

# O cérebro social

## O cérebro e a inteligência emocional – Capítulo 09



texto  
**T006**

Este documento e seus registros têm caráter fragmentar e didático-vivencial, ou seja, seu conteúdo é instrumento complementar de atividades vivenciais, cuja eficiência se dá no encontro entre *facilitador* e *fruitivo*. Não se constitui em recurso avaliativo para quaisquer demais propósitos.

Nome:

Data:

Página 1 de 2

“Mindsight” (Visão da mente) é o termo que o doutor Daniel Siegel, diretor do Mindsight Institute na UCLA (Universidade da Califórnia em Los Angeles), usa para a capacidade que a mente tem de ver a si mesma. Seu trabalho notável constrói um caso consistente de que o circuito cerebral que usamos para o autodomínio e para conhecermos a nós próprios é em grande parte idêntico ao que usamos para conhecer outra pessoa. Em outras palavras, nossa consciência da realidade interna de outra pessoa e da nossa são, num certo sentido, ambas atos de empatia. Siegel, um grande amigo e pioneiro científico, é fundador de um novo campo, neurobiologia interpessoal, que só surgiu em anos recentes, quando a ciência descobriu o cérebro social.

O cérebro social inclui um grande número de circuitos, todos projetados para nos harmonizarmos e interagirmos com o cérebro de outra pessoa. O cérebro social é uma descoberta relativamente recente em neurociência porque, desde seu início, a pesquisa cerebral estudava apenas um cérebro em um corpo de uma pessoa. Somente nos últimos cinco a dez anos começou a estudar dois cérebros em dois corpos de duas pessoas enquanto interagem – e isso abriu um vasto leque de descobertas.

Uma descoberta essencial foram os “neurônios-espelho”, que atuam mais ou menos como um wi-fi neural para se conectarem com outro cérebro. Há várias histórias sobre como foram descobertos. A que gosto tem a ver com um laboratório na Itália onde estavam mapeando o córtex motor em macacos, a parte do cérebro que move o corpo. Estavam mensurando neurônios isolados, um de cada vez, e estavam vendo neurônios que faziam apenas uma coisa e nunca se iluminavam quando o macaco fazia algo diferente. Um dia, estavam olhando uma célula no cérebro do macaco que somente se iluminava quando ele erguia o braço, e foram surpreendidos por ver que a célula cerebral estava se iluminando, mas que o macaco não tinha se mexido.

Então perceberam o que estava acontecendo: era um dia quente e um assistente do laboratório tinha saído para buscar um sorvete. Ele estava diante daquela jaula e todas as vezes que erguia um braço para lamber o sorvete o neurônio do macaco para fazer a mesma coisa se iluminava. Agora percebemos que o cérebro humano está salpicado de neurônios-espelho e que eles ativam em nós exatamente o que vemos na outra pessoa: suas emoções, seus movimentos e até suas intenções.

Essa descoberta pode explicar por que emoções são contagiosas. Sabemos desse contágio em psicologia há décadas devido a experimentos em que se coloca dois estranhos em um laboratório e se pede que preencham uma lista sobre seus humores. Depois se sentam em silêncio, olhando um para o outro durante dois minutos. Em seguida, preenchem a mesma lista. A pessoa da dupla mais expressiva emocionalmente irá transmitir suas emoções para a outra nesses dois minutos silenciosos.

Mas como isso acontecia exatamente era um enigma. Os psicólogos se perguntavam qual seria o mecanismo de contágio. Agora sabemos: é feito com neurônios-espelho (e outras áreas como ínsula, que mapeia as sensações através do corpo), por meio do que equivale a uma conexão cérebro a cérebro. Esse canal subterrâneo significa que há um subtexto emocional em qualquer uma das nossas intenções que é extremamente importante ao que quer que esteja acontecendo.

Por exemplo, considere um estudo em que foi dado às pessoas retorno sobre seu desempenho – algum negativo, algum positivo. Se lhes era dado retorno negativo com um tom muito amistoso, positivo e otimista, elas saíam se sentindo bem animadas quanto à interação. Se lhes era dado retorno positivo num tom muito frio, crítico e avaliador; saíam se sentindo desanimadas, mesmo com um retorno positivo. Portanto, o subtexto emocional é de muitas formas, mais poderoso do que a interação manifesta e ostensiva que temos.

Isso significa que na essência, estamos constantemente impactando os estados cerebrais de outras pessoas. Em um modelo de IE, “gerenciar relacionamentos” significa, neste nível, que somos responsáveis por como moldamos os sentimentos daqueles com quem interagimos – para melhor ou pior. Nesse sentido, capacidades de relacionamento têm a ver com gerenciar estados cerebrais em outras pessoas.

Isso levanta uma questão. Quem emite as emoções que passam entre as pessoas, e quem as recebe? Uma resposta, para grupos de pares, é que o emissor tende a ser a pessoa mais emocionalmente expressiva no grupo. Mas em grupos onde há diferenças de poder – na sala de aula, no trabalho, geralmente em organizações – é a pessoa mais poderosa o emissor emocional, ditando o estado emocional para o resto do grupo.

Em qualquer grupo humano, as pessoas prestam mais atenção ao – e colocam mais importância no – que a pessoa mais poderosa nesse grupo diz ou faz. Há muitos estudos que mostram, por exemplo, que, se o líder de uma equipe está num ânimo positivo, espalha uma disposição otimista para os outros e essa positividade coletiva otimiza o desempenho do grupo. Se o líder projeta um humor negativo, que se espalha da mesma maneira, o desempenho do grupo sofre. Isso foi encontrado em grupos tomando decisões de negócio, buscando soluções criativas – até mesmo montando uma barraca juntos.

Tal contágio emocional acontece sempre que as pessoas interagem, seja em dupla, num grupo ou em uma organização. Fica mais óbvio num evento esportivo ou numa peça teatral, em que a multidão inteira atravessa



ALVARO DE CARVALHO NETO

Consultoria Organizacional & Coaching ♦ www.apware.com.br ♦ 65 8118-4298

# O cérebro social

## O cérebro e a inteligência emocional – Capítulo 09



texto  
**T006**

Este documento e seus registros têm caráter fragmentar e didático-vivencial, ou seja, seu conteúdo é instrumento complementar de atividades vivenciais, cuja eficiência se dá no encontro entre *facilitador* e *fruitivo*. Não se constitui em recurso avaliativo para quaisquer demais propósitos.

Nome:

Data:

Página 2 de 2

uma emoção idêntica ao mesmo tempo. Este contágio pode acontecer por causa de nosso cérebro social, por intermédio de um circuito como o sistema neural espelho. O contágio emocional de pessoas para pessoa opera automaticamente, instantaneamente, inconscientemente e fora de nosso controle intencional.

Houve um estudo feito no hospital Geral de Massachussets, na Faculdade de Medicina de Harvard, de médicos e pacientes durante uma sessão de psicoterapia. A interação foi filmada e gravada e sua fisiologia foi monitorada. Depois, os pacientes reviram o vídeo, identificando momentos em que sentiram que o médico teve empatia com eles – quando se sentiram escutados e compreendidos, em harmonia com o médico, versus sentirem-se realmente desconectados, pensando: “Meu médico não me entende, não se importa comigo.” Nesses momentos em que os pacientes se sentiram desconectados, também não havia qualquer conexão em sua fisiologia. Mas nos momentos em que o paciente diz: “Sim, senti uma verdadeira ligação com o médico”, suas fisiologias se moveram juntas, como em uma dança. Também havia um entrosamento fisiológico, com os batimentos cardíacos do médico e do paciente em uníssono.

Esse estudo reflete a fisiologia da empatia. Há três ingredientes para empatia. O primeiro é prestar atenção. Ambas as pessoas precisam se sintonizar plenamente com a outra, deixando as distrações de lado. O segundo é estar não verbalmente em sincronia. Se duas pessoas estão realmente se conectando bem, e se você fosse observar essa interação sem prestar atenção ao que elas estão dizendo (como ver um filme sem trilha sonora), você veria que seus movimentos seriam quase que coreografados, como uma dança. Tal sincronia é orquestrada por outro conjunto de neurônios, chamados osciladores, que regulam como o nosso corpo se move em relação a outro (ou qualquer objeto).

O terceiro ingrediente da empatia é o sentimento positivo. É um tipo de microfluxo, um êxtase interpessoal – parto do princípio de que a pesquisa cerebral encontraria a excitação pré-frontal esquerda em ambas as pessoas. Esses momentos de química interpessoal, ou agradáveis, são quando as coisas estão correndo absolutamente bem – independentemente da especificidade do que estejamos fazendo juntos.

Um artigo na Harvard Business Review chama a esse tipo de interação um “momento humano”. Como você tem um momento humano no trabalho? Você tem que por de lado o que está fazendo e presta completa atenção à pessoa que está com você. E isso abre o caminho para a empatia, em que o fluxo emocional está em uníssono. Quando sua fisiologia está em sincronia com alguém, você se sente conectado, íntimo e confortável. Você pode ler esse momento humano em termos de fisiologia – mas também pode ler de forma experiencial, por que durante esses momentos de química nos sentimos bem por estarmos com a outra pessoa. E essa pessoa está se sentindo bem por estar conosco.

Goleman, Daniel – O cérebro e a inteligência emocional – novas perspectivas - São Paulo: Objetiva, 2011, p 75.

