

# Grupos de reflexão: um recurso para as transformações do trabalho

## Reflection groups: a resource in work transformation

## Grupos de reflexión: un recurso en la transformación del trabajo

*Adriana Rodrigues Siqueira\**  
*Débora Miriam Raab Glina\*\**

*Magda Andreotti\*\*\**  
*Lys Esther Rocha\*\*\*\**

**RESUMO:** Este artigo objetiva apresentar em detalhes e discutir o método dos Grupos de Reflexão (GR) e as contribuições que pode trazer nas transformações do trabalho, para as áreas da ergonomia, saúde do trabalhador, saúde coletiva e para as práticas de prevenção, tratamento e reabilitação na psicologia social e do trabalho e terapia ocupacional. Os GRs são grupos temporários, que ocorrem preferencialmente, fora do local de trabalho (seção), durante o horário de trabalho e têm participação delegativa e consultiva. Os GRs utilizam a técnica e os pressupostos teóricos dos grupos operativos (GOs) de Pichon Rivière na condução dos grupos, uma forma adaptada de grupo tripartite, e a atividade como recurso instrumental. Adicionalmente aos efeitos positivos na comunicação e ambiente psicossocial, os GRs contribuem para melhorias nos relacionamentos interpessoais, cooperação, comportamentos pessoais e de trabalho, vencendo a resistência à mudança e levando os participantes à aprendizagem. Esses efeitos positivos favorecem a mudanças nas condições e organização do trabalho. GRs representam uma forma de intervenção psicossocial útil no enfrentamento de obstáculos, comumente encontrados nas intervenções no trabalho, nos processos de reabilitação e de inserção profissional por meio da tarefa implícita e com a participação efetiva dos diversos atores sociais (diferentes níveis hierárquicos).

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicologia social. Terapia Ocupacional. Grupos de reabilitação.

**ABSTRACT:** This article aims to present in details and to argue for the method of Groups of Reflection (GR) and the contributions these may bring in the transformations of work to ergonomics, worker health, collective health and the practices for prevention, treatment and rehabilitation in social psychology and occupational therapy. GRs are temporary groups created preferentially outside the workplace during working hours and having a delegate and advisory participation. GRs use the technique and theoretical grounds of Pichon-Rivière's operative groups (OGs) in the animation of groups, a suitable form of tripartite group, and activity as an instrumental resource. In addition to the positive effect in communication and psychosocial environment, GRs contribute for improvements in interpersonal relationships, personal cooperation, behavior and work performance, surpassing the resistance to change and leading to learning for all participants. These positive effects favor changes in the conditions and organization of work. GRs represent a form of useful psychosocial intervention in the confrontation of obstacles commonly found in the interventions in work, in rehabilitation processes and professional insertion through the implicit task, and with the concrete participation of the several social actors (different hierarchic levels).

**KEYWORDS:** Social psychology. Occupational Therapy. Rehabilitation groups.

**RESUMEN:** Este artículo apunta presentar en detalles y defender el método de grupos de reflexión (GR) y las contribuciones que éstos pueden traer en las transformaciones del trabajo a la ergonómica, a la salud del trabajador, la salud colectiva y las prácticas para la prevención, el tratamiento y la rehabilitación en psicología social y terapia ocupacional. GRs son grupos temporales creados preferentemente fuera del lugar de trabajo durante las horas de trabajo y tienen un delegado y una participación consultiva. GRs usan la técnica y los argumentos teóricos de los grupos operativos de Pichon-Rivière (GOs) en la animación de grupos, una forma conveniente de grupo tripartito, y la actividad como recurso instrumental. Además del efecto positivo en la comunicación y el ambiente psicossocial, GRs contribuyen para la mejoría en las relaciones interpersonales, la cooperación personal, el comportamiento y el trabajo, sobrepasando la resistencia al cambio y llevando al aprendizaje para todos los participantes. El aspecto positivo de estos efectos cambia las condiciones y la organización del trabajo. GRs representa una forma de intervención psicossocial útil en la confrontación de los obstáculos encontrados comúnmente en las intervenciones en el trabajo, en procesos de rehabilitación y la inserción profesional con la tarea implícita, y con la participación concreta de los varios agentes sociales (diversos niveles jerárquicos).

**PALABRAS-LLAVE:** Psicología social. Terapia Ocupacional. Grupos de la rehabilitación.

\* Terapeuta Ocupacional. Especialista em Ergonomia pela Engenharia de Produção da POLI-USP e em Acupuntura pelo CEATA. Docente do Curso de Terapia Ocupacional do Centro Universitário São Camilo. Terapeuta Ocupacional do CRST – Lapa / CRESCO / SMS / PMSP. E-mail: adriana@energysolution.com.br

\*\* Psicóloga. Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP. Especialista em Ergonomia pela Engenharia de Produção da POLI-USP. Professor colaborador da FMUSP. Psicóloga do CRST – Lapa / CRESCO / SMS / PMSP.

\*\*\* Médica. Mestre em Saúde Pública pela FSP-USP. Especialista em medicina do trabalho pela FUNDACENTRO. Médica Sanitarista do CRST – Lapa / CRESCO / SMS / PMSP.

\*\*\*\* Médica. Doutora em Medicina Preventiva pela FMUSP. Especialista em Ergonomia pela Engenharia de Produção da POLI-USP. Docente da FMUSP. Docente da FM da Fundação ABC.

## Grupos de reflexão: um recurso para as transformações do trabalho

De acordo com Levi, Slem<sup>1</sup>, o trabalho em grupos/equipes tornou-se um aspecto central para muitas organizações, e programas para desenvolver grupos/equipes auto-gerenciados fazem parte das abordagens/estratégias organizacionais mundiais. Grupos/equipes também podem ser usados como instrumentos para implementar mudanças nas organizações. Exemplos são os *Health Circles*<sup>2</sup>, na promoção da saúde ocupacional, os *Ergo Groups*<sup>3,4</sup> e os *Ergonomic Change Teams*<sup>5,6</sup>, na ergonomia participativa.

Grupos são, frequentemente, utilizados especialmente na psicologia e terapia ocupacional para propósitos pedagógicos e/ou terapêuticos, entre outros. Há muitos tipos de grupos e técnicas, e considerável conhecimento acumulado sobre grupos e dinâmica de grupos na psicologia clínica, educacional, organizacional e social. Esse conhecimento raramente foi utilizado na ergonomia participativa (EP). Os Grupos de Reflexão (GR) representam uma tentativa de integrar essas contribuições na EP.

A metodologia de GR foi criada por Siqueira, Queiróz<sup>7</sup>, para facilitar as intervenções no trabalho, sempre que existissem problemas organizacionais e interpessoais identificáveis que poderiam dificultá-las. Ela, posteriormente, teve a sua teoria e pressupostos teóricos, metodológicos e práticos aprofundados, aperfeiçoados e detalhados por Glina, Siqueira<sup>8</sup> durante os grupos realizados em serviço de nutrição hospitalar entre 2006 e 2008 e principalmente nesse artigo.

A metodologia tem sido utilizada nos últimos dez anos durante as ações de vigilância em saúde do trabalhador em empresas de diferentes ramos de atividade econômica e

porte, incluindo: *fast food*, química, vestuário, telemarketing e serviço de nutrição hospitalar<sup>8,9,10</sup>.

Em todos esses segmentos, o uso dos GR melhorou a compreensão dos aspectos relacionados ao trabalho sob a perspectiva de diferentes atores (*stakeholders*), incluindo fatores de risco e cargas de trabalho. Com esse conhecimento, tornava-se possível construir coletivamente novas formas de planejar e executar o trabalho, que poderiam minimizar os impactos na saúde, facilitar o trabalho e melhorar a comunicação e os relacionamentos interpessoais no trabalho.

Outro efeito observado foi a continuidade de encontros grupais para pensar sobre o trabalho, mesmo após o fim das intervenções, pela criação de fóruns de discussão e reflexão<sup>7</sup>.

Os GRs são grupos temporários, com o objetivo implícito de criar um “espaço público de discussão” permanente, o qual, de acordo com Dejours, et al<sup>11</sup>, é “um local onde opiniões, eventualmente contraditórias, podem ser formuladas livre e publicamente, de forma que as decisões referentes a questões que são importantes para o futuro do serviço, departamento e organização possam ser tomadas”. Ocorrem, preferencialmente, fora do local de trabalho (seção), de forma a fornecer um espaço protegido, onde os empregados possam falar livremente e pensar sobre o seu trabalho, durante o horário de trabalho e com participação delegativa e consultiva.

Os GRs utilizam a técnica e os pressupostos teóricos dos grupos operativos (GOs) de Pichon Rivière<sup>12</sup> na condução dos grupos, uma forma adaptada de grupo tripartite e a execução de atividade como recurso instrumental<sup>13</sup>.

De acordo com Oklander, Tubert<sup>14</sup>, GOs é o nome dado a uma

concepção completa da vida em grupos e da forma de conduzir todos os tipos de grupos humanos, incluindo grupos de aprendizagem, familiares, institucionais e terapêuticos, que nasceu na Argentina, em 1938. É uma técnica de análise de grupo. A análise de grupo ou grupal incorpora as descobertas e *insights* da psicanálise, oscila entre indivíduo e contexto, fantasia e realidade, significado idiossincrático e interação concreta<sup>15</sup>. A análise grupal desenvolveu-se na Inglaterra, a partir de 1940, começando com o trabalho de Foulkes. Os GOs, embora não tenham sido diretamente influenciados pelo trabalho de Foulkes, eram completamente compatíveis com ele, compartilhando uma concepção comum de homem, processos grupais e de psicoterapia analítica de grupo. A principal diferença entre Pichon-Rivière e Foulkes, de acordo com Oklander, Tubert<sup>14</sup>, é que, no GO, a tarefa grupal é o principal organizador do processo grupal, ao passo que, nos grupos de Foulkes, não há uma tarefa formal.

De acordo com Oklander, Tubert<sup>14</sup>, GO é uma técnica de intervenção social que leva em conta a importância do inconsciente individual e o papel dos instintos como fatores determinantes de todas as experiências e comportamento humano. A especificidade dos GOs é cumprir uma tarefa comum e explícita. Sob essa tarefa explícita subjaz uma tarefa implícita, que é a ruptura de padrões estereotipados que contribuem para as dificuldades de comunicação e aprendizagem, atuando, assim, como um obstáculo a qualquer progresso e/ou mudança. A tarefa implícita lida com dois medos básicos: o medo de perder as estruturas existentes e o medo do ataque na situação nova, que resulta das novas estruturas nas quais as pessoas se sentem inseguras devido à falta de instrumen-

tos. Esses dois medos coexistentes e cooperantes, constituem a situação básica da resistência à mudança<sup>12</sup>.

Este artigo objetiva apresentar em detalhes e discutir o método e as contribuições que os Grupos de Reflexão (GR) podem trazer nas transformações do trabalho, para as áreas da ergonomia, saúde do trabalhador, saúde coletiva e para as práticas de prevenção, tratamento e reabilitação na psicologia social e do trabalho e terapia ocupacional.

## O método dos Grupos de Reflexão

Os aspectos estruturais e práticos específicos dos GOs e incorporados pelos GRs são:

1) uma tarefa explícita organizando a dinâmica grupal: a especificidade dos GOs é cumprir uma tarefa comum, explícita, que pode ser a aprendizagem, cura, diagnóstico das dificuldades em um local de trabalho, trabalho criativo em uma companhia de publicidade, etc. Por meio da tarefa, o grupo adquire plasticidade, mobilidade, os papéis de tornam intercambiáveis, e os grupos se tornam operativos<sup>12</sup>.

2) uma tarefa implícita: é a ruptura de padrões estereotipados que contribuem para as dificuldades de comunicação e aprendizagem, agindo como um obstáculo a qualquer progresso e/ou mudança. Ela lida com dois medos básicos: o de perder as estruturas existentes e o de ataque na nova situação, os quais, coexistentes e cooperantes, constituem a resistência à mudança<sup>12</sup>.

3) a heterogeneidade dos membros e homogeneidade da tarefa: de acordo com Pichon Riviére<sup>12</sup>, quanto maior a heterogeneidade dos membros – adquiridos pela diferenciação de papéis – e maior a homogeneidade da tarefa, maior a produtividade do grupo. A heterogeneidade permite aos membros do grupo aproximar-se da informação

comum, trazendo conhecimentos e pontos de vista ligados às suas experiências prévias, estudos e tarefas.

4) a presença de um coordenador do grupo: é o condutor do grupo, também chamado de coordenador, que coordena os esforços dos membros do grupo e os ajuda a pensar e, tomando por base as interpretações a respeito da dinâmica grupal, convida os membros do grupo a refletir juntos sobre as dificuldades encontradas na realização da tarefa comum<sup>11</sup>. Ele facilita o diálogo, estabelece a comunicação e identifica as dificuldades enfrentadas pelo grupo. Ele transita entre os conteúdos explícitos e implícitos, tentando desvelar as resistências às mudanças por meio da exploração do não dito (mas que existe entre as linhas da comunicação), a partir do que é dito<sup>14</sup>.

5) a presença de um observador: responsável pela coleta e registro de todo o material grupal expresso verbal, pré-verbalmente, por gestos, expressões, olhares e situações compartilhadas. Ele não se limita à técnica de registro de discurso, mas preocupa-se com as diversas formas de comunicação e expressão que ocorrem no campo grupal. O objetivo desse registro é fornecer material para as interpretações, *feedback* ao coordenador sobre a técnica de condução e coletar a história do grupo<sup>12</sup>.

6) os papéis no grupo (porta-voz, bode expiatório, líder, sabotador, etc.): o grupo se estrutura no interjogo desses papéis de natureza funcional e rotativa<sup>12</sup>. Em resumo, o porta-voz aparece quando há a necessidade de anunciar ou denunciar um acontecimento grupal relacionado a uma situação latente no campo grupal (por exemplo, um dilema na execução da tarefa). Podem surgir duas possibilidades: ou os outros membros encaram as dificuldades e procuram solucioná-las, ou o grupo decide que a

dificuldade pertence apenas àquele membro. No primeiro caso, o porta-voz torna-se o líder dessa tarefa, e o grupo inicia um momento de cooperação. Mas se a mensagem desse porta-voz não é aceita, ele se torna o bode expiatório; e os outros membros passam a antagonizá-lo de formas sutis. O papel de sabotador aparece quando o nível de ansiedade é tal que evitar a tarefa parece mais agradável do que fazê-la. Ele cria outras necessidades e tenta conduzir o grupo para seguir os seus passos. O líder pode ser classificado como democrático, autocrático, demagógico ou *laissez faire* (sem interferência).

7) a estrutura interna de cada encontro: abertura, desenvolvimento e fechamento.

## Os principais mecanismos e processos específicos dos GOs e utilizados também nos GRs são:

1) assinalamento (foco no explícito no grupo).

2) interpretação (foco no implícito no grupo e nas fantasias), considerando os seis vetores: afiliação, pertença, cooperação, pertinência, comunicação, aprendizagem e Telê. Em resumo, a afiliação ou identificação representa o primeiro momento da história do grupo, quando a pessoa mantém-se distante até integrar-se no grupo. Quando ocorre uma maior integração, a afiliação torna-se pertença, contribuindo para o reconhecimento mútuo, que pode, tradicionalmente, ser mensurado em termos de frequência, pontualidade e participação. A cooperação representa a articulação das necessidades individuais e grupais e a contribuição para a tarefa grupal. Ela se manifesta pela capacidade de colocar-se no lugar dos outros. A pertinência se refere ao grau em que o grupo está centrado na tarefa. A comunicação engloba todas as formas e pode ser verbal, pré-verbal e gestual. A aprendiza-

gem é a mudança qualitativa do grupo, refletindo o grau de plasticidade diante de obstáculos, a resolução da ansiedade, a adaptação ativa à realidade, criatividade, possibilidades de integração e a superação das contradições. Ela inclui vários aspectos: estratégias, táticas, técnicas e logística. O Telê é o clima afetivo que predomina no grupo em diferentes momentos, resultando da transferência positiva ou negativa em relação ao trabalho na tarefa grupal.

Outros aspectos considerados na interpretação são: a diferenciação de papéis, ideologias, ansiedades básicas, resistência à mudança e esquema conceitual, referencial e operativo (ECRO), que é “um conjunto organizado de conceitos teóricos gerais relativos a um setor real, um determinado universo de discurso, que permite uma aproximação instrumental de um objeto particular (conceito)”<sup>16</sup>. A interpretação ajuda o grupo a adquirir conhecimentos próprios, reestruturar as relações interpessoais entre os componentes, e na percepção dos obstáculos. É também importante observar a evolução da pré-tarefa para a tarefa e, então, ao projeto. Nos GOs, o trabalho do coordenador é auxiliar os membros do grupo a progredir das situações emocionais para a conceitualização daquilo que realmente acontece<sup>17</sup>.

3) devolutiva analítica, isto é, ler a análise interpretativa da seção anterior no início da próxima: auxilia os membros do grupo a atingir um certo grau de distanciamento de sua própria participação no grupo, que ajuda a análise racional de sua experiência compartilhada<sup>14</sup>.

#### Os aspectos estruturais e práticos específicos dos GRs são:

1) as recomendações ergonômicas como ponto de partida, orientando os encontros e dando oportunidade para que novos problemas sejam apresentados.

2) inicialmente, grupos separados, com representantes dos empregados da produção de cada seção (20% da população do posto de trabalho/seção) e outro, com todas as chefias envolvidas para conceder tempo a que cada grupo se torne operativo e permitir que cada grupo reflita independentemente sobre problemas, conflitos, soluções e a mudança no trabalho seja possível. A participação nos grupos é voluntária.

3) depois de um mínimo de 5 encontros, um grupo tripartite é formado com representantes de todos os grupos, mais a equipe técnica, atuando como coordenadores, e estagiários atuando como observadores, para pensar em soluções em relação aos problemas discutidos nos demais grupos, discutir e consolidar propostas para mudanças no trabalho, testá-las e implementar as mudanças acordadas por meio de negociação e consenso.

Os GRs são baseados, também, nos pressupostos teóricos e práticos da terapia ocupacional, técnicas de dinâmica de grupo e *feedback* visual.

#### Os mecanismos e processos específicos dos GRs são:

1) um exemplo de técnica de dinâmica de grupo é a dramatização para encorajar a empatia, nova avaliação das situações e resolução de conflitos.

2) atividade como recurso instrumental, centralizando e organizando a construção do processo terapêutico<sup>13</sup>: expressivas como desenho, pintura, escultura e “reconstrução” dos vários estágios do processo de produção usando sucata, entre outras.

3) um exemplo de *feedback* visual é rever a execução do trabalho, por meio de filmes, para compreender os princípios ergonômicos e os riscos à saúde.

Os encontros terminam com uma tarefa e, no caso dos autores

deste artigo, foram coordenados pela psicóloga e terapeuta ocupacional, que também realizaram as Análises Ergonômicas do Trabalho (AET), e observados pelas estagiárias do curso de terapia ocupacional do Centro Universitário São Camilo.

Os arquivos são criados para cada grupo com a transcrição e síntese de cada encontro (visão transversal). Há análise temática dos dados e análise longitudinal de todos os encontros de cada um dos grupos.

## Resultados

Os resultados que podem ser alcançados utilizando a metodologia de GRs incluem:

1) contribuição efetiva para mudanças nas condições e organização do trabalho por meio de discussões grupais e decisões sobre: como implantar intervenções que dependem de diferentes atores para acontecer, levando ao aumento do comprometimento e a atingir o consenso; como lidar com novos problemas de trabalho trazidos à luz durante os encontros; tarefas e responsabilidades de cada cargo para diminuir a ambiguidade e conflito de papel. Estabelecimento de critérios administrativos padronizados referentes a: atrasos ou falta de comunicação antecipada de ausências; recompensas por pontualidade; comparecimento e cooperação com supervisores e gerente; ordens e informações dadas a subordinados, como agir diante de suspeitas de manipulação por funcionários; empoderamento e delegação; mudanças nas políticas e práticas de recursos humanos (salários, promoção, treinamento, etc.) para aumentar equidade e melhorar a qualidade nas relações e no trabalho;

2) transformações nas comunicações por meio de: melhoria no

fluxo de informações entre atores e com a equipe técnica sobre intervenções que estejam ocorrendo; criação de um espaço público de discussão, onde mudanças na organização do trabalho são negociadas;

3) mudanças nos comportamentos individuais e de trabalho, incluindo a comunicação imediata aos superiores de problemas que afetam o trabalho; autoanálise crítica do comportamento; aceitação da variabilidade na forma de trabalhar causada por gênero, experiência, ritmo e estilo pessoal; ser mais assertivo em relação ao atraso de colegas; e mudanças do *locus* de controle externo para o interno. *Locus* de controle reflete a crença generalizada de que os eventos da vida são controlados pela pessoa (*locus* interno de controle), ou por influências externa<sup>18</sup>.

4) melhorias nas relações interpessoais: aumento na consciência do que causa relações de trabalho envenenadas e seu impacto na saúde; melhoria na sinceridade com colegas, superiores e subordinados sobre desrespeito, ofensas e falta de cooperação; aumento da compreensão sobre o trabalho de colegas e supervisores, levando à empatia sobre as suas dificuldades e estabelecimento de mecanismos de cooperação.

## Discussão

A comunicação nos Grupos de Reflexão é aperfeiçoada com a melhoria no fluxo de informações e criação do espaço público de discussão. Várias medidas são tomadas para criar confiança entre os atores, incluindo: pacto de sigilo das discussões e garantia de que as informações e ações durante os grupos não provocarão punições. Além disso, é importante a transparência aos problemas, o que pode ser conseguido pela discussão aberta

e construtiva das transgressões no trabalho.

O aumento na latitude de decisão e influência dos funcionários apoia-se no empoderamento e delegação, que por sua vez depende de trabalhar com as crenças das chefias e empregados, tais como, falta de: conhecimento e capacidade dos subordinados para assumir maiores responsabilidades, poder para mudar (*locus* de controle externo), competência, habilidade e conhecimento das chefias.

Depende, ainda, de abordar os medos conscientes e inconscientes dos empregados e das chefias. Por exemplo, medo de: subordinados mais proativos, maior autonomia dos funcionários; perda de poder; aumentar a carga de trabalho e de responsabilidades dos empregados sem alteração do salário; conflitos com pares e chefia.

O aumento da autonomia e controle dos subordinados também se relaciona com o seu conhecimento e saber fazer e com a transição para um *locus* de controle interno. Esses são aspectos priorizados pelas estratégias de condução dos grupos.

Os Grupos de Reflexão favorecem a mudanças nos comportamentos pessoais e de trabalho, pois lidam com os mecanismos de defesa que podem impedir a análise autocrítica e levar à busca de “bodes expiatórios”; preconceitos e estereótipos sobre a variabilidade nas formas de trabalhar. Ao mesmo tempo, ocorre um aumento da consciência de cada participante sobre a importância de mudar primeiro em vez de ficar aguardando que os outros mudem, além de uma percepção das vantagens de ser mais assertivo.

O que é aprendido nos grupos pode ser aplicado e multiplicado no local de trabalho. Eles fornecem uma oportunidade de treinamento informal dos funcionários em ergo-

nomia, trabalho e saúde e podem favorecer aos mecanismos de reabilitação e reinserção no trabalho.

A participação dos trabalhadores pode ser estimulada pela criação de vários comitês para lidar com questões, como: absentéismo, escalas de trabalho, horários, entre outros. Esses efeitos positivos contribuem para mudanças nas condições e organização do trabalho e facilitam a implementação de mudanças no trabalho.

De acordo como Van Eerd, et al<sup>4</sup>, para aumentar as chances de um programa bem-sucedido, é importante estar consciente dos facilitadores potenciais e barreiras.

Facilitadores dos grupos de reflexão incluem: a existência de uma análise ergonômica prévia do trabalho; o comprometimento do nível gerencial e todos os atores sociais envolvidos; o número de encontros; o acesso a recursos, como materiais, equipamentos, salas de encontro, etc.; poder participar dos grupos durante o horário de trabalho; os grupos ocorrerem fora do local de trabalho (seção); flexibilidade para criar novos grupos, ou aumentar o número de encontros quando necessário; participação voluntária; técnicos com experiência tanto em ergonomia quanto na condução de grupos; possibilidade de agir prontamente diante dos problemas e conflitos.

As barreiras geralmente encontradas são: a escolha inadequada dos representantes; dificuldades de participação nos encontros dos grupos por problemas da organização do trabalho; falta de empatia entre os participantes e grupos; disputa de poder das chefias com os coordenadores dos grupos; o alcance das transformações, pois essas dificilmente abrangem questões macroestruturais que dependem da aprovação do topo da hierarquia e da previsão orçamentária; entre outros. Os coordenadores dos gru-

pos devem estar preparados para lidar com a ausência de controle em ambientes de produção em constante mudança.

## Conclusão

Os GR lidam com problemas que são frequentemente encontrados em organizações de vários tipos, por exemplo: a descrença dos trabalhadores nas possibilidades reais de mudanças; a presença de

sabotadores e líderes de mudança durante a intervenção; a ansiedade de supervisores e gerentes diante de mudanças nos empregados; contradições entre o discurso e ação em relação ao desejo de ter subordinados proativos; supervisores que desconhecem o seu papel; falta de critérios administrativos e organizacionais, levando à manipulação dos subordinados; presença de intenso sofrimento mental; a existência de estratégias de defesa individuais e

coletivas em cada cargo; crenças de que os trabalhadores da produção não precisam de conhecimentos teóricos/técnicos; etc.

GR são uma forma de intervenção psicossocial útil no enfrentamento de obstáculos comumente encontrados nas intervenções no trabalho e nos processos de reabilitação e inserção profissional por meio da tarefa implícita e com a participação efetiva dos diversos atores sociais (todos os níveis hierárquicos).

## REFERÊNCIAS

1. Levi D, Slem C. Team work in research and development organizations: the characteristics of successful. *Int J Ind Ergon.* 1995;16:29-42.
2. Aust B, Ducki A. Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences with Health Circles in Germany. *J Occup Health Psychol.* 2004;9(3):258-70.
3. St Vincent M, Chicoine D, Simoneau S. Les Groupes Ergo: un outil pour prévenir les LATR. Quebec: Institut de recherche en sante et en securite du travail du Quebec; 1998.
4. Van Eerd D, Cole D, Irvin E, Mahood Q, Keown K, Theberge N, et al. Report on process and implementation of participatory ergonomic interventions: a systematic review. Toronto: Institute for Work & Health; 2008.
5. Theberge N, Granzow K, Cole D, Greco L, Frazer M, Laing A, Wells R. Participatory Processes in Worker health and Safety: an Analysis of an Intervention in an Industrial Setting. Paper presented at meetings of the North Central Sociological Association, Windsor, Ontario, Canada, April 18–21, 2002.
6. Laing AC, Cole DC, Theberge N, Wells NRP, Kerr MS, Frazer MB. Effectiveness of a participatory ergonomics intervention in improving communication and psychosocial exposures. *Ergonomics.* 2007;50:1092-109.
7. Siqueira AR, Queiroz MFF. Abordagem grupal em Saúde do Trabalhador. *Mundo Saúde.* 2001;25(4):411-9.
8. Glina DMR, Siqueira AR, Isosaki M, Rocha LE. Análise ergonômica da higienização de louças de um hospital. *Mundo Saúde.* 2008 Jun;32(2):198-207.
9. Lancman S, Siqueira AR, Queiroz MFF, Varela RCB. Estudo e intervenção no processo de trabalho em um restaurante universitário – em busca de novas metodologias. *Rev Ter Ocup.* 2000;11(2/3):79-89.
10. Lancman S, Siqueira AR. La santé du travail et ergothérapie: à la recherche d'une méthodologie pour l'intervention. *J d'Ergothérapie.* 1999;21(1):17-23.
11. Dejours C, Abdoucheli E, Jayet C, coordenadores. *Betiol, MIS Psicodinâmica do trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.* São Paulo: Atlas; 1994.
12. Pichon-Rivière E. O processo grupal. 7a ed. São Paulo: Martins Fontes; 2005.
13. Feriotti ML. Atuação da Terapia Ocupacional no Corpo Sujeitado. *Mundo Saúde.* 2001;25(4):389-93.
14. Oklander JT, Tubert RH. Operative groups: the Latin-American approach to group analysis. Jessica Kingsley Publishers: London; 2003.
15. Hopper E. Group analysis: the problem of context. *Group Analysis.* 1982;15(2):136-57.
16. Lema VZ. Conversaciones com Enrique Pichon-Rivière: sobre el arte y la locura. Buenos Aires: Ediciones Cinco; 1997.
17. Dellarossa A. Grupos de reflexión. Entrenamiento institucional de coordinadores y terapeutas de grupos [Reflection Groups: institutional training of group co-ordinators and group therapists]. Buenos Aires: Paidós; 1979.
18. Rotter JB. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychol Monogr.* 1966;80:1-26.

*Recebido em 20 de janeiro de 2010  
Versão atualizada em 16 de fevereiro de 2010  
Aprovado em 17 de março de 2010*