



Laboreal

Vol.21 Nº1 | 2025

Qualidade de vida no trabalho

O psicólogo como "caçador de problemas" ou técnico de soluções? Faverge e a abordagem clínica na psicologia industrial

¿El psicólogo como "cazador de problemas" o técnico de soluciones? Faverge y el enfoque clínico en la psicología industrial

Le psychologue « chasseur des problèmes » ou technicien des solutions ? Faverge, sur la démarche clinique en psychologie industrielle

Is the psychologist a "problem hunter" or a "solution technician"? Faverge, on the clinical approach in industrial psychology

Maria laneva



Edição electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/laboreal/23722>

DOI: 10.4000/14foz

ISSN: 1646-5237

Tradução(ões):

¿El psicólogo como "cazador de problemas" o técnico de soluciones? Faverge y el enfoque clínico en la psicología industrial - URL : <https://journals.openedition.org/laboreal/23813> [es]

Editora

Universidade do Porto

Referência eletrónica

Maria laneva, «O psicólogo como "caçador de problemas" ou técnico de soluções? Faverge e a abordagem clínica na 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/23722> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/14foz>

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.

O psicólogo como "caçador de problemas" ou técnico de soluções? Faverge e a abordagem clínica na psicologia industrial

¿El psicólogo como "cazador de problemas" o técnico de soluciones? Faverge y el enfoque clínico en la psicología industrial

Le psychologue « chasseur des problèmes » ou technicien des solutions ? Faverge, sur la démarche clinique en psychologie industrielle

Is the psychologist a "problem hunter" or a "solution technician"? Faverge, on the clinical approach in industrial psychology

Maria Ianeva

NOTA DO EDITOR

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

Manuscrito recebido em : 09/03/2025

Aceite após peritagem : 28/04/2025

1. Um campo em construção: "tornar a psicologia clínica mais consciente de sua existência e de seu futuro"

- ¹ Este texto de Jean-Marie Faverge (1912-1988), intitulado «La démarche clinique en psychologie industrielle» [A Abordagem Clínica na Psicologia Industrial], foi publicado em 1968 em um número especial do periódico Bulletin de Psychologie [Boletim de

Psicologia], dedicado à psicologia clínica e coordenado por Juliette Favez-Boutonnier. Como tal, fazia parte de um projeto editorial cuja ambição declarada era "dar existência" ao campo da psicologia clínica, cujo ensino e aplicações começavam a se organizar.

- 2 Na época, Juliette Favez-Boutonnier, professora de psicologia na Faculdade de Letras e Ciências Humanas da Sorbonne, em Paris, foi uma figura proeminente e fundadora da psicologia clínica na França. Sua luta para estabelecer a psicologia clínica foi marcada por debates acirrados com os defensores da psicologia experimental, o que dificultou sua implantação por muito tempo. Figura comprometida, ela conseguiu, no entanto, criar o Laboratoire de Psychologie Clinique de la Sorbonne [Laboratório de Psicologia Clínica na Sorbonne] em 1965 e, dois anos depois, o primeiro mestrado em psicologia clínica. Em seu primeiro ano, atraiu mais de 100 estudantes.

"Sem dúvida isso não é mera coincidência", escreveu ela na introdução da edição especial, "porque, embora o Laboratório de Psicologia Clínica que criamos na Sorbonne tenha vários anos, a reforma dos estudos, por um lado, e, por outro, a ampliação do campo de atuação dos psicólogos em diversas áreas da vida humana, deveriam atualmente chamar a atenção para os problemas colocados pela existência desse setor da psicologia" (Favez-Boutonnier, 1968, p. 889).

- 3 Há, portanto, a necessidade de esclarecer ideias neste campo e refinar sua definição. Em vez de psicologia clínica, Favez-Boutonnier acredita que "seria mais claro falar da aplicação do método clínico" (1968, p. 890) em psicologia. Assim, segundo a autora, o método clínico se refere a uma variedade de aplicações em práticas psicológicas, sem referência à patologia: "aconselhamento, orientação, psicoterapia, seja para indivíduos ou pequenos grupos" (Favez-Boutonnier, 1968, p. 890). Essas aplicações compartilham uma preocupação comum: "conhecer para compreender o indivíduo em sua situação e em seu desenvolvimento" (Favez-Boutonnier, 1968, p. 890).
- 4 Mesmo que incompleta ou circunstancial, a "constelação" de colaboradores deste número especial lança luz sobre "a situação do momento" e contribui, de acordo com os desejos da coordenadora, para "tornar a psicologia clínica mais consciente de sua existência e de seu futuro" (Favez-Boutonnier, 1968, p. 891).

2. Faverge, um homem de números "observando os sinais junto à cama do doente"?

- 5 A proposta de Faverge se posiciona, desde o início, como uma resposta ao pedido da Sra. Favez, e não como um relato neutro e silencioso de um corpo de conhecimentos sobre a abordagem clínica em psicologia industrial. De certa forma, ele opta por escrever do ponto de vista do profissional de campo, um psicólogo industrial, em vez de um psicólogo de laboratório erudito. Se este último consegue se libertar da "densa e desconhecida floresta de interpretações e colocar o ponto final quando estabeleceu uma relação entre os fatos" (Faverge, 1968, p. 905), o profissional, ao contrário, é forçado a se envolver nisso.
- 6 Assim, o texto se inicia a partir de um espanto:

"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" (Faverge, 1968, p. 904).

- 7 Faverge escolhe a experiência como ponto de entrada para "penetrar no sujeito". O registro enunciativo, carregado pelo "eu", é o da experiência; a escrita é dirigida a e com os estudantes. "Como também me dirijo a estudantes, é apropriado penetrar no sujeito com atores estudantes envolvidos com o mundo industrial" (Faverge, 1968, p. 904). Recordemos aqui que o Bulletin de Psychologie foi criado em 1947 pelo Groupe d'Études de Psychologie de l'Université de Paris [Grupo de Estudos de Psicologia da Universidade de Paris] precisamente com o objetivo de fornecer um "instrumento de trabalho para os estudantes matriculados nos diplomas de licenciatura e nos do Instituto de Psicologia" (Le Comité de Rédaction, 1948).
- 8 Mas voltemos a esse espanto que abre o texto, professor concursado em matemática em 1936, titular do diploma de Psicologia pela Universidade de Paris e do diploma estatal de Psicotécnico, Jean-Marie Faverge havia sido recrutado por Ombredane (1898-1958) em 1947 no Centre d'Études et de Recherches Psychotechniques (CERP) [Centro de Estudos e de Investigações Psicotécnicas], cuja direção este último havia assumido em novembro de 1946. Durante esse período (1947-1958), ele produziu duas obras, a saber, "L'analyse du travail" [A análise do trabalho] (1955) com André Ombredane e "L'adaptation de la machine à l'homme" [A adaptação da máquina ao homem] (1958) com Jacques Leplat e Bernard Guiguet, sem mencionar vários manuais de estatística. Esses dois trabalhos marcam uma inversão de perspectiva, da adaptação do homem ao trabalho para a do trabalho ao homem (Cuny & Weill-Fassina, 2012), na base da ergonomia. Além disso, quando Faverge assumiu a direção do Laboratoire de Psychologie de l'Université libre de Bruxelles [Laboratório de Psicologia da Universidade Livre de Bruxelas], em 1959, contribuiu para lançar as bases dessa disciplina emergente. Lá, desenvolveu uma atividade docente em psicologia industrial e uma série de parcerias de pesquisa com o Office belge pour l'augmentation de la productivité [Agência belga para o aumento da produtividade] e a Comunidade Europeia do Carvão e do Aço (CECA) e, posteriormente, com a Comissão das Comunidades Europeias (Karnas & Salengros, 1982).
- 9 A contribuição de Faverge para esta edição especial surge após uma carreira de ensino e pesquisa de mais de trinta anos. "O insólito é sedutor", escreve ele, "e eu tive que aceitar, especialmente porque minha experiência me convenceu da necessidade de dar um lugar central à abordagem clínica na psicologia industrial" (Faverge, 1968, p. 904).
- 10 No entanto, este homem dos números, em suas palavras, mantinha um olhar atento sobre os círculos profissionais (De Keyser, 1982). Para Clot e Leplat (2005), ele foi um dos primeiros a perceber o interesse da abordagem clínica na psicologia industrial.

3. A abordagem clínica entre o conhecimento e a ação

3.1. A "fase clínica": um reservatório de explicações possíveis

- 11 A centralidade da abordagem clínica emerge à medida que o texto avança. O cenário recorrente da pesquisa conduzida em seu laboratório à época compreende três etapas. Uma fase inicial, "clínica", de familiarização com o campo permite aos estudantes desenvolver hipóteses sobre as características do trabalho e os processos de regulação

em funcionamento. Essa primeira fase dá lugar a "atividades de coleta e exploração de dados mais sistemáticas e tranquilizadoras, como se, como uma servente não admitida no coro dos cientistas, ela (a abordagem clínica) buscasse ser esquecida" (Faverge, 1968, p. 904). Enfim, um momento de retorno ao campo, onde a clínica se reconecta explicitamente com a ação no ambiente profissional.

- 12 Assim, inicialmente de forma oculta, levemente esboçada na dissertação dos estudantes, a abordagem clínica oferece-lhes o material necessário para a interpretação dos fatos, pois estabelecer os "fatos" por meio de uma análise estatística não basta para instrumentalizar a ação do (futuro) psicólogo industrial. Este último, como enfatizamos, não consegue se libertar do desconforto e da espessura da atividade interpretativa e, conseqüentemente, de uma forma de engajamento ativo no meio. A relação estatística deve ser interpretada "para ter um lugar na psicologia" (1968, p. 904), afirma Faverge.
- 13 No entanto, os psicólogos sabem que "fatos" podem dar origem a diferentes interpretações. Em vez de um obstáculo, o autor parece vê-los como um recurso, mesmo para psicólogos industriais. Assim, "pessoas diversas têm visões diversas, e tem sido reconhecido que uma multiplicidade de interpretações do mesmo fenômeno é permitida", escreve ele; caso contrário, "talvez haja aqui uma inclinação para a ditadura" (Faverge, 1968, p. 907).
- 14 O exemplo que o autor usa para ilustrar essa multiplicidade é retirado da "Pesquisa Comunitária na Indústria do Carvão Francesa" (Leplat, 2015a). Recordemos aqui que este programa de pesquisa, lançado no final da década de 1950, após a criação e pesquisa inicial da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço, resultou em "uma representação revolucionária do acidente, considerado como testemunha de uma disfunção da organização em uma visão sistêmica da empresa" (Leplat, 2015b, pp. 100-101). Neste contexto, Faverge e sua equipe exploraram em particular os conceitos de confiabilidade e segurança (Faverge, 1967).
- 15 Assim, o autor nos fornece o seguinte fato, obtido por meio de um questionário de avaliação de risco no trabalho: "Quanto mais veterano o trabalhador, menos ele considera elevados os perigos associados aos chamados comportamentos de risco" (Faverge, 1968, p. 905). As "razões explicativas" ou interpretações que podem esclarecer esse fato variam desde a experiência e a habilidade dos trabalhadores veteranos, os recursos para limitar os riscos, até a hostilidade em relação a quaisquer instruções de segurança que possam minar a autonomia e a independência dos trabalhadores.
- 16 Faverge avalia os riscos e as conseqüências dessas interpretações contrastantes. O psicólogo deve levar essas interpretações em consideração, até mesmo esclarecê-las, embora tenha consciência de que qualquer descrição de fenômenos introduz uma ordem, projeta relações de causalidade ou anterioridade - em suma, nunca é neutra. Em outras palavras, interpretar significa agir e ocupar um lugar dentro de um sistema de relações, que não é natural nem óbvio. A abordagem clínica, portanto, se junta ao horizonte de ação do qual o psicólogo industrial não pode escapar.

3.2. Abrir o caminho para a ação no ambiente profissional

- 17 O autor afirma na última parte de seu texto, cuja fluidez (ausência de subtítulos, de estruturação aparente) conduz suavemente o leitor do "eu" ao "nós" psicólogos, "o sistema industrial, por um lado, inclui os homens; por outro, foi projetado pelo homem" (Faverge, 1968, p. 907). Ele insiste que "o sistema industrial permanece

essencialmente uma criação humana, passível de descrição nas nossas linguagens, mesmo que nem tudo tenha sido formalizado" e acrescenta "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 teriam que definir e manter" (Faverge, 1968, p. 907). Esse sonho de unidade, o de uma empresa que seria um sistema e não um simples conjunto, apresenta-se como uma orientação tão real quanto arriscada. O autor não hesita em recorrer à sua própria experiência, a de encontros com "pessoas que constroem sistemas e que tentam impô-los a todos", "diretores cercados por seus 'cardeais' (...), desenvolvendo fórmulas que, segundo seus desejos, deveriam formar a estrutura dos 'esquemas de execução' de todos os membros da organização" (Faverge, 1968, p. 907).

- 18 Como vimos, a abordagem clínica oferece maneiras de apreender a multiplicidade e a profundidade das interpretações de fatos específicos de um meio. Como tal, ela produz conhecimento. Em vez de se opor à análise matemática de dados de trabalho, ela a prepara e amplia. O trabalho de Faverge, portanto, escapa à distinção entre análise (clínica) do trabalho e análise estatística (Karnas, 2015, p. 111) e dedica especial atenção à questão do significado.
- 19 Mas o autor vai ainda mais longe: são as "interpretações que abrem os caminhos para a ação e delineiam os meios" (Faverge, 1968, p. 905), afirma. Para além da explicação, a interpretação é um discurso "que desencadeia a ação", procede de uma linguagem ativa que se abre a diferentes projetos (formação, influência sobre atitudes, desenvolvimento de estruturas ou posições). O que dizer então do psicólogo industrial, um ator comprometido, ele próprio envolvido na aquisição de experiência no meio industrial?

4. O psicólogo industrial: vivenciar "a experiência dos membros da empresa"

- 20 Como vimos, o psicólogo industrial surge inicialmente em contraste ao "psicólogo de laboratório erudito", que permanece afastado do local de trabalho e manipula habilmente análises estatísticas e testes de significância – métodos "sistemáticos e tranquilizadores" que ocupam um "lugar de honra" nas dissertações dos estudantes. O profissional de campo, psicólogo industrial, está imperativamente envolvido em relações sensíveis ao significado que os profissionais atribuem a seus comportamentos.
- 21 Além disso, o texto gradualmente se concentra na experiência do psicólogo industrial e seus objetos, os homens no trabalho. "Mas esqueçamos por um momento o nosso psicólogo", escreve Faverge, "e voltemo-nos para os seus objetos de estudo, os homens da empresa que, desde sua entrada neste meio de trabalho, seguem um caminho semelhante e gradualmente adquirem sua própria experiência" (Faverge, 1968, p. 906).
- 22 Embora os sinais dessa aquisição sejam claramente visíveis ao observador — "a habilidade aumenta, a necessidade de instruções diminui, as pessoas atingem um nível aceitável de produção sem pressa ou esforço aparente, erros e acidentes são menos frequentes e os homens tornam-se mais estáveis" (Faverge, 1968, p. 906) —, os mecanismos que governam essas transformações escapam à atenção constante do psicólogo industrial.
- 23 Melhor ainda, Faverge nos lembra da natureza fascinante e enigmática da experiência do e no trabalho, de sua complexidade inesgotável.

"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" (Faverge, 1968, p. 906).

- 24 Ele propõe distinguir a experiência da "experiência da experiência dos outros". Na primeira categoria, encontramos aqueles truques do ofício, aqueles pequenos segredos, que escapam à instrução formal nas escolas técnicas. A "experiência da experiência dos outros" é de uma ordem diferente. É um conhecimento social, central para tarefas de regulação, que consiste em conhecer o trabalho dos outros, "(d)o que eles são, (d)o que são capazes de fazer, (d)os perigos que causam com seus comportamentos negligentes em relação à segurança e até mesmo (de) seus sentimentos em relação a nós" (Faverge, 1968, p. 906).
- 25 O autor utiliza essa distinção para situar a ação do psicólogo industrial. Sua experiência reside na

"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" (Faverge, 1968, pp. 906-907).

- 26 Encontramos neste texto sobre a abordagem clínica em psicologia industrial um comentário consistente e objetivo sobre o trabalho do psicólogo industrial, preso entre as demandas de manter a unidade do sistema industrial, por um lado, e de explicitar a diversidade e a espessura da realidade, por outro. O psicólogo deve evitar o deslize para explicações abstratas, "termos genéricos como negligência e desatenção" (Faverge, 1968, p. 907), para dar sentido aos problemas no trabalho. Nessa função, ele opera como um garantidor da pluralidade de "possíveis esquemas de interpretação", apresentando-se como um "caçador de problemas" em vez de um técnico de soluções. Notemos também que, ao (re)situar a experiência do psicólogo industrial ao lado da "experiência da experiência dos membros da empresa", Faverge abre um campo de análise e ação sobre a regulação do trabalho coletivo em um momento em que a psicologia ainda permanece centrada em comportamentos individuais.

5. Conclusão e perspectivas

- 27 A contribuição de J.-M. Faverge para este número especial sobre psicologia clínica invoca insistentemente essa "política do olhar" (De Keyser, 1982), que este autor utiliza continuamente com delicadeza e engenhosidade. No entanto, o texto não deixa de desafiar o leitor por meio do movimento contínuo do conhecimento à ação no meio profissional. A experiência do próprio psicólogo industrial torna-se objeto de análise. As dinâmicas complexas dos meios de trabalho contemporâneos (individualização, intensificação, precariedade etc.) enfraquecem os referenciais coletivos e reduzem as possibilidades de pensar e discutir os desafios do trabalho real. Nesse contexto, a mudança gradual para o uso de termos abstratos para caracterizar os problemas de

trabalho, a tomada de consciência e a consideração do caráter artificial dos "sistemas industriais" ou o distanciamento excessivo dos locais de trabalho concretos são precauções ainda hoje relevantes para os psicólogos que atuam como profissionais de campo.

BIBLIOGRAFIA

- Clot, Y., & Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le Travail Humain*, 68(4), 289-316.
- Cuny, X. & Weill-Fassina, A. (2012). Histoire des approches de la santé et de la sécurité au travail au 41, rue Gay-Lussac, Paris. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 14(1). <https://doi.org/10.4000/pistes.851>
- De Keyser, V. (1982). La politique du regard. *Le Travail Humain*, 45(1), 93-100.
- Faverge, J.-M. (1967). *Psychosociologie des accidents du travail*. PUF.
- Faverge, J.-M. (1968). La démarche clinique en psychologie industrielle. *Bulletin de Psychologie*, 21(270), 904-907.
- Faverge, J.-M., & Ombredane, A. (1955). *L'analyse du travail : Facteur d'économie humaine et de productivité*. PUF.
- Faverge, J.-M., Leplat, J., & Guiguet, B. (1958). *L'adaptation de la machine à l'homme*. PUF.
- Favez-Boutonnier, J. (1968). Avant-propos. *Bulletin de Psychologie*, 21(270), 889-891.
- Karnas, G. (2015). De l'analyse du travail à l'analyse des données : un héritage de J.-M. Faverge. In R. Ouvriez-Bonnaz & A. Weill-Fassina (Eds.), *André Ombredane, Jean-Marie Faverge. L'analyse du travail, ruptures et évolutions* (pp. 111-121). Octarès.
- Karnas, G., & Salengros, P. (1982). Jean-Marie Faverge, *Le Travail Humain*, 45(1), 2-6.
- Le Comité de Rédaction (1948). Notre objectif. Dans *Bulletin du Groupe d'études de psychologie de l'Université de Paris*, 1(1), 2.
- Leplat, J. (2015a). Um modelo de investigação coletiva e internacional acerca da segurança: contribuição para a história das pesquisas sobre segurança do trabalho: sinopse da pesquisa da CECA sobre a segurança na siderurgia (1962-1966). *Laboreal*, 11(1). <https://doi.org/10.4000/laboreal.4428>
- Leplat, J. (2015b). L'analyse du travail : deux auteurs, une histoire, une actualité. In R. Ouvriez-Bonnaz, & A. Weill-Fassina (Eds.), *André Ombredane, Jean-Marie Faverge. L'analyse du travail, ruptures et évolutions* (pp. 55-102). Octarès.

RESUMOS

Este comentário revisita um texto emblemático do pensamento de J-M. Faverge. Publicado em 1968 em um número especial do periódico *Bulletin de Psychologie* dedicado à psicologia clínica, o

texto foca na abordagem clínica na psicologia do trabalho. O autor se baseia em sua vasta experiência no ambiente profissional para destacar o papel da abordagem clínica na análise do trabalho. Ele discute o papel do psicólogo do trabalho de forma original e contemporânea.

Este comentario se remonta a un texto emblemático del pensamiento de J-M. Faverge. Publicado en 1968 en un número especial de la revista *Bulletin de Psychologie* dedicado a la psicología clínica, el texto trata sobre el enfoque clínico en psicología industrial. El autor se basa en su amplia experiencia en el medio profesional para visibilizar la función del enfoque clínico en el análisis del trabajo. Aborda de una manera original y actual el rol del psicólogo industrial.

Ce commentaire revient sur un texte symbolique de la pensée de J-M. Faverge. Publié en 1968 dans un numéro spécial de la revue *Bulletin de Psychologie* dédié à la psychologie clinique, le texte porte sur la démarche clinique en psychologie industrielle. L'auteur s'appuie sur son expérience conséquente en milieu professionnel pour mettre en visibilité la fonction de la démarche clinique dans l'analyse du travail. Il met en discussion d'une manière originale et actuelle le rôle du psychologue industriel.

This commentary revisits one of the key text of J-M. Faverge's thought. Published in 1968 in a special issue of *Bulletin de Psychologie* devoted to clinical psychology, the text deals with the clinical approach in industrial psychology. The author draws on his extensive experience in the workplace to highlight the function of the clinical approach in the analysis of work. He puts the role of the industrial psychologist up for discussion in an original and up-to-date way.

ÍNDICE

Mots-clés: Jean-Marie Faverge, démarche clinique, psychologie industrielle

Palavras-chave: Jean-Marie Faverge, abordagem clínica, psicologia industrial

Palabras claves: Jean-Marie Faverge, enfoque clínico, psicología industrial

Keywords: Jean-Marie Faverge, clinical approach, industrial psychology

AUTOR

MARIA IANEVA

 **IDREF** : <https://idref.fr/172342392>

 **VIAF** : <http://viaf.org/viaf/313561661>

<https://orcid.org/0000-0002-8264-2685> , CRTD, CNAM. 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris.

maria.ianeva@lecnam.net