

## **A TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS: O APRENDIZADO COMO ESTRATÉGIA PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

Francisco Fernandes Da Costa Souza - Universidade do Estado do Amazonas - UEA

Elaine Yaskara De Melo Jinkings

### **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 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 através do desenvolvimento de currículos e estratégias pedagógicas adaptativas; 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 constitui-se em 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 CAPES. Dentre os resultados mais expressivos, constatou-se que a educação está na vanguarda da aplicabilidade da teoria de Gardner e que seus conceitos de maior enlace são metodologias de aprendizagem, inteligência emocional, inovação e desenvolvimento

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

### **Abstract**

The present work aims to understand the implications of applying the Multiple Intelligences Theory (MIM) in the organizational context. To this end, some assumptions were adopted as true: the concept of intelligence from TIM has the power to adapt itself to the organizational environment since its employees are incessantly 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 adaptive pedagogical strategies and curricula; 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 an indispensable 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 CAPES. 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.

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

## **A TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva**

### **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 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 através do desenvolvimento de currículos e estratégias pedagógicas adaptativas; 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 constitui-se em 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 CAPES. Dentre os resultados mais expressivos, constatou-se que a educação está na vanguarda da aplicabilidade da teoria de Gardner e que seus conceitos de maior enlace são metodologias de aprendizagem, inteligência emocional, inovação e desenvolvimento

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

### **ABSTRACT**

The present work aims to understand the implications of applying the Multiple Intelligences Theory (MIM) in the organizational context. To this end, some assumptions were adopted as true: the concept of intelligence from TIM has the power to adapt itself to the organizational environment since its employees are incessantly 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 adaptive pedagogical strategies and curricula; 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 an indispensable 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 CAPES. 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.

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

## **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) popularizou-se e inaugurou uma nova era na psicologia, pois abandonavam-se os testes intuitivos e empíricos para lançar mão de um instrumento científico e quantificável que permite, 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, 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 a 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 através da 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 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 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 seu aprendizado pessoal deságue no aprendizado organizacional. Isso posto, é mister entender as possíveis implicações que a aplicação do arcabouço da TIM ocasionaria nas organizações, notadamente quanto à aprendizagem organizacional e seus corolários.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 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 seus desdobramentos lançaram os alicerces para grandes avanços que as nações experimentariam subsequentemente. Nessa conjuntura, o artesão que era detentor da técnica e dos meios de produção e 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, 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, é 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: as pessoas reúnem inteligências múltiplas sendo de suma importância conhecê-las, respeitá-las e desenvolvê-las para que as mesmas 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 em 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 a 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 compreensão dos indivíduos. 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 suas correlações são proeminentes. 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 transmuta-se na habilidade de perceber desembaraçadamente o mundo visuo-espacial, recriando-o mentalmente e localizando 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 inteligência 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). A inteligência intrapessoal reflete a capacidade acurada dos indivíduos de olharem para dentro de si e através do autoconhecimento identificar os elementos que fomentam sua motivação e melhoram 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 seu caráter eminentemente interior, deverá encontrar meios para externá-la adequadamente através das outras inteligências, como, por exemplo, na escrita/oralidade (linguística), no trato com os pares (interpessoal) ou na sonoridade (musical). Por fim, a inteligência interpessoal “baseia-se 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 concebida por Gardner (união da inter e intrapessoal), respeitadas as diferenças conceituais, pode ser comparada à inteligência emocional engendrada por Daniel Goleman ao convergirem 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 portam na sua carga genética, é imperioso saber como reconhecê-las. Gardner não se mostra favorável aos testes padronizados e defende que as inteligências sejam observadas naturalmente:

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 imprevisibilidade dos mercados que atuam e 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, desta forma, a concepção tayloriana tradicional das pessoas como apêndice da máquina e transportando os colaboradores, através de 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).

## 2.2 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. Ele se transubstancia em uma mola propulsora poderosa que permite a obtenção, criação e 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, por meio do 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. 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 apresenta-se na capacidade de propor o aprendizado ativamente como ferramenta estratégica de antecipação às intempéries ambientais e aproveitamento das oportunidades para capitalização e 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 da compreensão 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 seus conhecimentos por meio do seu capital humano, logo, o aprendizado individual estruturado configura-se 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, apud SEBEN; TUMELERO, 2015, p. 2). É mister que as organizações e os colaboradores se beneficiam do aprendizado e compete ao profissional de gestão de pessoas compreender integralmente esse processo de estímulo da aprendizagem individual e deságue na aprendizagem organizacional para aguçá-lo através, principalmente, de 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, apud TARAPANOFF, 2004, p. 35).

### 2.3 EDUCAÇÃO E UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A Educação Corporativa (EC) é o resultado da evolução iniciada nos departamentos de recursos humanos cujo foco concentrava-se 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 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, a empresa ganharia, dentre outros, competitividade e produtividade e o colaborador, por seu turno, crescimento profissional através do conhecimento, competências e atitude fomentados pela aprendizagem contínua.

A universidade corporativa materializa-se 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 apud 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, a natureza do negócio e o interesse dos *stakeholders* com o 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.

### **3 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 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, apud PEREIRA *et. al*, 2011, p. 612).

A análise foi realizada entre os meses de abril a junho de 2021 obedecendo rigorosamente às seguintes etapas:

1. **Montagem do portfólio A** – No site da CAPES (<https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/>) 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 foram 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, encontraram-se 217 artigos.
2. **Varredura e seleção de artigos** – Todos os 270 artigos reunidos, conforme a etapa anterior, foram analisados através de 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 e o segundo que a abordagem utilizada nos artigos pudessem ajudar a comensurar os possíveis impactos que a TIM ocasionaria nas organizações, notadamente quanto à aprendizagem organizacional e 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, pois 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 leitura.
3. **Leitura dos artigos e seleção dos dados** – Os artigos selecionados foram lidos cuidadosamente e serviram de subsídio para obtenção de dados imprescindíveis, os quais foram reunidos e armazenados em uma base (planilha eletrônica) para receberem tratamento estatístico.
4. **Tabulação dos dados obtidos** – A planilha eletrônica, formada pela reunião dos dados de todos os artigos, recebeu um tratamento estatístico, através de filtros, tabulações e tabelas dinâmicas, com a finalidade de transformar os dados coletados em informações relevantes para o entendimento da TIM.

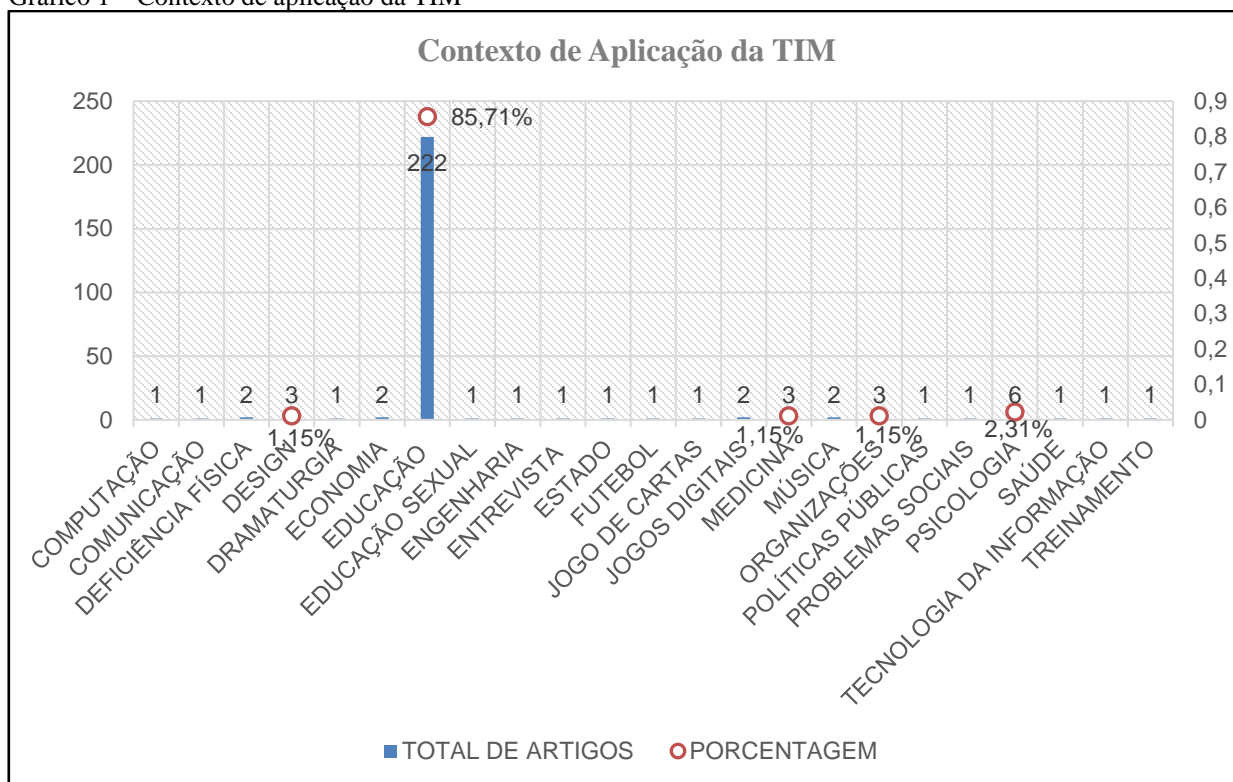
A seguir serão expostas e discutidas todas as informações agregadas através desta pesquisa.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner é relativamente recente, porém, sua forma de compreensão da inteligência tem o condão de desenvolver o potencial humano. É inegável que 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 Word* publicado em 2010. A TIM possibilitou que os educadores ensinassem seus alunos por intermédio de estratégias multifacetadas, respeitando as individualidades e o método de 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

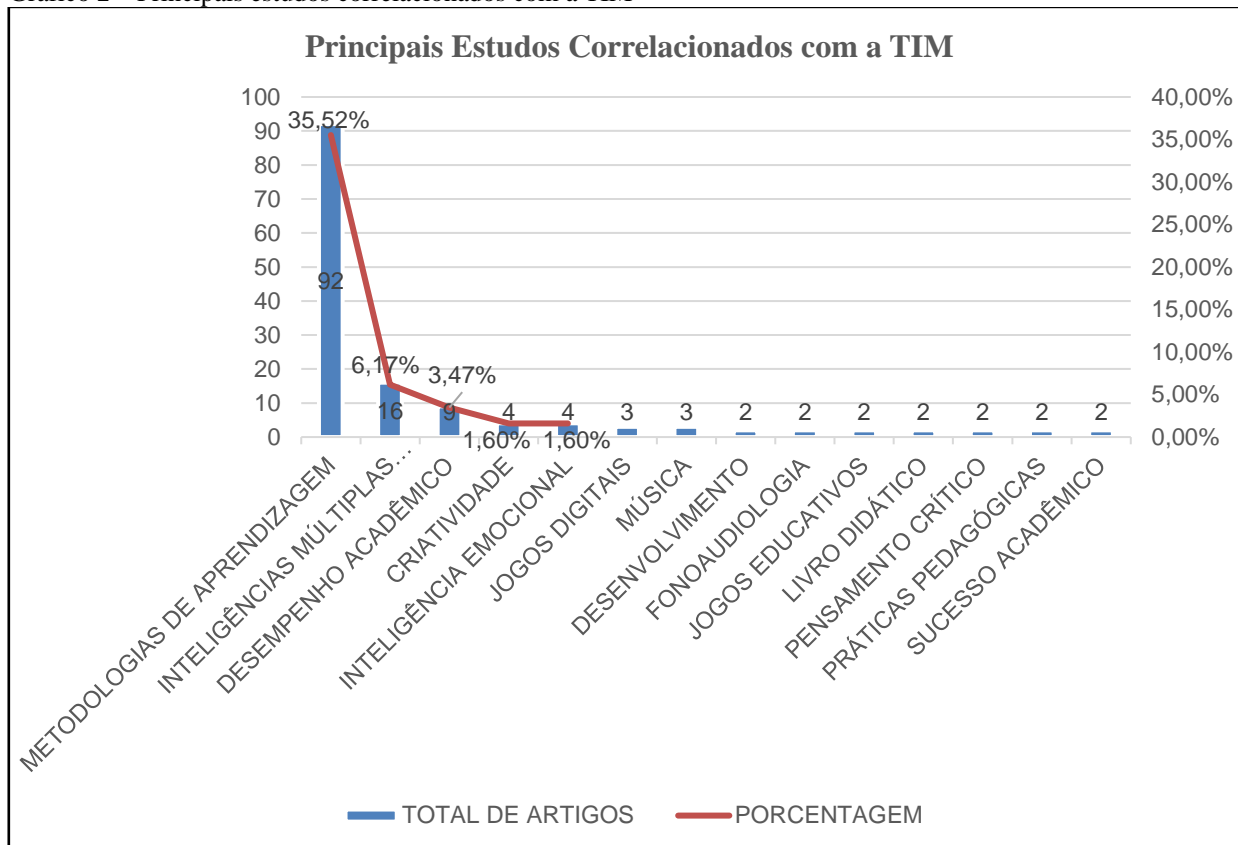


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No desenrolar da pesquisa buscou-se identificar os principais estudos correlacionados à teoria do renomado psicólogo de Harvard e constatou-se a vocação da TIM para impulsionar o desenvolvimento das pessoas através do aprendizado, pois em um universo amostral de 121 conceitos, destacam-se os ligados a 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, mais também possibilita o desenvolvimento da criatividade (1,60%) e correlaciona-se com a aptidão dos indivíduos de gerirem adequadamente suas emoções e daqueles que gravitam seu convívio social (1,60%), ambos demonstrados no gráfico seguinte. Essa última relação impactaria positivamente inúmeras ferramentas gerenciais, pois, segundo Bar-on (1997

apud 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”.

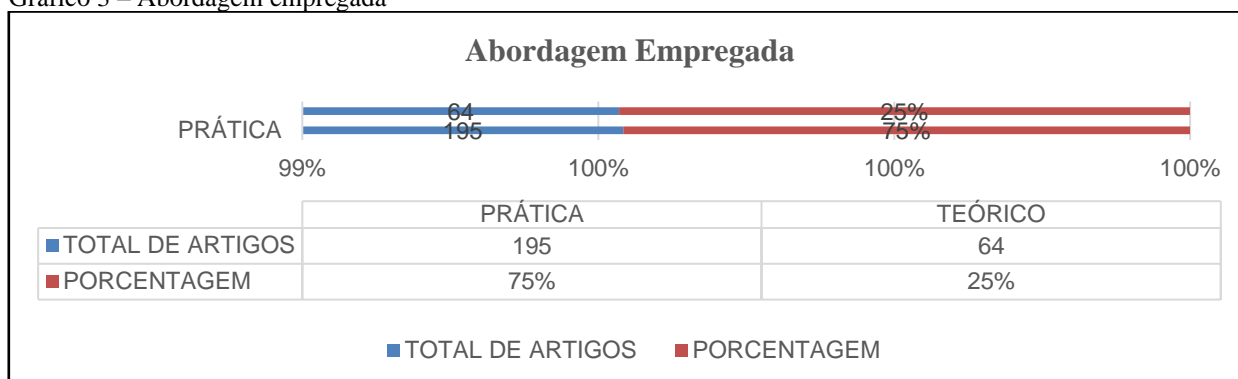
Gráfico 2 – Principais estudos correlacionados com a TIM



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A maioria dos trabalhos adotou também uma perspectiva prática em detrimento da teórica (Gráfico 3), significa dizer que o principal objetivo desses artigos consistiu em aplicar a TIM em situações reais e concretas, a exemplo dos estudos de caso. Ou seja, 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

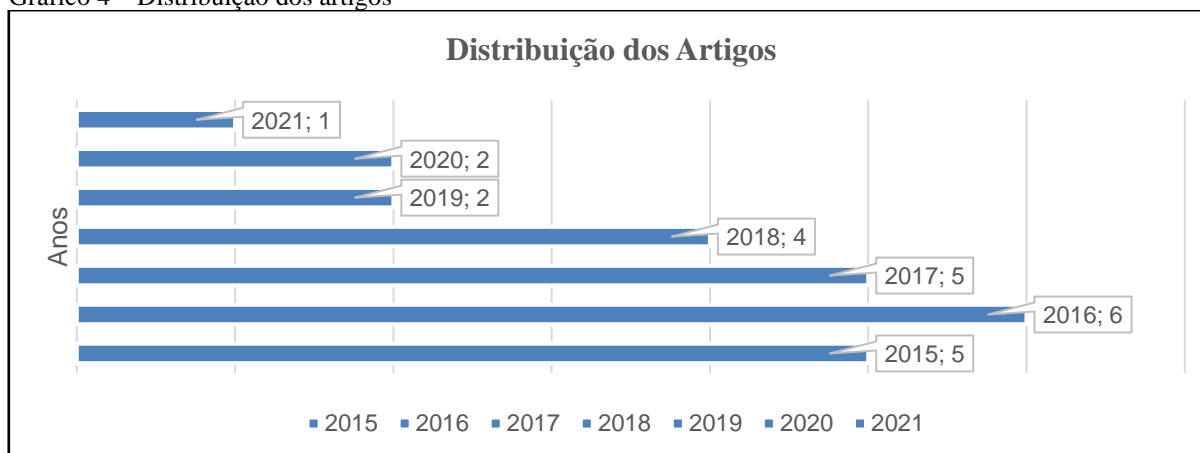


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A apresentação dos números predecessores demonstra que a TIM é indubitavelmente importante em qualquer agrupamento humano que valorize resolutividade e aprendizado, as organizações reúnem essas duas necessidades, porque nelas os colaboradores precisam constantemente estimular 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 preparados no mercado de trabalho e 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 desse 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.

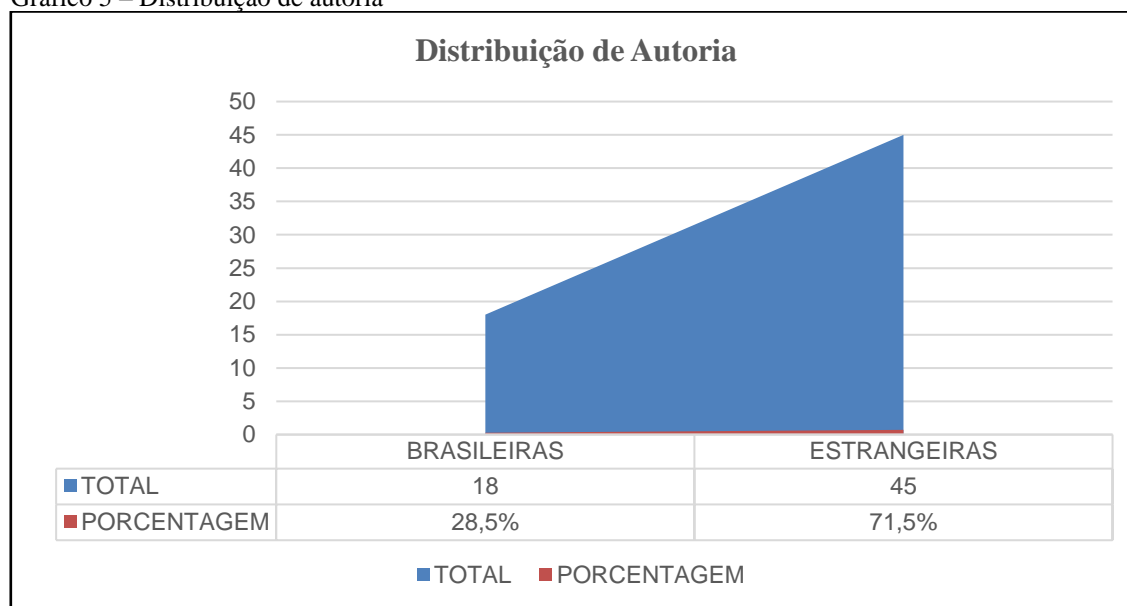
Gráfico 4 – Distribuição dos artigos



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

Gráfico 5 – Distribuição de autoria



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A metodologia preocupa-se 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 suas possíveis contribuições às organizações. Coerentemente, privilegiou-se a definição metodológica adotada por cada autor em 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 usufruída 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, se sobressaiu a prática (76%), ou seja, contato direto com o objeto pesquisado.

Tabela 1 – Aspectos Metodológicos

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Para um entendimento acurado dos números antecessores e 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 a 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, apud 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 harmonizarem 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*, através de testes psicológicos ou ferramentas com medição estatística, o que se convencionou classificar de “viés

prático” (32%). Dessa tentativa de comensurar as inteligências se originou as principais dificuldades que os autores enfrentaram para a concretização do seu objeto de pesquisa.

Quadro 1 – Conceitos Imbricados com a TIM e dificuldade relatadas

| <b>CONCEITOS IMBRICADOS COM A TIM E DIFICULDADES RELATADAS</b> |   |                    |
|--|---|--------------------|
| <b>Área</b>  | <b>Conceitos</b>  | <b>Porcentagem</b> |
| <b>Aprendizagem<br/>24%</b>                                    | Aprendizagem Combinada  | 4%                 |
|  | Aprendizagem Cooperativa  | 4%                 |
|  | Aprendizagem Multimodal   | 4%                 |
|  | Educação Gerencial  | 4%                 |
|  | Liderança de Cocriação  | 4%                 |
|  | Retenção do Conhecimento  | 4%                 |
| <b>Criatividade<br/>8%</b>                                     | Talento   | 4%                 |
|  | Pensamento Criativo   | 4%                 |
| <b>Comportamento<br/>4%</b>                                    | Estados de ego  | 4%                 |
| <b>Desenvolvimento<br/>8%</b>                                  | Potencial Humano  | 4%                 |
|  | Capacidades   | 4%                 |
| <b>Inteligência Emocional<br/>20%</b>                          | Inteligência Emocional  | 16%                |
|  | Cognitiva e Emocional   | 4%                 |
| <b>Habilidade<br/>4%</b>                                       | Resolução de Problemas  | 4%                 |
| <b>Viés Prático<br/>32%</b>                                    | 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                               |                    |

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 a 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.

Quadro 2 – Principais Autores e Obras da TIM

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

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 cotidiana, 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.

Quadro 3 – Principais Benefícios oriundos da aplicação da TIM

| <b>PRINCIPAIS BENEFÍCIOS ORIUNDOS DA APLICAÇÃO DA TIM</b> |  |
|---|--|
| <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                                   |
|   | Fomenta o desenvolvimento da criatividade e do pensamento criativo                                 |
| <b>Outros</b>   | Favorece uma visão pluralista da mente humana  |
|   | 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 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

## 5 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 seus consectários. Revelou-se também que a teoria de Gardner, apesar de relativamente nova, tem expandido 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 suas inteligências múltiplas e aptidões, transmutam-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 sua relevância e não é necessário abandoná-los por completo, pelo contrário, faz-se necessário amplificar 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 acaba tornando-se um instrumento de libertação para o desenvolvimento de potencialidades.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. *As inteligências múltiplas e seus estímulos*. 14ª Edição. São Paulo: Editora Papirus, 2008.

ARCHOR, Shawn. *O Jeito Harvard de Ser Feliz: O curso mais concorrido da melhor universidade do mundo*. São Paulo: Editora Benvirá, 2012.

CASTRO, Rita de Cássia Marques Lima de. *Aprendizagem Organizacional e gestão do conhecimento*. São Paulo: Editora Senac, 2019.

FISHER, André Luiz. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: [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). Acesso em: 24 jul. 2021.



- GARDNER, Howard. *Inteligências múltiplas: A Teoria na prática*. Tradução: Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Editora Artmed, 1995.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª. edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- LIMA, Luiz Fernando; QUEVEDO-SILVA, Filipe. A influência da inteligência emocional nas competências interpessoais do gerente de projetos e sucesso no gerenciamento de projeto. *FutureJournal*, v. 9, n. 1, 2017, p. 3-24. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/210>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- MEISTER, Jeanne. *Educação corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PEREIRA, Gustavo Menoncin de Carvalho; CHEN, Yen-Tsang; MANZINI, Reinaldo Belickas; ALMEIDA, Nádia Vernes. Sustentabilidade socioambiental: um estudo bibliométrico da evolução do conceito na área de gestão de operações. *Production*, v. 21, n. 4, 2011, p. 610-619. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000053>. Acesso em 17 ago. 2021.
- QUARTIERO, Elisa Maria; CERNY, Roseli Zen. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M; BIANCHETTI, L. (Orgs.). *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Editora Cortez, 2005, p. 23-49.
- SCORSOLINI-COMIN, Fábio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 12, n. 2, 2011, p. 227-239. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v12n2/10.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2021.
- SEBEN, Patrícia; TUMELERO, Nívia. Estudo Sobre a Aprendizagem Organizacional na Organização Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves. In: *Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão*. 15. 2015. Caxias do Sul. Rio Grande do Sul: Universidade Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/view/4273>. Acesso em: 7 ago. 2021.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 31ª edição. Tradução: Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2016.
- TARAPANOFF, Kira. Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional. In: Secretaria de Tecnologia Industrial (Org.). *Educação Corporativa: contribuição para a competitividade*. Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14496/1/CAPITULO\\_PanoramaEducacaoCorporativa.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14496/1/CAPITULO_PanoramaEducacaoCorporativa.pdf) Acesso em: 17 ago. 2021.