

NeuroContratos

Amostra

NeuroContratos

Copyright © 2026 Almedina Brasil

Almedina Brasil é um selo do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Vanderlei Garcia Jr.

ISBN: 978-85-8493-983-1

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

G216

NeuroContratos. Vanderlei Garcia Jr. 1. ed. Rio de Janeiro: Almedina Brasil, 2026.

360 p; 16 x 23 cm.

ISBN: 978-85-8493-983-1

1. Contratos. 2. Negociação contratual. 3. Tomada de decisão. 4. Neurociência aplicada. 5. Comportamento humano. 6. Direito contratual. 7. Psicologia jurídica. 8. Direito civil. I. Garcia Jr., Vanderlei. II. Título.

CDU: 347.44

Índices para catálogo sistemático:

1: Brasil: Direito civil: Obrigações: Contratos

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida.

A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editora-Chefe: Manuella Santos de Castro

Assistente Editorial: Francielle Regina

Vendas Governamentais: Cristiane Mutûs

Diagramação: Cumbuca Studio



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Editora
afiliada à:
albr
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
EDITORES DE LIVROS

ASSOCIADO



Amos

*“Let us never negotiate out of fear.
But let us never fear to negotiate.”*

John F. Kennedy

*“Existem duas maneiras de resolver conflitos:
através da violência ou através da negociação.*

*A violência é para animais selvagens,
a negociação é para seres humanos.”*

Cícero

Ao meu Deus, pai amado e fiel, por estar sempre ao meu lado, abençoando-me, guiando-me e oferecendo oportunidades de felicidades.

À minha amada esposa, Priscila Ferreira, razão diária dos meus sorrisos, meu grande e verdadeiro amor. Sem ela, esse estudo jamais seria possível.

Aos meus amados pais, Sandra e Vanderlei, responsáveis por tudo, especialmente pelo amor incondicional e pelos valores, princípios e ideais transmitidos durante uma existência.

SOBRE O AUTOR

Vanderlei Garcia Jr.

- Doutor em Direito Civil pela Universidade de São Paulo – USP, *visiting researcher* na Columbia University/USA.
- Mestre em Direito pela FADISP, *visiting researcher* na Università degli Studi di Roma II – Tor Vergata.
- Aluno do *Program on Negotiation (PoN)* e do curso *Promise to Contracts*, da *Harvard Law School*.
- Especialização em Neurociência e Comportamento Humano pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS.
- Graduando em Psicologia pela Universidade São Judas Tadeu – USJT.
- Especialista em Direito pela Escola Paulista da Magistratura – EPM/SP e em Direito Privado e Societário pela Faculdade de Direito Damásio de Jesus – FDDJ/SP.
- Bacharel em Direito pela Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP/SP.
- Professor da Graduação e da Pós-Graduação em Direito da Universidade São Judas Tadeu – USJT/SP, do programa de Pós-Graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da Escola Paulista de Direito – EPD.
- Professor convidado da Escola Judicial dos Servidores do Tribunal de Justiça de São Paulo – EJUS/TJSP e da Escola Superior da Magistratura do Amazonas – ESMAM.
- Foi assessor jurídico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.
- Advogado, Consultor Jurídico e Árbitro.
- Palestrante, autor de livros e artigos jurídicos.

AGRADECIMENTOS

A construção de *NeuroContratos* foi uma jornada intelectual e prática que só se tornou possível graças à colaboração, ao aprendizado contínuo e ao apoio de muitas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta obra se tornasse realidade.

Meu primeiro e mais profundo agradecimento é direcionada aos mentores Daniel Brunet e Ariovaldo Silva Jr., cujas contribuições foram fundamentais para enriquecer esta obra. Suas reflexões, incentivos e abordagens inovadoras reforçaram minha convicção de que o direito, espiritualidade e a neurociência podem caminhar juntos para transformar a maneira como concebemos e negociamos contratos.

Quero também expressar minha profunda gratidão a Manuella Santos de Castro, editora da Almedina Brasil e Alta Books, por acreditar no potencial desta obra e aceitar o desafio de publicá-la. Seu olhar apurado, sua dedicação incansável e seu compromisso com a excelência editorial foram essenciais para transformar *NeuroContratos* em um livro que preenche uma lacuna no estudo do Direito e da Neurociência, e que também tem o poder de impactar a forma como advogados, negociadores e estudiosos compreendem e aplicam esses conhecimentos na prática. Obrigado, Manuella, por sua confiança, seu apoio e por fazer parte dessa jornada!

Expresso também minha sincera gratidão a todos os meus professores e colegas que, ao longo dos anos, compartilharam conhecimento, estimularam debates e ampliaram minha visão sobre o Direito, a Neurociência e o comportamento humano. Em especial, sou profundamente grato aos mestres e pesquisadores da *Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP)*, da *Harvard Law School* e da *Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS)*, que me proporcionaram ensinamentos preciosos sobre contratos,

processos de tomada de decisão, fundamentos da negociação e os mecanismos que regem o comportamento humano.

Aos meus alunos, que sempre me desafiaram com suas perguntas, reflexões e entusiasmo pelo aprendizado, deixo meu reconhecimento e apreço. O ensino é uma via de mão dupla, e cada aula, cada discussão e cada experiência compartilhada fortaleceram ainda mais a minha paixão pelo conhecimento e aprimoraram minha compreensão sobre os temas abordados nesta obra.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para este projeto, seja com insights, sugestões ou simplesmente acreditando na importância deste trabalho. Espero que *NeuroContratos* inspire novas reflexões, provoque mudanças e amplie horizontes na intersecção entre o Direito e a Neurociência.

Com gratidão,

O Autor

SUMÁRIO

PREFÁCIO	19
APRESENTAÇÃO	21
INTRODUÇÃO	23
CAPÍTULO 1 – EXPLORANDO O UNIVERSO MENTAL: OS CAMINHOS DA MENTE EM NEGOCIAÇÃO	37
1.1. Entendendo a Negociação: O que <i>é</i> e o que <i>não é</i> “ <i>negociação</i> ”?	38
1.2. O que <i>é</i> <i>Negociação</i> ?	39
1.3. Agora, o que <i>não é</i> <i>Negociação</i> ?.....	43
1.4. Afinal, como podemos definir o que <i>é</i> uma <i>Negociação</i> ?	45
1.5. Entenda o seu cérebro, a máquina humana da tomada de decisões.....	47
1.6. Análise de Caso Concreto: O Caso AlphaTech e a importância de compreender que a mente fez a diferença	49
1.7. Decisões cerebrais e os mistérios da <i>mente decisória</i>	50
1.8. Emoções em Ação: Como elas moldam as nossas decisões	52
1.9. Reflexo Empático: Como os neurônios-espelho atuam para a conexão humana profunda	56

CAPÍTULO 2 – PRESSÃO, ESTRESSE E O CÉREBRO: NAVEGANDO PELAS EMOÇÕES NAS ÁGUAS TURBULENTAS DAS NEGOCIAÇÕES	63
2.1. Análise de Caso: O Famoso Acordo de Fusão entre a AOL (<i>America Online</i>) e a <i>Time Warner</i> , e a influencia da pressão, do estresse e do cérebro na sala de negociação.	64
2.2. Neurobiologia do estresse e a resposta neural de “ <i>lutar ou fugir</i> ”	66
2.2.1. Atividade Prática Escrita: Compreendendo a resposta neural de lutar ou fugir	69
2.3. Resiliência e Cérebro: O Poder da tenacidade neural	69
2.4. Fortaleza Cerebral: Como potencializar a sua resiliência neural.	72
 CAPÍTULO 3 – A NEUROÉTICA DOS NEGÓCIOS E DOS CONTRATOS . . .	 87
3.1. Análise de Caso: A negociação ética da <i>Johnson & Johnson</i> durante a crise do <i>Tylenol</i>	89
3.2. Persuasão com Propósito: Como encontrar o necessário equilíbrio negocial e reconhecer a fronteira entre <i>ética e antiética</i> ; entre <i>persuasão e manipulação</i>	92
3.2.1. Atividade Prática: Utilizando a persuasão e protegendo-se contra atitudes manipulativas	101
3.3. <i>Neuronegociação</i> com Integridade: As fronteiras éticas e os cuidados na utilização dos conceitos da Neurociência.	102
 CAPÍTULO 4 – CONEXÕES DE NEUROCONFIANÇA: O CÉREBRO REVELADO NAS NEGOCIAÇÕES	 109
4.1. Análise de Caso: Como a construção de um “ <i>Grande Projeto Imobiliário</i> ” desvendou a neurobiologia da confiança	111
4.2. Fundamentos neurais da confiança nas relações humanas.	117
4.3. Atividade Prática: “mapeando a paisagem da confiança”.	125
4.4. Estratégias eficazes para fortalecer a confiança nas negociações	126
4.5. Consolidando Negócios à Prova de Ressentimentos: Como a confiança molda acordos vencedores e protege os interesses	132

4.5.1. Atividade Prática: Estruturando negócios à prova de ressentimentos.....	134
4.6. <i>Interesses vs. Posições</i> : O embate neural durante as negociações	135
4.7. Recepção Neural: Como os nossos cérebros decodificam a comunicação.....	138
4.8. Negociações e Conexões Neurais: Desvendando o poder do <i>Compromisso Moral da Promessa</i> nas relações humanas	141
4.9. <i>Atividade Prática: Reflexões sobre o Compromisso Moral nas negociações e contratos</i>	148
CAPÍTULO 5 – EGO E IDENTIDADE: NAVEGANDO PELOS DESAFIOS PESSOAIS NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÕES.....	151
5.1. O <i>Ego</i> para a Psicologia Clássica.....	153
5.2. O <i>Ego</i> no uso Coloquial	154
5.3. O <i>Ego</i> na Espiritualidade e na Autoajuda	156
5.4. A Intrincada Ponderação do <i>Ego</i> nas Negociações.....	160
5.5. Análise de Caso: A Fusão de Titãs e as consequências do <i>ego</i> que quase custou bilhões.....	162
5.6. Neurociência da Autoimagem e da Autoestima: <i>Ego</i> , amigo ou inimigo das negociações?	164
5.7. Atividade Prática de Escrita: Estruturando o conhecimento do <i>ego</i> e aplicando técnicas de negociação eficazes.....	191
5.9. Moldando Caminhos: Como construir uma identidade flexível para triunfar nas negociações contratuais.....	192
5.9. Desvendando o poder do “ <i>Sim</i> ” nas negociações de sucesso	196
5.10. A Arte de Dizer “ <i>Não</i> ” com Maestria: Como salvaguardar os interesses, proteger as negociações e sustentar os relacionamentos	203
5.11. Análise de Caso: Quando dizer “ <i>não</i> ” revolucionou a indústria automotiva.....	204
5.12. Atividade Prática: Dominando a arte de dizer não em negociações.....	209

CAPÍTULO 6 – DESCUBRA O MÉTODO C.I.P. (COMPETÊNCIAS, INTERESSES E PESSOAS): COMO POTENCIALIZAR E TRANSFORMAR AS SUAS NEGOCIAÇÕES EM RESULTADOS REAIS	215
6.1. Apresentação do <i>Método C.I.P. (Competências, Interesses e Pessoas)</i>	215
6.2. Desvendando o <i>Método C.I.P.</i>	216
6.2.1. Primeira Etapa: <i>A Preparação</i>	220
6.2.2. Segunda Etapa: <i>a Construção de Relacionamento</i>	237
6.2.3. Terceira Etapa: <i>a Apresentação</i>	244
6.2.3.1. Os efeitos <i>Halo</i> e <i>Horn</i> : quando uma impressão influencia todo o julgamento.	251
6.2.3.2. Análise de Caso: Efeitos <i>halo</i> e <i>horn</i> no caso de <i>Susan Boyle</i> : Quando as primeiras impressões enganam	255
6.2.3.3. O <i>Efeito Dunning-Kruger</i> e os desvios cognitivos durante o processo de tomada de decisão	258
6.2.4. Quarta Etapa: <i>a Negociação</i>	266
6.2.5. Quinta Etapa: <i>O Fechamento</i>	278
6.2.6. Sexta Etapa: <i>a Pós-Negociação</i>	286
6.2.7. Sétima Etapa: <i>o Contrato</i>	290
6.3. Plano de Ação – Passo a passo de como estruturar e reconhecer o <i>SWOT</i> no <i>Método C.I.P.</i> para ser um <i>neuronegociador</i> de sucesso.....	301
6.4. Como fortalecer o <i>branding</i> para um <i>neuronegociador</i> de sucesso	303
6.4.1. Atividades Práticas para Autoconhecimento e Crescimento em <i>Branding</i> Pessoal	306
6.5. O Paradoxo da Escolha no <i>Método C.I.P.</i> : Otimizando a formulação das propostas para consolidar contratos seguros e fortalecidos	307
6.5.1. Atividades Práticas para autoconhecimento sobre a otimização e a formulação de contratos com o <i>paradoxo da escolha</i> no <i>Método C.I.P.</i>	309
6.6. Como usar a arte do <i>Storytelling</i> como técnica persuasiva para negociações e contratos de sucesso	310
CAPÍTULO EXTRA DE PRÁTICA – APLICANDO A TRÍADE DA NEGOCIAÇÃO NA PRÁTICA: AS ETAPAS CRUCIAIS DE FORMAÇÃO E FORTALECIMENTO DOS ACORDOS	317
1. Negociação: O Fundamento inicial de interação	317
2. Comunicação: A ponte para o entendimento mútuo	318

3. Redação de Contratos: Solidificando o acordo	318
4. Etapa de Preparação: O que fazer antes de iniciar uma negociação	319
5. Resumo prático de planejamento e as técnicas de negociações.....	327
6. Como apresentar uma oferta irresistível?.....	328
7. Como adotar uma técnica de apresentação eficaz?	330
8. Como superar objeções e resolver dúvidas durante as negociações?.....	331
20 FRASES QUE TODO NEGOCIADOR DE SUCESSO DEVE DOMINAR.....	333
20 FRASES QUE O NEGOCIADOR DE ELITE DEVE EVITAR.....	334
QUESTIONÁRIO ADICIONAL DE ANÁLISE DE SWOT	335
QUESTIONAMENTOS PARA IDENTIFICAR OS RISCOS EXISTENTES NOS CONTRATOS E NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS:	352

PREFÁCIO

Conheci Vanderlei Garcia Junior em um evento do querido amigo Tiago Brunet, onde palestrei sobre o Método Synapse e o impacto da neurociência na influência e persuasão. Após minha apresentação, tivemos uma longa e instigante conversa sobre os mecanismos cerebrais que moldam as decisões humanas e como esses princípios podem ser aplicados às negociações. Desde então, construímos uma relação de amizade e troca intelectual, sempre buscando conectar o conhecimento científico ao universo prático do Direito e das relações negociais e contratuais. Foi nesse contexto que pude acompanhar de perto o desenvolvimento desta obra, *NeuroContratos*, um verdadeiro marco na interseção entre Direito e Neurociência.

À primeira vista, pode parecer que esses dois campos pertencem a universos distintos. No entanto, a tomada de decisão - elemento central em qualquer negociação e na formulação de contratos - é profundamente influenciada por processos neurológicos e cognitivos. Contratos não são meros documentos que formalizam obrigações e direitos; são expressões da vontade das partes, e essa vontade é moldada por vieses cognitivos, por emoções e por comportamentos humanos, muitas vezes invisíveis aos olhos dos juristas.

Neste livro, Vanderlei realiza um trabalho notável ao integrar, com precisão e profundidade, os pilares do Direito aos fundamentos da Neurociência aplicada ao comportamento humano. *NeuroContratos* preenche uma lacuna essencial no estudo das negociações contratuais ao demonstrar como fatores cognitivos impactam cada fase da relação contratual: desde a primeira abordagem e negociação até sua interpretação e execução.

A grande inovação desta obra está na capacidade do autor de traduzir conceitos complexos da neurociência e da economia comportamental para a realidade jurídica, permitindo que advogados, negociadores e gestores

compreendam de maneira simples e prática como esses mecanismos influenciam o sucesso das negociações. Ao longo do livro, o leitor é conduzido além da dogmática jurídica tradicional, imergindo na ciência do comportamento humano para entender como as decisões negociais são formadas, influenciadas e, por vezes, distorcidas por padrões inconscientes e gatilhos emocionais.

Mas *NeuroContratos* não se limita à teoria. Seu grande diferencial está na abordagem prática e acessível, repleta de exemplos concretos que demonstram como o conhecimento sobre o funcionamento da mente humana pode tornar as negociações mais eficazes e os contratos mais estratégicos e seguros. Vanderlei nos mostra que as decisões contratuais não são apenas *racionais* - elas são *emocionais*, *contextuais* e, muitas vezes, *preditivas*. Com isso, ele oferece ferramentas imprescindíveis para minimizar erros, aprimorar a persuasão e estruturar contratos de forma mais eficiente e vantajosa.

Para advogados, empresários, negociadores e estudiosos do comportamento humano, esta obra não é apenas uma leitura instigante, mas um verdadeiro manual de transformação profissional. O leitor, ao aplicar os conceitos apresentados, tem a possibilidade de adquirir um diferencial competitivo essencial, capacitando-se para compreender, prever e influenciar comportamentos em negociações e relações contratuais.

A revolução no universo das negociações e dos contratos já começou, e sua evolução passa, inevitavelmente, pela incorporação do conhecimento sobre os mecanismos que regem as decisões humanas.

Vanderlei Garcia Junior não só antecipa essa mudança - ele a lidera, oferecendo um olhar inovador e prático sobre um dos aspectos mais fundamentais da advocacia e da negociação.

Boa leitura e um excelente aprendizado!

Prof. Phd. Ariovaldo Silva Jr.

Médico, Neurocientista e Especialista em Comportamento Humano

APRESENTAÇÃO

Negociar é uma arte que rende bons frutos desde que o mundo é mundo. E, sem dúvidas, qualquer um pode aprender. Basta buscar conhecimento na fonte certa e colocá-lo em prática. É justamente o que você está fazendo agora. Parabéns. E mais: de forma bastante estratégica, pois o advogado e professor Vanderlei Garcia Junior une, nesta obra, técnicas eficientes de negociação, neurociência e Direito. É algo que a faculdade não ensina, mas vale muito.

A arte da negociação e da estruturação de acordos vêm passando por uma transformação profunda, impulsionada pela evolução das práticas empresariais e pela crescente integração de saberes. O Direito, tradicionalmente focado em leis e tribunais, agora expande seus limites, absorvendo fundamentos da psicologia, da espiritualidade, da economia comportamental e, sobretudo, da neurociência. Esse novo olhar está redefinindo a forma como negociamos, como redigimos contratos e aprimorando a nossa compreensão sobre temas como tomada de decisão, construção da confiança e gestão de riscos nas relações jurídicas e empresariais.

É nesse contexto que surge *NeuroContratos*, uma obra de referência, fruto de muito estudo e prática de Vanderlei Garcia Junior. Com maestria, ele alia os fundamentos do Direito à compreensão dos mecanismos da mente humana. Este livro mergulha profundamente nos processos cognitivos e emocionais que orientam todo o processo de tomada de decisão durante negociações, sejam elas individuais, empresariais ou negociais. Ou seja: é hora de deixar no passado o “achismo” e passar a usar o que realmente funciona.

Com sólida formação acadêmica e vasta experiência na advocacia, no ensino e na pesquisa, o autor apresenta um conteúdo que vai além da abordagem técnica tradicional. Ele revela como vieses cognitivos e gatilhos emocionais moldam o comportamento das partes envolvidas em um contrato, muitas

vezes de forma inconsciente. Saber como isso funciona é um grande trunfo para quem quer se destacar na profissão.

Mais do que compreender o que está escrito nos contratos, este livro ensina a compreender como esses documentos são formados, negociados e interpretados no mundo real, onde fatores como percepção de risco, confiança, ancoragem e reciprocidade exercem papel determinante.

A grande contribuição desta obra é te ajudar a aplicar tamanho conhecimento de forma prática e eficiente. Advogados, negociadores, gestores, empresários e qualquer profissional que lide com contratos encontrarão aqui ferramentas essenciais para aprimorar suas habilidades de negociação, fortalecer sua capacidade argumentativa e estruturar contratos de maneira mais estratégica e segura. Assim, integrando a Neurociência ao Direito, o livro oferece caminhos para a prevenção de conflitos, a construção de relações interpessoais mais eficazes e a criação de contratos que consideram os fatores psicológicos e emocionais que influenciam as decisões humanas.

O professor Vanderlei Garcia Junior, com sua reconhecida expertise, entrega ao público uma obra indispensável para todos aqueles que desejam compreender os contratos sob uma ótica inovadora, fundamentada na ciência do comportamento e na racionalidade prática. *NeuroContratos* chega para mudar nossa forma de pensar, pois nunca mais você vai enxergar um contrato como mero instrumento jurídico, e sim como uma expressão da complexa dinâmica das interações humanas.

Se você é advogado, se atua com negociações contratuais, vai perceber, pouco tempo depois de ler esse livro, que sua trajetória profissional ganhou um novo marco: antes e depois de *NeuroContratos*.

Boa leitura!

Saúde e paz,

Daniel Brunet

INTRODUÇÃO

***“Antes de pensar no fechamento de um Acordo,
você precisa mergulhar nas profundezas de sua Mente”***

Negociação é, nas palavras de Chris Voss¹, a arte de investigação da mente e do psicológico humano.

Ela tem o poder de transcender a simples troca de ofertas e contraofertas, de propostas e interesses, tornando-se um efetivo e sutil *jogo* entre as mentes, em que compreender as motivações, os medos e os desejos mais ocultos do outro se torna tão importante quanto apresentar o seu próprio argumento.

Nesta obra, exploraremos alguns pontos a respeito de como a **neurociência**, com as suas descobertas sobre a forma pela qual o nosso cérebro processa informações, emoções e reações, desempenha um papel fundamental em *desvendar os segredos de uma negociação eficaz*.

Dessa forma, quando mergulhamos nos meandros da *neurociência*, especialmente nos processos de negociações e dos contratos, ganhamos *valiosos conhecimentos* e informações mais precisas sobre como nós, seres humanos, tomam decisões, da forma como lidamos (ou deveríamos lidar) com as emoções, o estresse, a pressão e os diversos vieses emocionais, e o que realmente nos *motiva a agir*.

Essa compreensão enriquece a nossa habilidade de negociar, permitindo-nos criar estratégias mais efetivas, empáticas e adaptativas.

A negociação, assim, torna-se uma verdadeira *ponte*, um verdadeiro *elo*, entre o entendimento científico do cérebro humano e a aplicação prática desse

¹ VOSS, Chris. *Negocie como se sua vida dependesse disso: Um ex-agente do FBI revela as técnicas da agência para convencer as pessoas*; tradução de Buno Casotti. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

conhecimento no mundo dos negócios, impactando diretamente nas negociações e nas relações interpessoais.

Este livro visa equipar os leitores com ferramentas e compreensões derivadas tanto da *arte da negociação* quanto dos *estudos da neurociência*.

Certamente, combinar essas duas poderosas áreas de conhecimento, capacitará os leitores a consolidarem uma abordagem nas negociações com táticas eficientes, bem como com uma profunda compreensão dos processos mentais que governam as tomadas de decisões e os comportamentos humanos. Assim, a negociação deixa de ser uma tarefa árdua e se transforma em uma jornada empolgante de descoberta e de conexão humana.

Apresentamos, nessa obra, *duas ferramentas* (ou **dois pilares fundamentais**) que desenvolvemos e entendemos como essenciais para todo *neuronegociador de sucesso*: *A Tríade dos Contratos* e o *Método C.I.P. de Negociações*.

Pela *Tríade dos Contratos*, identificamos que um *Neuronegociador* necessita desenvolver *três habilidades fundamentais*, sobretudo para estruturar contratos ou acordos que sejam, ao mesmo tempo, **seguros, efetivos, eficazes e mutuamente benéficos**, quais sejam:

Habilidades de Negociação;
Habilidades de Comunicação;
Habilidades de Redação.

A ***Negociação*** é o primeiro fundamento dessa *Tríade*.

Na verdade, ela é muito mais que um fundamento, é o efetivo *alicerce* da *Tríade*. É o processo inicial pelo qual, obrigatoriamente, todas as partes interessadas devem passar, quando se reúnem para discutir as suas necessidades, os seus desejos, os seus interesses e as suas limitações, onde o ***objetivo é alcançar um consenso que beneficie todas as partes, fortalecendo um acordo que seja mutuamente benéfico.***

A ***Comunicação*** é o segundo fundamento da *Tríade*.

Ela é o fio que conecta todas as fases da *negociação*, até a definitiva *redação dos contratos*. Uma comunicação clara e eficaz é extremamente valiosa para garantir que todas as partes tenham um entendimento claro e comum a respeito de todos os termos discutidos.

E, finalmente, a ***Redação dos Contratos*** é o terceiro e definitivo fundamento da *Tríade*.

É justamente nesse momento que os fundamentos anteriores se encontram, ou seja, é aqui que as *negociações* e as *comunicações* são cristalizadas e instrumentalizadas em um documento que deve ser, ao mesmo tempo, preciso, seguro e formal. Esta fase requer uma precisão metódica, pois cada cláusula e cada termo articulado devem refletir ***exatamente*** a vontade e os interesses manifestados durante todo o processo de negociação.

Após essa fase inicial, por consequência, a partir desta construção da *Triade*, apresentamos o **Método C.I.P. (Competências, Interesses e Pessoas)**, consistente na estruturação de um ***passo a passo*** necessário para aplicar esses fundamentos e fechar contratos que tragam clareza, confiança e eficácia para todo o processo negocial, em ***sete passos essenciais***:

1. ***Preparação;***
2. ***Relacionamento;***
3. ***Apresentação;***
4. ***Negociação;***
5. ***Fechamento;***
6. ***Pós-Negociação;***
7. ***Contrato.***

Assim, seguindo os passos que demonstraremos a seguir, a negociação deixa de ser uma tarefa *ádua* e se transforma em uma ***jornada empolgante*** de descobertas, de segurança e de efetiva conexão. Pois assim entendemos ser uma negociação: ***um exercício constante de construção de relacionamentos e de conexão humana.***

Mas, antes de mergulharmos no coração deste livro, permitam-me iniciar com uma breve apresentação sobre quem eu sou.

Jamais, nem nos meus sonhos mais profundos, imaginei que apresentaria nestes textos uma efetiva ***tese comportamental*** que venho construindo pacientemente, ao longo desses mais de 20 anos de prática profissional, no percorrer de minhas experiências, sendo testada e aprovada nas aplicações práticas com meus alunos, com meus clientes na advocacia, nas inúmeras negociações que intermediei e nas pessoas com quem me conectei durante todo esse tempo e tive o privilégio de entrevistar, dialogar, auxiliar em negociações, na estruturação de contratos e no entendimento de que as relações não são apenas jurídicas, mas sobretudo ***humanas.***

Durante toda a minha caminhada, dedicadas ao estudo do Direito, especialmente, do universo das negociações e dos contratos, tive a oportunidade de estudar o ***comportamento humano*** durante as etapas fundamentais dos processos de negociações nas maiores universidades do mundo.

Meu primeiro contato com o universo das negociações ocorreu ainda no ano de 2002, durante a minha graduação em Direito, quando participei de um intercâmbio para estudo da língua inglesa, na cidade de *Toronto*, e realizei um curso de *Business and Administration*, na ILSC (*International Language School of Canada*), cujo módulo final foi ministrado na *Universidade de Toronto*. Nestes estudos tive o privilégio de me conectar com professores, alunos e profissionais dedicados ao mercado empresarial, que me alertaram sobre a necessidade de aprimoramento de ***habilidades negociais.***

Entretanto, talvez a experiência que tenha me transformado, me impactado e me proporcionado a maior ***percepção sobre a importância e a necessidade de aprimoramento das negociações***, foi o período de estudo na *Harvard University*, especialmente o acompanhamento periódico dos cursos e certificações obtidas no Programa de Negociações (*Program on Negotiation – PON*) da Escola de Direito de Harvard (*Harvard Law School*), um dos mais reconhecidos programas de negociação e de onde surgiram (e surgem) os maiores estudiosos na área de Negociações, tais como William Ury, Daniel Shapiro e Deepak Malhotra.

Posso aqui afirmar com toda certeza: a vida tem sido uma jornada incesante de *generosidade* e de *desafios* implacáveis. E cada um desses momentos exige de nós uma metamorfose comportamental e transformações que nos arrastam para além da nossa zona de conforto (e que bom!).

Essas mudanças, muitas vezes forçadas e às vezes dolorosas, desencadearam uma evolução inesperada em minhas atitudes e hábitos cotidianos.

Estou me redescobrimo a cada passo, imerso em um mar de estudos e reflexões, navegando nas ondas turbulentas da mudança que me moldam em alguém que mal reconheço, *mais sábio, mais resiliente, e infinitamente mais adaptável aos caprichos inconstantes do destino*.

E assim deve ser com todos nós!

Nos permitir sair da zona de conforto, sentir e experimentar o novo, nos abrir a novas experiências e transformações.

Minha primeira grande transformação, que continua a se desdobrar dia após dia, é uma jornada que eu chamo de *introspectiva*, um caminho luminoso que se estende “*de dentro para fora*”. Foi neste percurso que me permiti sentir e, assim, redescobrir valores que antes jaziam ocultos, velados pela imaturidade ou pela inexperiência.

Valores inegociáveis como a preciosidade da família, a (re)conexão espiritual, a presença divina, a ética, a disciplina, a honra. Estas são as chaves que abriram as portas da minha percepção, desvelando minha verdadeira missão neste plano terreno, nesta passagem efêmera pela vida.

O segundo grande movimento, um fluxo constante “*de fora para dentro*”, trouxe-me a compreensão da importância de buscar *conexões humanas*. Descobri a força que reside no espelhar-se em almas iluminadas, na orientação e no apoio de mentores e de amigos que iluminam os nossos caminhos mais sombrios.

Essa busca por *conexões* não é apenas um ato de encontrar pessoas, mas um processo alquímico de transformar a complexidade da existência humana em uma jornada mais suave, mais leve, e por que não, mais “fácil”, repleta de aprendizado e de crescimento mútuos.

Lembro-me, aqui, sempre daquele ditado:

“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe.”

Surgiu, então, a necessidade de busca pelo *conhecimento*, pela *melhora do corpo*, da *mente*, da *fala*, da *escrita*, da *expressão corporal*, da *análise comportamental* de pessoas, líderes e mentores, que pudessem diariamente me proporcionar melhoras como pessoa, para que eu conseqüentemente possa *“transformar o meu mundo”* e, também, para que outras pessoas se espelhem em mim.

Essa incessante busca por mudança que almejo fervorosamente não se limita apenas a mim e à minha família; ela se estende, com esperança e paixão, a todos que a mim possam se conectar.

Meu grande propósito sempre foi transformar vidas, impactar corações e mentes, mesmo que pareça um feito modesto à primeira vista.

“Assim como um pequeno grão de mostarda, o menor de todos, mas que, uma vez plantado, cresce e se torna a maior das hortaliças, oferecendo abrigo em seus robustos ramos para as aves do céu”, conforme nos ensina a parábola narrada em *Mateus 13:31*.

Essa metáfora bíblica, penso, é o reflexo da nossa missão: *semear ideias e inspirações que possam florescer em grandes realizações*.

Cada ação, cada palavra e cada gesto de bondade tem o potencial de gerar uma mudança significativa.

E é na simplicidade das pequenas ações que reside o poder maior de criar um futuro mais brilhante e acolhedor, onde cada indivíduo pode encontrar o seu refúgio, a sua força e a sua inspiração.

Assim, quando busco nutrir essas sementes de mudança, almejo trazer algum ponto de transformação o indivíduo (por menor que seja, como um grão de mostarda), como também de proporcionar uma oportunidade de tecer uma tapeçaria de mudanças positivas que possa envolver e enriquecer toda a comunidade, criando um legado de esperança, compreensão e de amor inabaláveis.

Após essas introduções e considerações iniciais, convido você a se acomodar confortavelmente e a se preparar para uma viagem fascinante pelo universo da mente humana. Estamos prestes a explorar os labirintos dos comportamentos sociais e das emoções, em uma busca incansável para desvendar os enigmas que cercam as decisões que tomamos.

Esta jornada promete caminhar para além do conhecimento, buscando uma compreensão profunda dos mistérios que permeiam as escolhas humanas. Neste percurso, começarei com uma introdução ao tema, preparando o terreno para as três histórias reais e impactantes que moldaram minha visão.

Estas narrativas são mais do que relatos de experiências vividas em meio a negociações e contratos; são efetivas janelas para momentos de intensa realidade, fundamentais para o meu entendimento da importância dos processos negociais e dos comportamentos humanos.

Estas histórias são o pano de fundo que me levou a perceber a importância de mergulhar mais fundo nas técnicas de negociação e buscar uma compreensão mais aprofundada da neurociência.

Mentes em Acordo: Desbloqueio do poder da neurociência nas negociações

Inicialmente, gostaria de dar as minhas boas-vindas a você, interessado no conhecimento desse universo, em que a *ciência da mente* e a *arte da negociação* convergem harmoniosamente.

Agora, já pensou nisso: “***Tudo na nossa vida envolve negociação***”.

Nesta obra, que denominei de *NeuroContratos*, convido você a embarcar comigo nessa viagem desafiadora, explorando o rico e profundo impacto que a *neurociência* oferece no mundo das negociações e, em especial, dos contratos.

Olhando para a nossa realidade, estamos navegando por uma era onde a complexidade das relações e a interconectividade entre as pessoas são as *normas*, e as informações estão prontamente disponíveis ao alcance de um simples *clique* do celular.

E, neste complexo contexto, a capacidade de negociar com eficácia exige constante adaptação e torna-se uma *habilidade inestimável*.

Vamos explorar neste livro como a *neurociência*, que é o estudo fascinante do cérebro e de todo o nosso *sistema nervoso*, pode lançar luz sobre métodos para tornar as negociações mais instintivas, empáticas e, conseqüentemente, mais bem-sucedidas.

Exploraremos, também, o funcionamento interno do nosso cérebro durante complexos processos de negociações, sempre partindo de estudos científicos, revelando informações valiosas sobre **como e por que** tomamos certas decisões, e como podemos utilizar desse conhecimento para aprimorar nossas habilidades de negociação.

Agora, nossa provocação é *desafiar você*, leitor e leitora, a aplicar essa compreensão científica em cenários do mundo real, em que as exigências são extremamente altas, e as margens para erros, proporcionalmente pequenas.

Após esta breve apresentação, terão a oportunidade de explorar *três casos práticos vibrantes*, que demonstram o poder e o potencial da aplicação da

neurociência nas negociações. Cada caso tem o propósito de te oferecer uma visão única sobre os desafios e triunfos enfrentados, ilustrando vividamente como os princípios neurocientíficos podem ser aplicados para *superar obstáculos, construir confiança e alcançar acordos mutuamente benéficos*.

Prepare-se para uma exploração abrangente que transcende a teoria tradicional, imergindo você no fascinante *cruzamento dos universos da neurociência e da negociação*.

“*NeuroContratos*” é mais do que um guia; trata-se de um convite para repensar e reimaginar o modo como abordamos as negociações, sobretudo em relações complexas, equipados com o poder transformador do entendimento neurocientífico.

Que a viagem ao mundo da *neurociência* aplicada às *negociações* comece!

Primeira Lição: Entendendo a profundidade da mente em uma negociação

O primeiro caso que quero apresentar, com toda a certeza, transformou a minha percepção com relação às negociações.

Esse fato ocorreu em uma fria manhã primaveril na cidade de Nova Iorque, ainda no ano de 2013, enquanto me dedicava a um curso de aperfeiçoamento em Direito Internacional. Lembro-me de que, naquela ocasião, alguns professores do curso me convidaram para participar, pela primeira vez, de um encontro entre os representantes de uma conceituada empresa do setor de tecnologia com os diretores de uma também gigante seguradora.

Em minha memória olfativa, recordo-me do aroma de café recém-preparado que permeava a sala de conferências (a sina de um *sinestésico*), enquanto as nossas equipes se cumprimentavam com cordialidade e aguardavam para iniciar as negociações que se prosseguiriam por algumas boas horas. Para quem analisasse superficialmente aquela cena, todos pareciam relaxados e amigáveis, dialogando sobre o tempo, sobre os percalços da então economia estadunidense e sobre os resultados dos *playoffs* do basquete profissional.

No entanto, sob aquela “*aparente calma*”, mal sabiam aqueles participantes que, profundamente, nossos cérebros estavam trabalhando *a mil por hora*, processando milhões de informações simultâneas, avaliando constantemente os riscos e formando estratégias para a estruturação de um *futuro negócio*, que em breve sairia, ou ao menos assim esperávamos.

As negociações que se seguiram foram nada menos do que intensas. Na mesa estavam termos que valiam, literalmente, “*milhões de dólares*” e

os “rabiscos” do que seria um contrato e que determinaria o futuro daquelas organizações.

Em um determinado ponto daquelas intensas negociações, comecei a disponibilizar um tempo para observar os comportamentos dos integrantes daquela reunião. Foi então que percebi, após um ligeiro passar de olhos, um leve tremor nas mãos do diretor e principal negociador daquela gigante empresa de tecnologia.

Notei também que a sua respiração estava ofegante, algumas leves gotas de suor a escorrer pela sua testa (apesar do ar-condicionado e do clima ameno da primavera novaiorquina) e que seus olhos, de repente, se desviaram de maneira breve, passeando pelos demais olhares estáticos dos já ansiosos representantes da seguradora, que certamente os encarava de volta.

Pensei comigo naquele momento: *o que seriam aquelas reações?*

Um reflexo emocional? Talvez. Uma estratégia? Também possível.

Mas o que realmente estava acontecendo em seu cérebro naquele exato momento? Quais processos e conexões estavam dirigindo as suas ações e decisões? Aquilo, certamente, me deixou reflexivo. Com certeza, eram milhões em jogo naquela negociação, mas será que o acordo beneficiaria a sua empresa de tecnologia? Questões que nunca saberemos.

Essa experiência, dentre muitas outras que posteriormente tive o privilégio de presenciar em minha carreira, seja realizando centenas de negociações ou fechando inúmeros contratos, me levou a questionar os **comportamentos humanos** e, ainda mais, a explorar a ciência escondida por trás de cada tomada de decisão nas negociações contratuais.

Por que fazemos as escolhas que fazemos?

Como nossos cérebros reagem sob pressão?

Quais caminhos percorremos, quando somos guiados unicamente pelas emoções?

E o que podemos aprender com a neurociência para melhorar as nossas habilidades de negociação?

“NeuroContratos” é o convite que te faço para conhecermos esse mundo fascinante da neurociência aplicada ao universo das negociações e dos contratos.

Com base em pesquisas científicas, nas centenas de negociações que pude presenciar com os melhores *experts em negociação*, bem como me baseando em casos reais do mundo negocial, este livro oferece uma perspectiva única sobre o que realmente acontece em nossas mentes durante os momentos críticos das negociações e a forma pela qual podemos utilizar esse conhecimento para alcançar os melhores resultados para todas as partes envolvidas.

Um Segundo Olhar: A dança silenciosa da mente durante uma negociação

Um segundo episódio transformador em minha carreira ocorreu aqui mesmo na cidade de São Paulo, metrópole que me proporcionou o cenário de uma das negociações mais complexas que já presenciei e pude conduzir.

Naquela manhã, lembro-me de que estava chegando de uma viagem a passeio com minha esposa, quando, assim que o nosso voo acabara de pousar no Aeroporto Internacional de Guarulhos, recebi a ligação de um importante cliente do nosso escritório, solicitando minha presença urgentemente em sua empresa. Mais do que depressa, dirigi-me diretamente para a sede da empresa, até então líder no setor de inovação no mercado asiático, a qual tive o prazer de ser apresentado por intermédio de um colega, também advogado (o poder do *networking*).

Atendeu-me, na ocasião, o diretor jurídico da empresa, Sr. Jangi (nome fictício, até para a preservação do sigilo profissional), empresário de origem asiática e o principal negociador da empresa, um senhor elegante, com seu terno impecável, de postura imaculável e sorriso sereno, parecia o epítome da calma e do autocontrole.

Porém, apesar de toda aquela aparente serenidade, à medida que as negociações progrediam, comecei a notar sutis nuances em suas expressões. Em um determinado momento, seus olhos se estreitaram ligeiramente, franzindo sua testa levemente, enquanto discutíamos uma cláusula particularmente controversa no contrato; em outro, um breve suspiro escapou de seus lábios ao considerar uma proposta audaciosa por parte de nossa equipe.

Em meio às cortesias e formalidades tradicionais da cultura asiática, esses pequenos sinais tornaram-se decisivos para decifrar naquele momento a dança cerebral que se desenrolava diante dos nossos olhos. Era evidente que, mesmo nas culturas mais tradicionais e de comportamentos contidos e serenos, o cérebro humano se manifesta, se revela e reage de maneiras que desafiam simples interpretações.

Essa interação com o Sr. Jangi (ressalte-se, nome fictício) me deu uma nova perspectiva a respeito do comportamento humano, especialmente pela análise da profundidade e da diversidade das respostas humanas em situações extremas de negociação. Aqui estava diante de uma cultura tão diferente da nossa, mas os fundamentos neurobiológicos da tomada de decisão, as emoções do momento e os instintos comportamentais eram universalmente *humanos*.

Este episódio também reforçou a minha convicção de que *a neurociência não é uma ciência preocupada apenas com o estudo do cérebro, mas uma ciência que se preocupa com a humanidade e o comportamento humano*.

E é essa universalidade que “*NeuroContratos*” busca explorar, guiando você, leitor, através das maravilhas do cérebro humano em contextos de negociação global, em especial envolvendo relações tão típicas e cotidianas como as contratuais.

A Reviravolta: Quando a negociação resgata laços e fortalece relacionamentos

A última experiência que quero aqui narrar a você, definitivamente, me alertou sobre as necessidades de aprofundamento no estudo do comportamento humano e da importância das etapas negociais para o processo de tomada de decisão.

Este caso também aconteceu aqui na cidade de São Paulo, a cidade síntese do empreendedorismo, dos negócios, conhecida por ser a metrópole “*que não dorme jamais*”.

São Paulo é uma cidade particularmente apaixonante para quem persegue bons negócios, por ser reconhecidamente uma das “*Melhores Cidades para Fazer Negócios*”² nos mais variados setores e, portanto, excelente oportunidade para quem trabalha com o universo das negociações e dos contratos. Não por acaso, também é considerada como o centro financeiro ou a capital econômica do nosso país.

Nesse dia em particular, enquanto a cidade se preparava para dormir (se é que, de fato, ela “*dorme*”), no interior de uma das salas de reunião localizadas em um dos mais importantes centros empresariais paulistano, um contrato estava prestes a ser rompido, ameaçando anos de colaboração entre duas tradicionais empresas familiares, com consideráveis relações pessoais, e ambas grandes *players* do agronegócio brasileiro.

De um lado, estava o Sr. Adalberto (nome fictício, respeitando como sempre o sigilo das informações), um veterano fazendeiro e agricultor, conhecido no mundo dos negócios, chefe de família e respeitável proprietário de sua empresa familiar, visivelmente frustrado por toda aquela situação. Do outro lado, estava o Sr. Renato (nome fictício), também conhecido e tradicional fornecedor de suprimentos para o agronegócio, de considerável vivência no mercado agro, e de igual modo aparentemente abatido pelo desentendimento com seu amigo, o Sr. Adalberto.

2 Disponível em: <<https://www.capital.sp.gov.br/noticia/sao-paulo-e-a-melhor-cidade-para-abrir-negocios-nos-mercados-de-comercio-e-imobiliario>>. Acesso em: setembro de 2024.

Entre eles, estavam *dois documentos*: de um lado, o esboço de um *distrato* que colocaria definitivamente um ponto final aos anos de relações entre as empresas; e, de outro, a proposta de um *novo acordo*, que refletiria a continuidade dessas relações, mas com novos termos.

Para chegar a esse ponto determinante, foram meses de trabalhos e de discussões intensas. No entanto, foi justamente um inesperado desentendimento sobre os termos de distribuição e as multas contratuais daquele acordo que ameaçava descarrilar tudo (inclusive a relação de amizade). As desavenças aumentavam a cada discussão acalorada e as tensões eram palpáveis e visíveis para todos aqueles que acompanhavam as acirradas negociações; cada pausa, cada olhar trocado carregava o peso da incerteza.

Em um determinado momento, durante uma acirrada discussão, lembro-me de ter cutucado o meu então sócio e parceiro profissional à época e murmurar para ele: *“Visivelmente, o que está em jogo aqui não é apenas o contrato em si, mas uma disputa de ego. Um conflito que está afetando toda uma relação pessoal, familiar e, claro, a própria credibilidade de ambas as empresas no mercado”*.

Sabendo disso, propusemos uma pausa *“estratégica”* naquela negociação e partimos para uma breve caminhada entre todos os presentes pelo terraço daquele prédio comercial, localizado em uma conhecida avenida de São Paulo, bem no coração empresarial, para que pudéssemos respirar um pouco daquele ar frio e fresco, típico das noites paulistanas.

Naquele momento de *“respiro”*, diante do clima mais leve e menos conflituoso, os negociantes compartilharam conosco diversas histórias a respeito dos inúmeros negócios entre eles realizados, bem como, e principalmente, sobre como as suas famílias se relacionavam, relembando seus divertidos momentos juntos, de viagens, de parcerias, dividindo seus sonhos futuros e as suas aspirações pessoais e profissionais.

Esse breve interlúdio humano nos lembrou de algo que por vezes esquecemos ou não valorizamos: *por trás de cada decisão, de cada cláusula contratual, há pessoas, há vidas e há histórias*.

Retornando à mesa de negociações com essa perspectiva renovada, ânimos reconstruídos, abordamos delicadamente a estremecida relação comercial e o desacordo ocorrido entre as empresas, entretanto, apresentando um viés diferente daquele até então traçado, ou seja, de ver aquele *desentendimento não como um ato perverso entre dois adversários, mas como uma mera intercorrência cotidiana de parceiros de negócios em busca de uma solução que fosse, de fato, mútua e reciprocamente benéfica*.

O resultado? Um novo compromisso fora firmado que salvou muito mais do que o próprio contrato em si, mas que também fortaleceu ainda mais as suas relações comerciais e seus laços de amizade.

Esse encontro em São Paulo ensinou-me que *a verdadeira essência dos contratos não reside nas palavras impressas, mas nas relações humanas que os moldam.*

Por que o cérebro é a chave para negociações eficientes e contratos eficazes?

Diante de tantos processos dinâmicos, repletos de documentos, cláusulas e negociações complexas, frequentemente nos esquecemos de que por trás de cada decisão, de cada aceitação ou recusa, há um órgão que guia todas as nossas escolhas: o ***cérebro***.

Ao longo dos anos, os processos de negociação, de elaboração e de fechamento de contratos têm sido observados, principalmente, por intermédio das lentes do direito, como também da economia, da administração e, especialmente, da psicologia. No entanto, com o avanço dos estudos da *Neurociência*, e sua subsequente união com o mundo dos negócios, nos oferece uma nova perspectiva: ***a compreensão do cérebro humano e dos processos cognitivos por trás da tomada de decisões.***

Contratos e negócios eficientes não se resumem apenas a cláusulas redigidas com primor ou a negociações estrategicamente direcionadas. Eles envolvem um profundo entendimento do que ***motiva*** as partes a chegarem, de fato, a um ***acordo de vontades***.

E, justamente por isso, entender como o cérebro humano funciona, nos possibilita a ter uma visão mais clara e assertiva dos mecanismos psicológicos e emocionais que influenciam cada ponto do nosso processo de tomada de decisões.

Dessa forma, perguntamos:

Por que determinadas ofertas, ainda que idênticas, se demonstram mais atraentes do que outras?

Como a linguagem utilizada e a apresentação de um contrato podem influenciar a percepção de valor ou de risco de um dos interessados?

Como a emoção influencia na tomada de nossas decisões, e como podemos controlá-las?

As respostas para essas questões, e de muitas outras, estão intrinsecamente ligadas à nossa *biologia cerebral*.

Por exemplo, a maneira como processamos determinada informação, a influência de vieses cognitivos e dos gatilhos emocionais que nos impulsionam a tomar decisões, são todos reflexos de aspectos neurais que provocam um impacto direto na própria eficácia das negociações e, conseqüentemente,

na formação de contratos que não sejam apenas seguros, mas benéficos para todas as partes envolvidas.

A *neurociência*, então, não é apenas uma ciência destinada ao estudo do cérebro humano, mas uma chave fundamental para desvendar os mistérios das próprias decisões humanas.

No contexto dos contratos, a neurociência oferece ferramentas valiosíssimas que podem revolucionar a forma como negociamos, como compreendemos interesses e como estabelecemos acordos concretos. Assim, integrar esses conhecimentos em nossas práticas negociais, proporciona abrir portas para contratos mais eficientes, transparentes e mutuamente benéficos.

E, no final das contas, reconhecemos que a verdadeira *arte da negociação* e da estruturação de acordos efetivos reside além das palavras escritas em uma página de papel, ou seja, efetivamente, o sucesso está no entendimento da complexa e fascinante *maquinária* que é o *cérebro humano*.

E é esta a centralidade das negociações que “*NeuroContratos*” deseja transmitir: *a compreensão de que, no cerne de cada decisão, há um cérebro humano, e reconhecer isso pode fazer toda a diferença nas negociações e nos contratos.*

E um detalhe muito importante: ao final de cada Capítulo, propomos algumas atividades práticas de *reflexão, autodesenvolvimento e autoconhecimento.*

Peço uma coisa a você, leitor: responda e faça cada exercício proposto com a máxima honestidade e verdade, pois, ao final, você conseguirá identificar cada ponto do seu comportamento, compreendendo as suas fraquezas e aprimorando as suas habilidades, tudo isso para se tornar um *neuronegociador de sucesso.*

Então, prepare-se para uma aventura pelo intrincado labirinto da mente humana, no qual negociações, decisões e contratos se cruzam de maneiras que você nunca imaginou serem possíveis. Vamos começar?

Capítulo 1

EXPLORANDO O UNIVERSO MENTAL: OS CAMINHOS DA MENTE EM NEGOCIAÇÃO

“Dentro da complexidade do pensamento humano, há rotas inexploradas que, quando compreendidas, tornam-se a bússola para negociações magistrais.”

Vanderlei Garcia Jr.

Nosso cérebro é uma das mais maravilhosas, complexas e intrincadas obras-primas da evolução que nos permite *pensar, sentir, decidir* e, essencialmente, *interagir* com outros seres humanos.

O cérebro não é apenas o centro de nossa cognição, mas também o núcleo de nossas interações sociais. Essas interações, refinadas e desenvolvidas ao longo de milênios, cristalizaram-se em práticas complexas que hoje chamamos de *“negociação”*.

Como afirmei anteriormente: *tudo em nossa sociedade envolve negociação*.

E esse delicado balé de *“dar e receber”*, a clássica dança de *“influenciar e ser influenciado”*, como um verdadeiro tango argentino, repleto de dramas e emoções, o dilema de *“lutar ou fugir”*, ocorrem dentro de uma estrutura neural e cerebral, tal qual um conjunto orquestral e que até recentemente permanecia um mistério da ciência.

Por outro lado, o *ato de negociar*, de buscar o consenso, é uma das atividades mais humanas que existe, intrinsecamente ligada à nossa própria evolução e à capacidade adaptativa de viver em sociedades cada vez mais complexas.

Assim, surgem indagações importantes, tais como:

Mas o que acontece em nosso cérebro quando negociamos?

Como os intrincados circuitos neurais influenciam nas decisões que tomamos ao estabelecer contratos e acordos?

A era da *neurociência* trouxe ferramentas inovadoras que nos permitem espiar o funcionamento interno do *cérebro em ação*, revelando respostas a perguntas que intrigam filósofos e cientistas há séculos.

Neste primeiro Capítulo, buscamos desvendar a primeira base da *Triade*, ou seja, porque *negociamos* e o entendimento do que é (e do que não é), de fato, *negociação*. Da mesma forma, verificamos como o cérebro é a chave para aprimorar a eficiência e a eficácia das relações negociais e contratuais.

1.1. ENTENDENDO A NEGOCIAÇÃO: O QUE É E O QUE NÃO É “NEGOCIAÇÃO”?

Negociação pode ser conceituada como um processo dinâmico e complexo de diálogos, que envolve duas ou mais partes com interesses distintos, procurando chegar a um acordo que seja, de fato, satisfatório e mutuamente benéfico.

Segundo definições clássicas, a negociação também é conceituada como o ato ou o efeito de *negociar*, que envolve a *discussão* e o *acordo* entre partes com o objetivo de alcançar um *consenso benéfico* para todos os envolvidos. Nesse caso, dois elementos chamam a atenção: “*discussão*” e “*acordo*”.

Como veremos no decorrer deste livro, “*negociar*”, em síntese, é considerado como o *ato de diálogo ou de conversa na qual duas ou mais pessoas buscam alcançar um acordo que seja, efetivamente, satisfatório e benéfico*.

Aqui, dois outros elementos também chamam a atenção: “*diálogo*” e “*mutuamente benéfico*”, que em breve iremos aprofundar.

De igual maneira, o ato de *negociar* também deve ser entendido como um processo que envolve uma *comunicação* clara e precisa, cujos objetivos sejam alcançados, mesmo que os interesses sejam contrapostos. Nesse ponto, perseguimos não unicamente a satisfação do “*meu*” interesse, mas na efetiva harmonização.

Aqui, outro elemento merece atenção: a “*reciprocidade*”.

Os especialistas mais renomados da área de negociação, como os fundadores do Programa de Negociação da Escola de Direito de Harvard, William Ury e Roger Fisher, definem negociar “*como a busca pelo sim*”³, entretanto, para que isso ocorra deve-se compreender técnicas específicas que envolve *méritos*,

3 FISHER, Roger; URY, William. *Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões*; tradução de Rachel Agavino. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

princípios e racionalidade, sem que o processo ou o resultado seja prejudicial ou desfavorável para nenhuma parte.

Quando analisamos e transportamos esses fundamentos para um contexto empresarial, negociação é mais do que simplesmente chegar a um acordo. É uma arte que combina *psicologia, estratégia, comunicação e entendimento* das mais variáveis humanas e do mercado.

As negociações empresariais, por exemplo, podem incluir desde acordos simples e cotidianos de venda e compra de produtos ou de mercadorias, até parcerias estratégicas multinacionais e de resoluções de conflitos complexos, envolvendo cortes arbitrais internacionais.

Assim, um aspecto decisivo para o processo de negociação é a *habilidade de entender e de influenciar o comportamento humano*, que é onde o conceito de “*NeuroContratos*” entra. Essa abordagem combina *princípios da neurociência com técnicas de comunicação e de negociação* para entender melhor os processos pelos quais as pessoas tomam decisões, o que motivam as suas ações e como elas reagem em situações complexas de negociação.

Utilizando esse conhecimento, *neuronegociadores* podem criar estratégias mais eficazes, adaptativas e personalizadas para as necessidades e comportamentos específicos de cada parte envolvida.

Em resumo, a *negociação*, em sua essência, podemos definitivamente conceituar negociação *é um processo interativo de comunicação, discussão ou diálogo, que envolve a utilização de estratégias comportamentais de tomada de decisão, cujo objetivo é a busca constante de um resultado em que todas as partes se sintam reciprocamente satisfeitas (ou seja, a busca por um acordo que seja mutuamente benéfico)*.

E a integração da *neurociência* nesse processo abre novos caminhos para entender e influenciar as dinâmicas humanas em negociações, tornando-as mais *eficientes e produtivas*.

1.2. O QUE É NEGOCIAÇÃO?

Como visto, podemos, então, conceituar a *negociação* como um *processo comunicativo de diálogo, que envolve duas ou mais pessoas, com o objetivo de alcançar um acordo que seja, de fato, recíproco e mutuamente satisfatório*.

De fato, ela é caracterizada pela busca de soluções que atendam aos interesses de todos os envolvidos, por intermédio de processos comunicativos e de fundamentados direcionados para a compreensão das necessidades e dos desejos de cada parte. Uma *negociação* eficaz envolve, pois, habilidades como

a *empatia*, a capacidade de *ouvir*, a *assertividade*, a *flexibilidade* e o *pensamento estratégico*.

É um *processo colaborativo* no qual o foco está em encontrar uma solução “*ganha-ganha*”, na qual todas as partes saiam (e se sintam) efetivamente beneficiadas, o que gera menos conflitos, menos desentendimentos e proporciona maiores probabilidades de cumprimento dos termos acordados (ou seja, menos inadimplementos).

Negociação também implica em um processo constante de *preparação, estudos e de pesquisas*, em que cada parte procura entender as suas próprias necessidades e limitações, como também as necessidade e limites do outro lado. Há uma intensa troca de informações, de propostas e contrapropostas, visando efetivamente chegar a um consenso.

Esses preceitos negociais podem ser aplicados em diversos contextos, como no ambiente de negócios, em questões diplomáticas, em conflitos familiares ou em negociações empresariais, cíveis e, também, trabalhistas.

Os requisitos para uma *negociação eficaz* são diversos e abrangem aspectos relacionados à devida preparação, comunicação e o aperfeiçoamento de habilidades interpessoais. Aqui gostaria de apresentar alguns dos principais:

Negociar é fazer uma preparação adequada e pesquisas aprofundadas: Não se inicia uma negociação sem uma preparação adequada, ou seja, antes de começar qualquer processo de negociação, é essencial estar preparado para todos os ambientes, situações, possibilidades e às eventuais intercorrências que possam aparecer durante a negociação.

E para isso é essencial armar-se de todas as informações possíveis e necessárias, até para blindar-se no momento da negociação, incluindo o estudo e a pesquisa de maneira pormenorizada do caso a ser negociado e compreender quais são os interesses, as necessidades e as limitações da outra parte. De igual maneira, é essencial aprimorar e aprofundar no seu autoconhecimento para estar claro sobre os seus próprios objetivos e limites.

Negociar é ter objetivos claros: Outro fundamento essencial para uma negociação envolve conhecer os seus objetivos e ter clareza quanto aos resultados que desejam alcançar com a negociação. Quando estiver em uma negociação reflita em quais objetivos os envolvidos pretendem alcançar. Pense que uma negociação sem objetivo é o mesmo que um barco velejar em alto mar sem bússola ou sem um destino.

Como afirmava Sêneca: *Se você não sabe para qual porto navegar, nenhum vento lhe é favorável.*

Assim, ter objetividade e clareza ajuda aos *negociadores* a guiar os rumos das negociações, sem desvios, além de manter o *foco* durante todo o processo

negocial, bem como também auxiliar nas avaliações das propostas recebidas e a concretizar contrapropostas de forma mais assertiva.

Negociar é aprimorar as suas habilidades de comunicação: Certamente, uma comunicação *eficaz* é fundamental em todas as áreas de nossas vidas, sobretudo quando envolve a interação entre pessoas. A comunicação é o ato mais antigo e mais importante ato desenvolvido pelo ser humano. Na verdade, a comunicação surge como a principal forma de troca, de entendimento, de interação e, o mais importante, como mecanismo de evolução social.

Sem a comunicação, cada um de nós seria um mundo isolado. E, “*nenhum homem é uma ilha isolada*”, ensinava o poeta inglês John Donne.

Assim, para construir uma habilidade comunicativa é imperioso, antes de tudo, saber ouvir ativamente os interesses do outro, saber expressar as suas ideias de maneira clara e assertiva, bem como, de ser capaz de interpretar as linguagens verbais e não verbais dos intercomunicadores.

Negociar é fortalecer a empatia: Empatia significa compreender e considerar o ponto de vista e as necessidades da outra parte, sendo uma característica fundamental em um ambiente ou processo de negociação.

De fato, empatia pode ser conceituada como a capacidade de compreender e sentir o que outra pessoa sente, ou seja, de se colocar no lugar do outro. É quando falamos em convívio social, a empatia constitui uma competência fundamental que pode trazer muitos benefícios para a vida das pessoas, como resolver conflitos mais facilmente, reduzir o estresse, manter relacionamentos saudáveis e de melhora da própria habilidade de comunicação.

Durante uma negociação, a empatia é uma característica que ajuda o *neuronegociador* a construir e fortalecer um relacionamento concreto de *confiança* e a encontrar *soluções* que sejam mutuamente benéficas.

Negociar é ser flexível: Ser flexível e aberto é ser *adaptável*. Um *neuronegociador* não pode ser fechado, não ter opções e, eventualmente, ser surpreendido durante uma negociação.

Pelo contrário, estar aberto a alternativas permite ao *neuronegociador* ajustar as estratégias de maneira rápida e assertiva, conforme as situações se apresentam, bem como de também encontrar soluções *criativas* que satisfaçam todas as partes.

Aprofundaremos mais quando abordarmos a *neuroplasticidade* nas negociações. Mas fica aqui o conselho: *um neuronegociador de sucesso não é surpreendido, busca soluções criativas e faz o necessário para alcançar um acordo mutuamente benéfico.*

Negociar é ter capacidade de tomada de decisão: Durante uma negociação, decisões precisam ser tomadas de formas rápidas e objetivas, até para

que oportunidades não sejam perdidas ou, ainda, que negócios sejam adequadamente protegidos.

Qualquer indecisão ou hesitação pode prejudicar toda a negociação.

Assim, ter a capacidade de avaliar rapidamente todas as opções possíveis, de ter uma adequada leitura do ambiente e administrar uma tomada de decisão que seja rápida, porém devidamente informada, é uma habilidade essencial de todo *neuronegociador*.

Negociar é ter a habilidade de resolução de conflitos: Conflitos são necessários e inevitáveis. E por vezes necessários, como bem explicou William Ury no famoso podcast de Simon Sinek⁴. Afirma o professor de Harvard que *“a paz é um processo, não um resultado”*, o que diferencia os conflitos são as formas e as habilidades de como os resolvemos.

Dessa forma, a habilidade do *neuronegociador* deve ir além de simplesmente *“fechar contratos”* a qualquer custo, até porque há a estrita necessidade de saber identificar eventuais *ruídos* que ocorrem durante as negociações e de saber resolver os conflitos que também possam surgir durante todo o processo.

Assim, é importante manter sempre o *diálogo produtivo*, a *atenção plena*, saber *ouvir* e fazer as *perguntas* corretas, e de evitar aprofundar questões irrelevantes ou de focar excessivamente suas atenções a impasses desnecessários.

Negociar é priorizar sempre a integridade e a ética: Dois importantes princípios que devem ser priorizados durante todos os processos de negociação: a *integridade* e a *ética*.

Integridade pode ser conceituada como a qualidade de uma pessoa que tem uma conduta honesta, justa, proba e reta; enquanto *ética* é um conceito mais subjetivo, ligado ao caráter pessoal, ou seja, condiz com os princípios éticos que orientam as ações e decisões das pessoas.

A integridade é um valor que deve nortear todas as nossas ações, que fundamente as nossas estratégias e que seja o principal nos relacionamentos interpessoais. Uma pessoa íntegra é aquela que honra aquilo que pensa e fala, e que mantém a sua palavra, privilegiando as necessidades e os interesses dos envolvidos.

Certamente, se *neuronegociador* priorizar uma negociação que seja forma justa e transparente garantirá relações mais duradoras e negócios mais seguros e efetivos, onde todos se sintam privilegiados e beneficiados; enquanto negociar de forma desonesta e manipuladora, com certeza, levará a uma quebra da confiança, a uma escalada desnecessária de conflitos e a uma reputação negativa.

4 Indico o Podcast de Simon Sinek, A Bit of Optimism. *Peace is a Process with negotiation expert William Ury*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gxTrhgrps74>

Tenha em mente o seguinte: *conduzir as negociações de maneira ética, verdadeira e com a máxima integridade é essencial para construir e manter uma relação necessária de confiança entre todos os interessados e o respeito mútuo.*

Negociar é ter paciência e persistência: Negociações, na grande maioria das vezes, são longos e desafiadores processos de convencimento, que envolvem diálogos, concessões e um complicado quebra-cabeças de “*perde e ganha*”.

Falamos tanto que negociações são sempre fundamentadas em uma relação “*ganha-ganha*”, ou seja, que todos se sintam privilegiado em seus interesses, mas antes de chegar nesse ponto, as partes precisam entender que o processo exige concessões recíprocas. “*Perde-se*” antes de “*ganhar*”.

No entanto, é essencial manter sempre a paciência e a persistência como características necessárias durante esse processo, sem precipitações, para superar obstáculos e chegar a um acordo que seja devidamente satisfatório.

Negociar é jamais negligenciar o conhecimento técnico e contextual: Finalmente, em muitos casos, aprofundar o conhecimento específico do assunto ou do contexto da negociação é fundamental para entender as questões em jogo e para oferecer soluções efetivamente adequadas.

Não subestime o próximo. Também não se deixe ser subestimado. Para isso, há a necessidade de estudar e aprofundar todo o contexto da negociação, desde as partes envolvidas até os negócios que estão em jogo.

Durante toda esta obra, aprofundaremos esses requisitos, sobretudo porque, quando efetivamente aplicados, podem aumentar significativamente as chances de sucesso em uma negociação.

1.3. AGORA, O QUE NÃO É NEGOCIAÇÃO?

Até aqui, vimos o que *é negociação*. Agora, analisaremos o que *não é negociação*.

Por certo, podemos afirmar que negociação *não é (e não deve ser!) uma disputa ou um confronto* em que uma parte busca unicamente “*vencer*” a outra parte. Métodos que envolvem coerção, manipulação ou imposição não se enquadram no conceito de negociação, mas sim como *formas agressivas de persuasão ou, até mesmo, de agravamento de conflitos*.

Da mesma forma, negociar também não significa *ceder incondicionalmente* às vontades do outro ou de comprometer-se *além de seus limites aceitáveis* apenas para chegar a um acordo. Também, negociar não é uma prática que busca apenas o *benefício próprio* sem considerar as necessidades e os interesses da outra parte.