



INSTITUTO  
SOCEM

PREMIO  
FORMADOR  
DO ANO 2013

# NEURO INFLUÊNCIA

JOÃO ANTÓNIO VAZ

**INCLUÍ:**  
Os 21 Mais  
Importantes  
Sistemas de  
Negociação  
e Vendas



# CONDUÇÃO MENTAL

Como influenciar pessoas e fechar mais negócios  
com a Fórmula SOPRAR®

**SOPRAR®**

Fórmula de Inteligência Relacional



# NEURO INFLUÊNCIA

COMO INFLUENCIAR PESSOAS E FECHAR MAIS NEGÓCIOS

COM A FÓRMULA SOPRAR®

*Aos meus amados Pais,  
ao meu irmão, à minha família  
e em especial à minha esposa Sílvia  
e aos meus filhos Zé Pedro e Carolina!*

*Retribuo o conhecimento  
deste livro ao universo  
e aos meus formandos!*

## FICHA TÉCNICA

**Título:** *Neuro Influência*

*Condução Mental – Como influenciar pessoas e fechar mais negócios com a fórmula SOPRAR®*

**Autor:** João António Vaz

**Prefácio:** Luís Febra

**Revisão:** Sílvia Duarte e Cristiana Lisboa

**Design da Capa:** João António Vaz

**Paginação, impressão e acabamento:** Quilate – Artes Gráficas

**ISBN:** 9789893527801

**Depósito Legal:** 520612/23

1ª edição, Leiria, 2023

Todos os direitos desta edição reservados para João Vaz / Instituto Socem, Lda.

### **INSTITUTO SOCEM, LDA**

Rua do Brejo, 6

2445-719 Martingança

**PORTUGAL**

Telf.: +351 914 444 995

[www.institutosocem.pt](http://www.institutosocem.pt)

[info@institutosocem.pt](mailto:info@institutosocem.pt)

*Esta obra está protegida pela lei. É expressamente proibido qualquer tipo ou forma ou modo de reprodução (incluindo a fotocópia) no seu todo ou em parte sem autorização por escrito do editor.*

O Sistema SOPRAR® é marca registada no INPI sob o n.º 569480

O texto deste livro segue as normas do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990.

# NEURO INFLUÊNCIA

Baseado no projeto de Mestrado:

***“Assumindo a condução mental  
da negociação um a um e do fecho da venda  
com o Sistema SOPRAR®”***

*Aos meus mestres e professores, em especial à Professora Lúcia Simão, enquanto magnífica orientadora, pois sem o seu incentivo e apoio este projeto não teria sido possível.*

*Ao meu sócio no Instituto Socem, Luís Febra, CEO do Grupo SOCEM, que mesmo sem o saber, o seu desafio visionário de formar e treinar “A melhor equipa de vendas do mundo” em soluções para moldes, permitiu-me pensar, refletir e mapear o ato de conduzir a negociação um a um, dando origem à fórmula SOPRAR®.*

**João António Vaz**

## Originalidade e Direitos de Autor

---

Foram devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o presente trabalho. É expressamente proibida a cópia, alteração, reprodução, exibição, difusão, distribuição, transmissão ou utilização total ou parcial dos conteúdos deste documento sem a expressa autorização do autor. Sistema SOPRAR® é uma marca registada pelo autor no INPI sob ° n° 569480

# Conteúdo

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>CONCEITOS FUNDAMENTAIS</b> .....	<b>19</b>
1.1.	PARA QUE SERVE A INTELIGÊNCIA RELACIONAL? .....	22
1.2.	ORIGEM DO TERMO “NEGOCIAÇÃO” .....	25
1.3.	A NEGOCIAÇÃO COMO UM SISTEMA .....	25
1.3.1.	Conceito de “Negociação” .....	25
1.3.2.	Conceito de Abordagem Sistémica .....	27
1.3.3.	Estratégias Negociais .....	29
1.3.3.1.	Estratégias e Táticas de Negociação .....	30
1.3.3.2.	Táticas e Estratégias para Influenciar Pessoas .....	35
1.4.	ASPETOS FUNDAMENTAIS DA NEGOCIAÇÃO .....	40
1.4.1.	Elementos da Negociação .....	40
1.4.2.	O Poder numa Negociação .....	43
1.4.3.	Fator Humano na Negociação .....	45
1.4.4.	Aspetos de Ensino-Aprendizagem da Negociação .....	48
1.5.	SISTEMAS DE NEGOCIAÇÃO (FRAMEWORKS) .....	51
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>O DESAFIO</b> .....	<b>53</b>
2.1.	ENQUADRAMENTO DO DESAFIO .....	53
2.2.	O DESAFIO DO PROJETO .....	54
2.3.	METODOLOGIA DE TRABALHO .....	54
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>A PROPOSTA: A FÓRMULA SOPRAR®</b> .....	<b>57</b>
3.1.	OBJETIVO DA FÓRMULA SOPRAR® .....	57
3.1.1.	Relevância da Fórmula SOPRAR® .....	60
3.2.	ÂMBITO DA FÓRMULA SOPRAR® .....	61
3.2.1.	Foco da Fórmula SOPRAR® .....	62
3.2.2.	Ideias Iniciais e Alertas da Fórmula SOPRAR® .....	62
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>A FRAMEWORK SOPRAR®</b> .....	<b>65</b>
4.1.	SINTONIA – ETAPA 1 .....	65
4.1.1.	Objetivos da Etapa 1 - “SINTONIA” .....	66
4.1.2.	Perguntas e Técnicas na Etapa 1 - “SINTONIA” .....	67
	Que fatores podem ajudar a uma aproximação? .....	68
	Como aumentar o grau de empatia numa negociação? .....	69
	33 Perguntas para criar Sintonia com clientes desconhecidos .....	71
	33 Perguntas para retomar Sintonia com clientes conhecidos .....	72
4.1.3.	Observações e Cuidados na Etapa 1 - “SINTONIA” .....	73
4.2.	OUVIR – ETAPA 2 .....	75
4.2.1.	Objetivos da Etapa 2 - “OUVIR” .....	75
4.2.2.	Perguntas e Técnicas da Etapa 2 - “OUVIR” .....	76
	37 Perguntas para entrar em modo Escuta Efetiva .....	77
4.2.3.	Observações e Cuidados na Etapa 2 - “OUVIR” .....	79
4.3.	PROPOR – ETAPA 3 .....	83
4.3.1.	Objetivos da Etapa 3 - “PROPOR” .....	83
4.3.2.	Perguntas e Técnicas da Etapa 3 - “PROPOR” .....	84
	33 Perguntas / expressões para a etapa Propor .....	85
4.3.3.	Observações e Cuidados na Etapa 3 – “PROPOR” .....	86
4.4.	REBATER – ETAPA 4 .....	87
4.4.1.	Objetivos da Etapa 4 - “REBATER” .....	87
4.4.2.	Perguntas e Técnicas da Etapa 4 - “REBATER” .....	87
	33 Perguntas / expressões para rebater objeções .....	88
4.4.3.	Estratégias para Rebater Objeções .....	89
4.4.4.	Observações e Cuidados na Etapa 4 - “REBATER” .....	90
4.5.	AÇÃO – ETAPA 5 .....	91
4.5.1.	Objetivos da Etapa 5 - “AÇÃO” .....	91

4.5.2. Perguntas e Técnicas da Etapa 5 - “AÇÃO” .....	91
33 Perguntas/expressões para a etapa Ação.....	92
4.5.3. Observações e Cuidados na Etapa 5 - “AÇÃO”.....	94
4.6. RESUMIR—ETAPA 6 .....	95
4.6.1. Objetivo da Etapa 6 - “RESUMIR” .....	95
4.6.2. Perguntas e Técnicas da Etapa 6 - “RESUMIR” .....	96
4.6.3. Estratégias e Técnicas para Seguimento (Follow-up).....	97
<b>CAPÍTULO 5 ESTRATÉGIAS DA FÓRMULA SOPRAR® .....</b>	<b>101</b>
5.1. PRINCIPAIS TÁTICAS DA FÓRMULA SOPRAR® .....	101
5.2. ESTRATÉGIA IDENTIDADE VISUAL DA FÓRMULA SOPRAR® .....	104
5.2.1. Estratégia das Cores do Logotipo .....	105
5.2.2. A Flexibilidade da Fórmula SOPRAR® .....	106
5.2.3. SOPRAR em inglês (versão internacional).....	107
5.2.4. Porque Pode Falhar ou Errar Quem Usa o SOPRAR® .....	108
<b>CAPÍTULO 6 FORMAÇÃO NO SOPRAR® .....</b>	<b>113</b>
6.1. APRENDIZAGEM E ENSINO DA FÓRMULA SOPRAR® .....	113
6.2. NEUROPLASTICIDADE EM NEGOCIAÇÃO E VENDAS.....	116
6.3. SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS E SUA CARATERIZAÇÃO.....	117
6.4. NÍVEL DE INTEGRAÇÃO DOS PRINCIPAIS SISTEMAS DE VENDAS EXISTENTES NO SOPRAR® .....	121
<b>CAPÍTULO 7 EXEMPLO APLICAÇÃO DO SOPRAR® .....</b>	<b>125</b>
<b>CAPÍTULO 8 VANTAGENS, CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES.....</b>	<b>133</b>
8.1. VANTAGENS E APLICAÇÕES DA FÓRMULA SOPRAR® .....	134
8.2. GESTÃO DO TEMPO IDEAL .....	136
8.3. MUDANÇAS E ALTERAÇÕES NOS NÍVEIS DE PREOCUPAÇÃO.....	137
8.4. LIMITAÇÕES .....	138
<b>CAPÍTULO 9 OS SISTEMAS DE NEGOCIAÇÃO E VENDAS .....</b>	<b>141</b>
9.1. SISTEMAS CENTRADOS NAS VENDAS.....	145
9.1.1. Snake Oil Selling – 1856.....	145
9.1.2. National Cash Register (NCR) Primer - 1887.....	146
9.1.3. Awareness, Interest, Desire e Action (AIDA) - 1898 .....	153
9.1.4. Mood Selling - 1929.....	154
9.1.5. BANT Sales - 1950.....	154
9.1.6. The Sandler Selling System - 1967.....	156
9.1.7. Princípios da Venda Pessoal - 1967.....	157
9.1.8. Needs Satisfaction Selling / Professional Selling Skills - 1968 .....	159
9.1.9. SPIN® Selling (Situation, Problem, Implication, Need-payoff - 1977.....	160
9.1.10. Strategic Selling - 1986.....	163
9.1.11. Conceptual Selling - 1989.....	165
9.1.12. MEDDIC System – 1990.....	166
9.1.13. Customer Centric Selling (CCS) – 1993.....	167
9.1.14. Solution Selling® - 2000.....	168
9.1.15. The Challenger Sale - 2011.....	170
9.2. SISTEMAS CENTRADOS NA NEGOCIAÇÃO .....	172
9.2.1. Modelo de Negociação de Karrass – década de 1970.....	172
9.2.2. Modelo Harvard de Negociação - 1981.....	174
9.2.2.1. Getting to YES - 1981 .....	175
9.2.2.2. Getting Past NO - 1991.....	176
9.2.3. Framework para Negociar com Clientes Difíceis - 1988.....	177
9.2.4. Modelo RESPECT - 1993.....	180
9.2.5. Negotiation Dynamics – 1994.....	181
9.2.6. Matriz de Negociações Complexas - 1999.....	182
9.2.7. Modelo Sistémico do Processo de Negociação - 2001.....	184
9.3. OUTROS SISTEMAS OU METODOLOGIAS DE VENDAS .....	187
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>193</b>

## Lista de Siglas

---

*AD – Avaliação de Desempenho*

*AIDA – Awareness, Interest, Desire e Action (Atenção, Interesse, Desejo, Ação)*

*B2B – Business to Business*

*B2C – Business to Consumer*

*BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement*

*CRM – Customer Relationship Management*

*HBS – Harvard Business School*

*IA – Inteligência Artificial*

*INE – Instituto Nacional de Estatística*

*MAPAN – Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado*

*MKT – Marketing*

*MVP – Máximo Valor Possível*

*NCR – National Cash Register*

*NPS – Net Promotor Score*

*PNC – Programa de Negociações Complexas*

*POTE – Partial, Open, Truthful Exchange*

*PR – Ponto de Resistência*

*PSS – Professional Selling Skills*

*SOPRAR – Sintonia, Ouvir, Propor, Rebater, Ação, Resumir*

*SPIN – Situation, Problem, Implication, Need-payoff*

*SPSS – Statistics Packages for Social Sciences*

*SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

*ZOPA – Zone of Possible Agreement*



## Prefácio

---

*Caro leitor,*

*É um privilégio e uma enorme satisfação ter a oportunidade de escrever o prefácio deste livro escrito pelo João Vaz, um grande amigo e verdadeiro especialista no mundo das vendas. Ao longo dos últimos anos, tive o privilégio de conhecer e acompanhar de perto a jornada do autor neste campo muito desafiador e repleto de oportunidades.*

*Conheço o João Vaz como um profissional dedicado e comprometido, que possui um profundo conhecimento sobre estratégias de vendas e habilidades interpessoais. Com uma vasta experiência adquirida ao longo da sua carreira, ele é uma referência no ramo, inspirando muitos que hoje se destacam e alcançam enorme sucesso nessa área.*

*Este livro, cuidadosamente elaborado pelo João Vaz, funcionando como uma fórmula é fruto de anos de investigação e trabalho académico. Um verdadeiro tesouro para todos aqueles que desejam aprimorar as suas habilidades de vendas. Ele partilha experiências, conhecimentos e as melhores práticas, oferecendo um guia estruturado e abrangente que certamente será uma fonte de inspiração e aprendizagem para vendedores de todos os níveis.*

*O que me fascina sobre a abordagem do João Vaz, tem que ver com um trabalho que juntos desenvolvemos há mais de 10 anos e pelo compromisso que então demonstrou para entender as nossas necessidades como cliente e de nos fornecer soluções que agregam valor genuíno. Ele compreende que a venda não se trata apenas de concluir uma transação, mas sim de estabelecer relacionamentos*

*significativos e duradouros, baseados na confiança e no respeito mútuo.*

*Ao longo das páginas deste livro, encontrarás um mergulho profundo em todos os aspetos da venda, desde as estratégias mais básicas até técnicas avançadas. O João Vaz explora a importância do desenvolvimento de um modelo robusto que passa pela estratégia pessoal, o poder da comunicação eficaz, a arte da negociação e como aproveitar ao máximo o potencial de um fluxograma bem estruturado que te leva a um fecho eficaz.*

*Independentemente de seres um vendedor experiente na procura de novas estratégias, um empreendedor em ascensão ou alguém que apenas inicia nesta profissão, este livro fornecerá as ferramentas necessárias para alcançar o sucesso nas vendas. Com a orientação do João Vaz, tu serás capaz de superar os desafios, aprimorar as tuas habilidades e propostas para alcançares resultados excecionais.*

*Convido-te agora a mergulhar nesta obra valiosa, repleta de sabedoria e de uma fórmula prática que te ajudarão a te tornares um vendedor de destaque. Prepara-te para seres inspirado e motivado enquanto descobres o verdadeiro potencial que as vendas podem oferecer.*

*Desejo-te uma leitura enriquecedora e uma jornada de sucesso nas vendas.*

*Luis Febra*

CEO Grupo SOCEM

## Resumo

---

**“Não abra mão das suas vontades e dos seus princípios para nada e para ninguém. Imponha regras para você mesmo e siga essas regras. Não deixe ninguém quebrá-las; no máximo pode-se negociar”.**

*Ana Carolina*

A expressão "**Neuro-Influência**" é um termo recente que ainda está pouco difundido na comunidade, mas a ideia geral por detrás deste conceito **alinha-se com o estudo da neurociência aplicada à compreensão do comportamento humano e às práticas** que procuram **influenciar as decisões das pessoas de forma ética e responsável**. Sendo importante notar que, tal como qualquer área que lida com a temática de influenciar pessoas, a neuro-influência também levanta questões éticas. O uso de forma responsável deste tipo de técnicas é fundamental para garantir o respeito pelas pessoas, por isso, **procure influenciar as pessoas pelas razões delas e não pelas suas**.

A Neuro-influência abrange a aplicação de conhecimentos e técnicas da neurociência no contexto da persuasão e influência humana, principalmente associado a relacionamentos comerciais. E isso envolve a compreensão dos processos cerebrais e comportamentais das pessoas para influenciá-las de forma positiva mais ou menos intencional no seu processo de tomada de decisões<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Uma tomada de decisão deve envolver um equilíbrio entre a perfeição da informação e a velocidade do tempo de decisão. A verdade é que nunca teremos 100% das informações necessárias para tomar uma decisão perfeita! E os líderes desejam tomar mais decisões corretas do que incorretas. Mas eles não podem ter tanto medo de cometer erros que não tomem nenhuma decisão. A REGRA 40 a 70 do antigo secretário estado EUA - Colin Powell, é muito útil para tomar decisões. Powell adotou este método depois do erro da invasão do Iraque para não tomar uma decisão com menos de 40% da informação (pois equivalia a um palpite e provável má escolha) e nunca reunir mais do que 70% da informação disponível (mais do que isso já demoramos demasiado tempo e perdemos o timing). Quanto ao resto, deverá confiar na sua intuição e experiência.

**É um livro útil para profissionais** que queiram aprender uma estratégia mais eficaz para conduzir e influir com ética na decisão da outra parte.

---

***Não é o propósito deste livro dar a entender melhor como o cérebro humano processa informações, como toma decisões ou responde a estímulos, porque nessa matéria o mercado e Portugal tem excelentes obras e neurocientistas de referência, como Alcino Silva<sup>2</sup> ou António Damásio<sup>3</sup>, passando pelo investigador Rui Costa<sup>4</sup>, que dirige um dos maiores institutos de neurociências do mundo e ajudou a criar a excelente equipa de investigadores da fundação Champalimaud.***

---

O âmbito da neuro-influência pode abranger vários campos, como Negociação e Vendas, Marketing e Publicidade ou Política e Comunicação, por exemplo. O **foco desta obra é, sobretudo, na área da condução da negociação e do fecho da venda**, no entanto, a **Fórmula SOPRAR® aplica-se a qualquer área onde haja interação humana!**

Ora, como sabemos, **a negociação é uma competência essencial para a vida quotidiana e profissional das pessoas**, e especialmente para as organizações. E, talvez, por ser uma competência com uma forte componente comportamental, não é usual ser integrada nos programas escolares.

---

<sup>2</sup> Natural de Vimieiro (Douro), Alcino Silva é licenciado em ciência e filosofia pela Universidade de Rutgers (EUA). Foi pioneiro na introdução do uso de ratos transgénicos nos estudos de aprendizagem e memória e no estudo do campo de cognição molecular e celular. Trabalhou com vencedores do prémio Nobel e recebeu inúmeras distinções, incluindo o prémio Roche para Neurociência, em 2009 e uma distinção da Associação Americana para Avanço da Ciência, em 2012. Lidera o laboratório Silva Lab (batizado assim em sua honra) na Universidade da Califórnia, onde se estuda os mecanismos de aprendizagem, memória e as suas desordens.

<sup>3</sup> Nascido em Portugal em 1944, António Damásio é conhecido pelas suas importantes contribuições para a compreensão da neurobiologia das emoções e dos processos cognitivos associados à tomada de decisão. Formado em medicina e doutorado em neurologia pela Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa. É autor de livros aclamados, como "O Erro de Descartes", "O Sentimento de Si" e "E o Cérebro Criou o Homem". Nas suas obras, explica como as emoções e os sentimentos desempenham um papel fundamental na formação da mente humana e na construção da nossa identidade. As suas pesquisas têm sido fundamentais para expandir o conhecimento sobre a relação que existe entre as emoções e a tomada de decisão racional. Questionou a ideia de razão e emoção serem separadas e realçou a sua interdependência.

<sup>4</sup> Natural da Guarda, estudou medicina veterinária. Desde 2019 é presidente do Instituto Zuckerman da Universidade de Columbia nos EUA, tendo sido eleito como membro da Academia Nacional de Medicina norte-americana, pelo seus contributos em doenças como Parkinson, perturbações do espectro do autismo ou distúrbios obsessivo-compulsivos.

Não é de estranhar, portanto, a dificuldade em negociar que todos sentimos em determinadas fases da vida. E, normalmente, só damos conta dessa necessidade quando perdemos oportunidades ou quando está em causa a sobrevivência do negócio. Nestes casos, a inteligência relacional e saber conduzir uma negociação com sucesso seria de vital importância.

Assim, o **objetivo principal deste projeto é contribuir com uma inovadora e revolucionária *framework* sistémica - batizada SOPRAR®** – dirigida ao público com necessidades de atendimento negocial, elaborada entre 2013 e 2020 a partir do mapeamento de seis etapas mentais da negociação bilateral, baseada no conhecimento e na experiência do investigador e, sobretudo, nos desafios de treino e formação de equipas de vendas. Desafios que proporcionaram a oportunidade de participar em ambientes do tipo ***focus group***<sup>5</sup>, onde foi possível discutir e pesquisar, através da observação, vivendo a enriquecedora experiência que a metodologia *role play* proporciona, através do teatro de vendas, essencial para o ensino, aprendizagem e domínio da técnica de condução mental da negociação um a um até ao fecho da venda com sucesso. Aqui entra o conceito de **Neuroplasticidade**<sup>6</sup>, pois uma formação contínua e consistente permite ao cérebro dos profissionais formar novas conexões neurais e aperfeiçoar as suas competências de vendas no tempo.

**A *framework* da fórmula SOPRAR® propõe uma técnica de inteligência relacional e de condução mental baseada seis etapas, ideais para dar**

---

<sup>5</sup> “Focus group”: trata-se de uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve a reunião de um pequeno grupo de pessoas, conduzidas por um moderador para discutir um tópico específico, com o objetivo principal de obter informações detalhadas e *insights* sobre as opiniões, atitudes, motivações e percepções dos participantes em relação ao tópico em questão.

<sup>6</sup> Também conhecida como plasticidade cerebral, refere-se à capacidade do cérebro de se adaptar aos pedidos e estímulos, reorganizar e formar novas conexões neurais em resposta às experiências, aprendizagens, lesões ou mudanças ambientais ao longo do tempo. Antigamente, acreditava-se que o cérebro era uma estrutura estática e imutável após a fase de desenvolvimento inicial. No entanto, a descoberta da neuroplasticidade mudou esse paradigma, provando que o cérebro é um órgão altamente maleável e plástico, capaz de se remodelar e adaptar.

**liberdade e assumir o controlo da relação negocial.** Assim, a etapa 1 corresponde à **SINTONIA**, ou seja, à empatia inicial; a etapa 2 correspondente à necessidade de **OUVIR** e entender o cerne da questão da outra parte; a etapa 3 será **PROPOR** uma solução para isso, e, se aparecerem as naturais objeções, é necessário **REBATER** (etapa 4). Não havendo mais dúvidas ou questões, acorda-se então com o interlocutor o próximo passo, ou seja, uma **AÇÃO** (etapa 5), e no final, antes da saída, faz-se a confirmação e ajustes dos últimos pontos na etapa 6 - **RESUMIR**, constituindo isso o acrónimo S.O.P.R.A.R.® alvo deste protocolo.

Esta metodologia apresenta aspetos inovadores, desde logo por ser uma fórmula **100% integradora e multiflexível**, fácil de ensinar e de aprender, em contexto *role play*, através duma *framework* própria, com aplicação prática, e dotada de uma lógica sequencial que orienta o desenrolar da negociação/venda, assente numa estratégia *win-win* e na ética. Tem ainda a vantagem de integrar e organizar o conhecimento inerente às principais metodologias de negociação/venda já existentes, podendo ser utilizada em múltiplas situações que envolvam o contacto um a um. O próprio acrónimo associa ideias e tem significado simbólico na língua portuguesa (na língua inglesa poderá ser transposta com alguns ajustes).

---

***O projeto apresenta ainda uma síntese histórica dos 21 mais importantes sistemas de negociação e vendas existentes, constatando, pelo estado da arte, a não existência de estruturas (frameworks) específicas para a “arena negocial”. O livro aponta ainda novos caminhos para o estudo de uma nova área de investigação, nomeadamente a neuro-negociação e o impacto da neurobiologia e das emoções e preocupações no resultado das negociações.***

---

# PARTE I

**"O mundo é um livro e aqueles que não viajam  
leem apenas uma página."**

*Santo Agostinho*



## Capítulo 1    CONCEITOS FUNDAMENTAIS

“A arte da negociação é talvez o que mais profundamente distingue o homem dos animais, e é esta arte e esta vontade de negociar que fez com que o homem evoluísse, elevando-o acima dos outros animais.”

*Harry Martison – Prémio Nobel 1974*

**É** uma evidência que, como seres humanos, compreendemos desde cedo que, se queremos sobreviver e ter sucesso nos vários papéis que desempenhamos na vida, de alguma maneira temos de lutar ou fazer cedências (SILVA, 2009), e isso implica sempre relacionamentos e algum processo de negociação e conhecimento de si próprio, principalmente em relação à capacidade de negociar (MARTINEAUD & ENGELHART, 1998).

Assim, quer sejam filhos, quando diariamente tentam convencer os pais ou vice-versa, quer sejam consultores comerciais a tentar influenciar e chegar a acordo com clientes, ou quer sejam intermediários a negociar conflitos, facilmente se compreende que **nenhuma pessoa ou empresa poderá ser bem-sucedida sem ser eficaz nos relacionamentos e nas negociações.**

Pela razão inversa, sentiremos uma sensação de fracasso, insucesso ou falência nos negócios, se não tivermos um modelo ou quadro mental que nos permita negociar e convencer alguém, seja para explicar a nossa ideia, ponto de vista ou até na hora de comprar ou vender algum tipo de produto ou serviço (VAN BOVEN & THOMPSON, 2003), muito embora não seja a solução para todos os problemas (Rubin 1983, *cit in* Serrano, 1993).

Deste modo, a riqueza, a importância e a diversidade da negociação está presente em diversos aspetos da nossa vida quotidiana (BEZERMAN & NEALE, 1993; PRUITT, 1981; KENNEDY, BENSON, & McMILLAN, 1986, VASCONCELOS-

SOUSA, 1996). Isto significa que estamos diariamente a negociar qualquer coisa (FISHER & URY, 1981), sendo a assertividade (MARTINS, 2005; SILVA, 2009) e a inteligência emocional (GOLEMAN D., 1995) ingredientes chave neste processo! Por conseguinte, **se queremos distinguir-nos num mercado competitivo, temos que nos afirmar numa visão assente em conhecimento e no domínio de uma série de habilidades, capacidades e competências sociais interpessoais e instrumentais** (NEVES *et al.*, 2006), fundamentais para a organização e para o indivíduo, que vão desde as ferramentas de gestão (MITZBERG, 1973) e comunicação, até à psicologia da persuasão (CIALDINI, 1984), sendo a habilidade e o poder negocial perante os clientes e os fornecedores fundamental para a atratividade e sobrevivência do negócio, como constatou Porter (1980) em duas forças do seu modelo de cinco forças (Modelo das cinco forças de Porter).

Então, se é verdade que as negociações estão, de uma forma mais ou menos implícita, presentes no nosso dia-a-dia, **porque razão enquanto profissionais não nos ensinam a negociar e a usar a inteligência emocional e a capacidade relacional, para sermos bem-sucedidos pessoal e profissionalmente?** Porque não faz parte das matérias obrigatórias na escola? Porque temos a sensação de não saber negociar e muito menos ter agilidade para controlar e influenciar uma negociação?

Será porque já damos por adquirido que faz parte de nós ou que já devíamos saber isso? Será por darmos pouca importância à arte de negociar? Será porque exige o domínio de várias ciências ao mesmo tempo? Será porque negociação é um processo e negociar uma atitude? Ou será porque não existe um método ágil, uma ferramenta ou um sistema que concilie esses vários domínios para aprendermos a negociar?

É justamente este **o propósito deste trabalho: propor um método orientador passo-a-passo. Uma fórmula e um sistema aberto, capaz de aceitar e integrar a experiência acumulada e os vários domínios do conhecimento teórico e científico** (tanto ao nível da razão relacional como da gestão emocional), que possa ser aplicado numa negociação formal ou informal. Em uma, um sistema, em suma fórmula de inteligência relacional<sup>7</sup> que vai muito além da inteligência emocional.

Compreende-se, então, a importância da capacidade relacional e da capacidade negocial na nossa vida quotidiana (que implica necessariamente relações pessoais e profissionais para defender interesses ou posições) e a relevância de adquirirmos a habilidade de nos sabermos relacionar e negociar com a pessoa certa nos vários contextos (desde o ambiente familiar, comercial, médico ou jurídico e passando pelo contexto político, militar ou diplomático).

**É possível ter inteligência emocional e enfrentar dificuldades na área relacional.** Embora a inteligência emocional possa contribuir para o desenvolvimento de habilidades relacionais, ela não garante automaticamente uma habilidade forte nessa área. Uma pessoa pode ter uma boa compreensão das suas próprias emoções, ser capaz de geri-las e mostrar empatia pelos outros, mas, ainda assim, ter imensa dificuldade em ter relacionamentos sólidos ou em comunicar eficazmente com os outros, muitas vezes isolando-se social e profissionalmente.

---

<sup>7</sup> O termo inteligência relacional foi cunhado pela primeira vez por Karl Albrecht, um autor e especialista em negócios e comunicação. Karl Albrecht introduziu o conceito de "relational intelligence" no seu livro "Social Intelligence: The New Science of Success" (Inteligência Social: A Nova Ciência do Sucesso), publicado em 2006. Nesse livro, ele explora a importância das habilidades interpessoais e da inteligência emocional nas interações sociais e profissionais. Através do termo "relational intelligence", Albrecht descreve a capacidade de compreender, de se relacionar e interagir efetivamente com outras pessoas em diferentes contextos.

É importante, por isso, reconhecer que **a inteligência emocional (IE) e a inteligência relacional (IR) são diferentes, embora estejam inter-relacionadas**. Podemos ter um alto nível de inteligência emocional e ainda precisarmos de trabalhar as nossas habilidades sociais e relacionais e, isso, requer um conjunto específico de habilidades que têm de ser desenvolvidas e aprimoradas separadamente.

## 1.1. Para que serve a Inteligência Relacional?

“Cada um tem a liberdade de configurar o tipo de relacionamento que deseja e é responsável pelos resultados que eles geram”

*Jaime García*

**A inteligência relacional é vital, tanto para a sobrevivência humana, quanto para o sucesso de um negócio**, pois os relacionamentos são essenciais para a vida humana e para o funcionamento dos negócios. Desenvolver a inteligência relacional permite-nos construir e aumentar uma rede de *networking*<sup>8</sup>, que tanto proporciona situações de necessidade de apoio emocional, como excelentes oportunidades de negócio. A inteligência relacional é uma competência importante no “**mundo líquido**”<sup>9</sup> moderno (BAUMAN, 2001), onde a interação e a colaboração com os outros desempenha um papel fundamental no sucesso pessoal e profissional para construir um mundo mais comprometido e mais sólido! **A inteligência relacional é sistémica, porque é**

---

<sup>8</sup> Nos negócios, o *networking* é fundamental para criar oportunidades, estabelecer parcerias e expandir o alcance do negócio. A inteligência relacional permite que as pessoas construam uma rede de contactos sustentável, ao conectarem-se com pessoas influentes e aproveitarem oportunidades de colaboração e crescimento.

<sup>9</sup> O conceituado filósofo e sociólogo polaco Zygmunt Bauman, autor de *Modernidade Líquida*, defende que vivemos em tempos líquidos onde nada parece ser feito para durar, numa era em que as relações sociais, económicas e de produção são fugazes, frágeis, e maleáveis como os líquidos! Conceito oposto ao de modernidade sólida, quando as instituições e as relações eram duradouras, feitas de compromissos sérios, mais sólidas e fortes que nos tempos atuais.

**baseada no equilíbrio entre o dar e o receber e vai além da inteligência emocional.** Existem mesmo pesquisadoras como Erica Dhawan<sup>10</sup> e Saj-Nicole Joni<sup>11</sup> que afirmam que a inteligência relacional será tão revolucionária quanto a inteligência emocional foi no passado.

**A inteligência relacional abrange aspetos adicionais,** como por exemplo:

- ***A capacidade de ouvir as diferenças e compreender o que não é dito,*** ao nível das preocupações, expectativas e possibilidades;
- ***Ser mais colaborativo e solidário,*** desenvolvendo a habilidade de utilizar a informação e de partilhar os conhecimentos com qualidade. O primeiro segredo da colaboração é ser aceite por quem está a tentar apoiar ou ajudar, sob risco de se tornar um chato metedinho, invasivo ou intrometido;
- ***A facilidade de gerar novos contactos*** e a capacidade de utilizar a sua rede de contactos valiosa para as mais variadas situações, construindo parcerias estratégicas;
- ***A capacidade de se adaptar e de se relacionar*** em rede em diferentes mercados ou contextos socioculturais ou obter sugestões de melhoria;
- ***A habilidade de compreender e de se ajustar*** às dinâmicas de grupo para mobilizar, inspirar, desenvolver e servir as pessoas.
- ***A capacidade de negociar de forma influente*** ao comunicar de forma eficaz, encontrar soluções mutuamente benéficas e influenciar positivamente as decisões;
- ***Ajuda no Worklife Balance*** para gerir e harmonizar um equilíbrio saudável entre vida profissional (trabalho) e vida pessoal fora do trabalho.

---

<sup>10</sup> Erica Dhawan é autora do livro "Get Big Things Done: The Power of Connectional Intelligence" ("Faça Coisas Grandes Acontecerem: O Poder da Inteligência Conexional"). Ela explora a importância de conexões significativas e da colaboração para alcançar resultados significativos num mundo interconectado.

<sup>11</sup> Saj-Nicole Joni é autora de "The Third Opinion: How Successful Leaders Use Outside Insight to Create Superior Results" ("A Terceira Opinião: Como Líderes de Sucesso Usam Perspectivas Externas para Criar Resultados Superiores"). Ela aborda o valor da diversidade de opiniões e experiências para a tomada de decisões e sucesso dos líderes.

Portanto, a **inteligência relacional é uma competência revolucionária e requer uma combinação de habilidades emocionais, sociais e cognitivas.**

Embora a inteligência emocional seja essencial para o desenvolvimento pessoal e para a questão da gestão e do controlo emocional, ela está mais limitada ao espaço físico onde a pessoa está inserida. **O segredo não está só na questão do temperamento e em saber se é mais introvertido ou mais extrovertido, mas sobretudo mais na qualidade das nossas relações,** nomeadamente na **capacidade de mobilizar pessoas e recursos,** pois é preciso estabelecer bons contactos para alavancar negócios e alargar a nossa área de influência com novas e melhores interações socioprofissionais.

**Negócios é sobretudo gostar de se relacionar com outras pessoas e outras culturas.** E pessoas conhecem pessoas, que por sua vez conhecem outras pessoas, e assim sucessivamente... e que, normalmente, só o vão recomendar ou referenciar se tiver, acima de tudo, capacidade relacional para fazer acontecer e não o deixar mal visto. E, portanto, **a inteligência relacional traz sangue novo para os negócios, mais cooperação e mais entusiasmo!**

**A inteligência relacional complementa e expande a inteligência emocional, pois as dificuldades emocionais limitam a sua capacidade de se relacionar física e emocionalmente e de interagir com os outros de forma eficaz.**

Ambas precisam uma da outra como irmãs gémeas...

**A inteligência relacional é fundamental para a construção de relacionamentos sustentáveis, para a formação de redes de apoio e para desenvolver o *engagement* e a autoridade social, tornando-se um componente vital para o desenvolvimento e sucesso pessoal e profissional.**

Se a inteligência emocional é mais “Eu e os outros” e a inteligência relacional é do tipo “Nós e eles!” e, portanto, Inteligência Relacional é IR, todos juntos!