

## ATUAÇÃO E PERFIL DO MUSICOTERAPEUTA ORGANIZACIONAL

### ROLE AND PROFILE OF THE ORGANIZATION MUSIC THERAPIST

*Alexandre Ariza Gomes de Castro<sup>7</sup>, Fernanda Valentin<sup>8</sup>, Leomara Craveiro de Sá<sup>9</sup>*

---

**Resumo** - Na musicoterapia organizacional a música é utilizada para desenvolver grupos profissionais e melhorar as relações em ambientes de trabalho. As intervenções terapêuticas são diferenciadas; a produção de mudança tem como foco tanto o indivíduo quanto a empresa, os limites do *setting* são ampliados e a relação cliente-musicoterapeuta estende-se, incluindo diversas relações. A demanda vem de terceiros, gerentes e diretores, e nem sempre coincide com a percepção dos colaboradores. O presente artigo tem por objetivo refletir sobre as possibilidades de atuação e características essenciais do musicoterapeuta para atuar nas organizações. Desenvolvimento de equipe, seleção de pessoas, palestras temáticas, práticas vivenciais e programas de música no ambiente de trabalho foram algumas das práticas encontradas na literatura. Acredita-se que o conhecimento dos processos da empresa, empreendedorismo (visão estratégica e proatividade), comunicação clara, saber lidar com jogos de poder e com alto nível de exposição perante o grupo são competências importantes para atuar nesse contexto. Considera-se ainda necessário constante aprimoramento e flexibilidade diante de situações de imprevisibilidade. Nota-se a necessidade de novos estudos que ampliem a temática e desenvolvam reflexões sobre a atuação do musicoterapeuta organizacional.

**Palavras-Chave:** musicoterapia organizacional, relações interpessoais, gestão de pessoas

---

<sup>7</sup> Mestre em Música e Bacharel em Musicoterapia - UFG. Formação em Psicoterapia Corporal - CORE Energetics Institute - NY/UNIPAZ – DF. Musicoterapeuta do CRER – Goiânia/GO. Consultor em Musicoterapia Organizacional com experiência em Treinamento & Desenvolvimento. Professor do Curso de Musicoterapia EMAC/UFG. [alexarizabr@yahoo.com.br](mailto:alexarizabr@yahoo.com.br). <http://lattes.cnpq.br/7142132371288252>

<sup>8</sup> Doutoranda em Psicologia Clínica - UnB. Mestre em Música e Bacharel em Musicoterapia - UFG. Consultora em Musicoterapia Organizacional com experiência em Treinamento & Desenvolvimento. Professora do Curso de Musicoterapia EMAC/UFG. [mfernandavalentin@gmail.com](mailto:mfernandavalentin@gmail.com) <http://lattes.cnpq.br/6897208945742492>

<sup>9</sup> Doutora em Comunicação e Semiótica - PUC/SP. Musicoterapeuta Clínica. Especialista em Psicologia Transpessoal - Instituto Anima/GO. Especialista em Constelação Familiar Sistêmica - IBSS. Certificada em Tension and Trauma Releasing Exercises TRE - CENTRAR. Professora pesquisadora aposentada pela Universidade Federal de Goiás. [leomara.craveiro@gmail.com](mailto:leomara.craveiro@gmail.com) <http://lattes.cnpq.br/2647704768201448>

**Abstract** - In organizational music therapy the music is used to develop professional groups and improve relations in the workplace. Therapeutic interventions are differentiated; the change production focuses on both the individual and the company, the setting limits are broadened and the music therapist-client relationship is extended, including various relations. The demand comes from third parties, managers and directors, and is not always coincident with the perception of employees. This article aims to reflect on the possibilities of action and the essential characteristics of the music therapist to act with organizations. Staff development, recruitment of personnel, thematic lectures, experiential practices and music programs in the workplace practices were found in literature. It is believed that knowledge of business processes, entrepreneurship (strategic vision and proactive), clear communication, ability to deal with power plays and a high level of exposure to the group are important skills to operate in this context. It is also considered necessary continuous improvements and flexibility in the face of unpredictable situations. It notes the need for further studies that expand this issue and develop reflexions about the performance of organizational music therapist.

**Keywords:** organizational music therapy, interpersonal relationships, people management

---

## Introdução

Em decorrência de novas pesquisas e práticas, a musicoterapia vem se desenvolvendo em diversos campos. O número de publicações brasileiras ao longo dos últimos dez anos sobre musicoterapia organizacional aponta o interesse e a relevância do tema por parte dos pesquisadores musicoterapeutas (COSTA, 2004; FREITAS et al., 2004; BORGES, 2004; ALMEIDA, 2005; PROSDOSSIMO, 2006; STEINBERG, 2006; SALES, 2007; PINHO, 2007; RODRIGUES, 2008a; RODRIGUES, 2004 e 2008b; RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009; TAETS et al., 2013; BALERONI e SILVA, 2010; CASTRO, 2003 e 2010; NUNES, 2010).

Definida como “a potencial aplicação da música para apoiar e desenvolver equipes de trabalho e melhorar relações em ambientes de trabalho e em grupos profissionais” (O’NEILL, 1995 apud BRUSCIA, 2000, p. 243), a musicoterapia organizacional também está relacionada com ética, confiança, coesão do grupo de trabalho, proatividade e empreendedorismo individual e grupal.

A musicoterapia organizacional é classificada como uma área de prática ecológica que, segundo Bruscia (2000), abrange estratos socioculturais da comunidade e seu ambiente físico, considerando a cultura de um determinado grupo. Trata-se de uma prática derivada da teoria sistêmica, a qual compreende que toda e qualquer parte de um sistema está relacionada com as demais, com vários níveis de influências recíprocas (KENNY, 1985, apud BRUSCIA, 2000).

O aspecto fundamental dessa epistemologia é a circularidade em oposição à causalidade linear. Nesta perspectiva, todos os elementos de um dado processo movem-se juntos. A descrição do processo é feita em termos de relações, informações e organização entre os membros. Desta forma, um todo não possui começo nem fim, a compreensão do problema não deve pautar-se apenas em sua origem e todos os envolvidos possuem seu nível de responsabilidade para a resolução do mesmo (CALIL, 1987).

Nas organizações a musicoterapia tem como foco a produção de mudança no indivíduo, no grupo que ele integra e na organização como um todo. Os limites do *setting* são ampliados e a relação cliente-musicoterapeuta estende-se, incluindo diversas relações. A demanda vem de terceiros, gerentes e diretores, e nem sempre coincide com a dos colaboradores. Como no contexto psicossocial, as organizações demandam uma mudança no comportamento e na forma de ser do colaborador, e o mesmo tende a assumir um compromisso que nem sempre está realmente disposto a cumprir (COSTA e PENSO, 2010). Essas diferenças fundamentais exigem do musicoterapeuta competências específicas que integrem percepção ampliada, habilidades no manejo de situações relacionais e flexibilidade nas ações.

Com base na distinção entre formas tradicionais de terapia em grupo e formas ecológicas de trabalhos com grupos (BRUSCIA, 2000), o quadro abaixo sintetiza as principais diferenças entre musicoterapia clínica e musicoterapia organizacional:

Quadro 1 - Diferenças entre a Musicoterapia Clínica e Musicoterapia Organizacional

<b>Musicoterapia Clínica</b>	<b>Musicoterapia Organizacional</b>
Réplica do ambiente em que o indivíduo vive e trabalha	Grupo já existente e membros definidos
Produção de mudanças no indivíduo (necessidade de generalização para outros contextos)	Produção de mudanças nos indivíduos e na empresa
O cliente é o indivíduo	Os clientes são o indivíduo e a empresa
Relação musicoterapeuta-indivíduo	Diversas relações
<i>Setting</i> : sala de atendimento	<i>Setting</i> ampliado

Fonte: próprio autor

Desta forma, o presente artigo tem por objetivo refletir sobre as possibilidades de atuação e características essenciais do musicoterapeuta para atuar em organizações, sejam elas, empresariais, públicas, sem fins lucrativos, em contextos diversos, tais como: educacional, social, de saúde, etc.

### **Formação e perfil do musicoterapeuta organizacional**

Devido a musicoterapia organizacional apresentar diferentes características, o musicoterapeuta que deseja atuar nesse contexto também deve ter competências específicas. O conceito de competência mais difundido atualmente em administração refere-se à "capacidade de um indivíduo em realizar uma atividade, por meio da combinação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA, que, por sua vez, influenciam o efeito dos resultados [...]" (FERREIRA et al., 2012). Com base nesse conceito, as

competências podem ser vistas sob aspectos técnicos - *conhecimentos e habilidades* -, e comportamentais - *atitudes* (SOUZA et al., 2011).

Seguindo esse referencial, a formação do musicoterapeuta organizacional deve abranger o domínio de conhecimentos e habilidades, assim como características comportamentais específicas que facilitem o alcance de melhores resultados em sua atuação profissional.

## **Conhecimentos**

É óbvio pensar que para atuar na área organizacional o musicoterapeuta deve dominar conhecimentos relacionados à organização - administração e gestão de pessoas e à musicoterapia (ferramentas de avaliação musicoterapêuticas; teorias e técnicas da musicoterapia; teorias e práticas grupais; etc.). Entretanto, quando se trata da preparação do musicoterapeuta para lidar com a realidade das empresas e outras organizações, surgem algumas questões: quais desses conhecimentos são essenciais? Quais podem trazer um diferencial para a atuação do musicoterapeuta nas organizações? Por onde começar construir esse conhecimento?

Para responder a essas questões, deve-se considerar que as diferentes práticas da musicoterapia nas organizações fazem parte do processo das mesmas. Assim, um ponto de partida interessante é compreender o que são e como funcionam. As organizações, segundo Robbins (1999), podem ser definidas como unidades sociais, coordenadas conscientemente. Elas funcionam numa base relativamente contínua para atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos, variando tanto em tamanho quanto em função e estrutura; também desenvolvem uma cultura interna. Assim, é imprescindível que o musicoterapeuta organizacional saiba que as organizações "são constituídas de partes que integram um todo voltado para o desenvolvimento de funções específicas" (MINTZBERG, 2009 apud CASTRO, 2010, p.13).

Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, como elemento prestador de serviços, formado por cinco subsistemas interdependentes: provisão; aplicação; manutenção,

desenvolvimento e monitoração de RH (CHIAVENATO, 2010). Com exceção do subsistema de monitoração, em todos os demais foi identificada a possível inserção do musicoterapeuta (ARAÚJO e ZANINI, 2013). Assim o foco de estudo do musicoterapeuta será compreender como funcionam esses subsistemas para saber como poderá contribuir. Para tanto, deverá se apoiar em conhecimentos da psicologia organizacional e da administração.

A atuação do musicoterapeuta na Gestão de Pessoas deve estar fundamentada em teorias da própria musicoterapia. Na prática dos autores deste artigo a abordagem plurimodal tem oferecido importantes aportes na leitura dos fenômenos observados, com conceitos como: música interna, princípio de analogia na música, música como metáfora, representações sociais na música, modos expressivo-receptivos, entre outros (SCHAPIRA, 2007).

Pode-se observar que a maior parte das intervenções organizacionais são feitas em grupo e voltadas para aspectos da interação, comunicação, percepção, escuta, qualidade de vida e estratégias para lidar com situações de estresse. Um número significativo de estudos sobre musicoterapia e processo grupal pode ser encontrado (HULL, 1998, DAVIES E RICHARDS, 2002; PAVLICEVIC, 2003; ESPERIDIÃO E SÁ, 2005; LECOURT, 2005; GARSTORM, 2007; VALENTIN, SÁ E ESPERIDIÃO, 2013; VALENTIN et al., 2015) o que facilita tal prática.

## **Habilidades**

Ao musicoterapeuta organizacional é imprescindível considerar as principais habilidades inerentes à sua prática. Para além de sua atuação, em termos de atendimentos ou intervenções musicoterapêuticas, faz-se necessário avaliar sua postura diante do contratante e dos colaboradores. A situação de intermediar interesses e conflitos requer uma clareza do próprio papel do musicoterapeuta, para que ele não venha a formar alianças que prejudiquem o trabalho.

É fundamental ter uma **comunicação clara**, ou seja, ser assertivo sabendo se posicionar diante das diversas situações que se apresentam, e percebendo como as suas palavras e ações repercutem diante do outro. Um outro ponto é **saber lidar com jogos de poder**. Segundo Guazina e Tittoni (2009),

as relações de poder [...] são um modo de ação sobre a ação de outros, numa relação entre indivíduos ou grupos, onde uns exercem poder sobre outros, uma vez que exercem ação sobre a ação dos outros – em ato (p.109).

A organização, devido ao contrato de trabalho, coordena as ações dos seus colaboradores, exercendo uma forma de poder sobre eles. Da mesma maneira, o musicoterapeuta enquanto consultor ou colaborador deverá atender às demandas institucionais, sem perder de vista, entretanto, a dimensão humana e ética, ou seja, as necessidades dos colaboradores relacionadas ao próprio trabalho. O musicoterapeuta deve lidar bem com os jogos de poder, para que não perca de vista seu foco e traga o máximo de benefício para os envolvidos no processo.

Outra habilidade é saber **lidar com alto nível de exposição perante o grupo**. Uma vez que nossa ferramenta de trabalho é a música, e lidar com a música ou seus elementos envolve um clima de maior espontaneidade com o grupo, algumas vezes o musicoterapeuta é colocado em situações que fogem do habitual e podem ser percebidas com estranhamento. Para lidar com isso é necessário ter "jogo de cintura" e não perder de vista os objetivos a serem alcançados. Quando o musicoterapeuta tem essa habilidade, pode ter o grupo mais engajado nas atividades e conseguir um envolvimento maior por parte dos participantes.

## **Atitudes**

Quanto às características comportamentais necessárias ao musicoterapeuta organizacional, as atitudes estão ligadas ao desejo - querer fazer -, ou seja, à motivação intrínseca ao indivíduo. A primeira das atitudes,

ligada aos conhecimentos e habilidades, é o **constante aprimoramento**. No mercado organizacional a busca pela excelência deve ser uma constante para que o musicoterapeuta se posicione profissionalmente. Essa busca relaciona-se com uma outra atitude que é ser **empreendedor**.

O empreendedorismo é um termo amplo e vai além da simples atitude. Ser empreendedor envolve diversas competências, porém, nesse contexto, resume-se à atitude de criar oportunidades de serviço. Fischer (et al., 2008) cita que "para Schumpeter (1982) [o empreendedor] é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. É, portanto, o indivíduo que gera rupturas por meio de suas realizações" (p. 42).

Também é essencial considerar a questão da **flexibilidade diante de situações de imprevisibilidade**. Devido às características do *setting* ampliado e das demandas virem da empresa. O contexto organizacional traz muitos imprevistos que no contexto clínico não se apresentam. É bastante comum, devido a contingências do trabalho, um grupo ser modificado devido a transferências de colaboradores, admissões ou até mesmo demissões, ou mesmo o trabalho de treinamento, por exemplo, ter que ser revisto e sofrer alterações em sua duração. Assim, é necessário que o musicoterapeuta realize ajustes em seu planejamento para atender as necessidades da empresa.

Esses foram os atributos necessários ao perfil do Musicoterapeuta Organizacional. Na próxima seção serão vistas suas possibilidades de atuação.

### **Práticas musicoterapêuticas no contexto organizacional**

Uma marca da atualidade é a exposição do indivíduo a diversas situações ansiogênicas decorrentes de fatores sociais, econômicos e culturais. Especificidades da atividade ocupacional, condições de trabalho, remuneração insatisfatória, constantes exigências por qualificação e busca por reconhecimento dentro da organização, são alguns dos fatores que podem gerar tensões e estresse nos trabalhadores.

Dependendo do grau de estresse ao qual o indivíduo é exposto, com o passar do tempo a energia transforma-se em exaustão, o envolvimento em ceticismo, a eficiência em ineficiência, ocorrendo, na maioria das vezes, um desgaste nas relações interpessoais (MASLACH & LEITER, 1995).

A saúde organizacional aponta para uma associação da ética nas organizações com o comprometimento organizacional e ajustamento entre pessoa e organização (VALENTINE, GODKIN, LUCERO, 2002). Considerando a diversidade de demandas existentes em qualquer organização e os aspectos que interferem na atuação de seus integrantes, as propostas de intervenção da Musicoterapia podem favorecer tanto o trabalhador quanto a organização como um todo. Eis algumas práticas encontradas na literatura que caracterizam as diferentes demandas da área organizacional: desenvolvimento de equipe; seleção de pessoas; palestras temáticas; práticas vivenciais; workshops temáticos; musicoterapia laboral - grupos de música e movimento voltado à sensibilização e conscientização; atendimentos aos colaboradores - grupos de prevenção e tratamento de doenças ocupacionais e afastamentos, e programas de música em ambientes de trabalho (STEINBERG, 2012).

Por tratar-se de um assunto amplo e complexo, envolvendo a área organizacional e a musicoterapia, neste artigo serão apresentadas as duas práticas mais frequentes: o desenvolvimento de equipe e a seleção de pessoas.

### **Desenvolvimento de Equipes**

A qualidade na prestação de serviços, no âmbito de qualquer organização, depende fundamentalmente da integração e comunicação entre pessoas. Colocar os colaboradores no centro das estratégias organizacionais é, na realidade, descobrir, administrar e desenvolver o capital humano da organização (CHIAVENATO, 2010). É fundamental "constatar, analisar, compreender e otimizar as interações dos seres humanos entre si, com os meios de produção e com a ambiência, dentro de um ecossistema organizacional" (MARINUZZI, 2010).

Programas específicos e temáticos voltados para liderança, motivação, aposentadoria e processos de mudança, podem trazer adaptabilidade e flexibilidade, favorecendo o clima organizacional. Também criar pontos de escuta na empresa, onde o musicoterapeuta organizacional escuta as queixas

e media conflitos, utilizando técnicas musicoterapêuticas integradas a momentos de autoconhecimento e reflexão.

A musicoterapia nas organizações baseia-se em uma visão integrada do ser humano, em suas potencialidades e interrelações. As várias experiências musicais em musicoterapia – improvisação, recriação, composição e audição, criam um campo de subjetividades, possibilitando a aceitação das expressões emergentes e da diversidade, o que favorece o desenvolvimento intra e interpessoal, assim como a ressignificação da vida profissional.

O ser humano é uma espécie que se diferencia das demais, principalmente, por sua subjetividade. Ele utiliza diversas formas de linguagem para se relacionar no mundo - gestos, sinais, palavras, sons, gritos, silêncios, cores, músicas, etc. Muitos são os conteúdos que ficam no campo do não-dito. Abrir outros canais de comunicação através do não-verbal e, particularmente, da música, pode propiciar a externalização de conteúdos, ressignificando-os o que, conseqüentemente, promove mudanças significativas (NASCIMENTO e CRAVEIRO DE SÁ, 2009, p. 410).

A música, por tratar-se de uma expressão humana que integra corpo, mente e espírito, favorece o encontro consigo mesmo, com o outro e com o meio onde atua, através do sensível, proporcionando o desenvolvimento da consciência individual e grupal. Na musicoterapia organizacional, as experiências musicais em grupo possibilitam integrar razão e emoção, desenvolvendo a autoconsciência e a cultura da excelência, para que se tornem integradas aos processos da empresa.

O treinamento funciona como principal catalizador da mudança da gestão de pessoas nas organizações, confrontando o desempenho passado e atual com novos patamares que se pretendem alcançar no futuro (ESCULÁPIO, 2003). Portanto, a capacitação contínua dos colaboradores aumenta a eficiência no exercício de suas funções e na solução de problemas.

Numa perspectiva humanista, a musicoterapia organizacional no desenvolvimento de equipes contempla aspectos que possibilitem o fortalecimento pessoal e profissional - autoconhecimento, desenvolvimento de valores ético-humanistas, empreendedorismo, liderança, confiança

organizacional, coesão do grupo de trabalho, proatividade, e empreendedorismo individual e grupal. As intervenções musicoterapêuticas são pautadas em ações criativas, reflexivas e transformadoras.

Segundo Steinberg (2006), as ferramentas da musicoterapia que são relevantes para iniciar um processo de intervenções nas empresas podem ser direcionadas para o silêncio, para a escuta, para os sons, para a músicas, a respiração, o corpo, a voz, a expressividade, a fim de estimular uma postura receptiva, com maior possibilidade de reduzir as resistências individuais e organizacionais.

### **Processo de Seleção de Pessoas**

O processo seletivo faz parte do chamado subsistema de provisão dos recursos humanos (CHIAVENATO, 2010), é através dele que o colaborador passa a fazer parte de uma organização. Na definição do autor supracitado “*seleção* é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir a longo prazo para o sucesso da organização” (p.133). Para a coleta desses dados, após a requisição da vaga por parte de um gestor, primeiramente é feito o levantamento do perfil exigido pela vaga, seguido do recrutamento dos candidatos. Em seguida é feita a triagem dos mesmos através de análise de currículo e entrevistas, além das técnicas de seleção individual e grupal. Nesta última entram as “dinâmicas de grupo” onde é avaliado o perfil comportamental do candidato com frente a situações que enfrentarão no cotidiano do trabalho. Quando completo, o processo seletivo deve oferecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito das variáveis psicológicas e físicas (CHIAVENATO, 2010, p.133).

No Processo de Seleção de Pessoas, na etapa das técnicas de seleção individual ou grupal, o musicoterapeuta pode atuar de maneira indireta ou direta. No primeiro caso, a musicoterapia é inserida no processo de seleção de pessoas, em específico na fase de Dinâmica de Grupo, no sentido de estimular a integração grupal e favorecer a otimização do processo seletivo. Ao

minimizar o estresse e o nervosismo do candidato por meio das experiências musicais, proporcionando-lhe um ambiente no qual ele se sinta mais confiante e seguro, o candidato pode se expor mais, mostrando-se como realmente é (RODRIGUES, 2009).

No segundo caso, técnicas da musicoterapia podem ser utilizadas como ferramentas de observação do perfil do candidato. As experiências musicais em grupo favorecem a livre expressão, a espontaneidade, a criatividade, a escuta de si mesmo e do outro, a comunicação e a interação. Tais experiências facilitam a percepção do CHA do candidato.

A música, por não pertencer ao campo linear das significações, aponta para o não-verbalizável, outras forças que, muitas vezes, podem romper ou atravessar certas redes defensivas que a consciência e a linguagem cristalizada opõem à sua ação e toca em pontos de ligação efetivos do mental e do corporal, do intelectual e do afetivo (WISNIK, 1989, p. 124).

Forma-se um campo de comunicação que vai além do verbal, possibilitando a construção de modos de subjetivação. As experiências musicais são processadas verbalmente pelos participantes do grupo. Um momento de reflexão e integração do que foi vivenciado pelos candidatos e o observado pelo musicoterapeuta. Questões inerentes ao candidato são desveladas: quem sou eu? Quais são minhas reações diante de...? Como eu afeto e sou afetado?, Qual a minha capacidade de escuta de mim mesmo e do outro? Quais são meus modos de expressão e comunicação? Qual a minha capacidade perceptiva e reflexiva? Qual o meu senso ético? Como eu lido com as frustrações e os conflitos?, entre outros.

Todos esses elementos são facilitadores para conhecer o candidato, e, conseqüentemente, contribuirão no processo de escolha.

### **Considerações finais**

Através do exposto, é possível notar importantes diferenças entre o perfil de um musicoterapeuta que atua na clínica e o musicoterapeuta organizacional. O *setting* ampliado, as demandas específicas desse campo

organizacional e a maior integração exigem do profissional musicoterapeuta uma postura diferenciada.

O CHA é um ponto de partida para que o musicoterapeuta organizacional atue de maneira assertiva. Por tratar-se de um campo de atuação em que há necessidade de uma congruência entre as demandas organizacionais e as práticas musicoterapêuticas, o perfil do profissional musicoterapeuta constrói-se com base no estudo de teorias da Psicologia, da Administração e da Musicoterapia.

O domínio de técnicas - musicoterapêuticas, de manejo de grupos, de oratória entre outras, a serem utilizadas nesse contexto compõem, juntamente com o empreendedorismo, as habilidades requeridas para o musicoterapeuta organizacional, visando seu melhor desempenho. Os aspectos ético-humanísticos são essenciais na atuação desse profissional, trazendo-lhe empoderamento e reconhecimento. Consideram-se também necessários o constante aprimoramento, o cuidar de si mesmo, e a flexibilidade diante de situações imprevistas.

Diante da amplitude do tema aqui proposto e da necessidade de maior entendimento da área em questão, nota-se a premência de outros estudos que tratem da atuação do musicoterapeuta organizacional.

## Referências

ALMEIDA, L. **A Musicoterapia em um contexto organizacional como facilitadora de motivação interna.** Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. Goiânia – UFG, 2005.

ARAÚJO, J. S.; ZANINI, C. R. O. Musicoterapia organizacional: a inserção da Musicoterapia nos subsistemas de Recursos Humanos. In: **VIII SEMPEM – Seminário Nacional de Pesquisa em Música.** Goiânia. 2013. p. 105-107.

BALERONI, N. F.; SILVA, L. R. Musicoterapia com Trabalhadores: uma visão fenomenológica das publicações brasileiras. In: **Revista do Núcleo de**

**Estudos e Pesquisas Interdisciplinares em Musicoterapia**, Curitiba v.2, p. 95–119. 2010.

BORGES, R. **Projeto Alfa-sons**: Musicoterapia em Recursos Humanos. Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. Goiânia – UFG, 2004.

BRUSCIA, K. E. **Definindo Musicoterapia**. Rio de Janeiro: Enelivros, 2000.

CALIL, V. L. **Terapia familiar e de casal**: introdução às abordagens sistêmica e psicanalítica. São Paulo: Summus, 1987.

CASTRO, A. A. G. **Musicoterapia em Recursos Humanos**. Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. Goiânia – UFG, 2003.

\_\_\_\_\_. **Contribuições da Musicoterapia no Desenvolvimento das Relações Intra e Interpessoais dos Profissionais de uma Equipe de Vendas**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Goiás. Escola de Música e Artes Cênicas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 3ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, C. O. **A Musicoterapia no desenvolvimento das relações interpessoais em uma empresa**. Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. Goiânia – UFG, 2004.

COSTA, L. F.; PENSO, M.A. A dimensão clínica das intervenções psicossociais com adolescentes e famílias. In M. M. Marra & L. F. Costa (Eds.), **Temas da Clínica do adolescente e da família** (p. 201–214). São Paulo: Ágora, 2010.

DAVIES, A.; RICHARDS, E. **Music Therapy and Group Work: sound company**. London: Jessica Kingsley Publishers, 2002.

ESCULÁPIO, R. P. **Core Governance Competences e LNT**: Construindo Um Instrumento Teórico-Methodológico. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis, 2003.

ESPERIDIÃO, E.; SÁ, L.C. O processo grupal na formação do musicoterapeuta: uma experiência interdisciplinar. In: **Revista da UFG**, Vol. 7, No. 2, dezembro, 2005, on line (www.proec.ufg.br).

FERREIRA, A. L. P.; IKETANI, F. S.; PANCIERI B.M.; MELO A.C.S. Proposição de Metodologia para o Mapeamento de Competências: um estudo de caso em um órgão público do estado do Pará. In: **VIII Congresso Nacional De Excelência em Gestão**. 2012.

FISCHER, A.; NOADRI, T. M. S.; FEGER, J. E. Empreendedorismo - algumas reflexões quanto às características. In: **Race**, Unoesc, v. 7, n. 1, p. 39-52, jan./jun. 2008.

FREITAS, T. X. F.; ZANINI, C. R. O; TEIXEIRA, C. M. F. S. Musicoterapia e o Contexto Organizacional. In: **Anais do V Encontro Nacional de Pesquisa em Musicoterapia**, 2004.

GUAZINA, L.; TITTONI, J. Musicoterapia Institucional na Saúde do Trabalhador: conexões, interfaces e produções. In: **Psicologia & Sociedade**; 21, 1, 108-117, 2009.

HULL, A. **Drum Circle Spirit**: facilitating human potencial through rhythm. Tempe, AZ: White Cliffs Media, 1998.

LECOURT, J. **Análisis de grupo y musicoterapia**: el grupo y lo sonoro. Editorial Agruparte: Vitoria, 2005.

MARINUZZI, A. P. **História da Ecologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus,1990.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about Burnout**: how organization cause, personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

NASCIMENTO, S.R.; CRAVEIRO, L. Musicoterapia: ressignificando o ato pedagógico. In: **XIII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE MUSICOTERAPIA**, Curitiba, 2009.

NUNES, K. L. **Musicoterapia Organizacional: um levantamento bibliográfico.** Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. Goiânia – UFG, 2010.

PAVLICEVIC, M. **Groups in Music: Strategies from Music Therapy.** Jessica Kingsley Publ., London, 2003.

PINHO, P. **A utilização da Musicoterapia na seleção de pessoal com eficiência na caracterização dos perfis para vários cargos.** Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. São Paulo – FPA, 2007.

PRODOSSIMO, C. **Musicoterapia em ambientes de trabalho.** In: XII Simpósio Brasileiro de Musicoterapia, VI Encontro Nacional de pesquisa em Musicoterapia II Encontro Nacional de Docência em Musicoterapia. Goiânia, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 8a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, Débora. **Humanização e qualidade de vida mediadas pela música: um estudo bibliográfico sobre a Musicoterapia no contexto organizacional.** Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. Goiânia – UFG, 2008a.

RODRIGUES, C.O.C. **A Musicoterapia no Desenvolvimento das Relações Inter-pessoais em uma Empresa.** Monografia de Conclusão do Curso de Musicoterapia. Goiânia: UFG, 2004.

\_\_\_\_\_. Musicoterapia: Uma nova proposta para as organizações. In: **VIII SEMPEM – Seminário Nacional de Pesquisa em Música.** Goiânia. 2008b. p. 289-296.

RODRIGUES, Aline F. **O coro terapêutico aplicado a colaboradores de uma organização: em busca da qualidade de vida.** Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. Goiânia – UFG, 2009.

SALES, Priscileny. **Coro terapêutico**: uma proposta do musicoterapeuta para o contexto organizacional. Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. Goiânia – UFG, 2007.

SCHAPIRA, D. (org.) Musicoterapia: Abordaje Plurimodal. Argentine: ADIm Ediciones, 2007.

SILVA, Maxsuel. **A utilização da música em supermercados de Goiânia**: possíveis intervenções musicoterapêuticas. Trabalho de monografia conclusão do curso de musicoterapia. Goiânia – UFG, 2009.

SOUZA, F.M.; NETO, J.B.; FORTE, L.M.; SILVA, P.M.; MEDEIROS, E.M.B. O Modelo De Gestão de Pessoas por Competências: análise comparativa dos aspectos críticos para a implementação em duas empresas. In: **Anais do SEAA - Semana Ativa do Administrador**, Mossoró-RN, 2011.

STEINBERG, Mirian. Musicoterapia Organizacional. In: **XII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE MUSICOTERAPIA**, Goiânia, 2006. **Anais Online**. Goiânia, 2006. Disponível em <[http://www.sgmt.com.br/anais/p09palestras/Mesa08\\_p2\\_MirianSteinberg.pdf](http://www.sgmt.com.br/anais/p09palestras/Mesa08_p2_MirianSteinberg.pdf)>. Acesso em: 07 Nov 2010.

\_\_\_\_\_. **Musicoterapia Empresarial**. Disponível em: <<http://www.oapce.com.br/musicoterapia-empresarial/>> Acesso em: 04 dez 2015.

TAETS, G. G. C., BORBA-PINHEIRO, C. J.; FIGUEIREDO, N. M. A.; DANTAS, E. H. M.. Impacto de um programa de musicoterapia sobre o nível de estresse de profissionais de saúde. In: **Rev Bras Enfermagem**, Brasília, 2013, mai-jun; 66, 3, 385-90.

VALENTIN, F. SÁ, L.C.; ESPERIDIÃO, E. Práticas musicoterapêuticas em grupo: planejar para intervir. **Revista Brasileira de Musicoterapia**. Ano XV, n.15, p 118-131, 2013.

VALENTIN, F.; NASCIMENTO, S.R.; FERREIRA, E.; TEIXEIRA, C.M.; Grupo Mulifamiliar e Musicoterapia: métodos de prevenção ao uso de drogas na escola. In: SUDBRACK, F. CONCEIÇÃO, M.I.G.; SILVA, I.M.; LORDELLO, S.R.; **Abramd: Compartilhando Saberes**. Brasília: Technopolitik, 2015.

VALENTINE, S., GODKIN, L. & LUCERO, M. Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. In: **Journal of Business Ethics**, 2002; 41, 4, 349-360.

WISNIK, José Miguel. **O Som e o Sentido. Uma outra história das músicas.**  
São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

Recebido em 28/10/2015  
Aprovado em 12/12/2015

