

O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial

RESUMO

Este artigo tem como objetivo fazer uma breve revisão bibliográfica sobre como o conceito das inteligências múltiplas, proposto em 1983, pelo professor americano Howard Gardner, da universidade de Harvard, pode influir e ajudar na gestão empresarial. O que justifica este artigo é o fato de, cada vez mais, se valorizar o ser humano ou capital intelectual, como diferencial na gestão e resultados empresariais, falando-se sobre como a criatividade é importante, especialmente em épocas de competitividade e crise ambiental. O artigo explica o conceito de administração holística, indicando que o conceito das inteligências múltiplas muito pode colaborar para sua adoção.

Palavras-chave: inteligências múltiplas. Gestão empresarial. Administração holística.

1. INTRODUÇÃO

Em 1983 o professor americano Howard Gardner, da universidade de Harvard, publicou o resultado de uma ampla pesquisa onde afirmava que o ser humano é dotado de várias inteligências, discordando também de se usar o teste de QI como forma de se avaliar e quantificar a inteligência de uma pessoa. Nestes estudos Gardner conceituou inteligência como a capacidade de resolver problemas e para criar coisas valorizadas em determinados contextos sociais e históricos. Gardner também estudou a relação entre criatividade e as diversas habilidades do ser humano.

Gardner, psicólogo, doutor e pós doutor por Harvard, estudou a fundo os testes de QI, propostos em 1905, pelos professores franceses Alfred Binet e Pierre Simon, bem como as experiências de Jean Piaget, que deram grande importância ao que hoje chama-se de raciocínio lógico-matemático. Os testes de QI foram elaborados, de forma a avaliar principalmente este tipo de raciocínio, ou seja, pessoas inteligentes são aquelas com forte capacidade de expressar o raciocínio ou inteligência lógico-matemática. E quanto àquelas pessoas que têm dificuldades com este tipo de raciocínio, como costuma ser comum entre os artistas e atletas? Será que toda pessoa com baixo QI, além de ser infradotada, não poderá ocupar determinadas posições, por exemplo, na gestão de empresas?

Segundo os estudos e teoria de Gardner, todo ser humano, além de inteligente é dotado de várias inteligências, sendo capaz de atuar de forma multi, inter e transdisciplinar, de modo que, mesmo que não tenha facilidades com o raciocínio lógico-matemático, pode usar suas outras inteligências, como uma espécie de compensação. Do ponto de vista da gestão de empresas, deve-se usar o conceito de Gardner, ou melhor, a teoria das inteligências múltiplas, de forma a descobrir (sem quantificar) quais as inteligências mais fortes de cada colaborador, objetivando alocar a pessoa certa no lugar certo. No caso específico de gerentes, com raras exceções, são as inteligências inter e intrapessoal, além da emocional, as mais importantes e adequadas à posição.

2. INTELIGÊNCIA E TESTE DE QI

É possível avaliar e medir a inteligência de uma pessoa? Esta é uma pergunta que vem motivando pesquisas e controvérsias, há muito tempo. Quem é mais inteligente: um professor de matemática ou um jogador de futebol habilidoso? Um médico ou um pajé? Um engenheiro ou um pedreiro? Um químico ou uma cozinheira? Um artista plástico ou um pintor de parede?

Ao longo da história muito se tem pesquisado sobre este assunto e, certamente o conceito de inteligência mais difundido e conhecido é o QI ou Quociente de Inteligência, proposto e aperfeiçoado por Albert Binet na década de 1920 e, que é utilizado até hoje no mundo, principalmente por muitas empresas que querem “selecionar as pessoas certas para os lugares certos”.

Por volta de 1900 o psicólogo francês Albert Binet, junto com o pedagogo Pierre Simon, após experiências profissionais e estudos, propuseram uma metodologia para identificar a capacidade de aprendizagem de crianças, principalmente para detectar aquelas que poderiam ter algum tipo de problema que pudesse comprometer suas futuras aprendizagens. Através de uma série de perguntas e figuras lógicas, procuravam identificar a “idade mental” de uma criança. O fundamento era que, independentemente da idade cronológica (idade real), as crianças teriam uma determinada idade mental.

Binet e Simon conceituaram a idade mental de uma criança como sendo aquela que a maioria das crianças conseguiria resolver a tarefa mais específica e complexa, em comparação a uma criança sozinha. O conceito de Quociente de Inteligência - 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. Por este método uma criança que tivesse uma idade mental de 11 anos e idade cronológica de 9 anos, teria um QI igual a 122, pois 11 dividido por 9 é igual a 1,22 e multiplicado por 100 dá 122 ($11/9 \times 100 = 122$).

À época Binet e Simon estabeleceram que um QI igual a 100 representaria uma criança normal (onde a idade mental é igual à cronológica, a divisão é igual a 1 e multiplicada por 100, dá QI igual a 100). As crianças com QI menor que 100, estariam retardadas no seu desenvolvimento, e as com QI maior que 100, seriam precoces. Posteriormente este conceito de QI foi aperfeiçoado pela Universidade de Stanford, nos Estados Unidos da América do Norte, sendo que a partir da década de 1920, o teste passou a ser usado em todo o mundo.

Pode-se dizer que o QI foi muito utilizado e aceito mundialmente (especialmente nos EUA) até por volta de 1950, quando começaram críticas e pesquisas apontando para “outras capacidades”, além das lógico-matemática, que são a base dos testes de QI. Tanto isto é verdade que, se for feito um teste de QI, por exemplo, com um Doutor e estudioso de matemática, certamente o resultado ficará acima de 130 (podendo chegar a 150), ou seja, superdotado. O mesmo teste aplicado a um grande cantor popular (porém de baixa escolaridade), talvez revele um valor abaixo de 90, ou seja, abaixo da média ou até infradotado. (ABRANTES e ABRANTES, 2009, p. 26).

3. HOWARD GARDNER E AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

Como pesquisador de Harvard, em 1979, o professor Howard Gardner foi convidado pela fundação filantrópica holandesa, Bernard Van Leer, para pesquisar o potencial humano. Com isto foi criado o “Projeto Zero de Harvard” (*Harvard Project Zero*), apontado como a origem da teoria das Inteligências Múltiplas. Deve ser ressaltado que, muito antes de se envolver neste projeto, Gardner já imaginava que havia “muitos tipos de mente”. Ele sempre questionou a forma de definir uma “nota” para a inteligência humana, como é atribuída nos testes de QI. Além da componente genética (parte biológica), Gardner sempre imaginou que também fatores comportamentais (parte psicológica), inclusive o meio sócio-cultural onde a pessoa vive, influenciam a inteligência. Ele enfatiza que o ser humano não tem apenas “uma inteligência”, mas sim várias. Atualmente o Projeto Zero também está estudando sobre como as pessoas podem ser mais criativas e responsáveis.

Deve ser ressaltado que, nas pesquisas desenvolvidas no Projeto Zero, comprovou-se que sucesso e rendimento escolar não estão diretamente relacionados. Sabe-se que muitas pessoas que alcançaram o sucesso, não foram ótimos alunos. Talvez o sucesso destas pessoas advinha do fato de trabalharem bem, e de forma equilibrada as diversas inteligências, definidas por Gardner, uma vez que toda pessoa é dotada de várias inteligências e muitas conseguem se destacar em algumas áreas. Observe que é normal você ter extrema habilidade para fazer algumas coisas e muita dificuldade para outras. O grande diferencial da teoria de Gardner é que ele considera cada pessoa como única, ou seja, somos diferentes. Assim sendo, por exemplo, nas escolas os professores deveriam agir como antropólogos e procurar descobrir as diferenças e particularidades de cada criança e não apenas ficar tentando ensinar a todos da mesma forma. Nascermos, vivemos, aprendemos e pensamos de formas diferentes.

Além de Gardner, outros pesquisadores como Daniel Goleman (Universidade de Harvard), Robert Emmons (Universidade da Califórnia) e Nilson José Machado (Universidade de São Paulo - USP), têm estudado as Inteligências Múltiplas. Em 1983 Gardner publicou que existiam as seguintes sete inteligências: verbo-linguística; lógico-matemática; viso-espacial; corporal-cinestésica; musical; interpessoal e intrapessoal. Posteriormente (1996) Gardner citou a Naturalista, Daniel Goleman citou a Emocional em 1995, Robert Emmons em 2000 citou a Existencial e Nilson José Machado citou a pictórica em 1994. Em agosto de 2006, Daniel Goleman lançou em Nova York, um novo livro onde descreve o seu conceito sobre a Inteligência Social. No final de 2009 podia-se dizer que já existiam 12 tipos diferentes de inteligências bem estudadas, fundamentadas e detalhadas. (ABRANTES e ABRANTES, 2009, p. 51).

Além da carga genética, que se herda dos ascendentes (desde os tempos mais remotos), sabe-se que a inteligência também está relacionada a aspectos sócio-culturais, ou seja, o meio e a forma como somos criados e vivemos, interferem no “grau” de inteligência. No mínimo interferem em aspectos relacionados à criatividade e liderança. Vários especialistas afirmam ser possível “aumentar” a inteligência, principalmente nos primeiros anos de vida, ainda que existam restrições genéticas. A maioria dos especialistas em estudos cerebrais diz que a carga genética ou hereditária situa-se na faixa de 30% a 50%. (ANTUNES, 2000, p. 16). Ou seja, os aspectos sócio-culturais ou comportamentais podem ser responsáveis por, pelo menos, metade (50%) do nosso grau de inteligência.

De forma contrária fica evidente que a inteligência também envelhece. Isto é óbvio, pois o processo neural cognitivo é um processo biológico. Se o corpo envelhece, a inteligência também envelhece. Aqui, mais uma vez, se resalta a importância do conceito das inteligências múltiplas, pois embora inteligências como a lógico-matemática, diminuam na velhice, outras como as intra e interpessoais, a emocional, a naturalista, a existencial e a social, ficam “mais apuradas”.

O cérebro humano é mais ou menos como um prédio com nove ^{*} janelas diferentes, cada uma delas com um momento certo para entreabrir-se e outro para escancarar-se. Algumas dessas janelas começam a se abrir ainda no ventre materno, a maioria quando do nascimento e outras nos primeiros anos de vida. Em geral, estão escancaradas entre os 2 e os 16 anos de idade, mas depois retraem-se um pouco e não mais se fecham, a não ser após os 72 anos de idade.

Os circuitos cerebrais responsáveis pelas diferentes inteligências amadurecem em períodos diferentes da vida, destacando a importância do estímulo durante a infância. A densidade das sinapses ^{**} na criança de 1 a 2 anos é cerca de 50% maior do que em um adulto, mas o universitário de 22 anos tem tanta facilidade ou dificuldade de aprender quanto seu avô de 71. A diferença entre eles está em saber qual dos dois está mais motivado e qual deles se cerca de desafios mais estimulantes. (ANTUNES, 2000, p. 18 e 19).

* Nesta obra, o professor Celso Antunes não considera a inteligência pictórica como uma das inteligências múltiplas, bem como junta as inter e intrapessoal em uma só, portanto ele se refere à apenas nove janelas ou inteligências.

** Sinapses são as relações anatômicas entre células neurais (neurônios), ou melhor, a forma como os neurônios se unem para processar as informações e estímulos.

4. GESTÃO EMPRESARIAL

“Administração é o meio pelo qual as organizações definem e atingem seus objetivos; sem ela, não existiriam a civilização moderna nem os processos de criação de riquezas” (2002, *apud* THOMPSON e YOUNG, WITZEL, 2005, p. 7).

Pode-se dizer que a moderna Administração, que teve início por volta de 1905, com a Administração Científica de Taylor, e pertence à área das Ciências Sociais Aplicadas, teve suas fundamentações na engenharia, nas ciências naturais (Biologia, Física e Química), ciência militar, política, direito, economia, sociologia, psicologia e até na literatura e belas artes. O americano Harrington Emerson (1853–1931), engenheiro e consultor de administração é apontado ao lado de Taylor, Gantt e Gilbreth, como um dos líderes do movimento da administração científica, embora enfatizasse a eficiência com base na organização, motivação, treinamento e padrões de qualidade. No início de sua atuação como consultor de administração industrial, priorizou a redução de custos e a eliminação dos desperdícios, posteriormente passou a adotar também a reorganização e a reestruturação das organizações. Ele afirmava que suas idéias sobre administração tinham sido extraídas de três coisas: a regência de orquestras sinfônicas, a criação de cavalos de corridas e as tabelas de horários de trens. (WITZEL, 2005, p. 8, 100 e 101).

A ciência da Administração se aplica tanto às instituições públicas, quanto às empresas privadas. Na prática, especialmente no Brasil, costuma-se usar o termo Administração para as instituições públicas e Gestão Empresarial para as empresas privadas.

Ao longo da história da humanidade, a Administração vem sendo aperfeiçoada e pode-se dizer que, até o início do século XXI podem ser nominadas cinco eras, com escolas e teorias focalizando aspectos específicos. Estas eras podem assim ser descritas: 1ª Antes de 1780, ou seja, antes da 1ª Revolução Industrial; 2ª Entre 1780 e 1900, ou seja, até as primeiras ações relacionadas à Administração Científica; 3ª Entre 1900 e 1950, com o início das práticas japonesas; 4ª Entre 1950 e 1990, com o início da globalização; 5ª Após 1990, com a era da informação.

Não existia Administração, antes da 1ª Revolução Industrial em 1780? É claro que sim, embora sem a conotação científica, ou melhor, sem princípios científicos, mas sim de forma empírica e pontual. Em tese, desde o início da agricultura, há cerca de 10.000 anos atrás, o homem vem administrando suas evoluções, conquistas e descobertas. Os grandes castelos, as pirâmides do Egito, a muralha da China e as construções romanas, são exemplos de como já se administrava na antiguidade. Tanto as organizações religiosas, quanto as militares, vêm sendo administradas há mais de 3000 anos. O que dizer do planejamento, construção e operação dos barcos que, a partir do final do século XV, propiciaram as grandes navegações e descobertas? Cristóvão Colombo chegou à América em 1492 e Cabral ao Brasil em 1500. É claro que já se administrava; e bem!

O ano de 2007 ficará registrado, na história da humanidade, como aquele em que o mundo tomou consciência real dos gravíssimos problemas ambientais de nosso planeta. No relatório de dezembro de 2007, após a reunião de Bali, na Indonésia, o Painel Internacional de

Mudanças Climáticas da ONU – IPCC, divulgou informações extremamente graves sobre o meio ambiente, inclusive de que, se continuarmos com os atuais métodos e tecnologias de produção e hábitos de consumo, até 2100 poderemos inviabilizar a vida humana na terra. Segundo este painel, que em 2007 reunia mais de 2.000 cientistas de todo o mundo, inclusive do Brasil, existe 95% de probabilidade de que as mudanças climáticas e o aquecimento global, sejam causadas pelo homem, ou seja, causas antrópicas. Ainda segundo o IPCC, temos no máximo até 2020 para mudar, reduzir os impactos ambientais e permitir que nossos descendentes também vivam. (ABRANTES, 2009, p. 69).

É materialmente impossível abastecer mais de 6,5 bilhões de pessoas (população mundial em 2009) com bens e serviços, de alta sofisticação tecnológica, com os atuais meios de produção. Precisamos mudar a forma de produzir e consumir, ou seja, precisamos mais uma vez entrar em uma nova era da Administração. Até por estarmos na era da informação, acredita-se que em pouco tempo, talvez após 2020, entremos na 6ª era da Administração, que poderá ter o nome de: “Administração Preservacionista” (ou Holística). Assim como por volta de 1920 vários estudiosos criticavam violentamente os princípios da Administração Científica de Taylor e criaram as bases da Escola de Relações Humanas, assim também em 2009, estávamos criticando esta forma consumista de administrar. O quadro 1 resume as principais eras da administração e suas principais características.

Quadro 1.1: as eras da Administração

Período	Nome da era	Comentários
Antes de 1780	Pré-empírica	Produção artesanal com foco apenas no produto. População mundial não chegava a 1 bilhão de pessoas
1780 a 1900	Do Empirismo	Criação das primeiras fábricas, início da divisão do trabalho e foco apenas no produto. População chegou a 2 bilhões de pessoas
1900 a 1950	Clássica	Administração Científica, Escola de Relações Humanas, Teoria da Burocracia. Foco na produção. População passou de 3,5 bilhões de pessoas, em 1950
1950 a 1990	Neoclássica	Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas, Teoria das Contingências. Foco nos processos e nos clientes. Criam-se produtos e serviços. Forte influência da forma japonesa de administrar. População chega a 6 bilhões
1990 a 2020 (?)	Da Informação	Foco na Qualidade, na Produtividade, na competitividade, na globalização, nos processos e nos clientes. Forte influência das normas ISO e da Gestão Ambiental. População passa de 6,5 bilhões.
Após 2020(?)	Da Preservação Ambiental	Administração Preservacionista ou holística, com foco no ser humano e ênfase no meio ambiente. Em 2050 população passará de 9 bilhões de pessoas, com estimativa de até 12 bilhões em 2100.

Dentro de uma concepção de preservação ambiental, da vida e de uma nova era da gestão empresarial, o estudo da administração se encaminha para enfrentar as adversidades do novo milênio com a conjugação do conceito holístico.

Holismo é a forma de interpretação da realidade que enfatiza o todo, considerando que, na totalidade organizada estão sintetizadas as partes que a compõem. Levados para o campo da administração, os princípios da holística também enfatizam o sentido de globalidade das organizações. Assim, desaparecem os setores, departamentos e diretorias, que são desestruturados. As pessoas ou capital intelectual são o foco. Todos pensam e atuam. Todos são fundamentais. Todos estão no mesmo barco. Se o barco (planeta Terra) afundar, todos afundam.

Na administração holística desestrutura-se a repartição de conjuntos de tarefas por cargos e a segmentação da empresa em setores. Há um único coletivo que é a organização como globalidade. Existindo convergência de valores e de cultura, clareza dos compromissos não com uma função ou um chefe, mas com a organização e suas metas, desaparece a necessidade de autoridade e controle. Desaparecendo a estrutura piramidal de poder e a

pressão dos controles, valoriza-se o indivíduo na plena expressão de sua iniciativa, criatividade e potencialidade singular. Dentro desta ótica, o baixo nível de informação, de formação e de cultura é empecilho quase intransponível para o funcionamento da organização. Esta visão de empresa e de administração traz, conseqüentemente, para os que buscam consolidar a Administração Holística, a preocupação com a educação e a cultura dos que nela trabalham. Ou seja, ratifica-se o conceito das organizações que aprendem (*learning organization*) que, tem em Peter Michael Senge, com o conceito das Cinco Disciplinas, seu grande expoente. (ABRANTES, 2009, p. 86).

Fritjot Capra tem sido um dos maiores influenciadores da visão holística: ele mostra as grandes mutações pelas quais passa a sociedade na tecnologia, na educação, na economia, na medicina, na psicologia, na ecologia, entre outras grandes áreas e a mudança de valores que afetam aspectos como a individualização, a criatividade, a flexibilidade, a informação, a autonomia, entre outros valores, cuja mudança afeta tanto organizações como as pessoas. Capra procura explicar como o paradigma cartesiano-newtoniano afetou a prática econômica contemporânea: a fragmentação das especializações, a desvinculação dos valores superiores da humanidade, a abordagem competitiva na exploração da natureza, o esgotamento progressivo dos recursos naturais, o consenso de que a natureza existe para o homem, a visão do homem como um ente consumidor, o que levou a um consumo materialista desenfreado, a confusão entre riqueza material e felicidade, a tecnologia a serviço da destruição em massa e a divisão econômica norte-sul do mundo.

A visão holística é uma das abordagens destes novos paradigmas das ciências, inclusive da Administração. Há um movimento emergente de pesquisadores e autores que têm desenvolvido uma "abordagem holística da administração" e já existem algumas experiências que procuram colocar em prática tal abordagem. As principais práticas da Administração Holística são as seguintes:

a) Quanto aos objetivos: integração dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais de auto-realização pessoal e profissional. b) Quanto à estrutura: a organização passa a não depender de uma estrutura formal, sendo baseada em diversas células autônomas de produção (ou de serviços), resultando numa estrutura policelular. c) Quanto ao comportamento individual e grupal: a equipe procura desenvolver a "visão do todo" do seu conjunto de processos e tarefas; assim, obtém-se o comprometimento individual (com a equipe e/ou organização) e a satisfação no trabalho (realização profissional). d) Rodízio de funções: não há especialistas e nem cargos formais; os funcionários passam a ser polivalentes ou multifuncionais. (ABRANTES, 2009, p. 86 e 87).

Quanto à aplicabilidade da Administração Holística, sem dúvida a principal dificuldade é de natureza cultural, pois a mudança comportamental é radical em relação a outras formas organizacionais mais tradicionais. O alto comprometimento individual com a equipe exige mudança de características pessoais, enquanto a multifuncionalidade exige o desenvolvimento de novas habilidades técnicas e humanas (relacionamento e integração com a equipe). Por se tratar de um modelo de vanguarda na Administração, os cuidados na adoção de suas práticas e instrumentos gerenciais deverão ser muito mais rigorosos.

Analisando-se o conceito e detalhes da administração holística, aqui descritos, nota-se que a teoria das inteligências múltiplas, muito pode ajudar. O grande desafio é como os gestores, além de unir as equipes de forma holística, irão fazer com que os colaboradores pratiquem as suas diversas habilidades ou inteligências múltiplas de forma multifuncional.

5. AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E A GESTÃO EMPRESARIAL

Já foi dito que, no final de 2009 já existiam 12 tipos diferentes de inteligências bem estudadas, fundamentadas e detalhadas, dentro do conceito do professor Howard Gardner, e a seguir será analisado como cada uma destas inteligências pode e deve ser utilizada pela gestão empresarial, de forma a se caminhar para a administração holística.

5.1. VERBO-LINGUÍSTICA

Esta inteligência está relacionada ao uso das palavras, tanto na forma falada ou oral, quanto na escrita. O professor Celso Antunes (2000, p. 111) a define como: “Capacidade de processar rapidamente mensagens lingüísticas, de ordenar palavras e de dar sentido lúcido às mensagens”. Pense um pouco e logo você lembrará de pessoas que têm extrema facilidade de comunicação verbal e ou escrita. Líderes políticos e religiosos, professores, escritores, poetas, compositores, bons vendedores, locutores, jornalistas e repórteres, são exemplos típicos de pessoas que têm este tipo de inteligência bem desenvolvida e ativa. É importante usar o termo ativa, pois pode ser que uma pessoa tenha esta inteligência de forma latente ou adormecida, mas que por uma série de fatores não consegue expressar. A comunicação é tudo hoje em dia, principalmente na gestão empresarial, assim sendo esta é uma habilidade que precisa ser utilizada.

5.2. LÓGICO-MATEMÁTICA

Expressa a capacidade de calcular, quantificar, considerar proposições e hipóteses e realizar operações matemáticas, desde as mais simples, até as mais complexas. Também expressa a “sensibilidade a/e capacidade de discernir padrões lógicos ou numéricos; capacidade de lidar com longas cadeias de raciocínio” (ARMSTRONG, 2001, p. 16). O professor Celso Antunes (2000, p. 111) a define como: “Facilidade para o cálculo e para a percepção da geometria espacial. Prazer específico em resolver problemas embutidos em palavras cruzadas, charadas ou problemas lógicos como os tangram, dos jogos de gamão e xadrez”. Tangram é um tipo de jogo, de origem oriental, onde pedaços de figuras geométricas como triângulos e quadrados, devem ser encaixados em determinadas posições. Gamão é um jogo de pequenas tabulas e dados.

Certamente foi o primeiro tipo de inteligência a ser analisado, até pelo teste de QI e, infelizmente ainda hoje costuma ser muito valorizado, até mais do que as outras inteligências. De forma geral, as pessoas crescem ouvindo que inteligentes são aqueles que se destacam nas áreas das ciências exatas, especificamente na matemática. Isto é um grande erro, pois todos nós temos este tipo de inteligência e somente alguns poucos se destacam, exatamente como nas outras inteligências.

Este tipo de inteligência não está só relacionado aos aspectos e conhecimentos específicos de matemática, que podem ser aprendidos por qualquer pessoa (desde que motivado e orientado por um bom professor). Talvez a parte da lógica seja a mais importante, neste tipo de inteligência, e não estou me referindo à lógica matemática, mas ao raciocínio lógico em geral, que é fundamental para um gestor, que a todo instante tem que tomar decisões rápidas e lógicas.

5.3. VISO-ESPACIAL

Expressa a habilidade para pensar de maneira tridimensional (comprimento, largura e altura), além de perceber, criar e modificar imagens. Também expressa a capacidade em produzir e entender informações gráficas. É muito desenvolvida nas pessoas, por exemplo,

que têm grande facilidade de localização espacial e geográfica. Você, com certeza, já deve ter conhecido pessoas que têm dificuldades em encontrar o seu automóvel no estacionamento, após passar algum tempo no supermercado! E quanto àquelas que não conseguem encontrar a casa do amigo, mesmo estando com o endereço! O professor Celso Antunes (2000, p.111) a define como: “...capacidade de perceber o mundo visual com precisão, de efetuar transformações sobre as percepções, de imaginar movimento ou deslocamento interno entre as partes de uma configuração, ...”.

Este tipo de inteligência costuma ser bem desenvolvido em profissionais das áreas de: geografia, história, projetistas (*designers*), engenheiros, arquitetos, escultores, pintores, fotógrafos, pilotos e artistas em geral. É conhecida como a inteligência dos artistas, pois é comum nestas pessoas, independentemente da área de atuação. Normalmente as pessoas que têm esta inteligência muito forte, sonham com muita frequência, lembram-se dos sonhos e estes são coloridos. Normalmente são pessoas sociais e que gostam de trabalho em equipe, exatamente como a administração holística preconiza.

5.4. CORPORAL-CINESTÉSICA

O termo cinestésico está relacionado aos movimentos do corpo. Também é conhecida como a inteligência dos esportistas. Expressa a capacidade de manipular objetos e de expressão corporal ou ainda dos que têm a capacidade para usar seu corpo por inteiro ou partes dele. É típica dos atletas, dançarinos, cirurgiões, artesões, coreógrafos, mímicos e escultores. Especialmente devido à grande projeção relativamente recente de esportes como futebol, basquete e vôlei, este tipo de inteligência vem sendo mais valorizado, já que há cerca de trinta anos atrás, não se valorizavam tanto os esportistas geniais.

Apesar das mudanças, pelas quais o mundo vem passando, bem como a gestão empresarial, ainda existem pessoas que estão convencidas que as habilidades e profissões relacionadas ao intelecto, ou seja, aquelas que privilegiam as inteligências lógico-matemática e a verbo-linguística, são mais importantes e “inteligentes”, por exemplo, do que uma forte inteligência corporal-cinestésica, ou seja, relacionada ao corpo. Em resumo, estas pessoas continuam pensando que, inteligentes são apenas aquelas que calculam e escrevem bem.

Até para a gestão empresarial poder utilizar as diversas inteligências, o gestor moderno não pode esquecer da clássica frase: “*mens sana in corpore sano*”, ou seja, mente sã em corpo sã. Gestores e colaboradores, todos devem cuidar do corpo e da saúde.

5.5. MUSICAL

É expressa através da habilidade para a composição, entoação, melodia, o ritmo e o tom, bem como é comum às pessoas que gostam de ouvir música e têm habilidade para tocar instrumentos musicais. É a inteligência que se desenvolve mais precocemente, podendo-se observar como as crianças, especialmente os bebês gostam de música. Chega ser impressionante ver a facilidade e o prazer que uma criança entre um e dois anos de idade, tem para entoar e até criar sons e músicas simples. Esta inteligência explica porque algumas pessoas adoram ouvir músicas e constantemente ficam batucando na mesa, mesmo durante o trabalho.

O gestor moderno deve lembrar do americano Harrington Emerson, um dos precursores da Administração Científica, que entre outras, extraiu suas idéias sobre administração da regência de orquestras sinfônicas. (WITZEL, 2005, p. 8, 100 e 101). Alguém já disse que o moderno gestor deve atuar como um maestro de uma grande orquestra.

5.6. INTERPESSOAL

Em síntese é a capacidade de compreender e interagir com outras pessoas. Você certamente conhece pessoas assim, ou seja, que sabem ouvir, aconselhar, consolar, sugerir e motivar outras pessoas. Professores bem sucedidos, atores, assistentes sociais, psicólogos, terapeutas, líderes sindicais e alguns políticos, além de gerentes bem sucedidos, estão entre aqueles que têm esta inteligência bem desenvolvida. Também a facilidade para criar e manter relacionamentos sociais, são características desta inteligência. Ela também se manifesta através do humor e do espírito de liderança situacional, ou seja, um líder que se adapta às necessidades do momento, em síntese não é carismático, nem autocrático nem liberal ou *laissez faire*.

5.7. INTRAPESSOAL

Expressa a capacidade em construir uma percepção profunda de si mesmo, bem como para planejar e direcionar sua vida. Está relacionada à auto-estima. É típica da pessoa que se conhece (e se gosta) e sabe os seus limites. É a inteligência do seu mundo interior. Motivação, determinação, ética, honestidade, integridade moral, empatia e altruísmo, são as grandes características deste tipo de inteligência. Inclui nossos pensamentos e sentimentos. É forte nas pessoas que transformam erros em aprendizados. Levanta sacode a poeira e dá a volta por cima. Pode-se falar que as pessoas com fraca inteligência intrapessoal são: críticas, perfeccionistas, vigilantes, severas, pessimistas e tendem a não perdoar erros, mesmo os mais banais, ou seja, exatamente o oposto da forma como deve atuar um gestor.

5.8. NATURALISTA

Refere-se à capacidade em observar padrões da natureza, identificando, classificando objetos e compreendendo, tanto os sistemas naturais, quanto os criados pelo homem. Pertence especialmente aos apaixonados pela natureza. Com certeza é a inteligência do novo milênio. Pacifistas, naturalistas, ecologistas, geógrafos, jardineiros, fazendeiros, biólogos, botânicos, agrônomos, médicos veterinários e paisagistas, estão entre as pessoas com forte inteligência naturalista. Gardner revelou a existência desta inteligência, em 1996, no Brasil, em uma entrevista ao Jornal da Tarde de São Paulo (ANTUNES, 2000, p. 61).

Pessoas que apreciam o nascer e o por do sol, que curtem olhar a chuva batendo no chão, que passam horas contemplando uma cachoeira, que observam o canto e os ninhos de pássaros (mesmo os urbanos), pessoas que se encantam com o vôo do beija-flor, pessoas que se emocionam ao ver gatinhos mamando na gata, são exemplos de pessoas com forte inteligência naturalista. Até pelos novos tempos e das questões ambientais, esta é a inteligência que mais terá que ser valorizada e praticada pelos modernos gestores.

5.9. EMOCIONAL

Foi proposta por Daniel Goleman, também professor de Harvard, em 1995. Goleman define esta inteligência como relacionada à emoção e como um equilíbrio entre as inteligências inter e intrapessoal. Uma pessoa com forte inteligência emocional possui fortes inteligências inter e intrapessoal e um perfeito equilíbrio entre estas.

Cada vez mais este tipo de inteligência vem sendo valorizado, principalmente nas empresas e instituições que precisam de gestores e dirigentes com grande equilíbrio emocional, para poder ter tranquilidade e raciocínio estratégico, diante das pressões e mudanças quase que diárias. Tanto Goleman, quanto os autores consultados sobre esta inteligência, enfatizam que a mesma está relacionada às inteligências pessoais amplamente

descritas por Gardner. Desta forma pode-se considerar que as pessoas que têm esta inteligência bem desenvolvida, possuem as mesmas características daquelas com fortes inteligências inter e intrapessoal. A inteligência emocional está relacionada a aspectos como: autoconsciência, sentimentos, motivação, empatia e relacionamento social. Até em tom de brincadeira pode-se dizer que uma pessoa muito nervosa, o famoso “pavio curto”, tem baixa inteligência emocional.

5.10. EXISTENCIAL OU ESPIRITUAL

Foi proposta em 2000 por Robert Emmons, neuropsicólogo e professor da Universidade da Califórnia. É a capacidade da pessoa em articular questionamentos éticos, filosóficos e religiosos. De onde vim? Quem sou eu? Para onde vou? Deus existe? Como podemos explicar a existência de Deus? Como a terra foi criada? Por que existe o mal? Para onde está indo a humanidade? Existe significado na vida? Estas são questões típicas das pessoas que têm esta inteligência bem desenvolvida. Ao mesmo tempo, existem muitas pessoas que vivem toda uma vida e jamais expressam estas preocupações.

Gardner a define como relacionada a perguntas básicas sobre a vida, a morte e o universo, bem como “...às experiências fortes como o amor por alguém ou a total imersão num trabalho de arte”. Esta afirmativa de Gardner pode ser confirmada ao analisarmos a história da música, pintura, escultura, dança e teatro, onde podemos ver uma representação do significado da vida, da morte, do sofrimento e outras questões existenciais. Isto pode ser confirmado ao se contemplar a Pietá de Michelangelo, as obras do mestre aleijadinho, as sinfonias de Beethoven e tantos outros exemplos. (ARMSTRONG, 2001, p. 163-168). Além de pessoas comuns, sacerdotes (de qualquer religião), filósofos, escritores, artistas e cientistas, são exemplos dos que têm esta inteligência bem desenvolvida.

5.11. PICTÓRICA

O termo pictórica refere-se à pintura. O professor Nilson José Machado, defendeu em 1994 o seu trabalho de Livre-Docência, na USP, onde complementando os conceitos de Gardner, propôs a existência da inteligência pictórica formando um par complementar com a musical, ao lado dos outros três pares: Inter-Intrapessoal, Corporal/Espacial e Lingüística/Lógico-Matemática.

A inteligência Pictórica pode ser identificada pela capacidade de expressão por meio do traço, sensibilidade para o movimento, beleza e expressão a desenhos e pinturas e pela autonomia em apanhar as cores da natureza e traduzi-las de várias formas. Esta capacidade pode ser expressa, tanto pela pintura clássica, quanto pelo desenho publicitário (ANTUNES, 2000, p. 68), bem como por caricaturas e traços humorísticos.

5.12. SOCIAL

Em agosto de 2006, o professor Daniel Goleman, autor do livro sobre inteligência emocional, lançado em 1995, lançou em Nova York, um novo livro onde descreve o seu conceito sobre a inteligência social. Segundo ele o cérebro pode ser moldado pelas práticas e interações sociais. Mais do que alterar o comportamento, as interações sociais delineiam novos mecanismos cerebrais, através da neuroplasticidade, ou seja, estas interações sociais moldam a forma, o tamanho e o número de neurônios. Segundo ele, tanto as experiências negativas, quanto as positivas com as pessoas com as quais nos relacionamos, após anos, podem moldar nosso cérebro. Goleman ainda afirma que a convivência faz com que imitemos o modo de agir de outras pessoas.

A neuroplasticidade também explica o fato de profissionais com idade avançada, continuarem exercendo suas atividades profissionais, inclusive criando novas coisas. No Brasil pode-se citar dois bons exemplos, de profissionais com idade avançada, mas que continuam produzindo cada vez mais e melhor: o arquiteto Oscar Niemeyer, que em dezembro de 2009 completa 102 anos de idade e o cirurgião plástico Ivo Pitanguí, que aos 83 anos continua operando, dando aulas e aperfeiçoando suas técnicas.

O professor Ari Lima cita os seguintes aspectos relevantes da Inteligência Social: a) Empatia; b) Captação de sinais não verbais do comportamento humano; c) Harmonia nas relações interpessoais; d) Respeito às emoções e sentimentos alheios; e) Equilíbrio entre competitividade no trabalho e qualidade de vida.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Especialmente após a década de 1990, quando o mundo entrou na era da informação, a gestão empresarial passou a ter foco na qualidade e ênfase na produtividade, objetivando manter a competitividade em mercados globalizados. Além do foco nos processos e nos clientes, teve-se a forte influência das normas ISO 9000, de gestão da qualidade, bem como da ISO 14000, de gestão ambiental. Com uma população mundial acima de 6,5 bilhões de pessoas em 2009, o mundo vem passando por grandes e profundas mudanças, principalmente na maneira como administramos empresas e fazemos negócios.

Caminha-se para a era da administração holística, onde todos trabalhando de forma unida, serão responsáveis por tudo, especialmente em criar condições para um desenvolvimento sustentável, ou seja, de forma a se utilizar os recursos materiais do planeta Terra e permitindo que as futuras gerações também o façam. Vive-se a era onde tudo muda constantemente e onde a única certeza é a incerteza. Além da educação continuada, ou seja, estudar sempre, pessoas e empresas têm que “aprender a aprender”. É neste cenário que, cada vez mais, se sente a necessidade de usar métodos de gestão empresarial que valorizem as diversas inteligências que cada ser humano tem dentro de si.

7. REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **A Pedagogia Empresarial nas organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: WAK, 2009.

ABRANTES, José e ABRANTES, Lena. **Por que as mulheres são mais inteligentes que os homens?** Uma análise baseada no rendimento escolar e no conceito das inteligências múltiplas de Howard Gardner. Rio de Janeiro: WAK, 2009.

ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. 6.ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.

ARMSTRONG, Thomas. **Inteligências múltiplas na sala de aula**. 2.ed. Tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre, RS: Artmed, 2001.

WITZEL, Morgen. **50 Grandes estrategistas de administração**. Tradução de Paulo Cezar Castanheira. São Paulo: Contexto, 2005.