# MÚSICA COMO ESTRATÉGIA INOVADORA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

# MUSIC AS AN INNOVATIVE PEOPLE MANAGEMENT STRATEGY IN A PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION

Miguel dos Anjos Maués Neto
Instituto Federal do Amapá (IFAP)
miguel.neto@ifap.edu.br

Paulo Lourenço Domingues Junior
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
pldominguesjr@uol.com.br

## RESUMO

A Gestão de Pessoas tem assumido papel estratégico nas instituições públicas, demandando práticas inovadoras que promovam o bem-estar e a valorização dos servidores. Neste contexto, este estudo analisou o potencial da música como estratégia de Gestão de Pessoas em uma instituição pública de ensino. A pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou grupo focal com docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal do Amapá (IFAP) – Campus Porto Grande. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, identificando quatro dimensões: demandas da gestão de pessoas, contribuição da música para o bem-estar, possibilidades de institucionalização e desafios de implementação. Os resultados indicam que a música fortalece a integração entre servidores, promove o bem-estar emocional, amplia o sentimento de pertencimento e contribui para a humanização das relações de trabalho. Conclui-se que essa prática representa uma estratégia inovadora para a valorização dos servidores e o fortalecimento da cultura organizacional em instituições públicas de ensino.



**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Inovação Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho; Música; Instituições Públicas de Ensino.

## ABSTRACT

People Management has assumed a strategic role in public institutions, requiring innovative practices that promote employee well-being and appreciation. In this context, this study analyzed the potential of music as a People Management strategy in a public educational institution. A qualitative approach was adopted, using a focus group with faculty members and administrative staff from the Federal Institute of Amapá (IFAP) – Porto Grande Campus. The data were analyzed through content analysis, identifying four dimensions: people management demands, the contribution of music to well-being, possibilities for institutionalization, and implementation challenges. The findings indicate that music strengthens integration among employees, promotes emotional well-being, enhances the sense of organizational belonging, and contributes to more humanized workplace relationships. It is concluded that music represents an innovative organizational strategy for valuing employees and strengthening organizational culture in public educational institutions.



**Keywords:** People Management; Organizational Innovation; Quality of Work Life; Music; Public Educational Institutions.

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente valorização do capital humano tem ampliado o papel estratégico da Gestão de Pessoas nas organizações. Se antes essa área concentrava-se predominantemente em rotinas administrativas, atualmente busca promover ambientes capazes de estimular o desenvolvimento humano, o comprometimento e a geração de valor institucional (Chiavenato, 2015; Dutra, 2016; Bergue, 2020). Nesse contexto, o bem-estar, a integração e a valorização dos trabalhadores tornaram-se fatores essenciais para o desempenho organizacional.

Estudos demonstram que aspectos como reconhecimento, relações interpessoais, clima organizacional, autonomia e sentimento de pertencimento influenciam diretamente a motivação, o engajamento e a qualidade do trabalho (Limongi-França, 2004; Ferreira, Alves & Tostes, 2009; Camões, Fonseca & Porto, 2014). Embora muitas instituições invistam em programas de capacitação, saúde ocupacional, ergonomia e desenvolvimento profissional, essas iniciativas nem sempre contemplam dimensões subjetivas relacionadas à convivência, à construção de vínculos e ao fortalecimento da identidade organizacional.

Nesse cenário, a música apresenta-se como uma estratégia inovadora. Além de sua dimensão artística, constitui um fenômeno social capaz de promover interação, cooperação e construção de identidades coletivas (Blacking, 2007; Penna, 2010). Pesquisas apontam que experiências musicais favorecem o equilíbrio emocional, reduzem o estresse, fortalecem relações interpessoais e estimulam práticas colaborativas (Lesiuk, 2005; Vanderlinde & Durman, 2010; Morita et al., 2022). Quando desenvolvida em atividades coletivas, como corais, bandas e oficinas, a música também fortalece a escuta, a cooperação e o sentimento de pertencimento (Basso & Rossi, 2012; Da Silva Costa, 2012).

Apesar dessas evidências, ainda são escassos os estudos que investigam a música como estratégia de Gestão de Pessoas, especialmente em instituições públicas de ensino. A literatura concentra-se, em grande parte, nos benefícios terapêuticos e educacionais da música,

dedicando menor atenção ao seu potencial para fortalecer políticas de valorização dos servidores, integração das equipes e desenvolvimento da cultura organizacional.

Essa discussão torna-se especialmente relevante nas instituições públicas de ensino, que enfrentam crescentes demandas por inovação, qualidade dos serviços e promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis. No Instituto Federal do Amapá (IFAP), a instituição da Política de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, por meio da Resolução nº 107/2024, reforça a importância de estratégias voltadas ao desenvolvimento humano e cria um ambiente favorável para iniciativas dessa natureza.

Parte-se, assim, da premissa de que a música pode transcender seu papel artístico e constituir uma estratégia organizacional capaz de fortalecer relações interpessoais, promover bem-estar, ampliar o sentimento de pertencimento e contribuir para uma cultura organizacional mais colaborativa e humanizada.

Diante desse contexto, este estudo investigou como a música pode contribuir para a inovação das estratégias de Gestão de Pessoas em uma instituição pública de ensino, analisando seu potencial para promover o bem-estar, a integração, o fortalecimento do sentimento de pertencimento e a valorização dos servidores. Os resultados ampliam o debate sobre inovação em Gestão de Pessoas no setor público ao evidenciar a música como uma prática organizacional voltada ao desenvolvimento humano, oferecendo subsídios para o avanço das discussões acadêmicas e para a formulação de políticas institucionais mais colaborativas, inovadoras e centradas nas pessoas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

## 2.1. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

A Gestão de Pessoas passou por uma transformação significativa nas últimas décadas, deixando de exercer funções predominantemente administrativas para assumir papel estratégico no desenvolvimento humano e no alcance dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2015; Dutra, 2016; Bergue, 2020). Nesse contexto, as pessoas deixaram de ser vistas apenas como recursos produtivos e passaram a ser reconhecidas como sujeitos portadores de conhecimentos, competências e potencial criativo, cuja valorização é essencial para o desempenho institucional.

Segundo Chiavenato (2015), organizações e trabalhadores estabelecem uma relação de interdependência, na qual o sucesso institucional depende do desenvolvimento e do comprometimento das pessoas. Para Dutra (2016), a Gestão de Pessoas deve criar condições para que os trabalhadores mobilizem suas competências, favorecendo autonomia, aprendizagem, reconhecimento e crescimento profissional.

No setor público, essa perspectiva adquire características próprias, pois a gestão deve conciliar eficiência administrativa, desenvolvimento dos servidores e geração de valor público (Bergue, 2020). Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas ultrapassa práticas tradicionais, incorporando políticas voltadas ao desenvolvimento de competências, à melhoria do clima organizacional, à saúde, ao bem-estar e ao fortalecimento dos vínculos entre trabalhadores e instituição (Camões, Fonseca & Porto, 2014; Demo et al., 2014).

Nas instituições públicas de ensino, a complexidade das atividades desenvolvidas por docentes e técnicos administrativos torna ainda mais relevante a criação de ambientes colaborativos, capazes de estimular integração, reconhecimento e sentimento de pertencimento. A qualidade dos serviços prestados depende não apenas de estruturas formais e processos administrativos, mas também das relações interpessoais e das condições que favorecem o desenvolvimento humano.

Assim, a literatura evidencia que práticas inovadoras de Gestão de Pessoas devem contemplar tanto aspectos objetivos quanto subjetivos do trabalho, promovendo bem-estar, qualidade de vida, engajamento e fortalecimento da cultura organizacional. Nesse contexto, iniciativas culturais, como práticas musicais, apresentam potencial para ampliar as estratégias institucionais de valorização dos servidores e contribuir para uma gestão pública mais humanizada e centrada nas pessoas.

## 2.2. Qualidade de Vida no Trabalho como Política de Gestão de Pessoas

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) consolidou-se como um dos principais eixos da Gestão Estratégica de Pessoas ao integrar políticas voltadas à saúde, ao bem-estar, ao desenvolvimento profissional e à construção de ambientes organizacionais mais saudáveis. Superando uma visão restrita às condições físicas de trabalho, a QVT passou a ser compreendida como um fenômeno multidimensional que envolve fatores físicos, psicológicos, sociais e organizacionais (Sant'Anna, Kilimnik & Moraes, 2011).

Limongi-França (2004) define a QVT como um conjunto de ações organizacionais destinadas à implantação de melhorias gerenciais, tecnológicas e estruturais que promovam o bem-estar biopsicossocial dos trabalhadores. Na mesma perspectiva, Fernandes (1996) destaca que a qualidade de vida deve integrar um modelo de gestão comprometido com a valorização das pessoas e a melhoria contínua das condições de trabalho.

Entre os principais referenciais teóricos, destaca-se o modelo de Walton (1973), que organiza a QVT em oito dimensões, incluindo condições de trabalho, desenvolvimento das capacidades, oportunidades de crescimento, integração social, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e relevância social do trabalho. Outros autores, como Hackman e Oldham (1975), Westley (1979) e Werther e Davis (1983), também evidenciam que autonomia,

reconhecimento, participação e relações interpessoais influenciam diretamente a satisfação, a motivação e o desempenho dos trabalhadores.

No contexto da Gestão Estratégica de Pessoas, a QVT passou a assumir caráter preventivo e estratégico. Ferreira, Alves e Tostes (2009) ressaltam que programas de qualidade de vida devem contemplar as condições de trabalho, sua organização e as relações socioprofissionais. No setor público, essa abordagem fortalece o comprometimento dos servidores e contribui para a melhoria dos serviços prestados à sociedade (Bergue, 2020).

Nas instituições públicas de ensino, marcadas pela complexidade das atividades e pela intensa interação humana, a QVT influencia diretamente a motivação, o comprometimento e a permanência dos servidores (Garcia, 2017; Carvalho, 2016). Contudo, políticas centradas apenas em assistência à saúde, ergonomia ou capacitação tendem a ser insuficientes para atender às demandas relacionadas ao pertencimento, à integração e à humanização das relações de trabalho. Diante desse cenário, estratégias inovadoras, como as práticas musicais, podem ampliar as políticas de Gestão de Pessoas ao favorecer cooperação, reconhecimento e bem-estar organizacional.

### 2.3. Cultura Organizacional, Pertencimento e Bem-estar no Trabalho

A literatura em Gestão Estratégica de Pessoas reconhece que o desempenho organizacional depende não apenas de recursos materiais, mas também da qualidade das relações estabelecidas entre os trabalhadores. Nesse contexto, cultura organizacional, pertencimento e bem-estar tornaram-se dimensões fundamentais para fortalecer o comprometimento, a colaboração e a inovação.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional corresponde ao conjunto de valores, pressupostos e práticas compartilhadas que orientam comportamentos e dão sentido às experiências no ambiente de trabalho. Fleury (1989) complementa que essa cultura é construída

continuamente pelas interações entre os membros da organização, sendo fortalecida por espaços de diálogo, participação e convivência.

O sentimento de pertencimento representa um elemento estratégico nesse processo. Para Robbins e Judge (2022), trabalhadores que se identificam com a organização tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento, satisfação e cooperação. De forma semelhante, Bauman (2003) destaca que o pertencimento constitui uma necessidade humana fundamental, favorecendo vínculos de confiança, solidariedade e engajamento quando os indivíduos se reconhecem como parte de uma comunidade.

O bem-estar no trabalho também ultrapassa a dimensão da saúde física, abrangendo aspectos como reconhecimento, apoio social, qualidade das relações e significado atribuído ao trabalho (Warr, 2007). Nessa perspectiva, Seligman (2011) ressalta que emoções positivas, relacionamentos saudáveis, engajamento e propósito favorecem o desenvolvimento humano. Morgan (2017) reforça essa visão ao afirmar que a experiência do trabalhador é construída pelas interações com colegas, gestores, cultura organizacional e práticas institucionais.

No setor público, políticas de valorização dos servidores devem contemplar não apenas aspectos formais da carreira, mas também iniciativas que fortaleçam as relações interpessoais, o reconhecimento e o sentimento de pertencimento (Bergue, 2020). Nas instituições públicas de ensino, caracterizadas pela intensa interação entre docentes e técnicos administrativos, práticas coletivas favorecem a cooperação, a integração e a construção de culturas organizacionais mais colaborativas.

Portanto, evidencia-se que experiências compartilhadas, incluindo atividades culturais e artísticas, fortalecem vínculos sociais, ampliam a confiança e estimulam o comprometimento institucional. Sob essa perspectiva, a música pode ser compreendida como uma estratégia

organizacional inovadora, capaz de promover bem-estar, integração e fortalecimento da cultura organizacional.

## 2.4. Música como Estratégia Inovadora de Gestão de Pessoas

As transformações no mundo do trabalho ampliaram o entendimento de que a Gestão de Pessoas deve incorporar estratégias voltadas não apenas à produtividade, mas também ao bem-estar, ao desenvolvimento humano e ao fortalecimento das relações organizacionais. Nesse sentido, a inovação em Gestão de Pessoas ultrapassa a adoção de novos instrumentos administrativos e passa a incluir práticas que promovam integração, colaboração e fortalecimento da cultura organizacional (Demo et al., 2014).

Sob essa perspectiva, a música pode ser compreendida como uma estratégia organizacional inovadora. Além de sua dimensão artística, constitui uma prática social capaz de mobilizar emoções, construir identidades coletivas e fortalecer vínculos entre os indivíduos (Blacking, 2007; Penna, 2010). Diferentemente de intervenções centradas na experiência individual, atividades como corais, bandas e oficinas musicais favorecem processos coletivos de escuta, cooperação, comunicação e trabalho em equipe, competências valorizadas pela Gestão Estratégica de Pessoas.

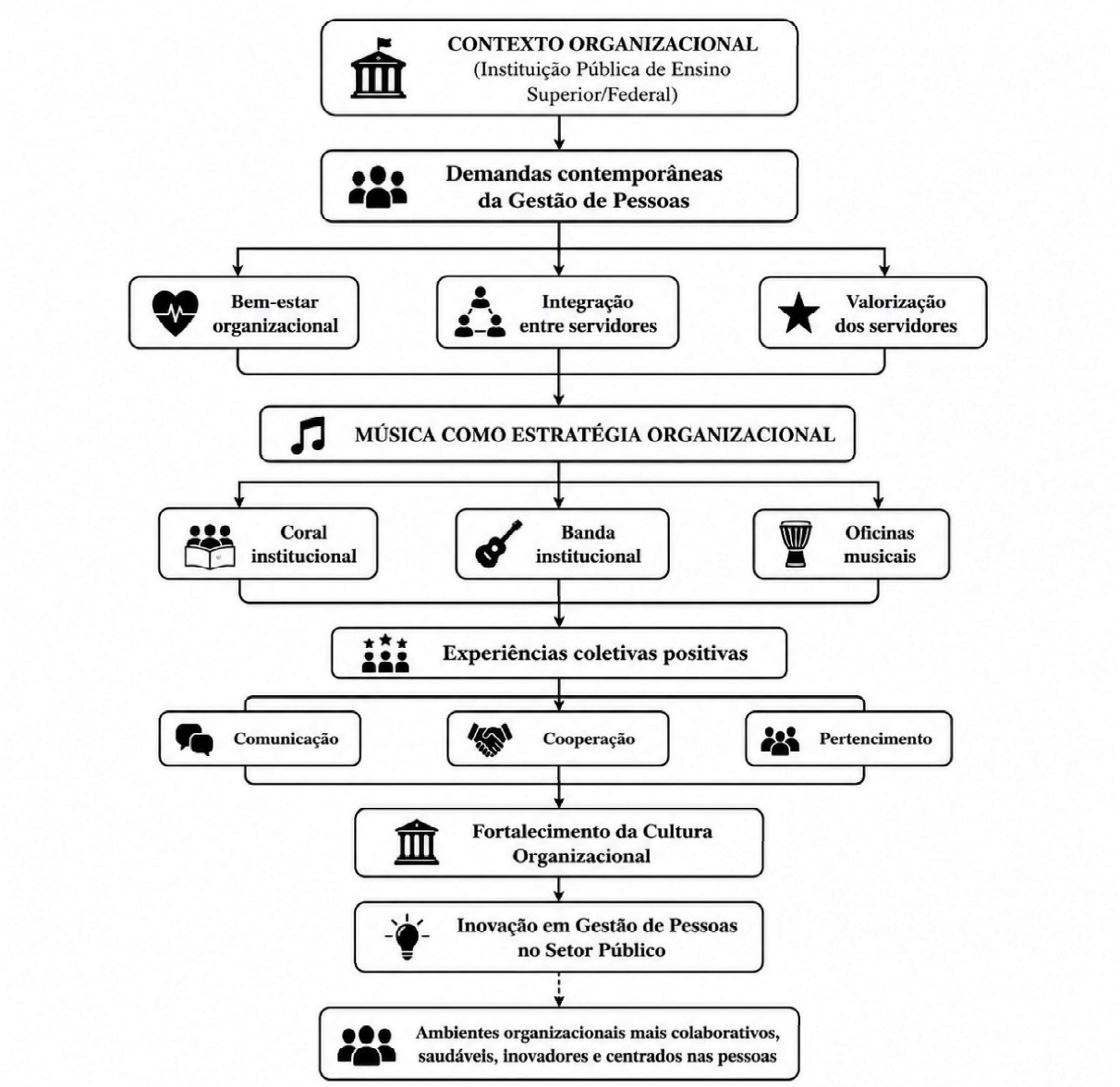
A literatura também evidencia benefícios da música para o bem-estar no ambiente de trabalho. Estudos apontam que experiências musicais contribuem para melhorar o humor, reduzir o estresse e a fadiga mental, além de favorecer um clima organizacional mais positivo (Lesiuk, 2005; Vanderlinde & Durman, 2010; Morita et al., 2022). Em pesquisa realizada em ambiente organizacional, El-Aouar, Vasconcelos e Veiga Neto (2016) verificaram que a música promoveu bem-estar e melhoria do clima organizacional, ressaltando que seus resultados são mais consistentes quando incorporada às políticas institucionais.

As práticas musicais coletivas apresentam potencial ainda maior para a Gestão de Pessoas. Basso e Rossi (2012) e Da Silva Costa (2012) demonstram que atividades como o canto coral fortalecem a integração, desenvolvem habilidades sociais, ampliam o sentimento de pertencimento e aproximam trabalhadores de diferentes setores. Além disso, contribuem para a construção de símbolos e experiências compartilhadas que reforçam a cultura organizacional (Schein, 2009).

Essa perspectiva aproxima a música das abordagens centradas na experiência do trabalhador. Morgan (2017) argumenta que organizações inovadoras criam experiências significativas capazes de fortalecer vínculos emocionais e ampliar o comprometimento dos colaboradores. Assim, a música deixa de representar apenas uma atividade recreativa e passa a constituir uma estratégia organizacional voltada ao desenvolvimento humano, ao bem-estar e ao fortalecimento da cultura institucional.

Nas instituições públicas de ensino, caracterizadas pela intensa interação entre docentes e técnicos administrativos, práticas musicais podem complementar as políticas tradicionais de Gestão de Pessoas ao favorecer convivência, cooperação, reconhecimento e integração. Desse modo, a literatura sustenta que a música reúne características compatíveis com os princípios contemporâneos da Gestão Estratégica de Pessoas, configurando-se como uma estratégia inovadora para fortalecer vínculos, promover bem-estar e contribuir para ambientes organizacionais mais colaborativos e humanizados.

**Figura 1: Modelo conceitual da música como estratégia inovadora de Gestão de Pessoas.**




Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em Chiavenato (2015), Dutra (2016), Walton (1973), Limongi-França (2004), Schein (2009), Demo et al. (2014), Morgan (2017), Blacking (2007), Basso e Rossi (2012), Da Silva Costa (2012) e demais autores da revisão

Conforme ilustrado na Figura 1, a Gestão Estratégica de Pessoas amplia seu foco para além das práticas tradicionais, incorporando políticas voltadas ao bem-estar, à valorização dos servidores e ao fortalecimento da cultura organizacional. Nesse modelo, a música é compreendida como uma estratégia inovadora capaz de promover integração, pertencimento e

experiências coletivas positivas, ampliando as possibilidades de atuação da Gestão de Pessoas nas instituições públicas.

## 3. METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e objetivo exploratório-descritivo, desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma instituição pública de ensino. A abordagem qualitativa possibilitou compreender as percepções e os significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno investigado, favorecendo a análise de aspectos subjetivos relacionados à Gestão de Pessoas (Creswell & Creswell, 2021; Minayo, 2014). A opção pelo estudo de caso permitiu analisar o fenômeno em seu contexto real (Yin, 2018), enquanto o caráter exploratório-descritivo mostrou-se adequado por investigar um tema ainda pouco explorado e descrever as percepções dos servidores sobre a música como estratégia de Gestão de Pessoas (Gil, 2019).

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Amapá (IFAP), Campus Porto Grande, integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Participaram docentes e técnicos administrativos em efetivo exercício, selecionados por amostragem intencional, estratégia recomendada em pesquisas qualitativas por reunir participantes com potencial para contribuir com a compreensão do fenômeno investigado (Flick, 2022). Buscou-se contemplar diferentes áreas de atuação e trajetórias profissionais, garantindo diversidade de perspectivas. Todos participaram voluntariamente, com assegurados o anonimato, a confidencialidade das informações e o direito de desistência.

Os dados foram produzidos por meio da técnica de grupo focal, adequada para compreender percepções e experiências construídas coletivamente (Morgan, 1997; Gatti, 2012). A discussão foi conduzida com base em um roteiro semiestruturado, elaborado a partir da literatura sobre Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e práticas musicais em

organizações. As questões abordaram as políticas institucionais de valorização dos servidores, o bem-estar no trabalho e as possibilidades de utilização da música como estratégia organizacional. As discussões foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas na íntegra.

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), seguindo as etapas de pré-análise, codificação, categorização e interpretação. As categorias analíticas emergiram predominantemente das narrativas produzidas durante o grupo focal, sendo posteriormente interpretadas à luz da literatura sobre Gestão Estratégica de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, cultura organizacional, pertencimento e práticas musicais. Esse procedimento permitiu compreender os significados atribuídos pelos participantes à música como estratégia de Gestão de Pessoas, articulando os dados empíricos ao referencial teórico da pesquisa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Demandas contemporâneas da Gestão de Pessoas na percepção dos servidores

As discussões realizadas nos grupos focais evidenciaram que os participantes compreendem a Gestão de Pessoas como um campo que ultrapassa os processos administrativos, envolvendo políticas voltadas ao bem-estar, ao reconhecimento, ao desenvolvimento profissional e à qualidade das relações de trabalho. As narrativas revelaram que a valorização dos servidores depende da articulação entre aspectos estruturais e dimensões subjetivas do ambiente organizacional.

As condições de trabalho foram apontadas como fator essencial para o bem-estar e o desempenho profissional. Infraestrutura adequada, disponibilidade de recursos e ambientes saudáveis foram associados tanto à qualidade das atividades quanto ao equilíbrio físico e

emocional dos servidores, corroborando as proposições de Walton (1973) e Limongi-França (2004) sobre a importância das condições de trabalho para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Outro aspecto recorrente foi a relevância das relações interpessoais. Os participantes destacaram que respeito, acolhimento, colaboração e reconhecimento cotidiano influenciam diretamente a satisfação no trabalho, reforçando a importância da cultura organizacional e do sentimento de pertencimento discutidos por Schein (2009) e Robbins e Judge (2022). De forma semelhante, saúde e bem-estar foram associados não apenas à ausência de adoecimento, mas à existência de políticas permanentes de promoção da qualidade de vida, conforme defendem Ferreira, Alves e Tostes (2009).

Também emergiram percepções positivas sobre as oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional, compreendidas como formas de valorização institucional, em consonância com Dutra (2016). Além disso, os participantes ressaltaram a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e da autonomia no exercício das atividades, aspectos relacionados à motivação, ao comprometimento e à satisfação profissional (Walton, 1973; Hackman & Oldham, 1975).

De modo geral, os resultados evidenciam que os servidores compreendem a valorização institucional para além de remuneração e benefícios, atribuindo igual importância às relações interpessoais, ao reconhecimento, ao desenvolvimento profissional, à autonomia e ao bem-estar. Essa percepção indica que políticas centradas apenas em aspectos administrativos tendem a ser insuficientes para responder às demandas contemporâneas da Gestão de Pessoas, reforçando a necessidade de estratégias capazes de fortalecer integração, pertencimento e convivência no ambiente organizacional. É nesse cenário que a música emerge como uma possibilidade de inovação nas políticas de Gestão de Pessoas, tema aprofundado nas seções seguintes.

### 4.2. A música como estratégia organizacional para promoção do bem-estar

Os participantes identificaram a música como uma estratégia capaz de promover bem-estar, reduzir o estresse e qualificar as relações no ambiente institucional. Mais do que entretenimento, as práticas musicais foram percebidas como experiências organizacionais capazes de favorecer a saúde emocional, a valorização dos servidores e a humanização das relações de trabalho, ampliando as possibilidades de atuação da Gestão de Pessoas.

Uma das percepções mais recorrentes relacionou a música à redução das tensões da rotina laboral e à melhoria do equilíbrio emocional, resultado que converge com os estudos de Lesiuk (2005) e Vanderlinde e Durman (2010). Entretanto, os participantes destacaram que seu principal diferencial está na promoção de experiências coletivas, capazes de aproximar colegas, estimular a convivência e fortalecer vínculos interpessoais, rompendo a dinâmica exclusivamente burocrática do trabalho.

Esses achados corroboram Blacking (2007) e Penna (2010), que compreendem a música como uma prática social capaz de fortalecer processos de comunicação, cooperação e construção de significados compartilhados. Nessa perspectiva, atividades musicais também foram associadas à humanização do ambiente organizacional, ao favorecer o diálogo, reduzir distâncias entre setores e fortalecer uma cultura institucional baseada na convivência e no respeito mútuo.

Os resultados dialogam ainda com Demo et al. (2014), ao evidenciar que práticas inovadoras de Gestão de Pessoas devem fortalecer vínculos entre trabalhadores e organização. Da mesma forma, aproximam-se da concepção de Morgan (2017), segundo a qual experiências organizacionais significativas ampliam o comprometimento e a percepção positiva do ambiente de trabalho.

Os participantes ressaltaram, contudo, que a música não substitui as políticas tradicionais de Gestão de Pessoas, como capacitação, saúde ocupacional e desenvolvimento profissional. Sua principal contribuição consiste em complementar essas iniciativas, incorporando dimensões relacionadas ao pertencimento, à convivência e ao fortalecimento das relações humanas.

De modo geral, os achados demonstram que a música ocupa uma posição estratégica nas políticas de valorização dos servidores. Quando incorporada de forma planejada às ações institucionais, contribui para promover bem-estar, fortalecer vínculos interpessoais e ampliar as estratégias de Gestão de Pessoas, favorecendo ambientes organizacionais mais colaborativos, humanizados e centrados nas pessoas.

### 4.3. A música como promotora de integração, pertencimento e fortalecimento da cultura organizacional

As narrativas evidenciaram que a principal contribuição da música ultrapassa a promoção do bem-estar individual, sendo percebida como uma estratégia capaz de aproximar pessoas, fortalecer vínculos interpessoais e ampliar o sentimento de pertencimento institucional. Dessa forma, a prática musical foi compreendida como um mecanismo de fortalecimento da cultura organizacional e de qualificação das relações humanas no ambiente de trabalho.

Os participantes destacaram que atividades musicais coletivas favorecem a interação entre servidores de diferentes setores, criando espaços de convivência pouco presentes na rotina institucional. Essa percepção converge com Schein (2009), para quem a cultura organizacional é construída por meio das experiências compartilhadas, das relações interpessoais e dos valores desenvolvidos coletivamente.

O fortalecimento do sentimento de pertencimento também emergiu como um dos principais resultados das práticas musicais. Integrar um grupo musical foi associado ao desenvolvimento de relações de confiança, à construção de objetivos comuns e à ampliação da identificação com a instituição. Esses achados corroboram Bauman (2003), ao reconhecer o pertencimento como uma necessidade humana fundamental, e Robbins e Judge (2022), que o relacionam ao comprometimento, à cooperação e à satisfação no trabalho.

Os participantes ressaltaram ainda que as atividades musicais favorecem a integração entre servidores recém-ingressos e aqueles com maior tempo de instituição, ampliando oportunidades de acolhimento, diálogo e socialização. Sob a perspectiva da Gestão Estratégica de Pessoas, esse resultado reforça as proposições de Demo et al. (2014), segundo as quais práticas inovadoras fortalecem a identidade organizacional ao promover relações interpessoais mais colaborativas.

As experiências musicais também foram associadas à construção de memórias coletivas e de experiências positivas capazes de fortalecer o vínculo emocional com a instituição. Essa interpretação aproxima-se do conceito de *employee experience* de Morgan (2017), segundo o qual experiências significativas ao longo da trajetória profissional favorecem o comprometimento e a identificação dos trabalhadores com a organização.

Em síntese, os resultados demonstram que a música atua como mediadora das relações humanas no ambiente institucional, fortalecendo integração, pertencimento e cultura organizacional. Mais do que uma atividade cultural, as práticas musicais institucionalizadas configuram-se como uma estratégia de Gestão de Pessoas capaz de promover desenvolvimento humano, cooperação e ambientes organizacionais mais colaborativos e humanizados.

### 4.4. A institucionalização da música como estratégia de Gestão de Pessoas

Os participantes demonstraram amplo interesse na criação de iniciativas musicais permanentes no âmbito institucional, compreendendo a música não como uma atividade recreativa, mas como uma estratégia de Gestão de Pessoas voltada à valorização dos servidores e ao fortalecimento da cultura organizacional. Entre as propostas apresentadas destacaram-se corais, bandas, oficinas de musicalização e encontros musicais periódicos, evidenciando o caráter inclusivo dessas práticas e sua possibilidade de envolver servidores com diferentes perfis e experiências.

As discussões também evidenciaram que a implementação dessas iniciativas depende do apoio institucional, da disponibilidade de espaços, da organização da carga horária, de recursos materiais e da continuidade das ações. Esses resultados reforçam as contribuições de Dutra (2016) e Bergue (2020), ao demonstrarem que práticas inovadoras produzem resultados mais consistentes quando incorporadas às estratégias institucionais e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Os participantes ressaltaram que a música não substituiria as políticas tradicionais de Gestão de Pessoas, mas as complementaria ao fortalecer dimensões como convivência, pertencimento e integração. Além disso, observaram que sua implementação apresenta baixo custo relativo, por utilizar recursos humanos e espaços já existentes na instituição, favorecendo sua viabilidade mesmo em contextos de restrição orçamentária.

Outro aspecto destacado foi o potencial das práticas musicais para fortalecer a imagem institucional, ampliando a participação da instituição em eventos acadêmicos, culturais e comunitários. À luz do modelo conceitual proposto (Figura 1), esses achados indicam que a institucionalização da música aproxima as demandas contemporâneas da Gestão de Pessoas de experiências organizacionais capazes de promover bem-estar, integração, pertencimento e fortalecimento da cultura organizacional.

Em síntese, os resultados demonstram que a música reúne características compatíveis com as políticas contemporâneas de Gestão de Pessoas nas instituições públicas de ensino. Sua efetividade, contudo, depende de planejamento, apoio institucional e participação dos servidores, permitindo que as práticas musicais deixem de representar apenas atividades culturais e passem a constituir uma estratégia organizacional voltada ao desenvolvimento humano e à valorização das pessoas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o potencial da música como estratégia inovadora de Gestão de Pessoas em uma instituição pública de ensino, buscando compreender sua contribuição para o bem-estar, a integração e a valorização dos servidores. A partir das percepções de docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal do Amapá (IFAP) – Campus Porto Grande, verificou-se que a música pode ampliar as políticas institucionais de Gestão de Pessoas ao fortalecer vínculos interpessoais, promover experiências coletivas positivas e contribuir para ambientes organizacionais mais colaborativos e humanizados.

Os resultados evidenciaram que os participantes compreendem a valorização dos servidores para além de aspectos materiais, destacando a importância das relações interpessoais, do desenvolvimento profissional, do reconhecimento, da autonomia e do sentimento de pertencimento. Nesse cenário, a música foi reconhecida como uma estratégia capaz de promover bem-estar, fortalecer a convivência e consolidar a cultura organizacional, ampliando sua função para além do entretenimento ou da atividade artística.

Do ponto de vista teórico, o estudo amplia o diálogo entre Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e práticas culturais nas organizações, ao compreender a música como uma prática organizacional voltada ao desenvolvimento humano. Sob o aspecto gerencial, os resultados indicam que iniciativas como corais, bandas e oficinas musicais podem

complementar as políticas tradicionais de Gestão de Pessoas, fortalecendo dimensões relacionais frequentemente pouco exploradas pelas práticas convencionais.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi realizada em um único campus do IFAP, refletindo as características desse contexto organizacional. Assim, recomenda-se que estudos futuros investiguem diferentes instituições públicas e avaliem, inclusive por meio de pesquisas longitudinais, os efeitos das práticas musicais sobre indicadores como engajamento, pertencimento, clima organizacional, satisfação no trabalho e qualidade de vida.

Conclui-se que a música possui potencial para integrar as estratégias contemporâneas de Gestão de Pessoas nas instituições públicas de ensino. Ao favorecer bem-estar, integração e fortalecimento da cultura organizacional, configura-se como uma prática inovadora capaz de ampliar as políticas de valorização dos servidores e contribuir para organizações mais colaborativas, humanizadas e centradas nas pessoas.

## 6. BIBLIOGRAFIA


Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Basso, T. D., & Rossi, D. (2012). Atividade coral e ambiente de trabalho. *Revista InCantare*, *3*(1).

Bauman, Z. (2003). *Community: Seeking safety in an insecure world*. Polity Press.

Bergue, S. T. (2020). *Gestão de pessoas em organizações públicas* (4ª ed.). ENAP.

Blacking, J. (2007). Música, cultura e experiência. *Cadernos de Campo, 16*(16), 201–218.

Camões, M. R. S., Fonseca, D. R., & Porto, V. (2014). *Gestão de pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público*. ENAP.

Chiavenato, I. (2015). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*(6th ed.). Sage.

Costa, C. da S. (2012). Música e qualidade de vida no trabalho: Corais de associações de funcionários do setor público. In *Anais do XII Encontro Regional Centro-Oeste da ABEM*. Universidade de Brasília.

Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2014). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional, avanços conceituais e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, *15*(1), 11–36.

Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas* (2ª ed.). Atlas.

El-Aouar, W. A., Vasconcelos, A. M., & Veiga Neto, A. R. (2016). Música ambiente como estratégia organizacional: Contribuições para o bem-estar e o desempenho no trabalho. *Revista de Administração da UFSM*, *9*(número especial).

Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar*. Casa da Qualidade.

Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25*(3), 319–327.

Fleury, M. T. L. (1989). Cultura organizacional: Os modismos, as pesquisas e as intervenções. *Revista de Administração, 24*(1), 3–9.

Flick, U. (2022). *Introdução à pesquisa qualitativa* (6ª ed.). Penso.

Gatti, B. A. (2012). *Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas*. Liber Livro.

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159–170.

Lesiuk, T. (2005). The effect of music listening on work performance. *Psychology of Music*, *33*(2), 173–191.

Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial* (2ª ed.). Atlas.

Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14ª ed.). Hucitec.

Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). Sage.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.

Morita, E., et al. (2022). Effects of music intervention on occupational stress and well-being: A systematic review. *Healthcare, 10*.

Penna, M. (2010). *Música(s) e seu ensino* (2ª ed.). Sulina.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamento organizacional* (18ª ed.). Pearson.

Sant'Anna, A. S., Kilimnik, Z. M., & Moraes, L. F. R. (2011). Qualidade de vida no trabalho: Abordagens e fundamentos. In A. S. Sant'Anna & Z. M. Kilimnik (Eds.), *Qualidade de vida no trabalho: Abordagens e fundamentos*. Elsevier.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.

Seligman, M. E. P. (2011). *Florescer: Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Objetiva.

Vanderlinde, R., & Durman, C. (2010). Music and employee well-being in the workplace. *International Journal of Workplace Health Management, 3*(2).

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review, 15*(1), 11–21.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.

Werther, W. B., & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. McGraw-Hill.

Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations, 32*(2), 111–123.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.