



Laboreal

Vol.21 Nº1 | 2025
Qualidade de vida no trabalho

A abordagem clínica em psicologia industrial

El enfoque clínico en psicología industrial

La démarche clinique en psychologie industrielle

The Clinical Approach in Industrial Psychology

Jean-Marie Faverge



Edição electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/laboreal/23710>

DOI: 10.4000/14fp1

ISSN: 1646-5237

Tradução(ões):

El enfoque clínico en psicología industrial - URL : <https://journals.openedition.org/laboreal/23716> [es]

Editora

Universidade do Porto

Referência eletrónica

Jean-Marie Faverge, «A abordagem clínica em psicologia industrial», *Laboreal* [Online], Vol.21 Nº1 | 2025, posto online no dia 30 julho 2025, consultado o 28 agosto 2025. URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/23710> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/14fp1>

Este documento foi criado de forma automática no dia 28 de agosto de 2025.



Apenas o texto pode ser utilizado sob licença CC BY-NC 4.0. Outros elementos (ilustrações, anexos importados) são "Todos os direitos reservados", à exceção de indicação em contrário.

A abordagem clínica em psicologia industrial

El enfoque clínico en psicología industrial

La démarche clinique en psychologie industrielle

The Clinical Approach in Industrial Psychology

Jean-Marie Faverge

REFERÊNCIA

Texto original: Faverge, J.-M. (1968). La démarche clinique en psychologie industrielle. *Bulletin de Psychologie*, 21(270), 904-907.

NOTA DO EDITOR

Traduzido por : Flora M G Vezzà (floravezza@gmail.com)

- 1 Fiquei muito surpreso quando a Sra. Favez me pediu para escrever este artigo; eu acreditava que, se minha imagem existisse na mente de outra pessoa, ela seria desenhada na forma de números, mais abstrata do que figurativa, certamente não a de um homem atento aos sinais junto ao leito do doente. O insólito é sedutor e eu tive que aceitar, especialmente porque minha experiência me convenceu da necessidade de dar um lugar central à abordagem clínica na psicologia industrial.
- 2 Como também estou me dirigindo a estudantes, é apropriado entrar neste assunto com atores estudantes que lidam com o mundo industrial. Os meus estudantes fazem um estágio de três meses na indústria e, em seguida, uma dissertação sobre um tema que eles encontraram durante o estágio e que exige cerca de um ano de trabalho. Então, vamos observá-los entrando na fábrica em busca de um tema, geralmente sem qualquer familiaridade prévia com o ambiente.

- 3 Se eles observam as chefias, percebem que cada uma tem um estilo particular; uma é rude, sem cerimônias com seus subordinados, usa uma linguagem crua e põe a mão na massa com facilidade; outra se preocupa com regulamentos, dedica o tempo necessário a tarefas administrativas e se preocupa com atrasos; uma terceira é agitada, passa de uma preocupação a outra, lembrando às pessoas instruções que não devem ser esquecidas, dando várias ordens conforme sua memória a ajuda, etc.
- 4 Se participam de reuniões de serviço, percebem que todas são diferentes umas das outras, cada uma é marcada pela personalidade da chefia que a lidera, pelas relações que ela mantém diariamente com os membros, pelas relações desses membros entre si, pelos status de cada um, pelo tema e, finalmente, pelos múltiplos incidentes ou reviravoltas que pontuam as discussões trocadas.
- 5 Desta forma, qualquer afirmação um tanto geral à qual o estudante recorra encontra imediatamente um contraexemplo que parece destruí-la; como os provérbios, essas afirmativas gerais são sempre verdadeiras e sempre falsas. Para julgá-las, um critério vem à mente: elas são tanto mais válidas quanto mais frequentemente são verdadeiras, e é por isso que recorremos a métodos estatísticos. O estudante retém uma hipótese que parece particularmente relevante apesar das exceções e busca uma evidência reveladora que permita estabelecer uma relação estatística; essa evidência será obtida em documentos, em observações sistemáticas ou será construída a partir de um questionário ou teste. O tema da dissertação e o método de estudo são encontrados; a abordagem clínica forneceu o primeiro, e a seguir dará lugar a atividades de coleta e exploração de dados mais sistemáticos e tranquilizadores, como se, agindo como uma servente não admitida no coro dos cientistas, ela (a abordagem clínica) buscasse ser esquecida. É possível acreditar que ela teve sucesso nesta empreitada quando se lê a dissertação, enfim terminada; todos os momentos preparatórios, todas as incertezas que precederam a formulação da hipótese dão origem a algumas linhas, vagas e envergonhadas, se é que estão presentes, enquanto as análises estatísticas e os testes de significância (que muitas vezes não "significam" muito) ocupam o lugar de honra.
- 6 Mas chega novamente o momento em que a servente se faz necessária; o estabelecimento de uma relação estatística não pode ser o ponto final; deve ser interpretado para ter um lugar na psicologia. A atividade de interpretação é acompanhada pelo retorno à mente de todas as modalidades de influência vislumbradas em casos particulares na fase clínica; todas as histórias vistas e de certa forma vivenciadas passam a ser propostas como esquemas explicativos, todas as razões expressas por aqueles com quem conversamos reivindicam ser interpretações possíveis.
- 7 A multiplicidade de interpretações é bem conhecida de todos os psicólogos; se, em algum fórum, você defende um mecanismo, cada interlocutor crítico não descansará até que outro lhe venha à mente para se opor; as discussões sobre comunicações apresentadas em congressos dão abundante testemunho disso; todos estão certos, a menos que acreditem ser os únicos a estar certos. Se vocês não se importarem, tomemos um exemplo aleatório, pois é possível imaginar outros:
- 8 Suponhamos que, por meio de um questionário (evidência reveladora) de avaliação de risco no trabalho, constatamos que quanto mais veterano o trabalhador, menos ele considera elevados os perigos associados aos chamados comportamentos de risco. Esta é uma relação estatística efetivamente estabelecida nas minas de carvão (Devèze) (1). A

lista de razões explicativas que poderiam ser apresentadas é, sem dúvida, ilimitada: começaria, por exemplo, assim:

- 9 — Trabalhadores veteranos têm mais experiência e habilidade e, portanto, mais proteção contra acidentes; os riscos desses comportamentos são naturalmente menores para eles.
- 10 — Trabalhadores veteranos, por hábito, aceitaram a existência de perigo no local de trabalho e, portanto, atribuem menos importância a ele.
- 11 — Trabalhadores veteranos buscam autonomia e independência, portanto, são hostis a quaisquer instruções de segurança que pareçam ter a intenção de limitar sua liberdade de ação; conseqüentemente, negam seu valor.
- 12 — Trabalhadores veteranos adaptam seu comportamento às situações; quando a situação é segura, o que eles sabem reconhecer, não hesitam em adotar comportamentos classificados em termos definitivos e absolutos como perigosos; na verdade, essas classificações de comportamento em relação à segurança não têm mais tanto significado para eles.
- 13 — Trabalhadores veteranos têm menos medo de acidentes, considerados um sinal de um mau trabalhador, porque, devido à sua antiguidade e competência, não têm mais medo de perder o cargo.
- 14 — Felizmente, o acidente é um fenômeno muito raro. Um trabalhador veterano, ao longo de sua carreira, teve contato com pouquíssimos (ou mesmo nenhum) acidentes graves ao seu redor, o que ameniza sua sensação de perigo. Além disso, ele já viu o comportamento acusado de perigoso ser praticado muitas vezes sem consequências nefastas.
- 15 É permitido a um psicólogo de laboratório erudito recusar-se a se envolver na densa e desconhecida floresta de interpretações e colocar o ponto final quando tiver estabelecido uma relação entre os fatos; mas, para o psicólogo industrial, que é um profissional de campo, um imperativo força esse compromisso; são as interpretações que abrem os caminhos para a ação e delineiam os meios: cada uma dará origem a um programa no qual ocorrerão atividades de formação profissional, ou de mudança de comportamentos, ou de desenvolvimento de estruturas ou postos de trabalho. Se todas forem verdadeiras, o programa final fica enriquecido por agrupar o maior número de programas parciais, cada um resultante de uma interpretação diferente; ele será tanto mais rico quanto mais mecanismos tiverem sido identificados; em última análise, o valor e relevância de tal programa dependerão da fase clínica.
- 16 A interpretação é, portanto, um discurso de explicação e que desencadeia a ação; expressa tanto uma gênese quanto uma possibilidade de modificação posterior dos termos dessa gênese; traduz em linguagem - digamos, uma linguagem heurística - um reflexo do que está acontecendo no mundo sobre o qual desejamos agir. O estágio dos nossos estudantes já é um aprendizado dessa linguagem, um elemento essencial para a aquisição de experiência no ambiente industrial; é claro que essa experiência ainda será mínima após três meses, mas um bom começo é essencial se quisermos que o caminho seja percorrido com passos leves.
- 17 É, portanto, importante perguntar como essa experiência é formada e construída. As primeiras observações fornecem palavras em vez de frases, palavras que serão gradualmente reunidas em proposições coerentes; com algumas proposições, pode-se obter outras no mínimo apenas pelo uso de conjunções, como é feito em lógica, mas

melhor pela reformulação em uma nova unidade. Encontramos modelos de um processo desse tipo que podem ser usados para melhor representá-lo em certas máquinas heurísticas como a de Selfridge usada para o reconhecimento de formas: a máquina procede a um apagamento progressivo da figura pela aplicação de uma sequência de regras; por exemplo, se se trata de reconhecer um triângulo em uma figura pintada à mão, ou seja, irregularmente, possivelmente apresentando pequenas manchas, podemos pedir à máquina que realize os seguintes apagamentos sucessivos: apagar as pequenas irregularidades locais, apagar as superfícies coloridas para deixar apenas seus contornos, apagar as linhas contínuas mantendo apenas seus pontos; no caso de um triângulo, tudo terá desaparecido. Agora, chamando de triângulo uma figura apagada inteiramente por essa sequência de operações, posso verbalizar essa sequência dizendo: apague os triângulos. E, sucessivamente, terei frases cada vez mais condensadas, substituindo sequências bem-sucedidas. A experiência do psicólogo resulta de uma evolução semelhante. Uma situação particular, um caso, um evento são progressivamente despojados de seu conteúdo significativo por uma série de explicações que, se bem-sucedidas, acabam deixando um resíduo banal, aleatório, estranho ao tema de interesse; os sucessos são a base para o enriquecimento da experiência, aumentando o número de sequências efetivas então disponíveis.

- 18 Mas esqueçamos por um momento o nosso psicólogo e voltemo-nos para os seus objetos de estudo, os homens da empresa que, desde sua entrada neste local de trabalho, seguem um caminho semelhante e gradualmente adquirem a sua própria experiência. Os sinais são visíveis, a habilidade aumenta, a necessidade de instruções diminui, as pessoas atingem um nível aceitável de produção sem pressa ou esforço aparentes, os erros e acidentes são menos frequentes, os homens tornam-se mais estáveis, as faltas já não se prestam à observação porque se enquadram nas regras aceitas. O que é que as pessoas aprendem que as transforma tão completamente e que os seus mestres, apesar de terem tido o cuidado de torná-los operários qualificados e competentes, não lhes transmitiram durante a aprendizagem nas escolas técnicas? A resposta é difícil porque é muito complexa; se a conhecêssemos sempre bem, poderíamos tentar, pelo menos até certo ponto, substituir este autodidatismo por um ensino mais econômico e racional. Já existem os truques do ofício, os pequenos segredos e procedimentos que abundam nas oficinas, semelhantes aos que constituem a arte do cozinheiro; existe o conhecimento de cada máquina, das suas fraquezas particulares e das precauções a tomar com ela; os ajustadores hábeis são aqueles que dominam esse conhecimento e o utilizam para "adivinhar" a origem das avarias ou do mau funcionamento; tornam-se insubstituíveis por procedimentos ou programas lógicos de detecção de falhas; existem múltiplas informações sobre todo o sistema, que vão além do posto de trabalho específico onde se trabalha, permitindo reconhecer sinais que têm origem noutro lugar e levá-los em conta; Hertay (2) mostrou na indústria siderúrgica o quão importante era para o controlador de qualidade de lingotes durante a desmoldagem saber como se formam os defeitos superficiais no momento da fundição e, de maneira mais geral, como as coisas acontecem a montante e a jusante do processo de transformação do aço. Existem também os sinais informais utilizados pelas pessoas, sobre os quais Leplat e Cuny (3) fizeram um bom estudo no setor de transportes de uma fábrica metalúrgica: estes autores mostram que estes sinais, geralmente gestuais, constituem uma linguagem que permite indicar antecipadamente todo o curso de uma manobra e envolver um setor muito mais vasto do que aquele ocupado pela equipe designada para trabalhar no trem; é necessário conhecê-los e atribuir-lhes o mesmo significado que tinham na mente do

emissor; semelhantes às palavras de uma língua, correm o risco de serem usados com significados diferentes; é preciso saber como o emissor as interpreta e até mesmo saber que ele sabe que se pensa nessa interpretação; há a experiência dos outros, do que eles são, do que são capazes de fazer, dos perigos que causam com seus comportamentos negligentes em relação à segurança e até mesmo de seus sentimentos em relação a nós. Querton (4) demonstrou, em relação aos trabalhadores estrangeiros em uma mina de carvão, que a antiguidade e a importância da constituição de um grupo de uma determinada nacionalidade tiveram influência direta na adaptação dos recém-chegados dessa nacionalidade. Poderíamos distinguir ordens de experiência: a aquisição de habilidades, por exemplo, seria classificada na primeira ordem; "a experiência da experiência dos outros" seria de segunda ordem; a presença desse segundo nível já terá sido reconhecida no estudo de Leplat e Cuny e no de Querton, mas, devido à importância que esse segundo nível tem em nosso assunto, daremos um exemplo mais típico:

- 19 Delahaut (5) estudou equipes de despachantes em um trem de laminação. Esses trabalhadores determinam as características de laminação (largura, espessura) de lingotes sucessivos de acordo com as ordens a serem executadas; a tarefa é complicada pelo fato de que após a laminação o produto (folha) não é necessariamente adequado e pode ser rebaixado ou rejeitado; os despachantes são obrigados a respeitar ao máximo possível as restrições vindas da programação (ordens) e da laminação (regulagem do laminador). Comparando várias equipes, Delahaut mostra que quando elas são compostas por antigos laminadores, as restrições de laminação são levadas em conta de forma mais imperativa; assim, o conhecimento da experiência do lado da laminação (conhecimento que é de fato uma experiência de segunda ordem para o despachante), porque é maior do que o do outro lado, influencia os padrões do processo de regulação.
- 20 De fato, as tarefas de regulação, tão importantes na tecnologia moderna, baseiam-se em uma experiência de segunda ordem; a tarefa do encarregado, esse "homem entre dois bancos", também é desse tipo, pois consiste em conciliar dois mundos ou duas "classes". Mas, de maneira ainda mais evidente, a experiência do psicólogo industrial é a experiência da experiência dos membros da empresa, da qual ele é essencialmente um órgão regulador; o psicólogo é o especialista do informal, ele opera sobre os sinais que as pessoas aprenderam a perceber e que se tornaram gatilhos para suas atividades.
- 21 Voltando aos nossos estudantes que buscam adquirir experiência, naturalmente os encontraremos ocupados decifrando e explicando a experiência de outros; Hertay, Querton e Delahaut estavam entre esses estudantes. Eles buscam compreender o que March e Simon (6), nos EUA, chamaram de esquemas de execução, e D. Ochanine (7), na URSS, de imagem operatória, representações presentes na mente dos homens que orientam suas ações e são criadas pelos eventos da vida profissional, base das interpretações que cada um faz desses eventos.
- 22 Essas interpretações podem ser muito diferentes de uma para outra; assim, Olivier (4) demonstrou claramente que um acidente não é visto da mesma forma quando se é um trabalhador ou um membro da hierarquia; quanto mais alto se sobe na hierarquia, mais vago se torna o mecanismo direto que leva ao sinistro, mais abstrata é a explicação e apela a atitudes gerais e mal definidas, usando termos genéricos como negligência e desatenção. O psicólogo tem a tarefa de conhecer essas variações a fim de prevenir os efeitos nocivos das divergências; as chamadas formações psicológicas têm esse objetivo.

- 23 O psicólogo deve ser capaz de explicitar, até certo ponto, essas interpretações, isto é, transcrevê-las em frases. Pode-se questionar se o sucesso não será necessariamente limitado. Além disso, quando a experiência se expressa na forma de interpretações, introduz-se um certo nível de ordem na representação do mundo, por exemplo, a referência a relações de causalidade ou, pelo menos, de anterioridade, uma ordem cuja presença não é "a priori" evidente. Notemos, porém, que o sistema industrial, por um lado, inclui os homens; por outro, foi projetado pelo homem; o próprio objeto técnico encontra um modo de existência (Simondon) (8) no pensamento que o concebeu; incidentes e avarias, certamente, situam-se no limite do que é controlado e previsto pelo homem, embora uma certa forma de controle probabilístico se comprove; mas o sistema industrial permanece essencialmente uma criação humana, passível de descrição em nossas línguas, mesmo que nem tudo tenha sido formalizado. Além disso, alguns sonham com formas unívocas de pensar compartilhadas por todos os membros da empresa, com uma congruência natural entre representações e experiências que os psicólogos deveriam definir e manter. Não devemos nos surpreender ao encontrar nas empresas, geralmente no nível da direção, pessoas que constroem sistemas e que tentam impô-los a todos. Nós encontramos tais diretores, cercados por seus "cardeais", como disse um deles, desenvolvendo fórmulas que, segundo seus desejos, deveriam formar a estrutura dos "esquemas de execução" de todos os membros da organização; encontraríamos a unidade de espírito da qual provém a estrutura da empresa; teríamos estabelecido uma comunicação válida porque ela toma emprestadas as mesmas interpretações e a mesma linguagem; devido a esse postulado de unidade, a empresa seria um sistema e não um simples conjunto.
- 24 Mas talvez haja aqui uma inclinação para a ditadura: homens diferentes têm visões diferentes, e reconhece-se que uma multiplicidade de interpretações do mesmo fenômeno é possível. Nossos jovens psicólogos buscam as suas no local de trabalho ou mesmo em outros lugares; um deles as encontrou recentemente durante um estudo que realizava sobre oficinas de expressão pictórica, criadas para o tratamento de dificuldades mentais; a noção de incerteza e a manipulação dessa incerteza pelo animador pareciam-lhe estar no centro do desenvolvimento dessas sessões; ele agora estuda trabalho industrial com essa forma de pensar; o estágio clínico que fez nas oficinas de expressão lhe forneceu esquemas de interpretação aos quais adere; ele tem suas ferramentas de estruturação nas quais confia e que, do ponto de vista psicológico, são necessárias para o pesquisador.
- 25 A motivação para seguir em frente nasce durante o processo clínico, no qual encontramos os padrões pessoais que fazem as coisas acontecerem em nós de uma certa maneira, modos de existência dessas coisas nas quais residem nossas alegrias intelectuais.

BIBLIOGRAFIA

Recherche Communautaire dans les Charbonnages français. Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier, Luxembourg.

J.-M. Faverge: Une Analyse fonctionnelle dualiste des activités des cellules d'un système. Revue Philosophique (sous presse).

J.-M. Leplar et X. Cuny : Le Codage des communications de travail dans une équipe d'ouvriers. Bull. C.E.R.P., 15-2-1966.

Recherche Communautaire dans les Charbonnages belges. Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier. Luxembourg.

J.-M. Faverge, M. Olivier, J. Delahaut, P. Stephaneck et J.-C. Falmagne : L'Ergonomie des Processus industriels. Editions de l'Institut de Sociologie de l'Université de Bruxelles, 1966.

J.G. March et H.A. Simon : Les Organisations, Dunod, 1964.

D. Ochanine : L'Image opératoire d'un objet commandé dans les systèmes hommes-machines. XVIII^e Congrès International de Psychologie, Moscou, 1966.

G. Simondon : Du Mode d'existence des objets techniques, Aubier, 1958.

AUTOR

JEAN-MARIE FAVERGE

 **IDREF** : <https://idref.fr/026859742>

 **VIAF** : <http://viaf.org/viaf/113536982>

 **ISNI** : <https://isni.org/isni/0000000109372407>

 **BnF** : <http://data.bnf.fr/ark:/12148/cb11902392n>