

*Daniel Goleman*

# Inteligência social

A ciência revolucionária  
das relações humanas

TRADUÇÃO  
Renato Marques



Copyright © 2006 by Daniel Goleman

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

*Título original*

Social Intelligence: The Revolutionary New Science of Human Relationships

*Capa*

Thiago Lacaz

*Imagens de miolo*

Robert Bull

*Preparação*

Fernanda Villa Nova

*Índice remissivo*

Probo Poletti

*Revisão*

Ana Maria Barbosa

Clara Diamant

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

---

Goleman, Daniel

Inteligência social : A ciência revolucionária das relações humanas / Daniel Goleman ; tradução Renato Marques. – 1ª ed. – Rio de Janeiro : Objetiva, 2019.

Título original: Social Intelligence : The Revolutionary New Science of Human Relationships.

ISBN 978-85-470-0091-2

1. Emoções – Aspectos sociais 2. Empatia 3. Inteligência social 4. Relações humanas 5. Relações interpessoais I. Marques, Renato. II. Título.

---

19-27291

CDD-158.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Inteligência social : Relações interpessoais :

Psicologia aplicada 158.2

Cibele Maria Dias – Bibliotecária – CRB-8/9427

[2019]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Praça Floriano, 19, sala 3001 – Cinelândia

20031-050 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: (21) 3993-7510

[www.companhidasletras.com.br](http://www.companhidasletras.com.br)

[www.blogdacompanhia.com.br](http://www.blogdacompanhia.com.br)

[facebook.com/editoraobjetiva](https://facebook.com/editoraobjetiva)

[instagram.com/editora\\_objetiva](https://instagram.com/editora_objetiva)

[twitter.com/edobjetiva](https://twitter.com/edobjetiva)

*Para os meus netos*

# Sumário

<i>Prólogo: Desvendando uma nova ciência</i> .....	9
--	---

## PARTE I: PROGRAMADOS PARA NOS CONECTAR

1. A economia emocional.....	23
2. Uma receita para a conexão.....	39
3. Wi-fi neural.....	52
4. Um instinto para o altruísmo .....	66
5. A neuroanatomia de um beijo.....	82
6. O que é inteligência social? .....	105

## PARTE II: VÍNCULOS ROMPIDOS

7. Tu e Isso .....	131
8. A Tríade Sombria .....	145
9. Cegueira mental .....	163

## PARTE III: CRIAÇÃO E NATUREZA

10. Genes não são destino.....	179
11. Uma base segura.....	197
12. O ponto de ajuste ideal para a felicidade .....	210

PARTE IV: AS VARIEDADES DO AMOR

13. Redes de apego .....	229
14. Desejo: o dele e o dela.....	240
15. A biologia da compaixão .....	255

PARTE V: CONEXÕES SAUDÁVEIS

16. O estresse é social .....	269
17. Aliados biológicos .....	287
18. Uma receita de pessoas .....	301

PARTE VI: CONSEQUÊNCIA SOCIAL

19. O ponto ideal para o sucesso .....	319
20. O corretivo da conexão .....	340
21. Deles para nós.....	355

<i>Epílogo: O que realmente importa.....</i>	371
--	-----

Apêndice A: A estrada principal e o atalho: uma nota.....	382
---	-----

Apêndice B: O cérebro social.....	384
-----------------------------------	-----

Apêndice C: Repensando a inteligência social.....	392
---	-----

<i>Agradecimentos .....</i>	399
-----------------------------	-----

<i>Notas .....</i>	401
--------------------	-----

<i>Índice remissivo.....</i>	463
------------------------------	-----

## Prólogo

# Desvendando uma nova ciência

Nos primeiros dias da segunda invasão norte-americana ao Iraque, um grupo de soldados se dirigia a uma mesquita para falar com o clérigo-chefe do vilarejo. O objetivo era pedir sua ajuda para organizar a distribuição de suprimentos de emergência. Entretanto, uma multidão se reuniu em torno dos soldados, temendo que fossem prender seu líder espiritual ou destruir a mesquita, um local sagrado.

Centenas de muçulmanos devotos os cercaram, balançando os braços no ar e gritando enquanto avançavam contra o pelotão fortemente armado. O oficial comandante, tenente-coronel Christopher Hughes, pensou rápido.

Munido de um megafone, ordenou que os soldados se “pussem sobre um joelho”.

Em seguida, ordenou-lhes que apontassem os rifles para o chão.

Sua próxima ordem foi: “Sorriam”.

Diante disso, o estado de espírito da multidão mudou. Algumas pessoas continuavam berrando, mas a maior parte retribuía o sorriso. Alguns deram tapinhas nas costas dos soldados, que, obedecendo às ordens de Hughes, começaram a recuar bem devagar, ainda sorrindo.<sup>1</sup>

Esse movimento perspicaz foi o ápice de uma vertiginosa série de cálculos sociais realizados em frações de segundo. Hughes teve de ler o nível de hostilidade da multidão e sentir o que a acalmaria. Teve de apostar na disciplina de seus homens e na força da confiança que depositavam nele.

E teve de arriscar todas as fichas em um único gesto preciso que pudesse romper as barreiras linguísticas e culturais — culminando nessas decisões no calor do momento.

Aliada à aptidão para ler pessoas, essa calibrada impetuosidade distingue autoridades policiais excepcionais — e certamente oficiais militares lidando com agitações civis.<sup>2</sup> Não importa a nossa opinião pessoal sobre a campanha militar em si, esse incidente destaca o brilhantismo social do cérebro mesmo em um momento tenso e caótico.

Hughes contornou aquela situação adversa graças aos mesmos circuitos neurais em que nos apoiamos quando nos deparamos com um desconhecido potencialmente suspeito e logo decidimos fugir ou interagir. Esse radar interpessoal salvou um número incontável de vidas ao longo da história — e continua sendo fundamental para a nossa sobrevivência.

Em circunstâncias menos urgentes, os circuitos sociais do nosso cérebro nos guiam em todas as situações, seja em uma sala de aula, no quarto ou numa loja de departamentos. Esses circuitos são acionados quando dois apaixonados entreolham-se e trocam o primeiro beijo, ou quando alguém sente escorrer pelo rosto as lágrimas que tentou sufocar. São responsáveis pela animação de uma conversa com um amigo que nos revigora.

Esse sistema neural opera em qualquer interação em que a sintonia e o timing sejam essenciais. Dá a um advogado a certeza de que deseja determinada pessoa no júri; a um negociador, a intuição de que aquela é a oferta final da outra parte; ao paciente, a sensação de que pode confiar no médico. É o responsável pela magia de uma reunião em que todos param de folhear documentos, silenciam e prestam atenção no que alguém está dizendo.

E hoje a ciência pode detalhar os mecanismos neurais envolvidos nesses momentos.

## O CÉREBRO SOCIÁVEL

Neste livro, pretendo descortinar uma ciência emergente que quase todos os dias revela espantosos insights sobre nosso mundo interpessoal.

A revelação mais fundamental dessa nova disciplina é: fomos programados para nos conectar.

A neurociência descobriu que o próprio desenho do cérebro o torna *sociável*, inexoravelmente atraído a uma íntima conexão cérebro a cérebro sempre que interagimos com alguém. Essa ponte neural nos permite afetar o cérebro — e, portanto, o corpo — de todas as pessoas com as quais interagimos, exatamente como elas fazem conosco.

Mesmo nossas interações mais rotineiras atuam como reguladores no cérebro, preparando nossas emoções, algumas desejáveis, outras não. Quanto mais forte a nossa ligação emocional com alguém, maior é a força mútua. Nossas trocas mais potentes ocorrem com as pessoas com quem passamos mais tempo no dia a dia, ano após ano — sobretudo aquelas com as quais mais nos importamos.

Durante essas conexões neurais, nosso cérebro se envolve em um tango emocional, uma dança de sentimentos. Nossas interações sociais operam como moduladores, algo como termostatos interpessoais que continuamente redefinem aspectos-chave de nossa função cerebral à medida que orquestram nossas emoções.

Os sentimentos resultantes têm consequências de longo alcance, que se alastram em ondas por todo o corpo, enviando cascatas de hormônios que regulam os sistemas biológicos, do coração às células do sistema imunológico. Talvez o mais impressionante seja o fato de que hoje a ciência rastreia conexões entre os relacionamentos mais estressantes e o funcionamento de genes específicos que regulam o sistema imunológico.

De maneira até surpreendente, portanto, nossos relacionamentos moldam não apenas a nossa experiência, mas também a nossa biologia. A conexão cérebro a cérebro permite que os relacionamentos mais fortes nos modelem no que diz respeito tanto a questões triviais, como se achamos graça das mesmas piadas, quanto profundas, como que genes são (ou não) ativados nas células T — os soldados de infantaria do sistema imunológico que travam uma batalha constante contra bactérias e vírus invasores.

Essa conexão é uma faca de dois gumes: os relacionamentos saudáveis têm um impacto benéfico sobre nossa saúde, ao passo que os tóxicos podem atuar como um veneno de efeito lento em nosso organismo.

Praticamente todas as principais descobertas científicas nas quais me baseei neste livro vieram à tona depois da publicação de *Inteligência emocional*, em 1995, e continuam surgindo em um ritmo acelerado. Quando escrevi *Inteli-*



*gênia emocional*, meu foco era um conjunto essencial de habilidades humanas que existem *dentro* de nós como indivíduos, nossa capacidade de gerenciar as emoções e nosso potencial interior para relacionamentos positivos. Aqui, o quadro geral se amplia da psicologia de uma só pessoa — as capacidades que um indivíduo traz dentro de si — para a psicologia de duas pessoas: o que acontece quando nos conectamos.<sup>3</sup>

Minha intenção é que este livro seja um volume complementar ao *Inteligência emocional*, explorando o mesmo terreno da vida humana de um ponto de vista diferente, que permita a compreensão de uma fatia mais ampla de nosso mundo pessoal.<sup>4</sup> Os holofotes se voltam para os momentos efêmeros que surgem quando interagimos. Eles adquirem consequências ainda mais profundas à medida que constatamos como, por meio de sua soma total, criamos uns aos outros.

Nossa investigação ocupa-se de perguntas como: O que torna um psicopata perigosamente manipulador? Podemos fazer um trabalho melhor para ajudar nossos filhos a se transformar em adultos felizes? O que torna um casamento uma base construtiva? Relacionamentos podem nos proteger de doenças? De que modo um professor ou líder capacita o cérebro de alunos ou trabalhadores a dar o seu melhor? O que pode ajudar grupos divididos pelo ódio a conviver em paz? E o que esses insights sugerem para o tipo de sociedade que podemos construir — e qual sua verdadeira importância em nossas vidas?

## CORROSÃO SOCIAL

Hoje, ao mesmo tempo que a ciência revela o quanto são crucialmente importantes os relacionamentos construtivos, as conexões humanas parecem estar sob cerco cada vez mais cerrado. A corrosão social tem muitas faces.

- Uma professora de pré-escola no Texas pede a uma menina de seis anos que guarde os brinquedos, e a criança entra em modo pirraça total: gritando e batendo em sua cadeira, depois engatinhando para debaixo da mesa da professora e dando chutes tão ferozes que as gavetas caem. O acesso de raiva marca uma epidemia de incidentes de selvageria entre crianças da pré-escola,

todos documentados em um único distrito escolar de Fort Worth, Texas.<sup>5</sup> Os acessos de raiva ocorreram não apenas entre os estudantes mais pobres, mas também entre os de classe alta. Há quem explique a escalada de violência entre as crianças pequenas como uma consequência do estresse econômico, que obriga os pais a trabalharem mais, fazendo com que os filhos fiquem muito tempo nas creches depois do horário escolar ou sozinhos em casa, e quando os pais voltam para casa estão exasperados, os nervos à flor da pele. Outros apontam para dados que mostram que, mesmo pequenas, 40% das crianças norte-americanas de dois anos de idade assistem a pelo menos três horas de televisão por dia — período em que não interagem com pessoas que podem ajudá-las a aprender a conviver melhor com os outros. Quanto mais tempo assistem à TV, mais indisciplinadas tornam-se ao chegar à idade escolar.<sup>6</sup>

- Em uma cidade alemã, um motociclista se envolve em uma colisão e é lançado à pista. Ele fica ali, deitado no asfalto. Os pedestres passam por ele e os motoristas o encaram enquanto esperam o sinal abrir, mas ninguém o ajuda. Por fim, depois de quinze longos minutos, uma pessoa no banco do passageiro de um carro parado no sinal desce o vidro da janela e pergunta ao motociclista se ele se machucou, oferecendo o celular para pedir ajuda. Quando o incidente é transmitido pela emissora de TV que encenou o acidente, o escândalo é geral: na Alemanha, todas as pessoas que tiram a carteira de habilitação recebem um treinamento em primeiros socorros, exatamente para momentos como esse. De acordo com o comentário do médico do pronto-socorro de um hospital: “As pessoas simplesmente se afastam quando veem outras em perigo. Parecem não se importar”.

- Em 2003, os lares compostos por um único indivíduo tornaram-se a estrutura mais comum nos Estados Unidos. E se antes as famílias reuniam-se à noite, hoje crianças, pais, mães e cônjuges têm cada vez mais dificuldade de passar tempo juntos. *Bowling Alone* [Jogando boliche sozinho], a aclamada análise de Robert Putnam sobre o esgarçamento do tecido social dos Estados Unidos, apontou para um declínio de duas décadas no “capital social”. Uma das maneiras de se avaliar o capital social de uma sociedade consiste no número de reuniões públicas realizadas e de participações das pessoas em clubes e associações. Embora na década de 1970 dois terços dos norte-americanos

pertencessem a organizações que realizavam encontros regulares aos quais eles compareciam, na década de 1990 essa quantidade havia se reduzido em cerca de um terço. Esses números, Putnam alegou, refletiam a perda de conexão humana na sociedade norte-americana.<sup>7</sup> Desde então, proliferou um novo tipo de organização, cujo número de membros saltou de cerca de 8 mil na década de 1950 para mais de 10 mil no final da década de 1990.<sup>8</sup> Porém, ao contrário dos antigos clubes, essas novas organizações mantêm as pessoas à distância. A participação ocorre por e-mail ou mala direta, e a atividade principal se resume a enviar dinheiro, não em se reunir.

Há também elementos desconhecidos nas formas como os humanos de todo o mundo estão se conectando — e se desconectando — à medida que a tecnologia oferece mais variedade de comunicação nominal em situações de efetivo isolamento. Todas essas tendências sinalizam o lento desaparecimento de oportunidades para que as pessoas se conectem. Essa inexorável “tecnoinfiltração” é tão traiçoeira que até hoje ninguém calculou seus custos sociais e emocionais.

## TRAIÇOEIRA DESCONEXÃO

Vejam a difícil situação de Rosie Garcia, gerente de uma das mais movimentadas confeitarias do mundo, a Hot & Crusty, na Estação Grand Central, em Nova York. As multidões de passageiros que transitam pelo terminal nos dias úteis garantem a formação de imensas filas no estabelecimento. Mas Rosie constata que um número cada vez maior de clientes parece estar totalmente distraído, o olhar perdido fitando o nada. Ela pergunta, “O que você deseja?”, e eles não respondem.

Ela insiste, “Em que posso ajudar?”, e continuam sem notá-la.

Só quando berra, “O que você deseja?”, consegue chamar a atenção.<sup>9</sup>

Não é que os fregueses sejam surdos; é que seus ouvidos estão tampados pelos pequenos fones de ouvido dos iPods. As pessoas estão entorpecidas, perdidas entre uma enorme quantidade de músicas de suas playlists personalizadas, alheias ao que se passa ao redor — e, obviamente, desligadas de todos que passam por elas.

É claro que muito antes de o iPod, o Walkman e o celular abduzirem as pessoas que caminham pela rua, bloqueando o contato genuíno com a agitação da vida, o processo foi iniciado pelo automóvel — que proporciona um modo de passar por um espaço público em total isolamento, garantido por um invólucro de vidro, meia tonelada ou mais de aço e o som relaxante de um rádio. Antes que o carro se tornasse um lugar-comum, os meios típicos de deslocamento — caminhar, montar a cavalo ou ser transportado em um carro de boi — mantinham as pessoas em contato próximo com o mundo humano ao redor.

Essa cápsula individual criada pelos fones de ouvido intensifica o isolamento social. Mesmo quando o usuário tem uma interação, um encontro cara a cara, os ouvidos tampados fornecem uma desculpa para tratar a outra pessoa como um objeto, algo de que se desviar, e não alguém a quem reconhecer ou, pelo menos, notar. Embora a vida de pedestre ofereça a chance de cumprimentar uma pessoa que se aproxima ou de passar alguns minutos batendo papo com um amigo, o usuário do iPod pode facilmente ignorar qualquer um, olhando através das pessoas como se fossem invisíveis, em um descomunal esnobismo.

Sem dúvida, sob a perspectiva do usuário do iPod, ele está se relacionando com alguém — com o cantor, a banda ou a orquestra plugada a seu ouvido. O coração do ouvinte e o do artista batem no mesmo compasso. Mas essas pessoas virtuais nada têm a ver com as que estão a meio metro de distância — pessoas a cuja existência o absorto ouvinte tornou-se, em essência, indiferente. Ao sugar as pessoas para uma realidade virtual, a tecnologia as torna insensíveis àqueles que estão realmente próximos. O autismo social resultante soma-se à crescente lista de consequências humanas involuntárias da contínua invasão da tecnologia em nossa vida cotidiana.

A constante conectividade digital significa que até mesmo quando estamos de férias o trabalho nos espreita. Uma pesquisa realizada com trabalhadores norte-americanos revelou que, no período de férias, 34% das pessoas entram tanto em contato com o escritório que acabam voltando ao trabalho tão estressadas — ou mais — quanto estavam ao sair de férias.<sup>10</sup> O e-mail e o celular penetram barreiras essenciais erguidas em torno do tempo pessoal e da vida familiar. O celular pode tocar durante um piquenique com as crianças, e, mesmo em casa, Mamãe e Papai podem estar ausentes da família enquanto, toda noite, verificam diligentemente suas mensagens eletrônicas.

Na verdade, as crianças nem percebem — estão fixadas nos próprios e-mails, jogos on-line ou telas de TV em seus quartos. Um relatório francês de uma pesquisa de âmbito mundial realizada em 72 países revelou que, em 2004, as pessoas passavam uma média de três horas e 39 minutos por dia diante da televisão; o Japão encabeçava a lista, com quatro horas e 25 minutos; os Estados Unidos, perdendo por uma pequena margem, ficaram em segundo lugar.<sup>11</sup>

A televisão, como o poeta T.S. Eliot alertava em 1963, quando a nova mídia se alastrava pelos lares, “permite que milhões de pessoas ouçam a mesma piada ao mesmo tempo e, ainda assim, continuem solitárias”.

A internet e o e-mail têm igual impacto. Um levantamento realizado junto a 4830 pessoas nos Estados Unidos revelou que, para muitos, a internet substituiu a televisão como forma de utilizar o tempo livre. A matemática do processo: para cada hora que as pessoas passam usando a internet, o contato pessoal com amigos, colegas de trabalho e familiares diminui 24 minutos. Estamos perdendo o contato pessoal. Como diz o renomado pesquisador sobre a internet Norman Nie, diretor do Instituto Stanford para o Estudo Quantitativo da Sociedade: “Não se pode receber um abraço ou um beijo pela internet”.<sup>12</sup>

## NEUROCIÊNCIA SOCIAL

Este livro revela descobertas esclarecedoras no emergente campo da neurociência social. No entanto, quando iniciei as pesquisas para a sua elaboração, nem sequer sabia da existência dessa área de estudos. De início, chamaram-me a atenção um artigo acadêmico aqui, uma notícia ali, tudo apontando para uma compreensão científica mais apurada da dinâmica neural das relações humanas:

- Uma recém-descoberta classe de neurônios, a célula fusiforme, age com mais velocidade do que qualquer outra, orientando nossas decisões sociais repentinas — e descobriu-se serem mais abundantes no cérebro humano do que em qualquer outra espécie.

- Uma variedade diferente de células cerebrais, os neurônios-espelho, é capaz de detectar tanto os movimentos que a outra pessoa está prestes a

fazer quanto seus sentimentos, e instantaneamente nos prepara para imitar os movimentos e sentir junto.

- Quando os olhos de uma mulher encontram diretamente os olhos de um homem que a considera atraente, o cérebro masculino libera dopamina, substância química indutora do prazer — mas o mesmo não ocorre quando ela olha para outra direção.

Todas essas descobertas proporcionaram um isolado retrato do funcionamento do “cérebro social”, o circuito neural que é acionado quando interagimos. Nenhuma delas em si contava a história toda. Porém, tomadas em conjunto, tornaram visíveis os contornos de uma nova disciplina.

Somente muito tempo depois de eu ter começado a traçar as linhas entre esses pontos isolados, entendi o padrão oculto que os conecta. Deparei-me por acaso com o nome “neurociência social” para esse campo quando lia sobre uma conferência científica que havia sido realizada sobre o tema na Suécia, em 2003.

Ao pesquisar as origens do termo “neurociência social”, o uso mais antigo que encontrei remontava ao início da década de 1990, pelos psicólogos John Cacioppo e Gary Berntson, à época os profetas solitários dessa destemida nova ciência.<sup>13</sup> Quando falei recentemente com Cacioppo, ele recordou: “Havia entre os neurocientistas um bocado de ceticismo com relação a estudar qualquer coisa que estivesse fora do crânio. A neurociência do século XX acreditava que o comportamento social era simplesmente complexo demais para ser estudado”.

“Hoje”, acrescenta Cacioppo, “podemos começar a decifrar de que maneira o cérebro conduz o comportamento social e, por sua vez, como nosso mundo social influencia o nosso cérebro e nossa biologia.” Atualmente diretor do Centro para a Neurociência Cognitiva e Social da Universidade de Chicago, Cacioppo testemunhou uma drástica mudança: o campo tornou-se um tópico científico de interesse prioritário para o século XXI.<sup>14</sup>

Esse novo campo já começou a resolver alguns antigos quebra-cabeças científicos. Por exemplo, parte das pesquisas iniciais de Cacioppo revelou ligações entre o envolvimento em um relacionamento turbulento e picos dos hormônios do estresse a níveis que danificam certos genes que controlam

células de combate a vírus. Uma peça que faltava nessa trajetória eram os caminhos neurais que poderiam transformar problemas de relacionamento nessas consequências biológicas — um dos focos da neurociência social.

A emblemática parceria de pesquisa nesse novo campo se dá entre psicólogos e neurocientistas, que em conjunto utilizam equipamentos de imagens por ressonância magnética funcional (IRMf), método que até então era utilizado para a obtenção de diagnósticos clínicos em ambiente hospitalar. A ressonância magnética (IRM) utiliza poderosos ímãs para produzir um retrato impressionantemente detalhado do cérebro; os profissionais da área referem-se às máquinas de IRM como ímãs (a exemplo da frase “No nosso laboratório há três ímãs”). A ressonância magnética funcional (IRMf) acrescenta enorme capacidade computacional, graças à qual é possível gerar o equivalente a um vídeo mostrando quais partes do cérebro são ativadas durante alguns momentos humanos, como ao ouvir a voz de um velho amigo. A partir desses estudos surge uma profusão de respostas para perguntas como: O que acontece no cérebro de uma pessoa no momento em que ela contempla o ser amado, ou no cérebro de uma pessoa tomada pela intolerância, ou, ainda, de uma pessoa montando uma estratégia para vencer uma competição?

O cérebro social é a soma dos mecanismos neurais que orquestram nossas interações, bem como nossos pensamentos e sentimentos a respeito das pessoas e dos nossos relacionamentos. A notícia mais reveladora aqui talvez seja a de que o cérebro social representa o único sistema biológico do nosso organismo que nos mantém em contínua sintonia com o estado interno das pessoas com as quais convivemos, e, por sua vez, é influenciado por ele.<sup>15</sup> Todos os outros sistemas biológicos, dos nossos gânglios linfáticos ao baço, regulam sua atividade principalmente como reação aos sinais que se originam dentro do corpo, não do lado de fora da nossa pele. Os caminhos do cérebro social são únicos em sua sensibilidade ao mundo como um todo. Sempre que ocorre uma conexão cara a cara (ou voz a voz, ou pele a pele) com outra pessoa, nossos cérebros sociais se entrosam.

Nossas interações sociais desempenham um papel relevante na remodelação do nosso cérebro por meio da “neuroplasticidade”, o que significa que experiências repetidas esculpem a forma, o tamanho e o número de neurônios e suas ligações sinápticas. Ao conduzir repetidamente o cérebro a determinado registro, nossos relacionamentos mais importantes podem, aos poucos,

moldar uma circuitaria neural. Com efeito, conviver diariamente com pessoas que nos magoam e enfurecem, ou com quem nos acalenta, ao longo dos anos pode moldar nosso cérebro.

Essas novas descobertas revelam que nossos relacionamentos exercem sobre nós impactos sutis, porém poderosos e duradouros. Essa notícia pode ser indesejada para pessoas cujos relacionamentos tendem a ser negativos. Mas o mesmo achado também aponta para as possibilidades reparadoras de nossas conexões pessoais em qualquer momento da vida.

Portanto, o modo como nos conectamos com os outros tem uma importância inimaginável.

O que, tendo em mente esses novos insights, nos leva a especular o que poderia significar ser inteligente com relação ao mundo social.

## AGINDO COM SABEDORIA

Por volta de 1920, pouco depois da primeira explosão de entusiasmo sobre os então recentes testes de QI, o psicólogo Edward Thorndike criou a formulação original de “inteligência social”. Uma das definições foi “a capacidade de entender e gerenciar homens e mulheres”, habilidades de que todos precisamos para viver bem no mundo.

Mas essa definição por si só permite também que a pura manipulação seja considerada uma marca de talento interpessoal.<sup>16</sup> Mesmo hoje em dia algumas descrições de inteligência social não oferecem distinções entre as aptidões imaturas de um trapaceiro e as atitudes genuinamente afetuosas que enriquecem os relacionamentos saudáveis. Sob minha perspectiva, ser simplesmente manipulador — valorizar apenas o que funciona para uma pessoa à custa dos outros — não deve ser visto como demonstração de inteligência social.

Em vez disso, deveríamos pensar em “inteligência social” como uma abreviação, um termo que resume ser inteligente não apenas *a respeito* de nossos relacionamentos, mas também *em* nossos relacionamentos.<sup>17</sup> Esse conceito amplia o foco de inteligência social da perspectiva de uma pessoa para a de duas: o que vem à tona quando uma pessoa se envolve em um relacionamento. Expandir nosso foco dessa maneira nos permite olhar além do indivíduo, a fim de tentar entender o que realmente ocorre quando as pessoas interagem



— e olhar além de nossos estreitos e egoístas interesses pessoais e enxergar também os interesses do outro.

Essa perspectiva mais ampliada nos leva a considerar, dentro do escopo da inteligência social, capacidades que enriquecem os relacionamentos pessoais, como empatia e preocupação. Assim, neste livro considero um segundo princípio, mais abrangente, que Thorndike também propôs para a nossa aptidão social: “agir com sabedoria nos relacionamentos humanos”.<sup>18</sup>

A agilidade social do cérebro exige que sejamos sábios, que percebamos como não apenas nossos próprios estados de ânimo, mas também nossa biologia, são impulsionados e moldados por outras pessoas em nossa vida — e isso, por sua vez, exige que avaliemos a maneira como afetamos as emoções e a biologia das outras pessoas. De fato, podemos avaliar um relacionamento em termos do impacto de uma pessoa sobre nós e do impacto que exercemos sobre ela.

A influência biológica que passa de pessoa para pessoa sugere uma nova dimensão de uma vida bem vivida: condutas que sejam benéficas, mesmo no nível mais sutil, às pessoas com as quais nos relacionamos.

Os relacionamentos em si assumem um novo significado, e por isso precisamos refletir sobre eles sob uma ótica radicalmente diferente. As implicações vão além de um interesse teórico passageiro: elas nos instigam a reavaliar o modo como vivemos.

No entanto, antes de investigarmos essas imensas implicações, vamos voltar ao começo da história: a surpreendente facilidade com que nossos cérebros se entrosam, espalhando nossas emoções como se fossem um vírus.

Parte I

Programados para nos conectar

# 1. A economia emocional

Certo dia, atrasado para uma reunião no centro de Manhattan, eu buscava um atalho. Tentei cortar caminho atravessando o vestíbulo do andar térreo de um arranha-céu; meu plano era usar uma porta de saída que eu avistara do outro lado, julgando que me daria um caminho mais rápido pelo quarteirão.

Mas assim que cheguei ao saguão, onde ficavam as fileiras de elevadores, um guarda uniformizado veio correndo na minha direção, gritando e agitando os braços: “O senhor não pode passar por aí!”.

“Por que não?”, perguntei, intrigado.

“Propriedade particular! É propriedade particular!”, respondeu ele aos berros, visivelmente agitado.

Aparentemente eu havia invadido sem querer uma zona de segurança, embora não houvesse sinalização. “Seria bom”, sugeri, arriscando uma frágil tentativa de introduzir um pouco de lógica, “se houvesse uma placa na porta dizendo ‘Proibida a entrada.’”

Meu comentário o deixou ainda mais irritado. “Cai fora! Sai daqui!”, vociferou ele.

Abalado, bati em retirada às pressas, a raiva do guarda ainda reverberando em minhas vísceras enquanto eu percorria as quadras seguintes.

Quando pessoas despejam sobre nós seus sentimentos tóxicos — explodindo de raiva ou fazendo ameaças, demonstrando repulsa ou desprezo —, ativam em nós circuitos que provocam essas mesmas emoções aflitivas. A atitude

delas tem poderosas consequências neurológicas: emoções são contagiosas. “Pegamos” emoções fortes da mesma maneira como contraímos uma infecção por rinovírus – e por causa desse contágio podemos vir a ter o equivalente emocional de um resfriado.

Toda interação contém um subtexto emocional. Em todas as nossas ações, sejam quais forem, podemos fazer com que a outra pessoa se sinta um pouco melhor, ou até muito melhor, ou um pouco pior – ou muito pior, como aconteceu comigo. Além do que ocorre no momento, podemos conservar um estado de ânimo que permanece conosco muito depois de ter acabado o embate direto – um agradável resplendor emocional (ou a desagradável recordação de um ataque de raiva, no meu caso).

Essas transações tácitas alavancam o que equivale a uma economia emocional, o produto total de ganhos e perdas interiores que vivenciamos com uma pessoa, em determinada conversa ou em um dia qualquer. Ao final do dia, em larga medida, o equilíbrio dos sentimentos que intercambiamos determina que tipo de dia tivemos – “bom” ou “ruim”.

Participamos dessa economia interpessoal quando uma interação social resulta em uma transferência de sentimentos – praticamente sempre. Esse judô interpessoal apresenta inúmeras variações, mas todas se resumem à nossa capacidade de alterar o estado de ânimo de outra pessoa, e ela, o nosso. Quando o faço franzir o cenho, evoco em você uma pitada de preocupação; quando você me faz sorrir, me sinto feliz. Nessa troca clandestina, as emoções passam de uma pessoa para outra, de fora para dentro – com sorte, para melhor.

Um aspecto negativo do contágio emocional ocorre quando somos afetados por um estado tóxico simplesmente por estarmos próximo da pessoa errada, na hora errada. Eu fui uma vítima involuntária da fúria do segurança. Como a fumaça inalada por um fumante passivo, o vazamento de emoções pode transformar um espectador em uma vítima inocente do estado tóxico de outrem.

Em situações como aquela que passei com o segurança, ao confrontarmos a raiva de outra pessoa, nosso cérebro automaticamente faz uma varredura para detectar sinais de um perigo maior. A hipervigilância resultante é impulsionada em grande medida pela amígdala, área do cérebro em forma de amêndoa que diante do perigo desencadeia a reação de luta, fuga ou inércia.<sup>1</sup> De toda a gama de sentimentos, o medo é o que a instiga de forma mais intensa.

Quando ativado por um alerta, o extenso circuito da amígdala recruta pontos-chave do cérebro, guiando nossos pensamentos, atenção e percepção na direção do que nos provocou medo. Instintivamente nos tornamos mais atentos ao rosto das pessoas ao redor, em busca de sorrisos ou de testas franzidas que nos propiciem uma noção de como interpretar melhor os sinais de perigo ou que possam indicar as intenções de alguém.<sup>2</sup>

Essa vigilância aumentada, impulsionada pela amígdala, exacerba nossa atenção às pistas emocionais fornecidas por outras pessoas. Por sua vez, esse foco intensificado evoca os sentimentos delas em nós, facilitando o contágio. E, assim, os nossos momentos de apreensão aumentam nossa suscetibilidade às emoções da outra pessoa.<sup>3</sup>

Em termos mais gerais, a amígdala atua como um radar do cérebro, chamando a atenção para qualquer coisa que possa ser nova, intrigante ou tão importante que valha a pena aprender. A amígdala coordena o sistema de alerta inicial do cérebro, esquadrinhando tudo o que acontece, sempre vigilante aos eventos marcados pela emoção — em especial as potenciais ameaças. Embora o papel da amígdala como sentinela e gatilho de situações de perigo não seja novidade para a neurociência, sua função social, como parte do sistema cerebral para contágio emocional, só foi revelada recentemente.<sup>4</sup>

## O ATALHO\* CENTRAL DE CONTÁGIO

Um homem a quem os médicos chamam de Paciente X sofreu dois derrames que destruíram as conexões entre os olhos e o restante do sistema cerebral responsável pela visão no córtex visual. Embora os olhos pudessem captar os sinais, o cérebro não conseguia decifrá-los, nem sequer registrar sua chegada. O Paciente X ficou completamente cego — pelo menos era o que parecia.

Submetido a testes nos quais era apresentado a formas variadas, como círculos e quadrados ou fotografias de rostos de homens e mulheres, ele não

\* *Low road*, no original, significa “estrada baixa” em seu sentido literal, mas também é uma expressão para se referir a um comportamento inescrupuloso ou uma conduta imoral, “por baixo do pano”, um “atalho” que parece “o caminho mais fácil” ou mais rápido. No livro, é usada em contraposição à expressão *high road*, a “estrada principal”, esta sim o “caminho certo”. (N. T.)