

QUANDO POLUÍDO E POLUIDORES SE DESCOBREM CONVENCIONALISTAS...¹

*Marc Barbier*²

RESUMO

Este artigo analisa um processo no qual uma empresa produtora de água mineral afronta os riscos de poluição (por nitrato) de seus lençóis freáticos, decorrentes das práticas produtivas de agricultores « modernos » de uma região no norte da França. Como convencer produtores « independentes », que não se sentem de modo algum « poluidores », a modificar seus métodos de trabalho e a gama de suas culturas? Este texto procura demonstrar que, diante deste quadro típico de « gestão do risco de poluição », a análise da situação mais convincente, assim como a solução mais eficaz, é aquela que mobiliza e coloca em prática o quadro analítico da teoria das convenções.

Palavras-chave: poluição agrícola, gestão do conflito, teoria das convenções, norte da França.

WHEN POLLUTERS AND POLLUTION VICTIMS DISCOVER THEY ARE CONVENTIONALISTES

ABSTRACT

This article analyses the process where the a water producing company is confronted with nitrate pollution of is water table originating from the impact of agricultural production in the North of France. The challenge is how to convince “independent” producers who do not feel to be “polluters” to change the cropping practice and the mix of their crops? This article tries to demonstrate that when confronted with “pollution risk management” the most convincing analyses of situation and most efficient solution is the one using the analytic framework of the theory of conventions.

Key words: agricultural pollution, administration of the conflicts, theory of the conventions, north of France.

Para a empresa contemporânea, os problemas inerentes ao meio ambiente, no sentido ecológico do termo, formam uma classe à parte, não apenas porque

¹ Publicado originalmente com o título *Quand le pollué et les pollueurs se découvrent conventionnalistes...* na *Revue Française de Gestion*, n.112, p.100-107, jan./fév.1997. Traduzido por Olivio Alberto Teixeira (DEF-CH-UFPB).

² Doutor em Ciências da Gestão pela Université J. Moulin - Lyon 3, Pesquisador do Departamento ESR (Grenoble) do INRA - Instituto de Pesquisas Agronômicas da França.

eles colocam em xeque a capacidade de inovações organizacionais e técnicas, mas também porque sua abordagem implica para os gestores o trato com temas incomuns como a « ecocidadania », o « desenvolvimento sustentável » ou o « princípio de precaução »³. De fato, estes problemas (risco industrial maior, poluições difusas, efeitos colaterais dos produtos) atingem o próprio sentido da formação da empresa⁴ e, portanto, o que as demais partes sociais envolvidas nesse processo esperam dela. A solução comumente admitida para estes tipos de problemas é a do princípio « responsável-pagador », que remete, sistematicamente, o seu tratamento ao campo jurídico - para o estabelecimento das responsabilidades - e ao econômico - para a definição de um valor. Entretanto, várias situações escapam a estes tipos de soluções. Assim, é o caso dos prejuízos oriundos de poluições difusas, como por exemplo a poluição dos lençóis freáticos pela agricultura, as quais apresentam configurações que colocam em relação numerosos atores sociais, sem ligações econômicas preestabelecidas entre eles e que não dispõem de uma informação simétrica sobre a origem e as conseqüências destes males. Enfim, esta problemática torna-se mais recorrente na medida que estes atores não podem, de fato, se excluir da consumação deste bem (uma vez que abster-se de respirar ou de beber não apresentam muitas alternativas). Os agentes se encontram em situações onde uma incerteza radical sobre a natureza do problema é tal que ela não permite nenhum regulamento contratual, em decorrência justamente da ausência de uma qualificação comum.⁵ Pode-se, assim, compreender a dificuldade de fazer a economia deste tipo de experiência para os agentes, pois trata-se, permanentemente, de problemas implicando, na maioria das vezes, múltiplos aspectos interdependentes: científicos, técnicos, jurídicos, econômicos e políticos.

³ Em 1995, nós propusemos uma leitura deste tipo de situação para a gestão da qualidade do ar no corredor da química « vallée de la chimie » de Lyon (França), a qual mostrou como os industriais elaboram ao mesmo tempo uma legitimidade composta de suas atividades, levando em consideração a qualidade do ar nos sistemas técnicos e de gerência dos comaplexos industriais (Barbier, 1995).

⁴ Neste sentido, pode-se fazer referência a diversas preocupações atuais, como a poluição do ar, do amianto ou o caso da « vaca louca ».

⁵ Foi Coase (1960) quem melhor apresentou este problema da internalização dos custos ambientais (o conhecido « teorema de Coase »). Segundo este autor, num mundo sem custos de transação, a divisão inicial dos direitos não produz efeitos sobre a eficiência econômica do conjunto; as transações entre os agentes internalizam o problema, tornando a poluição uma mercadoria como outra qualquer. Por outro lado, num mundo com custos de transação, a função legalizadora do direito é necessária para definir quem prejudica quem: a criação de uma regulamentação ou de um direito de poluir torna-se necessária para voltar a uma situação de eficiência econômica. Passa-se, assim, da economia às ciências da gestão ou coordenação das situações.

Quando poluído e poluidores se descobrem convencionalistas...

As normas ambientais que se estabelecem *in fine* são, portanto, a finalização de uma coordenação e de um enquadramento do problema.

Neste texto, pretendemos mostrar em que o quadro da análise das convenções permite estilizar este tipo de situação, onde o que acontece no seio da empresa somente pode constituir-se em objeto de uma gestão em virtude de um duplo investimento: por uma ação deliberada, ao mesmo tempo, sobre as partes sociais externas e sua própria organização. O quadro conceitual das convenções permite uma abordagem deste tipo de experiência de coordenação por duas razões. De uma parte, ele não limita a abordagem de uma gestão dos problemas do meio ambiente unicamente sob o ponto de vista da regulação proposta pelos economistas. Neste sentido, o trabalho de Boltanski & Thévenot (1991) permite considerar que a realização de coordenação entre atores pode apoiar-se sobre universos de justificativas da ação (as cidades) muito mais variados que aqueles das transações. De outra parte, o quadro conceitual das convenções permite igualmente raciocinar a partir de outras questões como a qualidade dos produtos ou dos serviços, ou ainda das qualificações profissionais entendidas como construídas socioeconomicamente (Eymard-Duvernay, 1989; Gomez, 1995), emergindo das práticas dos atores sociais e, notadamente, das práticas de gestão. Para mostrar a capacidade de o modelo elucidar estas práticas, apresentaremos a estilização de um estudo de caso: a proteção de um lençol de água mineral no norte da França⁶.

PROTEÇÃO DE UM LENÇOL DE ÁGUA MINERAL NATURAL CONTRA A LIXIVIAÇÃO DE NITRATOS DE ORIGEM AGRÍCOLA

A indústria Naïade⁷ explora um lençol hidrotermal e produz uma água mineral qualificada legalmente de « natural » em decorrência da estabilidade de sua composição e sua pureza original.⁸ Ela se defrontou há,

⁶ Sugerimos, neste mesmo sentido, a leitura dos trabalhos de Van de Ven & Poole (1990) e Pettigrew (1990).

⁷ Trata-se de um nome fictício para designar uma empresa real.

⁸ As aspas remetem ao fato de que este « natural » procede, em verdade, de uma rede de instituições como a Dire (« Direção Regional da Indústria, da Pesquisa e do Desenvolvimento ») ou a Academia de Medicina, assim como laboratórios e, sobretudo, uma verdadeira indústria em torno do *métier* de produtor de água mineral. Sobre estas questões que envolvem o sentido do termo « natural », ou « moderno », ver Latour (1994).

aproximadamente, uma década, com o risco de poluição difusa deste recurso natural devido ao fato de um possível aumento dos nitratos provenientes da superfície, notadamente da atividade agrícola⁹. Singular inversão, pois a origem deste risco se encontra na atividade agrícola que se desenvolve de forma « moderna » sobre a superfície do perímetro de proteção desta água¹⁰: desta vez é o industrial quem se diz atingido pela poluição, onde, para, aproximadamente, trinta agricultores em questão, trata-se somente do exercício regular e ordinário da sua profissão (*métier*) e não de poluição! Este risco se torna ainda mais grave para o industrial, tendo em vista que este setor está em pleno crescimento no mercado mundial e que concorrência entre as diferentes marcas (Evian, Vittel, Volvic etc.) é bastante forte, sendo a comunicação publicitária sensível e cara¹¹.

De acordo com os trabalhos sobre a economia da qualidade, podemos representar a construção da qualidade de um produto ou de um serviço como a articulação entre uma « convenção de esforços » que diz respeito às regras da organização, e uma « convenção de qualificação » relativa às regras da troca (Eymard-Duvernay, 1989; Eymard-Duvernay & Marchal, 1994; Gomez, 1994; 1997) ver Tabela 1, em anexo. O que está em discussão neste encontro entre dois setores econômicos (o da água mineral e o da agricultura) é diretamente o surgimento de uma incerteza radical sobre a qualidade da água. Este surgimento é exógeno às regras da troca (« convenção de qualificação » da profissão « produtor de água mineral » à qual a indústria Naïade pertence) e da organização (« convenção de esforços » da empresa Naïade). Diz respeito, ao mesmo tempo, à firma e à mercadoria que a liga aos consumidores finais. A poluição é atribuída pela Naïade ao desenvolvimento intensivo da agricultura do perímetro, que produz, principalmente, leite e cereais para a indústria agroalimentar cooperativa ou privada. As explorações agrícolas não são simples empresas familiares mergulhadas num universo mercantil a montante e a jusante. Ao contrário, a

⁹ Este risco foi estabelecido pelo Serviço « hidrológico » de Naïade, a partir do monitoramento da qualidade da água nas fontes de superfície do perímetro exclusivamente ocupado pela agricultura. De fato, a partir dos anos 80, a taxa de nitrato presente na água começa a elevar-se.

¹⁰ Na França, as águas minerais naturais, cuja pureza original e composição constante produzem efeitos favoráveis à saúde validados pela academia de medicina, são objeto de uma proteção graças a delimitação de um perímetro estabelecido a partir de estudos hidrogeológicos realizados pela Drire.

¹¹ Remetemos neste sentido à experiência da água mineral « Perrier » na gestão deste gênero de situação, onde a incerteza sobre a qualidade do produto mesmo limitada a algumas garrafas pode estender-se ao conjunto do mercado.

Quando poluído e poluidores se descobrem convencionalistas...

forma cooperativa deste setor vincula estas explorações a um grande número de interventores, que fazem da produção agrícola uma atividade em rede, tanto do ponto de vista econômico e técnico quanto político. A morfologia das convenções deste caso está proposta na tabela 1, em anexo.

A incerteza é dupla. Para a Naïade, a incerteza que pesa sobre a qualidade de sua água não provém nem de uma suspeita de seus clientes em relação à sua marca, nem de uma ineficácia de sua organização. Esta incerteza é, de alguma forma, remetida aos agricultores sob a forma de uma injunção objetivando modificar as práticas empregadas no desenvolvimento de suas atividades. Ora, para estes últimos, as práticas incriminadas dizem respeito ao fundamento de sua profissão da qual se espera: a) estar próximo da natureza e não poluí-la, e b) fornecer produtos agroindustriais de qualidade¹², portanto, para eles, a emergência de uma incerteza sobre sua atividade e seu lugar no fornecimento de produtos oriundos da natureza. Como passar de um tal situação de dupla incerteza a uma situação de gestão do problema, num contexto onde o direito específico das águas minerais não prevê nenhuma saída regulamentar ou legal?

De fato, se o direito define os critérios da água dita « mineral », ele não pode proteger os produtores desta água contra todos os riscos indiretos devidos a atividades de outros produtores. Assim, encontram-se face à face duas atividades, definindo suas próprias lógicas de produção « natural » e, involuntariamente, ligadas entre si pelo risco de poluição que uma pode causar à outra. A estilização desta história de gestão pela teoria das convenções permitirá compreender como a transformação dos *métiers* se realiza num novo espaço de coordenação, pela estruturação de uma gestão em vínculos sociais estáveis, de dispositivos técnicos coerentes e de um universo de senso comum.

UMA ABORDAGEM CONVENCIONALISTA DA SOLUÇÃO

De uma situação de incerteza ao enquadramento do problema

O problema da empresa Naïade é passar de uma situação de incerteza quanto ao futuro da qualidade de seu produto a uma verdadeira gestão do risco

¹² Sobre esta questão, devemos notar que, na França, a qualidade dos produtos demandados pelas empresas agroindustriais se inscreve diretamente nas práticas de gestão dos agricultores, sob a forma contratual e técnica (Hémidy & Soler, 1992).

oriundo das atividades desenvolvidas pelos agricultores, ainda que eles não se considerem responsáveis. Trata-se, portanto, de construir uma situação de « gestão inter-organizacional »¹³. Para isto, é preciso convencer os atores sociais envolvidos nessa questão a se integrarem a um projeto de proteção da qualidade da água e encontrar um referencial de ação comum. Mas a qualificação da poluição e as modalidades para apreendê-la como um problema não são dados *a priori* para os diferentes atores. Ao contrário, é sob a forma de questionamentos que se exprimem estas incertezas nos debates iniciais da questão em diferentes instâncias: « como nós, os agricultores, podemos nos considerar poluidores, já que procuramos apenas exercer nossas atividades segundo os padrões da agricultura “moderna”? Mas como não considerar sério um risco que poderia ameaçar localmente milhares de empregos diretos e indiretos se o futuro da Naïade está ameaçado? »; e, por parte da Naïade: « como eu, empresa de água mineral vinculada a um grande grupo internacional, posso gerir este problema, sem arriscar a lançar uma dúvida sobre a qualidade de meus produtos? Ainda mais, como intervir junto destes atores sociais, completamente novos para mim e tão distantes do mundo industrial? »

A incerteza é dupla: sobre o futuro da Naïade e de seu produto, sobre duas atividades que se inscrevem em duas concepções opostas de relacionamento com a natureza (pureza original de um lado e domesticação de outro). Surgem, assim, dois problemas: um, de coordenação entre duas « convenções de qualificação » tendo objetivos diferentes quanto ao uso de um território e outro, de ajustamento das práticas de gestão própria à « convenção de esforço » industrial. Este ajustamento significa, para a Naïade, a invenção de novas práticas de gestão deste risco, a fim de intervir diretamente sobre as práticas agrícolas. Será preciso que ela leve em consideração novos fornecedores da qualidade: os agricultores e convencê-los a aceitar a transformação.

A gestão desse problema implica a aceitação de uma mudança não só dos agricultores, mas também do conjunto dos atores relacionados com a atividade agrícola local (isto é, da câmara da agricultura, organismos de desenvolvimento, empresas situadas a montante e a jusante, etc.) e um singular questionamento

¹³ Mantivemos o quadro teórico proposto por Girin (1990, p.142), estendendo a noção de « julgamento externo », que no seu espírito remete a uma estrutura de governância preexistente e instituída (a firma), mas que, para nós, conduz, neste caso, justamente à constituição e à instituição de um universo de senso comum, o qual permite a justificação das práticas e, portanto, o exercício do julgamento, isto é, de um julgamento das práticas.

de suas representações do desenvolvimento agrícola. É por isso que a « gestão intencional »¹⁴ da Naïade torna-se potencialmente um problema para os agricultores e suas organizações profissionais representativas¹⁵. Isto é acentuado pelo fato de que a Naïade obtém das autoridades locais a inclusão, nas suas « agendas », do risco dessa poluição em nome da preservação da empresa. Os agricultores da região, por sua vez, estão mergulhados na incerteza, numa tensão entre a exigência particular de proteção do meio ambiente e uma exigência mais geral de modernização, a qual caracteriza de forma permanente a dinâmica do setor agrícola. Este questionamento da atividade (*métier*) de agricultor, provocado pela Naïade através de suas injunções visando a mudanças das práticas agrícolas empregadas, torna-se mais sensível quando, passando a uma « gestão efetiva » do problema, a empresa procede à compra sistemática das propriedades agrícolas disponíveis na região em estudo. Assim, desde o início do processo, 200 dos 1.500ha relacionados com esse problema constituíram-se em promessa de venda à Naïade. Estas transações são inicialmente feitas por proprietários não-agrícolas ou por agricultores que se retiram da atividade. Mas, é a demonstração desta vontade de domínio sobre o fundiário que torna a questão realidade para os agricultores e acentua suas incerteza sobre o futuro de sua profissão.

Para reduzir a incerteza das partes envolvidas, seja sobre a água, seja sobre suas atividades, é necessária a intervenção de um terceiro ator capaz de promover a simplificação do « verdadeiro », isto é, qualificar efetivamente o risco de origem agrícola aos olhos de todos e, sobretudo, propor modalidades de regulamentação deste conflito de uso dos recursos do território, que se estende a uma confrontação de diferentes mundos profissionais.

Do problema à racionalização da transformação

Graças à convocação de um mediador, a Naïade consegue o controle da solução deste problema. Uma equipe de pesquisadores do INRA¹⁶ (geógrafos, agrônomos, zootécnicos, pedólogos, hidrólogos, economistas, sociólogos) irá transformar a situação de incerteza em um problema tratável e gerenciável.

¹⁴ Sobre a distinção entre « gestão efetiva » e « gestão intencional », ver Mermet (1992).

¹⁵ É preciso considerar nesta exigência de transformação o papel importante que desempenha o corporativismo setorial no enquadramento e no desenvolvimento das atividades agrícolas. Sobre esta questão ver, por exemplo, Muller (1990, p. 98-104) e Rémy (1987).

¹⁶ Instituto Nacional de Pesquisas Agrônômicas da França.

Temos, assim, um terceiro ator, uma terceira « convenção de qualificação » engajada na situação. Esta intervenção é objeto de contrato firmado entre a Naïade e os representantes profissionais da agricultura local, que toma a forma de um programa de pesquisa e desenvolvimento (P&D) negociado¹⁷ cujo objetivo é propor as condições de uma agricultura viável, que controle as suas fontes de nitratos, não empregue pesticidas e torne perene, assim, a proteção da bacia hidromineral. Este objetivo fixado pela Naïade significa, sobretudo para os agricultores, o abandono da cultura do milho, principal recurso alimentar do sistema de pecuária, o que resultará numa alteração radical das práticas agrícolas. Mas exigir dos agricultores uma alteração tal quer dizer também, para a Naïade, envolver-se numa situação cujo caráter irreversível conduz a fortes transformações de suas práticas regulares. Assim, esta situação não se caracteriza somente por uma transformação de expectativas recíprocas (isto é, uma transformação das « convenções de qualificação »), mas igualmente da exatidão das práticas de produção com relação ao problema (isto é, uma transformação das « convenções de esforço » nas explorações agrícolas e na Naïade). Este terceiro ator convocado pelas partes envolvidas não é um « árbitro » impondo « as regras do jogo ». Trata-se de profissionais (da pesquisa agroalimentar) com suas próprias « convenções de qualificação » e dos quais exige-se participar da elaboração de uma solução que requer, necessariamente, a evolução das « convenções de qualificação » das duas partes envolvidas.

De uma situação de incerteza passa-se, assim, progressivamente, para a construção de um problema, que não se apresenta como um estado de fato, mas que resulta da confrontação de diversas qualificações trazidas pelas diferentes instâncias do programa de P&D (comissão de direção do programa, grupos temáticos de P&D entre pesquisadores e conselheiros agrícolas, grupos locais de agricultores) e dos dispositivos científicos e técnicos de medida e de registro das práticas agrícolas (monitoramento dos nitratos presentes sob a superfície cultivada, monitoramento das pequenas fontes da bacia, acompanhamento das explorações do ponto de vista técnico e econômico, seguidos do acompanhamento das práticas de criação, *enquêtes* e entrevistas sociológicas). Assim, os pesquisadores vão « qualificar » o problema do ponto de vista de suas próprias « convenções de qualificação ».

¹⁷ Este programa é co-financiado pela Naïade, pela agência governamental de águas e pelo próprio INRA. Além disso, sua execução, na primeira parte do processo, é conduzida em estreita colaboração com a Câmara de Agricultura. Ver uma etnografia deste processo de P&D em Lemery et al. (1997).

Quando poluído e poluidores se descobrem convencionalistas...

Por um lado, o desdobramento do programa de P&D traz, progressivamente, conhecimentos e propósitos de gestão cada vez menos parciais e cada vez mais negociados no decorrer do tempo. Por outro, e conjuntamente, desenvolve-se um processo de negociação entre os agricultores, seus representantes profissionais e a Naïade sobre as modalidades de uma transformação das suas práticas. A conclusão deste processo continua, fundamentalmente, incerta pois, ligada ao avanço de um programa de P&D, constitui menos uma avaliação (*expertise*) científica que uma experimentação social e técnica numa espécie de « laboratório sem paredes ». Esta fase, ao mesmo tempo de pesquisa (*search*) de resolução do problema (para retomar a terminologia de Herbert Simon) conduz alguns agricultores a se engajarem na proposta de transformação, enquanto outros permanecem em situação de observação e/ou de recusa « sindicalmente enquadrada » pelas organizações profissionais que são cada vez mais contrárias a que cuidem do desenvolvimento agrícola em seu lugar. Esta fase consagra, entretanto, a criação de instâncias de transformações, quer seja através dos dispositivos técnicos ou, sob a égide da pesquisa, das reuniões de orquestração e de regulação destas transformações de uns e de outros.

Esta fase de negociação, conflito e cooperação sobre a formalização de um problema reconhecido pelo atores, conduz finalmente à proposição, pela pesquisa, de um *cahier des charges*¹⁸ das novas práticas. Este, por sua vez, define uma mudança radical dos sistemas de produção das explorações agrícolas. Seus objetivos: menos de 10 mg/l de nitratos presentes na água do solo e nenhum produto fitossanitário. Isto se traduz pela substituição da cultura do milho pela forrageira luzerna (alfafa), pela utilização de adubos animais e a concentração mínima do número de bovinos por hectare. Esta agenda de normas torna-se o suporte de um contrato que a Naïade se propõe a cumprir com cada agricultor, apresentando, em contrapartida, subsídios financeiros de manutenção por sete anos, além de outros tipos de investimentos. Observaremos a seguir que o contrato assim selado será somente uma conseqüência final do processo convencional que permitiu definir novas « regras do jogo ».

Em direção à realização de uma situação de gestão

A transformação da incerteza inicial em situação de gestão toma, assim, a forma de uma adoção progressiva, pelos agricultores, de novas práticas geradas

¹⁸ Espécie de caderno de normas a serem rigorosamente seguidas pelos agricultores. (NT)

e negociadas no quadro do programa de P&D. Também, o ajustamento das « convenções de esforços » (aquelas que definem o envolvimento dos assalariados nas empresas) e a coordenação das « convenções de qualificação » geraram, conjuntamente, a situação de gestão que se inscreve nos dispositivos que estruturam as possibilidades e permitem opções, ou mesmo o exercício de um cálculo econômico. É então uma transformação de suas « convenções de esforços » que está em prática em cada exploração. Esta convenção significa uma transformação profunda dos sistemas de produção agrícola e pecuária. Substituir o milho pela alfafa e o feno, diminuir significativamente a cultura de cereais, empregar as dejeções animais como adubo e limitar a concentração de animais nas pastagens, a, aproximadamente, uma vaca leiteira por hectare, tudo isto modifica, enormemente, o trabalho na exploração agrícola. Como vimos, o conjunto destas prescrições é objeto de um *cahier des charges* detalhado, oriundo de um programa de P&D. Esta agenda está presente nos contratos que os agricultores assinam com a Naïade (contrato de engajamento sobre as boas práticas e diferentes contratos sobre os imóveis e o fundiário).

Esta finalização contratual da relação define também a prestação de serviço de uma empresa filial da Naïade. Tal prestação compreende o tratamento das dejeções animais e a distribuição sobre as culturas do composto que é produzido, assim como um apoio técnico à produção sob a forma de conselhos ou de empréstimos de materiais agrícolas específicos. A filial se encarregará, igualmente, de outras atividades ligadas à proteção dos espaços verdes do parque hidrotermal. A criação desta empresa filial, concomitantemente à formalização do *cahier des charges* dentro do programa de P&D, teve um papel extremamente relevante na realização da situação de gestão, pois ela se constituiu num símbolo para os agricultores de que a Naïade investia « realmente » na agricultura e que as alterações das práticas iriam beneficiar-se de um apoio constante. Além disso, as negociações permanentes entre os agricultores e esta filial significam, também, uma forma privilegiada de aprendizado para a Naïade de novas relações com estes « fornecedores » particulares (e involuntários) de proteção da qualidade da água que são os agricultores. Nesta situação de aprendizagem recíproca, a « convenção de esforços » dos agricultores se transforma pela experiência do *cahier des charges*, enquanto que a « convenção de esforços » da Naïade modifica seu modo de proteção deste recurso, estendendo o campo de suas atribuições. A adoção progressiva pelos agricultores destas novas maneiras de produzir é um indicador da nova

coordenação entre as « convenções de qualificação » e os ajustamentos às « convenções de esforço »¹⁹: entre fevereiro de 1993 e fevereiro de 1996 a porcentagem de agricultores signatários do acordo passou de 3% para 65%.

Todavia, a adoção do *cahier des charges* não pode ser compreendida simplesmente como o exercício de um cálculo de interesse finalizado num contrato, pois esta adoção torna visível, antes de mais nada, a transformação dos atores sociais envolvidos na sua realização²⁰. A situação de gestão efetiva do problema contém, atualmente, uma nova forma de coordenação, que se encontra no estabelecimento de uma grande rede de intermediários. Os dispositivos são os seguintes. Inicialmente, dispositivos técnicos agrícolas: « secagem em granja das forragens »²¹, preparação dos adubos resultantes das dejeções animais. Em segundo lugar, dispositivos de gestão das atividades agrícolas: nova disposição das culturas no tempo, pilotagem das explorações a partir dos recursos de pastagens para minimizar as perdas de nitratos, devendo o conjunto ser realizado com o apoio da filial agrícola de serviços da Naïade. Em terceiro lugar, um dispositivo contratual é firmado entre os agricultores e a Naïade: ajudas financeiras para as mudanças necessárias por sete anos, construção de instalações e benfeitorias, bem como adequação às normas das benfeitorias existentes para a criação de gado. Finalmente, um acompanhamento científico dos fenômenos biotécnicos ligados à circulação dos nitratos no solo é organizado: continuação dos monitoramentos (*monitoring*), acompanhados da prática de rotatividade dos cultivos pelo sistema de informação geográfica (SIG).

Esta situação de gestão suscitou, assim, uma transformação das « convenções de esforços » de cada um dos setores engajados no tratamento do problema inicialmente colocado. Uma empresa de água mineral empreende uma proteção ativa de seu recurso natural, favorecendo o desenvolvimento de uma agricultura

¹⁹ O programa de P&D pode ser considerado como a « irreversibilização » de uma rede de concepção segundo a terminologia de M. Callon, onde atores negociam objetos intermediários, cujas características e condições de produção se transformam até a elaboração de um compromisso social e técnico, onde a irreversibilidade, a convergência e a distância definem a inovação. A separação que nós operamos entre « rede de concepção » e « rede de adoção » (Callon, 1992) não é fictícia, pois somente quatro agricultores participaram, efetivamente, da fase de concepção do *cahier de charges*, representando, assim, todos os outros.

²⁰ Todos os atores designam a mudança pela adoção deste *cahier des charges*, mas ele apenas cristaliza para eles um acordo sobre um quadro aberto que exprime a singularidade das situações de cada um colocada em jogo na negociação de sua adoção.

²¹ Esta técnica permite colher as forrageiras na primavera sem esperar as condições climáticas favoráveis à secagem pelo sol. É a garantia de um leite de qualidade e da produtividade do rebanho.

de acordo com o seu projeto de preservação da pureza original de sua água. Produzir água mineral, sua atividade de base, pressupõe intervir, também, no setor agrícola. Os agricultores prosseguem suas atividades econômicas de vendas de leite, de cereais e de carne²², mas contribuem igualmente para a proteção do ativo específico da Naïade, transformando sua função básica (seu *métier*). Os pesquisadores observam e intervêm numa situação de mudança, estabelecendo um laboratório «sem paredes» e expondo «a ciência tal qual ela está sendo feita»²³.

Estes ajustes e esta nova forma de coordenação exigem novos dispositivos técnicos e diferentes registros de justificação. Este desafio de transformação das práticas mobilizou igualmente diversas lógicas: a do lucro, quer seja para a Naïade ou para os agricultores («E a rentabilidade de minha empresa?»); a da preservação de um recurso privado em nome do bem comum da sociedade local («Preservemos a água e preservaremos nossos empregos e a agricultura local!»); a do estabelecimento de ligações profissionais e extraprofissionais em nome de uma identidade comum baseada na dependência territorial («Somos todos daqui, vai ser preciso que nos entendamos»), lógica de modernização das atividades baseada numa metrologia fina das atividades («Nós fabricamos a empresa e a agricultura moderna do amanhã!»). Tantos registros, na forma de compromissos fazem da gestão deste problema ambiental uma verdadeira produção técnica e social, singular e territorializada²⁴.

CONCLUSÃO

O propósito deste artigo foi mostrar a pertinência da grade de leitura fornecida pela teoria das convenções para construir uma maneira de representar a construção de um caso de gestão. Indicamos, neste sentido, como uma dupla

²² Lembramos a iniciativa de um grupo de pecuaristas para valorizar localmente uma carne cuja qualidade será garantida pelo *cahier des charges*. Este projeto foi reforçado, ainda mais com os problemas recentes da filière bovina na França, com o surgimento dos casos de encefalite espongiforme bovina.

²³ Sobre o problema da gestão das atividades de pesquisa neste tipo de «situação exposta», ver Barbier (1997). (NT).

²⁴ Devemos notar que se este tipo de singularidade deveria se multiplicar com os problemas que se confrontam atualmente na França inúmeras comunidades sobre a qualidade da água, tornaria-se então legítimo de se questionar sobre a possibilidade de uma nova referência convencional cujo enunciado interrogaria as relações entre a natureza e a sociedade. Ver sobre esta questão Lafaye & Thévenot (1993).

incerteza considerada por um programa de P&D, co-construído pelos atores pôde tornar possível a mudança local das regras de coordenação entre três « convenções de qualificação ». Esta transformação se inscreveu, ao mesmo tempo, nas novas formas de produzir, as quais deslocam as « convenções de esforço » das três convenções envolvidas nesse processo.

De maneira mais precisa, tentamos defender que, a partir deste estudo de caso, o tratamento de uma certa espécie de problema de gestão necessita (tanto para o pesquisador como para os interventores práticos) romper com uma leitura antagonista do meio ambiente (no sentido clássico da teoria da contingência) e da organização (a organização dotada de forças e de fraquezas mergulhada num ambiente hostil ou fornecedor de recursos)²⁵. Propomos, assim, a idéia de que certos problemas para serem solucionados devem ser gerenciados tomando como objeto as relações entre a organização e seu meio ambiente e, como projeto, a transformação conjunta da organização e seu meio ambiente num movimento de co-evolução. Esta, por sua vez, não pode depender de uma « balística » ou de uma predeterminação do sentido da história, pois ela tem lugar num tempo irreversível onde o ato de empreender é, ao mesmo tempo, implicação, imaginação e ação. A passagem de uma situação de incerteza à outra que é o objeto de uma gestão é, portanto, um processo fortemente dependente do caminho perseguido.

Se gerir é criar caixas pretas « que são simplificações do verdadeiro num conjunto de perplexidades » (Riveline, 1995), é também saber, simetricamente, abri-las quando elas impedem ou incomodam o desenvolvimento da organização. Esta arbitragem não pode ser o objeto, de uma metateoria qualquer, ao contrário, ela pressupõe uma ampla deliberação da formação de uma estratégia (Martinet, 1995). Os problemas de gestão da inovação, como este que nós estilizamos, requerem que modalidades particulares sejam propostas aos gestores para ler as situações em que a coordenação entre os agentes não esteja presente e onde o projeto permita o desenvolvimento de técnicas de gestão em situação de incerteza (Alter, 1995). Convém para isto, portanto, pôr à disposição dos executores quadros de interpretação, que lhes permitam deliberar sobre as decisões dependentes de um gerenciamento estratégico de práticas de gestão em situações de co-evolução: claramente, o modelo conceitual das convenções pode ser um destes quadros.

²⁵ Estamos nos referindo, principalmente, aos modelos da escola do *désign* ou da planificação estratégica dos anos 60. Ver a respeito Mintzberg (1994).

M. Barbier

REFERÊNCIAS

- ALTER, N. Peut-on programmer l'innovation? **Revue Française de Gestion**, n.103, p.78-86, mars/mai. 1995.
- BARBIER, M. Gestion locale de la qualité de l'air et légitimité industrielle. **Natures, Sciences, Sociétés**, v.3, n.4, p.319-333, 1995.
- BARBIER, M. **Pratiques de recherche et invention d'une situation de gestion d'un risque de nuisance. D'une étude de cas à une recherche-intervention**. [Lyon]:Université J. Moulin-Lyon 3, 1997. Tese de Doutorado.
- BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **De la justification, les économies de la grandeur**. Paris: Gallimard, 1991. 361p.
- CALLON, M. Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques. In: FORAY, D.; FREEMAN, C., ed. **La technologie et la richesse de nations**. Paris: Economica, 1992. p.275-324.
- COASE, R.H. The problem of social cost . **Journal of Law and Economics**, n.3, p.1-44, 1960.
- EYMARD-DUVERNAY, F. Convention de qualité et forme de coordination... **Revue Économique**, n.2, p.329-359, mars 1989.
- EYMARD-DUVERNAY, F.; MARCHAL, E. Les règles en action: une organisation et ses usagers. *Revue Française de Sociologie*, v.35, n.1, p.5-36, jan./mars 1994.
- GIRIN, J. L'analyse empirique des situations de gestion . In: MARTINET, A.C., ed. **Epistemologie et sciences de gestion**. Paris: Economica, 1990. p.141-182.
- GOMEZ, P.Y. **Qualité et théorie des conventions**. Paris: Economica, 1994. 270p.
- GOMEZ, P.Y. Des règles du jeu de la modélisation conventionnaliste. **Revue Française d'Économie**, v.10, n.3, 1995.
- GOMEZ, P.Y. **Le gouvernement de l'entreprise**. Paris: InterEditions, 1996.
- GOMEZ, P.Y. Information et conventions: le cadre du modèle général .**Revue Française de Gestion**, n.112, p.64-77, jan./fév. 1997.

- HÉMIDY, L.; SOLER, L.G. Nouvelles exigences en gestion de la petite entreprise agricole: réflexions à partir du cas français. **Revue Internationale PME**, v.5, n.2, p.83-102, 1992.
- LAFAYE, C.; THÉVENOT, L. Une justification écologique? Conflits dans l'aménagement de la nature. **Revue Française de Sociologie**, v.34, n.4, p.495-524, 1993.
- LATOUR, B. **Jamais fomos modernos**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1994.
- LEMERY, B.; BARBIER, M.; CHIA, E. Une recherche-action en pratique: entre production d'eau minérale et agriculture. **Études de Recherches Systematiques. Agraires et Développement.**, n.30, p.71-89.
- MARTINET, A.C. Formation, pensée et langage stratégiques. In: MÉLANGES en l'honneur du professeur A. Page. Paris: Economica, 1995.
- MERMET, L. **Stratégie pour la gestion de l'environnement. La nature comme jeu de société**. Paris: L'Harmattan, 1992. 205p.
- MINTZBERG, H. **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, Paris: Dunod, 1994. 455p.
- MULLER, P. **Les politiques publiques**. Paris: PUF, 1990. 127p. (Col. Que Sais-je?).
- PETTIGREW, A.M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v.1, n.3, p.267-292, 1991
- RÉMY, J. La crise de professionnalisation en agriculture. **Sociologie du Travail**, n.4, p.415-441, 1987.
- RIVELINE, C. Une pédagogie médiévale pour enseigner la gestion. **Gérer et Comprendre**, n.8, p.14-32, 1995.
- VAN DE VEN, A.H.; POOLE, M.S. Methods for studying innovation development in the Minesota Innovation Research Program . **Organization Science**, v.1, n.3, p.313-335, 1990.

Tabela 1. Morfologia das convenções.

		Agricultores		Naïade	
		Convenção de esforços	Convenção da qualificação	Convenção de esforços	Convenção da qualificação
Enunciado	Princípio superior	Gerar produtos alimentares seguindo o progresso permanente das técnicas e maximizando a renda.	Produzir matéria-prima de qualidade constante e a um custo mínimo.	Preservar, produzir e vender uma água mineral com características e com efeitos sobre a saúde cientificamente estabelecidos.	Vender água mineral pura, boa para a saúde.
	Distinção	Produtores, conselheiros agrícolas, conselheiros de gestão, Representantes profissionais.	Produtores, transformadores, comerciantes, representantes profissionais.	As distinções habituais da firma por função.	Consumidores saudáveis » e produtores de uma água pura e original.
	Sanção	Agricultor sem produtividade ou que empregue técnicas arcaicas.	Aqueles que não respeitam o <i>cahier de charges</i> da qualidade dos produtos.	Aqueles que não são eficazes ou que não respeitam a pureza do produto.	O consumidor de água de torneira e o produtor que desrespeita a qualidade.
Dispositivo material	Contatos	As relações profissionais entre os agricultores e os conselheiros.	No momento da entrega dos produtos.	A vinculação à firma e os contatos entre as funções.	No momento da compra, pela publicidade, pelo <i>sponsoring</i> da marca.
	Tecnologia	Os <i>cahiers de charges</i> de produção, as fichas técnicas e a imprensa especializada.	Os silos, a passagem do caminhão-tanque de leite, as fichas de acompanhamento da qualidade dos produtos.	Os sistemas de informação internos ligados à função, o jornal da empresa.	Etiquetas, embalagem, publicidade, imaginário de uma água juvenil.
	Negociação	No momento das discussões sobre a eficácia das práticas, na imprensa especializada, nas reuniões profissionais.	Sobre as fichas de pagamento dos produtos, nas assembleias das cooperativas, as manifestações.	Nas relações de trabalho pela colocação em jogo da competência, pelo comitê de empresa, os sindicatos.	Pelo comportamento da compra e o marketing do produto.

Fonte: Gomez (1994; 1996).