



## George Vittorio Szenészi

"Inteligência sem emoção não funciona"

O psicoterapeuta diz como a capacidade de lidar bem com os sentimentos ajuda a ter sucesso na carreira e assegura que as empresas que constroem ambientes harmoniosos são mais produtivas.

*Cilene Pereira*



### MÉTODOS

**Szenészi ensina técnicas capazes de eliminar emoções que atrapalham o processo de decisão**

A maioria dos estudos realizados para descobrir o perfil do profissional de sucesso revela que ele deve ser capaz de se relacionar bem com os companheiros de trabalho. Isso implica habilidade para ouvir, falar de maneira clara, evitar rompantes de irritação ou outras situações desagradáveis e compreender as emoções do outro. Ou seja, ter o que os especialistas chamam de inteligência emocional no trabalho. Afinal, não basta mais apenas ser um profissional com excelente conhecimento sobre sua área. É preciso saber lidar com suas emoções - e com a dos outros - para que o desempenho seja melhor. Trata-se de um conceito cada vez mais debatido no mundo do trabalho. Está comprovado que quanto mais os funcionários trabalham em harmonia, maior a produtividade. Consequentemente, mais significativos são os lucros. "Estamos assistindo a uma mudança importante. No passado, montadoras como a Ford e a Volvo tiveram influência como modelos no processo produtivo. Hoje, grandes empresas de tecnologia estão estabelecendo novos exemplos

para as organizações humanas”, diz o psicoterapeuta George Vittorio Szenészi, 64 anos. Consultor, participante de programas e palestras de desenvolvimento para executivos e profissionais e coaching emocional - ajuda na administração de emoções no desempenho pessoal e profissional -, ele deu a seguinte entrevista à ISTOÉ, de seu consultório, em Florianópolis (SC).



**"Uma pessoa em estado de irritação não está em condição emocional própria para tomar decisões"**



**"Crianças criadas ouvindo regras que impediram a manifestação dos sentimentos têm mais dificuldade de lidar com eles"**

No que se concentram os estudos de inteligência emocional?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Eles buscam entender o peso e os efeitos que as emoções têm na habilidade de cada um para lidar com o cotidiano pessoal e profissional.

Istoé - Qual a relação do conceito com o mundo do trabalho?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Os estudos apontam que os sentimentos, os valores e as preferências individuais e os relacionamentos têm impacto fundamental na vida pessoal e profissional. Indicam ainda que a performance não depende apenas do quociente de inteligência (QI): pessoas com QI alto podem ter menos sucesso no trabalho do que aqueles com QI inferior à média.

Istoé - O que caracteriza um profissional sem inteligência emocional para o trabalho?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Pessoas com inteligência emocional pouco desenvolvida têm dificuldade para estabelecer uma relação harmônica com os outros. Podem ser incapazes de ouvir. E esse é um grande desafio – elas têm imensa dificuldade para abrir mão temporariamente de suas convicções apenas para entender os outros.

Istoé-Há outras marcas?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

É comum não reconhecerem suas emoções. E essa habilidade é fundamental para um bom profissional. Ele deve saber quando está sob o domínio de sentimentos e que, por isso, precisa evitar decisões, adequar comportamentos e mudar atitudes. Uma pessoa em estado de euforia, irritação ou frustração não está em condição emocional própria para tomar decisões.

Istoé - Qual a relação entre as emoções e as decisões?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Há ligações entre os circuitos cerebrais responsáveis pelo processamento das emoções e os circuitos do raciocínio e da tomada de decisões. O que podemos afirmar é que inteligência sem emoção não funciona.

Istoé - Por quê?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

As emoções fornecem os critérios norteadores do processo racional. Toda decisão se dá num “molho emocional” no qual se situam as preferências, os impactos das experiências passadas, os valores pessoais e organizacionais, critérios como urgência ou qualidade. Não existe inteligência efetiva sem vida emocional efetiva. Pessoas emocionalmente instáveis tomam decisões, frequentemente, inadequadas.

Istoé - Como age um profissional com pouca inteligência emocional no relacionamento com os colegas de trabalho?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Ele possivelmente não sabe lidar de maneira compreensiva com a emoção dos outros. Enxerga mais a si do que o outro. Muitos têm dificuldade de saber quando o outro está num momento para ouvi-lo e perdem excelentes oportunidades para se calar – e falam, sem perceber que sua fala não está chegando ao principal “órgão decisor” de qualquer um – o coração.

Istoé - Por que parece haver tantos indivíduos com baixa inteligência emocional em cargos de chefia?

GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -

Há alguns fatores envolvidos nisso. Se sou um diretor de uma empresa e não tenho sensibilidade para essa questão, não vou reparar que um gerente meu, por exemplo, não trata bem sua equipe. Em geral, essas pessoas trazem resultados, o que faz com que a companhia releve sua dificuldade de relacionamento. Mas aí reside um grande equívoco. Se o gerente usasse mais sua inteligência emocional, sua equipe produziria mais com menos estresse, com mais energia e utilizando seu tempo com maior eficácia.

Istoé - O que o subordinado de um chefe sem QI emocional pode fazer?

GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -

Ele deve usar a sua inteligência emocional para entender como seu superior funciona, o que precisa fazer para ser ouvido, como criar momentos para tratar do tema que deseja.

Istoé - As empresas estão mais atentas ao peso dos sentimentos no desempenho de seus funcionários?

GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -

Estão mais atentas a certos aspectos da questão, como os relacionamentos, a solução de conflitos e o desenvolvimento de lideranças. Não me parece que olhem especificamente para os sentimentos, a não ser nas pesquisas de satisfação no trabalho, que com frequência geram mais relatórios que medidas efetivas. Olham para a motivação, mas nessa área boa parte ainda busca correções por meio de “palestras de motivação”. Desconhecem que a motivação que faz diferença é a oriunda das preferências, dos desejos pessoais e dos estilos de cada um, e não de um palestrante que transfere o seu entusiasmo para os ouvintes.

Istoé - O que as companhias perdem em não contemplar esse aspecto?

GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -

Perdem sua energia – a disposição de cada colaborador –, seu tempo – mal usado pelos desgastes humanos e menor qualidade do trabalho –, e seu dinheiro, investido nas pessoas que oferecem menos do que poderiam. Se uma companhia constrói um ambiente que auxilia seus colaboradores a lidar com seu lado emocional – o que significa ajudá-los a saber o que fazer com as emoções ruins, a ouvir, a falar, a compreender o outro, a desenvolver a paciência –, certamente irá crescer muito mais. Se o ser humano ficar mais livre para expressar sua alegria e bom humor, seu afeto e prazer com coisas da vida organizacional, a sua criatividade, inventividade, flexibilidade e a saúde física e mental terão ganhos extraordinários.

Istoé - Há como medir o que elas ganhariam investindo no fortalecimento emocional dos funcionários?

GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -

É difícil mensurar. Mas cerca de 70% dos problemas têm relação com dificuldades de comunicação, por exemplo. Muitos chefes não sabem ouvir, não têm clareza na comunicação, distorcem informações, funcionam mais por julgamentos do que por observações, valem-se da autoridade mais do que da persuasão informada, buscam a obediência mais do que o compromisso da equipe. Porém, em equipes que trabalham seu equilíbrio emocional, a produtividade é maior.

## Istoé - O que leva uma pessoa a não desenvolver inteligência emocional?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Temos que entrar na história das emoções para chegar a essa questão. Trata-se de um processo que começou a ser desenvolvido há milhões de anos a fim de garantir respostas rápidas para a sobrevivência da espécie. A emoção é uma reação do corpo em resposta a eventos da vida. Reagimos com emoções quando estamos diante de situações interpretadas pelo cérebro como oportunidades que apoiam a vida pessoal e a continuidade do indivíduo e da espécie ou como ameaças à sua integridade. São alarmes que avisam e nos predis põem para a ação. Quando agradáveis, nos dizem para continuar. Quando desagradáveis, nos avisam que algo ameaça a integridade da vida ou da continuidade da espécie. Foram úteis no tempo dos predadores e das forças desconhecidas da natureza. A construção da civilização interferiu nisso.

## Istoé - De que maneira?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

As sociedades criaram normas de “boa educação”, incluindo a regulação da manifestação das emoções. A raiva, o medo, o amor, começaram a ser mediados pelos códigos de boa conduta e até pela religião. Quando o bebê começa a manifestar raiva, por exemplo, é ensinado com um tapa na mão que não pode ter esses acessos.

## Istoé - Qual a consequência disso?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

O ser humano desenvolveu outras formas de ter sua vida emocional. Descobriu que podia ter medo e raiva, mas sem mostrar. E criou emoções substitutas, socialmente aceitas. Em vez da raiva, surgiram o ressentimento, a mágoa, a irritação e o ódio, às vezes o ciúme ou a arrogância. Para substituir o medo veio a ansiedade, a indecisão. No lugar da tristeza, a saudade, a solidão.

## Istoé - Esses sentimentos são piores do que os outros?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Sim. As emoções naturais, como a raiva, a alegria, são intensas. Surgem, ativam o corpo para reagir e desaparecem. As que as substituem são menos intensas, porém ficam por dias, meses, anos. Os sentimentos substitutos continuam lá, nos pedindo para serem trabalhados para que possam chegar ao fim. Eles impedem que os eventos que os guardam na memória sejam integrados ao acervo de experiências que geram a autonomia, a flexibilidade e as capacidades que aumentam nossa habilidade de lidar com a vida.

## Istoé - Por que alguns têm mais inteligência emocional do que outros?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Faz parte da educação que cada um teve na infância. Crianças que foram ensinadas a lidar com as emoções, para as quais foi permitido que os sentimentos naturais viessem à tona e ao mesmo tempo aprenderam a administrar essas emoções colocando-as sob a orientação do respeito a si, ao outro e à coletividade, tornam-se adultos com maior inteligência emocional. As que foram criadas ouvindo regras que impediram a manifestação dos sentimentos apresentam mais dificuldade de lidar com seus estados emocionais.

## Istoé - Como usar as emoções de maneira adequada?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Temos que aprender a capacidade de fazer uma emoção desagradável desaparecer rapidamente. Veja o problema da indecisão: não é a análise das alternativas que vai fornecer a solução. O problema é a indecisão em si, que é um medo não expresso. Elimine o sentimento da indecisão e a sua mente, acalmada, ficará livre do medo oculto e você tomará a melhor decisão.

Isto é - Quais os métodos que ajudam a fazer isso?

**GEORGE VITTORIO SZENÉSZI -**

Há técnicas e práticas como a meditação capazes de dissipar sentimentos ruins muito rapidamente. Elas ajudam a olhar para o evento da forma que teria acontecido se tudo tivesse dado certo.