



UFAM BUSINESS REVIEW

<http://www.periodicos.ufam.edu.br/ufambr>

Manaus, AM, Brasil, v. 4, n. 2, art. 3, pp. 49-67 julho/dezembro, 2022.

## **A Teoria das Inteligências Múltiplas: o Aprendizado como Estratégia para a Obtenção de Vantagem Competitiva**

**The Theory of Multiple Intelligences: Learning as a Strategy to Obtain a Competitive Advantage**

**La Teoría de las Inteligencias Múltiples: El Aprendizaje como Estrategia para Obtener Ventaja Competitiva**

**Francisco Fernandes da Costa Souza<sup>1</sup>**

[francisco\\_fdcs@hotmail.com](mailto:francisco_fdcs@hotmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/2114021472569860>

<https://orcid.org/0000-0001-7754-2869>

**Elaine Yaskara de Melo Jinkings<sup>1</sup>**

[ejinkings@hotmail.com](mailto:ejinkings@hotmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/7553007860911381>

<https://orcid.org/0000-0002-9640-7897>

Universidade do Estado do Amazonas, UEA, Brasil<sup>1</sup>

**Recebido em:** 18/10/2021 / **Revisão:** 06/11/2022 / **Aprovado em:** 16/08/2022

**Editores responsáveis:** Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa e Prof. Dr. Jonas Fernando Petry

**Processo de Avaliação:** Double Blind Review

**DOI:** <https://10.47357/ufambr.v4i2.9841>

**Resumo**

O presente artigo objetiva entender as implicações da aplicação da Teoria das Inteligências Múltiplas (TIM) no contexto organizacional. Para tanto, adotou-se algumas premissas como verdadeiras: a concepção de inteligência proveniente da TIM tem o condão de amoldar-se ao ambiente organizacional, pois nele os colaboradores estão estimulando incessantemente a sua cognição para resolver problemas e elaborar produtos; a constatação da pluralidade do intelecto humano defendida pela TIM fomentou a necessidade de respeitar a individualidade cognitiva dos aprendizes com o desenvolvimento de currículos e estratégias pedagógicas apropriadas; o sucesso alcançado pela TIM no ambiente educacional tradicional pode ser replicado nas organizações; a educação corporativa pode utilizar-se da TIM para desenvolver políticas de aprendizagem adaptadas às inteligências do capital humano das organizações e, por fim, o aprendizado se constitui como uma política de desenvolvimento indispensável às organizações que buscam alavancagem e vantagem competitiva. O método eleito para alcançar esse intento foi a pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa dos dados provenientes de um estudo bibliométrico, fundamentado nos artigos indexados na base da CAPES nos últimos sete anos. Dentre os resultados mais expressivos, constatou-se que a educação está na vanguarda da aplicabilidade da teoria de Gardner e que os seus conceitos de maior enlace são metodologias de aprendizagem, inteligência emocional, inovação e desenvolvimento. Evidenciou-se, também, a relevância deste bibliométrico, à medida que ficou comprovada a reduzida quantidade de investigações sobre os benefícios da utilização da TIM nas organizações. Ademais, as descobertas aqui realizadas poderão servir de hipóteses para futuras pesquisas científicas, a fim de serem comprovadas ou refutadas.

**Palavras-chave:** Teoria das inteligências múltiplas. Aprendizagem organizacional. Educação e universidades corporativas.

**The Theory of Multiple Intelligences: Learning as a Strategy to Obtain a Competitive Advantage****Abstract**

This article aims to understand the implications of applying the Theory of Multiple Intelligences (TMI) in the organizational context. To this end, some assumptions were deemed accurate: the concept of intelligence from TIM has the power to adapt itself to the organizational environment, as its employees are constantly stimulating their cognition to solve problems and develop products; the finding of the plurality of the human intellect defended by TIM fostered the need to respect the learners' cognitive individuality through the development of appropriate curricula and pedagogical strategies; the success achieved by TIM in the traditional educational environment can be replicated in organizations; corporate education can use TIM to develop learning policies adapted to organizations' human capital intelligence and, finally, learning constitutes a key development policy for organizations seeking leverage and competitive advantage. The method chosen to achieve this goal was descriptive research with a quantitative approach to data from a bibliometric study based on articles indexed in the CAPES database in the last seven years. Among the most expressive results, it was found that education is at the forefront of the applicability of Gardner's theory and that its most binding concepts are learning methodologies, emotional intelligence, innovation, and development. The relevance of this bibliometric was also highlighted, as the

**A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva**

reduced amount of investigations on the benefits of using TIM in organizations was proven, and its discoveries could serve as hypotheses for future scientific research to be confirmed or refuted.

**Keywords:** Theory of multiple intelligences. Organizational learning. Education and corporate universities.

**La Teoría de las Inteligencias Múltiples: El Aprendizaje como Estrategia para Obtener Ventaja Competitiva****Resumen**

Este artículo tiene como objetivo comprender las implicaciones de aplicar la Teoría de Inteligencias Múltiples (TIM) en el contexto organizacional. Para eso, se adoptaron como verdaderos algunos supuestos: el concepto de inteligencia de TIM tiene el poder de adaptarse al entorno organizacional, ya que en él los empleados están estimulando incesantemente a su cognición para resolver problemas y desarrollar productos; el hallazgo de la pluralidad del intelecto humano defendido por TIM fomentó la necesidad de respetar la individualidad cognitiva de los educandos, mediante el desarrollo de planes de estudio y estrategias pedagógicas adecuadas; el éxito alcanzado por TIM en el entorno educativo tradicional se puede replicar en las organizaciones; la educación corporativa puede utilizar la TIM para desarrollar políticas de aprendizaje adaptadas a las inteligencias del capital humano de las organizaciones y, finalmente, el aprendizaje se constituye como una política de desarrollo indispensable a las organizaciones, que buscan impulso y ventaja competitiva. El método elegido para lograr ese objetivo fue la investigación descriptiva, con enfoque cuantitativo de los datos de un estudio bibliométrico, basado en artículos indexados en la base de datos CAPES en los últimos siete años. Entre los resultados más expresivos, se encontró que la educación está a la vanguardia de la aplicabilidad de la teoría de Gardner y que sus conceptos más vinculantes son las metodologías de aprendizaje, la inteligencia emocional, la innovación y el desarrollo. También se evidenció la relevancia de ese estudio bibliométrico, ya que se comprobó la reducida cantidad de investigaciones sobre los beneficios del uso de TIM en las organizaciones. Además, los descubrimientos aquí realizados podrán servir de hipótesis para futuras investigaciones científicas, con el fin de ser comprobados o refutados.

**Palabras clave:** La teoría de las Inteligencias Múltiples. Aprendizaje organizacional. Educación corporativa y universidades.

## **1. INTRODUÇÃO**

Na bela Paris de 1900 surgiu o “teste de inteligência”, com a finalidade de prever, basicamente, quais crianças teriam sucesso e quais fracassariam nas primeiras séries escolares (Gardner, 1995). O quociente de inteligência (QI) se popularizou e inaugurou uma nova era na psicologia, pois eram abandonados os testes intuitivos e empíricos para lançar mão de um instrumento científico e quantificável que permitia, a depender do contexto e finalidade da aplicação, escolher e classificar as pessoas através de uma única dimensão intelectual. Dentro do contexto organizacional, o QI é utilizado, dentre outros fatores, como ferramenta nos processos de recrutamento e seleção, com o fito de selecionar capital humano capaz de gerar valor e movimentar o negócio das empresas.

Diferentemente dessa visão unilateral e isolada que o teste de QI proporciona à respeito das pessoas, a Teoria das Inteligências Múltiplas (TIM) advoga um espectro mais amplo, multifacetado e pluralista do intelecto dos indivíduos que se baseia na ciência cognitiva e na neurociência. A teoria retromencionada foi desenvolvida pela pesquisa e observação de diferentes variáveis e populações e, inicialmente, proporcionou a identificação de sete inteligências autônomas e independentes.

Os educadores foram despertados para a ideia de que “as inteligências se manifestam de maneiras diferentes em níveis desenvolvimentais diferentes, então tanto a avaliação quanto a estimulação precisam ocorrer de maneira adequada” (Gardner, 1995, p. 32). A constatação de que o foco exacerbado e indiscriminado nas inteligências linguística e lógico-matemática, medidas e perpetuadas pelos testes psicológicos padronizados, poderia prejudicar o desenvolvimento dos alunos, potencializou a necessidade de conceber currículos e técnicas pedagógicas que aprimorassem as inteligências sobressalentes dos aprendizes e estimulassem as desfavorecidas.

Obras acadêmicas se amontoam e comprovam os vastos benefícios que essa teoria proporcionou à educação tradicional. A educação corporativa se difere sucintamente da educação convencional das escolas e universidades quanto à sua finalidade e público-alvo, porque consiste em um projeto de formação desenvolvido pelas empresas que tem como objetivo institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais (Quartiero & Cerny, 2005).

Na TIM, Gardner (1995, p. 13-14) define a inteligência “como a capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes culturais ou comunitários”. Ao debruçar-se sobre os louros colhidos pelas empresas que utilizam o aprendizado como mecanismo de vantagem competitiva, Senge (2016, p. 209) afirma, categoricamente, que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”.

A inquietação que serviu de reflexão para elaboração desta investigação partiu da máxima que as pessoas são os ativos intangíveis mais valiosos das organizações e precisam ser desenvolvidas permanentemente para que o seu aprendizado pessoal deságue no aprendizado organizacional. Isso posto, faz-se mister entender as possíveis implicações que a aplicação do arcabouço da TIM ocasionaria nas organizações, notadamente quanto à aprendizagem organizacional e os seus corolários.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Teoria das inteligências múltiplas

A Inglaterra do início do século XVIII reunia os elementos para uma transformação que afetaria a indústria, o comércio, as cidades, as comunicações, os transportes e muitos outros segmentos sociais. A revolução industrial foi um marco na história da humanidade e os seus desdobramentos lançaram os alicerces para os grandes avanços que as nações experimentariam subsequentemente. Nessa conjuntura, o artesão, que era detentor da técnica e dos meios de produção e a sua oficina, foram substituídos, respectivamente, pelo operário e pela fábrica, que adotou a divisão do trabalho como tática para produzir em larga escala e fazer frente às novas demandas de produtos e serviços. Essas transformações modificaram as relações de trabalho e gestacionaram, dentre outros aspectos, a necessidade de organizar e controlar os operários.

Ao longo da história da teoria administrativa as pessoas foram logrando reconhecimento nas organizações e sendo valorizadas, até deixarem de ser uma variável mecanicista da base da estrutura organizacional para ser o diferencial competitivo na concretização da missão e visão institucionais, reconhecendo-se, dessarte, a “necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização e suas políticas serem afetadas pelos interesses dos stakeholders” (Fischer, 2009, p. 105-106).

Uma vez que as pessoas atingiram esse caráter estratégico na manutenção e perpetuação das organizações, faz-se mister que “o profissional de gestão de pessoas rompa sua atuação para além das atividades clássicas de recursos humanos, como contratação, recrutamento, seleção e desligamento de colaboradores” (Scorsolini-Comin, Inocente, & Miura, 2011, p. 236 ) e adquira novas competências, baseadas em uma premissa mais abrangente de que as pessoas reúnem inteligências múltiplas, sendo de suma importância conhecê-las, respeitá-las e desenvolvê-las para que atinjam o ápice do seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O grande expoente da TIM assevera que “a mente é um instrumento multifacetado, de múltiplos componentes” (Gardner, 1995, p. 64), que não pode ser capturada ou compreendida na sua plenitude pelos testes padronizados estilo QI. Portanto, essa constatação que o intelecto humano tem uma natureza plural, permitiu a identificação inicial de sete inteligências: linguística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, interpessoal e intrapessoal.

Gardner (1995) empreendeu esforços em uma busca para compreender a natureza da cognição humana e, como resultado dos seus estudos, idealizou a TIM como a junção de sete inteligências autônomas e distintas que são empregadas para resolver problemas e criar soluções em determinada cultura. As incontestes e prestigiadas inteligências linguística e lógico-matemática ganharam a companhia de outras inteligências igualmente importantes para a compreensão dos indivíduos.

Para um domínio satisfatório da TIM é necessário examinar cada inteligência e os seus atributos. Preliminarmente, a inteligência lógico-matemática “manifesta-se na facilidade para o cálculo, na capacidade de perceber a geometria dos espaços, no prazer pela utilização do pensamento lógico” (Antunes, 2008, p. 29) e na capacidade científica (Gardner, 1995, p. 15). Nela, portanto, a facilidade e a desenvoltura com números e as suas correlações são proeminentes.

## **A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva**

A inteligência linguística é a capacidade de usar a linguagem, oral e escrita, de forma efetiva, configurando-se em uma “ferramenta essencial para a sobrevivência do homem moderno. Para trabalhar, deslocar-se, divertir-se, relacionar-se com os outros, a linguagem constitui o elemento mais importante e, algumas vezes, o único da comunicação” (Antunes, 2008, p. 45).

A inteligência espacial se transmuta na habilidade de perceber desembaraçadamente o mundo visuo-espacial, recriando-o mentalmente e localizando as suas estruturas adequadamente. Antunes (2008, p. 34) assevera que essa inteligência é “importante para nossa orientação em diversas localidades, para o reconhecimento de cenas e objetos quando trabalhamos com representações gráficas em mapas, gráficos, diagramas ou formas geométricas”.

A inteligência musical se faz presente na “facilidade em identificar sons diferentes, perceber as nuances de sua intensidade, a clareza do tom ou da melodia, o ritmo ou a frequência e o agrupamento dos sons e suas características intrínsecas” (Antunes, 2008, p. 58). A inteligência musical, se estimulada harmoniosamente com as aptidões dos aprendizes, auxilia no aperfeiçoamento de outras formas de inteligências, como, por exemplo, no aprendizado de outro idioma (linguística), na capacidade de entender os próprios sentimentos e emoções (intrapessoal) e expressá-los no convívio social (interpessoal).

A inteligência corporal-cinestésica tem como “característica essencial usar o próprio corpo de maneira altamente diferenciada e hábil” (Antunes, 2008, p. 52), de forma a “expressar uma emoção (como na dança), jogar um jogo (como num esporte) ou criar um novo produto (como no planejamento de uma invenção)” (Gardner, 1995, p. 23).

Em adição às inteligências supracitadas, Gardner vislumbrou a inteligência pessoal, que foi concebida a partir da união da intra e interpessoal. A inteligência intrapessoal reflete a capacidade acurada dos indivíduos de olharem para dentro de si e, pelo autoconhecimento, identificar os elementos que fomentam a sua motivação e melhoram a sua autoestima, ou seja, esse “conhecimento dos aspectos internos: o sentimento da própria vida, as próprias emoções pode ser utilizado como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento” (Gardner, 1995, p. 28). A pessoa que possui a inteligência intrapessoal acentuada, dado o seu caráter eminentemente interior, deverá encontrar meios para externá-la adequadamente pelas outras inteligências, como, por exemplo, na escrita/oralidade (linguística), no trato com os pares (interpessoal) ou na sonoridade (musical).

Quanto à inteligência interpessoal, ela se baseia “na capacidade nuclear de perceber distinções nos outros; particularmente, contrastes em seus estados de ânimo, suas emoções, suas intenções e seu temperamento” (Antunes, 2008, p. 94). A inteligência pessoal, respeitadas as diferenças conceituais, pode ser comparada à inteligência emocional engendrada por Daniel Goleman, ao convergir no “combate da ideia de uma inteligência geral e ampliando o significado da multiplicidade do indivíduo e de sua singularidade em face do espectro de suas muitas inteligências” (Antunes, 2008, p. 82). Uma vez explicitadas as inteligências múltiplas que as pessoas carregam na sua genética, é imperioso saber como reconhecê-las. Gardner não se mostra favorável aos testes padronizados e defende que as inteligências sejam observadas naturalmente:

## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

Eu acredito que devemos nos afastar totalmente dos testes e das correlações entre os testes, e, ao invés disso, observar as fontes de informações mais naturalistas a respeito de como as pessoas, no mundo todo, desenvolvem capacidades importantes para seu modo de vida (Gardner, 1995, p. 13).

As organizações, por sua vez, dada a volatilidade e a imprevisibilidade dos mercados que atuam, bem como a sua natureza, de gerar dividendos, não podem declinar da utilização dos testes psicológicos, uma vez que não dispõem de tempo e vocação para essa observação passiva. Os resultados desta pesquisa evidenciam uma necessidade patente de se conceberem ferramentas adequadas para identificar as inteligências dos indivíduos, com a finalidade de desenvolvê-las e aprimorá-las.

Assim como a educação tradicional precisa rever a ideia de educar com o único propósito de estimular as inteligências linguística e lógico-matemática, as organizações precisam se distanciar do treinamento direcionado exclusivamente para executar as tarefas de um cargo ou função, suplantando, dessa forma, a concepção tayloriana tradicional das pessoas como apêndice da máquina. Desse modo, os colaboradores são transportados, pelas políticas de aprendizagem holísticas e permanentes, para a economia do conhecimento, na qual “o sucesso em praticamente todas as áreas de atuação profissional depende da capacidade de encontrar soluções novas e criativas para os problemas” (Archor, 2012, p. 50).

### 1.2 Aprendizagem organizacional

As organizações estão imersas em ambientes altamente voláteis e imprevisíveis, que impõem adaptação constante aos *players*, que desejam sobrevivência na competição. O aprendizado organizacional é um ativo vital nesse processo de adaptabilidade, porque possibilita um olhar clínico aos *inputs* e um processamento de *outputs* alinhado àquilo que o mercado exige das organizações na forma de oportunidades a serem aproveitadas e ameaças a serem contornadas.

O aprendizado se transubstancia em uma mola propulsora poderosa que permite a obtenção, a criação e o desenvolvimento do conhecimento e “representa como ideia central a forma como as organizações aprendem, como a organização se relaciona com o meio e dele extrai observações que incorpora, com o objetivo de manter-se em constante desenvolvimento, agregando vantagens competitivas” (Scorsolini-Comin, Inocente, & Miura, 2011, p. 230). A aprendizagem é “uma capacidade que tanto o ser humano quanto a organização têm de adquirir conhecimento, seja por meio de experiências, seja por meio de estudo, e aplicá-lo em novas experiências, com o objetivo de resolver problemas do cotidiano” (Castro, 2019, p. 137).

A aprendizagem é um processo complexo, consciente e volitivo, pelo qual as pessoas e as organizações adquirem conhecimentos e competências indispensáveis ao alcance de objetivos. A complexidade reside na dificuldade, para dizer o mínimo, de definir claramente o *modus operandi* da aprendizagem, porque cada indivíduo é permeado por um conjunto de experiências, motivação, atitude e capacidade cognitiva que o torna único, fazendo-o experimentar uma maneira particular de aprendizado. Essa dificuldade é amplificada quando lançamos um olhar mais amplo sob as organizações, uma vez que elas são erigidas, basicamente, pela reunião de colaboradores com inteligências e formas de aprender intrínsecas.

## **A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva**

O elemento consciência está empregado nesse contexto para externalizar que a aprendizagem envolve um raciocínio lúcido e disruptivo do aprendiz, voltado para as mudanças. No caso das organizações, essa consciência se apresenta na capacidade de propor o aprendizado ativamente como ferramenta estratégica de antecipação às intemperies ambientais e aproveitamento das oportunidades para a capitalização e a obtenção de vantagem competitiva. A volição, por sua vez, translucida-se em uma escolha, proativa e esclarecida do aprendiz, pelo desenvolvimento como forma de atingimento de melhores resultados na seara profissional. Essa característica se torna evidente nas organizações quando há a compreensão de que o aprendizado é uma política de desenvolvimento, que necessita ser incutida na cultura empresarial para estimular uma espiral de conhecimento voltada finalisticamente para o sucesso organizacional.

As organizações aprendem e renovam os seus conhecimentos pelo seu capital humano. Logo, o aprendizado individual estruturado se configura no elemento que corporifica o aprendizado organizacional, ou ainda, “a aprendizagem individual deve passar pelo processo de ser inserida na memória e na estrutura da organização para promover a aprendizagem organizacional” (Kim, 1998, como citado em Seben & Tumelero, 2015, p. 2).

É incontestável que as organizações e os colaboradores se beneficiam do aprendizado. Ademais, compete ao profissional de gestão de pessoas compreender integralmente esse processo de estímulo da aprendizagem individual e deságuar na aprendizagem organizacional para aguçá-lo, principalmente, por políticas educacionais operacionalizadas pelas universidades corporativas no âmbito da educação empresarial. Ao agir dessa forma, “o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa a atingir seus objetivos” (Ulrich, 1998, citado em Tarapanoff, 2004, p. 35).

### **1.3 Educação e universidades corporativas**

A Educação Corporativa (EC) é o resultado da evolução iniciada nos departamentos de recursos humanos, cujo foco se concentrava, preliminarmente, no treinamento orientado para promover capacidades técnicas aos funcionários, como forma de manter a produtividade organizacional. Com o surgimento de fatores ambientais complexos, tais como as intensificações dos efeitos da globalização, a abertura de novos mercados, o advento de novas tecnologias, a demanda dos clientes por produtos e serviços diversificados e novos métodos de produção em massa, as organizações se debruçaram sobre soluções que permitissem respostas acuradas para os desafios que essas variáveis impuseram.

A ampliação do escopo da EC foi uma das estratégias adotadas, porque um capital humano capacitado e sensibilizado do valor incomensurável do conhecimento é fonte de diferenciação da concorrência e, dessa forma, “pensou-se, pela primeira vez, na necessidade de mudar o foco do treinamento ocasional para uma cultura de prática de educação continuada, onde os empregados aprendessem uns com os outros e compartilhassem inovações e melhores práticas tendo em vista a solução de problemas reais do negócio” (Tarapanoff, 2004, p. 21). A Educação Corporativa exerce um papel estratégico no desenvolvimento dos elos da cadeia produtiva, à medida que se configura em um “guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias educacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um pólo de educação permanente” (Meister, 1999, p. 8).



## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

A EC surgiu do convencimento organizacional que os cursos de treinamento eram ações pontuais, reativas e insuficientes para promover o diferencial competitivo que as empresas precisavam para competir na economia globalizada. Logo, ficou evidente a necessidade de idealizar e implantar políticas educacionais focadas no desenvolvimento contínuo e ininterrupto do capital humano e alinhadas às inteligências dos colaboradores e a natureza do negócio, com o propósito de promover um relacionamento benéfico para ambos. Assim, a empresa ganharia, dentre outros aspectos, competitividade e produtividade e o colaborador, por seu turno, crescimento profissional pelo conhecimento, competências e atitude fomentados pela aprendizagem contínua.

A universidade corporativa se materializa na entidade operacionalizadora das políticas educacionais, com a finalidade de estimular e pavimentar a via do conhecimento, por intermédio da educação continuada dos parceiros estratégicos do negócio. Dessa forma, tem-se:

Uma entidade educacional que se torna um instrumento estratégico. Desenhada para assistir a sua organização (mantenedora) a atingir a sua missão, na condução de atividades que criem a cultura do aprendizado individual e organizacional, e levem ao conhecimento e à sabedoria (Mark Allen, 2002 citado em Tarapanoff, 2004, p. 38).

A TIM incorpora os elementos para incultar e solidificar a educação corporativa no cerne das melhores práticas organizacionais, pois contém uma compreensão holística da cognição humana, sendo capaz de proporcionar meios ajustados de aquisição e disseminação do conhecimento, mediante políticas de aprendizagem organizacionais moldadas às inteligências do capital humano, à natureza do negócio e ao interesse dos *stakeholders* com objetivo de promover a superação dos métodos tradicionais de treinamento replicativos e permitir o estímulo de competências e potenciais mais dilatados, para serem aplicados nas organizações e nos demais ambientes de convívio dos colaboradores.

## 2. METODOLOGIA

O principal objetivo deste estudo é de conhecer o estado da arte da teoria das inteligências múltiplas e projetar os possíveis impactos da sua aplicação no contexto organizacional. Dessa forma, os artigos indexados na base da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nos últimos sete anos (2015-2021), foram utilizados como fonte para coleta de dados. A delimitação desse alvo serviu como fator preponderante para a predileção dos procedimentos metodológicos ora transcritos. Primeiramente, quanto ao tipo, classifica-se esta pesquisa como descritiva, porque “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2008, p. 28).

Continuamente, a abordagem quantitativa demonstrou ser um atributo indispensável, em virtude dos dados precisarem ser reunidos a partir da leitura de fontes secundárias e do uso de ferramentas para dar-lhes uma compreensão estatística. Além disso, esse tratamento numérico abre um leque de possibilidades de análises e sistematizações. Por fim, mas não menos importante, a técnica empregada foi o estudo bibliométrico:

A Bibliometria, através da utilização de análises estatísticas, mede a produção de pesquisa científica e tecnológica, na forma de artigos, publicações, citações, patentes e outros  
UFAMBR, Manaus, v.4, n.2, art. 3, pp. 49-67, julho-dezembro, 2022 <http://www.periodicos.ufam.edu.br/ufambr>

## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

indicadores mais complexos, o que permite avaliar atividades de pesquisa, laboratórios, cientistas, instituições, países etc. [...] Apesar de limitações, a Bibliometria proporciona uma medida quantitativa essencialmente objetiva da produção científica (Okubo, 1997, citado em Pereira, Chen, Manzini, & Almeida, 2011, p. 612).

A análise foi realizada entre os meses de abril a junho de 2021, obedecendo, rigorosamente, as etapas apresentadas a seguir.

A primeira parte foi atinente à montagem do portfólio A. No site da CAPES, efetuou-se uma pesquisa com o termo “Inteligências múltiplas” e, posteriormente, refinou-se com os seguintes filtros: tipo de recurso “artigos”; data de publicação “anos 2015 a 2021”; e idioma “português e inglês”. Ao final, o resultado obtido foi de 53 artigos. Em seguida, repetiu-se o procedimento, porém, com o termo “multiple intelligences” e os filtros, tipo de recurso “artigos”; data de publicação “anos 2015 a 2021”; idioma “inglês e português” e tópico “multiple intelligences”. Nessa busca, foram encontrados 217 artigos.

A segunda etapa foi pertinente à varredura e à seleção de artigos. Todos os 270 artigos reunidos, conforme a etapa anterior, foram analisados por dois critérios definidos para selecionar aqueles que comporiam a pesquisa final: o primeiro consistiu em identificar a palavra-fonte pesquisada no título, resumo ou palavras-chaves de cada obra. No segundo, que a abordagem utilizada nos artigos poderia ajudar a comensurar os possíveis impactos que a TIM ocasionaria nas organizações, notadamente quanto à aprendizagem organizacional e os seus consectários. Ao final desse processo, o portfólio B somou 25 artigos. Faz-se um adendo, pois os artigos que não fizeram parte da pesquisa final também receberam atenção especial, uma vez que os seus dados, ao serem perquiridos, traduziam informações essenciais. Salienta-se que 11 artigos foram descartados, porque estavam duplicados ou não foram encontrados na íntegra para a leitura.

A terceira parte foi concernente à leitura dos artigos e seleção dos dados. Os artigos selecionados foram lidos cuidadosamente e serviram de subsídio a para obtenção de dados imprescindíveis, os quais foram reunidos e armazenados em uma base (planilha eletrônica), para receberem tratamento estatístico.

Por fim, foi feita a tabulação dos dados obtidos. A planilha eletrônica, formada pela reunião dos dados de todos os artigos, recebeu um tratamento estatístico, por filtros, tabulações e tabelas dinâmicas, com a finalidade de transformar os dados coletados em informações relevantes para o entendimento da TIM.

A seguir serão expostas e discutidas todas as informações agregadas por meio desta pesquisa.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner é relativamente recente, porém, a sua forma de compreensão da inteligência tem o condão de desenvolver o potencial humano. É inegável que a sua aplicação no contexto educacional produziu impactos significativos ao redor do mundo, conforme podemos constatar com a leitura dos relatos no livro *Multiple Intelligences Around The World*, publicado em 2010. A TIM possibilitou que os educadores ensinassem aos seus alunos por intermédio de estratégias multifacetadas, respeitando as individualidades e o método de UFAMBR, Manaus, v.4, n.2, art. 3, pp. 49-67, julho-dezembro, 2022 <http://www.periodicos.ufam.edu.br/ufambr>

## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

aprendizado mais adequado para cada tipo de inteligência apresentada pelo aprendiz. A partir da leitura de todos os artigos que compõe essa pesquisa, foi possível identificar o contexto de aplicação da TIM e, dessa forma, evidenciou-se que a educação é o campo de maior aplicabilidade da teoria de Gardner (85,71%), como pode ser observado no Gráfico 1. Contudo, a área de educação não é a única, demonstrando todo o alcance e relevância da teoria.

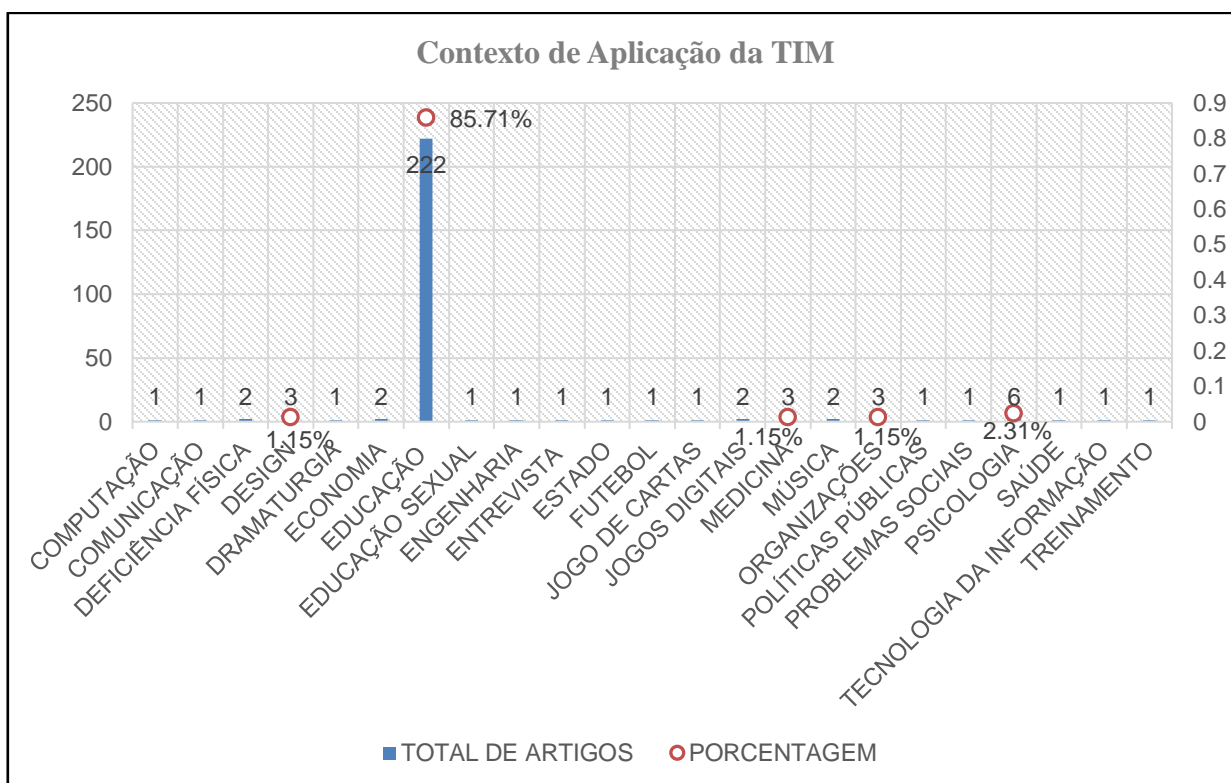


Gráfico 1 - Contexto de aplicação da TIM

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

No desenrolar da pesquisa, buscou-se identificar os principais estudos correlacionados à teoria do renomado psicólogo de Harvard e se constatou a vocação da TIM para impulsionar o desenvolvimento das pessoas pelo aprendizado, pois em um universo amostral de 121 conceitos, destacam-se os ligados às metodologias de transmitir conhecimento (35,52%) e obter desempenho satisfatório (3,47%), como identificado no Gráfico 2. É evidente que a TIM favorece a transmissão de saberes, mas, também, possibilita o desenvolvimento da criatividade (1,60%) e se correlaciona com a aptidão dos indivíduos de gerirem adequadamente as suas emoções e daqueles que gravitam o seu convívio social (1,60%), ambos demonstrados no gráfico seguinte.

Essa última relação impactaria, positivamente, inúmeras ferramentas gerenciais, pois, segundo Bar-on (1997 como citado em Lima & Quevedo-Silva, 2017), “a inteligência emocional é um conjunto de capacidades não cognitivas, competências e habilidades que influenciam como as pessoas lidarão com as demandas e as pressões do dia a dia de forma a alcançar o sucesso”.

## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

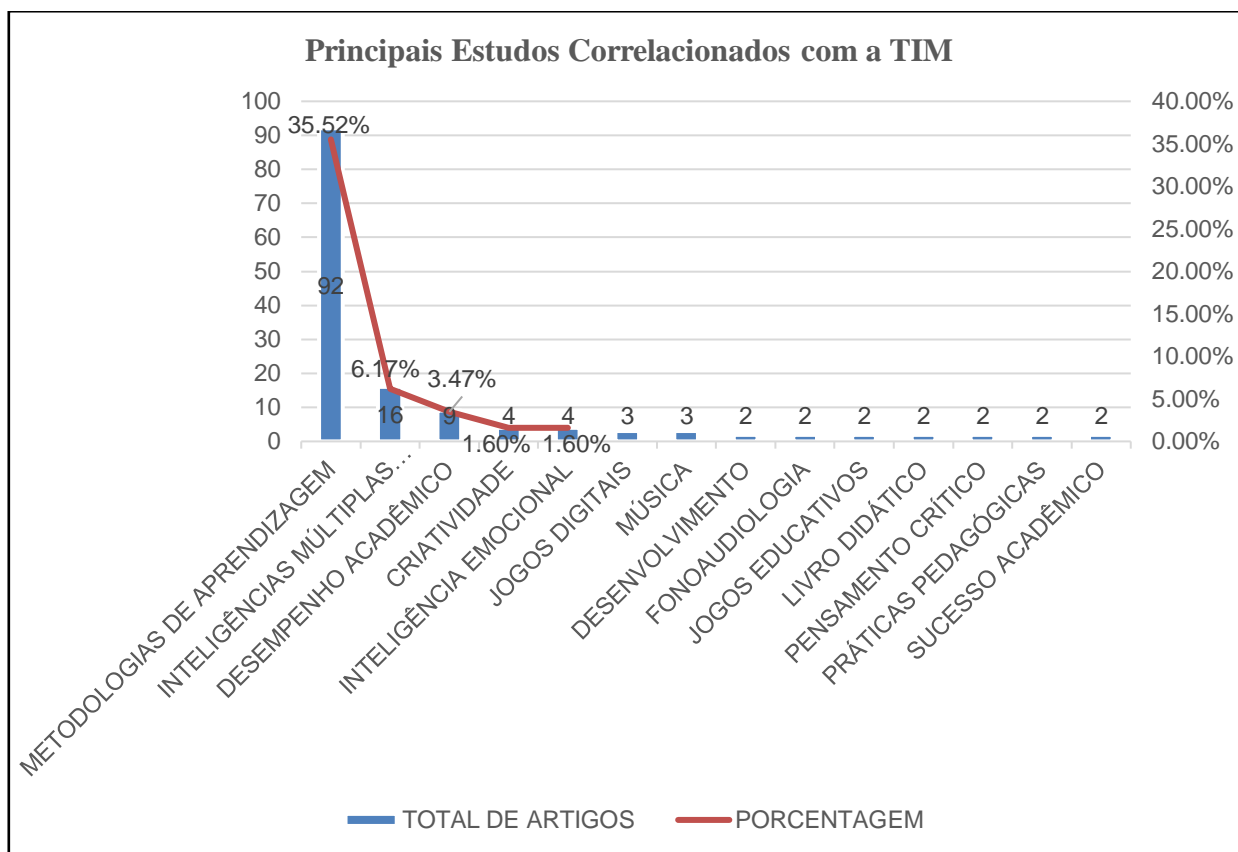


Gráfico 2 - Principais estudos correlacionados com a TIM

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A maioria dos trabalhos adotou também uma perspectiva prática em detrimento da teórica (Gráfico 3). Isso significa dizer que o principal objetivo desses artigos consistiu em aplicar a TIM em situações reais e concretas, a exemplo dos estudos de caso. Em outras palavras, um viés de testagem e implementação foi adotado dentro de um contexto específico, o que é valioso, porque os achados dessas obras foram resultados de experimentação.

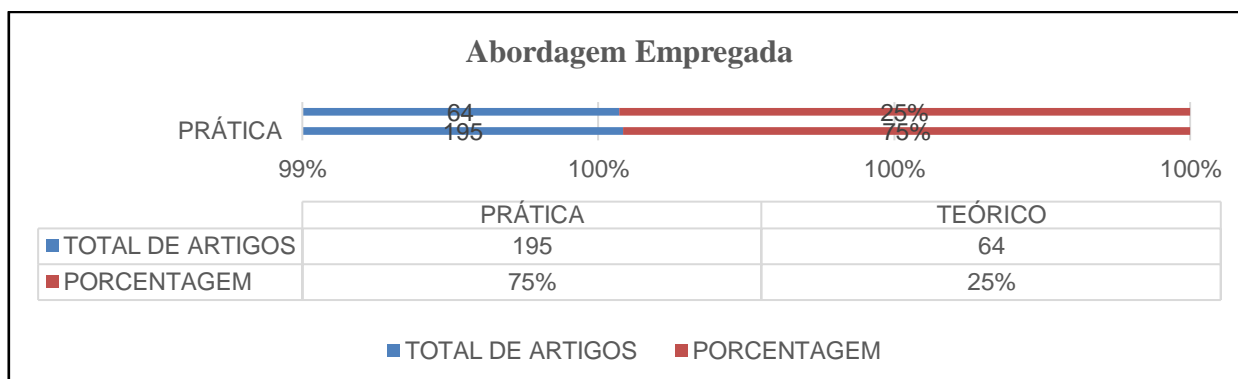


Gráfico 3 - Abordagem empregada

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

A apresentação dos números predecessores demonstra que a TIM é indubitavelmente importante em qualquer agrupamento humano que valorize a resolutividade e o aprendizado. As organizações reúnem essas duas necessidades, porque nelas os colaboradores precisam constantemente estimular as suas inteligências para inovar e resolver problemas, a fim de gerar valor aos diversos *stakeholders*.

Se na sala de aula o conhecimento flui da sinergia entre o aluno e o professor, no ambiente empresarial ele emana da relação ganha-ganha entre colaborador e organização, com esta estimulando o desenvolvimento de competências daquele e aquele, por sua vez, transferindo à organização seus novos conhecimentos para gerar vantagem competitiva e concretização da missão institucional.

Essa sinergia contínua e cíclica proporciona aos indivíduos, resumidamente, manterem-se atualizados e aptos ao mercado de trabalho e propicia à organização reoxigenação e adaptabilidade para fazer frente às mudanças constantes, ininterruptas e abruptas do ambiente de negócios. Portanto, “a aprendizagem apresenta-se como uma política de desenvolvimento organizacional vinculada à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas” (Scorsolini-Comin, Inocente, & Miura, 2011).

A segunda fase deste estudo bibliométrico foi concentrada na leitura minuciosa de 25 artigos (9,3%), que foram identificados com potencial para auxiliar na compreensão dos possíveis impactos que a aplicação da TIM fomentaria nas organizações.

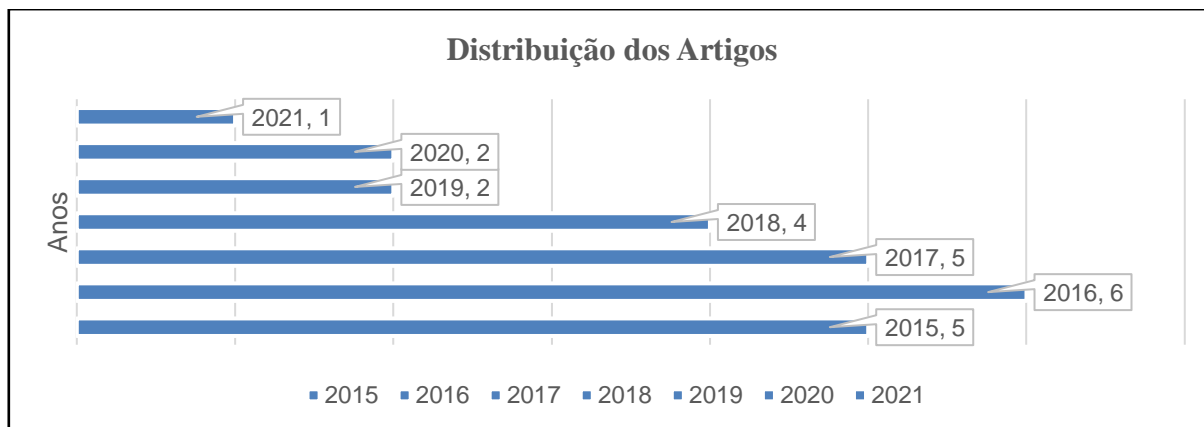


Gráfico 4 - Distribuição dos artigos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Um quantitativo de 63 autores vinculados a 38 instituições de ensino diferentes foram responsáveis pela criação das obras analisadas nessa pesquisa (Gráfico 5). Faz-se uma ressalva para explicar que muitos desses artigos foram construídos em parceria e, portanto, convencionou-se privilegiar o esforço e a dedicação de cada estudioso, logo, o número de artigos e autores são distintos, o que reflete na média de autores por artigo (2,52). Destaca-se que 45 autores (71,5%) são ligados a instituições de ensino estrangeiras de 16 países distintos e a universidade Chaiyaphum Rajabhat, da Tailândia, agrupa o maior número deles. Dos 18 (28,5%) autores enlaçados às instituições

## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

brasileiras, há um realce especial para as universidades UFPR e UNIOESTE/PR. As universidades despontam como a principal instuição de filiação dos autores (96%), o que corrobora o seu papel central na criação, discussão e disseminação do conhecimento.

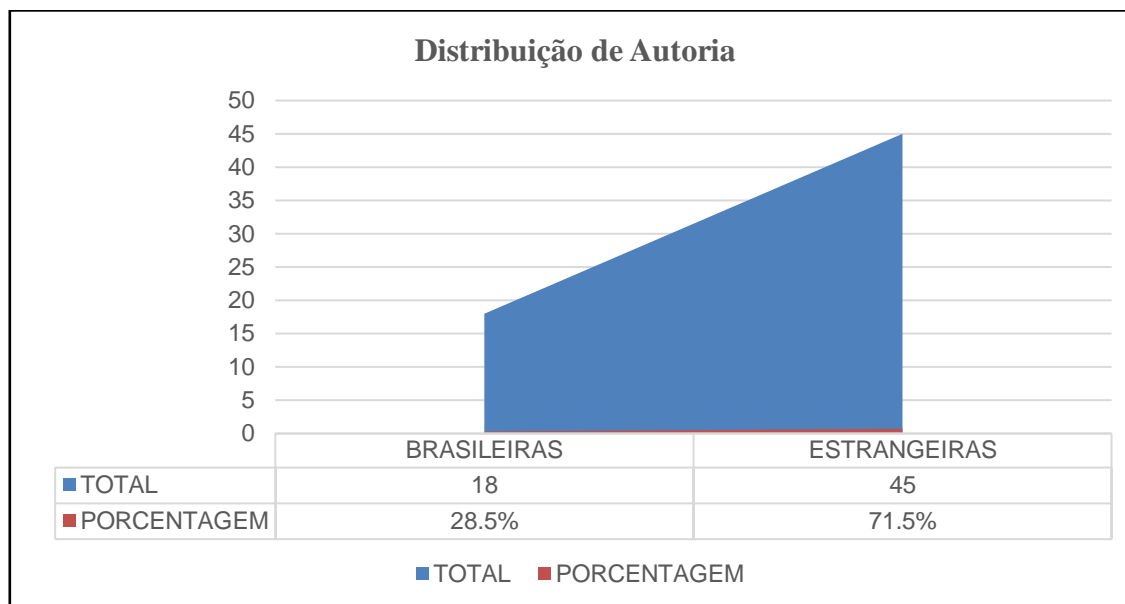


Gráfico 5 - Distribuição de autoria

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A metodologia se preocupa, sinteticamente, com os métodos definidos para alcançar os objetivos propostos, a partir da identificação de um problema de pesquisa. Consequentemente, conhecer as estratégias empregadas pelos autores é essencial nessa busca por vislumbrar o estado da arte da teoria de Gardner e compreender as suas possíveis contribuições às organizações. Coerentemente, privilegiou-se a definição metodológica adotada por cada autor nos seus artigos. No entanto, aqueles que não o fizeram nos moldes definidos para este estudo, utilizou-se o entendimento de Gil (2002), para fazê-lo na hora da coleta de dados.

Assim, dentre as variáveis metodológicas, destaca-se, quanto à abordagem, a quantitativa (60%), acompanhada da qualitativa (40%). Seguidamente, quanto ao tipo de pesquisa, tem-se uma larga utilização da pesquisa descritiva (68%). Ainda dentro do universo metodológico, o estudo de caso (48%) é a técnica de pesquisa mais consumida pelos autores, seguida dos *surveys* (32%) e da bibliográfica (20%). Pela grande utilização dessas técnicas práticas, preocupou-se em conhecer a abrangência geográfica dessas pesquisas e ficou latente que objetivavam aplicar a TIM em abordagens ligadas à realidade local de determinada população (72%). Finalizando essa etapa, a perspectiva adotada pelos autores foi identificada e, mais uma vez, sobressaiu-se a prática (76%), ou seja, o contato direto com o objeto pesquisado.

<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>		
Tipo de Pesquisa	Quantidade	Porcentagem
Descritiva	17	68%
Exploratória	8	32%
<b>Abordagem Metodológica</b>		

## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

Quantitativa	15	60%
Qualitativa	10	40%
<b>Técnica de pesquisa</b>		
Estudo de caso	12	48%
Bibliográfica	5	20%
Survey	8	32%
<b>Abrangência Geográfica da pesquisa</b>		
Local	18	72%
Nacional	2	8%
<b>Perspectiva Adotada</b>		
Prática	19	76%
Crítica/Reflexiva	6	24%

Tabela 1 - Aspectos Metodológicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Para um entendimento acurado dos números antecessores e a sua influência no objeto deste artigo, faz-se necessário ampliar a compreensão das variáveis metodológicas mais eminentes. De acordo com Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. No que tange à abordagem metodológica, “a pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana” (Gerhardt & Silveira, 2009, p. 33). Por fim, ainda de acordo com Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

O referencial teórico é o alicerce que sustenta o desenvolvimento do conhecimento. Dessarte, neste estudo houve sensibilidade para conhecer os conceitos que se correlatavam com a TIM e, mais uma vez, predominaram aprendizagem (24%) e inteligência emocional (20%), ambos indispensáveis às organizações, no caso daquela, porquanto o conhecimento “no mundo de hoje, pautado pela incerteza, é considerado um bem valioso porque permite à organização adquirir uma vantagem competitiva duradoura” (Nonaka & Takeuchi, 2008 como citado em Castro, 2019, p. 9).

Daniel Goleman resume como a inteligência emocional coletiva, que é a reunião da inteligência emocional individual de cada colaborador, apresenta-se como fator crítico de sucesso na sociedade do conhecimento, uma vez que auxilia as pessoas a harmonizarem as suas competências e aptidões, em prol da persecução dos objetivos organizacionais:

À medida que serviços baseados no conhecimento e no capital intelectual se tornam mais fundamentais para as empresas, melhorar a maneira como as pessoas trabalham em equipe será uma grande forma de influenciar o capital intelectual, o que faz uma crítica diferença competitiva. Para prosperar, senão para sobreviver, as empresas deveriam desenvolver sua inteligência emocional coletiva (Goleman, 1995, p. 240).

Uma parcela significativa dos artigos empreendeu esforços para identificar as inteligências múltiplas dos indivíduos participantes do estudo de caso ou *survey*, por testes psicológicos ou ferramentas com medição estatística, o que se convencionou classificar de “viés prático” (32%). Dessa tentativa de comensurar as inteligências, originaram-se as principais dificuldades que os autores enfrentaram para a concretização do seu objeto de pesquisa.

## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

CONCEITOS IMBRICADOS COM A TIM E DIFICULDADES RELATADAS		
Área	Conceitos	Porcentagem
<b>Aprendizagem</b> 24%	Aprendizagem Combinada	4%
	Aprendizagem Cooperativa	4%
	Aprendizagem Multimodal	4%
	Educação Gerencial	4%
	Liderança de Cocriação	4%
	Retenção do Conhecimento	4%
<b>Criatividade</b> 8%	Talento	4%
	Pensamento Criativo	4%
<b>Comportamento</b> 4%	Estados de ego	4%
<b>Desenvolvimento</b> 8%	Potencial Humano	4%
	Capacidades	4%
<b>Inteligência Emocional</b> 20%	Inteligência Emocional	16%
	Cognitiva e Emocional	4%
<b>Habilidade</b> 4%	Resolução de Problemas	4%
<b>Viés Prático</b> 32%	Autopercepção de Inteligências	4%
	Autoeficácia para Inteligências	4%
	Técnicas para Avaliação de Superdotação	4%
	Inteligências Múltiplas Aplicadas	20%
<b>Dificuldades Relatadas pelos autores</b>	Ferramentas de identificação de múltiplas inteligências insuficientes	
	Limitação Teórica	
	Limitação do universo amostral da pesquisa	
	Tempo de observação da amostra reduzido	
	Limitação dos instrumentos de validação	

Quadro 1 - Conceitos Imbricados com a TIM e dificuldade relatadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Gardner, na sua busca por conhecer a natureza da cognição humana, criou a TIM como um contraponto à visão unidimensional da inteligência humana centrada nos testes padronizados, notadamente, o quociente de inteligência. A leitura do referencial teórico dos artigos confirmou que Gardner, além de idealizador, é uma sumidade quando se fala em inteligências múltiplas, pois da reunião de 428 citações, as obras do autor foram citadas 143 vezes (Quadro 2) e serviram de embasamento para uma parcela significativa dos estudos. Subsequentemente, tem-se a demonstração dos principais autores e das obras proeminentes.

PRINCIPAIS AUTORES E OBRAS DA TIM		
Autor	Total de Citações	Porcentagem
Gardner	143	33,4%
Armstrong	36	8,4%
Nogueira	8	1,87%
Antunes	8	1,87%
<b>Frames of Mind:</b> The theory of multiple intelligence. New York: Basic Books.		
<b>Intelligence reframed:</b> multiple intelligences for the 21st century. New York: Basic Books.		
<b>Inteligências múltiplas:</b> a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1995		
<b>Multiple intelligences in the classroom.</b> 3. ed. Alexandria/Virginia/USA: ASCD, 2009.		
<b>Estruturas da mente:</b> a teoria das inteligências múltiplas. Trad. Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.		
<b>Inteligências múltiplas na sala de aula.</b> 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2001.		



## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

**Desenvolvendo as competências profissionais.** Um novo enfoque por meio das inteligências múltiplas. São Paulo: Érica, 2001.

### Quadro 2 - Principais Autores e Obras da TIM

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A literatura científica tem uma gama de trabalhos comprovando os benefícios da aplicação da teoria de Gardner na conjuntura educacional. Os resultados compilados neste bibliométrico não deixam dúvidas da busca dos pesquisadores por observar e desenvolver a TIM na prática quotidiana, logo, os benefícios colhidos adiante oriundos da experimentação dessa teoria seriam de grande valia no contexto organizacional, dado que potencializariam muitas ferramentas gerenciais, como, por exemplo, os processos de recrutamento e seleção, gestão do conhecimento, treinamento e desenvolvimento, gestão de talentos e lideranças e inovação, como sugere o Quadro 3 a seguir.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS ORIUNDOS DA APLICAÇÃO DA TIM	
<b>Reconhecimento</b>	Auxilia no reconhecimento de habilidades e competências
	Facilita a identificação de um método de ensino eficaz, de acordo com as inteligências do aprendiz
<b>Aplicação</b>	Causa impacto positivo no processo de aprendizagem, motivação e auto-confiança
	Melhora o processo de ensino-aprendizagem
	Otimiza os pontos fortes dos alunos e desenvolve as habilidades fracas
	Proporciona uma aprendizagem focada na individualidade
	Auxilia no sucesso acadêmico
	Possibilita o desenvolvimento de talentos e a retenção do conhecimento
	Capacita o aprendiz a lidar melhor com os problemas do dia a dia
<b>Outros</b>	Fomenta o desenvolvimento da criatividade e do pensamento criativo
	Favorece uma visão pluralista da mente humana
	É um suporte para o desenvolvimento de uma ferramenta a ser utilizada na educação a distância
	Correlaciona-se e se complementa com a inteligência emocional, favorecendo o sucesso dos indivíduos

### Quadro 3 - Principais Benefícios oriundos da aplicação da TIM

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

## 4. CONCLUSÕES

A inquietação que norteou a elaboração da pesquisa culminante neste artigo consistiu em entender as consequências da aplicação da Teoria das Inteligências Múltiplas no contexto organizacional. Para alcançar esse intento, elegeu-se o estudo bibliométrico, oriundo da medição da produção acadêmica dos artigos científicos armazenados na base da CAPES e que foram publicados nos últimos sete anos, como a técnica ideal para aprofundar o entendimento da TIM e projetar os impactos do seu emprego nas organizações. Os resultados influenciaram na escolha dos conceitos desenvolvidos na fundamentação teórica, à medida que restou comprovado a correlação da TIM com metodologias de aprendizagem e os seus consectários.

Revelou-se, também, que a teoria de Gardner, apesar de relativamente nova, tem expandido o seu alcance e relevância para além do campo educacional convencional das escolas e universidades. As organizações, por sua vez, têm potencial para ser mais um celeiro de aplicabilidade da TIM, porque são erigidas pelas pessoas que, com as suas inteligências múltiplas e aptidões, transmutam-

## A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva

se no diferencial competitivo, que manuseia os demais ativos organizacionais rumo ao sucesso e à perpetuação em mercados cada vez mais implacáveis e competitivos.

Esta pesquisa encontra algumas limitações, notadamente quanto ao espaço amostral reduzido e a utilização dos artigos provenientes de uma única base de dados, o que não invalida ou desmerece os resultados obtidos, porque uma das pretensões é servir de inspiração para futuras investigações, alertando os pesquisadores que a TIM pode ser inserida entre as melhores práticas organizacionais e gerar dividendos positivos ao capital humano e aos parceiros do negócio.

Salienta-se, também, que este trabalho analisou, de forma mais detida, a correlação entre TIM e aprendizagem, com enfoque nas organizações, porém, é latente a necessidade de estudos empíricos para comprovar ou refutar as descobertas, bem como para conhecer mais detalhadamente como ocorre o enlace entre a TIM e outros conceitos igualmente importantes no âmbito organizacional, como, por exemplo, inteligência emocional, desempenho, criatividade, comportamento e desenvolvimento.

Em um mundo globalizado, permeado por preconceitos e discriminação, não existe mais espaço para uma visão que define e seleciona as pessoas com base única e exclusivamente no seu quociente de inteligência. Os testes psicológicos padronizados têm a sua relevância e não é preciso abandoná-los por completo, pelo contrário, faz-se necessário amplificar o seu entendimento com base na premissa de uma cognição humana holística e multifacetada, que permita a criação e o desenvolvimento de novas ferramentas para identificar, respeitar e dilatar as inteligências das pessoas, para que possam se sentir livres e preparadas para atingirem o ápice do seu desenvolvimento pessoal e profissional. A TIM abarca uma compreensão do intelecto humano que suplanta a ideia de uma simples teoria e se torna um instrumento de libertação para o desenvolvimento de potencialidades.

## REFERÊNCIAS

- Antunes, C. (2008). *As inteligências múltiplas e seus estímulos*. São Paulo: Editora Papirus.
- Anchor, S. (2012). *O Jeito Harvard de Ser Feliz: O curso mais concorrido da melhor universidade do mundo*. São Paulo: Editora Benvirá.
- Castro, R. de C. M. L. de. (2019). *Aprendizagem Organizacional e gestão do conhecimento*. São Paulo: Editora Senac.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*. Recuperado em 05 de abril de 2021, de <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/>.
- Fisher, A. L. (2009). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 12 de junho de 2021, de [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/publico/tese\\_Andre\\_Fischer.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/publico/tese_Andre_Fischer.pdf).
- Gardner, H. (1995). *Inteligências múltiplas: A Teoria na prática*. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (Orgs.). (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- UFAMBR, Manaus, v.4, n.2, art. 3, pp. 49-67, julho-dezembro, 2022 <http://www.periodicos.ufam.edu.br/ufambr>

**A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva**

- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Lima, L. F. & Quevedo-Silva, F. (2017). A influência da inteligência emocional nas competências interpessoais do gerente de projetos e sucesso no gerenciamento de projeto. *Future Journal*, 9(1), 5-6. Recuperado em 20 de junho de 2021, de <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/210>.
- Meister, J. (1999). *Educação corporativa*. São Paulo: Makron Books.
- Pereira, G. M. de C., Chen, Y.-T., Manzini, R. B., & Almeida, N. V. (2011). Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. *Production*, 21(4), 3-3. Recuperado em 21 de maio de 2021, de <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000053>.
- Quartiero, E. M., & Cerny, R. Z. (2005). Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In E. M. Quartiero, L. Bianchetti (Orgs.), *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações* (pp. 23-49). São Paulo: Editora Cortez.
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011). Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), 5-5. Recuperado em 28 de junho de 2021, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v12n2/10.pdf>.
- Seben, P., & Tumelero, N. (2015). Estudo Sobre a Aprendizagem Organizacional na Organização Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves. In *Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão*. (pp. 2-2). Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil. Recuperado em 28 de junho de 2021, de <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/view/4273>.
- Senge, P. (2016). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Editora Best Seller.
- Tarapanoff, K. (2004). Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional. In Secretaria de Tecnologia Industrial (Org.). *Educação Corporativa: contribuição para a competitividade* (pp. 21-38). Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI. Recuperado em 02 de julho de 2021, de [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14496/1/CAPITULO\\_PanoramaEducacaoCorporativa.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14496/1/CAPITULO_PanoramaEducacaoCorporativa.pdf).