalização, é essencial considerar os diferentes contextos e diferentes culturas no que toca ao conceito de poder e influência, garantindo que práticas empresariais sejam justas e respeitosas em qualquer ambiente (Yukl & Tracey, 1992).

Desta forma, entender a manipulação e os seus impactos é preponderante para desenvolver estratégias organizacionais justas e sustentáveis, promovendo relações de trabalho baseadas na confiança e na integridade, em vez de práticas coercivas.

1.2.2 Persuasão e Comunicação

A persuasão e a comunicação estão diretamente relacionadas, uma vez que a eficácia da persuasão depende da forma como a mensagem é transmitida e recebida. Desde a Antiguidade, a persuasão tem sido um elemento essencial na comunicação. Aristóteles, na sua obra *"Retórica"*, estabeleceu princípios que ainda hoje são utilizados em diversos contextos, desde discursos políticos até à comunicação organizacional.

Segundo Kulchinskiy (2014), a comunicação persuasiva pode ser unilateral ou bilateral, tendo como principal objetivo influenciar um auditório a aceitar uma ideia, tomar decisões ou agir de acordo com o interesse de quem persuade.

Atualmente, as ciências cognitivas e comportamentais aprofundaram o entendimento dos mecanismos persuasivos. Estudos indicam que a estrutura da mensagem, a clareza do discurso e o uso de narrativas são fatores determinantes para a sua eficácia. No ambiente organizacional, a comunicação persuasiva é crucial para líderes e gestores que procuram motivar as suas equipas e facilitar mudanças estratégicas (Kulchinskiy, 2014).

Consoante Kulchinskiy (2014), a comunicação verbal e não verbal também são fatores de grande influência na interpretação que público faz da mensagem recebida.

No setor de GRH, a comunicação persuasiva contribui para a implementação de políticas organizacionais e para a criação de um ambiente de trabalho estável. Líderes eficientes usam estratégias persuasivas para fortalecer a confiança e alinhar os objetivos da empresa

com os objetivos dos trabalhadores (Podsakoff et al., 1990). O uso de uma comunicação bem estruturada pode facilitar a inclusão de novas mudanças e estimular a motivação das equipes.

Kulchinskiy (2014), recorre à alegoria da caverna de Platão para demonstrar o quão subjetiva são as opiniões de cada pessoa. De acordo com o autor, as opiniões nem sempre são formadas com base na parte racional, tendo em conta que o ser humano deixa-se levar pelas experiências vividas e pelas emoções sentidas. Por vezes a falta de conhecimento e parcialidade por parte do público cria oportunidades para quem quer persuadir o consiga fazer eficazmente.

A adaptação às diferenças culturais é outro fator essencial na comunicação persuasiva. As estratégias de comunicação devem respeitar normas culturais e evitar interpretações equivocadas. Gelfand et al. (2007), ressaltam que essa habilidade é essencial para fortalecer as relações internacionais e para garantir que a mensagem seja bem recebida.

De acordo com Kulchinskiy (2014), é crucial considerar características específicas de cada público-alvo, nomeadamente, idade, género, nível social e académico, de modo a orientar o discurso de forma adaptada a cada especificidade.

Algo fundamental também a ter em conta num discurso é saber distinguir persuasão ética de manipulação. A persuasão, quando é usada de forma transparente e responsável, promove relações saudáveis e sustentáveis, enquanto práticas de manipulação podem comprometer a confiança e a reputação organizacional (Dahl, 2007). Dessa forma, a comunicação persuasiva deve sempre estar de acordo com os princípios éticos e com os valores organizacionais.

A eficácia na comunicação persuasiva requer um conhecimento detalhado sobre psicologia humana, dinâmica da comunicação e da cultura organizacional, exigindo, empatia e autenticidade na transmissão da mensagem. A comunicação persuasiva não deve apenas transmitir informações, mas também inspirar e motivar os trabalhadores a participarem ativamente nas mudanças (Rahmi & Hariani, 2023).

Uma das principais estratégias do marketing da persuasão é a criação de relações emocionais entre o consumidor e a marca. Estudos demonstram que emoções como nostalgia, segurança e exclusividade têm um grande impacto no comportamento de

compra (Rahmi & Hariani, 2023). Empresas de automóveis de luxo, por exemplo, não promovem apenas especificações técnicas, mas também associam os seus produtos a status e sucesso, influenciando a decisão de compra.

A confiança na marca desempenha um papel importante. Empresas que demonstram transparência e compromisso social tendem a conquistar uma maior lealdade por parte dos consumidores. A construção dessa reputação passa por certificações, responsabilidade social e clareza na comunicação.

Devido aos avanços tecnológicos, o marketing persuasivo tornou-se ainda mais direcionado. As empresas utilizam grandes servidores de dados e inteligência artificial para analisar comportamentos e preferências dos consumidores, permitindo uma segmentação do público-alvo e um desenvolvimento de campanhas personalizadas. Esse nível de personalização melhora a experiência dos consumidores e aumenta a eficácia das mensagens publicitárias (Gomes et al., 2022).

Contudo, essa abordagem também levanta desafios éticos. O uso excessivo de dados pessoais sem consentimento pode comprometer a privacidade dos consumidores e gerar desconfiança. O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia, procura garantir que as empresas adotem práticas responsáveis no uso dessas informações.

Outra vertente do marketing da persuasão é o *Neuromarketing*, é uma área que estuda como o cérebro humano responde a estímulos de publicidade. Através de técnicas como ressonâncias magnéticas e eletroencefalografia, as empresas analisam reações cognitivas e emocionais dos consumidores a diferentes campanhas. Esse conhecimento permite personalizar anúncios, embalagens e estratégias de comunicação para maximizar a atração e retenção da atenção do público (Gomes et al., 2022).

O *Neuromarketing*, levanta questões a nível ético acerca do nível de influência que as empresas devem exercer sobre os consumidores. O uso dessas técnicas deve ser equilibrado, respeitando a autonomia do cliente e evitando práticas manipuladoras que possam distorcer a percepção da realidade.

É notório que avanço do marketing digital e das redes sociais transformou a forma como as PMEs comunicam e persuadem os consumidores. Segundo Veseli-Kurtishi (2018), a

presença digital tornou-se essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações, uma vez que as empresas que não estão ativamente envolvidas nas plataformas digitais perdem relevância no mercado.

Através das redes sociais, as organizações podem interagir diretamente com os consumidores, fortalecer a sua identidade de marca e influenciar decisões de compra de forma mais eficaz e segmentada (Veseli-Kurtishi, 2018).

O uso estratégico da comunicação digital não só melhora o lucro das PMEs, mas também contribui para práticas mais sustentáveis. A possibilidade de realizar campanhas personalizadas e direcionadas reduz custos de marketing e minimiza desperdícios, tornando a comunicação empresarial mais eficiente e ambientalmente responsável (Kalogiannidis et al., 2025).

1.2.3 Marketing da Persuasão

A comunicação desempenha um papel importante na forma como as empresas persuadem os consumidores e constroem a sua imagem no mercado. Segundo Borges et al. (2023), no contexto da sustentabilidade organizacional, a comunicação eficaz não só influencia as decisões de compra, como também fortalece a reputação das empresas, tornando-as mais alinhadas às expectativas sociais e ambientais.

As organizações que adotam estratégias de marketing persuasivo transparente e ético conseguem diferenciar-se ao destacar o seu compromisso com práticas sustentáveis (Borges et al., 2023).

Através do marketing da persuasão as empresas aplicam estratégias para atrair e reter talentos, destacando os seus valores organizacionais, oportunidades de crescimento profissional e benefícios associados à organização. Um ambiente de trabalho bem promovido e alinhado às expectativas dos trabalhadores contribui bastante para o aumento da produtividade.

No contexto interno, a comunicação persuasiva é essencial para a motivação dos trabalhadores e para a implementação de mudanças organizacionais. Líderes que utilizam

estratégias de influência de forma ética conseguem fortalecer a cultura organizacional e alinhar objetivos estratégicos (Yukl & Tracey, 1992; Raven, 1993).

O marketing da persuasão é uma ferramenta poderosa quando utilizada com responsabilidade. Fatores culturais e sociais, como a identidade e a autoestima, influenciam o comportamento dos consumidores, que, consequentemente, moldam o comportamento dos vendedores, juntamente com o seu poder de persuasão (Dias, 2012).

A combinação de emoções, tecnologia e dados pode melhorar a relação entre marcas e consumidores, desde que respeite os princípios éticos. Empresas que adotam uma abordagem baseada na confiança tendem a construir conexões mais duradouras e sustentáveis com seu público-alvo.

1.2.4 Persuasão e Negociação: Continuum

A persuasão é uma ferramenta elementar no processo de negociação. Permite o alcance de acordos mutuamente benéficos e resolver disputas de forma eficiente. Mais do que uma competência técnica, a persuasão exige um entendimento profundo sobre o comportamento humano.

A confiança é um dos elementos centrais na persuasão e na negociação. Segundo Raven (1993), a credibilidade do negociador está diretamente relacionada com as bases de poder que este detém, como o poder referencial e o poder legítimo. Contudo, em contextos organizacionais, a confiança pode estar mais associada às relações interpessoais e à reputação do que à posição hierárquica (Moreira, 2010).

Lempereur (2023), destaca que o poder na negociação não se resume só à autoridade formal ou aos recursos materiais, mas também reside na capacidade de mobilizar empatia. Ao estudar negociadores humanitários em ambientes de elevada assimetria, o autor demonstra que a utilização de poder suavemente, pode ser determinante para alcançar resultados mais eficazes.

No caso de PMEs, um gestor que tenha cultivado uma relação de longo prazo com fornecedores locais, pode ter maior margem para negociar condições favoráveis. A sua

credibilidade não advém apenas do cargo que ocupa, mas sim, da confiança construída ao longo do tempo, sendo este um fator essencial para uma persuasão eficaz. (Cialdini, 2005)

As emoções desempenham um papel importante nas negociações, servindo como fator de ligação entre as partes. Nos estudos de Yukl e Tracey (1992) é destacado que os apelos emocionais podem ser mais eficazes do que argumentos estritamente racionais, especialmente quando há necessidade de gerar empatia e adesão. Um exemplo disso é o uso de narrativas pessoais para demonstrar a viabilidade de uma solução. Um gestor pode partilhar uma experiência relevante que evidencie como determinada decisão já trouxe benefícios em circunstâncias semelhantes. Esta abordagem reduz resistências e cria um ambiente favorável à negociação.

Contudo, é fundamental que haja um equilíbrio no uso das emoções. Manipulá-las de forma excessiva pode gerar desconfiança e comprometer relações futuras. Dahl (2007), realça a necessidade de um uso responsável da persuasão, garantindo que os interesses de ambas as partes sejam respeitados.

Com a globalização, as negociações ocorrem frequentemente em contextos multiculturais, onde normas e valores variam bastante. Gelfand et al. (2007), destacam que a adaptação às diferenças culturais é essencial para o sucesso das negociações. Nas culturas coletivistas, como as asiáticas, a construção de relações pessoais é essencial antes de qualquer negociação, enquanto em culturas individualistas, como a norte-americana, o foco pode estar na competência e na assertividade (Hofstede, 2001).

PMEs portuguesas que expandam para mercados internacionais, torna-se essencial equilibrar a cultura local com as expectativas do parceiro estrangeiro. Uma PME exportadora de vinhos para o Japão, por exemplo, deve demonstrar respeito pelos valores japoneses de hierarquia e protocolo, sem comprometer a autenticidade da sua marca e tradição (Moreira, 2010).

A persuasão é uma ferramenta poderosa, mas suscetível a abusos. Práticas manipulativas podem gerar resultados imediatos, mas comprometem a confiança e a relação a longo prazo entre empresas e consumidores. Conforme evidenciado por Yukl e Tracey (1992), a persuasão é mais eficaz quando combinada com transparência e respeito pelos interesses das partes envolvidas.

Práticas enganosas como publicidade falsa, omissão de informações e uso abusivo de dados pessoais podem prejudicar a reputação das organizações. A linha entre persuasão e manipulação é tênue. Empresas que procuram apenas maximizar lucros sem considerar o bem-estar dos consumidores podem enfrentar resistência e crises de imagem.

A persuasão na negociação não deve ser vista apenas como uma técnica, mas como um processo que envolve credibilidade, inteligência emocional, adaptação cultural e o uso responsável das tecnologias. Empresas que aplicam a persuasão de forma ética e estratégica conseguem construir relações comerciais mais sólidas e alcançar resultados sustentáveis a longo prazo.

1.3 Persuadir com poder: O poder da Persuasão

1.3.1 Liderança e Gestão: Um Caminho

A relação entre poder, influência e persuasão no contexto da liderança e gestão, tem sido objeto de estudo nos últimos tempos, destacando-se como um fator essencial para o sucesso organizacional. O uso do poder na liderança pode ser exercido de várias maneiras dependendo do estilo adotado pelo gestor e do contexto organizacional.

A persuasão, enquanto ferramenta de influência, é um dos mecanismos fundamentais na construção de autoridade e legitimidade do líder, influenciando diretamente a adesão dos trabalhadores às estratégias e valores organizacionais (Cialdini, 2005). De acordo com Northouse (2022), uma boa liderança equilibra o poder e persuasão, promovendo um ambiente de união e harmonia.

A liderança é um elemento central nas organizações, sendo intrinsecamente ligada ao poder e à influência. Enquanto o poder refere-se à capacidade de levar outros a agir de determinada forma, a influência envolve persuadir e motivar os outros a adotar determinadas posturas ou comportamentos de forma voluntária.

Os líderes transformacionais utilizam a influência baseada na inspiração e no estímulo intelectual, enquanto líderes transacionais recorrem mais a recompensas e correções para garantir a execução de tarefas (Genau et al., 2022).

A comunicação e persuasão desempenha um papel fundamental no exercício do poder na liderança, visto que permite que os gestores conduzam as suas equipas sem a necessidade de coerção. (Siagian et al., 2024).

Estudos recentes destacam que a influência é mais eficaz quando baseada na confiança e na credibilidade do líder (Cialdini, 2005). Em PMEs, onde as estruturas hierárquicas são menos rígidas, a liderança baseada na influência interpessoal tende a gerar maior compromisso e união.

A capacidade de adaptar o estilo de liderança ao contexto cultural e organizacional é essencial. Hofstede (2001), demonstra que a noção de poder pode variar entre culturas, impactando a forma como líderes exercem influência sobre os seus subordinados. Um líder eficaz entende essas diferenças e adapta a sua abordagem para maximizar a sua capacidade de persuasão.

A liderança dentro das organizações não depende só da posição hierárquica ou da autoridade formal, mas também das competências pessoais que os líderes desenvolvem ao longo dos tempos. Um dos fatores que influencia a eficácia da liderança é a habilidade política, ou seja, a capacidade de um líder entender e influenciar os outros de forma estratégica. A habilidade política pode atuar como um moderador na relação entre o maquiavelismo e a eficácia da liderança, tornando possível que mesmo líderes com altos traços maquiavélicos sejam vistos como eficazes, desde que consigam gerir a sua influência de forma hábil (Genau et al., 2022).

A investigação de Genau et al. (2022), demonstra que líderes maquiavélicos com elevada habilidade política tendem a aplicar estratégias de liderança transformacional, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e eficiente. No entanto, quando essa habilidade política é baixa, os traços maquiavélicos tornam-se mais evidentes de forma negativa, levando a uma liderança menos eficaz.

No contexto de PMEs, a habilidade política pode ser um fator determinante para o sucesso da liderança. Líderes que conseguem equilibrar a influência e a persuasão sem recorrer a

práticas manipuladoras e abusivas, tornam-se mais eficazes na gestão de equipas e na orientação do negócio.

A liderança e a influência caminham juntas, e o poder, quando usado de forma estratégica e ética, torna-se uma ferramenta fundamental para guiar as equipas e impulsionar o sucesso organizacional.

1.3.2 Relação entre Manipulação e Liderança

A liderança transformacional destaca-se como uma abordagem que valoriza a persuasão ética e a inspiração dos trabalhadores, indo além de simples transações baseadas em incentivos ou advertências.

De acordo com Hofstede (2001), líderes transformacionais utilizam técnicas de persuasão como: Influência inspiradora, onde é criada uma visão motivadora para a organização; Estímulo intelectual, onde incentivam a criatividade e inovação; e Consideração individualizada, onde desenvolvem uma relação próxima com cada membro da equipa.

Essa abordagem contrasta com estilos de liderança mais autoritários ou burocráticos, onde o poder coercitivo e o controlo rígido predominam. No contexto de PME's, onde a proximidade do líder e da equipa é maior, a persuasão torna-se um diferencial competitivo, impulsionando a motivação dos trabalhadores e a cultura organizacional (Moreira, 2010).

Os processos emocionais também desempenham um papel importante na dinâmica entre líderes maquiavélicos e os seus subordinados, influenciando o ambiente organizacional e a satisfação no trabalho (Liyanagamage et al., 2023).

Os líderes maquiavélicos tendem a utilizar manipulação emocional como ferramenta de controlo, explorando as vulnerabilidades dos trabalhadores para obter vantagem. Isso pode levar à insatisfação, exaustão emocional e ao aumento da rotatividade dentro das empresas, afetando a produtividade e a coesão das equipas. Em contrapartida, quando os trabalhadores entendem a existência desses mecanismos, podem desenvolver estratégias de resistência, minimizando os impactos negativos desse estilo de liderança.

Estudos recentes demonstram ainda que a comunicação transparente e a escuta ativa são essenciais para fortalecer a confiança entre líderes e os trabalhadores (Kaplan & Haenlein, 2010).

A comunicação persuasiva é um pilar importante para uma liderança excepcional. Líderes que dominam técnicas de persuasão e argumentação têm maior capacidade de alinhar as equipes e implementar mudanças estratégicas.

Dessa forma, estratégias de comunicação persuasiva incluem nomeadamente: O uso de narrativas e exemplos concretos para envolver a equipa; uma apresentação clara e objetiva de objetivos e metas organizacionais; e criação de um diálogo bidirecional para ouvir sugestões e preocupações dos trabalhadores. Como nas PMEs a hierarquia tende a ser mais flexível, uma comunicação eficiente torna-se ainda mais indispensável, visto que ela permite a construção de relações sociais mais sólidas que contribuem para a retenção de talentos e para a resiliência organizacional (Gomes et al., 2022).

A cultura organizacional é um fator determinante na forma como a persuasão é exercida dentro das empresas. Ela estabelece normas, valores e expectativas que moldam a comunicação, a tomada de decisão e o exercício do poder dentro da organização (Schein, 2010).

Em empresas com culturas mais abertas e interativas, a persuasão ocorre de maneira mais democrática, onde os líderes incentivam o envolvimento dos trabalhadores nas decisões estratégicas. Já em culturas organizacionais mais hierárquicas, a persuasão pode estar associada a um modelo de liderança mais diretivo, onde a influência ocorre de forma descendente, baseada na autoridade formal (Denison, 1996).

Alguns estudos realçam que a cultura organizacional impacta diretamente na aceitação da persuasão por parte dos trabalhadores. Empresas que promovem uma cultura de confiança e transparência, favorecem a comunicação persuasiva baseada na argumentação e no posicionamento de interesses, enquanto ambientes com baixo nível de confiança tendem a gerar resistência a tentativas de influência (Gelfand et al., 2007; Hofstede, 2001).

A cultura organizacional influencia a forma como os líderes utilizam a persuasão para motivar os trabalhadores. De acordo com Genau et al. (2022), líderes que adotam um

estilo transformacional conseguem integrar a persuasão aos valores organizacionais, promovendo maior adesão às mudanças e inovação dentro das empresas.

Entender o impacto da cultura organizacional na persuasão permite que líderes e gestores adaptem as suas estratégias de forma a garantir uma maior eficácia na comunicação e influência dentro da empresa, alinhando os objetivos da organização às expectativas dos trabalhadores.

Segundo Rahmi & Hariani (2023), qualquer organização nos dias de hoje está sujeita a mudanças constantes, sejam elas a nível de mercado, a nível tecnológico ou até mesmo a nível interno. Assim sendo, criar estratégias de gestão da mudança é importante para garantir transições suaves. Uma das ferramentas úteis para gestores é a comunicação persuasiva de modo a facilitar as mudanças organizacionais. Os autores apelam à necessidade de adaptar a comunicação junto das necessidades dos trabalhadores.

A mudança organizacional é um dos maiores desafios da gestão atual, existindo sempre fatores como resistência por parte dos trabalhadores que temem a incerteza. A persuasão, nesse contexto, surge como uma ferramenta da gestão da mudança, ajudando os líderes a promover transformações de forma gradual e clara.

De acordo com Kotter (2012), existem algumas estratégias para persuadir trabalhadores a aderirem à mudança, nomeadamente: Criar um senso de urgência sobre a necessidade da transformação; construir uma visão clara e inspiradora do futuro da organização; comunicar a mudança de forma consistente e acessível; envolver os trabalhadores no processo, garantir a sua participação ativa; e reforçar os benefícios da mudança, demonstrando os benefícios individuais e coletivos.

Cialdini (2005), complementa com as seguintes regras de persuasão, sendo estas aplicáveis à gestão e ao uso do poder dentro das organizações: Reciprocidade, as pessoas tendem a retribuir favores, podendo ser usado na gestão de equipas e na influência organizacional; Escassez, recursos ou oportunidades limitadas aumentam o valor, pode ser usado na motivação de trabalhadores; Autoridade, pessoas tem a tendência a seguir figuras de autoridade, pode ser um benefício para a liderança e influência organizacional; Consistência, por norma, quando alguém assume um compromisso, sente-se impulsionado a agir de acordo com isso, é útil para promover o compromisso e melhorar a adesão a estratégias organizacionais.

Os líderes que utilizam persuasão e influência positiva no processo de mudança conseguem reduzir o número de resistências e acelerar a implementação de novas estratégias organizacionais (Gomes et al., 2022).

2. Estudo Empírico

2.1 Pressupostos Teóricos - Metodológicos

O presente estudo empírico investiga a relação entre poder, persuasão e negociação no contexto de Pequenas e Médias Empresas, direcionado para comerciantes de um mercado tradicional de frescos da zona norte de Portugal.

Através de uma abordagem qualitativa, procura-se entender como é que esses conceitos se manifestam nas interações diárias dos comerciantes, influenciando nas suas estratégias de comunicação, vendas e relações interpessoais.

O poder, no contexto empresarial, pode ser exercido de forma formal, através de cargos e hierarquias, ou de forma informal, por meio da influência pessoal e da experiência adquirida. Nos mercados tradicionais, onde a estrutura hierárquica é mais flexível, o poder informal desempenha um papel crucial, sendo muitas vezes determinado pela reputação, pela confiança conquistada junto dos clientes e pela longevidade no setor (Yukl & Falbe, 1991).

A persuasão, por sua vez, é uma ferramenta essencial no ambiente de vendas e negociação. Comerciantes bem-sucedidos utilizam estratégias de comunicação para influenciar as decisões de compra dos clientes adicionando credibilidade, *Storytelling* e emoção na apresentação dos seus produtos (Cialdini, 2005). A capacidade de contar histórias cativantes sobre a origem dos produtos, criar um ambiente acolhedor e personalizar o atendimento são algumas das técnicas eficazes identificadas neste estudo.

A negociação também é um elemento importante na dinâmica do mercado. Muitos comerciantes adaptam os preços e oferecem descontos de acordo com o perfil do cliente e com a relação que este tem com o negócio. O poder informal surge aqui como um fator determinante, visto que os comerciantes com maior experiência e confiança possuem uma capacidade de negociação mais forte, adquirindo melhores condições assim com clientes como para fornecedores.

Para entender as dinâmicas de poder, persuasão e negociação, optou-se por uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas. Este método permite um

entendimento detalhado acerca do conhecimento e das noções dos comerciantes, o que permite obter uma visão sobre as suas práticas e desafios.

As entrevistas foram realizadas junto de comerciantes de diversos setores, nomeadamente: Peixaria, padaria, florista e salsicharia, pretendendo uma amostra diversificada. As perguntas abordaram temas como: Noção de poder, estratégias de persuasão, comunicação com clientes e fornecedores, e experiências com negociação.

Além das entrevistas, a observação direta das interações no mercado foi utilizada como uma estratégia complementar para validar os dados recolhidos. Uma vez que o investigador trabalhou e esteve inserido no local de estudo, foi possível recorrer direta e transversalmente à observação participante, ainda que esta não tenha sido definida explicitamente como instrumento metodológico.

A pesquisa foi conduzida de forma a respeitar os princípios éticos exigidos. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e a sua participação foi voluntária. Para garantir o anonimato e a proteção de dados, os nomes dos comerciantes foram omitidos e substituídos por referências genéricas.

Dessa forma, a metodologia adotada permite entender de maneira contextualizada, como poder, persuasão e negociação são exercidos num dos mercados tradicionais da zona norte, sendo possível obter um leque variado de conhecimentos sobre a dinâmica desse setor e a sua relevância na economia local.

O estudo foi sustentado através de uma base teórica diversificada e apoiada por investigações que abrangem temas como liderança, poder e a cultura organizacional. Destacou-se os seguintes estudos:

Yukl & Tracey (1992) e Raven (1993) desenvolveram um modelo clássico sobre as bases do poder, identificando cinco principais tipos: Poder coercitivo, Poder de recompensa, Poder legítimo, Poder de especialista e Poder de referência. Posteriormente, Raven expandiu este modelo, trazendo novas perspetivas sobre a influência organizacional. Este enquadramento teórico foi fundamental para estruturar a análise das diferentes formas de poder exercidas no ambiente das PME's estudadas.

Foucault, nas suas obras *Microfísica do poder* (2013) e em *Vigiar e punir* (2022), ajudou na construção da ideia de que o poder não é apenas um elemento hierárquico, mas um

mecanismo difuso que se manifesta através de normas, instituições e práticas discursivas. A sua teoria sobre *Bio Poder* foi utilizada nesta investigação para entender como as relações interpessoais no mercado tradicional influenciam o comportamento dos comerciantes e a dinâmica de negociação.

Cialdini (2005), no seu estudo *"Influence: Science and practice"* apresentou alguns princípios psicológicos que regulam a persuasão aplicáveis à gestão: Reciprocidade, Escassez, Autoridade e Consistência. Este modelo foi importante para analisar as estratégias de influência utilizadas pelos comerciantes nas suas interações com os clientes e fornecedores.

Schein (2010), na sua investigação sobre cultura organizacional, destacou a importância da persuasão e da comunicação na construção e manutenção das dinâmicas de poder dentro das empresas. A sua abordagem é essencial para compreender como o poder informal e a reputação impactam nas decisões dentro de pequenas estruturas empresariais.

Hofstede (2001), contribuiu com um estudo sobre as diferenças culturais e a forma como estas influenciam a comunicação persuasiva em diversos contextos empresariais. A sua investigação foi essencial para analisar as PME's num mercado tradicional e entender como aspetos culturais afetam o exercício do poder e da persuasão.

Weber (2022), na sua obra *"Economia e Sociedade"*, introduziu uma abordagem sociológica sobre o poder, identificando a distinção entre poder tradicional, carismático e legal-racional. Este modelo teórico foi fundamental para enquadrar os diferentes estilos de liderança observados nas PME's analisadas.

Por fim, a tese de Doutoramento de Moreira (2010), que analisa como o departamento de Gestão de Recursos Humanos em Portugal exerce poder através da negociação. Este autor destaca algo comum no dia a dia das organizações, existências de conflitos que são intensificados através da escassez de recursos. O estudo demonstra que a negociação é uma ferramenta essencial para conciliar divergências e alinhar os interesses dos trabalhadores com os objetivos da empresa. O autor evidencia que a capacidade de negociação do departamento de GRH vai além dos limites departamentais, influenciando diretamente a eficácia da negociação e a tomada de decisão. Assim, os resultados concluíram que a gestão de pessoas, ao atuar como mediadora entre interesses conflitantes, torna-se um vetor fundamental para a resolução de disputas e para o

equilíbrio das relações de poder dentro das organizações, contribuindo para um ambiente de trabalho mais dinâmico e sustentável.

A partir destes contributos, a presente investigação fundamenta-se numa abordagem multidisciplinar, funde teorias clássicas e contemporâneas sobre poder e persuasão para entender as particularidades das relações de influência no mercado tradicional estudado.

2.2 Hipóteses (linhas orientadoras) e Objetivos

A formulação de hipóteses (linhas orientadoras) é um elemento fundamental em qualquer investigação científica, visto que orienta o estudo ao propor relações entre variáveis e fenômenos observáveis. Uma hipótese pode ser definida como uma afirmação testável, baseada em conhecimento prévio, que serve como ponto de partida para a análise empírica. A consubstanciar o exposto apresenta-se a seguinte pergunta de partida: Em que medida a persuasão influencia o exercício do poder?

No âmbito desta investigação, as hipóteses foram formuladas com o objetivo de explorar a relação entre poder e persuasão nas PME's, com especial foco no papel do poder informal e da negociação enquanto mecanismos de influência. Foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A persuasão influencia o exercício do poder.

Hipótese 2: Ter poder é negociar, sobretudo informalmente.

O estudo empírico tem como objetivo analisar a relação entre poder e persuasão nas PME's, identificando as suas diferenças e a relevância da persuasão na consolidação do poder organizacional. Foram formulados os seguintes objetivos:

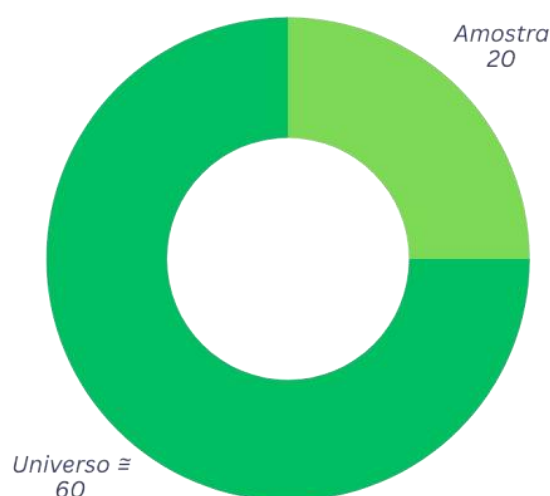
Objetivo 1: Relacionar Poder e Persuasão.

Objetivo 2: Explorar as diferenças entre poder e persuasão.

Objetivo 3: Entender a importância da Persuasão no Poder.

2.3 Amostra e Universo

Será desenvolvida uma caracterização social de uma amostra de 20 respondentes num universo que estima incluir mais de 60 comerciantes no mercado. (Por questões de confidencialidade, não é possível indicar um número exato de trabalhadores que constituem o universo total do mercado estudado).



*Figura 1 - N° de pessoas
correspondentes à amostra e universo*

A figura 1 representa a relação entre a amostra e o universo analisado. O universo corresponde sensivelmente a mais de 60 pessoas, enquanto a amostra representa 20 pessoas. A amostra analisada corresponde a uma parte significativa do total de trabalhadores.

2.3.1 Caracterização Sociodemográfica

A caracterização social da amostra não aborda apenas a natureza dos negócios e a forma como o poder e a persuasão são exercidos no mercado, inclui também uma análise dos perfis demográficos dos comerciantes e da estrutura de seus negócios.

Esses fatores são essenciais para entender as estratégias usadas pelos vendedores na interação com os clientes, na gestão do poder dentro do mercado e na negociação com fornecedores.

A amostra estudada é composta pelos diferentes géneros e por uma variedade de comerciantes de diferentes faixas etárias, abrangendo desde aqueles que atuam no mercado há décadas até às gerações mais novas que estão atualmente a assumir as bancas por herança familiar.

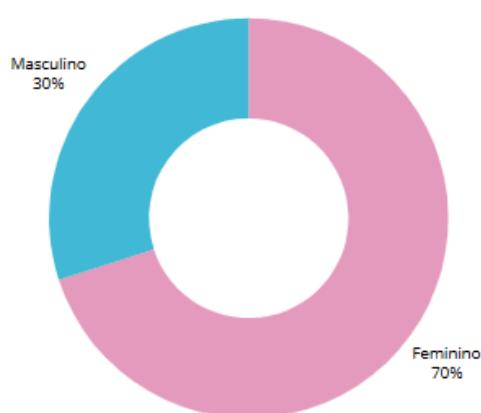


Figura 2 - % dos Géneros das pessoas que trabalham no mercado

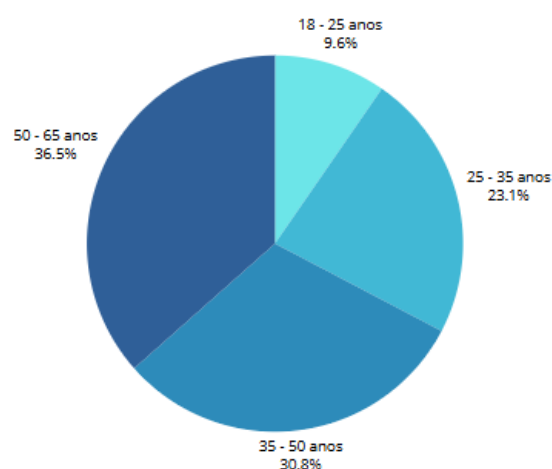


Figura 3 - % das Faixas etárias das pessoas que trabalham no mercado

A figura 2 representa a percentagem dos géneros que atuam no mercado. A maior parte das pessoas que trabalham no mercado são mulheres, correspondente a 70% e 30% corresponde a homens.

A figura 3 apresenta as percentagens relativas às faixas etárias existentes no mercado. A maioria das pessoas que trabalham no mercado pertencem à faixa de 50 a 65 anos, que representa 36,5% do total de trabalhadores, seguida pela faixa de 35 a 50 anos, com 30,8%. A faixa de 25 a 35 anos corresponde a 23,1%, enquanto a faixa de 18 a 25 anos corresponde à menor parte, com apenas 9,6%. Existe uma predominância de indivíduos acima dos 35 anos, existindo uma menor presença de jovens.

A experiência de trabalho é um fator determinante na formação do poder informal. Os comerciantes que têm décadas de atividade constroem relações de confiança duradouras com os clientes, utilizando a sua reputação como uma ferramenta de persuasão.

Os comerciantes mais experientes tendem a possuir uma autoridade enraizada dentro da comunidade do mercado, sendo frequentemente consultados para conselhos e negociações informais. Em contraste, os mais jovens recorrem a estratégias inovadoras, juntamente como o uso das redes sociais para atrair mais clientes e divulgar os produtos.

Muitos dos comerciantes mantêm práticas tradicionais de venda, baseadas no contato pessoal, na fidelização e na qualidade dos produtos oferecidos. Por outro lado, os comerciantes mais jovens, embora careçam dessa autoridade relacionada com a antiguidade, exploram abordagens mais dinâmicas para conquistar o mercado. O uso do marketing digital, promoções atrativas e técnicas de fidelização são algumas das estratégias adotadas por esta nova geração.

Outro aspeto relevante a ter em conta é o nível de escolaridade dos comerciantes:

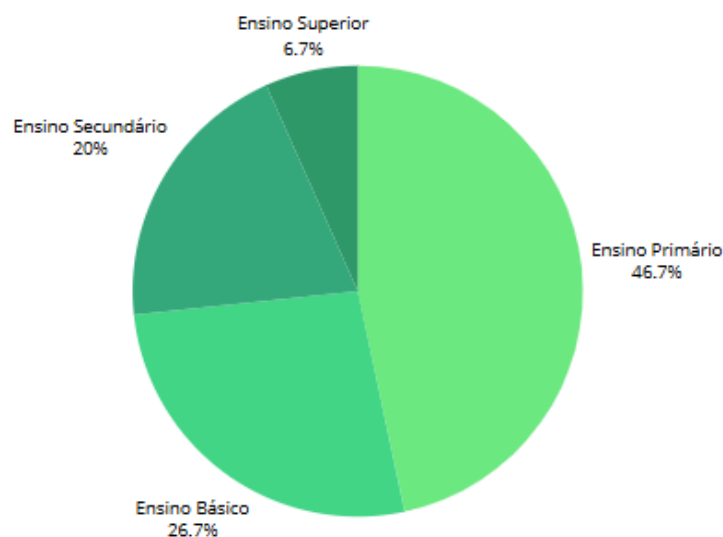


Figura 4 - % dos níveis de escolaridade das pessoas que trabalham no mercado

A figura 4, exibe as percentagens dos níveis de escolaridade presentes no mercado. A maior parte das pessoas que trabalham no mercado têm o Ensino Primário, representando 46,7% do total, de seguida está o Ensino Básico, com 26,7%. O Ensino Secundário corresponde a 20%. A menor parte corresponde ao Ensino Superior, com apenas 6,7%. A maioria das pessoas tem um nível de escolaridade baixo, com predominância do Ensino Primário sendo reduzido o número de indivíduos com Ensino Superior.

Muitos dos trabalhadores mais antigos adquiriram conhecimento prático ao longo dos anos sem uma formação académica formal. As suas técnicas de persuasão são baseadas na experiência e na observação das preferências dos clientes ao longo do tempo. Já os comerciantes mais novos, que possuem formação académica em áreas como gestão, marketing ou economia, aplicam princípios técnicos de comunicação e persuasão, utilizando dados e tendências de mercado para otimizar as suas vendas.

A interação entre essa disparidade etária gera um ambiente comercial rico e dinâmico. O conhecimento empírico dos comerciantes mais antigos muitas vezes complementa-se com as técnicas modernas implementadas pelos mais jovens, criando um equilíbrio entre a tradição e a inovação. No entanto, também há desafios inerentes a essa convivência. Alguns comerciantes mais conservadores resistem a mudanças tecnológicas, enquanto outros adotam novas práticas para tentar acompanhar as exigências do consumidor moderno.

As interações sociais e profissionais dentro do mercado tradicional também influenciam as dinâmicas de poder e persuasão. Comerciantes que constroem relações sólidas com clientes frequentes acabam exercendo uma grande influência, visto que o seu poder de persuasão é reforçado pela lealdade e confiança estabelecida. Da mesma forma, aqueles que possuem um bom relacionamento com outros comerciantes podem criar alianças e redes de apoio, o que garante vantagens competitivas no mercado.

A caracterização social da amostra evidencia a importância da experiência profissional de vários anos, da adaptação às novas tendências e da capacidade de construir relações duradouras. No mercado, o poder não se limita a hierarquias formais, ele emerge sobretudo da interação social, da reputação e da habilidade de persuadir e negociar de maneira eficaz.

Neste mercado tradicional, a forma como os comerciantes estruturam os seus negócios influencia diretamente as dinâmicas de poder e a maneira como a persuasão é usada. Ao contrário das grandes empresas, onde as relações de poder são formalmente definidas por cargos e hierarquias rígidas, neste ambiente comercial a influência é construída através de experiência, reputação e relações sociais.

Seguidamente, serão analisados os principais modelos de negócio presentes no mercado e a sua relação com o poder e a persuasão.

Os comerciantes do mercado organizam-se de diferentes formas, refletindo a diversidade de estratégias utilizadas para garantir a sustentabilidade dos seus negócios. As três principais estruturas observadas são os negócios familiares, os negócios individuais e as cooperativas informais.

Negócios familiares: Estruturados em torno da tradição e da continuidade, esses negócios são passados de geração em geração. O poder é geralmente exercido por membros mais experientes da família, que possuem autoridade adquirida ao longo dos anos e são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas. A persuasão dentro destas empresas tende a ocorrer de forma mais natural, sendo baseada em relações de confiança e respeito mútuo. A experiência adquirida permite que os líderes familiares se tornem referências no mercado, solidificando a sua influência tanto com os clientes quanto com os restantes comerciantes.

Negócios individuais: Os comerciantes que atuam sozinhos dependem exclusivamente da sua capacidade de persuasão para atrair e fidelizar clientes. Neste modelo, o poder é mais fluido e está diretamente relacionado com as habilidades do comerciante, como comunicar eficazmente, negociar preços e diferenciar-se da concorrência. Esses indivíduos precisam de ter em especial atenção as mudanças do mercado e adaptar-se rapidamente, utilizando estratégias inovadoras para manter a relevância dos seus produtos e serviços.

Cooperativas informais: Alguns comerciantes optam por criar redes de apoio mútuo, onde colaboram na negociação de preços com fornecedores e partilham clientes. Embora não haja uma hierarquia formal, certos membros exercem maior influência dentro da cooperativa, seja pela sua experiência, capacidade de negociação ou liderança natural. A

persuasão nestas redes acontece através da reciprocidade e da confiança, elementos essenciais para a manutenção de todas as parcerias.

O mercado tradicional não é apenas um espaço de compra e venda, mas também é um ambiente onde as relações interpessoais desempenham um papel importante na construção do poder e da influência. A proximidade física e a convivência diária favorecem a criação de laços de confiança, tornando as interações mais personalizadas permitindo um exercício da persuasão mais subtil.

Comerciantes mais experientes, por exemplo, exercem autoridade não apenas sobre os seus clientes, mas também sobre os colegas de trabalho, tornando-se referências dentro do mercado. Estes indivíduos são frequentemente consultados por comerciantes mais jovens ou menos experientes, que procuram orientação sobre estratégias de venda, fornecedores e até mesmo sobre como lidar com clientes exigentes.

Outro fator essencial é a relação com os clientes habituais. Muitos consumidores preferem comprar nos mesmos estabelecimentos devido à confiança estabelecida ao longo dos anos. Essa fidelização permite que o comerciante utilize a persuasão de forma mais eficaz, sugerindo produtos, adaptando os preços conforme a necessidade do cliente e oferecendo um atendimento mais personalizado que dificilmente é encontrado em grandes superfícies comerciais.

Para além disso, a persuasão também se manifesta pela forma como os comerciantes lidam com negociações com fornecedores. Aqueles que possuem um histórico de boas relações comerciais e demonstram confiabilidade, conseguem melhores condições de compra, prazos mais flexíveis e até mesmo preços mais competitivos. Isso evidencia que, mesmo num mercado de pequena escala, o poder de negociação e a influência interpessoal são fatores determinantes para o sucesso do negócio.

A estrutura dos negócios no mercado influencia diretamente as relações de poder e a forma como a persuasão é aplicada. Enquanto os negócios familiares se apoiam na tradição e no respeito mútuo, os negócios individuais dependem da adaptação e da comunicação eficaz, e as cooperativas informais funcionam com base na confiança e na reciprocidade.

Em todos os casos, a persuasão é uma ferramenta importante para o crescimento das relações comerciais, fortificando a posição dos comerciantes dentro do mercado garantindo a sustentabilidade dos seus negócios.

2.4 Instrumento Metodológico: Entrevista

Segundo Fraser & Gondim (2004), a entrevista é uma forma de comunicação entre duas ou mais pessoas, caracterizada por um diálogo orientado para um propósito específico, distinto do diálogo informal, cuja finalidade é apenas estabelecer o contacto interpessoal. A entrevista também pode ser vista como um meio de interação social que valoriza a linguagem como um elemento principal das relações humanas, permitindo que os participantes construam e atribuam significado à realidade que os rodeia.

A metodologia adotada nesta investigação é baseada em entrevistas semiestruturadas. Esta é uma abordagem qualitativa que permite entender com detalhe, os conhecimentos e práticas dos comerciantes do mercado. Este método foi escolhido devido à sua capacidade de analisar experiências individuais, crenças e estratégias utilizadas no quotidiano dos entrevistados, particularmente no que diz respeito à aplicação do poder e da persuasão nas interações comerciais.

Foram selecionadas entrevistas semiestruturadas por oferecerem um equilíbrio entre estrutura e flexibilidade. Diferente de entrevistas estruturadas, que limitam as respostas a um conjunto fixo de perguntas, ou de entrevistas totalmente abertas, que podem dificultar por vezes a análise dos dados, a abordagem semiestruturada permite que o entrevistador siga um guião previamente definido, e ao mesmo tempo permite alterar questões conforme o necessário.

No contexto de um mercado tradicional, onde os comerciantes têm diferentes níveis de escolaridade e modos distintos de comunicação, esta abordagem revelou-se importante para garantir respostas mais ricas e espontâneas. Alguns entrevistados demonstraram ter dificuldade em expressar conceitos abstratos, como poder e persuasão, tornando-se fundamental adaptar as perguntas e contextualizá-las para facilitar a compreensão.

Para além disso, esse método permitiu analisar partes da realidade vivida pelos comerciantes, incluindo não só o que disseram, mas também ter a oportunidade de ler expressões físicas e emocionais como, hesitações e alterações no discurso. Essas características fazem da entrevista semiestruturada um instrumento metodológico adequado para investigar a forma como o poder e a persuasão se manifestam nas interações diárias dos comerciantes com clientes, fornecedores e colegas de trabalho.

As entrevistas foram realizadas diretamente no mercado, garantindo que os comerciantes se sentissem confortáveis no seu ambiente natural de trabalho. O contato inicial foi estabelecido de forma informal, respeitando o ritmo das atividades comerciais e demonstrando interesse genuíno pela experiência de cada entrevistado.

A recolha de dados ocorreu ao longo de várias visitas ao mercado, permitindo captar diferentes momentos do dia e alterações no comportamento dos comerciantes. Algumas entrevistas foram conduzidas durante períodos de menor movimento, garantindo maior disponibilidade dos entrevistados para responderem tranquilamente.

Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e garantiu-se total anonimato, seguindo as diretrizes éticas da investigação científica. Para proteger a identidade dos comerciantes e cumprir o RGPD, os seus nomes foram substituídos por descrições genéricas.

O uso da entrevista semiestruturada trouxe diversas vantagens para a investigação, sobretudo ao permitir o contacto direto com os comerciantes e o estudo detalhado sobre as noções acerca de poder, persuasão e negociação no ambiente de mercado.

Uma das principais vantagens foi a flexibilidade na condução das entrevistas. Como os comerciantes possuem diferentes níveis de escolaridade e vivências distintas, foi possível adaptar a construção das perguntas, garantindo que todos pudessem expressar as suas opiniões sem dificuldades. Isso resultou em respostas mais detalhadas e espontâneas, conseguindo recolher toda a informação planeada que dificilmente seriam recolhidas em questionários estruturados.

Para além disso, a entrevista semiestruturada proporcionou um ambiente mais confortável e informal, permitindo que os entrevistados partilhassem as suas experiências pessoais, relatos do dia a dia e estratégias utilizadas no seu trabalho, enriquecendo a análise

qualitativa. A observação simultânea do comportamento dos comerciantes durante a entrevista também trouxe informações relevantes sobre a forma como exercem o poder e a persuasão nas interações com clientes e fornecedores.

Contudo, essa metodologia também apresentou limitações. Uma das dificuldades encontradas foi a disponibilidade dos entrevistados, uma vez que muitos estavam ocupados a atender os seus clientes e, por vezes, interrompiam as respostas para dar atenção ao público. Para minimizar esse problema, optou-se por realizar as entrevistas em horários de menor fluxo no mercado.

Outra limitação foi a dificuldade de alguns entrevistados em falar sobre conceitos abstratos, como poder e persuasão. Em certos casos, foi necessário reformular as perguntas ou utilizar exemplos práticos para facilitar a compreensão. Essa necessidade de adaptação tornou o processo de recolha de dados um pouco mais demorado, mas, ao mesmo tempo, garantiu informações com um grau maior de precisão.

Durante a fase de recolha de dados, surgiram alguns desafios específicos. Um dos principais foi a resistência inicial de alguns comerciantes em participar na entrevista. Por se tratar de um estudo académico, alguns mostraram receio de que as suas respostas pudessem ser utilizadas de forma indevida ou que tivessem impacto nos seus negócios. Para contornar essa questão, reforçou-se o compromisso com a confidencialidade e explicou-se a importância da pesquisa para entender as dinâmicas do mercado.

Outro desafio foi a influência do ambiente do mercado. O espaço dinâmico, com ruídos constantes, interações entre vendedores e clientes promovendo uma movimentação intensa, dificultou a gravação dos áudios e posteriormente a transcrição das respostas. Para contornar essa limitação, parte das respostas foi registada em papel e em seguida complementada com observações comportamentais dos entrevistados.

A diversidade das respostas também se revelou um fator desafiador na análise dos dados. Cada comerciante possui um estilo próprio de comunicação e estratégias distintas para exercer poder e persuasão. Isso exigiu um trabalho minucioso de classificação das respostas, identificando padrões e tendências sem perder a individualidade de cada entrevista.

A utilização da entrevista semiestruturada revelou-se um método adequado para compreender como o poder e a persuasão se manifestam num mercado tradicional. A abordagem qualitativa permitiu captar o que os comerciantes dizem, como eles exercem influência e a sua tomada de decisões no dia a dia.

Ficou evidente que a persuasão é um elemento importante neste ramo de atividade, especialmente na forma como os comerciantes interagem com os clientes, utilizando desde técnicas subtis de argumentação até estratégias mais claras para convencer sobre a qualidade dos seus produtos. Da mesma forma, o poder informal desempenha um papel crucial dentro do mercado, sendo construído com base na reputação, na experiência e nas relações entre indivíduos.

Embora tenham sido encontrados desafios na recolha de dados, as informações obtidas foram essenciais para realizar a análise sobre o tema. A pesquisa intensifica a importância de metodologias qualitativas na investigação de fenômenos sociais e organizacionais, sobretudo em contextos que dependem fortemente da interação humana, como é o caso dos mercados tradicionais.

2.4.1 Análise de Conteúdo

De modo a examinar a informação recolhida, utilizou-se a chamada técnica *análise de conteúdo* como ferramenta complementar à exibição da mensagem emitida pelos entrevistados.

De acordo com Moreira (2010), a análise de conteúdo une o tratamento de dados com a análise do discurso, relacionada com a semiótica, que estuda a linguagem. Como não é possível fazer uma observação direta no contexto psicossocial, a análise de conteúdo concentra-se na linguagem e no discurso, sempre tendo em conta o ambiente de trabalho onde as interações ocorrem.

A análise de conteúdo é um método de estudo textual que permite aos investigadores definirem categorias e as suas características. Tratar uma entrevista como uma narrativa significa reconhecer que ela se torna um texto quando transcrita. O objetivo é agrupar os

conteúdos temáticos em núcleos de análise, identificando as suas semelhanças e diferenças, com base em critérios previamente definidos (Moreira, 2010).

Esta técnica ajuda a analisar os dados, visto que esta permite gerar evidências essenciais para as conclusões teóricas do estudo. As categorias de análise foram definidas antecipadamente e não irão sofrer alterações consideráveis ao longo do processo.

A manipulação, a negociação e o poder destacaram-se como os principais temas analisados num conjunto de PME's inseridas num mercado tradicional na zona Norte de Portugal, tendo sido definidas, a partir deles, as seguintes categorias: Conceito de Poder; Poder formal; Poder informal; Persuasão: Conceito; Poder da Persuasão; Conceito de Manipulação; Manipulação e Poder; Poder e Comunicação; Conceito de Liderança; Liderança e Poder; Conceito de Negociação; Liderança e Negociação; Negociação e Poder; Liderança e Poder Político; Liderança e Persuasão.

2.5 Análise e Discussão de Resultados

2.5.1 Poder Formal e Informal: Da Autoridade à Negociação

O conceito de poder no mercado e em outras organizações é classificado em duas principais formas: Poder formal e Poder informal. O poder formal está diretamente associado à estrutura hierárquica de uma empresa ou instituição. Ele é exercido por indivíduos que ocupam cargos de liderança e que possuem autoridade para tomar decisões, atribuir responsabilidades e estabelecer normas dentro do seu ambiente de trabalho. Este tipo de poder é baseado em regras organizacionais, dando aos seus detentores uma influência reconhecida e aceite pelos restantes membros da empresa (Dahl, 2007).

Por outro lado, o poder informal não depende de uma posição oficial dentro de uma estrutura organizacional. Ele surge de características como experiência, carisma, credibilidade e capacidade de influenciar os outros (Podsakoff et al., 1990).

No mercado tradicional, essa forma de poder desempenha um papel essencial, uma vez que muitos comerciantes, mesmo sem cargos formais, exercem grande influência sobre

colegas, clientes e fornecedores. Esse tipo de poder manifesta-se, por exemplo, na forma como determinados vendedores são respeitados pela comunidade devido ao tempo de serviço, à qualidade dos seus produtos ou à sua habilidade em negociar e persuadir clientes.

“Quem tem cargo manda, mas isso não quer dizer que saibam mais do que nós. O respeito não vem só do título. Aqui no mercado, há sempre alguém a dar ordens, mas não significa que a gente os siga cegamente. Quem está no papel de chefe tem que mostrar que entende do negócio, senão ninguém o leva a sério. Pode ter o nome na licença, mas se não souber negociar com clientes e fornecedores, a banca não sobrevive.” (Entrevistado 14)

A dinâmica entre poder formal e informal cria um equilíbrio importante dentro do mercado. Enquanto alguns comerciantes podem ter uma posição estável devido à antiguidade e à reputação adquirida ao longo dos anos, outros, mesmo com menos experiência, podem conquistar espaço através da inovação de novas técnicas de vendas e de uma comunicação mais eficaz com o público. Essa interação entre tradição e inovação molda as relações de autoridade e influência dentro do mercado.

Este mercado tradicional é um espaço onde o poder formal e informal coexistem e se influenciam mutuamente. Diferente de grandes empresas, onde o poder formal se destaca, através de cargos e hierarquias bem definidas. Segundo Moreira (2010), em ambientes comerciais a influência decorre muitas vezes da experiência, da rede de contatos e da capacidade de negociação.

Comerciantes que estão há décadas no mercado constroem um estatuto de respeito e autoridade, tornando-se referências para os mais novos. Estes trabalhadores mais antigos no mercado, sem ocuparem cargos oficiais de liderança, são frequentemente consultados por colegas sobre preços, fornecedores e estratégias de venda, exercendo assim um poder informal baseado na experiência e na credibilidade. Por exemplo, vendedores que dominam técnicas de persuasão e comunicação conseguem orientar outros comerciantes sobre a melhor forma de atrair e fidelizar clientes.

“Se eu precisar de resolver um problema, muitas vezes não vou perguntar ao chefe, vou perguntar à colega que já passou por isso antes.” (Entrevistado 7)

“Há sempre aqueles que não têm cargo nenhum, mas toda a gente ouve. São os que estão aqui há anos que sabem como tudo funciona. No mercado, quem tem mais experiência e

sabe lidar com os clientes tem mais poder do que quem está oficialmente responsável. Isso não está escrito em lado nenhum, mas toda a gente percebe.” (Entrevistado 9)

Além disso, a reputação é um dos fatores determinantes na distribuição do poder no mercado. Comerciantes conhecidos por fornecerem produtos de alta qualidade ou por oferecerem atendimento diferenciado acabam por fortalecer a sua influência. A confiança dos clientes e dos fornecedores cria um ciclo de influência, onde aqueles que mantêm boas relações interpessoais acumulam mais poder, independentemente da estrutura formal do mercado.

Outro exemplo do poder informal é a forma como os comerciantes se organizam para defender interesses comuns. Em determinadas situações, um grupo de vendedores pode unir-se para negociar melhores condições com os fornecedores ou até mesmo exigir mudanças na gestão do espaço. Mesmo sem uma estrutura hierárquica formal, essa união baseada na reciprocidade e no interesse coletivo fortalece a posição dos comerciantes e demonstra como o poder informal pode ser um mecanismo eficaz de mobilização e persuasão.

“Muitas vezes, as decisões são tomadas de maneira informal antes mesmo de alguém oficializar. Se um comerciante respeitado disser que algo não vai funcionar, a maioria ouve e adapta-se. O chefe pode até querer outra coisa, mas se os mais antigos discordarem, vai ter de negociar ou arrisca-se a ficar sozinho. Aqui, ninguém impõe nada sem ter a certeza de que os outros aceitam.” (Entrevistado 20)

Dessa forma, o mercado não segue um modelo rígido de autoridade, mas sim uma rede dinâmica de influência onde a experiência, a comunicação e a reputação desempenham um papel fundamental.

“Aqui toda a gente se conhece e ajuda quando é preciso. Se falta troco, pedimos ao vizinho. Se alguém precisa de um minuto para resolver um problema, outro toma conta da banca. No fim do dia, todos queremos que o mercado funcione bem, porque se um perde, todos perdem.” (Entrevistado 1)

A negociação desempenha um papel importante na dinâmica de poder dentro do mercado, sendo um instrumento essencial tanto para comerciantes experientes quanto para aqueles que estão a começar. Como o poder formal é pouco estruturado neste contexto, a

capacidade de negociar torna-se uma vantagem competitiva e um indicador de influência e autoridade.

No dia a dia do mercado, a negociação ocorre em diversos níveis, entre comerciantes, clientes, fornecedores e até mesmo entre os próprios vendedores. Cada um desses níveis revela como a persuasão e a comunicação são ferramentas indispensáveis para fortalecer o poder e garantir a sobrevivência no setor.

Negociação com clientes: Os vendedores utilizam estratégias persuasivas para atrair e fidelizar clientes. Táticas como a argumentação baseada na qualidade do produto, na tradição do negócio e na relação de confiança são frequentemente usadas. Comerciantes mais experientes dominam a arte de adaptar os seus discursos conforme o perfil do cliente, identificando rapidamente se devem focar no preço, na exclusividade do produto ou na experiência de compra para fechar uma venda.

Negociação com fornecedores: O poder de um comerciante dentro do mercado também é determinado pela sua capacidade de negociar boas condições de compra com os fornecedores. Aqueles que mantêm relações sólidas e de longo prazo com distribuidores costumam garantir melhores preços e condições de pagamento, o que lhes permite aumentar a sua margem de lucro ou oferecer preços mais competitivos aos clientes. Os comerciantes que dominam essa faceta de negociação fortalecem a sua posição e muitas vezes influenciam outros vendedores.

Negociação entre comerciantes: Embora exista concorrência, os comerciantes também negociam entre si em diversas circunstâncias. Muitos estabelecem alianças informais, trocando informações sobre fornecedores, ajustando os preços conforme a necessidade e até mesmo direcionando clientes uns aos outros. Esse tipo de negociação cria um ambiente de entreaajuda, onde o poder não se baseia exclusivamente na competição, mas também na cooperação estratégica.

Em suma, a negociação, não se limita apenas ao ato de fechar uma venda. Ela é um reflexo do poder e da influência que cada comerciante exerce dentro do mercado, moldando tanto as suas interações diárias quanto a sua posição dentro da estrutura comercial.

2.5.2 Poder e Manipulação: A Gênese da Persuasão

A fronteira entre persuasão e manipulação é considerada muitas vezes ténue e subjetiva, assim como considera Cialdini (2005), especialmente em contextos mais pequenos como no mercado, onde a comunicação interpessoal é um elemento importante para o sucesso comercial. Embora a persuasão seja geralmente associada a práticas legítimas de influência, a manipulação tende a carregar uma conotação negativa, visto que envolve estratégias que podem distorcer informações ou induzir comportamentos sem total transparência.

“Há quem diga que vender bem é saber convencer o cliente, mas tem de haver limites. Se omite detalhes ou dizes que um produto faz algo que não faz, já não estás a persuadir, estás a enganar. Alguns comerciantes fazem isso para vender mais rápido, mas depois o cliente não volta e ainda fala mal. O segredo é convencer sem precisar de inventar.”
(Entrevistado 4)

Dentro do mercado, as relações de poder não seguem uma estrutura hierárquica rigorosa, o que permite criar espaço para diferentes formas de influência. Os comerciantes mais experientes têm um grande poder informal, que muitas vezes é exercido através de narrativas persuasivas que reforçam a sua autoridade e credibilidade. No entanto, em alguns casos, essa persuasão pode ultrapassar os limites para a manipulação, especialmente quando as estratégias de influência exploram a vulnerabilidade dos clientes ou colegas.

A diferença entre persuasão e manipulação foi visível no contexto do mercado, seguem-se alguns exemplos: Persuasão: Um comerciante usa a sua experiência e conhecimento do produto para convencer um cliente sobre a qualidade da mercadoria, destacando os benefícios reais sem omitir informações importantes; Manipulação: Um comerciante exagera na qualidade do produto, omite defeitos ou cria um sentimento de urgência artificial de modo a pressionar o cliente a comprar algo que talvez não necessite.

No dia a dia do mercado, esta distinção torna-se importante para entender como o poder é exercido nas interações comerciais. A manipulação pode gerar benefícios imediatos, mas pode comprometer a confiança e a reputação a longo prazo.

“Manipular é enganar. Aqui não compensa, porque se o cliente percebe, não volta mais. No mercado, aprendemos cedo que enganar o cliente pode funcionar uma vez, mas nunca duas. A persuasão é diferente, porque se baseia em mostrar qualidade e criar confiança. Quem tenta enganar para vender perde credibilidade e fica marcado. Aqui, quem engana uma vez já não se livra da má fama.” (Entrevistado 10)

Comerciantes que adotam práticas manipuladoras podem obter sucesso momentâneo, mas tendem a perder clientes fiéis, enquanto aqueles que praticam persuasão ética conseguem reforçar uma base de consumidores recorrentes e leais.

A manipulação pode assumir diversas formas dentro do mercado, especialmente no que diz respeito à forma de como os comerciantes gerem a relação com os clientes, fornecedores e até entre si. Embora a persuasão se baseie na transparência e na construção de credibilidade, a manipulação pode recorrer a práticas mais subtis, até mesmo enganadoras, que alteram a percepção da realidade para obter vantagens comerciais.

Um exemplo comum de manipulação ocorre quando os comerciantes criam uma falsa sensação de escassez para incentivar a compra imediata. Expressões como *“Só tenho mais dois produtos, tão cedo não irei receber mais.”*, ou *“O preço vai aumentar amanhã, é melhor aproveitar.”*, muitas vezes são utilizadas para gerar uma sensação de urgência que pode levar o cliente a tomar uma decisão impulsiva. Embora este tipo de abordagem seja uma técnica legítima de venda, em alguns contextos pode tornar-se manipulação quando a informação não corresponde à realidade.

São alguns exemplos de manipulação observados no mercado: Quando um comerciante exagera na qualidade de um produto, alegando que tem uma origem mais prestigiada do que realmente tem; quando existe concorrência desleal entre comerciantes, onde alguns espalham informações negativas ou falsas sobre produtos dos rivais para atrair clientes; quando há uso de discursos emocionais exagerados para influenciar clientes idosos ou turistas, aproveitando-se da falta de conhecimento sobre os preços reais.

“A manipulação destrói a confiança. Uma vez enganado, nunca mais voltas ao mesmo vendedor, ou seja, o verdadeiro poder de um comerciante está na confiança que constrói. Já vi gente nova chegar ao mercado e tentar vender gato por lebre. No início, até conseguem convencer alguns, mas depois a palavra espalha-se e ninguém mais compra. Quem se quer manter aqui sabe que persuasão é mostrar o que o produto vale, não criar ilusões.” (Entrevistado 15)

No entanto, nem todas as formas de manipulação são intencionais ou prejudiciais. Muitas vezes, os comerciantes utilizam técnicas herdadas de gerações anteriores, sem consciência clara sobre o impacto das suas estratégias. Neste sentido, a manipulação pode ser vista como um reflexo das dinâmicas culturais e sociais do próprio mercado, onde a oralidade e a experiência prática desempenham um papel crucial na negociação.

O grande desafio para os comerciantes do mercado é encontrar um equilíbrio entre a persuasão e a manipulação. A concorrência com grandes cadeias de distribuição e plataformas digitais leva muitos vendedores a recorrer a estratégias mais agressivas para garantir a venda.

A manipulação, quando mal utilizada, pode comprometer a sustentabilidade dos negócios locais, enquanto a persuasão ética pode ser uma vantagem competitiva que valoriza a tradição e o atendimento personalizado.

“Quem usa o poder para manipular pode ganhar no momento, mas perde a longo prazo. Aqui todos sabem em quem se pode confiar. Já houve comerciantes que tentaram impor preços ou esconder defeitos nos produtos, aproveitando-se da falta de experiência dos clientes. No início até conseguem vender mais, mas o mercado tem memória. A persuasão inteligente é aquela que faz o cliente voltar, e não aquela que o faz sentir enganado depois da compra.” (Entrevistado 17)

A relação entre poder e manipulação dentro das organizações pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo o estilo de liderança e o ambiente de trabalho. Enquanto algumas formas de persuasão podem ser utilizadas para alinhar objetivos e motivar equipas, a manipulação surge frequentemente em contextos onde há um desequilíbrio de poder e supervisão abusiva. O maquiavelismo nos funcionários é ativado quando estão sujeitos a supervisores abusivos, aumentando a probabilidade de comportamentos antiéticos dentro das organizações (Greenbaum et al., 2017).

A teoria da ativação de traços, segundo Greenbaum et al. (2017), sugere que certos traços de personalidade, como o maquiavelismo, não se manifestam isoladamente, mas sim em resposta a estímulos contextuais. Em ambientes de trabalho marcados pela supervisão abusiva, caracterizada por autoritarismo e desvalorização dos subordinados, trabalhadores com ideais maquiavélicos tornam-se mais propensos a adotar práticas manipuladoras para alcançar os seus objetivos. Isso pode incluir a camuflagem de

informações, distorção da realidade, manipulação emocional e, em casos mais extremos, atos de sabotagem organizacional.

No contexto de PMEs, onde as relações sociais entre as hierarquias são mais próximas e a supervisão pode existir com menor frequência, o risco de ativação desses comportamentos pode ser ainda maior. A ausência de mecanismos formais de regulação e o excesso de informalidade nas hierarquias podem criar um cenário propício a líderes que utilizam o poder de forma abusiva e para subordinados que em resposta recorrem a estratégias maquiavélicas para se proteger ou obter vantagens. Para os comerciantes, compreenderem a diferença entre persuasão e manipulação é essencial para garantir uma abordagem ética e sustentável no seu negócio.

A maioria dos entrevistados conseguiram fazer essa distinção expondo alguns critérios de diferenciação, nomeadamente: Intenção: A persuasão tem como objetivo influenciar, respeitando o livre-arbítrio do cliente; já a manipulação foca-se em induzir uma decisão a partir de informações distorcidas; Transparência: A persuasão é baseada na comunicação honesta e aberta; A manipulação pode ocultar detalhes importantes para criar uma ilusão de vantagem; Benefício mútuo: Na persuasão, tanto o comerciante quanto o cliente ganham; Na manipulação, o cliente pode sair prejudicado ao tomar uma decisão influenciada de forma enganadora.

Os comerciantes mais experientes do mercado reconhecem que a reputação e a confiança são mais valiosas do que qualquer venda momentânea. Estratégias manipuladoras podem gerar lucros rápidos, mas como a longo prazo afastam clientes fiéis, isso pode prejudicar a imagem do comerciante. Por outro lado, a persuasão baseada na autenticidade e na valorização da experiência do consumidor tende a gerar relações duradouras e clientes habituais, que são fundamentais para a sustentabilidade do negócio.

“Temos de saber vender bem, falar com jeito, contar uma boa história. O cliente compra com os olhos, mas também com os ouvidos. Se souberes falar, ele acredita em ti. Mas nunca podemos cruzar a linha entre convencer e enganar. Se o cliente percebe que foi levado a comprar algo que não precisava ou que não vale o que prometemos, da próxima vez passa ao lado da banca.” (Entrevistado 12)

Explicar ao cliente os benefícios e diferenças de um produto sem exageros; criar uma relação de proximidade e confiança, garantindo que o consumidor se sinta confortável

para voltar; e oferecer amostras e degustações para que a experiência sensorial reforce a decisão de compra, são alguns dos exemplos de persuasão existente dentro do mercado. É importante ter em conta as diferenças culturais de forma a adaptar o discurso persuasivo (Hofstede, 2001).

Comerciantes que adotam um modelo de persuasão transparente alinhado aos valores do mercado, garantem uma vantagem competitiva saudável. Eles não só conquistam clientes, mas também ajudam a preservar a cultura comercial do mercado, tornando-o um local reconhecido pela autenticidade e confiança.

“Os clientes voltam se perceberem que um vendedor é honesto eles até recomendam-no a outras pessoas. Eu prefiro perder uma venda do que enganar alguém, porque sei que amanhã essa pessoa volta e traz um amigo ou um familiar. Os que trabalham assim acabam sempre por ter mais clientes e um nome respeitado no mercado.” (Entrevistado 13)

O poder no mercado tradicional não está apenas na capacidade de vender, mas também na influência e credibilidade construída ao longo do tempo. A persuasão é uma ferramenta essencial para os comerciantes, no entanto, deve ser utilizada de forma ética e responsável, evitando práticas maliciosas que possam prejudicar a confiança dos clientes e a imagem do mercado.

Assim, entende-se que a verdadeira persuasão não se baseia apenas em convencer, mas também em criar relações de valor que garantam a continuidade dos negócios e fortaleçam o papel do mercado como um espaço de comércio justo e transparente.

2.5.3 Negociar e Persuadir: Intercâmbio

A negociação é uma das práticas mais comuns no mercado, é um processo que não se limita à alteração de preços, também envolve uma verdadeira rede de persuasão, comunicação e confiança. Diferente do comércio moderno, onde os valores são fixos e as interações são mínimas, os comerciantes do mercado utilizam a negociação como uma ferramenta para fidelizar clientes e fortalecer relações interpessoais, o que torna a negociação uma estratégia importante no poder organizacional (Moreira, 2010).

“No mercado, ninguém sobrevive sem saber negociar. Não é só vender, é saber quando ceder e quando manter o preço. Negociar é um jogo. Tens de saber quando baixar o preço e quando segurar o cliente. Nem sempre se ganha tudo. Quem sabe negociar bem não precisa de impor nada, porque convence o outro de que o acordo é bom para os dois. Os melhores vendedores aqui não são os que falam mais alto, mas os que sabem ouvir e responder no momento certo.” (Entrevistado 10)

Através das entrevistas realizadas, observou-se que a persuasão desempenha um papel essencial na negociação. Mais do que simplesmente convencer o cliente a comprar um produto, os comerciantes utilizam a persuasão para criar um sentimento de valor e benefício mútuo. Esse processo não ocorre de forma manipuladora, ocorre através da construção de uma relação de confiança, onde o cliente como o vendedor identificam as vantagens na transação.

Para fechar um bom negócio é necessário ter em conta alguns elementos importantes, como por exemplo: Diálogo ativo, desta forma os comerciantes apresentam o produto através de conversas que permitem entender quais são as necessidades do cliente; Flexibilidade de preços, diferente de estabelecimentos comerciais convencionais, os vendedores adaptam os valores dependendo do cliente e da relação estabelecida ao longo do tempo; e Construção de relações, para muitos clientes habituais, a experiência da negociação faz parte da tradição e contribui para a fidelização.

“Não adianta forçar um acordo. Se o cliente sentir que está a perder, ele não volta. É preciso mostrar-lhe que também ganha alguma coisa. Às vezes, em vez de baixar o preço, ofereço um pequeno extra, e o cliente sente que saiu a ganhar. No fundo, negociar e persuadir andam sempre juntos.” (Entrevistado 6)

O poder da persuasão na negociação vai muito para além de quantias monetárias. O comerciante utiliza técnicas como: *Storytelling*, ou seja, contar uma história sobre o produto, demonstração de qualidade e empatia para com o cliente de forma a convencê-lo de que o negócio é benéfico. Ao mesmo tempo, a experiência adquirida com o tempo pelos vendedores mais antigos faz com que saibam exatamente quando ceder e quando manter uma posição firme na negociação.

“Aqui no mercado, não importa se tens a melhor banca ou os melhores produtos, se não souberes negociar, ficas para trás. O poder de um comerciante está na sua capacidade de negociar bem. A negociação não é só sobre preço, é sobre saber convencer o outro de

que precisa do que tens para oferecer. Quem domina essa arte, tem poder.” (Entrevistado 7)

Neste contexto, percebe-se que a negociação é um equilíbrio entre persuasão e firmeza, onde o comerciante não vende só os produtos, mas também proporciona uma experiência e relações de longo prazo.

A comunicação clara e eficaz também é um dos pilares fundamentais da negociação no mercado. Os comerciantes, ao longo dos anos, desenvolveram habilidades comunicacionais que lhes permitem adaptar a abordagem de acordo com o perfil do cliente, tornando cada transação um processo dinâmico e interativo.

Durante as entrevistas, ficou evidente que a persuasão verbal e não verbal desempenha um papel determinante na negociação. Muitos comerciantes destacaram a importância de ler a linguagem corporal do cliente, permitindo adaptar a abordagem para gerar mais empatia e conexão.

“Saber falar faz toda a diferença. Se não explicas bem ou não tens jeito, o cliente não te dá atenção. Aqui no mercado, não é só o que dizes, mas como dizes. O tom de voz, a forma como gesticulas, até a maneira como olhas para o cliente fazem diferença. Se falas com confiança e com jeito, vendes mais. Se és seco ou te mostras inseguro, o cliente desconfia e vai embora.” (Entrevistado 1)

De acordo com os entrevistados, as principais estratégias usadas na negociação no mercado são: o uso de expressões faciais e tom de voz, visto que um tom amigável e expressivo pode influenciar a decisão do cliente e criar um ambiente mais confortável para a negociação; a atenção ao comportamento do cliente, tendo em conta que comerciantes mais experientes conseguem entender os sinais de hesitação ou interesse, mediante essas informações é possível adaptar a abordagem de acordo com a reação do comprador; e por último, o diálogo personalizado, é útil para criar uma conversa que se alinhe aos interesses do cliente, o que tendencialmente aumenta a probabilidade da realização da venda.

A persuasão, nesse contexto, não se limita apenas a argumentos racionais, envolve também a criação de um ambiente onde o cliente se sinta valorizado e compreendido. Em algumas situações, a própria relação construída ao longo do tempo substitui a necessidade de negociação, pois o cliente confia no comerciante e aceita os preços sem questões.

Uma boa comunicação é essencial na negociação também com fornecedores. Muitos comerciantes relataram que a maneira como lidam com os seus fornecedores influencia diretamente nas condições que recebem os produtos. Comerciantes que mantêm boas relações com fornecedores garantem produtos de melhor qualidade e maior flexibilidade nos prazos de pagamento, e as vezes exclusividade em determinados produtos, o que permite reduzir riscos e melhorar a sustentabilidade do negócio.

A negociação no mercado envolve uma rede de interações baseadas na persuasão, confiança e habilidades de comunicação, onde os clientes e fornecedores desempenham um papel importante na construção do sucesso comercial.

No mercado, a experiência profissional dos comerciantes também desempenha um papel crucial na sua capacidade de negociar e persuadir. Comerciantes mais experientes possuem uma capacidade de interpretação mais vincada acerca do comportamento dos clientes, do que os mais jovens.

Durante as entrevistas realizadas, verificou-se que os vendedores mais antigos utilizam técnicas de persuasão mais intuitivas, enquanto os mais jovens, que cresceram num contexto de maior digitalização e globalização, recorrem a estratégias planeadas digitalmente.

“Os mais velhos fazem tudo à maneira deles, sem grandes mudanças, porque já conhecem os clientes há anos. Nós, os mais novos, tentamos inovar, usar redes sociais, trazer novas formas de vender, mas nem sempre eles aceitam. O respeito tem de ser mútuo: aprendemos com eles, mas também mostramos que o mercado está a mudar.”

(Entrevistado 3)

Por norma, os comerciantes experientes usam maior sensibilidade na abordagem com o cliente, personalizando as interações com base no histórico de compra e confiança adquirida, os comerciantes mais jovens apostam em estratégias inovadoras, explorando meios digitais para atrair novos consumidores e modernizando o processo de negociação, é a principal diferença entre comerciantes experientes e vendedores mais novos relativamente à persuasão.

Este tipo de persuasão baseia-se no uso da narrativa e da credibilidade pessoal, onde a reputação do comerciante se torna um fator determinante na decisão do cliente. Clientes fiéis, que retornam frequentemente ao mesmo comerciante, confiam mais no seu

julgamento e estão menos propensos a procurar alternativas, o que reduz uma necessidade de negociação intensa.

Vendo por outro ponto de vista, os comerciantes mais jovens enfrentam desafios na construção de autoridade e credibilidade, uma vez que precisam estabelecer um histórico de confiança com os consumidores. Para contornar essa dificuldade, muitos investem nas plataformas digitais, criando estratégias como promoções e descontos personalizados para clientes habituais. Estes comerciantes incentivam a fidelização a longo prazo; criam maior visibilidade para as bancas e permitem interações com clientes fora do mercado físico recorrendo ao marketing digital e redes sociais; demonstram conhecimento sobre os produtos explicando detalhes técnicos, origem e benefícios do produto para gerar maior credibilidade.

Apesar das diferenças de abordagem, o estudo revelou que há relação entre a persuasão baseada na experiência e aquela que se apoia nas técnicas digitais modernas de negociação. Comerciantes experientes muitas vezes tornam-se mentores dos mais jovens, transmitindo técnicas de persuasão baseadas em observação e prática.

Essa troca de conhecimento entre gerações contribui para um ambiente de negócios mais dinâmico, adaptando-se às novas exigências do mercado. A tradição e a inovação coexistem, permitindo que diferentes estratégias de persuasão se complementem no dia a dia do comércio.

No mercado, onde a interação direta com o cliente é essencial, a forma como os comerciantes comunicam influencia diretamente nas suas vendas e na fidelização dos clientes.

É sempre importante salientar que a persuasão deve ser ética e baseada na transparência. Quando um comerciante utiliza argumentos enganosos ou exagerados para induzir uma compra, a relação de confiança com o cliente pode ser comprometida, levando a um efeito contrário ao desejado, é necessário ter responsabilidade e consciência no discurso com o público.

Outro fator relevante identificado através das entrevistas, foi a capacidade de adaptação da abordagem persuasiva conforme o perfil do cliente. Comerciantes com maior

experiência desenvolvem a capacidade de identificar diferentes tipos de consumidores e adaptar a comunicação para maximizar as probabilidades de sucesso na negociação.

Existem alguns tipos de perfis de clientes identificados pelos comerciantes: Clientes habituais: Preferem uma abordagem mais informal e personalizada, baseada na confiança estabelecida ao longo dos anos; Turistas: Respondem melhor a explicações detalhadas sobre os produtos e a *Storytelling* sobre a história do mercado e dos vendedores; Clientes indecisos: Normalmente precisam de um discurso mais persuasivo, que reforce os benefícios e exclusividade do produto; Clientes apressados: Necessitam de informações objetivas e claras, com rapidez na comunicação para facilitar a decisão de compra.

Num ambiente cada vez mais competitivo, onde grandes cadeias comerciais e o e-commerce oferecem alternativas acessíveis, a comunicação persuasiva torna-se uma vantagem competitiva fundamental para os comerciantes do mercado tradicional. A experiência de compra, a interação humana e a confiança estabelecida entre vendedor e cliente são fatores que o comércio digital não consegue replicar totalmente.

“As grandes superfícies podem ter preços mais baixos, mas não têm conversa. Aqui no mercado, o cliente gosta de ser atendido por alguém que o conhece pelo nome, que pergunta pela família, que lhe dá um conselho sincero. Isso é algo que os supermercados não conseguem ter. É por isso que quem sabe criar essa relação com os clientes continua a vender bem, mesmo com toda essa concorrência.” (Entrevistado 8)

2.5.4 Do Poder da Persuasão à Persuasão do Poder

A dinâmica entre poder e persuasão é um dos aspectos mais pertinentes no funcionamento das PMEs. No contexto do mercado estudado, a persuasão não se limita apenas a ser um instrumento para influenciar decisões de compra, mas também um mecanismo essencial para a distribuição do poder dentro neste ambiente comercial. Ao longo das entrevistas realizadas, ficou evidente que os comerciantes mais experientes e bem estabelecidos exercem um tipo de poder informal sobre o funcionamento do mercado, o que reforça a ideia de que a persuasão pode ser uma via de acesso ao poder dentro desse espaço.

A relação entre persuasão e poder no mercado é, em grande parte, mediada por relações sociais e redes de confiança. Comerciantes que dominam técnicas de comunicação persuasiva conseguem criar um vínculo mais forte com clientes e colegas, garantindo um maior controle sobre o seu próprio negócio influenciando também a dinâmica geral do mercado. Essa influência pode manifestar-se de várias formas, seja através de recomendação de fornecedores, indicação de novos vendedores ou até mesmo definição de padrões de qualidade reconhecidos.

“Os clientes têm sempre escolha, mas se confiam em ti, voltam sempre. Não é só o preço que conta, é a forma como os tratas, como lhes explicas as coisas. Já vi comerciantes que nem tinham o produto mais barato, mas como falavam bem e sabiam convencer, vendiam mais do que os outros. Aqui, quem domina a palavra, domina o mercado.” (Entrevistado 12)

Assim como referiu Schein (2010), a reputação e a cultura tem influência no exercício do poder, podemos observar isso, visto que no mercado a persuasão não se limita apenas à relação comerciante-cliente, ela também ocorre entre os próprios comerciantes e é utilizada como um mecanismo de negociação e cooperação.

Muitos vendedores relatam que o diálogo constante com colegas e parceiros comerciais é essencial para a partilha de informações sobre preços, fornecedores e tendências do mercado. Assim, a persuasão vai além da esfera de influência sobre consumidores e torna-se uma estratégia para solidificar uma posição de liderança dentro do próprio mercado.

“No mercado, estamos sempre a falar uns com os outros. Se alguém descobre um fornecedor novo ou percebe que os preços vão subir, logo se espalha. Os que sabem partilhar e negociar bem essa informação acabam por ser mais respeitados, e quando dizem alguma coisa, toda a gente ouve. No fim, quem comunica melhor é quem acaba por liderar.” (Entrevistado 17)

Por outro lado, o poder também pode moldar a maneira como a persuasão é utilizada. Comerciantes com maior autoridade e prestígio têm mais facilidade em persuadir, visto que a sua experiência e histórico de sucesso geram uma credibilidade natural. Essa credibilidade reforça o poder das suas palavras e argumentos, tornando a persuasão um meio ainda mais eficaz de influenciar decisões. Isso demonstra que o poder e a persuasão são conceitos que se interligam, sendo difícil de estabelecer um limite claro entre onde um começa e o outro termina.

“Os mais antigos aqui não precisam de gritar nem de discutir preços. Só o nome deles já faz com que os clientes confiem. Quando dizem que um produto vale o preço, ninguém questiona. A experiência e o tempo no mercado dão um peso às palavras deles que mais ninguém tem. Quando eles falam, todos ouvem.” (Entrevistado 9)

Dessa forma, é possível afirmar que no mercado a persuasão é um caminho para o poder, enquanto o poder amplia as possibilidades da persuasão. Essa interação dinâmica evidencia como as relações sociais e a comunicação influenciam a estruturação e funcionamento do mercado, tornando a persuasão uma habilidade essencial não só para aumentar as vendas, mas também para afirmar posições de liderança e influência dentro da comunidade comercial.

A relação entre persuasão e poder em PMEs transcende a simples comunicação entre comerciantes e clientes. Ela manifesta-se ainda nas dinâmicas internas do mercado, onde a autoridade e a influência são exercidas de maneira informal.

A persuasão envolve interação com clientes e influencia as relações entre os próprios comerciantes. Em muitas situações, a parceria entre diferentes bancas permite negociações mais vantajosas com fornecedores, trocas estratégicas de produtos ou até mesmo recomendações de clientes de uma banca para a outra. Essa reciprocidade gera um ciclo de influência mútua, onde o poder é exercido sem imposição juntamente com a capacidade de persuasão e construção de relações de confiança.

“Negociar não é só vender, é saber falar, saber ler a pessoa à tua frente. Se percebes o que o cliente procura e falas da maneira certa, ele compra. E dentro do mercado é igual, os comerciantes também se convencem uns aos outros. Um bom argumento faz alguém mudar de ideia, seja num negócio, seja num conselho.” (Entrevistado 20)

Outro fator importante é a adaptação às novas realidades do mercado. Com o aumento da concorrência e as mudanças nas preferências dos consumidores, os comerciantes precisam de recorrer a novas estratégias de persuasão para manter a sua relevância. A introdução de redes sociais, promoções personalizadas e a valorização da experiência de compra são apenas algumas das ferramentas usadas para ampliar a influência sobre o público-alvo. Dessa forma, a persuasão passa a ser um aliado essencial na construção do poder dentro do ambiente comercial, permitindo que os vendedores mantenham a sua posição no mercado e fortaleçam a sua autoridade diante de clientes e de concorrentes.

“Antes, os clientes compravam porque conheciam os vendedores. Agora, pesquisam tudo no telemóvel antes de cá virem. Se não souberes explicar bem, perdes a venda para alguém que sabe. Muitos aqui já começaram a usar redes sociais ou a dar mais atenção à forma como falam, porque perceberam que a maneira antiga já não chega.”
(Entrevistado 11)

A crescente necessidade de diferenciação no setor comercial impulsiona os comerciantes a explorarem técnicas persuasivas únicas. Enquanto alguns ainda confiam na tradição e na lealdade dos clientes habituais, outros investem na narrativa dos produtos, destacando a exclusividade, a origem artesanal e o impacto cultural das suas mercadorias. Esses elementos aumentam a noção de valor dos consumidores, fortalecendo a posição dos comerciantes no mercado.

“Toda a gente vende mais ou menos as mesmas coisas, então tens de te destacar na forma como vendes. Alguns fazem promoções, outros apostam na simpatia, e há os que sabem contar histórias e encantar os clientes. Quem consegue criar essa ligação acaba por vender mais e ter um nome mais forte no mercado.” (Entrevistado 2)

A persuasão torna-se um meio para alcançar o poder e também um reflexo da forma como esse poder é exercido dentro das interações diárias do mercado. A capacidade de influenciar sem recorrer a imposições ou hierarquias inflexíveis destaca-se como uma vantagem competitiva fundamental, garantindo o sucesso dos negócios a longo prazo.

Em suma, podemos assumir que persuasão neste tipo de comércio está diretamente ligada à reputação do vendedor. Esta pode ser vista como um caminho com duas vias: Além dos vendedores utilizarem-na para fortalecer a sua posição, os clientes também exercem influência sobre os próprios vendedores permitindo que estes personalizem o atendimento. A empatia e a experiência são algumas vantagens que ajudam a fidelizar os clientes. A persuasão contribui para a consolidação a nível individual de cada comerciante, mantendo um equilíbrio entre a competição e a entreaajuda com os colegas dentro do mercado, preservando os negócios de maneira sustentável.

Conclusões

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre poder e persuasão no contexto de Pequenas e Médias Empresas, focado nos comerciantes de um mercado tradicional na zona norte de Portugal. Através de uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas, procurou-se entender como estes conceitos se manifestam no dia a dia dos comerciantes, influenciando as suas interações, negociações e dinâmicas organizacionais.

Os resultados revelam que o poder no mercado tradicional assume predominantemente uma forma informal, é construído com base na experiência, reputação e confiança estabelecida entre clientes e pelos próprios comerciantes. Diferente das grandes empresas, onde o poder formal decorre de uma estrutura hierárquica, nas PME's analisadas, a autoridade e influência derivam das relações sociais e da capacidade dos comerciantes persuadirem os clientes e negociarem com fornecedores.

Outro detalhe importante diz respeito à importância da comunicação persuasiva no sucesso comercial. A capacidade de persuadir os clientes não se limita apenas à qualidade dos produtos vendidos, mas também à forma como a venda é conduzida. Narrativas envolventes, apelos emocionais e credibilidade foram identificados como os principais fatores que impulsionam a fidelização dos consumidores e a diferenciação no mercado. Comerciantes com maior habilidade na comunicação e carisma tendem a ter um desempenho superior na atração e retenção de clientes.

Para além disso, os comerciantes reconhecem que a persuasão é uma ferramenta essencial para a negociação e para a sobrevivência no mercado, especialmente face à crescente concorrência de grandes superfícies comerciais e plataformas digitais. Estratégias como a flexibilização de preços, oferta de produtos exclusivos e construção de relações de longo prazo com os clientes, foram mencionadas como formas eficazes de manter a relevância e competitividade do comércio tradicional.

Esta pesquisa também evidenciou que a negociação no mercado tradicional é fortemente influenciada por fatores sociais e emocionais. Diferente das grandes cadeias de retalho, onde os preços são fixos e a interação com o cliente é padronizada, no mercado tradicional a dinâmica comercial é flexível e depende da capacidade de adaptação do comerciante ao

perfil do cliente. Os dados revelam que relações de longo prazo e a construção de uma rede de confiança permitem aos comerciantes exercer influência sobre as decisões dos clientes e reforçar o seu poder no ambiente de negócio.

Outro ponto relevante identificado durante o estudo é a dualidade entre persuasão e manipulação. Embora a maioria dos comerciantes associe a persuasão a uma técnica legítima e ética de influência, alguns entrevistados reconhecem que, em determinadas circunstâncias, podem recorrer a abordagens mais agressivas para garantir a venda. A linha entre persuasão e manipulação surge, assim, como um desafio ético e estratégico dentro do comércio tradicional, sendo necessário a existência de um equilíbrio entre honestidade e técnicas de influência para preservar a relação de confiança dos clientes.

Foi identificado ainda que a liderança dentro das PMEs do mercado tradicional não segue um modelo rígido ou formal, mas sim um estilo situacional e relacional. Os comerciantes mais experientes são frequentemente vistos como figuras de referência dentro do mercado, influenciando clientes, fornecedores e colegas de trabalho. Esse fenômeno reforça a ideia de que o poder e a persuasão estão interligados e dependem do conhecimento social da autoridade no contexto do mercado tradicional.

A pesquisa revelou que a modernização e a digitalização do comércio apresentam desafios e oportunidades para os comerciantes do mercado. Muitos entrevistados demonstraram resistência à adoção de novas tecnologias, preferindo manter os métodos tradicionais de venda e interação com os clientes. No entanto, alguns comerciantes mais jovens, ou aqueles dispostos a inovar, têm utilizado redes sociais e estratégias digitais para ampliar a sua influência e atrair um público mais diversificado. Isso demonstra que, mesmo em ambientes de negócios mais tradicionais, a persuasão pode evoluir e ser aplicada a diferentes contextos, incluindo digitalmente.

A importância da adaptação às mudanças socioeconômicas e culturais é outro aspecto reconhecido no estudo. O mercado enfrenta a concorrência das grandes superfícies comerciais e também mudanças nos padrões de consumo dos clientes. Os comerciantes que conseguem adaptar as suas estratégias de comunicação e negociação tendem a ter maior sucesso na retenção dos consumidores e na manutenção da sua relevância no setor.

A interligação entre poder, persuasão e negociação no contexto das PMEs no mercado reflete um equilíbrio entre tradição e inovação, experiência e versatilidade. A persuasão,

quando utilizada de forma ética e estratégica, fortalece as relações sociais e garante a sustentabilidade do negócio num mercado cada vez mais competitivo.

A persuasão foi identificada como uma ferramenta poderosa no ambiente empresarial, e o seu uso ético pode determinar o sucesso das organizações, especialmente em mercados tradicionais. Para que os trabalhadores utilizem a persuasão de forma eficaz e responsável, é fundamental que adotem práticas que promovam transparência, confiança e respeito nas interações comerciais. A persuasão deve basear-se numa comunicação clara e honesta. Os comerciantes do mercado demonstraram que a construção de relações duradouras com os clientes é um dos principais fatores para o sucesso a longo prazo. Assim, os trabalhadores devem incentivar abordagens que reforcem a confiança, como explicar detalhadamente a qualidade dos produtos, a sua origem e os benefícios reais da compra.

Outro aspeto essencial é a utilização da persuasão para fortalecer o espírito e a motivação da equipa. Líderes sabem que a influência positiva dentro da equipa melhora o ambiente de trabalho e impacta diretamente o desempenho comercial. No mercado, observou-se que os comerciantes que criam um ambiente de entreajuda e de respeito com fornecedores e colegas, conseguem obter melhores resultados nas negociações e na fidelização de clientes. Estimular a participação ativa dos trabalhadores na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias de vendas pode ser uma forma de persuasão que aumenta o compromisso e a produtividade.

Além da honestidade e do reforço do espírito de equipa, os trabalhadores devem adotar práticas de comunicação persuasiva adaptadas ao perfil dos seus clientes. No mercado, verificou-se que a forma como um comerciante interage com os clientes influencia diretamente nas vendas e na fidelização.

Outro ponto crucial é a gestão da persuasão no contexto das negociações. Muitos comerciantes utilizam técnicas persuasivas para negociar preços, condições de pagamento e parcerias com fornecedores. No entanto, é essencial que essa prática seja guiada pela ética, evitando pressões desleais ou promessas impossíveis de cumprir. Os responsáveis devem incentivar negociações baseadas na transparência e na reciprocidade, fortalecendo relações de longo prazo com clientes e fornecedores.

A digitalização do comércio trouxe novos desafios e oportunidades à persuasão ética. Com a crescente utilização das redes sociais e do comércio eletrónico, as PME's devem adaptar-se a um modelo de comunicação digital que respeite a privacidade e a autonomia dos consumidores. O uso de anúncios direcionados e campanhas promocionais devem ser feitos com responsabilidade, evitando práticas abusivas como publicidade enganosa ou técnicas manipuladoras que pressionem os clientes a tomar decisões impulsivas.

A aplicação ética da persuasão nas PME's trata-se de respeito pela diversidade e pelas diferenças culturais dos clientes e trabalhadores. No mercado, observou-se que os comerciantes lidam diariamente com clientes de diferentes idades, origens e hábitos de consumo. Assim, deve ser garantido que a persuasão não seja aplicada de forma homogénea, mas sim adaptada às particularidades do público-alvo, promovendo um atendimento personalizado e inclusivo.

Usar a formação contínua dos trabalhadores de modo a trabalhar temas sobre técnicas de comunicação eficaz, negociação e construção de confiança, pode ser uma boa aposta para garantir o desenvolvimento de uma abordagem persuasiva mais natural e alinhada aos valores da empresa. Este investimento na qualificação da equipa não só melhora os resultados comerciais, mas também reforça a reputação da empresa no mercado.

As estratégias de persuasão devem ser constantemente avaliadas, garantindo que estas estão a ser aplicadas de forma responsável e equilibrada. A recolha de feedback de clientes e trabalhadores pode ser uma ferramenta útil para identificar melhorias, ajustar abordagens e garantir que a persuasão está a ser usada para criar relações comerciais saudáveis e sustentáveis.

Em suma, com base na análise e discussão de resultados, é possível afirmar que ambas as hipóteses formuladas neste estudo se confirmaram.

Hipótese 1: A persuasão influencia o exercício do poder.

Visto que, no contexto do mercado, a persuasão é uma ferramenta crucial para o exercício do poder, tanto formal como informal. Comerciantes experientes, mesmo sem cargos formais de liderança, utilizam a persuasão através da comunicação eficaz, da construção de confiança e da reputação para influenciar clientes, fornecedores e até mesmo outros

comerciantes. Estes fatores evidenciam que a persuasão é uma via essencial para fortalecer o poder no mercado.

Hipótese 2: Ter poder é negociar, sobretudo informalmente.

Uma vez que o poder no mercado é muitas vezes exercido através da negociação, especialmente em contextos informais. Comerciantes sem cargos formais, mas com experiência e influência, negociam constantemente com clientes, fornecedores e colegas. Esta negociação vai além de uma simples venda, abrangendo a melhoria de relações, a obtenção de melhores condições comerciais e a partilha de informações estratégicas. Dessa forma, a capacidade de negociar, muitas vezes em ambientes informais, revela-se uma expressão clara de poder.

Limitações do Estudo

Apesar da relevância do presente estudo para a compreensão das noções de poder, persuasão e negociação no contexto das PMEs, devem ser reconhecidas algumas limitações, nomeadamente:

- Viés de resposta: Alguns comerciantes podem ter respondido às entrevistas de forma influenciada pela presença do investigador ou pelo desejo de fornecer respostas socialmente aceitáveis, o que pode ter impactado na autenticidade de certas declarações.
- Contextualização dos entrevistados: Os respondentes tinham pouca familiaridade com o enquadramento científico e académico do estudo, as questões levantadas apesar de presentes na realidade quotidiana, eram difíceis de explicar e se empreender raciocínios sobre elas (Por exemplo: Toda a gente presenciou relações de poder, mas era difícil definir o seu conceito).
- Mudanças no mercado: O contexto económico atual e a evolução do comércio digital podem modificar rapidamente a dinâmica do poder e da persuasão, o que significa que os resultados refletem um retrato momentâneo do fenómeno estudado.

Reconhecendo estas limitações, a investigação deve ser vista como um primeiro passo para aprofundar a análise sobre as dinâmicas de influência no setor empresarial tradicional, sendo essencial a realização de estudos complementares.

Proposta para trabalho futuro

Dada a complexidade do tema e as limitações identificadas, futuras investigações poderão explorar diferentes abordagens para completar e expandir as informações deste estudo:

- Aumento da amostra e diversificação do contexto: Estudos futuros poderão incluir mais mercados tradicionais, bem como outros tipos de negócios de pequena e média dimensão, de modo a verificar se as dinâmicas de poder e persuasão se manifestam de maneira semelhante.
- Metodologia mista (qualitativa e quantitativa): A aplicação de inquéritos através de questionários poderá fornecer dados estatísticos complementares, permitindo analisar ou identificar mais padrões e comparar diferentes grupos de comerciantes.
- Influência da digitalização nas PMEs: Investigação de como o comércio digital e as redes sociais impactam nas estratégias de persuasão e poder dos comerciantes, especialmente em ambientes onde a interação presencial está a diminuir.
- Estudos longitudinais: Acompanhar os mesmos comerciantes ao longo do tempo permitiria compreender como as estratégias de poder e persuasão evoluem em resposta às mudanças económicas e culturais.
- Comparação entre setores: Além dos mercados tradicionais, pode ser explorado como poder e a persuasão funcionam em setores como Startups, empresas familiares ou negócios de Franchising, o que proporciona uma visão mais complexa das dinâmicas organizacionais.

Ao considerar estas propostas de trabalho futuro, espera-se que futuras investigações possam validar e aprofundar os resultados obtidos neste estudo, contribuindo para o

aumento do conhecimento sobre estes temas complexos, nomeadamente a persuasão e poder nas PME e noutros contextos organizacionais.

Referências e Bibliografia

Aristóteles. (2018). *Retórica*. Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Aristóteles. (2019). *Política*. Lebooks Editora.

Benbenaste, N., Delfino, I. & Vitale, N. (2006). La Contribución de la Psicología al Concepto de Poder. *Universidad de Psychologia de Bogotá*, 5(2), pp. 351-360.

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2018). Angels and Demons: The Effect of Ethical Leadership on Machiavellian Employees' Work Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 9, 1082. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01082>

Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2012). The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics. *Information, Communication & Society*, 15(5), 739–768. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.670661>

Borges, E., Campos, S., Teixeira, M. S., Lucas, M. R., Ferreira-Oliveira, A. T., Rodrigues, A. S., & Vaz-Velho, M. (2023). How Do Companies Communicate Sustainability? A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(10), 8263. <https://doi.org/10.3390/su15108263>

Cialdini, R. B. (2005). *Influence: Science and practice* (4. ed., 14. print). Allyn and Bacon.

Cunha, P. (2001). *Conflito e negociação*. Edições ASA.

Dahl, R. A. (2007). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201–215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>

De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2021). Showing one's true colors: Leader Machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 851–866. <https://doi.org/10.1002/job.2536>

Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619. <https://doi.org/10.2307/258997>

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.

Dias, E. de P. (2012). *Persuasão ou manipulação? Uma análise do discurso de vendedores a partir da implantação de campanhas de incentivos* [Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/4387>

Foucault, M. (2022). *Microfísica do poder*. Paz e Terra.

Foucault, M. (2013). *Vigiar e punir: Nascimento da prisão*. Edições 70.

Fousiani, K., Steinel, W., & Minnigh, P. A. (2021). Effects of power on negotiations: A comparison of a collaborative versus a competitive approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(2), 223–249. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2020-0081>

Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). *Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa*. Universidade Federal da Bahia.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479–514. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>

Genau, H. A., Blickle, G., Schütte, N., & Meurs, J. A. (2022). Machiavellian Leader Effectiveness: The Moderating Role of Political Skill. *Journal of Personnel Psychology*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284>

Gomes, M. A., Marques, S., & Dias, Á. (2022). The impact of digital influencers' characteristics on purchase intention of fashion products. *Journal of Global Fashion Marketing*, 13(3), 187–204. <https://doi.org/10.1080/20932685.2022.2039263>

Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to Unethical Behavior: The Role of Abusive Supervision as a Trait

Activator. *Journal of Management*, 43(2), 585–609.
<https://doi.org/10.1177/0149206314535434>

Henle, M. (Ed.). (2023). *Documents of Gestalt Psychology* (1^a ed). University of California Press. <https://doi.org/10.2307/jj.5233080>

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed). Sage Publications.

Hongladarom, S. (2023). Shoshana Zuboff, *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*: New York: Public Affairs, 2019, 704 pp. ISBN 978-1-61039-569-4 (hardcover) 978-1-61039-270-0 (ebook). *AI & SOCIETY*, 38(6), 2359–2361. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-01100-0>

Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951–1952). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635–650.
<https://www.jstor.org/stable/2745952>

Kalogiannidis, S., Kagioglou, F., Kalfas, D., & Kagioglou, A. (2025). Business communication strategies as an internal locus of sustainability in SMEs. A case study of Greece. *Discover Sustainability*, 6(1), 91. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00894-7>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kulchinskiy, A. (2014). Técnicas da persuasão [Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. <https://run.unl.pt/handle/10362/14785>

Lempereur, A. R. G. J. (2023). Negotiation power: How humanitarian frontliners get things done with hard bargainers. *Negotiation Journal*, 39(4), 367–382.
<https://doi.org/10.1111/nejo.12389>

Liyanagamage, N., Fernando, M., & Gibbons, B. (2023). The Emotional Machiavellian: Interactions Between Leaders and Employees. *Journal of Business Ethics*, 186(3), 657–673. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05233-8>

- Maquiavel, N. (2024). *O príncipe*. Editorial Presença.
- Milgram, S. (1963). Behavioral Study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378. <https://doi.org/10.1037/h0040525>
- Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. [Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa]. <https://bdigital.ufp.pt/entities/publication/0529a573-0125-495e-8042-b625d76467c8>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9ª ed). SAGE Publishing.
- Platão. (2017). *A república*. BookBuilders.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rahmi, R., & Hariani, S. (2023). The Effectiveness of Persuasive Communication in Change Management: A Human Resource Management Perspective. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(1), 60–70. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i1.358>
- Raven, B. H. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227–251. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x>
- Schein, E. H. (Ed.). (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª ed). Jossey-Bass.
- Siagian, E. I., Nurkarim, M. C., & Maharani, N. (2024). Persuasive communication in business negotiations: Strategies and techniques. *Ilomata International Journal of Social Science*, 5(2), 149–157. <https://doi.org/10.61194/ijss.v5i2.1165>
- Veseli-Kurtishi, T. (2018). Social Media as a Tool for the Sustainability of Small and Medium Businesses in Macedonia. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4). <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n4p262>

Weber, M. (2022). *Economia e sociedade: Prefácio de Boaventura de Sousa Santos*. Edições 70.

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416>

Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525>

ANEXO A: Guião de questões – Entrevistas

Este guião insere-se no âmbito de um projeto académico, realizado no contexto da elaboração de uma dissertação de mestrado, com o objetivo de entender noções e práticas relacionadas com temas sobre poder, comunicação, persuasão, liderança e negociação no contexto profissional.

Destaca-se que a participação dos entrevistados foi inteiramente voluntária. Os dados foram recolhidos e tratados de forma anónima e confidencial, destinando-se exclusivamente a fins científicos e académicos. Foi ainda solicitado a todos os participantes o consentimento informado, de acordo com o RGPD.

1. Pode dizer-me a sua idade, por favor?
2. Como se identifica em termos de género?
3. Qual é o seu nível de habilitações literárias?
4. O que entende por poder?
5. Sabe distinguir poder formal de poder informal?
6. Que estratégias que persuasão utiliza para levar o cliente a comprar o produto?
7. O que entende por manipulação? (Dê exemplos)
8. A manipulação é positiva ou negativa? (Explique)
9. O Poder pode ser uma forma de Manipulação? (Justifique)
10. Explique o que é comunicação? (Exemplifique)
11. Há boa e má comunicação? (Explique e exemplifique)
12. No exercício da sua função, com quem comunica? (Explique)
13. Que tipos de comunicação utiliza? (Exemplifique)
14. Em relação ao marketing, utiliza estratégias de venda? (Exemplifique)

15. O que é para si liderança? (Exemplifique)
16. Considera-se um líder na sua vida pessoal?
17. Considera-se um líder na sua profissão?
18. O que é negociação? (Exemplifique)
19. Considera-se um bom negociador? (Explique e exemplifique)
20. Para ter liderança é preciso ter poder? (Justifique)
21. Para ser líder tem de saber comunicar? (Exemplifique)
22. Para ser líder tem de se saber negociar? (Exemplifique)
23. Quando lidera, acha que está a persuadir? E a manipular?

ANEXO B: Tabela – Relação entre as categorias analisadas e as respostas dos entrevistados

| Categorias de Análise | Evidências |
|--------------------------|--|
| Conceito de Poder | <p><u>Entrevistado 6</u>: "O poder é uma coisa que se sente. Não é só mandar, é saber como as coisas funcionam e ter a experiência para que te ouçam."</p> <p><u>Entrevistado 11</u>: "Aqui quem sabe trabalhar e conhece as pessoas tem mais poder do que quem chega armado em chefe."</p> <p><u>Entrevistado 3</u>: "Há quem tenha poder porque os outros confiam nele, e há quem tenha poder porque foi posto num cargo. Às vezes só um desses funciona."</p> |
| Poder formal | <p><u>Entrevistado 14</u>: "Quem tem cargo manda, mas isso não quer dizer que saibam mais do que nós. O respeito não vem só do título."</p> <p><u>Entrevistado 5</u>: "O dono da banca é quem decide o que se faz."</p> <p><u>Entrevistado 17</u>: "Por norma, aqui respeita-se a hierarquia."</p> <p><u>Entrevistado 1</u>: "Para além de se ter um papel a dizer que se manda, também é preciso mostrar que sabe o que faz."</p> |

| | |
|-------------------------------------|--|
| <p>Poder informal</p> | <p><u>Entrevistado 9</u>: "Há sempre aqueles que não têm cargo nenhum, mas toda a gente ouve. São os que estão aqui há anos que sabem como tudo funciona."</p> <p><u>Entrevistado 7</u>: "Se precisas de ajuda, não vais perguntar ao chefe, vais perguntar a quem já passou por isso."</p> <p><u>Entrevistado 5</u>: "Aqui dentro, quem tem mais experiência e mais clientes fiéis tem mais poder do que quem manda no papel."</p> <p><u>Entrevistado 15</u>: "A voz de quem está há muito tempo no mercado tem mais peso do que qualquer regra escrita."</p> <p><u>Entrevistado 20</u>: "Se um comerciante respeitado diz que algo não vai funcionar, a maioria ouve."</p> |
| <p>Conceito de Persuasão</p> | <p><u>Entrevistado 13</u>: "A gente não obriga ninguém a comprar, mas sabemos falar. Se explicarmos bem e mostrarmos qualidade, o cliente volta."</p> <p><u>Entrevistado 4</u>: "Persuadir é saber contar uma história. O cliente tem que sentir que precisa daquilo que temos."</p> <p><u>Entrevistado 19</u>: "Falar bem é metade da venda. Se o cliente gostar do que ouve, o resto é fácil."</p> |

| | |
|--------------------------------|--|
| Poder da Persuasão | <p><u>Entrevistado 2</u>: "Se souberes falar e criar confiança, acabas por vender mais. As pessoas gostam de quem as trata bem e explica as coisas."</p> <p><u>Entrevistado 12</u>: "O cliente compra com os olhos, mas também com os ouvidos. Se souberes falar, ele acredita em ti."</p> <p><u>Entrevistado 18</u>: "Muitas vezes o cliente não vinha para comprar, mas com um pouco de conversa acaba por levar alguma coisa."</p> <p><u>Entrevistado 5</u>: "A persuasão é a diferença entre vender e deixar o cliente ir-se embora sem nada."</p> |
| Conceito de Manipulação | <p><u>Entrevistado 10</u>: "Manipular é enganar. Aqui não compensa, porque se o cliente percebe, não volta mais."</p> <p><u>Entrevistado 8</u>: "Se tentas enganar uma vez, nunca mais vendes nada a essa pessoa."</p> <p><u>Entrevistado 16</u>: "A gente trabalha com persuasão, não com manipulação. Quem engana perde credibilidade no mercado."</p> |

| | |
|-----------------------------------|---|
| <p>Manipulação e Poder</p> | <p><u>Entrevistado 17</u>: "Quem usa o poder para manipular pode ganhar no momento, mas perde a longo prazo. Aqui todos sabem em quem se pode confiar."</p> <p><u>Entrevistado 9</u>: "Se fores justo, as pessoas seguem-te. Se fores falso, toda a gente te evita."</p> <p><u>Entrevistado 11</u>: "O poder deve ser usado para unir, não para enganar. No mercado, quem manipula acaba sozinho."</p> <p><u>Entrevistado 15</u>: "A manipulação destrói a confiança. Uma vez enganado, nunca mais voltas ao mesmo vendedor."</p> |
| <p>Poder e Comunicação</p> | <p><u>Entrevistado 1</u>: "Saber falar faz toda a diferença. Se não explicas bem ou não tens jeito, o cliente não te dá atenção."</p> <p><u>Entrevistado 6</u>: "Quem se comunica bem consegue mais respeito e vende mais. Se fores bruto, as pessoas não querem saber de ti."</p> <p><u>Entrevistado 14</u>: "O tom de voz e a forma como falas podem fazer um cliente comprar ou ir embora."</p> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| <p>Conceito de Liderança</p> | <p><u>Entrevistado 4</u>: "Liderar é estar na linha da frente. É mostrar que sabes fazer e ajudar os outros, não é ficar a mandar."</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: "Se só mandas e não fazes, ninguém te segue."</p> <p><u>Entrevistado 10</u>: "Um líder de verdade é aquele que sabe ouvir e aprender com os outros."</p> <p><u>Entrevistado 18</u>: "Os líderes mais respeitados são aqueles que dão o exemplo, não os que falam mais alto."</p> |
| <p>Liderança e Poder</p> | <p><u>Entrevistado 19</u>: "Um bom líder não precisa de impor. As pessoas seguem-no porque sabem que ele entende do assunto."</p> <p><u>Entrevistado 8</u>: "Aqui no mercado, um líder é aquele que consegue juntar as pessoas para resolver um problema."</p> <p><u>Entrevistado 13</u>: "Liderança não é gritar, é saber levar as pessoas para o mesmo objetivo."</p> |
| <p>Conceito de Negociação</p> | <p><u>Entrevistado 10</u>: "Negociar é um jogo. Tens de saber quando baixar o preço e quando segurar o cliente. Nem sempre se ganha tudo."</p> <p><u>Entrevistado 17</u>: "A negociação acontece todos os dias, com clientes e fornecedores. Se souberes negociar bem, sobrevives no mercado."</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Liderança e Negociação</p> | <p><u>Entrevistado 18</u>: <i>"Se queres que as pessoas trabalhem contigo, tens de saber negociar. Tem de ser bom para os dois lados."</i></p> <p><u>Entrevistado 11</u>: <i>"O líder que sabe negociar ganha o respeito da equipa."</i></p> |
| <p>Negociação e Poder</p> | <p><u>Entrevistado 12</u>: <i>"Quem sabe negociar bem ganha sempre alguma coisa. Nem que seja respeito."</i></p> <p><u>Entrevistado 7</u>: <i>"O poder de um comerciante está na sua capacidade de negociar bem."</i></p> <p><u>Entrevistado 16</u>: <i>"Negociar bem é ter poder no mercado. Quem não sabe negociar, perde espaço."</i></p> |
| <p>Liderança e Poder Político</p> | <p><u>Entrevistado 7</u>: <i>"Há quem tenha influência e consiga mudar coisas. Isso também é um tipo de poder, mesmo que não se veja."</i></p> <p><u>Entrevistado 3</u>: <i>"Se conheces as pessoas certas, consegues mais vantagens no mercado."</i></p> |

| | |
|------------------------------|---|
| Liderança e Persuasão | <p><u>Entrevistado 20</u>: "O bom líder não impõe, ele convence. Se a equipa acredita nele, faz o que é preciso sem reclamar."</p> <p><u>Entrevistado 9</u>: "Convencer é mais forte do que mandar. O líder que sabe persuadir tem mais sucesso."</p> <p><u>Entrevistado 12</u>: "Quem lidera bem sabe persuadir sem precisar de levantar a voz."</p> |
|------------------------------|---|