

INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

UMA REVISÃO DE LITERATURA

Gabriella Karolina Da Cunha Tupan
gabriellakarolina176@gmail.com

Lyandra Silva De Lira
lyandralira1307@gmail.com

Maria Eduarda Ferreira Dos Santos
mariaeduardaferreirasantos@gmail.com

RESUMO

A gestão de pessoas precisa reconhecer que cada indivíduo possui diferentes habilidades e inteligências, o que pode favorecer o trabalho em equipe e a busca de soluções a partir de diferentes perspectivas. A Teoria das Inteligências Múltiplas, de Gardner (1995) combinada com a Teoria da Inteligência Emocional, de Goleman (2005), propõem essa visão ampliada ao contrário do foco tradicional no QI. Este estudo qualitativo, com ampla revisão bibliográfica, analisou como as múltiplas inteligências podem contribuir para potencializar a contribuição dos trabalhadores no contexto organizacional. Os resultados indicam que as principais contribuições para a gestão do capital humano consideram a valorização da diversidade cognitiva humana, o estímulo a ambientes colaborativos, fortalecimento de lideranças mais adaptáveis e estratégias diferenciadas de desenvolvimento profissional. Além disso, evidenciam que o reconhecimento das diferentes inteligências favorece o engajamento, a criatividade e a resolução de problemas de forma mais eficiente, impactando diretamente nos indicadores de desempenho e clima organizacional. Por outro lado, a aplicação da teoria encontra dificuldades, como a falta de estruturas organizacionais que valorizem as múltiplas inteligências, a predominância de modelos hierárquicos, a resistência a mudanças e a dificuldade de adaptar os princípios de Gardner e de Goleman a metodologias práticas no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Inteligências Múltiplas; Gestão de Pessoas; Capital Humano;

ABSTRACT

People management must acknowledge that each individual possesses different skills and intelligences, which can enhance teamwork and the pursuit of solutions from diverse perspectives. Gardner's (1995) Theory of Multiple Intelligences, combined with Goleman's (2005) Emotional Intelligence Theory, proposes this expanded view in contrast to the traditional focus on IQ. This qualitative study, with an extensive literature review, analyzed how multiple intelligences can contribute to enhancing the contributions of workers in the organizational context. The results indicate that the main contributions to human capital management consider the appreciation of human cognitive diversity, the encouragement of collaborative environments, the strengthening of more adaptable leadership, and differentiated strategies for professional development. The results indicate that the main contributions to human capital management consider the appreciation of human cognitive diversity, the encouragement of collaborative environments, the strengthening of more adaptable leadership, and differentiated professional development strategies. Furthermore, they highlight that recognizing different intelligences promotes engagement, creativity, and more efficient problem-solving, directly impacting performance indicators and organizational climate. On the other hand, the application of the theory faces challenges, such as the lack of organizational structures that value multiple intelligences, the prevalence of hierarchical models, resistance to change, and the difficulty of adapting Gardner's and Goleman's principles to practical methodologies in the corporate environment.

Key-words: *Multiple Intelligences; People Management; Human Capital.*

1. INTRODUÇÃO

A Teoria das Inteligências Múltiplas, desenvolvida por Howard Gardner, propõe uma nova compreensão das capacidades cognitivas humanas, desafiando a concepção tradicional de inteligência restrita ao raciocínio lógico-matemático e às habilidades linguísticas historicamente consideradas inteligências (Gardner, 1995).

Gardner defende que cada indivíduo possui diferentes tipos de competências e habilidades cognitivas, que se manifestam em intensidades e combinações variadas, refletindo a diversidade do potencial humano, podendo ser desenvolvidas de diferentes formas, dependendo do contexto cultural e experiências individuais (Gardner, 1995).

No contexto da gestão de pessoas, as Inteligências Múltiplas oferecem uma maior compreensão das habilidades cognitivas humanas, possibilitando melhores desenvolvimentos de métodos de aprendizagem que se adaptam aos diferentes perfis existentes dentro das organizações (Jinkings; Souza, 2021).

A tema é especialmente relevante para as organizações, considerando que as empresas reconhecem que seu principal ativo são as pessoas (Chiavenato, 2014). Nesse contexto, compreender as múltiplas formas de inteligência pode contribuir para a formação de equipes mais eficazes, criativas, adaptáveis e emocionalmente equilibradas (Jinkings; Souza, 2021).

Para a sociedade é relevante uma vez que promove a valorização equitativa das habilidades humanas, promovendo a diversidade de talentos e a inclusão de perfis variados nos espaços de trabalho e aprendizagem. Dessa forma, torna-se possível construir ambientes mais humanos, inovadores e produtivos (Ferreira, 2004; Gardner, 1995).

Os pesquisadores escolheram esse tema central por reconhecerem a importância de compreender a diversidade das capacidades humanas no ambiente organizacional e os impactos positivos que pode gerar na gestão de pessoas, especialmente no desenvolvimento de lideranças mais flexíveis, estratégias de recrutamento mais eficazes e programas de capacitação personalizados.

Nesse contexto, quais as principais contribuições do estudo, compreensão e aplicação da teoria das inteligências múltiplas para a melhoria da gestão de pessoas e o desenvolvimento de ambientes corporativos mais eficazes, potencializando-se o uso do fator humano e competências?

Para que fosse possível responder a questão problema foi necessário estudar os fundamentos teóricos sobre inteligência, incluindo o conceito de QI, a proposta de Gardner e o conceito de Inteligência Emocional. Além disso, foi analisada a importância da gestão de pessoas no contexto organizacional e a sua inter-relação com as inteligências humanas.

Foi também necessário compreender como as inteligências se expressam em diferentes contextos e de que forma as organizações podem adaptar suas práticas de gestão para promover o desenvolvimento integral de seus colaboradores, respeitando suas singularidades e facilitando a evolução de sua criatividade.

A pesquisa foi iniciada com a suposição de que a valorização das diferentes inteligências humanas contribui para eficiência e a humanização da gestão de pessoas nas organizações. Ao compreender e aplicar os princípios da teoria, as empresas podem desenvolver estratégias mais eficazes para recrutamento, desenvolvimento, liderança e engajamento de talentos.

Os pesquisadores consideraram também, como suposição, que o modelo tradicional de gestão, focado apenas em competências técnicas e em resultados quantitativos, é limitado para

atender as demandas complexas do mundo corporativo atual, uma vez que desconsidera aspectos individuais de cada colaborador, que são essenciais para a inovação organizacional.

Após os aspectos introdutórios sobre Inteligências múltiplas na gestão do capital humano, este artigo foi estruturado com ampla revisão bibliográfica sobre inteligência e QI, a teoria das Inteligências Múltiplas, sua relação com a gestão de pessoas, os desafios da sua aplicação prática, e por fim, a análise da liderança organizacional com base nessa teoria.

A pesquisa tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, caracterizada pela análise de livros, artigos científicos, dissertações e demais materiais acadêmicos voltados às áreas da Psicologia, Educação e Administração, normalmente reconhecidas pela sua grande relevância e contribuição para o meio científico.

Essa revisão foi fundamental para reunir diferentes visões sobre a inteligência e gestão de pessoas, permitindo uma análise crítica sobre como essas ideias se aplicam no contexto organizacional atual, bem como descobrir práticas mais eficazes, os desafios para a implementação e as principais contribuições.

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica da pesquisa bibliográfica, fundamentada no uso de fontes secundárias publicadas (Gil, 2002). Esse método possibilitou uma análise aprofundada das principais teorias relacionadas às Inteligências Múltiplas, à Inteligência Emocional e à gestão de pessoas, sem a necessidade de coleta empírica direta.

A escolha desse método se deu pela sua eficácia em proporcionar uma visão crítica e reflexiva sobre o tema, contribuindo para a formação de uma base sólida de conhecimento.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica é uma etapa essencial em qualquer investigação ou pesquisa científica, pois permite que o pesquisador compreenda os limites e possibilidades do tema escolhido, a partir de estudos já realizados sobre o assunto (Dane, 1990, *apud* Conforto; Amaral; Silva, 2011).

Assim, é essencial identificar os principais temas, autores, termos, revistas e fontes de dados iniciais. Nesse contexto, a revisão bibliográfica é vista como uma etapa fundamental, pois fornece ao pesquisador elementos, referências, conceitos, definições e conhecimentos sobre o tema da pesquisa (Webster; Watson, 2002, *apud* Conforto; Amaral; Silva, 2011)

De acordo com Oliveira (2008, *apud* Cavalcante; Oliveira, 2020) a revisão bibliográfica envolve a análise de produções acadêmicas, como livros, artigos e teses, sem

necessidade de recorrer diretamente aos fatos empíricos, baseando-se em dados e interpretações previamente registrados.

Webster e Watson (2002, *apud* Ribeiro; Junior, 2022) descreveram uma revisão bibliográfica eficaz como aquela que estabelece uma base sólida para o avanço da teoria científica, abrangendo diversas áreas do conhecimento pertinentes ao objeto de estudo que está sendo desenvolvido por novos pesquisadores.

A revisão bibliográfica assume uma função essencial. O pesquisador deve realizá-la de maneira organizada e rigorosa, com o objetivo de fortalecer a base de conhecimento e identificar novas possibilidades e oportunidades para pesquisa (Webster; Watson, 2002 *apud* Ribeiro; Junior, 2022).

2.1 – INTELIGÊNCIA E QI

Para Gardner (1995), muitos teóricos empregam o termo inteligência de diferentes formas, tanto quanto os testes e instrumentos utilizados para mensurá-la, o que gera diferentes aplicações do conceito.

Para ele (1995, p. 21)

“A Inteligência é a capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural” (Gardner, 1995, p. 21).

Gardner (1995) entende a inteligência como a capacidade de resolver problemas, permitindo que o indivíduo encontre caminhos próprios para atingir objetivos dentro de determinados cenários e contextos.

Para Binet – de acordo com Gardner (1995) - por outro lado, inteligência é definida como uma capacidade única e inata, avaliada por meio de testes padronizados, nos quais os indivíduos devem encontrar respostas para itens elaborados com base em técnicas estatísticas.

Gardner (1983) destaca que, para Baron, a inteligência pode ser compreendida como a capacidade de agir de maneira racional, ou seja, de tomar decisões lógicas mesmo quando nossas intuições ou preferências pessoais indicam caminhos diferentes (Gardner, 1983).

Para o pesquisador (1983), Csikszentmihalyi e Robinson consideram que a inteligência tem uma base biológica universal, compartilhada por todos, mas também se manifesta de formas culturalmente determinadas, variando conforme o contexto social, profissional ou cultural.

Muitos pesquisadores estudaram e criaram definições de inteligência. Alguns até criaram métodos para medir a inteligência de uma pessoa, como testes que conferem uma nota para ela, tal qual o método proposto pelo francês Alfred Binet, em 1905, que buscava identificar crianças com dificuldades de aprendizagem e prever seu desempenho escolar (Gardner, 1995).

Binet desenvolveu o primeiro teste de inteligência e introduziu o conceito de Quociente de Inteligência (QI), segundo o qual a inteligência poderia ser quantificada, comparando-se a idade mental com a idade cronológica (Gardner, 1995)

Sua criação ganhou notoriedade ao ser aplicada em recrutas durante a Segunda Guerra Mundial, o que contribuiu para sua ampla difusão, especialmente nos Estados Unidos, gerando a popularização do uso de testes padronizados em processos educacionais e organizacionais (Gardner, 1995).

O método proposto por Binet considera que a inteligência pode ser quantificada, permitindo ao ser humano, em especial crianças, medir o grau de suas capacidades mentais, com o objetivo de identificar antecipadamente quais crianças teriam dificuldades no processo de aprendizagem nas escolas (Gardner, 1995).

Com o tempo o método foi sendo aprimorado por outros pesquisadores que criaram versões mais sofisticadas do teste tornando-se, assim, um instrumento científico útil na psicologia, capaz de medir a inteligência real ou o potencial de alguém (Gardner, 1995).

Binet define o conceito de idade mental como o nível em que uma criança é capaz de realizar tarefas específicas e mais complexas que, normalmente, são resolvidas pela maioria das crianças de determinada faixa etária. Essa comparação permite avaliar o desempenho individual em relação ao padrão esperado para sua idade (Abrantes, 2009, *apud* Abrantes, 2011).

De acordo com Abrantes (2009, *apud* Abrantes, 2011, p. 5)

“O conceito de Quociente de Inteligência ou QI, foi obtido através da divisão entre a idade mental (aferida no teste) e a idade cronológica, isto multiplicado por cem (100) para evitar o uso de casas decimais”. (Abrantes, 2009, *apud* Abrantes, 2011, p. 5).

De acordo com esse método, uma criança com idade mental de 11 anos e idade cronológica de nove apresentaria um quociente de inteligência de 122, já que 11 dividido por 9 e multiplicado por 100 resulta em 122. Tal resultado indicaria que a criança possui um

desempenho cognitivo acima de média para sua idade cronológica (Abrantes, 2009, *apud* Abrantes, 2011).

Nas últimas décadas, o estudo da inteligência tem enfatizado outras formas de inteligência além do tradicional quociente de inteligência (QI). Há um esforço para definir esse conceito de maneira mais complexa, afastando-se da ideia de que é uma noção unitária ou uma aptidão mental geral (Almeida *et al.*, 2009; Renzulli, 2018 *apud* Rocha, 2020).

Na contramão desses conceitos surge a teoria das inteligências múltiplas, segundo a qual o ser humano possui diversas formas de inteligências que se manifestam dependendo da maneira vivida (Gardner, 1995).

2.2 – INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

Gardner criticava a forma tradicional de avaliar a inteligência por meio de testes de QI, pois considerava essa abordagem limitada, por estar restrita a uma concepção única de inteligência, desconsiderando outras habilidades cognitivas relevantes presentes em artistas, advogados, atletas ou líderes políticos (Ferreira, 2004).

Com base em seus estudos sobre as capacidades cognitivas humanas, Gardner (1995) identificou que os indivíduos possuem diferentes tipos de pensamentos e habilidades específicas, o que o levou a desenvolver uma nova abordagem sobre a inteligência. Desse modo, originou-se a Teoria das Inteligências Múltiplas.

Para explicar a teoria surgiu o livro *Estruturas da Mente*, de 1983, no qual foi proposta a existência de, no mínimo, sete inteligências básicas. Essa proposta teve grande impacto na concepção de inteligência na época, que se concentrava apenas no QI como medida da inteligência (Campbell; Campbell; Dickinson, 2000, *apud* Albino; Barros, 2021).

A Teoria das Inteligências Múltiplas foi desenvolvida com base na ideia de que a inteligência está ligada à habilidade de solucionar problemas. Esse conceito considera a resolução de problemas como algo essencial para a sobrevivência e o funcionamento das culturas humanas (Gardner, 1995).

De acordo com Gardner (1995, p. 21)

“A teoria das inteligências múltiplas, por outro lado, pluraliza o conceito tradicional. Uma inteligência implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite à pessoa abordar uma situação em que um

objetivo deve ser atingido e localizar a rota adequada para esse objetivo” (Garner, 1995, p. 21).

Segundo Gardner (1995), todos os indivíduos possuem diferentes habilidades para lidar com vários tipos de problemas. A análise teve início a partir da observação de resultados culturais que surgem dessas soluções. No lugar de definir inteligência de maneira única, foram avaliados os diferentes desafios enfrentados pelas pessoas e o modo como elas os resolvem.

O autor acreditava que a cognição humana deve ser entendida como um conjunto diversificado de habilidades mentais dos seres humanos. Cada pessoa possui uma dessas habilidades até certo ponto, sendo capazes de manifestá-las de maneiras únicas e em diferentes combinações.

Gardner (1995) entende que sua teoria representa com maior precisão a complexidade das habilidades humanas, pois considera o comportamento inteligente a partir de diferentes formas de expressão e resolução dos problemas, respeitando a diversidade entre indivíduos.

Para Gardner (1995), todas as inteligências fazem parte da nossa natureza como seres humanos, ainda que em níveis distintos. Elas se manifestam de forma universal, independentemente de sua formação educacional ou do meio cultural em que está inserido.

Para o pesquisador (1995, p. 31)

“Uma vez que todas as inteligências são parte da herança humana genética, em algum nível básico cada inteligência se manifesta universalmente, independentemente da educação ou do apoio cultural. Deixando de lado, no momento, as populações excepcionais, todos os seres humanos possuem certas capacidades essenciais em cada uma das inteligências.” (Gardner, 1995, p. 31).

Howard Gardner (1983) desenvolve uma lista, inicialmente de sete inteligências, como tentativa de organização de ideias. Segundo a lista inicial, as inteligências envolvem a linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cenestésica, interpessoal e intrapessoal.

A Inteligência Linguística é caracterizada pela atração pela linguagem e pelo domínio técnico das palavras, mais do que um simples desejo de transmitir ideias. Ela envolve a capacidade de usar a linguagem de forma criativa e precisa, tanto na fala quanto na escrita, permitindo que o indivíduo expresse pensamentos, argumentos e emoções com clareza. Normalmente poetas e escritores apresentam essa característica (Gardner, 1983).

Entre todos os talentos com que os indivíduos podem ser favorecidos, o que surge mais cedo é o talento musical, caracterizado pela sensibilidade aos sons, ritmos e padrões musicais, além da capacidade de reconhecê-los, reproduzi-los e transformá-los. Ela está presente em indivíduos com notável habilidade para tocar instrumentos musicais, criar e realizar produções musicais (Gardner, 1983).

O primeiro indivíduo que notou a semelhança em um conjunto de sete peixes e um conjunto de sete dias fez um passo significativo na evolução do raciocínio. Ele foi o primeiro a considerar um conceito da matemática pura. Assim, evidencia-se a presença da inteligência lógico-matemática (Gardner, 1983).

Na Inteligência Espacial destacam-se as habilidades de perceber o mundo visual com precisão, efetuar transformações e modificações sobre as percepções iniciais e ser capaz de recriar aspectos da experiência visual, mesmo na ausência de estímulos físicos relevantes. Pode ser solicitado a produzir formas ou simplesmente manipular as que foram fornecidas (Gardner, 1983).

A Inteligência Corporal-Cenestésica refere-se à capacidade de controlar os movimentos do próprio corpo e a capacidade de manusear objetos com habilidade. Essa característica está presente principalmente em dançarinos, nadadores, artesãos, instrumentistas, inventores ou atores (Gardner, 1983).

Gardner (1995) propõe a existência de duas formas de inteligência pessoal: a interpessoal e a intrapessoal. A inteligência interpessoal é a capacidade de entender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham e como trabalhar cooperativamente com elas. Ela está presente, principalmente, em vendedores, políticos, professores e líderes religiosos.

A inteligência intrapessoal, por outro lado, uma habilidade relacionada ao autocontrole. Trata-se da habilidade de criar uma representação exata e verdadeira de si mesmo, sendo capaz de usar essa representação para agir de maneira eficiente na vida (Gardner, 1995).

Posteriormente, com a evolução do estudo e o apoio de órgãos de pesquisa norte-americanos, foram acrescentadas outras formas de inteligência, caracterizadas como a Naturalista e a Existencialista (Gardner, 1997, *apud*, Gáspari; Schwarts, 2002).

A Inteligência naturalista trata da habilidade de identificar os elementos da natureza, diferenciar os componentes vegetais, animais e minerais, classificando-os, organizando-os e

percebendo padrões em seu comportamento ou estrutura, mesmo em ambientes complexos e variados (Gardner, 1997, *apud* Gáspari; Schwartz, 2002).

A Inteligência Existencialista está relacionada com a habilidade do indivíduo em formular questões éticas, filosóficas e religiosas. Gardner a caracteriza como ligada a questões fundamentais sobre a vida, a morte e o cosmos, além de ter experiências intensas como o amor por alguém ou a total entrega a uma obra de arte (Emmons, 2000, *apud* Abrantes, 2011).

Gardner (1995) destaca que as inteligências humanas não costumam se manifestar de forma isolada, exceto em casos específicos. No cotidiano da maioria dos indivíduos, elas interagem entre si, sendo aplicadas simultaneamente, o que significa que uma única atividade pode mobilizar diferentes tipos de inteligência ao mesmo tempo, de maneira integrada e complementar.

Gardner (1995, p. 15) afirmou:

“Considero as inteligências como potenciais puros, biológicos, que podem ser vistos numa forma pura somente nos indivíduos que são, no sentido técnico, excêntricos. Em quase todas as outras pessoas, as inteligências funcionam juntas para resolver problemas, para produzir vários tipos de estados finais culturais – ocupações, passatempos e assim por diante” (Gardner, 1995, p. 15).

2.2.1 – Críticas às Inteligências Múltiplas

A teoria das Inteligências Múltiplas é valorizada pela sua ampla abordagem das capacidades humanas (Weinreich, 1994, *apud* Strehl, 2000). No entanto, diversos autores apontam limitações.

Weinreich-Hast (1994, *apud* Strehl, 2000) observa que a teoria ainda é especulativa. Embora bem fundamentada em diversas fontes e com grande potencial de influência, a proposta precisa de definições claras e comprovações científicas sobre a autonomia e os limites entre as inteligências propostas.

Essas limitações são reforçadas por George Miller (1983, *apud* Strehl, 2000), que critica a teoria por se basear em opiniões e intuições, em vez de explicações sólidas. Para ele, Gardner descreve diferentes tipos de inteligência, localizações cerebrais possíveis e aspectos de desenvolvimento, mas não oferece um modelo explicativo consistente da inteligência.

Traub (1998, *apud* Strehl, 2000), destaca que Gardner não conseguiu convencer a comunidade acadêmica, uma vez que seus critérios para definir inteligência não são sustentados por testes objetivos ou dados conscientes.

Além disso, alguns estudiosos nem mesmo consideram *Estruturas da mente* como uma produção científica, tratando a teoria mais como uma construção retórica do que como um conhecimento com base metodológica rigorosa (Strehl, 2000).

Outra crítica recorrente diz respeito à inclusão das inteligências pessoais, que, para Gardner, são domínios fundamentais, mas para críticos como Miller, tais aspectos estariam mais alinhados às áreas da psicologia da personalidade e social do que a cognição (Strehl, 2000).

Apesar disso, Gardner é reconhecido como um comunicador eficaz, que contribuiu para divulgar uma visão mais inclusiva e igualitária da inteligência. Ainda que envolta em controvérsias, sua teoria influenciou significativamente o debate educacional e abriu espaço para novas formas de pensar sobre o potencial humano (Strehl, 2000).

2.3 – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Valle (1997, *apud* Gil, 1998) um ponto importante da teoria de Gardner é que ela já inclui inteligências emocionais como a musical, corporal-cinestésica, interpessoal e intrapessoal. Por isso a obra de Goleman (1995) não seria tão original, já que a inteligência emocional estaria dentro da teoria das inteligências múltiplas.

O próprio autor da Inteligência Emocional (IE) cita as obras de Gardner, de maneira bastante elogiosa. No entanto, ele se esforça para mostrar aos seus leitores que sua teoria apresenta um caráter revolucionário, já que ele que popularizou a ideia através de seu livro (Gil, 1998; Woyciekoski; Hutz, 2009).

De acordo com Goleman (2005, p.69)

“As teorias de Gardner contêm uma dimensão da inteligência pessoal que é amplamente mencionada, mas pouco explorada: o papel das emoções. Talvez isso ocorra porque, como ele próprio diz, seu trabalho é fortemente calcado num modelo mental que se apoia em ciência cognitiva” (Goleman, 2005, p. 69).

O conceito de Inteligência Emocional foi inicialmente definido por Salovey e Mayer, na década de 1990, como uma subforma de inteligência social, caracterizada pela capacidade

de perceber, compreender, regular e utilizar as emoções de forma eficaz nas interações consigo mesmo e com os outros (Goleman, 2005, Woyciekoski; Hutz, 2009).

Goleman (1995) gerou uma popularização do conceito, com uma divergência do modelo original ao incorporar aspectos da personalidade, como autocontrole, persistência e motivação, o que permitiu sua aplicação no contexto organizacional e no desenvolvimento pessoal (Goleman, 2005, Woyciekoski; Hutz, 2009).

A IE precisa seguir três conceitos rigorosos para se tornar uma inteligência como as outras; O primeiro critério diz que as emoções devem ser capazes de serem medidas através de teste que exijam o desempenho mental (Mayer *et al.*, *apud* Vieira-Santos *et al.*, 2018).

O segundo defende que deve incluir habilidades relacionadas que seriam similares, porém diferentes das inteligências já existentes. E o terceiro, aponta que a inteligência tem a possibilidade de ser aprimorada ao longo da vida (Mayer *et al.*, *apud* Vieira-Santos *et al.*, 2018).

Mayer e Salovey (1997, *apud*, Goleman, 2005) apresentaram uma definição mais abrangente de inteligência emocional, ampliando essas competências para cinco domínios. O primeiro é a autoconsciência, conhecer as próprias emoções e a capacidade de controlá-las no momento em que ocorrem, ela é essencial para a autocompreensão.

A segunda aptidão é desenvolvida na autoconsciência, refere-se à competência de lidar com as emoções, avalia a aptidão de se livrar da tristeza, ansiedade e irritabilidade. A terceira competência é motivar-se, indivíduos com essa habilidade tendem a ser mais produtivos e eficazes (Goleman, 2005).

A quarta é a empatia, também desenvolvida na autoconsciência. Pessoas empáticas são mais sensíveis ao ambiente externo, capazes de perceberem rapidamente necessidades e desejos alheios. E a quinta refere-se a arte de se relacionar, são aptidões que definem a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal (Goleman, 2005).

De acordo com Goleman (2005), os três modelos principais de inteligência emocional que apresentam variações são: O de Salovey e Mayer se apoia com firmeza na tradição de inteligência concebida pelo trabalho original sobre QI, de um século atrás.

O modelo trazido por Reuven Bar-On se baseia na sua pesquisa sobre o bem-estar. E o seu modelo, que se concentra no desempenho no trabalho e na liderança organizacional, misturando a teoria do Quociente Emocional (QE) com décadas de pesquisa sobre a modelação de competências que separam indivíduos notáveis dos medianos (Goleman, 2005).

2.3.1 – Inteligência Emocional nas Organizações

A inteligência emocional consolidou-se como um fator crucial para o desempenho organizacional, tornando insuficientes os modelos de gestão pautados exclusivamente em critérios objetivos. Hoje, espera-se que os gestores considerem os aspectos emocionais de seus colaboradores, reconhecendo sua influência direta a produtividade no ambiente de trabalho (Grilo, 2009).

Profissionais que desenvolvem bem sua IE costumam se adaptar com agilidade às mudanças das organizações. Isso ocorre porque são, em geral, mais comunicativos, criativos e capazes de estabelecer relações saudáveis no ambiente de trabalho. E demonstram responsabilidade e maturidade ao lidar com situações desafiadoras (Alves, 2021).

No contexto corporativo atual, é cada vez mais necessário que os trabalhadores saibam transformar sentimentos e emoções em atitudes construtivas, utilizando essas habilidades de forma estratégica para alcançar bons resultados e contribuir com o crescimento da equipe e da organização (Alves, 2021).

A atuação de líderes emocionalmente equilibrados tem impacto direto no desempenho das equipes. Esses gestores tendem a tomar decisões mais assertivas, manter o controle diante de pressões e conduzir processos de forma eficiente. Com isso, promovem um ambiente de trabalho com menos conflitos e maior produtividade entre os colaboradores (Alves, 2021).

2.3.2 – CRÍTICAS À INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Embora Goleman tenha contribuído para a disseminação do conceito de inteligência emocional, sua abordagem foi questionada por abranger aspectos como personalidade e motivação, que vão além da cognição. Por essa razão, estudiosos como Mayer, Caruso et al. (2000, apud Vieira-Santos *et al.*, 2018) classificaram sua proposta como um modelo misto.

Além disso, Primi, Roberts *et al.* (2003, apud Vieira-Santos *et al.*, 2018) apontam que a proposta de Goleman possui uma base empírica insuficiente. Para esses autores, a teoria apenas reúne conceitos já existentes sobre inteligência e personalidade, sem trazer contribuições inovadoras à área.

A popularização da obra de Goleman também gerou expectativas irreais no meio acadêmico. Afirmações como a de que a IE seria responsável por 80% do sucesso entre líderes, ou que seria duas vezes mais relevante que o QI, foram amplamente questionadas (Woyciekoski; Hutz, 2009).

Porém, Goleman (2005) diz que tal afirmação é absurda, e que essa interpretação equivocada ocorreu por conta de um dado que sugere que o QI é responsável por 20% do sucesso profissional. Deixando grande parcela do sucesso sem explicação, e nos obriga a buscar outros fatores para explicar o restante.

2.4 – GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de pessoas - GP é a função que permite a colaboração das pessoas de maneira eficaz para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. As pessoas são o principal ativo da organização, por isso a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários (Chiavenato, 2014).

As pessoas exercem influência significativa sobre os pontos fortes e fracos de uma organização, a depender de como são gerenciadas. Elas podem representar tanto a origem de conquistas quanto de dificuldades (Chiavenato, 2014).

Portanto, é recomendável considerá-las como fator essencial para o sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam efetivamente atingidos, torna-se essencial reconhecer os indivíduos como componentes fundamentais da eficácia organizacional (Chiavenato, 2014).

O contexto geral da GP é de que é formada por uma relação de interdependência entre indivíduos e organizações. Os indivíduos dedicam uma parcela significativa de suas vidas ao trabalho dentro das organizações. As organizações também dependem de maneira direta e inevitável das pessoas para alcançar seus objetivos estratégicos e institucionais. (Chiavenato, 2014)

De acordo com Chiavenato (2014, p. 8)

“A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização” (Chiavenato, 2014, p. 8).

Em suas atividades, todo administrador, seja presidente, diretor, gerente ou executivo, exerce as quatro funções essenciais que compõem o processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle. A GP tem como propósito apoiar o administrador no desempenho dessas funções, considerando que seu trabalho não é realizado de forma isolada, mas por meio das pessoas que integram sua equipe (Chiavenato, 2014).

2.5 – INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Gardner defende que cada indivíduo possui diferentes tipos de inteligência, o que explica a facilidade ou dificuldade na execução de certas tarefas. Quando as exigências do trabalho não estão de acordo com às inteligências predominantes, gera estresse ao colaborador, revelando uma inadequação do perfil cognitivo do indivíduo (Abrantes, 2011).

A teoria das inteligências múltiplas tem tornado-se relevante para a educação corporativa, pois oferece uma compreensão abrangente da cognição humana e permite o desenvolvimento de métodos de aprendizagem adaptados aos diversos perfis existentes dentro das organizações (Jinkings; Souza, 2021).

Com isso, as empresas buscam substituir modelos tradicionais e replicativos de treinamento por práticas que estimulem competências mais abrangentes, ampliando o potencial individual dos colaboradores e aplicando esse desenvolvimento tanto no ambiente organizacional quanto em suas relações sociais (Jinkings; Souza, 2021).

Além disso, a aplicação das inteligências múltiplas favorece a transmissão de saberes, estimula a criatividade e contribui para a capacidade dos indivíduos em lidar de maneira eficaz com suas emoções e as daqueles com quem convivem (Jinkings; Souza, 2021).

2.5.1 LIDERANÇA E AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

O conceito de liderança, embora amplamente discutido e por vezes contraditório, está essencialmente ligado à capacidade de influenciar outras pessoas. Para que haja liderança, é necessário que exista um líder e alguém a ser liderado, sendo o primeiro aquele que exerce influência sobre o segundo (Rosa; Lasch, 2013).

Alguém pode ocupar uma posição de chefia dentro de uma organização sem exercer uma liderança de fato. Isso ocorre porque sua autoridade está relacionada à função formal que exerce, e não às habilidades de liderança (Rosa; Lasch, 2013).

Segundo Silva *et al.* (2016, *apud* Muniz; Rell; Ferreira, 2019), ao longo do tempo, o relacionamento interpessoal passou a ser uma das competências mais valorizadas no ambiente

profissional. Com base nos resultados de um teste de inteligências múltiplas, verificou-se que a inteligência interpessoal foi identificada em 80% dos casos.

Já para Gardner (2006, *apud* Rosa; Lasch, 2013), as inteligências interpessoal e linguística são as mais importantes para quem ocupa funções de liderança, embora a segunda tenha aparecido em apenas 20% dos avaliados.

Observa-se que o ambiente profissional é constituído por interações entre pessoas, e essas interações são influenciadas pelos diferentes níveis de habilidade interpessoal que cada indivíduo possui (Silva *et al.* 2016, *apud* Muniz; Rell; Ferreira, 2019).

De acordo com Moscovici (2013, *apud* Muniz; Rell; Ferreira, 2019), diversas ferramentas essenciais à gestão organizacional só alcançam bons resultados quando líderes e colaboradores possuem competências interpessoais bem desenvolvidas.

Para Munari e Bezerra (2004, *apud* Muniz; Rell; Ferreira, 2019), investir no desenvolvimento da competência interpessoal, independentemente da posição ocupada pelo profissional, contribui significativamente para a performance da equipe e, conseqüentemente, para o sucesso da organização e pessoal.

2.5.2 DIFICULDADES NA APLICAÇÃO DA IM

Uma das grandes dificuldades de aplicar a Teoria das Inteligências Múltiplas (IM) é a falta de condições para que as inteligências sejam desenvolvidas e estimuladas no ambiente no contexto organizacional (Gardner, 1995).

A falta de estruturas e cultura que valorizem e permitam o uso das múltiplas inteligências, limita a efetividade da teoria na prática. Isso se reflete na dificuldade de valorizar talentos diversos, pois muitos ambientes priorizam produtividade e desempenho mensurável, ignorando competências mais subjetivas (Gardner, 1995).

Para que as inteligências múltiplas sejam aplicadas com sucesso, é necessário um ambiente colaborativo, flexível e adaptativo. O problema é que, tanto nas organizações ainda predominam modelos hierárquicos, centralizadores e pouco abertos à participação coletiva, o que dificulta a implementação desse modelo de comunidade (Gardner, 1995).

Ela exige abandonar a lógica de punições, recompensas e avaliações padronizadas e construir processos formativos mais humanizados e personalizados. No entanto, persiste a mentalidade de produtividade, metas rígidas e avaliações quantitativas, que não valorizam a diversidade de inteligências (Gardner, 1995).

Trabalhar com múltiplas inteligências exige uma mudança profunda no modelo de ensino, nas avaliações e nas práticas. Isso gera resistência, incerteza e, muitas vezes, desistência no meio do caminho (Gardner, 1995).

Outro dos maiores desafios é o fato dessa teoria não ser uma metodologia fechada, mas um conjunto de princípios que precisam ser adaptados à realidade de cada grupo. Muitas empresas têm dificuldade em sair do modelo tradicional, e se essa mudança não acontecer, o programa vira algo superficial, difícil de ser expandido (Gardner, 1995).

Nas organizações, muitas vezes a dificuldade está em alinhar o desenvolvimento individual com as oportunidades reais oferecidas pela empresa. Sem um ambiente que valorize e incentive diferentes formas de inteligência, o potencial do indivíduo não se desenvolve plenamente, dificultando a implementação da IM (Gardner, 1995).

3. METODOLOGIA

Na área das ciências, o método refere-se ao modo que pesquisador escolhe para aumentar a compreensão de um objeto, evento ou fenômeno. Trata-se de um conjunto de técnicas e processos intelectuais utilizados para alcançar um conhecimento específico (Prodanov; Freitas, 2013).

De acordo com Richardson *et al.* (2012, *apud* Muniz; Rell; Ferreira, 2019), o método de pesquisa deve ser coerente com o tipo de estudo, isto é, deve estabelecer conexões entre o estudo e seu objetivo. No entanto, é a problemática, ou o nível de profundidade da pesquisa, que irá legitimar o método escolhido.

3.1– ABORDAGEM QUALITATIVA

De acordo com Vieira (1996, *apud* Zanella, 2011), a pesquisa qualitativa é caracterizada pelo predomínio da interpretação e pela ênfase em análises de natureza não estatística. Esse tipo de abordagem fundamenta-se em referenciais teórico-empíricos que conferem legitimidade científica ao estudo.

Os primeiros registros do uso sistemático desse método datam da segunda metade do século XIX, principalmente em investigações no campo da Sociologia e da Antropologia. Contudo, apenas nas últimas quatro décadas sua utilização se expandiu de forma expressiva para outras áreas do conhecimento, como Psicologia, Educação e Administração (Godoy, 1995, *apud* Zanella, 2011).

No âmbito qualitativo, diferentes técnicas podem ser empregadas para coletar informações. As mais recorrentes são as entrevistas e a observação direta, mas também se utilizam a análise documental, os relatos de vida, a história oral e os registros elaborados em diários de campo (Zanella, 2011).

Bogdan (*apud* Triviños, 1987, *apud* Zanella, 2011) aponta cinco aspectos fundamentais que distinguem esse tipo de pesquisa. O primeiro destaca que o ambiente natural é a principal fonte de dados e o pesquisador atua como instrumento essencial, sendo insubstituível no processo investigativo.

A segunda indica pesquisa que é descritiva, buscando compreender os fenômenos a partir dos significados expressos em entrevistas, narrativas, documentos, imagens, diários, entre outros registros.

A terceira recai sobre o processo investigado e não sobre os resultados finais, procurando entender como os fenômenos se desenvolvem ao longo do tempo (Zanella, 2011).

A quarta destaca a análise segue um caminho indutivo, em que as interpretações e conceitos emergem dos dados obtidos, construindo-se de baixo para cima. E a quinta defende que o foco central é o significado, sendo indispensável considerar a perspectiva dos participantes envolvidos no estudo (Zanella, 2011).

Apesar de sua relevância, a abordagem qualitativa recebe críticas. Conforme Minayo (1996, *apud* Zanella, 2011), questiona-se a tendência de alguns pesquisadores de restringirem a pesquisa à mera descrição dos fatos narrados pelos sujeitos, sem maior aprofundamento analítico.

Também são apontadas fragilidades como o excesso de valorização do ponto de vista individual do pesquisador, a interferência de suas emoções e crenças na interpretação, além das dificuldades inerentes ao estudo de dimensões subjetivas, como os “estados mentais” (Zanella, 2011).

3.2 – TÉCNICA DE PESQUISA

A técnica de coleta de dados adotada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, com o objetivo de reunir, organizar e interpretar conteúdos teóricos relevantes. De acordo com Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Os livros de referência, também chamados de livros de consulta, têm como finalidade principal proporcionar acesso rápido às informações desejadas ou indicar as obras onde essas informações podem ser encontradas (Gil, 2002).

Este estudo busca explorar de forma aprofundada os sentidos e contradições presentes nos discursos e práticas analisadas. Por isso optamos por uma abordagem qualitativa que se deve ao fato dela permitir uma análise mais profunda (Gil, 2002).

Esse método se mostrou adequado, visto que o estudo tem uma abordagem teórica, buscando identificar os fatores que determinam ou contribuem para compreender como o conceito da pesquisa pode favorecer o desenvolvimento de práticas mais humanas e eficazes, por meio de levantamentos e estudos de materiais como livros, dissertações e teses (Gil, 2002).

4 – PESQUISA

A pesquisa buscou compreender como a Teoria das Inteligências Múltiplas – que inclui a inteligência emocional - contribui para a gestão e desenvolvimento permanente do capital humano, tomando como base os estudos de Gardner e de Goleman

O quadro 1 – *Inteligência* – sintetiza os principais conceitos, definições e ideias sobre a inteligência humana, tanto na visão de Howard Gardner quanto na de Alfred Binet, bem como suas opiniões individuais sobre cada um.

Quadro 1: Inteligência

Autor / Obra	Definição/Conceito
Howard Gardner (1995)	A capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que sejam importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural.
Alfred Binet (Gardner, 1995)	A inteligência é uma capacidade única e inata, mensurada por meio de testes padronizados.
Jonathan Baron (Gardner, 1983)	Segundo Jonathan Baron, a inteligência pode ser compreendida como a capacidade de agir de maneira racional, ou seja, de tomar decisões lógicas mesmo quando nossas intuições ou preferências pessoais indicam caminhos diferentes.
Mihaly Csikszentmihalyi, Rick Robinson (Gardner, 1983)	Csikszentmihalyi e Robinson destacam que a inteligência tem uma base biológica universal, compartilhada por todos, mas também se manifesta de formas culturalmente determinadas, variando conforme o contexto social, profissional ou cultural.

Fonte: Pesquisadoras (2025)

O quadro 2 – *Inteligências Múltiplas* – sintetiza e auxilia na compreensão das diferentes inteligências relacionadas ao ser humano, tanto em relação à proposta de Howard Gardner quanto à forma que se manifestam nos indivíduos.

Quadro 2: Inteligências Múltiplas

Inteligência	Definição/Conceito
Inteligência Linguística	Está relacionada à habilidade de se comunicar bem, seja por meio da fala, da escrita ou de gestos. Envolve a capacidade de compreender e expressar ideias, interpretar informações e produzir textos.
Inteligência Musical	Está ligada a sensibilidade para sons, ritmos e melodias. Pessoas com essa inteligência costumam identificar padrões musicais com facilidade, tocar instrumentos ou cantar bem.
Inteligência Lógico-matemática	Refere-se a facilidade de usar o raciocínio lógico, lidar com números e realizar operações matemáticas.
Inteligência Espacial	Relaciona-se a percepção visual e a capacidade de criar, manipular e entender imagens e espaços.
Inteligência Corporal-Cenestésica	É a inteligência ligada ao uso do corpo para se expressar ou resolver problemas. Envolve coordenação motora, equilíbrio e aprendizado por meio da ação física.
Interpessoal	Refere-se à capacidade de entender e se conectar com outras pessoas. Inclui empatia, comunicação, liderança e facilidade para trabalhar em grupo ou em contextos sociais.
Intrapessoal	Está diretamente relacionada ao autoconhecimento envolvendo a habilidade de reconhecer emoções, entender os próprios sentimentos, refletir sobre atitudes e transformar comportamentos.
Naturalista	Relaciona-se à sensibilidade para o mundo natural. Envolve interesse por plantas, animais, fenômenos da natureza e capacidade de observar e identificar elementos do ambiente.
Existencialista	Relaciona-se à capacidade de refletir sobre questões profundas da existência humana, como o sentido da vida, a morte, o infinito, a espiritualidade e o propósito individual.
Emocional (Goleman)	Caracteriza-se pela capacidade de perceber, compreender, regular e utilizar as emoções de forma eficaz nas interações consigo mesmo e com os outros

Fonte: Pesquisadoras (2025)

O quadro 3 – *Principais Contribuições das IM para GP*– Sintetiza os principais benefícios da teoria das inteligências múltiplas no ambientes organizacionais.

Quadro 2: Principais Contribuições das Inteligências Múltiplas

Autor / Obra	Definição/Conceito
Adequação do perfil às tarefas	Reduz o estresse e aumenta a produtividade quando as atividades estão alinhadas com as inteligências predominantes de cada colaborador.
Educação corporativa eficaz	Métodos de aprendizagem mais eficazes e adaptados a diferentes perfis, substituindo treinamentos tradicionais e ampliando o potencial dos colaboradores.
Desenvolvimento socioemocional	Estimula a criatividade, empatia, capacidade de lidar com as próprias emoções e compreender os sentimentos alheios.
Fortalecimento da liderança	Destaca a importância das inteligências interpessoais e linguísticas. Essas competências permitem que o líder influencie, motive e engaje sua equipe de forma mais humanizada e colaborativa.
Valorização da diversidade de talentos	Reconhece e aproveita diferentes tipos de inteligências, indo além da visão restrita de desempenho quantitativo.

Fonte: Pesquisadoras (2025)

O quadro 4 – *Dificuldades de aplicação* – Apresenta os desafios enfrentados pelas organizações durante a implementação da teoria de Gardner.

Quadro 4: Dificuldades de Aplicação das Inteligências Múltiplas

Autor / Obra	Definição/Conceito
Modelos hierárquicos e centralizadores	A predominância de estruturas rígidas e pouco participativas dificulta a criação de um espaço colaborativo e flexível.
Avaliações padronizadas	O foco em metas quantitativas, punições e recompensas limita a valorização das competências subjetivas e diversificadas.
Resistência à mudança	A aplicação da IM exige profunda transformação nos métodos de ensino, avaliação e práticas de gestão, o que gera inseguranças e desistência.
Falta de metodologia	Como a IM é um conjunto de princípios e não um método rígido, muitas empresas encontram dificuldades para adaptá-la à sua realidade.
Falta de estrutura	Muitas organizações não possuem um ambiente que valoriza diferentes inteligências, priorizando apenas produtividade e resultados mensuráveis.

5 – CONCLUSÃO

Esta pesquisa, fundamentada em uma abrangente revisão bibliográfica, teve por objetivo identificar e descrever as principais contribuições das Inteligências Múltiplas e da Inteligência Emocional para a gestão do capital humano, a partir da perspectiva dos autores selecionados por meio da acessibilidade de seus respectivos artigos.

Podemos perceber que o conceito de inteligência passou por um processo de evolução. No final do século XX, os testes de Binet – o chamado teste de QI - passaram a ser utilizados, podendo expressar a capacidade intelectual de maneira quantificável e padronizada.

Com o tempo, pode-se verificar que o QI apresentava limitações conceituais, e a inteligência passou a ser reconhecida como um fenômeno complexo, marcando a influência de fatores sociais, culturais e contextuais. Nesse cenário, Gardner formulou a teoria das inteligências múltiplas, onde o autor defendeu a existência de diversas competências, ampliando a compreensão sobre a cognição humana.

Ao reconhecer que os indivíduos possuem diferentes formas de inteligência, como a linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cenestésica, interpessoal e intrapessoal, a gestão de pessoas pode ser conduzida de maneira mais estratégica, empática e eficaz, respeitando a diversidade dos colaboradores.

A pesquisa evidenciou que, ao valorizar as diversas habilidades cognitivas dos profissionais, as organizações tendem a construir ambientes mais colaborativos e humanizados, promovendo não apenas o alcance de metas, mas também o desenvolvimento integral dos trabalhadores.

No contexto da gestão de pessoas, as Inteligências Múltiplas oferecem uma maior compreensão das habilidades cognitivas humanas, possibilitando melhores desenvolvimentos de métodos de aprendizagem que se adaptam aos diferentes perfis existentes dentro das organizações

Também foram identificadas dificuldades para a aplicação prática da Teoria das Inteligências Múltiplas nas empresas, especialmente em razão de estruturas organizacionais rígidas e de uma cultura voltada exclusivamente para resultados mensuráveis.

Conclui-se que integrar a teoria de Gardner e Goleman às práticas de gestão de pessoa, é um caminho promissor. Essa abordagem favorece ambientes mais inovadores, humanizados e alinhados às necessidades sociais e emocionais dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. **A ergonomia cognitiva e as inteligências múltiplas. In:** VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011, 26. ed. Anais... Resende: AEDB, 2011.
- ALBINO, L. M. S.; BARROS, S. G. A Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner e sua contribuição para a educação. **Educação e Cultura em Debate**, [S.l.], v. 7, n. 1, p.148-168, 2021.
- ALVES, I. R. A inteligência emocional: influência na vida profissional e nas organizações. **Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v.7, n.12, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In:** Congresso brasileiro de gestão de desenvolvimento de produtos, 8. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2011.
- FERREIRA, B. W. **A teoria das inteligências múltiplas de Gardner. In:** RIES, B. E.(Org.); RODRIGUES, E. W (Org.). Psicologia e educação: fundamentos e reflexões. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004, p. 89-104.
- GARDNER, H. **Estruturas da mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas**. 2.ed. São Paulo: Artmed, 1983.
- GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1995
- GÁSPARI, J. C.; SCHWARTS, G. M. **Inteligências múltiplas e representações**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 18, n. 3, p. 261-266, 2002.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. Inteligência emocional ou inteligências múltiplas. **Pensamento & Realidade**, v.1, n.2, p.59-63, 1998.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2005.
- GRILO, R. M. P. **Inteligência emocional nas organizações: colaboradores motivados e com desempenho emocionalmente inteligente?**. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, 2009.

JINKINGS, E. Y. M.; SOUZA, F. F. C. A teoria das inteligências múltiplas: **o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva**. In: Encontro dos programas de pós-graduação profissionais em administração, São Paulo: EMPRAD, 2021.

LASCH, M.; ROSA, S. C. Gestão de pessoas: a teoria das inteligências múltiplas como ferramenta na gestão por competências. 2014. **Monografia**. (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialização em Gestão Estratégica em Marketing) - Universidade Feevale. Orientador: Simone Carvalho da Rosa.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. **Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos**. In: Congresso nacional de pesquisa em enfermagem, 16. **Anais...** Joinville: ABEn, 2008.

MUNIZ, A. S.; RELL, M. L.; FERREIRA, C. E. S. Gestão de pessoas em projetos: a importância da competência interpessoal. In: **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 8, p. 11821-11834, 2019.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho científico**: Métodos e técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul, 2013.

RIBEIRO, G. F.; JUNIOR, A. B. **Roteiro para o desenvolvimento e a condução de uma revisão bibliográfica sistemática**. 1. ed. Paraná: Atena, 2022

ROCHA, A.; PERALES, R. G.; ALMEIDA, L. S. Inteligência: necessária e suficiente para explicar a sobredotação? **Revista talento, inteligencia y creatividad**, 2020, v.6, n.2, p. 59-76.

STREHL, L. **Teoria das múltiplas inteligências de Howard Gardner**: breve resenha e reflexões críticas. Seminário sobre Ensino de Comunicação e Informação. UFRGS, Porto Alegre, 2000.

VIEIRA-SANTOS, J.; LIMA, D. C.; SARTORI, R. M.; SCHELINI, P. W.; MUNIZ, M. Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. **Revista Inteligência Emocional**, 2018, v. 9, n. 2, p. 78-99.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ C. S. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: reflexão e crítica**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. UFSC, Florianópolis, 2011.