



UNILASALLE
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



MÁRCIO LEANDRO MICHEL

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO DE OBRAS DE ARTE
DA BIENAL DO MERCOSUL**

Canoas, 2016

MÁRCIO LEANDRO MICHEL

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO DE OBRAS DE ARTE
DA BIENAL DO MERCOSUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais, do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Orientação: Professora Dra. Tamara Cecília Karawejczyk

Canoas, 2016



UNILASALLE



CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE

Credenciamento: Decreto de 29/12/98 - D.O.U. de 30/12/98
Recredenciamento: Portaria 626 de 17/05/12 - D.O.U. de 18/05/12

Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais BANCA EXAMINADORA

Prof.ª. Dr.ª. Tamara Cecilia Karawejczyk
UNILASALLE, Orientadora e Presidente da
Banca

Prof. Dr. Patricia Kayser Vargas Mangan
UNILASALLE

Prof. Dr. Moisés Waismann
UNILASALLE

Prof. Dr. Marcelo Machado
UNISINOS

Área de Concentração: Estudos em Memória Social

Curso: Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais

Canoas, 18 de abril de 2016

Aos meus pais Pedro Arno Michel e Zaira Marli Michel, fontes de inspiração, amor e energia. Vocês foram a bússola que me guiou nesta aventura, chamada Mestrado.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta caminhada, que começou em 2013 com o meu retorno ao Rio Grande do Sul, eu tenho muito a agradecer:

Ao destino, a vida, ao acaso, simplesmente a Deus, que conspirou ao meu favor, reunindo as condições necessárias que eu precisava para mudar de rumo e iniciar uma nova fase na minha vida pessoal e profissional;

À minha professora orientadora, Dra. Tamara Cecília Karawejczyk, por ter aceitado o desafio de orientar um aluno como eu, que estava há muito tempo afastado da sala de aula. Sua visão de mundo e seu bom humor me incentivaram a cada etapa;

À Pró-reitora de Graduação, Dra. Vera Lúcia Ramirez, por ter apostado em mim e, mais uma vez, ter aberto as portas do Centro Universitário La Salle – Unilasalle para a consolidação da minha carreira profissional e formação continuada;

À coordenadora do Mestrado em Memória Social e Bens Culturais, Dra. Cleusa Maria Gomes Graebin e à professora Dra. Nádia Maria Weber Santos pelas indicações e intermediações;

À Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul, na figura da produtora executiva da 9ª Bienal do Mercosul (2013), Sra. Germana Konrath, por ter sido a primeira a aceitar a minha pesquisa, do coordenador administrativo Sr. Volmir Luiz Gilioli pelo acesso aos documentos e informações e, ao curador-adjunto da 10ª Bienal do Mercosul (2015), Sr. Márcio Tavares dos Santos pelos ensinamentos sobre Curadoria e pela parceria que resultou no curso de Pós-graduação *Lato Sensu* – Especialização em Curadoria;

E, em especial, aos meus entrevistados que formam a rede interorganizacional da Bienal do Mercosul, que foram essenciais para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Pedro e Zaira pelo apoio incondicional em todos os momentos de dificuldades e por sempre terem acreditado e torcido por mim. Eles nunca duvidaram que eu chegaria até aqui, até mesmo quando eu tive dúvidas;

À minha amiga Alice Dauber, pelas conversas, sugestões, correções ortográficas e apoio permanente em todas as etapas criativas e de produção desta dissertação.

Um muito obrigado ao meu amor e aos meus amigos, por entenderem a minha ausência neste período e pelos momentos de incentivo, os quais foram muitos. O simples estar junto, *eu compreendo, tudo bem*, me acalmaram muito mais do que vocês possam imaginar.

RESUMO

A Bienal de Artes Visuais do Mercosul é uma mostra internacional de arte contemporânea que ocorre em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, desde 1997; consolidando-se num evento cultural, de grandes proporções, como resposta às transformações culturais ocorridas nas duas últimas décadas. Nasceu com nome e sobrenome, e não se restringiu apenas ao Mercosul, internacionalizou-se através da importação de obras dos países-membros do bloco e além de suas fronteiras, garantindo coerência curatorial em todas as suas edições. Diante disso, a importação de obras de arte e os impactos sobre a gestão do evento, dependem do sucesso de um processo administrativo-fiscal, que é envolvido por um arcabouço de atos legais, logística internacional, obras raras e sensíveis, idiomas e regras diferentes e, principalmente, por envolver muitos intervenientes: uma complexa rede interorganizacional. Procurando entender a forma como ocorreu o diálogo entre as partes, a troca de experiências e o compartilhamento entre as parcerias firmadas na realização da Bienal do Mercosul, esta pesquisa se propõe a verificar como o conhecimento interorganizacional ocorreu no processo de importação de obras de arte da Bienal do Mercosul. Assim, esta dissertação tem por objetivo analisar como ocorreram as práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento interorganizacional no processo de importação de obras de arte da Bienal do Mercosul. A metodologia escolhida foi o estudo de caso e a coleta de dados foi efetivada pela pesquisa documental e pela entrevista narrativa. Para compor a análise dos dados lançou-se mão da análise de conteúdo, e para tanto se contemplaram as categorias de análise, com base na síntese teórica. Os resultados deste estudo revelam que, efetivamente, há compartilhamento tanto de memória, quanto de conhecimento, entretanto a gestão deste conhecimento apresenta pouca objetividade, o que demonstra a perda de informações e, em alguns casos, retrabalho e desencontros. A proposta de elaboração de cursos com o intuito de melhorar e consolidar esta gestão é o resultado desta pesquisa.

Palavras-Chave: Bienal do Mercosul. Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional. Importação.

ABSTRACT

Mercosul Biennial of Visual Arts is an international contemporary art exhibition that has taken place in Porto Alegre, the capital city of Rio Grande do Sul, since 1997; consolidating as a cultural event of great dimensions, in response to cultural changes that happened in the last two decades. It was born with a name and a surname and it has not been restricted only to Mercosul. It internationalized through the import of works of art of its member countries and beyond its borders, ensuring curatorial coherence in all its editions. Therefore, the import of works of art and the impacts on the event management depend on the success of an administrative and fiscal process, which is surrounded by a framework of legal acts, international logistics, rare and sensitive works, several languages and rules and, especially because the event involves many stakeholders: a complex inter-organizational network. To try to understand how the dialogue between the parties took place, as well as the exchange and sharing of experience between partnerships when holding the Mercosul Biennial, this research study aims to verify how the inter-organizational knowledge occurred in the import process of works of art of the Mercosul Biennial. Thus, this thesis aims to analyze how the contributions of shared memory and inter-organizational knowledge in the import process of works of art of the Mercosul Biennial took place. The methodology used was a case study and data collection with documentary research and narrative interviews. To compose data analysis, we used content analysis and, for this purpose, we included categories of analysis, based on theoretical synthesis. The results of this study show that, there is, indeed, much sharing of both memory and knowledge. However, the management of this knowledge has little objectivity, which demonstrates information loss and, in some cases, rework and mismatches. The development of a course proposal in order to improve and consolidate this management is the result of this research study.

Key words: Mercosul Biennial. Knowledge Management. Inter-organizational Knowledge Sharing. Import.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Duas dimensões da criação do conhecimento	31
Figura 2: Espiral do conhecimento	33
Figura 3: Espiral do conhecimento organizacional	33
Figura 4: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento	35
Figura 5: Obstáculos ao compartilhamento do conhecimento.....	38
Figura 6: Fatores que influenciam o compartilhamento entre indivíduos	41
Figura 7: A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional	45
Figura 8: Mapa de orientação conceitual.	46
Figura 9: Fluxograma de importação.....	48
Figura 10: Canais de aquisição	51
Figura 11: Linha do tempo da Bienal - Ano 2012	77
Figura 12: Linha do tempo da Bienal – Ano 2013	78
Figura 13: Organograma equipe fixa da FBAVM.....	79
Figura 14: Organograma da 9ª Bienal do Mercosul (2013)	80
Figura 15: Espiral do conhecimento da Fundação Bienal	88
Figura 16: Compartilhamento da Bienal	90
Figura 17: Rede Bienal Mercosul	94
Figura 18: Musa de Lama	96
Figura 19: Fluxograma de importação carga geral.....	98
Figura 20: Fluxograma importação obras de arte.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Teses e dissertações.....	21
Quadro 2: Atritos e formas de superação.....	40
Quadro 3: Tipos de redes.....	44
Quadro 4: Etapas da importação.....	49
Quadro 5: Etapas agregadas na importação.....	50
Quadro 6: Tipos de Importação.....	56
Quadro 7: Documentos necessários para importação	58
Quadro 8: Síntese conceitual	61
Quadro 9: Análise documental	66
Quadro 10: Entrevistados.....	68
Quadro 11: Módulos do curso de Extensão	71
Quadro 12: Bienal em fatos e números.....	74
Quadro 13: As edições da Bienal do Mercosul.....	75
Quadro 14: Países e quantidade de obras de arte em exposição.....	76
Quadro 15: Conversão do conhecimento	85
Quadro 16: Reflexões sobre as relações	91
Quadro 17: Interface do processo de importação e as práticas de compartilhamento interorganizacional da 9ª Bienal do Mercosul (2013)	101
Quadro 18: Módulos do curso de Extensão	106
Quadro 19: Módulos do curso de Extensão	107
Quadro 20: Síntese analítica.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS

AFRFB	Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ATRFB	Analista Tributário da Receita Federal do Brasil
AWB	Conhecimento Internacional de Transporte Aéreo
BACEN	Banco Central do Brasil
BAVM	Bienal de Artes Visuais do Mercosul
BL	Conhecimento Internacional de Transporte Marítimo
CI	Comprovante de Importação
CRT	Conhecimento Internacional de Transporte Rodoviário
DI	Declaração de Importação
DSI	Declaração Simplificada de Importação
EUA	Estados Unidos da América
FBAVM	Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul
ICMS	Imposto sobre circulação de mercadorias serviços
IPi	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISS	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
LI	Licença de Importação
LSI	Licença Simplificada de Importação
MANTRA	Sistema Integrado da Gerência do Manifesto, do Trânsito e do Armazenamento
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
ONGs	Organizações não Governamentais
RADAR	Sistema de Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros
RIO	Relações Interorganizacionais
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior
SISCOMEX CARGA	Sistema de Controle da Movimentação de Embarcações, cargas e contêineres vazios transportados na via aquaviária, em portos brasileiros.
SRFB/SRF/RFB	Secretaria da Receita Federal do Brasil/Secretaria da Receita Federal/Receita Federal do Brasil
TIF	Carta de Porte Internacional/Conhecimento Internacional de Transporte Ferroviário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Memória	23
2.1.1 Memória Individual, Coletiva e Social.....	25
2.1.2 Memória Organizacional e Institucional.....	27
2.2 Conhecimento	28
2.2.1 Criação e Gestão do Conhecimento	29
2.2.2 Compartilhamento do Conhecimento	37
2.3 Relações Interorganizacionais	41
2.3.1 Redes de Relacionamento	43
2.4 Importação	46
2.4.1 Conceito e Situação Atual	47
2.4.2 Canais de Aquisição.....	50
2.4.3 Contato com o Exportador.....	51
2.4.4 Sistema Administrativo	52
2.4.5 Sistema Cambial e Despacho Aduaneiro	53
2.4.6 Importação de Obras de Arte	54
2.4.7 Modalidades de Importação	55
2.4.8 Documentação	57
2.4.9 Despacho de Importação	59
2.5 Síntese Teórica	60
3 PERCURSO METODOLÓGICO	62
3.1 Tipo de Pesquisa	62
3.2 Coleta de Dados Utilizada	64
3.2.1 Entrevistas.....	65
3.2.2 Análise Documental.....	66
3.2.3 Observação da 10ª Edição da Bienal do Mercosul, em 2015.....	67
3.2.5 Os Sujeitos da Pesquisa	67
3.3 Análise de Dados	69
3.4 Produto Final	71
3.5 Limitações	73

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	74
4.1 Estrutura Organizacional da Bienal	79
4.2 Práticas de Compartilhamento.....	81
4.2.1 Compartilhamento de Memória	82
4.2.2 Criação e Gestão do Conhecimento	85
4.2.3 Compartilhamento do Conhecimento	88
4.2.4 Relações Interorganizacionais	91
4.2.5 Redes de Relacionamento	92
4.3 O processo de Importação	94
4.3.1 Fluxo de Importação de Carga Geral	97
4.3.2 Fluxo de Importação de Obras de Arte	99
4.4 Produto.....	103
4.4.1 Gestão do Conhecimento: o desafio de compartilhar conhecimento em redes interorganizacionais	105
4.4.2 Importar é uma Arte	106
CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS.....	123
ANEXO 1 - REGULAMENTO 9ª BIENAL DO MERCOSUL	130
ANEXO 2 – LOAN FORM.....	137
ANEXO 3 – CORRESPONDÊNCIA INTERNA	139

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como tema a identificação e a análise de como ocorreram as práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento interorganizacional no processo de importação de obras de arte da Bienal do Mercosul¹. O estudo parte do conhecimento do pesquisador sobre a área de importação e por já ter atuado como prestador de serviços quando ocorreu a 1ª Bienal do Mercosul, em 1997.

Para contextualizar, desde a primeira Bienal até a 9ª Bienal, é preciso rever as mudanças significativas neste período. O final do século XX foi marcado por grandes transformações, que afetaram todos os segmentos da sociedade mundial. Para Castells (2000), as transformações que ainda se experimentam são estruturais e se iniciaram há duas décadas, e é um processo multidimensional.

A “globalização” se refere aqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras regionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado (HALL, 2003, p. 67).

Segundo Harvey (2005), a globalização impôs uma evolução no modelo de produção – do regime fordista para o modelo de acumulação flexível. Essa nova doutrina capitalista foi uma resposta às necessidades de maximização dos lucros, sustentada pela flexibilidade dos processos de trabalho (fazendo um contraponto com o modelo rígido defendido por Henry Ford²), dos mercados, dos produtos e serviços e dos padrões de consumo.

A acumulação flexível referenciada por Harvey (2005) fez surgir novos setores de produção, novos modelos de prestação de serviços, novos mercados e conseqüentemente, novas formas de gestão do capital humano. A partir da criação de novos setores de produção, a esfera cultural passa a ser reconhecida como possibilidade de fomento ao crescimento econômico, ou seja, pode gerar lucro. Neste sentido, surge um novo conceito: a “globalização cultural” (CESNIK e

¹ Bienal de Artes Visuais do Mercosul. Para facilitar o entendimento, neste estudo, adotam-se duas abreviações: Bienal do Mercosul ou apenas a utilização de sua sigla BAVM.

² Fordismo é o nome dado ao modelo de produção automobilística em massa, instituído pelo norte-americano Henry Ford. Esse método consistia em aumentar a produção através do aumento de eficiência e baixar o preço do produto, resultando no aumento das vendas que, por sua vez, iria permitir manter baixo o preço do produto.

MALAGODI, 2004). Este fenômeno, para os autores, impulsionou o crescimento do mercado cultural e de lazer.

O sociólogo e antropólogo Renato Ortiz cunhou o termo “mundialização”, em obra publicada em 1994. Ao ser entrevistado por Samira Feldman Marzochi, Ortiz faz a distinção entre mundialização e globalização, afirmando que o processo de globalização era uno e diverso, ou seja, a mundialização pressupõe um desenvolvimento do processo tecnológico e econômico da globalização, mas se distingue no seu interior. Para Ortiz (1994, p. 97):

[...] não existe, nem existirá uma cultura global, mas sim um processo de mundialização da cultura, que na sua amplitude planetária e na sua diversidade, articula-se ao movimento de globalização da técnica e da economia.

Nesse contexto, a ideia de que a cultura é o reflexo da economia ou que o universo é a cultura em si, a mundialização, como apresenta Ortiz, ocorre de forma diversa. As transformações que a sociedade passou nas últimas décadas, a globalização, como descreve Harvey (2005), a nova forma da sociedade, como a que Castells (2000) apresenta – uma sociedade em Rede –, é possível perceber que a era do conhecimento proporciona novas discussões, tais como: a forma como se cria, retém, gerencia, e compartilha este conhecimento, sendo este o principal capital das empresas. Além disso, a partir desta pesquisa, busca-se entender como ela ocorre em organizações que trabalham e atuam na área da cultura.

A Bienal do Mercosul é um evento cultural, de grandes proporções, como resposta as transformações culturais. Nasceu com nome e sobrenome, e não se restringiu apenas ao Mercosul³, internacionalizando-se. Diante disso, a importação de obras de arte que circulam nos países membros do Mercosul e fora das fronteiras deles e os impactos sobre a gestão do evento, dependem do sucesso de um processo administrativo-fiscal, que é envolvido por um arcabouço de atos legais, logística internacional, obras raras e sensíveis, idiomas e regras diferentes e, principalmente, por envolver muitos intervenientes – desde o artista, até o local de

³ **Mercosul:** é u

m bloco econômico que foi formado por Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. Outros países podem fazer parte das negociações do bloco, mas são considerados apenas como associados. Estes são: Bolívia, Chile, Peru, Colômbia e Equador. A Venezuela ingressou no grupo em 2006. E o México permanece como estado observador. Criado em 1991 com a assinatura do Tratado de Assunção (no Paraguai) o Mercosul busca garantir a livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos entre os países membros, através da eliminação de barreiras alfandegárias e restrições não tarifárias à circulação de mercadorias e de qualquer outra medida de efeito equivalente.

exposição no Brasil, passando por um operador logístico e até por aduanas. Nesse sentido, é preciso levar em consideração as características dos bens tratados, essencialmente, das obras de arte: bens de valor intangível, alguns com alto valor agregado e muitos sendo frágeis e raros e não reproduzíveis. A Bienal de Artes Visuais do Mercosul (BAVM) sugere a não compra ou aquisição dos objetos, mas sim de uma operação de empréstimo temporário, consignação, sem valor comercial, denominada pela legislação aduaneira brasileira, ao amparo de convênios internacionais, como admissão temporária.

A Bienal do Mercosul colocou a cidade de Porto Alegre no mapa da arte contemporânea internacional, tendo esse evento se tornado, de fato, “a principal exposição de arte latino-americana do mundo” (AMARAL apud FIDÉLIS, 2005, p. 11). Segundo Knaak (2009), pela BAVM circulam informações, obras de arte, produtos artísticos oriundos e/ou influenciados por regimes internacionais e sistemas da cultura de mercado. Este evento cultural não apenas tem se mantido ao longo do tempo, mas principalmente se ampliou e se fortaleceu, como atestam as diversas propostas recebidas para a curadoria, em todas as suas edições, inscritas por profissionais de diversas nacionalidades. Consolidou-se no âmbito nacional e vem constituindo-se, desde sua primeira edição, como modelo de projeto e gestão que atende as políticas culturais defendidas pelo poder público brasileiro.

Assim, desde 1997, seus dirigentes e conselheiros seguem atuando de acordo com a orientação das políticas públicas vigentes, em cada uma das edições, e remodelando seus projetos, tornando-os mais abertos às participações artísticas além do Mercosul e América Latina. Esse movimento de internacionalização traz à tona um dos diversos processos administrativos do evento: a importação de obras de arte, que é inerente a um evento que atrai artistas e suas produções além das fronteiras nacionais.

A importação é vista como um processo administrativo-fiscal para operacionalizar as negociações internacionais e como estratégia competitiva (agregação de valor). Além disso, entende-se que um processo operacional de comércio exterior, envolva várias etapas, como, por exemplo, o amparo da legislação aduaneira, que estão descritos na revisão da literatura com maior profundidade. No setor cultural esta atividade exige atenção especial, pois independente do volume das transações, valores envolvidos, quantidade de obras

negociadas e expostas, este é um processo que requer agilidade, precisão e segurança.

Contudo o processo de importação envolve logística internacional e legislação aduaneira, áreas estas que vão muito além de dados e informações, pois requerem conhecimento técnico e especializado, passando por operações de todo o porte e natureza, num país continental e que mantém acordos internacionais com diversos países. Acompanhar o dinamismo da legislação nacional, dar conta da interpretação de vários atos legais, analisar inúmeros documentos, conciliar idiomas distintos, distâncias e especificidades de cada país, sugere, no mínimo, que o compartilhamento do conhecimento entre todos os intervenientes é estratégico.

Não basta se basear num Regulamento Aduaneiro, ou Manual de Importação, seguir um sistema informatizado como o SISCOMEX⁴, assistir palestras ou contratar especialistas, para garantir o sucesso de uma operação. O processo de importação compreende muitos sujeitos: desde o exportador, que está localizado no exterior, até a aduana brasileira, passando por prestadores de serviços no Brasil e no mundo.

É neste cenário que este estudo se desenvolve, procurando identificar o processo da gestão e compartilhamento de conhecimento, que surge na década de 1990 como uma forma específica de fazer com que o conhecimento produzido na empresa seja: identificado, gerenciado e mantido na organização, independentemente de quem o produziu. Nesse sentido Davenport e Prusak (2013, p. XIV) afirmam que:

Na época em que estávamos voltando a nossa atenção para o conhecimento, Tom Stewart, em artigo publicado em 1994 na revista *Fortune*, alertava as empresas a se concentrar menos no que elas *possuíam* e mais no que elas *sabiam*: seu capital intelectual.

Considerando este panorama brevemente descrito até aqui, e que será explorado, em profundidade, na revisão da literatura, este estudo é pertinente pelo fato da importação ser um processo que envolve muitos dados, informações, procedimentos, normas, legislações, atos legais e, com isso, onde há conhecimento sendo gerado, há, possivelmente, troca e compartilhamento. Assim sendo, o estudo procura identificar como ocorre a comunicação, transferência, compartilhamento de

⁴ O Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX, instituído pelo Decreto nº 660, de 25 de setembro de 1992, é um sistema informatizado responsável por integrar as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior, através de um fluxo único e automatizado de informações. (MDIC, 2016)

memória e conhecimento, e suas contribuições, diante de uma rede heterogênea, mas com um interesse em comum, que é a Bienal do Mercosul.

Nesse contexto, elaborou-se a **questão problema** deste estudo, com o propósito de verificar como o conhecimento interorganizacional ocorreu no processo de importação de obras de arte da 9ª Bienal do Mercosul (2013)?

Objetivo Geral

Analisar como ocorreram as práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento interorganizacional no processo de importação de obras de arte da Bienal do Mercosul.

Objetivos Específicos

- ✓ Descrever o processo de importação de obras de arte realizado pela FBAVM.
- ✓ Identificar as práticas de gestão do conhecimento e do compartilhamento de memórias e conhecimento;
- ✓ Mapear a rede de relacionamento da Bienal, estabelecendo as relações interorganizacionais e a forma do compartilhamento entre os envolvidos.

Por fim se faz necessário apresentar uma proposta de produto final, para atender as exigências do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, que é a oferta de dois cursos de Extensão: Importar é uma Arte (12h) e Gestão do Conhecimento – O Desafio de Compartilhar Conhecimento em Redes Interorganizacionais (16h).

A importância desta pesquisa pode ser justificada por ter aderência à linha de pesquisa – Memória e Gestão Cultural – do Programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais do Unilasalle; por se tratar de um evento cultural internacional e que depende da importação de obras de arte para a sua execução; pela carreira profissional e formação do pesquisador que atuou mais de 20 anos com importação, inclusive tendo participado, como prestador de serviços, de uma edição da Bienal; pela pouca bibliografia que se tem em importação; e da importância da gestão conhecimento numa área que é regida pela legislação,

principalmente se for considerar o Brasil, um país que trata a importação de matéria-prima e de obras de arte da mesma forma.

Em relação à viabilidade do estudo, após manifestar interesse em realizar a pesquisa junto à Bienal do Mercosul e em reunião com uma das pessoas que estiveram envolvidas na edição analisada, a instituição aceitou contribuir, colocando à disposição os seus funcionários administrativos e documentos, indicando pessoas a serem entrevistadas e, por fim, na divulgação no resultado da pesquisa. Assim, para chegar até este momento, o pesquisador percorreu um longo caminho.

Tudo começou em 1987 quando o pesquisador optou em cursar Administração de Empresas – Habilitação em Comércio Exterior, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, em São Leopoldo. Em 1990, o mesmo começou um estágio na área de importação de uma empresa prestadora de serviços em comércio exterior. Após 03 meses foi efetivado e, em 1991, concluiu o curso, recebendo destaque acadêmico. Após 05 anos de carreira, ingressou no operador logístico que prestou serviços para a primeira edição da Bienal do Mercosul, onde consolidou a sua carreira chegando à gerência. Em 2000 o pesquisador iniciou a sua carreira docente, tendo lecionado em 03 instituições de ensino superior.

Em 2007, começou a trabalhar em uma *trading company*⁵, em Florianópolis e, em 2012, foi transferido para São Paulo. Ao retornar ao Rio Grande do Sul em 2013, optou pela formação continuada ao ingressar no Programa de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilasalle. Em 2013 ocorreu a 9ª Bienal do Mercosul, fato que aguçou a curiosidade do pesquisador sobre como estaria o processo de importação de obras, o que a FBAVM teria aprendido desde a primeira edição, até o momento atual.

Sabe-se que a equipe da Fundação Bienal, responsável pelo evento, possui poucos funcionários fixos, sendo ampliada, a cada edição, por curadores, produtores, artistas, que não se envolvem no processo administrativo, propriamente, e em especial, a importação. As instituições e os documentos são fontes de referência para a memória e, quando institucionalizados, apresentam relevância para a história, oferecendo informações que podem ser utilizadas para a gestão, melhorias de processos e pesquisa. Sendo assim, neste caso, a FBAVM, que conta

⁵ *Trading Company* ou Empresa Comercial Exportadora, para os efeitos de que trata o Decreto-Lei nº 1.248, de 29 de novembro de 1972, são as empresas que obtiverem o Certificado de Registro Especial, concedido pelo DENOC em conjunto com a RFB

com dezoito anos de *expertise* em importação de obras de arte, preocupa-se com o acesso à informação e com a melhoria desse processo, fazendo parte da sua memória organizacional.

Com a intenção de investigar de modo mais sistemático a questão da Gestão do Conhecimento, vinculada à Bienal do Mercosul, deu-se início à procura por estudos e pesquisas acerca do tema, com o objetivo de verificar a relevância da questão proposta neste estudo.

Segundo Sá Barreto (2001), a importância do Estado da Arte ou do Conhecimento caracteriza-se pelo levantamento sistemático e analítico de bibliografias sobre determinado tema. Nesse sentido:

Com os avanços da informática, a seleção de fontes tem podido contar com os bancos de dados existentes, cuja sistematização regular de informações possibilita maior abrangência do levantamento; se, de um lado, eles ampliam o universo contemplado, de outro, armazenam os dados de forma resumida, o que deve ser levado em conta ao se utilizar tais fontes, pois nem sempre os resumos disponibilizam as informações básicas necessárias para análise. O ideal, nesses casos, seria o exame dos textos originais, ainda que se admita a dificuldade de acesso a eles. (SÁ BARRETO, 2001, p. 5-6).

Como fonte de consulta, utilizou-se o Google Acadêmico, o Banco de Teses do Portal CAPES, e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD). As palavras *Bienal do Mercosul*, *Importação*, *Gestão do Conhecimento*, *Compartilhamento do Conhecimento*, *Relações Interorganizacionais*, *Importação de Obras de Arte*, cujo significado é relevante para este estudo, foram os descritores eleitos para delimitar a investigação, sendo o período de análise entre 2005 e 2014, realizado em Novembro de 2014.

Após a leitura dos resumos e da introdução das teses e dissertações selecionadas, percebeu-se que a proposta desta pesquisa é de certa forma, inovadora, pois pretende analisar o compartilhamento do conhecimento, através de um evento internacional, por um viés ainda pouco explorado. O resultado dessa pesquisa possibilitou a criação do **Quadro de relevância de teses e dissertações**, com estudos já realizados sobre o tema, apresentado a seguir e separado pelos descritores.

Quadro 1: Teses e dissertações

AUTOR	TÍTULO	ANO	INSTITUIÇÃO
DESCRITOR: BIENAL DO MERCOSUL			
Gabriela Kremer Motta	Entre olhares e leituras: uma abordagem da Bienal do Mercosul 1997-2003	2005	UFRGS
Bianca Knaak	As Bienais de Artes Visuais do Mercosul: utopias & protagonismos em Porto Alegre (1997-2003)	2008	UFRGS
Luis Gustavo Silva	O empresariamento da cidade: Porto Alegre e o caso da Bienal do Mercosul	2009	UFRGS
José Francisco Alves de Almeida	A especificidade da arte pública na 5ª Bienal do Mercosul – Porto Alegre	2011	UFRGS
DESCRITOR: GESTÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO			
Letícia Wiedtheuper de Campos Peukert	Investigação dos aspectos que sustentam a gestão do conhecimento nas organizações: relações entre o estilo e as ferramentas utilizadas	2012	UFSM
Michelle Benciveni Franzoni Frantz.	Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo	2011	UFSC
Maria do Rocio Fontoura Teixeira	Redes de conhecimento em ciências e o compartilhamento do conhecimento.	2011	UFRGS
DESCRITOR: RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS			
Alexandre Machado Fernandes	A confiança nas relações interorganizacionais entre empresas de culturas diferentes	2011	UFPR
Fernanda Tavares Silva.	Transferência do conhecimento e redes interorganizacionais: um estudo com empresas juniores do Brasil	2011	UFLA
Camila Macgnan	As relações interorganizacionais no processo de formação da imagem turística regional: um estudo na microrregião rota das terras Rio Grande do Sul	2007	UNIVALI

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2014)

Ao analisar o quadro anterior é possível entender que, ao utilizar o primeiro descritor – *Bienal do Mercosul* – as pesquisas encontradas tratam a cultura como fonte de investigação e não os processos internos para que o evento se realize. O segundo descritor – *Gestão e Compartilhamento do Conhecimento* – aborda esta temática em diversos setores, mas não há resultados que tratam do tema relacionado à Bienal do Mercosul.

O terceiro descritor utilizado – *Relações Interorganizacionais* – apresenta pesquisas relacionadas à temática, mas não utilizando a Bienal do Mercosul como objeto de análise. Dessa maneira, a partir do mapeamento realizado, fica evidente a oportunidade de pesquisa sobre a temática.

Esta dissertação está dividida em quatro capítulos, sendo que, seu primeiro capítulo é a introdução. No capítulo a seguir, são apresentados os pressupostos que embasam a pesquisa, referentes aos conceitos de Memória, Gestão e Compartilhamento do Conhecimento, as Relações Interorganizacionais, bem como aspectos relativos à Importação, que é o segmento em foco neste estudo. O capítulo três apresenta o percurso metodológico percorrido para a elaboração do trabalho. O capítulo quatro é composto pela apresentação e análise dos dados coletados no decorrer da pesquisa e as contribuições evidenciadas para a melhoria da Gestão da FBAVM. As considerações finais encerram a pesquisa, acrescidas das referências utilizadas para a composição do mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca, através da pesquisa bibliográfica, compor um embasamento adequado ao estudo e está dividido em quatro áreas: memória, conhecimento, relações interorganizacionais e importação, que serão explanados a seguir. As definições sobre memória, de Halwbachs (2006), de Rowlinson, et al. (2010), entre outros, é pertinente a este estudo, pois é a partir da memória que o conhecimento e as relações se estabelecem. Na sequência para discutir sobre gestão de conhecimento, os autores escolhidos foram Karawejczyk (2005), Takahashi (2007), Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2013).

Também para o sucesso deste estudo se faz necessário apresentar os conceitos relacionados à importação, tendo em vista que o foco é analisar a prática de importação de obras de arte realizado durante a 9ª Bienal do Mercosul, que aconteceu em 2013. Nesse sentido, o pesquisador, valendo-se da experiência na área e tendo participado do processo de importação para uma das bienais, utiliza os seguintes autores: Bizelli (2006), Jesus (2014), Ratti (2006) e Vieira (2012).

2.1 Memória

Quando se fala em memória, principalmente sobre memória individual e coletiva, e a partir de várias pesquisas de estudos de memória social, fica claro que o sociólogo francês Maurice Halbwachs [1877-1945] é conhecido por sua pesquisa e conceituação de memória (individual e coletiva), atualmente. Além dele, Bernd, Graebin e Santos, estudam com propriedade estas memórias.

Memória Institucional e Memória Organizacional são temas que os autores Rowlinson, et al (2010), Walsh e Ungson (1991), Molina e Valentin (2011), Barbosa (2010) discutem em profundidade. Rowlinson et al. (2009, p. 70) acreditam que existem três classes de memória:

Procedural memory is remembering how to do something, such as riding a bicycle. Declarative, or semantic memory allows us to remember that the object with two wheels is called a bicycle. Semantic memory contains the conceptual and factual knowledge, and procedural knowledge allows us to learn the skills and acquire the habits that allow us to carry out activities

such as driving a car without any subjective experience of remembering the knowledge and skills.⁶

Para Bernd (2013) as questões associadas à Memória são estudadas multidisciplinarmente e estão ligadas à identidade, individual ou coletiva e servem de fundamento para várias disciplinas como: História, Literatura, Patrimônio, Antropologia, entre outros. Nesse sentido, Bernd (2013, p. 25) acredita que:

Partimos de uma concepção de memória como um processo, em movimento constante de construção/desconstrução. Como processo, memória não é, portanto, um objetivo a ser atingido, nem uma totalidade a ser alcançada, mas algo que se persegue e que se atinge sempre de forma fragmentária, inacabada, algo que se situa em um espaço intervalar entre memória e esquecimento.

Jacques Le Goff afirma que o conceito de memória é fundamental e surge nas ciências humanas (história e antropologia). Essencialmente os estudos ocupam-se mais com a memória coletiva do que com as memórias individuais. Nesse sentido Le Goff (2003, p. 419) acrescenta que:

A memória, como propriedade de conservar certas informações, remete-nos em primeiro lugar a um conjunto de funções psíquicas, graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, que ele representa como passadas.

A palavra *Memória* origina-se do Grego "*mnemis*" ou do latim, "*memor*". Em ambos os casos entende-se memória como a conservação de uma lembrança, e é um termo recorrente em várias ciências, sendo absorvida pelas novas correntes historiográficas. Para os gregos a memória estava recoberta de um halo de divindade, pois se referia "deusa Mnemosyne, mãe das Musas, que protegem as artes e a história". (CHAUI, 2005, p. 138). Nesse contexto, a "memória é uma evocação do passado. É a capacidade humana para reter e guardar o tempo que se foi, salvando-o da perda total. A lembrança conserva aquilo que se foi e não retornará jamais". (CHAUI, 2005, p. 138). Conforme Graebin (2013, p. 4), "é a memória que nos permite estabelecer relação entre as vivências presentes e as anteriores, religar dois instantes um ao outro".

⁶ Memória de procedimento é a lembrança de como fazer alguma coisa, como, por exemplo, andar de bicicleta. A memória declarativa ou semântica permite lembrar que o objeto com duas rodas é chamado de bicicleta. A memória semântica contém o conhecimento conceitual e factual, e conhecimento do procedimento nos permite aprender as habilidades e adquirir os hábitos que nos permitem realizar atividades como dirigir um carro sem qualquer experiência subjetiva de lembrar os conhecimentos e habilidades. (tradução)

Após a breve conceituação de memória, se faz necessário aprofundar o estudo para compreender memória individual e coletiva. Nesse sentido, Halbwachs é referência quando se trata dos estudos sobre memória coletiva, pois:

Uma ou muitas pessoas juntando suas lembranças conseguem descrever com muita exatidão fatos ou objetos que vimos ao mesmo tempo em que elas, e conseguem até reconstituir toda a sequência de nossos atos e nossas palavras em circunstâncias definidas, sem que nos lembremos de nada de tudo isso. (HALBWACHS, 2006, p. 31)

Já no entender de Lucas Graeff, ao apresentar o verbete para o *E-dicionário* define memória coletiva, como:

Por memória coletiva, entende-se as interações possíveis entre as políticas da memória – a memória histórica e social sendo concebida como uma relação de forças que resulta em definições e redefinições do que é considerado como passado e heranças comuns de um dado grupo ou classe social – e as lembranças de fatos vividos em comum ou individualmente. Nesse sentido, a memória coletiva se situa no encontro entre o individual e o coletivo, entre o psíquico e o social (GRAEFF, 2011)

Os subcapítulos a seguir apresentam os conceitos de memória individual, coletiva e social em um primeiro momento. Na sequência é preciso conceituar a memória organizacional e institucional.

2.1.1 Memória Individual, Coletiva e Social

Os Estudos de Memória Social auxiliam em pesquisas nas áreas de sociologia e história. No entender de Mitzal (2003), estes estudos interessam pelos aspectos sociais da recordação e nos resultados da experiência social. Para Zerubavel (2003), diferentemente da psicologia, na sociologia o contexto social em que o passado é acessado, as lembranças são, em sua maioria, comunitárias e incluem as organizações, as famílias, as nações.

De acordo com Rowlinson et al (2010, p. 72)

From the various surveys of social memory studies it is clear that the French sociologist, Maurice Halbwachs [1877–1945], is usually credited with introducing the concept of collective memory into contemporary usage.⁷

⁷ A partir de várias pesquisas de estudos de memória social fica claro que o sociólogo francês Maurice Halbwachs [1877-1945] é geralmente creditado como introdutor do conceito de memória coletiva de uso contemporâneo.

Para Mitzal (2003), o trabalho de Halbwachs foi por muito tempo negligenciado, e ressurgiu a partir da década de 1980, despertando o interesse no conceito de memória nas ciências sociais, pois este autor afirma que as tradições familiares, os grupos religiosos e as classes sociais, as organizações empresariais, fazem parte da memória coletiva. Dentro deste contexto:

Nossas lembranças permanecem coletivas e nos são lembradas por outros, ainda que se trate de eventos em que somente nós estivemos envolvidos e objetos que somente nós vimos. Isso acontece porque jamais estamos sós. (HALBWACHS, 2006, p. 30)

Ainda para Halbwachs (1992, p. 38) “é na sociedade que as pessoas normalmente adquirem suas memórias. É também na sociedade que elas recordam, reorganizam e localizam as suas memórias. (...)”. Na maioria das vezes, quando ocorre a lembrança, “é o outro que me estimula, a sua memória vem em auxílio da minha, e a minha depende deles” (HALBWACHS, 1992, p.38).

Pelo mesmo viés Ricoeur (2004) acredita que a memória histórica é gerada pela nação, reconhecendo que entre o indivíduo e a nação há diversos grupos, incluindo, os grupos profissionais.

Rowlinson et al (2009) afirmam que tanto Halbwachs, quanto Ricoeur, postulam que a memória só existe porque temos outras pessoas para lembrar do mesmo acontecimento, não é uma memória individualizada, mas sim coletiva.

De acordo com Zerubavel, os "locais" da memória social, servem como meios úteis para estudo e podem ser constituídos por: bibliotecas, folclore, álbuns de fotos, arquivos de televisão, livros históricos, calendários, várias exposições públicas de objetos arqueológicos, entre outros. Nesse sentido as organizações também utilizam meios para recordar seu passado. Entre eles destacam-se: documentos organizacionais, relatórios anuais, comunicados à imprensa, revistas empresariais, histórias autorizadas da empresa, produtos comemorativos, prédios e outros meios.

Rowlinson et al (2009, p. 81) afirmam que:

By extending the conceptualization of OMS beyond the storage bin model of knowledge management, previous research in organization studies on the founders and beginnings of organizations can be relabelled as relevant for memory studies⁸.

⁸ Estendendo a conceituação dos OMS para além do modelo caixa de armazenamento de gestão do conhecimento, pesquisas anteriores, em estudos organizacionais sobre os fundadores e pioneiros de organizações podem ser rotulados como relevantes para estudos de memória.

Diante disso é possível examinar o modo como os grupos constroem suas origens. É indispensável para qualquer estudo que se pretenda entender a identidade coletiva que se comece pela construção social dos primórdios, por nações, organizações e grupos étnicos. Sendo assim, para Zerubavel (2003) a busca pelo passado melhora sua legitimidade, exagerando sua antiguidade.

2.1.2 Memória Organizacional e Institucional

Rowlinson et al (2010) buscaram na literatura as primeiras inserções sobre os Estudos de Memória Organizacional (OMS). Com isso, estudaram Walsh e Ungson (1991, p. 61) que definiram os OMS como sendo a “memória organizacional se refere às informações armazenadas a partir da história de uma organização que pode ser utilizada nas decisões do presente”. Para estes autores existem “cinco caixas de armazenamento e instalações de retenção que compõem a estrutura da memória dentro das organizações” (WALSH, UNGSON, 1991, p. 63), que são constituídas por: indivíduos, cultura, transformações, estruturas e ecologia.

Este conceito apresentado por Walsh e Ungson (1991) vem sofrendo diversas críticas de outros estudiosos, que sugerem estruturas alternativas para compreender a memória organizacional. Nesse sentido, Nissley e Casey (2002) caracterizam a memória organizacional apresentada por Walsh e Ungson como *repositório estático*, um modelo aceito na vertente principal dos OMS. Nissley e Casey (2002) acreditam que a memória organizacional pode ser politizada e o modelo apresentado por Walsh e Ungson, que é estático pode ser contestado. Os autores afirmam ainda que “lembrar ou esquecer de forma seletiva”, e que “o que é lembrado ou esquecido em uma organização define sua identidade e imagem” (NISSLEY, CASEY, 2002, p. 44). Portanto o repositório não pode ser estático, deve ser dinâmico, socialmente construído, ou seja, parte de um processo. Neste sentido, os autores reforçam o entendimento de que a memória é um fenômeno em constante movimento de construção e desconstrução e não consideram os acontecimentos ocorridos no ambiente organizacional e a subjetividade das lembranças, nos faz concluir que os OMS apresentam uma linguagem empobrecida das memórias das organizações.

Para Rowlinson (2002), dentro dos principais modelos de OMS admite-se a memória organizacional ou grupal como uma metáfora conveniente que auxilia na informação e conhecimento da organização e dos processos pelos quais estas

informações são captadas, guardadas e acessadas pelos membros de uma organização. Em relação à metodologia, explicam Nissley e Casey (2002) que não há, necessariamente, um método específico para o armazenamento das informações, dos aspectos culturais e políticos da memória organizacional.

Rowlinson et al (2010) consideram que os OMS, se fossem recriados, provavelmente seriam mais abertos aos estudos de memória social, compreendendo, assim, melhor a memória organizacional. Os autores acreditam que as organizações continuarão escrevendo a sua história, e que seus sucessores darão continuidade ao processo, nomeando edifícios em homenagem aos antepassados, por exemplo, criando anuários contando as trajetórias e comemorando, a cada ano, uma nova memória organizacional.

Após esta breve explanação quanto à classificação de memória, entende-se que para este estudo se faz necessário conceituar outros segmentos que são importantes para o mesmo.

2.2 Conhecimento

Estamos na era globalizada, era do conhecimento. Mas o que vem a ser conhecimento? Na visão de Carvalho (2012) a busca pelo conhecimento tem sido feita desde a antiguidade. É possível citar Platão, Aristóteles, Descartes, e tantos outros filósofos que buscavam o conhecimento como uma forma de sentir e vivenciar experiências.

De acordo com Cruz (2002), ao procurar definir o conhecimento, buscou transcrições disponíveis em dois dicionários de renome:

Para o dicionário Aurélio: "S.m. 1. Ato ou efeito de conhecer. 2. Ideia, noção. 3. Informação, notícia, ciência. 4. Prática da vida; experiência. 5. Discernimento, critério, apreciação. 6. Consciência de si mesmo; acordo".

Para o dicionário Michaelis: "1. Ato ou efeito de conhecer. 2. Faculdade de conhecer. 3. Ideia, noção; informação, notícia. 4. Consciência da própria existência".

Ainda conforme Cruz (2002), para a filosofia, existe dois tipos de conhecimento: o vulgar, que é o conhecimento do que; e o científico, que é o conhecimento do por que. Para Cruz (2002) esta diferença não está nos objetos conhecidos e sim no modo de conhecê-lo. Nesse sentido, a seguir procura-se

evidenciar a Gestão e Criação do Conhecimento, procurando entender o porquê de sua existência.

Para Davenport e Prusak (1998), por exemplo, o termo conhecimento é visto como a soma das experiências, valores, informação contextual e *insights*, com origem e aplicação na mente de seus possuidores. Acrescentam, ainda, que o conhecimento é fruto da informação e esta, dos dados.

2.2.1 Criação e Gestão do Conhecimento

A abordagem do tema gestão do conhecimento é muito pertinente no modelo de gestão atual da sociedade, e muitas pessoas já se propuseram a discorrer sobre este assunto. Na administração moderna a criação do conhecimento organizacional ganhou relevância, pois a propagação da importância e do compartilhamento do conhecimento organizacional é vital para a sobrevivência das instituições.

Kolb (1997, p. 321) afirma: “Distingue-se o gerente ou administrador altamente bem sucedido de hoje (...) pela capacidade de aprender. O mesmo se aplica às organizações de sucesso”. A aprendizagem organizacional nesses moldes não está restrita ao administrador de forma isolada, mas, de forma extensiva, abrange todos os integrantes de uma organização, tornando-os participantes da criação do conhecimento da organização a que estão inseridos.

Atingir um grau de excelência de aprendizagem organizacional parece, em primeira instância, um padrão muito elevado para ser alcançado pelas empresas, que aparentemente não buscam formas de aprendizagem por falta de entendimento do que ela representa. Nesse sentido, a nossa argumentação se dará em torno da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), que buscaram esclarecer uma importante diferença conceitual entre informação e conhecimento, devido ao fato de que elas podem ser facilmente confundidas e misturadas dentro da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) elencaram três importantes diferenças entre informação e conhecimento que estão relacionadas à: crenças e compromissos, a ação e o que diz respeito ao significado. A informação nos permite a capacidade de reinventarmos um processo ou ainda uma nova forma de analisarmos ou interpretarmos esse processo, por isso que a relação entre informação e conhecimento se torna próxima, pois uma depende da outra. Sem informação a

criação do conhecimento fica prejudicada, pois auxilia na solução de problemas, permitindo um novo olhar que até então estava como que encoberto, pela falta de subsídios que pudessem elucidar o problema em seu contexto e a possível solução. Silva (2004) amplia um pouco mais esse leque de informação e conhecimento, acrescentando a questão de dados.

Segundo Tuomi (1999), normalmente tratam-se esses conceitos em um sentido hierárquico, em que os dados são simples fatos que se tornam informações, se forem combinados em uma estrutura compreensível; ao passo que a informação torna-se conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões. Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo o seu significado no interior de um contexto específico. (SILVA, 2004, p. 144)

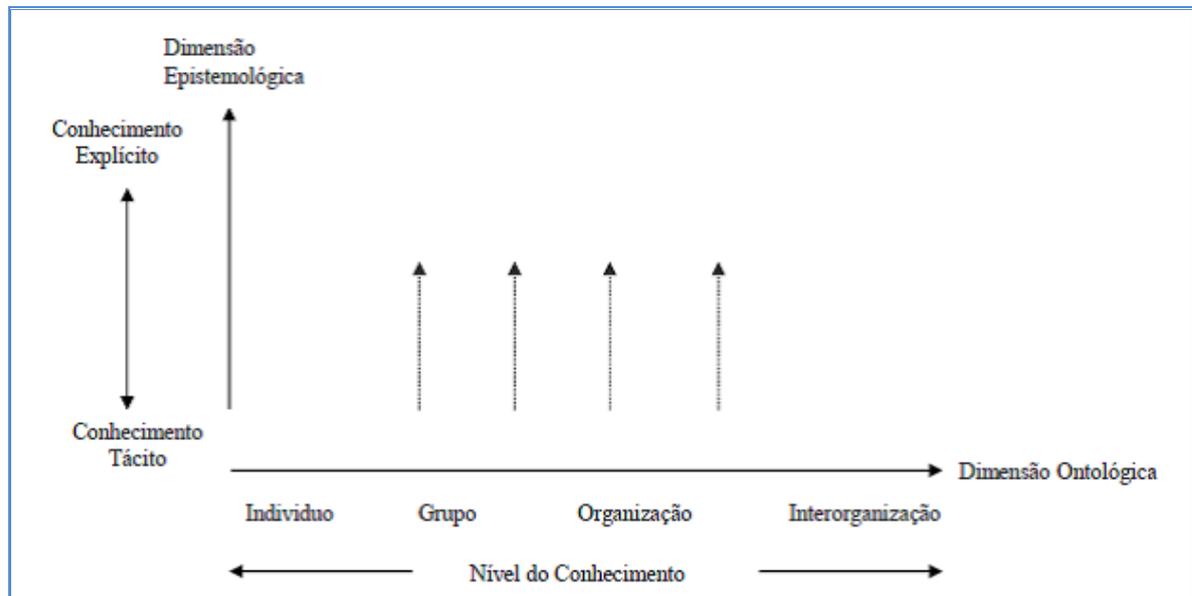
Sistematizando este enunciado de Silva (2004) entende-se que os dados são as fontes primárias que oferecem o suporte necessário para produção de informação, ao passo que o acréscimo de novas informações é possível criar novas formas de se resolver problemas, e com isso, conseqüentemente, criar conhecimento. Portanto, se a informação está apenas na mente, sem que seja expressa nenhuma forma de ação, ela continuará sendo apenas informação, porém, quando essa informação se transforma em ação, ela é passa a ser conhecimento.

Conforme Karawejczyk (2005, p. 25)

Da perspectiva técnica percebe-se a associação destas definições com processamento de informações, gestão do conhecimento explícito, resolução de problemas, aumento da capacidade para a ação e melhoria e adaptação contínua da organização.

Seguindo nesse progresso da teoria da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam duas dimensões com relação a criação do conhecimento que são as dimensões ontológica e epistemológica, conforme Figura 1, a seguir. Na dimensão ontológica o conhecimento parte do indivíduo que é a base do conhecimento, passando por outros níveis dentro da organização, como por exemplo, os grupos de trabalho, células de trabalho, departamentos, a organização como um todo, inclusive o conhecimento Interorganizacional. A dimensão ontológica não está limitada a organização, mas também se expande para fora das fronteiras organizacional. Já a dimensão epistemológica aborda a transformação do conhecimento dentro do ciclo da espiral do conhecimento, sendo que a combinação de conhecimento, tácito e explícito, gera uma nova forma de conhecimento que será abordada mais adiante.

Figura 1: Duas dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62)

Para dar continuidade ao estudo, se faz necessário distinguir o conhecimento tácito de conhecimento explícito. Conforme Borges (2008) o conhecimento tácito “é aquele conhecimento em que a pessoa sabe mais do que ela consegue informar e o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que a pessoa consegue explicar, formalizar, colocar em esquemas, manuais”.

Silva (2004, p. 145) conceituou o conhecimento tácito como “habilidades inerentes a uma pessoa; sistema de ideias, percepções e experiências; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa” e, em sequência, afirma que o conhecimento explícito como:

[...] relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente organizado em base de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico (SILVA, 2004, p. 145).

Conforme Borges (2008), Silva (2004), Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito é subjetivo, enquanto o conhecimento explícito é objetivo. Quando da criação do conhecimento é importante ressaltar a complementariedade entre as duas formas de conhecimento apresentadas, pois:

No nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Nestes moldes de interação entre conhecimento tácito e explícito, os autores afirmam que podem surgir quatro tipos de relações. A primeira relação consiste na transformação de conhecimento tácito em outro conhecimento tácito, que foi denominada de socialização, que basicamente consiste na troca de experiências. Para Nonaka e Takeuchi (1997) e Silva (2004) este tipo de conhecimento pode ser compartilhado da seguinte forma: Comunicação “face a face”, *brainstorming*, a relação mestre-aprendiz, compartilhamento de experiências e segundo Nonaka e Takeuchi (1997) por meio da observação, imitação e prática. Conhecida como conhecimento compartilhado.

A segunda relação é a transformação de conhecimento tácito em explícito, denominada de externalização, considerado a forma de conhecimento perfeito, que é a chave para a criação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) e Silva (2004) este tipo de conhecimento pode ser compartilhado da seguinte forma: Metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, modelos, dedução/indução, planilhas, textos, imagens, figuras, regras, relatos orais, escrita. Conhecida, também, como conhecimento conceitual.

A terceira relação é a transformação de conhecimento explícito em explícito, denominada de combinação. Nonaka e Takeuchi (1997) tratam esse processo como sistematização de conceitos provenientes da etapa anterior de externalização. Para Nonaka e Takeuchi (1997) e Silva (2004) esse tipo de conhecimento pode ser compartilhado da seguinte forma: Documentos, reuniões, conversas ao telefone, redes de comunicação computadorizadas, sistematização e classificação dos diferentes tipos de informações. Conhecida como conhecimento sistêmico.

A quarta relação é a transformação de conhecimento explícito em tácito, denominada de internalização. Para Nonaka e Takeuchi (1997) e Silva (2004) este tipo de conhecimento pode ser compartilhado da seguinte forma: Leitura, visualização e estudo individual de documentos (vídeos, textos, imagens, gráficos), prática individual, reinterpretação individual, diagramação do conhecimento em forma de documentos, manuais e histórias orais. Como o próprio nome pressupõe, esta fase está relacionada com o trazer para dentro de si, o conhecimento que está explícito, onde o indivíduo vai aprender fazendo. Conhecida como conhecimento operacional.

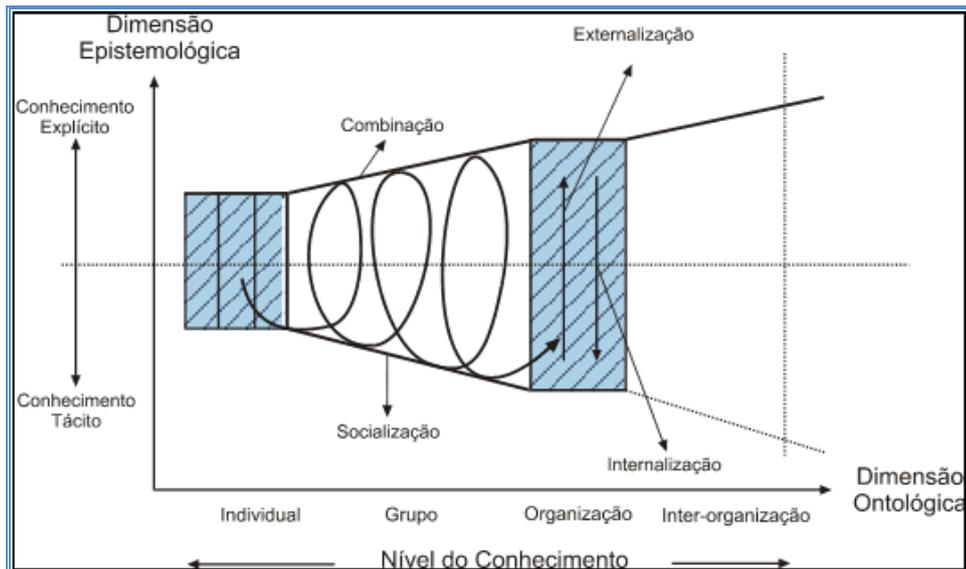
Figura 2: Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

A relação entre esses quatro modos de criação do conhecimento, como se observa na Figura 2, geram a espiral do conhecimento. “A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 82).

Figura 3: Espiral do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

A espiral do conhecimento precisa de cinco condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional (NONAKA, TAKEUCHI, 1997), que podem ser caracterizadas pelo anseio que as organizações têm de buscar atingir os objetivos traçados no seu planejamento estratégico. Os autores tratam da capacidade da organização com relação ao conhecimento nos diferentes níveis como aquisição, tais como: criação, acúmulo e exploração do conhecimento. A maneira eficaz de criar conhecimento seria através do estímulo dado aos funcionários de maneira que eles entendam a intenção da organização.

Autonomia, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), baseia-se na ideia de que os funcionários devem agir de forma autônoma, pois se acredita que desta maneira esse funcionário gera novos conhecimentos. Inclusive eles propõem que ideias surgem quando esta autonomia é permitida nas organizações, seria o que foi denominado de sistema autopoietico (sistema capaz de auto reproduzir-se a partir de critérios, programas e códigos de seu próprio ambiente), cada unidade opera e busca a solução dos problemas, que resolvem os problemas da organização.

Flutuação e caos criativo segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é a busca de soluções com a quebra das rotinas. A quebra da rotina pode ser pelo surgimento de um problema inesperado, ou de acordo com a proposição de um problema criado pelas chefias, que faça com que os funcionários se movimentem para encontrar a solução proposta através do diálogo entre a equipe de trabalho.

Quando enfrentamos um colapso, temos a oportunidade de reconsiderar nosso pensamento e perspectivas fundamentais. Em outras palavras, começamos a questionar a validade de nossas atitudes básicas em relação ao mundo. (NONAKA, TAKEUCHI. 1997, p. 89)

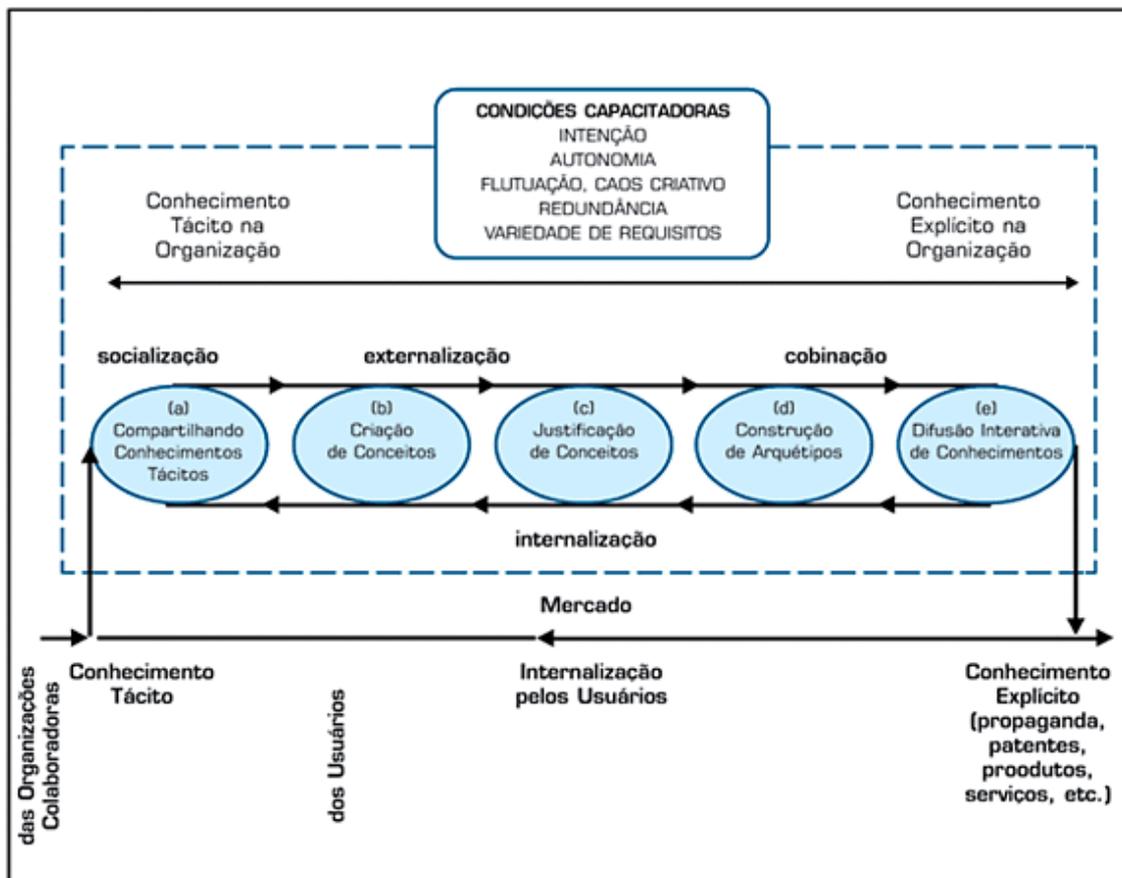
Essa busca pela solução estimula a criação do conhecimento organizacional, em que os funcionários podem externalizar o conhecimento tácito que possuem.

Redundância para Nonaka e Takeuchi (1997) implica em ampliação do conhecimento adquirido pela célula ou grupo de trabalho com os demais setores da organização. Sem esse compartilhamento o que existe é apenas conhecimento tácito dos membros daquele setor. O autor indica que essa condição mantém a organização focada na direção do seu planejamento estratégico. Como o conhecimento é replicado para outros setores, todos os funcionários podem ter suas habilidades diversificadas, com base nas informações adquiridas pelo grupo e repassada para a organização.

Variedade de requisitos conforme Nonaka e Takeuchi (1997) permite que a combinação de informações replicadas na organização possibilite a resolução de problemas diversificados, porque existem funcionários que atendem vários requisitos dentro da organização. A teoria mostra que uma das formas de atingir este patamar de excelência é o rodizio de funcionários, pois uma visão diferente pode criar um conhecimento diferente, ampliando o conhecimento da organização.

Segundo processo da criação do conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997) associaram a espiral do conhecimento cinco fases da criação do conhecimento, conforme Figura a seguir:

Figura 4: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96)

Logo na primeira fase, o que se sobrepõe é modo de conversão do conhecimento (socialização), sendo denominada de compartilhamento tácito, que embora já citado anteriormente como uma forma de conhecimento de difícil transmissão, devido ao fato de que está associada ao aprendizado individual focado na experiência adquirida ao longo da vida. Esta transferência de conhecimento pode

se desenvolver de maneira diferente, conforme a relação mestre com aprendiz, pois a diferença entre eles podem facilitar ou dificultar esse processo. Por isso que Nonaka e Takeuchi (1997) listam fatores como: históricos diferentes dos indivíduos, perspectivas, motivações, emoções e sentimentos, como influenciadores da aprendizagem, que dentro do seu campo de atuação, conseguem interagir trocando experiências práticas, que os autores chamam de campo de interação.

A segunda fase se sobrepõe ao segundo modo de conversão do conhecimento (externalização) sendo denominado de criação de conceitos. Esta etapa subsequente se apropria do que foi verbalizado tacitamente e transforma em conceitos explícitos. Nonaka e Takeuchi (1997) utilizaram como sua argumentação dessa fase os modos de produção de conhecimento do filósofo americano Charles Sanders Peirce (1839-1914) que trata da dedução (do universal ao particular), a indução (do particular ao universal) e a abdução (do singular ao singular). Criação de conceitos de forma cooperativada entre os funcionários.

Já a terceira fase seria um modo intermediário entre a externalização e a combinação, que é denominada de justificação de conceitos. “A justificação envolve o processo de determinação de que os conceitos recém-criados valem realmente a pena para a organização e a sociedade” (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 99). Não existe uma forma metodológica única para essa justificativa, por isso podemos utilizar critérios quantitativos qualitativos, objetivos ou abstratos, de acordo com a lógica que mostre a intenção da organização.

Passando por esse processo de justificação, entramos na quarta fase que corresponde ao terceiro modo de conversão do conhecimento (combinação) que é denominada de construção de um arquétipo. Um conhecimento que começou pelo diálogo, criação de conceito e justificativa, precisa neste momento mostrar que esse novo conceito é algo tangível ou concreto (arquétipo), que também conhecemos como protótipo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) esse é basicamente o princípio utilizado pelo arquiteto quando produz uma maquete para exemplificar o seu projeto. Pelo entendimento dos autores essa fase é muito complexa.

A última fase sobrepõe ao quarto modo de conversão do conhecimento (internalização), sendo denominada de difusão interativa do conhecimento. Conceito criado, justificado e transformado em modelo, cresce em mais um nível ontológico. Nesta fase, os funcionários tomam consciência do novo conceito e assumem para si

esse conceito, por isso afirma-se que os funcionários internalizam a proposta montada nas etapas anteriores.

Quando este ciclo se encerra, foi criado um novo conhecimento, de forma que para outros conhecimentos surgirem, torna-se necessário recomeçar todo o processo novamente. Somando-se a isso é preciso compartilhar o conhecimento criado, como se observa a seguir.

2.2.2 Compartilhamento do Conhecimento

A criação e a gestão do conhecimento estão evidenciadas em diversos setores. Porém como esse conhecimento é compartilhado? Ele é difundido não apenas entre funcionários, mas entre instituições, empresas, que visam atingir objetivos, muitas vezes semelhantes, porém de formas diferentes.

Na visão de Fleury, Oliveira Jr. e Child (2001, p. 295)

O compartilhamento do conhecimento está relacionado principalmente ao desenvolvimento de competências estratégicas por meio de integração ou combinação de conhecimento, à transferência de conhecimento pela empresa ou pelas empresas parceiras, e à habilidade da empresa em transferir suas “melhores práticas”.

Para os autores o compartilhamento é um processo de disseminação do conhecimento, não apenas dentro da organização, mas fora dela. Além disso, eles afirmam que a empresa que detém o conhecimento é responsável por seu controle.

A partir da oportunidade de aprendizado é que pessoas escolhem uma ou outra empresa para trabalhar e, geralmente, existe o interesse dos colaboradores em estarem atualizados. Os funcionários querem compartilhar atitudes e crenças, desenvolver relacionamentos, conhecer seus colegas de trabalho para poderem trabalhar juntos. (STEWART, 2002).

Davenport e Prusak (2003) afirmam que a retenção do conhecimento, por parte de um funcionário ou setor, requer uma análise e uma mudança de estratégia para evitar que a empresa perca informações relevantes, quando o portador desse conhecimento não tem tempo para compartilhar, ou até mesmo, quando ele deixa a empresa, gerando, assim, uma ameaça ao valor do capital do conhecimento da organização.

Na concepção de Probst, Raub e Romhardt (2002) o compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização são condições prévias vitais para

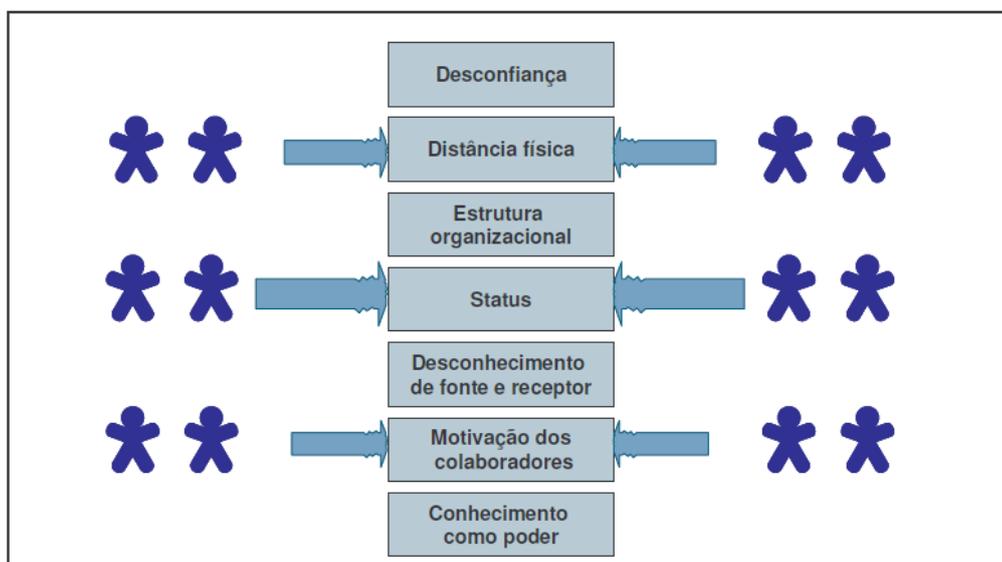
transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar.

Nesse sentido, o compartilhamento do conhecimento é um dos fatores que envolvem a gestão do conhecimento, e sua prática torna-se imprescindível, pois de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não são promovidos sua partilha, como afirma Angeloni (2008). A autora acrescenta que a organização só se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado, quando existem efetivos fluxos de conhecimento, e quando o conhecimento é colaborativo. O compartilhamento do conhecimento é um dos grandes desafios das organizações, pois o conhecimento só se torna organizacional quando é socializado. Isso faz com que as formas de compartilhamento recebam cada vez mais atenção.

Um dos maiores desafios dos líderes, imposto pela era do conhecimento, é promover o estímulo ao compartilhamento do mesmo, orientando as pessoas a organizar seus conhecimentos individuais e a colocá-los a serviço da organização, da comunidade e do mundo, despertando a vontade de compartilhar o que sabem, pois o conhecimento deve estar a disposição de todos, de forma acessível e a qualquer momento (GOULART e ANGELONI, 2009).

Segundo Floriano (s.d.) existem sete obstáculos que impedem o compartilhamento do conhecimento. Como se observa na Figura 5, a seguir:

Figura 5: Obstáculos ao compartilhamento do conhecimento



Fonte: Floriano (s.d., p. 1)

O autor explicita cada um desses obstáculos. Resumidamente é possível entender que os obstáculos são criados a partir da falta de confiança na troca de conhecimento. Se não houver confiança, todos os demais obstáculos servem apenas para prejudicar ainda mais o compartilhamento, pois

[...] a confiança (ou sua ausência) nas relações de troca de conhecimento está calcada em três fatores, de acordo com Davenport e Prusak (1998): linguagem comum, distância física e status do possuidor do conhecimento. (FLORIANO, s.d., p. 2)

Floriano (s.d.) apresenta ainda três formas de superar os obstáculos. São elas: motivação, facilitação e confiança. Para encerrar seu artigo, o autor acredita que:

A troca de conhecimentos é uma questão complexa demais para se restringir somente à tela de um computador. A interação entre pessoas que não se conhecem é muito fria e ineficiente por conta das limitações de ferramentas de comunicação como e-mail e telefone. Às vezes, é necessário um contato pessoal estreito para a construção de uma relação de confiança. (FLORIANO, s.d., p. 7).

Davenport e Prusak (2003) argumentam ainda que a cultura organizacional e o processo de transferência de conhecimento se tornam importantes pelo fato que:

Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência. O acesso é necessário, mas de forma alguma é suficiente para garantir que o conhecimento será usado. O objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas e, portanto, aumentar seu valor. (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p. 123).

Assim como Floriano (s.d) apresenta os obstáculos para o compartilhamento do conhecimento, Davenport e Prusak (2003) chamam a atenção para fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Nesse sentido, os atritos “retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização” (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p. 117). Os autores apresentam os atritos e as possíveis soluções mais comuns dentro da organização e as formas de superá-los, conforme Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Atritos e formas de superação

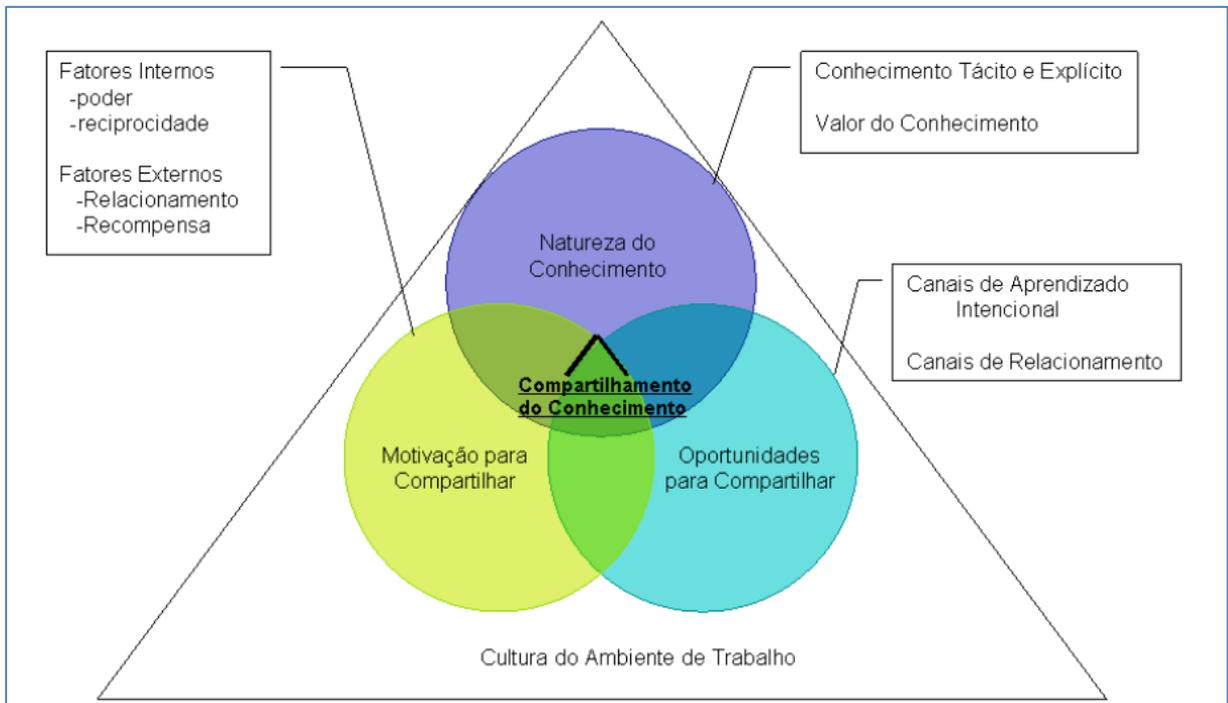
ATRITOS	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face;
Diferentes vocabulários e quadros de referência culturas,	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções;
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências;
Status e recompensa vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento;
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de ideias;
Crença de que o conhecimento à prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não inventado aqui"	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte;
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo;

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.117)

Na visão de Ipe (2003) a habilidade de identificar o conhecimento em uma organização depende dos indivíduos que atuam na mesma. Além disso, é preciso identificar quem cria, compartilha e usa o conhecimento gerado. Nesse sentido, para Ipe (2003) compartilhar é tornar o conhecimento disponível para os outros, que irão absorver e utilizar da forma que mais lhe convier.

As influências no compartilhamento de conhecimento advêm de diversos fatores. Ipe (2003) identificou os principais fatores como: natureza do conhecimento, motivação para compartilhar, oportunidades para compartilhar, e cultura do ambiente de trabalho. Esses fatores são significativos, porém se vistos de forma isolada, não são de grande influência no compartilhamento do conhecimento. A Figura 6 representa um modelo de compartilhamento entre pessoas, conforme Ipe (2003).

Figura 6: Fatores que influenciam o compartilhamento entre indivíduos



Fonte: IPE (2003)

Para Ipe (2003) o compartilhamento do conhecimento é imperativo para a criação e disseminação do mesmo. Associado a esse pensamento Nonaka e Takeuchi (2008) argumentam que não se pode criar conhecimento sem as pessoas e principalmente se não houver compartilhamento entre os indivíduos e as organizações. Nesse sentido é importante compreender as relações interorganizacionais que tratam do compartilhamento de conhecimento de forma a agregar valor às instituições, apresentadas a seguir.

2.3 Relações Interorganizacionais

As relações interorganizacionais remetem ao relacionamento entre organizações, como afirma Cropper, et al. (2014) Para os autores o estudo das RIO⁹

[...] tem como objetivo entender o caráter e padrões, as origens, a lógica e as consequências de tais relacionamentos. As organizações podem ser públicas, de negócios ou sem fins lucrativos, e os relacionamentos podem ir de diádicos, envolvendo apenas duas organizações, a múltiplos, envolvendo enormes redes de muitas organizações (CROPPER, ET AL. 2014, p. 3)

⁹ Cropper, et al. (2014) utilizam o acrônimo RIO para se referirem às *relações interorganizacionais*.

Diversos fatores, como a tecnologia da informação, a gestão do conhecimento, a globalização, pressões sociais, ecológicas, a entrada de novos concorrentes entre outros, têm proporcionado aos administradores cenários variados, que necessitam de atenção para evitar a tomada de decisões de forma errada. Esses relacionamentos e mudanças permitem às organizações a adaptação necessária para continuar sobrevivendo em ambientes cada vez mais competitivos e turbulentos. Nesse sentido o compartilhamento de informações entre as organizações pode ser benéfico, pois:

A disposição em compartilhar e o compartilhamento eficiente de informação entre os atores de uma rede, asseguram ganhos, porque cada participante melhora, valendo-se das informações às quais passa a ter acesso e que poderão reduzir as incertezas e promover o crescimento mútuo (TOMAEL; MARTELETO, 2006, p.75).

Por outro lado, o compartilhamento de informações, nas relações interorganizacionais, muitas vezes, acabam gerando conflitos pois, no cenário competitivo e globalizado atual, cada informação disponibilizada pode, ou não, gerar conhecimento e *expertise*. Diante disso é válido lembrar que um dos fatores destacados no compartilhamento do conhecimento, descritos anteriormente, é a confiança, e para reduzir a incerteza e consolidar uma parceria, os envolvidos precisam ter mais informações confiáveis de seus parceiros.

Cropper, et al. (2014, p. 5) afirmam que:

Apesar de o campo das RIO incluir investigação de relacionamentos competitivos e conflituosos, restringimos nossa abordagem a relacionamentos baseados em interesse mútuo. (...) Contudo, não excluímos a possibilidade de elementos competitivos ou conflituosos nesses relacionamentos.

Para Jones e Lichtenstein (apud CROPPER, et al, 2014, p. 208) os projetos interorganizacionais envolvem duas ou mais instituições que criam ou desenvolvem produtos e/ou serviços por um período limitado. Ou seja:

Múltiplas organizações trabalham em conjunto em uma atividade compartilhada por um período de tempo limitado, estão sendo amplamente utilizados para coordenar produtos e serviços complexos em ambientes de incerteza e competitividade.

Para os autores este tipo de projeto atende as instituições e as demandas por um período estipulado em acordo ou contrato. Neste estudo, será observado como estas relações interorganizacionais se desenvolvem, pois a cada edição da Bienal

do Mercosul parte da equipe, ou algumas parcerias, são feitas para atenderem as necessidades de cada evento.

Huxham e Beech (apud CROPPER, et al, 2014, p. 499) acreditam que as relações interorganizacionais estão ligadas ao poder. Nesses ambientes pluralistas geralmente ocorrem oposições entre grupos e divergências. Os autores destacam:

- O poder é necessário para influenciar objetivos conjuntos.
- A unidade de análise é o relacionamento de poder entre grupos, organizações, redes internas ou sistemas pouco sobre o poder individual.
- Questões de poder implicam conflito de interesse ou apenas controle ou influência sobre resultados.
- Haverá assimetria/desequilíbrio/desigualdade de poder em todas as relações, mesmo as colaborativas. (HUXHAM, BEECH apud CROPPER, et al, 2014, p. 503)

As relações interorganizacionais nem sempre são realizadas de forma tranquila, em algum momento, as divergências surgem e é preciso ter um relacionamento baseado em confiança, como já visto anteriormente. Para tanto, as redes de relacionamentos devem funcionar de forma que todos os envolvidos tenham benefícios, como se observará a seguir.

2.3.1 Redes de Relacionamento

Para Castells (1996) as redes de empresas começaram a ter destaque a partir do final dos anos 70 (EUA), como uma tendência para empresas de diferentes portes, como alternativa de diferenciar-se em seu segmento, gerar valor agregado ao longo da cadeia produtiva em relação a mudanças e adaptações em seu ambiente empresarial. As redes estão presentes em todas as áreas das ciências sociais aplicadas, bem como em outros segmentos científicos.

Uma diferenciação de tipologias de redes interorganizacionais é proposta por Grandori e Soda (1995), tendo como base o grau de formalização, assimetria ou descentralização e um *mix* de mecanismos de coordenação. A referida diferenciação é composta por três tipos de rede, caracterizadas da seguinte forma (Quadro 3):

Quadro 3: Tipos de redes

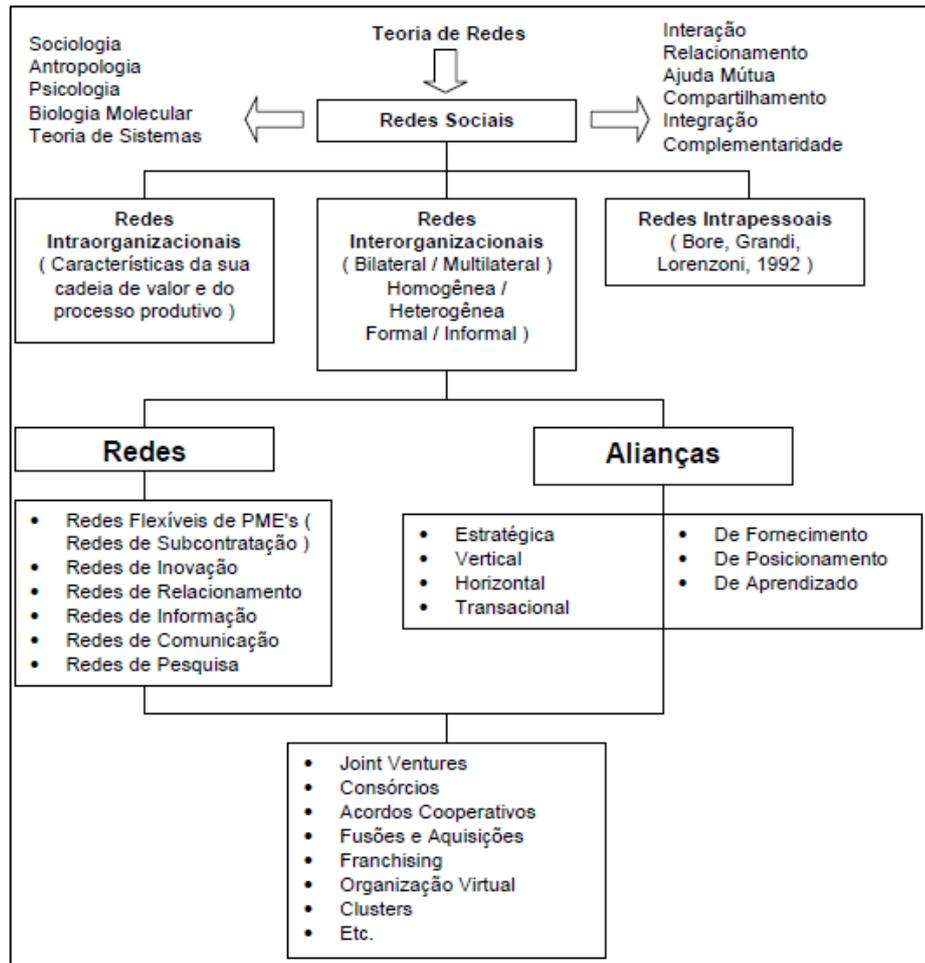
TIPOS DE REDE	DESCRIÇÃO
Redes sociais	são redes não formalizadas, dedicadas apenas à troca de bens sociais, tais como prestígio, <i>status</i> , amizade e oportunidades de carreira. Esse tipo de rede é observada nas relações pessoais ou entre empreendedores ou gerentes, para troca de informações confidenciais de valor econômico potencial.
Redes burocráticas	são redes formalizadas por acordos ou contratos de troca ou associação. Contudo, o grau de formalização é variável e não supre a necessidade das relações presentes nas redes sociais. Podem ser centralizadas como as associações, federações e consórcios, ou descentralizadas como as redes de franquias;
Redes proprietárias	são formalizadas e utilizam o direito de propriedade como sistema de incentivo à cooperação, podendo ser centralizadas, como as <i>joint venture</i> , ou não centralizadas, como as <i>capital venture</i> .

Fonte: Adaptado de Grandori e Soda (1995)

As características da estrutura interorganizacional focaliza o grau de formalização e de descentralização no relacionamento. Para perceber este grau é preciso analisar todos os elementos que envolvem a rede, que neste estudo é o Processo de Importação e as relações interorganizacionais da 9ª Bienal do Mercosul.

Na visão de Nohria e Eccles, (1992) os conceitos e as aplicações de redes não são novas. Podem ser observadas desde os anos 30 e vem sendo sistematicamente utilizados por diversas áreas de conhecimento: tais como na Antropologia, na Psicologia, nas ciências naturais, e na Medicina psiquiátrica ao estudar a estrutura interligada dos neurônios e as suas influências na saúde mental das pessoas. Nas organizações, os autores sugerem as razões para o aumento do interesse pelos conceitos devido à maturidade nos conceitos e nas formas de análise de Redes, mostrando interesse nestes estudos, de acordo com a Figura 7.

Figura 7: A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional



Fonte: Adaptado de Nohria e Eccles (1992)

As principais dimensões sob as quais as redes são estruturadas, na busca de uma melhor compreensão sobre a diversidade de tipologias, de redes interorganizacionais são apresentadas por Marcon e Moinet (2000) a partir da tipologia conceituada como “mapa de orientação conceitual”. Conforme o mapa as redes podem ser classificadas como:

Redes verticais: a dimensão da hierarquia – certas redes têm uma clara estrutura hierárquica. Utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estar mais próximo do cliente. São relações do tipo matriz-filial, sendo que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e de gestão;

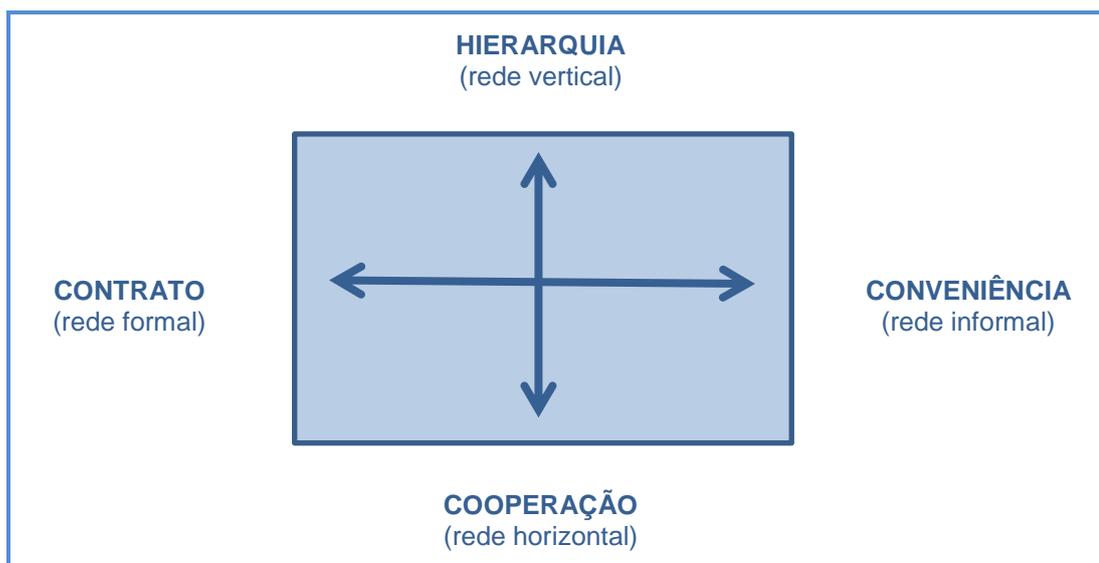
Redes horizontais: neste modelo de cooperação interorganizacional, existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra,

associações profissionais, redes de *lobbying*, alianças tecnológicas, que cooperam entre si em um ambiente de constante;

Redes formais: algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, com regras de conduta entre os indivíduos e organizações. Estas redes possuem alianças estratégicas, como: consórcios de exportação, *joint-venture* e franquias;

Redes informais: são redes baseadas na conveniência, que permitem encontros informais entre os agentes econômicos que integram a mesma. Permite trocar experiências e informações com livre participação. Essas redes de conveniência criam uma cultura de cooperação e de favorecimento, além de estabelecer as relações interorganizacionais.

Figura 8: Mapa de orientação conceitual.



Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2000).

2.4 Importação

Para falar deste processo, que é parte essencial deste projeto, é preciso definir o que é Importação, apresentar aspectos conceituais, identificar as etapas que envolvem desde a negociação entre as partes (importador, exportador e demais sujeitos) até a chegada da carga no seu destino final, assim como entender as especificidades das operações de admissão temporária e da própria importação de obras de arte.

2.4.1 Conceito e Situação Atual

A importação é o ingresso, seguido de internalização, de mercadoria estrangeira no território aduaneiro. Em termos legais, a mercadoria só é considerada importada após sua nacionalização (transferência da mercadoria estrangeira para a economia nacional) no país, por meio da etapa de desembaraço aduaneiro e do recolhimento dos tributos exigidos em lei. Conforme a Secretaria da Receita Federal do Brasil: “A importação compreende a entrada temporária ou definitiva em território nacional de bens ou serviços originários ou procedentes de outros países, a título oneroso ou gratuito”. (SRFB, 2015)

Bizelli (2006) compartilha deste conceito e ainda afirma que, a importação consiste na entrada de bens e serviços estrangeiros no território aduaneiro, seja em caráter definitivo ou temporário. Em termos legais, a mercadoria só é considerada importada após seu despacho aduaneiro – para consumo ou admissão – no país. O processo de importação pode ser dividido em três fases: administrativa, fiscal e cambial.

Conforme previsto no Manual Básico de Importação (CIESP, 2007), a importação pode gerar diversos benefícios para a empresa: tecnologia mais avançada, menor custo e melhor qualidade, *design* mais moderno, produtos com maior desempenho e que atendam suas necessidades, obtenção de recursos e financiamentos externos, conhecimento dos pagamentos internacionais, acesso a novos mercados e produtos, além de benefícios de redução de impostos concedidos através de acordos comerciais internacionais.

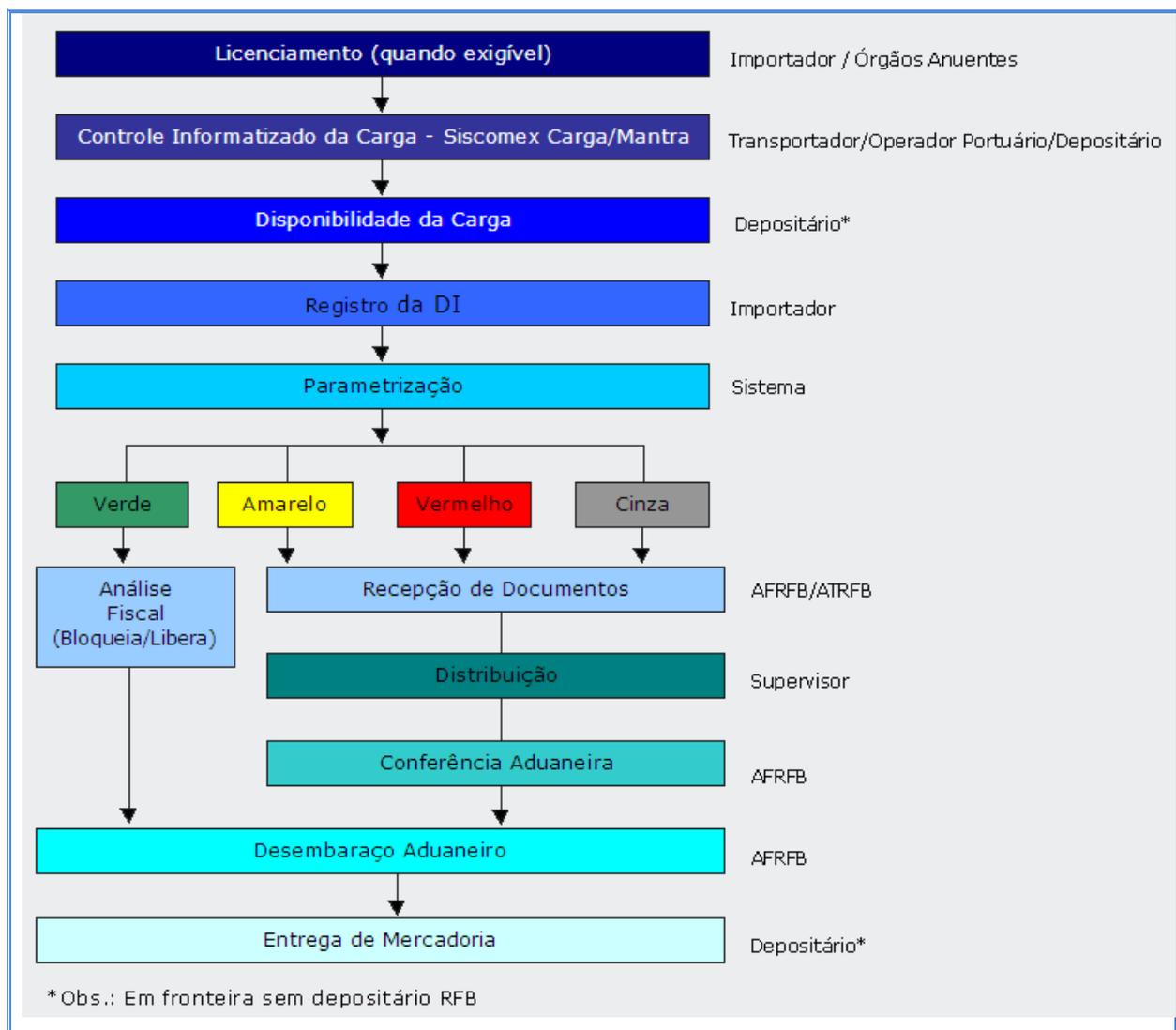
O Brasil apresenta um considerável volume de importação, que pode ser demonstrado pelos números de 2013, quando as importações somaram recorde de US\$ 239,6 bilhões, com aumento de 6,5% sobre o mesmo período anterior, pela média diária, segundo as estatísticas da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX (BRASIL, 2016). Deste montante, US\$ 52 milhões foram classificados como objetos de arte, de coleção e antiguidades.

Observa-se uma queda significativa no volume de importações no ano de 2015, ano de desaceleração econômica. Há que se levar em consideração que estas variações de importação não são apenas observadas atualmente. Aykol, et. al (2013, p. 217) aponta para esta variação ainda na década de 1970:

In the 1970s, there was a setback in the high rates of economic growth experienced since the end of the Second World War, attributable mainly to the breakdown of the Bretton Woods system, increases in oil prices, and economic recession in Western economies¹⁰.

Segundo o site da Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB), as etapas do despacho aduaneiro de importação são descritas da seguinte forma (Figura 9):

Figura 9: Fluxograma de importação



Fonte: SRFB (2016)

¹⁰ Na década de 1970, houve um retrocesso nas altas taxas de crescimento econômico experimentado desde o final da Segunda Guerra Mundial, devido principalmente à quebra da Bretton sistema de madeiras, os aumentos dos preços do petróleo, e à recessão econômica nas economias ocidentais.

De acordo com a Figura 9, apresentado anteriormente, é possível observar que foi dado destaque a seguinte sequência de etapas de uma importação, conforme Quadro 4:

Quadro 4: Etapas da importação



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Há, ainda, a necessidade de incluir outras etapas importantes do processo de importação, tais como: planejamento (o que e de quem importar); negociação (condições, prazos, valores); emissão e recebimento da fatura proforma ou assinatura de contrato; embalagem para exportação; liberação da carga no exterior; contratação de seguro; emissão da nota fiscal de entrada; coleta e entrega no destino final. Nesse sentido o Quadro 5 agrega novas fases de importação e ficaria da seguinte forma:

Quadro 5: Etapas agregadas na importação

	•Planejamento da Importação
	•Negociação
	•Fatura Proforma
1	•Licenciamento de Importação
	•Contratação do Seguro Internacional
	•Pagamento
	•Embalagem para Exportação
	•Coleta
	•Despacho de Exportação no Exterior
2	•Embarque Internacional
3	•Chegada ao Brasil
4	•Inspeção ANVISA ou MAPA
5	•Registro da DI ou DSI (início do processo de despacho aduaneiro)
6	•Parametrização (canal verde, amarelo, vermelho ou cinza).
7	•Desembaraço Aduaneiro (liberação da carga)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

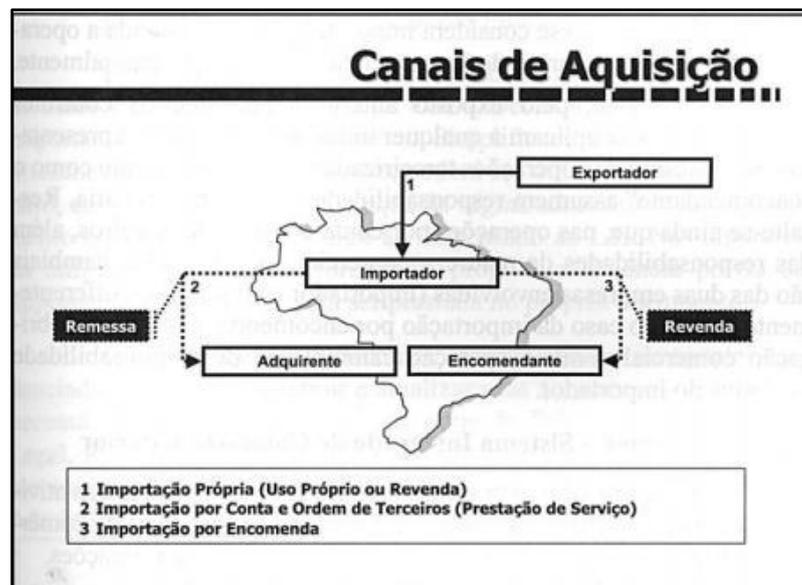
2.4.2 Canais de Aquisição

Para execução das importações, a legislação aduaneira admite três modalidades: por conta própria, por encomenda e por conta e ordem de terceiros. Que poderá ser utilizada por qualquer empresa que possua habilitação no Sistema de Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (RADAR) da Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB) de acordo com sua necessidade:

O empresário que importa mercadorias e tem nesse mister a realização de sua iniciativa, devidamente protegida pela Constituição, não pode ser compelido a importar diretamente, por conta própria, pois, caso o seu meio de mercancia não seja a importação propriamente dita, mas sim, a comercialização dos produtos importados, os custos despendidos nessa atividade o impediriam de concentrar-se no seu negócio central. (TÔRRES, 2008, p. 212)

Para Bizelli (2006), a importação poderá ser realizada de forma direta ou indireta, conforme figura 11. A operação direta, também denominada de importação própria, é caracterizada pelo fato do adquirente promover a entrada da mercadoria no país. A operação indireta compreende a importação por conta e ordem de terceiros e a importação por encomenda. Na operação de terceirização teremos a contratação de um prestador de serviços ou importador sob encomenda, visto que a importação de obras de arte, para fins de exposição temporária, somente admite a modalidade de importação própria.

Figura 10: Canais de aquisição



Fonte: Bizelli (2006, p.17)

2.4.3 Contato com o Exportador

A negociação comercial poderá ser iniciada por qualquer uma das partes interessadas – importador ou exportador. Entretanto, os exportadores poderão ser feitas pelo próprio fabricante, um representante comercial, *trading company* ou qualquer outra pessoa. (BIZELLI, 2006).

A importação se inicia com a negociação entre o comprador e o fornecedor da mercadoria quanto a aspectos comerciais da venda, tais como preço, quantidade, prazos de entrega e de pagamento. Após essa fase, o fornecedor no exterior emite uma fatura proforma, que uma vez aceita pelo importador brasileiro, torna-se um compromisso de compra e venda. (RODRIGUES, 2011, p. 44).

A comunicação ocorre de diversas formas, tais como: e-mail, telefone ou pessoalmente. Bizelli (2006, p. 51) informa que este procedimento *visa a definição e a escolha do produto, seu preço, garantias, condições de pagamento, etc.* A formalização do pedido poderá ser feita através da assinatura de um contrato de compra e venda, mas não é comum nas operações de importação. Entretanto se faz necessário que o importador solicite, ao exportador a emissão de uma Fatura Pro Forma¹¹, pois “uma vez assinada pelo exportador ou seu representante legalmente constituído, traz formalmente as obrigações que assume na negociação comercial”. (BIZELLI, 2006, p. 51).

Para Rodrigues (2011), a partir desta formalização, se dá início a fase que passa pelo controle governamental, que engloba os controles administrativo, cambial e aduaneiro. Bizelli (2006) menciona que produtos que estão sujeitos a controle administrativo prévio somente poderão ser embarcados no exterior após o importador obter a autorização no Brasil para tal procedimento. Para tanto, será apresentado a seguir, de maneira resumida, as fases que compõe o processo de importação e que se torna complexo, dinâmico, repleto de informações, exigindo um alto grau de conhecimento das partes envolvidas.

2.4.4 Sistema Administrativo

Bizelli (2006) divide o sistema administrativo das importações brasileiras em dois grupos: Importações Permitidas e Importações não-Permitidas. As Importações Permitidas poderão ser dispensadas de Licenciamento de Importação ou poderão estar sujeitas a Licenciamento de Importação. O Licenciamento de Importação pode ser automático e não automático. Nestes dois casos de licenciamento, teremos o registro de um documento eletrônico denominado de Licença de Importação (LI) ou Licença Simplificada de Importação (LSI), que poderá ser exigida previamente ao embarque da mercadoria no exterior, ou antes, do despacho aduaneiro (registro da Declaração de Importação - DI). O outro grupo – Importações não-Permitidas – compreende as importações proibidas por país ou por mercadoria.

¹¹ A Fatura Pro Forma (Pro Forma Invoice) é geralmente confeccionada em impresso próprio, não podendo ser confundida com a Fatura Comercial (Commercial Invoice). A primeira formaliza a cotação do produto e, a segunda, é o documento hábil que define, na compra e venda, as condições da transação comercial. (Bizelli, 2006).

O licenciamento de importação é o procedimento administrativo em que o importador registra eletronicamente, por meio de um sistema computadorizado chamado Sistema Integrado de Operações de Comércio Exterior (SISCOMEX), diversas informações sobre a mercadoria e a negociação, com o objetivo de que o governo avalie a operação e dê anuência à operação, ou seja, conceda o licenciamento de importação e permita o embarque da mercadoria no exterior. (RODRIGUES, 2011, p. 46)

O controle administrativo das importações, referido por Rodrigues (2011) tem por objetivo analisar, previamente ao embarque da mercadoria no exterior, salvo exceções previstas em legislação, a possibilidade de a mercadoria ser importada segundo critérios legais, comerciais, sanitários e de segurança. Os aspectos comerciais dizem respeito ao controle de preço (Defesa Comercial). Já os quesitos de sanidade e segurança são relacionados a diversos aspectos da mercadoria, que vão desde sua periculosidade (explosivos e produtos químicos, por exemplo) até riscos à saúde devido a seu estado de conservação (alimentos, por exemplo).

2.4.5 Sistema Cambial e Despacho Aduaneiro

A rigor, após a finalização da negociação comercial entre o fornecedor e o importador, a primeira fase sob controle governamental do processo de importação é a administrativa, com o registro do licenciamento de importação em um sistema informatizado, denominado Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX). Entretanto, o importador deve estar ciente das formas de pagamento de uma importação e o controle cambial que uma importação está sujeita antes mesmo de iniciar a negociação comercial.

Bizelli (2006) afirma que as transações com moeda estrangeira no Brasil não são livres, ou seja, estão sujeitas a controle. O controle cambial da importação é executado pelo Banco Central do Brasil (BACEN), que define normas cambiais e fiscaliza as operações realizadas. Nas diversas formas de pagamento permitidas em uma operação de importação, também definidas pelo BACEN, são estabelecidos, dentre outros, os prazos a serem cumpridos e a documentação a ser entregue aos bancos autorizados pelo BACEN a operarem em câmbio, que têm a permissão de possuir contas em outros bancos no exterior. As operações de importação no Brasil podem ser: com ou sem cobertura cambial, conforme Bizelli (2006).

Para Rodrigues (2001), o objetivo do despacho aduaneiro é o desembaraço aduaneiro da mercadoria, ou seja, a liberação da mercadoria para uso ou consumo,

quando a SRFB atesta a regularidade da importação. A definição de despacho aduaneiro de importação e disposições gerais estão previstas no Decreto nº 6.759, dos artigos 542 a 549, de 5 de fevereiro de 2009.

Em seguida, acontece a parametrização da DI (canais de conferência), na qual, dependendo das características da importação e do importador, a operação pode desde ser desembaraçada automaticamente, com a dispensa do exame documental e da verificação da mercadoria (canal verde), até ter de passar pela conferência aduaneira completa, onde a mercadoria somente será desembaraçada e entregue ao importador após exame documental (canal amarelo), verificação da mercadoria (canal vermelho) e aplicação de procedimento especial de controle aduaneiro, para verificar elementos indiciários de fraude (canal cinza). Tanto o registro da DI, sua parametrização e o pagamento dos tributos são operacionalizados no SISCOMEX.

2.4.6 Importação de Obras de Arte

O processo de importação de obras de arte tem as suas especificidades, mas segue as mesmas fases de uma importação regular: administrativa, fiscal e cambial (ABACT, 2013). O Manual de Exportação e Importação de Obras de Arte da ABACT (2013) menciona que a fase administrativa se refere aos procedimentos e exigências de órgãos de governo prévios à efetivação da importação e variam de acordo com o tipo de operação e de mercadoria. Trata-se do licenciamento das importações. A fase fiscal compreende o tratamento aduaneiro, por meio do despacho de importação, que é o procedimento mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador em relação às mercadorias importadas, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vistas ao seu desembaraço aduaneiro. Essa etapa ocorre em recintos próprios, logo após a chegada da mercadoria ao Brasil, e inclui o recolhimento dos tributos devidos na importação. Após a conclusão do desembaraço aduaneiro, a mercadoria é considerada importada e pode ser liberada para o mercado interno. Já a fase cambial diz respeito à operação de compra de moeda estrangeira destinada à efetivação do pagamento das importações, quando há esse pagamento, sendo processada por entidade financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil a operar em câmbio. Assim como na exportação, as importações de obra de arte podem ter os seguintes fins:

Fins Culturais

São entendidos como toda a ação que não envolva a comercialização de obras de arte, mas apenas a sua exposição e divulgação no país, com posterior retorno a seu país de origem.

Dos Bens Destinados a Projetos ou Eventos de Caráter Cultural

Art. 24. Consideram-se bens de caráter cultural, para efeito do disposto nesta Instrução Normativa, as obras de arte, literárias, históricas, fonográficas e audiovisuais, os instrumentos e equipamentos musicais, os cenários, as vestimentas e demais bens necessários à realização de exposição, mostra, espetáculo de dança, teatro ou ópera, concerto ou evento semelhante de caráter notoriamente cultural. (SRFB, 2015).

Fins Comerciais

São entendidos como toda a ação cujo objetivo final seja a comercialização de obras de arte, em exposições comerciais na galeria ou museu/instituição. O Manual de Exportação e Importação de Obras de Arte da ABACT (2013) esclarece que as ações com obras de arte podem ocorrer por meio de:

✓ **Parcerias Internacionais:** Uma galeria poderá realizar parcerias com outras galerias internacionais, caso deseje apresentar o trabalho de um artista estrangeiro no Brasil, ou como parte de um acordo entre galerias parceiras em que uma promove exibição de artista representada pela outra. É uma forma de trazer para o País, em consignação, trabalhos de artistas que ainda não possuem representação comercial aqui, sejam eles representados por galerias parceiras internacionais ou não, com o intuito de apresentar e comercializar essas obras.

✓ **Importação para Revenda no Brasil:** Assim como nos casos de parceria internacional, uma galeria também pode adquirir obras para seu acervo e para revenda, mesmo que não represente comercialmente, por meio de acordos ou parcerias com galeria estrangeira, o artista no País.

2.4.7 Modalidades de Importação

No entendimento de várias fontes (Bizelli, Rodrigues, Secretaria da Receita Federal do Brasil, Secretaria de Comércio Exterior, CIESP e ABACT) as importações brasileiras podem ser definitivas ou não definitivas (temporárias), conforme o Quadro 6 a seguir.

Quadro 6: Tipos de Importação

IMPORTAÇÃO DEFINITIVA	IMPORTAÇÃO NÃO DEFINITIVA OU TEMPORÁRIA
<p>A importação definitiva ocorre quando a mercadoria ou bem importado é nacionalizado, com ou sem cobertura cambial, e é incorporado à economia nacional.</p>	<p>O regime se aplica aos bens importados em caráter temporário e sem cobertura cambial, adequados à finalidade para a qual foram importados, utilizáveis em conformidade com o prazo de permanência e a finalidade constante do ato concessivo (feiras, exposições, congressos e outros eventos científicos ou técnicos, pesquisa ou expedição científica, espetáculos, exposições e outros eventos artísticos ou culturais, competições ou exposições esportivas, feiras e exposições comerciais ou industriais, etc.)</p>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

O Manual de Exportação e Importação de Obras de Arte da ABACT afirma que a importação temporária é aquela em que, contrariamente à importação definitiva, não ocorre a nacionalização (transferência do bem estrangeiro para a economia nacional). Para Bizelli (2006), trata-se do regime aduaneiro especial de admissão temporária, regulamentado pela Instrução Normativa SRFB nº 1.600 de 14 de dezembro de 2015. (SRFB, 2015). Tal regime permite a entrada e permanência de bens procedentes do exterior no País, por prazo e para finalidade determinados, com suspensão do pagamento de impostos incidentes na importação ou com pagamento proporcional ao tempo de permanência no País.

Art. 6º Para a concessão e aplicação do regime, deverão ser observadas as seguintes condições:

I - importação em caráter temporário, comprovada esta condição por qualquer meio julgado idôneo;

II - importação sem cobertura cambial;

III - adequação dos bens à finalidade para a qual foram importados;

IV - utilização dos bens exclusivamente nos fins previstos, observado o termo final de vigência do regime; e

V - identificação dos bens.

§ 1º O disposto no inciso V do caput consiste na descrição completa do bem, com todas as características necessárias à sua classificação fiscal, espécie, marca comercial, modelo, nome comercial ou científico e outros atributos que, à vista do caso concreto, sejam essenciais para sua identificação no momento da extinção do regime.

§ 2º Quando se tratar de bens cuja importação esteja sujeita à prévia manifestação de outros órgãos da administração pública, a concessão do regime dependerá da satisfação desse requisito. (SRFB, 2015).

Não será exigida prestação de garantia na admissão temporária com suspensão total do pagamento de tributos. (SRFB, 2015). O prazo de vigência do regime será de 6 (seis) meses, prorrogável automaticamente por mais 6 (seis)

meses. Na vigência do regime, deverá ser adotada uma das seguintes providências em relação aos bens, para extinção de sua aplicação:

I - reexportação;

II - entrega à RFB, livres de quaisquer despesas, desde que o titular da unidade concorde em recebê-los;

III - destruição sob controle aduaneiro, a expensas do beneficiário;

IV - transferência para outro regime aduaneiro especial, nos termos da legislação específica; ou

V - despacho para consumo.

A adoção das providências para extinção do regime poderá ser efetuada de forma parcelada. A competência para extinção da aplicação do regime será da unidade aduaneira que jurisdiciona o local onde se encontra o bem, exceto na hipótese de reexportação, cuja competência será da unidade aduaneira onde ocorrer o despacho de reexportação.

A Nacionalização é a sequência de atos que transfere a mercadoria da economia estrangeira para a economia nacional, por meio do registro da Declaração de Importação (DI) no SISCOMEX.

2.4.8 Documentação

Existe uma lista dos principais documentos envolvidos no processo de importação geral. Os documentos mais comuns em uma importação, também chamados de documentos de embarque, geralmente são a Fatura Pro Forma (*Pro Forma Invoice*), que para Bizelli (2006, p. 52) é o documento que formaliza a negociação; a Fatura Comercial (*Commercial Invoice*), que para o autor é o documento de compra e venda no comércio exterior, que contém as condições comerciais da operação; a Lista ou Romaneio de Embarque (*Packing List*) e o Conhecimento de Embarque (que poderá ter diferentes denominações conforme o modal de transporte).

Poderão ser exigidos outros documentos, como Certificado de Origem, Certificado Sanitário ou Fitossanitário, mas dependerá do tipo de mercadoria ou até mesmo do regime aduaneiro em questão. Na importação de obras de arte, geralmente, são solicitados os documentos relacionados no Quadro 7:

Quadro 7: Documentos necessários para importação

DOCUMENTO	USO
Commercial Invoice	A fatura comercial é o documento de natureza contratual que espelha a operação de compra e venda entre o importador brasileiro e o exportador estrangeiro, geralmente feito no idioma do exportador. A Declaração de Importação (DI) deve ser instruída com a via original assinada de próprio punho
Pró-Forma Invoice para Importações Temporárias	A Proforma Invoice para importação temporária deve ser confeccionada, emitida e assinada pelo exportador em papel timbrado da empresa, e apresentada em sua via original. É um documento simples que apresenta, no idioma do exportador, o que foi acordado. Deve conter os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> ✓[<i>ship to and Bill to</i>] - Nome e endereço completo do importador; ✓[<i>exporter</i>] - Nome e endereço completo do exportador, telefone, FAX e e-mail; ✓[<i>description of goods</i>] - descrição completa dos bens, quantidade, código, peso bruto e líquido, unidade e valor total; ✓[<i>package</i>] – descrição da embalagem, indicando se é caixa de madeira ou papelão; ✓[<i>payment terms</i>] – descrição dos termos de pagamento, como por exemplo, “No Charge – Temporary Export”; • tempo de permanência do bem no Brasil; ✓descrição do Frete: <i>Air Freight – by Air Cargo – destination</i>: indicar aeroporto/cidade - <i>Sea Freight – Vessel Brazilian Flag – destination</i>: indicar porto / cidade [<i>responsible person signature</i>] – assinatura do responsável
Packing List	O romaneio de carga (<i>Packing List</i>) é o documento de embarque que discrimina todas as mercadorias embarcadas ou todos os componentes de uma carga em quantas partes estiver fracionada. O romaneio tem o objetivo de dar a conhecer detalhadamente como a mercadoria está apresentada, a fim de facilitar a identificação e localização de qualquer produto dentro de um lote, além de facilitar a conferência da mercadoria por parte da fiscalização, tanto no embarque como no desembarque. Não existe um modelo padrão para esse documento. Usualmente ele contém os seguintes elementos: <ul style="list-style-type: none"> ✓quantidade total de volumes (embalagem); ✓marcação dos volumes; ✓identificação dos volumes por ordem numérica; e ✓espécie de embalagens (caixa, <i>pallet</i>, etc.) contendo peso líquido, peso bruto, dimensões unitárias e o volume total da carga.
Conhecimento de Embarque / Carga (BL / AWB)	O conhecimento de carga, também conhecido como conhecimento de transporte emitido pelo transportador, define a contratação da operação de transporte internacional, comprova o recebimento da mercadoria na origem e a obrigação de entregá-la no lugar de destino, constitui prova de posse ou propriedade da mercadoria e é um documento que ampara a mercadoria e descreve a operação de transporte. O conhecimento de carga recebe denominações específicas em função da via de transporte: CRT (Rodoviário), TIF (Ferroviário), BL (Marítimo) ou AWB (Aéreo).
Loan Form	Formulário de empréstimo. É o documento que possui informações da obra, da exposição (uso) da mesma e outras condições da operação.
Artworkform	Ficha técnica. Documento que apresenta detalhes técnicos para instalação e conservação da obra.
Declaração Simplificada de Importação (DSI)	É um documento alternativo à DI, que permite à Repartição Aduaneira do local em que a mercadoria será desembarçada, iniciar o despacho aduaneiro. No caso de importação de obras de arte é usada a DSI formulário e não eletrônica. Não é um documento internacional e sim de uso exclusivo do Brasil, para fins de despacho aduaneiro de importação.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

2.4.9 Despacho de Importação

Despacho de importação é o procedimento mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador em relação à mercadoria importada, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vistas ao seu desembaraço aduaneiro (art. 542 do Regulamento Aduaneiro). Toda mercadoria procedente do exterior, importada a título definitivo, ou não, sujeita, ou não, ao pagamento do imposto de importação, deverá ser submetida a despacho de importação, que será realizado com base em declaração apresentada à unidade aduaneira sob cujo controle estiver a mercadoria. O despacho aduaneiro de importação encontra-se basicamente disciplinado pela Instrução Normativa SRFB nº 680/06 e pela Instrução Normativa SRFB nº 611/06. O despacho aduaneiro de importação é processado com base em declaração e, em regra geral, é realizado no SISCOMEX. No entanto, existem exceções em razão da natureza da mercadoria, da operação e da qualidade do importador, em que o despacho de importação é processado sem registro no SISCOMEX.

Art. 2º. A Declaração Simplificada de Importação (DSI) será formulada pelo importador ou seu representante em microcomputador conectado ao Sistema Integrado de Comércio Exterior - Siscomex, mediante a prestação das informações constantes do Anexo I.

Parágrafo único. Excluem-se do procedimento estabelecido neste artigo as importações de que tratam os arts. 4º e 5º, que serão submetidas a despacho aduaneiro mediante a utilização de formulário próprio.

(SRFB, 2015)

O despacho de importação poderá ser efetuado em zona primária (portos, aeroportos e pontos de fronteira) ou em zona secundária (portos secos ou outros recintos alfandegados que não estejam localizados na zona primária). Após a conferência aduaneira pela fiscalização, a comprovação de que todas as informações contidas no SISCOMEX estão de acordo com a documentação apresentada e com a conferência aduaneira, e que tudo está em conformidade com a legislação aduaneira vigente, é processado pelo Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil (AFRFB) o desembaraço aduaneiro daquela DI ou DSI. Isso significa dizer que foi registrada a conclusão do despacho aduaneiro, e é autorizada a efetiva entrega da mercadoria ao importador. O desembaraço aduaneiro é o último ato do procedimento do despacho aduaneiro, e o documento que comprova tal situação é o Comprovante de Importação (CI).

Art. 25. Poderão ser dispensados de verificação, a critério do Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil responsável pelo despacho aduaneiro, os bens de que trata o art. 24, submetidos a despacho por:

I - museu, teatro, biblioteca ou cinemateca;

II - instituição de ensino ou pesquisa, pública ou privada, sem fins lucrativos;

III - entidade promotora de evento notoriamente reconhecido ou de evento apoiado pelo poder público; ou

IV - missão diplomática ou repartição consular de caráter permanente.

§ 1º Poderá ainda ser dispensada a verificação dos bens em outras hipóteses, quando se façam necessárias condições especiais de manuseio ou de conservação, em virtude da natureza, antiguidade, raridade ou fragilidade desses bens. (SRFB, 2015)

A DSI é de preenchimento simplificado, com muito menos informações que a DI normal, e é utilizada em importações com ou sem cobertura cambial de mercadorias cujo valor total seja inferior a US\$ 3,000.00 (três mil dólares americanos), além de doações, admissão temporária e bagagem desacompanhada de viajantes.

Dos Procedimentos Simplificados – Regras Gerais

Art. 19. O despacho aduaneiro de admissão temporária dos bens previstos nos incisos I a IX do caput do art. 4º poderá ser efetuado com base na DSI formulário de que trata o art. 4º da Instrução Normativa SRF nº 611, de 18 de janeiro de 2006, com formação de dossiê digital de atendimento.

§ 2º A DSI referida no caput poderá ser apresentada previamente à chegada dos bens no País.

Art. 20. A DSI formulário somente será registrada depois da manifestação favorável da autoridade competente pelo eventual controle administrativo a que esteja sujeito o bem, efetuada no campo próprio da declaração ou em documento específico por ela emitido. (SRFB, 2015)

A pessoa jurídica importadora deverá emitir, na data em que se completar o despacho aduaneiro, nota fiscal de entrada das mercadorias, informando, entre outros, em linhas separadas, o valor de cada tributo incidente na importação ou situação do não recolhimento.

2.5 Síntese Teórica

O referencial teórico possibilita ao pesquisador um aprofundamento sobre a temática a ser pesquisada. Para este estudo foram realizadas buscas para compor a base que contemplaram: a criação e gestão do conhecimento, o compartilhamento do mesmo, bem como as relações interorganizacionais, essenciais para o sucesso das organizações, além das pesquisas sobre importação. A seguir é apresentado o quadro síntese contendo as categorias e os principais conceitos.

Quadro 8: Síntese conceitual

MEMÓRIA	
Memória Individual, Coletiva e Social	Halbwachs, (2006) – Bernd, Graebin, Santos (2013)
Memória Organizacional e Institucional	Rowlinson, et al (2009), Walsh e Ungson (1991), Molina e Valentin (2011), Barbosa (2010)
CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Conhecimento tácito Conhecimento explícito Espiral do Conhecimento	Borges (2008) - Silva (2004) - Nonaka e Takeuchi (1997)
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	
Compartilhamento do conhecimento está relacionado ao desenvolvimento de competências estratégicas.	Fleury, Oliveira Jr. e Child (2001)
Compartilhamento e distribuição do conhecimento são condições prévias para transformar informações ou experiências.	Probst, Raub e Romhardt (2002)
Os obstáculos são criados a partir da falta de confiança na troca de conhecimento.	Floriano (s.d.)
Se o conhecimento não for absorvido ele não será transferido. Disponibilizar não é transferir.	Davenport e Prusak (2003)
RELAÇÕES INTEORGANIZACIONAIS	
As relações interorganizacionais tem como objetivo entender o caráter e padrões, as origens e as consequências dos relacionamentos.	Cropper, et al. (2014)
Os projetos interorganizacionais envolvem duas ou mais instituições que criam ou desenvolvem produtos e/ou serviços	Jones Lichtenstein (2014)
REDES DE RELACIONAMENTO	
As redes de empresas são tendências, desde o final de 1970, agregando valor a cadeia produtiva.	Castells (1996)
Mapa de orientação conceitual.	Marcon e Moinet (2000)
IMPORTAÇÃO	
O regime permite a entrada e permanência de bens procedentes do exterior no País, por prazo e para finalidade determinados, com suspensão do pagamento de impostos incidentes na importação ou com pagamento proporcional ao tempo de permanência no País.	SRFB (2015)
A abertura de fronteiras, no Brasil, provocou uma revolução na sistemática comercial, com a redução das alíquotas de importação.	
A importação consiste na entrada de bens e serviços estrangeiros no território aduaneiro, em caráter definitivo ou temporário.	Bizelli (2006)
Na execução de importação existem três modalidades: por conta própria, por encomenda, e por conta e ordem de terceiros.	Tôrres (2008)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método de pesquisa utilizado neste trabalho. A partir das leituras realizadas buscou-se identificar qual a metodologia mais adequada ao tipo de estudo proposto. De acordo com Roesch (1996, p. 78): “definir a metodologia significa realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade”. Com este mesmo pensamento, Yin (2001, p. 41) afirma que:

Um projeto de pesquisa é muito mais do que um plano de trabalho. O propósito principal de um projeto é ajudar a evitar a situação em que as evidências obtidas não remetem às questões iniciais da pesquisa. Nesse sentido, um projeto de pesquisa ocupa-se de um problema lógico e não logístico.

O estudo caracteriza-se como qualitativo, pois conforme Flick (2013, p. 23) não se busca a mensuração, uma vez que se pretende analisar como ocorreram as práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento interorganizacional no processo de importação de obras de arte da Bienal do Mercosul.

3.1 Tipo de Pesquisa

A modalidade escolhida para este trabalho é o estudo de caso. Yin (2001, p. 32) propõe para o método:

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Além disso, no estudo de caso, é possível descrever a situação do contexto em que está sendo realizada a investigação, preservar o caráter unitário do objeto estudado e explicar as variáveis causadoras de efeito em fenômenos bastante complexos. Para tanto, foi escolhida como unidade análise o Processo de Importação da FBAVM, que é a responsável pelas importações das obras de arte que foram expostas na 9ª Bienal do Mercosul (2013) e pelas edições anteriores do evento cultural ora pesquisado. Além disso, esta unidade é gerenciada pela única

estrutura organizacional permanente da FBAVM, sendo geradora e compartilhadora (se assim podemos chamar) do conhecimento organizacional aqui investigado.

Como qualquer pesquisa, o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. É provável que questões como essas estimulem também o uso de experimentos e pesquisas históricas.

Segundo Gil (2010) o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório. As vantagens podem ser definidas como:

- ✓ estimular novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento;
- ✓ enfatizar a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles.

Para Flick (2013), o pesquisador não está preocupado em garantir uma representatividade por amostragem aleatória dos participantes. Em vez disso, os participantes foram escolhidos propositalmente, a partir de indicação da própria FBAVM. A abordagem qualitativa foi essencial para o atendimento dos objetivos deste estudo, principalmente se for considerado a busca por informações, em relação a um processo que se repetiu em nove edições da Bienal do Mercosul.

A pesquisa qualitativa é relevante e contemporânea em muitas áreas e possui uma variedade de abordagens. Para Flick (2013, p. 23), a pesquisa qualitativa se destina a analisar situações concretas, em suas particularidades locais e temporais, partindo das expressões e atividades de pessoas inseridas nos contextos de interesse do pesquisador.

A pesquisa atinge seus objetivos por meio da exploração de um assunto: a identificação e análise de como ocorreram as práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento interorganizacional no processo de importação de obras de arte da Bienal do Mercosul, ou seja, como a FBAVM compartilha e retém conhecimento de um processo considerado pelos profissionais de mercado, autores (conforme a revisão da literatura) e legisladores como complexo, burocrático e mutável.

3.2 Coleta de Dados Utilizada

A técnica de coleta de dados é necessária para demonstrar como foram obtidos os dados que responderam à questão problema. Conforme Yin (2001, p. 107) existe seis fontes de coletas de dados: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos, e, além dessas, existem outras fontes como filmes, fotografias. Neste estudo, para a obtenção das informações necessárias que viabilizem alcançar os objetivos deste trabalho, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

- ✓ Entrevista narrativa individual e em profundidade;
- ✓ Análise dos documentos internos da instituição;
- ✓ Análise das publicações da 9ª Bienal do Mercosul (2013)
- ✓ Observação da 10ª Edição da Bienal do Mercosul (2015).

Vale ressaltar que, conforme Yin (2001, p. 112)

Uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso são as entrevistas. Pode-se ficar surpreso com essa conclusão, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método de levantamento de dados. As entrevistas, não obstante, também são fontes essenciais de informação para o estudo de caso.

As técnicas de coleta de dados, descritas por Yin (2001) apresentam ainda alguns princípios essenciais para o estudo de caso. Conforme o autor é importante a utilização de mais de uma técnica de coleta com várias fontes disponíveis para isso. Também se faz necessário organizar os dados coletados de forma acessível, criando tabelas que facilitem a análise dos mesmos. E, por fim, é importante manter o encadeamento das evidências coletadas para que o estudo seja confiável.

De acordo com os objetivos deste estudo, a análise documental e a observação da organização da 10ª Edição da Bienal do Mercosul auxiliam a descrever o processo de importação de obras de arte realizados em cada edição da Bienal. Como este estudo está pautado na edição ocorrida em 2013, os documentos analisados pertencem a esta época, já a observação foi realizada no decorrer de 2015, durante a preparação da 10ª Bienal do Mercosul.

O segundo objetivo específico deste estudo é identificar e analisar as práticas de compartilhamento da memória e do conhecimento interorganizacional no

processo de importação. Para tanto as entrevistas foram utilizadas para fornecer informações que auxiliaram a identificar estas práticas. A seguir estão descritas, sistematicamente, como cada etapa ocorreu.

3.2.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas narrativas, que é instrumento utilizado para colher os dados, e está baseada nas orientações de Jovchelovitch e Bauer (2002). Nesse tipo de entrevista, o sujeito relata sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social de origem e o de chegada. Assim, os procedimentos estão baseados no levantamento feito através dessa aplicação.

O gênero entrevista narrativa é definido por Jovchelovitch e Bauer (2002) como sendo uma entrevista com perguntas abertas e uma forma de encorajar os entrevistados. As perguntas abertas possibilitam ao entrevistado relatar seus pensamentos e opiniões. As autoras sugerem perguntas pensando nas pesquisas em geral, como: “Que aconteceu então?” ou “Haveria ainda alguma coisa que você gostaria de dizer?”.

Para Bauer e Gaskell (2012, p. 91) a narrativa está presente em todas as situações, pois: “as pessoas lembram o que aconteceu, colocam a experiência em uma sequência, encontram possíveis explicações para isso, e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social”. Assim, como este estudo busca entender as formas que o conhecimento e a memória são compartilhados, esta é uma técnica que auxilia a resgatar a memória (individual e coletiva) dos que estão sendo entrevistados, sobre o evento em questão.

Para Flick, (2013, p. 115) “o objetivo da entrevista é obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema”, que neste estudo foi identificar as práticas de compartilhamento e de memória e do conhecimento interorganizacional no processo de importação de obras de arte da Bienal do Mercosul e analisa-las.

Houve dificuldade de agendar as entrevistas, por causa da distância de alguns entrevistados, conflito de agendas, tanto do pesquisador quanto da disponibilidade dos entrevistados. Nesse sentido é importante ressaltar que algumas entrevistas foram realizadas pessoalmente e outras através do aplicativo Skype, pelo fato do entrevistado não estar em Porto Alegre. O tempo médio destinado para cada entrevista foi de 1 (uma) hora.

3.2.2 Análise Documental

Nesta pesquisa, a verificação das informações foi feita por meio da técnica de análise documental, que consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos.

A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (MOREIRA, 2005). Neste estudo os documentos analisados, que foram disponibilizados pela FBAVM, estão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 9: Análise documental

DOCUMENTOS	INFORMAÇÕES
<i>Loan Form</i>	Documento que apresenta os dados relativos à obra, artista, contatos, período de exposição.
Ficha Técnica	Dados referentes à obra, tais como: dimensões, peso, como deve ser transportada.
Regulamento da Bienal	Manual que contém informações básicas sobre o funcionamento da Bienal, contratos a serem estabelecidos.
Planilhas de controle	Documento para acompanhamento das obras, desde a saída no local de origem até a chegada à Bienal.
E-mails	Foram disponibilizados alguns e-mails que tratam de importações, contatos entre o despachante aduaneiro, operador logístico, produção.
Contratos	Documento que regulamenta a contratação de operador logístico, despachante aduaneiro, entre outros, todos selecionados por meio de tomada de preços, baseada em 3 (três) orçamentos, sendo que o menor preço é selecionado.
Publicações da FBAVM	Livros lançados pela Bienal que apresentam o conjunto de obras, o relatório de responsabilidade social.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

3.2.3 Observação da 10ª Edição da Bienal do Mercosul, em 2015.

Entende-se que a pesquisa tem como foco principal a 9ª Bienal do Mercosul, ocorrida em 2013. Entretanto, observar a 10ª Edição (2015) possibilitou um olhar diferenciado acerca dos processos, tendo em vista que alguns fornecedores atuaram tanto na 10ª Edição quanto na 9ª. Além disso, através de uma observação direta, não participativa, buscou-se aspectos comuns que permitem comprovar ou explicar o fenômeno em estudo. Para Bardin (2011, p. 48) a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Nesse sentido, a análise de conteúdo é de fundamental importância, pois com o grande volume de material pesquisado e informações adquiridas, faz-se necessário interpretá-los. Esta técnica possibilita a descrição do conteúdo desenvolvido.

Como não é possível observar todo o processo de organização de um evento como a Bienal do Mercosul, priorizou-se através das entrevistas e das visitas à FBAVM observar como estava ocorrendo o processo de importação, quais informações eram compartilhadas pelos envolvidos e como foi feito os contratos com os operadores logísticos e despachante aduaneiro. Foram realizadas 3 (três) visitas, sendo uma para verificação de registro de atas e planilhas, e outras duas visitas com a participação, como ouvinte, em reuniões para acompanhamento dos processos de importação temporária das obras que fariam parte da 10ª edição.

3.2.5 Os Sujeitos da Pesquisa

A Bienal é um evento internacional capaz de atrair um grande público e tem como missão desenvolver projetos culturais e educacionais, favorecendo o diálogo entre as propostas artísticas e a comunidade. O objeto de estudo desta pesquisa é a 9ª Edição da Bienal do Mercosul. E para tanto, conforme já apresentado no item 3.2 Coleta de Dados Utilizada, o pesquisador fez entrevistas e analisou documentos disponibilizados pela FBAVM.

Para as entrevistas narrativas, foram escolhidas 8 (oito) pessoas, que estiveram envolvidas, em algum momento, nas edições das Bienais e no processo de importação. Além disso, a possibilidade de entrevistar representantes da 10ª Bienal do Mercosul, se fez presente, em decorrência da edição estar ocorrendo, justamente durante a análise desta pesquisa, com o objetivo de buscar informações sobre o compartilhamento entre as edições da Bienal, que enriqueceu a análise e possibilitou a verificação do compartilhamento de memória e de conhecimento. Nesse sentido, a seguir destaca-se um quadro síntese dos entrevistados:

Quadro 10: Entrevistados

ENTREVISTADO	Área	HISTÓRICO
E1	Área fim	Prestador de serviços. Atuou em diversas edições da Bienal. Residente em Porto Alegre.
E2	Área meio	Funcionário da FBAVM. Atuou em diversas edições da bienal, na área administrativa, incluindo a importação. Residente em Porto Alegre.
E3	Área meio	Prestador de serviços. Despachante aduaneiro e proprietário de uma empresa de consultoria aduaneira. Trabalhou em diversas edições da Bienal. Residente em São Paulo.
E4	Área meio	Prestador de Serviços. Cargo de Diretor. Trabalhou em diversas edições da Bienal, possui procuração pública. Residente em São Paulo.
E5	Área fim	Prestador de Serviços. Historiador e membro da curadoria
E6	Área meio	Prestador de serviços. Corretor de seguros. Já prestou serviços de corretagem de seguros para outras edições da Bienal.
E7	Área fim	Prestador de serviços. Atuou em diversas edições da Bienal. Já atuou na produção executiva da Bienal.
E8	Área fim	Prestador de serviços. Artista plástico. Trabalhou na produção executiva da Bienal em diversas edições.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

O período de realização das entrevistas foi de Outubro a Dezembro de 2015. Os entrevistados 1, 2, 5, 7 e 8 foram entrevistados pessoalmente, os demais via Skype. Todos autorizaram o uso de gravações, mas preservaram o direito de não

terem seus nomes divulgados no decorrer do estudo, apenas a área (meio ou fim) e informações pertinentes à Bienal.

A primeira entrevista, e mais esperada, foi com a responsável pela coordenação executiva da 9ª Bienal do Mercosul (2013), realizado em Novembro de 2015. Todas as entrevistas são importantes e necessárias para a pesquisa, entretanto esta era fundamental pois, a partir dela, os contatos para a realização das próximas seriam validados.

3.3 Análise de Dados

A análise dos dados coletados necessita de muita atenção, segundo Roesch (1996), ao encerrar a coleta de dados, o pesquisador se depara com um grande volume de notas de pesquisa ou de depoimentos. Estes documentos se materializam na forma de textos, precisam ser organizados, para posteriormente serem interpretados qualitativamente. Gil (2008) considera que a interpretação dos dados consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados encontrados com os anteriormente conhecidos através de teorias ou estudos desenvolvidos.

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008, p. 168).

Vale ressaltar que considerando o caráter investigativo deste estudo e, principalmente por se tratar de um estudo de caso, os resultados encontrados se limitam a unidade analisada – o Processo de Importação da FBAVM. Com isso, não se pretende generalizar os resultados, ou seja, a busca e análise das práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento interorganizacional no processo de importação de obras de arte da Bienal do Mercosul.

A análise documental proporcionou a verificação de documentos e textos produzidos pela Bienal. Nesse sentido, as publicações da FBAVM trazem relatórios de responsabilidade social, um histórico dos artistas que participaram do evento,

mapas, catálogos, e ainda possibilita perceber o legado deixado pela Bienal do Mercosul, pois as melhorias nos espaços utilizados ficam para a cidade de Porto Alegre, como por exemplo as obras realizadas no MARGS (Museu de Artes do Rio Grande do Sul Ado Malagoli).

Após as entrevistas, as mesmas foram transcritas e foram selecionados trechos de acordo com as categorias de análises, descritas no capítulo 4. A transcrição é um processo demorado e para Bardin (2011) é possível interpretar a transcrição como uma análise inicial, ou seja, são realizadas várias leituras do material para entender e compor os dados.

Na visão de Manzini (2006) muitas vezes as pesquisas que envolvem entrevistas, apenas apresentam a coleta de informações de forma ampla, generalizada, tais como: “as entrevistas foram gravadas e transcritas”. Ao transcrever uma entrevista e analisa-la, é preciso saber fazer recortes, estabelecer regras e critérios para transcrição, pois:

[...] os dados que podem ser analisados, tendo como procedimento de coleta uma entrevista, são inúmeros e o produto verbal transcrito é um dos possíveis recortes desses dados. Dessa forma, temos optado, atualmente, por utilizar as expressões informações advindas da entrevista, dados advindos da entrevista, verbalizações advindas das entrevistas, ao invés da expressão a entrevista foi transcrita e analisada, pois, como apontamos, muitas podem ser as informações transcritas, de natureza verbal ou não-verbal, e muitos podem ser os dados a serem analisados (MANZINI, 2006, p. 371).

O estudo contribui para a gestão da FBAVM, mas não fecha uma questão, apenas incita novas pesquisas nesta área, principalmente para difundir a estrutura organizacional que está por trás deste evento que já garantiu o seu espaço na agenda cultural mundial.

A partir da Síntese Teórica, item 2.5 deste estudo, elaborou-se as categorias de análise, que compõe o capítulo 4. Nesse sentido, conforme Bardin (2011) o termo “categoria” é utilizado em razão de que se estabelecem relações e se concretizam termos essenciais para o estudo em questão. Para estabelecer esta relação foram utilizados os segmentos da teoria para realizar as análises das entrevistas e documentos.

- ✓ Compartilhamento da memória;
- ✓ Criação e gestão do compartilhamento;
- ✓ Compartilhamento do conhecimento;
- ✓ Relações interorganizacionais;

- ✓ Redes de relacionamento;
- ✓ O processo de Importação.

3.4 Produto Final

O Programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, em Canoas / RS, está fundamentado na interdisciplinaridade de ensino, pesquisa e extensão. O programa incentiva o desenvolvimento de produções técnicas, artísticas e tecnológicas por parte do seu corpo acadêmico. Tal proposição tem por objetivo provocar impactos multidimensionais nas comunidades locais, regionais e na sociedade em que está inserido. (UNILASALLE, 2016)

De forma a contemplar as exigências do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais, o pesquisador pretendia ofertar apenas um curso de qualificação (Extensão), dentro do Programa de Educação Corporativa da La Salle Business School, a Escola de Negócios do Unilasalle, em Canoas/RS. O curso seguiria a temática da pesquisa e seria intitulado Importar é uma Arte, com carga horária total de 40 horas/aula, contemplando 05 módulos:

Quadro 11: Módulos do curso de Extensão

<i>Importar é uma Arte</i>		
Módulo	Temática	Carga Horária
Módulo I	Noções Básicas de Importação	20h
Módulo II	Análise Documental	8h
Módulo III	Importação de Obras de Arte	4h
Módulo IV	Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional como Estratégia de Gestão em Comércio Exterior	4h
Módulo V	Visita Técnica	4h
Carga Horária Total		40h

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

O curso estava programado para o segundo semestre de 2015, O período escolhido coincidiria com a realização da 10ª Bienal do Mercosul (2015), que compreendeu os meses de Outubro à Dezembro de 2015. O proponente e ministrante do curso seria o próprio pesquisador, tendo em vista que o mesmo possui experiência profissional em importação e como docente, além do fato do conteúdo dos módulos III e IV ser fruto desta pesquisa. Um dos diferenciais deste produto final seria a participação de profissionais da FBAVM – como alunos e palestrantes – promovendo uma discussão nos módulo III.

O Módulo V previa uma visita guiada nos principais locais de exposição das obras de arte importadas para a 10ª Bienal do Mercosul (2015): Museu de Arte do Rio Grande do Sul Ado Malagoli – MARGS; Memorial do Rio Grande do Sul; Santander Cultural; Usina do Gasômetro; Instituto Ling; Centro Cultural CEEE Erico Verissimo, e Acervo Independente.

O objetivo do curso era a qualificação de estudantes e profissionais que desejassem conhecer e/ou atuar com a importação de obras de arte. O curso ainda teria como diferencial o enfoque no Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional como Estratégia de Gestão em Comércio Exterior, que é pouco explorado no segmento de Comércio Exterior.

Entretanto, durante as entrevistas o pesquisador começou a perceber que deveriam ser ofertados dois cursos, com propósitos diferentes: um deveria abordar a Importação de obras de arte, principalmente por existirem poucos prestadores de serviços especializados no segmento e outro a Gestão do Conhecimento, que estão descritos no capítulo 4.

Ainda no decorrer do estudo o pesquisador percebeu a importância de capacitar os funcionários da FBAVM (equipe permanente, pois o conhecimento está centralizado no Coordenador Administrativo) e a rede interorganizacional, principalmente a equipe de produção que é a grande responsável pela execução do evento, na temática importação de obras de arte. Pela complexidade do tema importação e por questões comerciais (atrair um público além da Bienal do Mercosul) decidiu-se não envolver questões de Gestão do Conhecimento neste curso. Sendo assim, foram elaborados como produto final, dois cursos de Extensão: Importar é uma Arte (12h) e Gestão do Conhecimento (16h), que serão descritos no item 4.4.

3.5 Limitações

Na concepção de Yin (2001) os estudos de caso restringem-se somente a uma organização ou instituição, e neste caso, apenas a um processo – a importação de obras de arte da 9ª Bienal do Mercosul (2013). Nesse sentido, as limitações podem ocorrer por causa da dificuldade e generalização dos resultados obtidos. Há que se considerar que, talvez, a unidade escolhida para investigação seja bastante atípica em relação às muitas da sua espécie.

Também como limitador desta pesquisa é possível apontar a dificuldade de agendamento das entrevistas, tendo em vista o cotidiano agitado, tanto do pesquisador, quanto dos entrevistados e a distância de alguns deles que moram em outro estado.

Tendo em vista que em 2015 estava sendo organizada a 10ª edição da Bienal, a busca e seleção de documentos, se prolongou por mais tempo do que o esperado, não impactando na análise, propriamente dita, mas causando sentimento de angústia do pesquisador pela possibilidade de não conseguir realizar esta parte da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Antes de identificar e analisar as práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento interorganizacional no processo de importação se faz necessário resgatar um pouco da história da Bienal de Artes Visuais do Mercosul. Diante da grandeza que se propõe um evento como a Bienal do Mercosul, é oportuno apresentar os fatos e números registrados nas 9 (nove) edições, realizadas em 17 anos de existência da FBAVM, conforme quadro a seguir:

Quadro 12: Bienal em fatos e números

<ul style="list-style-type: none"> • 5.014.707 visitas. • 1.229.460 agendamentos escolares. • Acesso totalmente franqueado às mostras. • Transporte gratuito oferecido para escolas públicas e instituições sociais da capital e de cidades vizinhas. • 202.058 m² de espaços expositivos preparados e adaptados para exposição. • Áreas urbanas e edifícios “redescobertos” e revitalizados. • 16 obras monumentais permanentes deixadas para a cidade de Porto Alegre/RS. • 2 obras permanentes em São Miguel das Missões/RS e Tacuarembó, no Uruguai. • 3.951 obras de arte expostas. • Participação de 1.425 artistas de 57 países. • 562 dias de exposições abertas ao público. • 65 diferentes exposições. • Formação e trabalho como mediadores para 1.769 pessoas. • 185 patrocinadores e apoiadores ao longo de sua história. • Reconhecimento como o maior conjunto de eventos de arte contemporânea a partir de uma perspectiva sul-americana. • Ênfase na ação educativa e nas contribuições à comunidade como um diferencial em relação a outros eventos similares no mundo. • 296.000 exemplares de materiais didáticos produzidos para instituições de ensino, professores e alunos. • 72.500 exemplares de catálogos produzidos para as mostras. 	<ul style="list-style-type: none"> • 16 exposições itinerantes, que já passaram por cidades como Austin (EUA), Bagé (RS), Belo Horizonte (MG), Brasília (DF), Buenos Aires (Argentina), Caxias do Sul (RS), Curitiba (PR), Pelotas (RS), Rio de Janeiro (RJ), Santiago de Compostela (Espanha), São Paulo (SP) e Vila Velha (Espírito Santo). • Seminários, palestras, oficinas e cursos oferecidos gratuitamente para públicos escolares e artísticos e para a comunidade em geral. • Diretoria e Conselhos de Administração e Fiscal atuantes de forma voluntária. • 10.776 empregos diretos e indiretos gerados nas nove edições. • Fomento ao mercado de produção artística local. • Parcerias com instituições de ensino, instituições culturais, movimentos sociais, entidades e secretarias municipais e estaduais de cultura e educação. • Manutenção de um acervo do Núcleo de Documentação e Pesquisa, contendo 89.979 itens, representativos da história das Bienais do Mercosul e da arte latino-americana em geral. • Publicação de Relatório de Responsabilidade Social de maneira pioneira para eventos do gênero, dando transparência das ações e dos recursos aplicados. • A ação educativa da Bienal do Mercosul recebeu o Prêmio Cultura Viva, promovido pelo MinC – Ministério da Cultura em 2007 e menção honrosa no Prêmio Ibero-Americano de Educação e Museus 2010, organizado pela Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI).
---	---

Fonte: FBAVM (2012/2013, p. 9)

A Bienal do Mercosul teve sua primeira edição em 1997. Como é um evento que ocorre a cada dois anos, vale a pena resgatar um pouco dos acontecimentos de

cada uma das bienais. Para tanto, o quadro a seguir apresenta, resumidamente, cada uma das nove edições.

Quadro 13: As edições da Bienal do Mercosul

EDIÇÃO	TEMA	INFORMAÇÕES
1ª Edição - 1997	"Construtiva - A arte e suas estruturas", "Política - A arte e seu contexto" e "Cartográfica - Território e história"	Cerca de 800 obras de 200 artistas ocuparam doze espaços expositivos. Esta Bienal teve duas personalidades homenageadas: o pintor e linguista argentino Xul Solar e o crítico de arte brasileiro Mário Pedrosa
2ª Edição - 1999	"identidade" e "diversidade cultural"	Esta Bienal deu destaque ao processo de integração do Mercosul e à necessidade de promover uma harmonia das diferenças. A intenção dessa Bienal não era reunir as obras em torno de um tema, mas sim ao redor da problematização de questões da atualidade.
3ª Edição - 2001	Sem um projeto temático definido	Ficou mais conhecida pela criação da "cidade dos contêineres". Parte da exposição foi montada dentro de uma série de contêineres para transporte marítimo de cargas, onde 51 contêineres abrigaram instalações de 51 artistas plásticos.
4ª Edição - 2003	Relações de parentesco entre o arqueológico e o contemporâneo	Um total de 84 artistas de 16 países participou da 4ª Bienal, caracterizada como a edição que teve a maior participação de artistas não latino-americanos.
5ª Edição - 2005	Histórias da Arte e do Espaço	A 5ª Bienal mostrou um grande número de obras inéditas, dando à exposição um caráter de originalidade e ineditismo significativo.
6ª Edição - 2007	Metáfora baseada no célebre conto de Guimarães Rosa, intitulado: "A Terceira Margem do Rio"	Reuniu 350 obras de 67 artistas oriundos de 23 países. A 6ª Bienal do Mercosul deu origem também a um Relatório de Responsabilidade Social.
7ª Edição - 2009	Grito e Escuta	Participaram desta edição 338 artistas de 29 países. Estabelece um elo de ligação entre dois polos: enfatiza a importância da ação (o grito) do artista que produz uma ação imediata e ativa, com a intenção de causar impacto e transformações importantes; e apela para o poder da escuta, do ouvir, provocando uma atitude reflexiva, resgatando o poder do diálogo.
8ª Edição - 2011	Ensaio de Geopoética	Tratou da territorialidade e sua redefinição crítica a partir de uma perspectiva artística. Reuniu 186 trabalhos de 105 artistas de 31 países que desenvolvem obras relevantes para discutir noções de país, nação, identidade, território, mapeamento e fronteira sob os aspectos geográficos, políticos e culturais.
9ª Edição - 2013	Se o clima for favorável	A promessa é identificar, propor e direcionar mudanças nos sistemas de crenças e avaliações de experiências e inovações.
10ª Edição - 2015	Mensagem de Uma Nova América	A 10ª Bienal foi realizada considerando o substrato histórico da arte e sinalizando para uma dimensão de excelência e significado cultural e artístico da produção contemporânea.

Fonte: Adaptado do portal da FBAVM (2015)

Com o título *Se o Clima for Favorável* a 9ª Bienal do Mercosul de Porto Alegre se caracterizou como um convite à reflexão sobre quando, como e por que certos trabalhos de arte e ideias ganham ou perdem visibilidade em um dado momento no tempo. O projeto curatorial da 9ª Bienal foi concebido e realizado por meio de três iniciativas centrais: *Portais*, *Previsões* e *Arquipélagos*, nome dado à exposição de arte contemporânea que apresentou obras novas e históricas; *Encontros na Ilha*, uma série de discussões e publicações; e *Redes de Formação*, um programa pedagógico em arte. Ainda destacando fatos e números da Bienal, a 9ª Edição trouxe exposições e instalações de diversos países, e apresentou **101** obras de arte de **59** artistas de **28** países, como se observa no quadro a seguir:

Quadro 14: Países e quantidade de obras de arte em exposição

PAÍS	ARTISTAS	PAÍS	ARTISTAS
Alemanha	1	Grécia	1
Argentina	5	Holanda	2
Bélgica	1	Líbano	1
Brasil	8	Lituânia	1
Canadá	1	México	5
China	1	Peru	2
Colômbia	2	Porto Rico	1
Cuba	1	Polônia	1
Egito	1	Rússia	1
Equador	1	Suíça	2
Espanha	2	Tailândia	1
Estados Unidos	7	Reino Unido	4
Filipinas	1	Uruguai	1
França	3	Venezuela	1

Fonte: FBAVM (2012/2013, p. 20-21)

Para Patrícia Fossati Druck¹² (FBAVM, 2012/2013, p. 2)

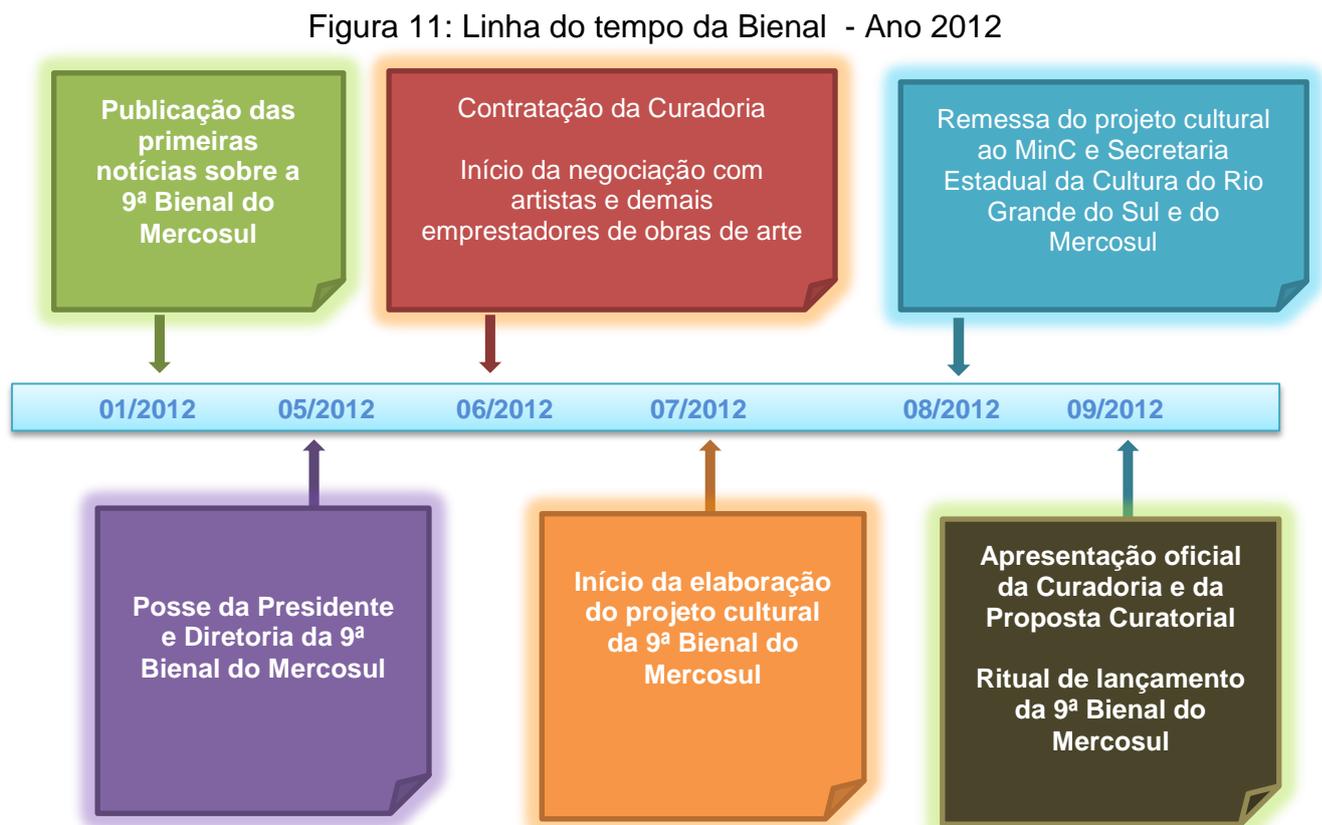
A Bienal do Mercosul, em todas as suas nove edições, já fez do Rio Grande do Sul, por meio de sua capital, Porto Alegre, um centro irradiador de cultura, reconhecido nacional e internacionalmente. Desafio iniciado há mais de 18 anos pelo empresário e mecenas Jorge Gerdau Johannpeter. Talento, criatividade, inteligência, paixão pelo projeto, envolvimento legítimo com o objetivo final e muito trabalho foram os ingredientes indispensáveis para a realização e consolidação da Bienal do Mercosul.

A partir das entrevistas realizadas, da análise documental e da observação no decorrer da organização da 10ª Edição da Bienal do Mercosul, buscou-se identificar e destacar práticas e as contribuições do compartilhamento do conhecimento interorganizacional, com ênfase, principal, ao processo de importação de obras de

¹² Patrícia Fossati Druck: Presidente da 9ª Bienal do Mercosul – Porto Alegre.

arte da 9ª Bienal de Artes Visuais do Mercosul, mas também observando e analisando o compartilhamento em outros níveis.

O processo de construção da 9ª Bienal do Mercosul (2013) teve início dois anos antes, aproximadamente. No caso da 9ª Edição, a FBAVM elegeu a presidência em 2012 e até o final deste ano ocorreram as seguintes etapas, como se observa na Figura 11 a seguir:



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Em 2013, no decorrer do ano, os trabalhos se intensificaram. Neste período foram contratados os prestadores de serviços que atenderam a Bienal, tais como: produção executiva, operador logístico, seguradora, montadores, entre outros. As etapas deste ano estão descritas na Figura 12 a seguir:

Figura 12: Linha do tempo da Bienal – Ano 2013



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Mesmo ao encerrar a exposição em Novembro de 2013, havia ainda muito trabalho por fazer. Era preciso desmontar as instalações, iniciar o processo de reexportação, pois o prazo para admissão temporária, que era de 180 (cento e oitenta) dias se encerrava em Fevereiro de 2014. Também este período pós Bienal serve para prestação de contas e encerramentos dos contratos da rede interorganizacional da 9ª Bienal, como já mencionado anteriormente, toda a rede se desfaz, ficando apenas o efetivo fixo da FBAVM.

A importância da realização da 9ª Bienal fica evidenciada pelo discurso de abertura da Presidente da República do Brasil, Dilma Rousseff

A Bienal do Mercosul está hoje entre as principais mostras internacionais de arte contemporânea. Irradia de Porto Alegre para o mundo a força e a criatividade artística de nossa região. Em sua nona edição, a Bienal foi particularmente feliz em eleger como foco a interação do ser humano com a natureza e a conexão entre experimentação e inovação. (FBAVM, 2012/2013, p. 15).

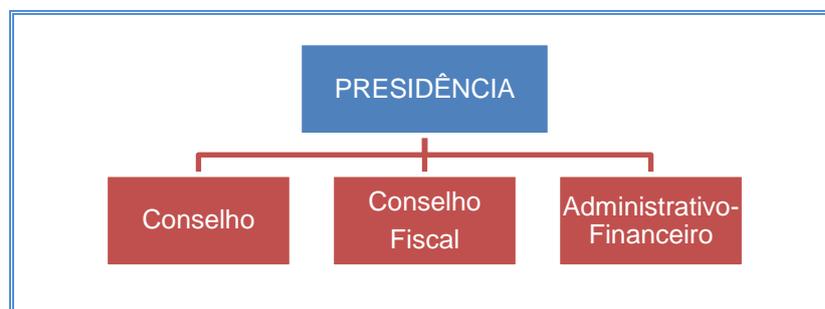
Para tanto se faz necessário compreender através dos estudos da memória, como ocorrem as práticas de compartilhamento, destacar as contribuições do compartilhamento do conhecimento e o processo de importação, descrever o processo de importação, bem como apresentar o produto final, gerado a partir deste estudo.

Nesse sentido é importante apresentar a estrutura organizacional da Bienal. A cada edição uma nova equipe é formada por curadores, fornecedores, entre outros profissionais, que fazem parte do complexo processo, que é organizar um evento desse porte internacional. A Fundação Bienal do Mercosul é composta por uma pequena equipe fixa, que se mantém de uma edição para a outra (aproximadamente 8 funcionários). Além disso, o passo a passo da importação de uma obra de arte deve ser analisado, como será descrito nos subcapítulos a seguir.

4.1 Estrutura Organizacional da Bienal

A Fundação Bienal é dirigida por um Conselho de Administração, formado pelo presidente, vice-presidente, conselheiros e conselho fiscal. Todos exercem um trabalho voluntário. A FBAVM possui uma equipe de funcionários que atuam na área administrativo-financeira da instituição e que nesta pesquisa são tratados como equipe permanente/fixa. Sendo assim é possível apresentar o organograma estrutural (Figura 13) da seguinte forma:

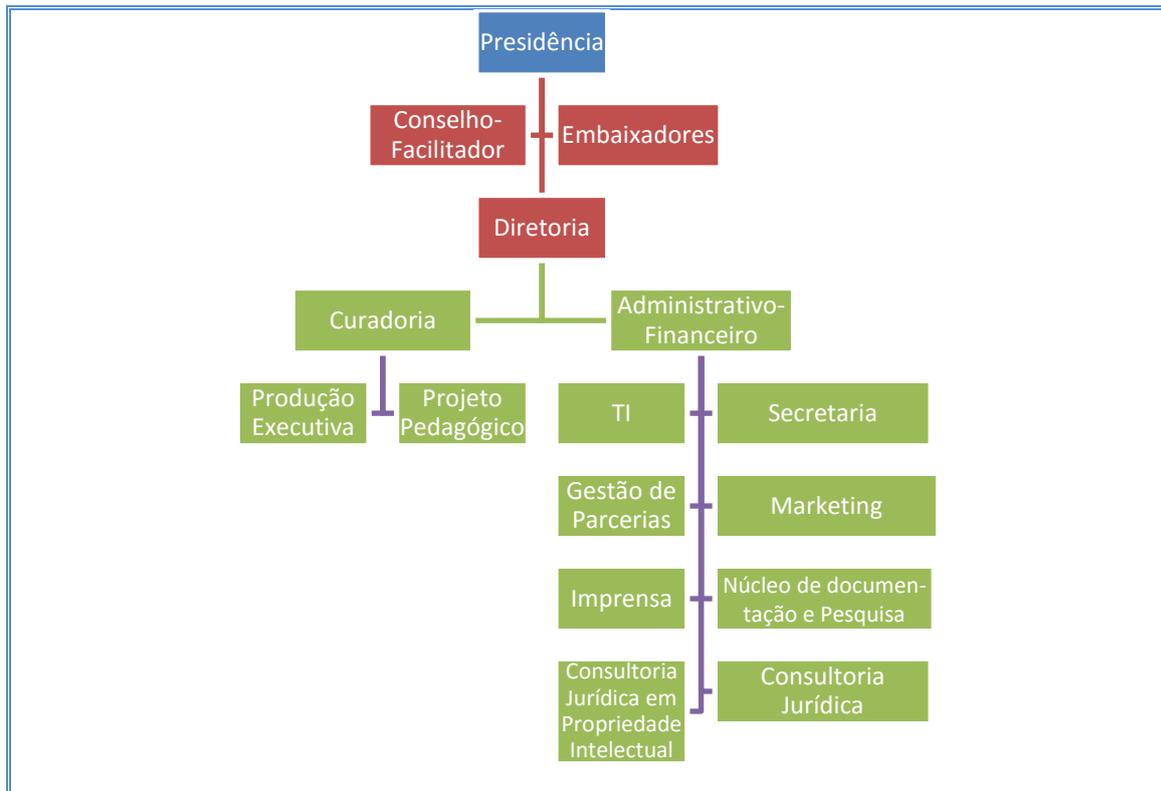
Figura 13: Organograma equipe fixa da FBAVM



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

A partir da união das equipes fixas e temporárias é possível criar um novo organograma (Figura 14) com a seguinte hierarquia:

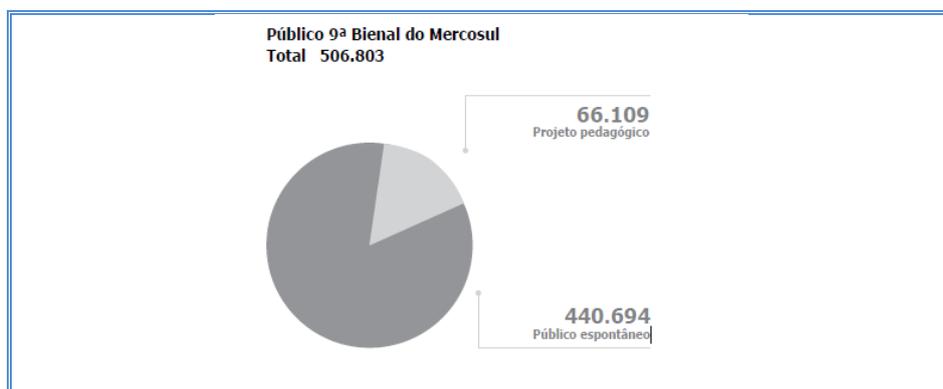
Figura 14: Organograma da 9ª Bienal do Mercosul (2013)



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Não é tarefa fácil reunir uma equipe para organizar um evento deste porte. Nesse sentido a organização e as parcerias precisam ser firmadas e necessitam de confiança para atender um público diversificado, com se observa no gráfico a seguir:

Gráfico 1: Público da amostra



Fonte: FBAVM (2012/2013, p. 12)

Além de contar com uma equipe de fornecedores, a Bienal estabeleceu, ainda, parcerias, procurando expandir o campo das artes visuais. (FBAVM, 2012-2013).

- ✓ O programa *Matinês* foi uma realização conjunta da Bienal com o Cine Esquema Novo e o Festival de Cinema Fantástico de Porto Alegre
- ✓ *Fantasma* para exibir em Porto Alegre, durante os festivais e também no período da mostra, obras do britânico Willian Raban e do coletivo The Otolith Group.
- ✓ Porto Alegre em Cena a performance *Poemas e Textos sem Eloquência: Monoblock*; e
- ✓ Editora Projeto a publicação de *Bivar: em Busca do Animal Que nunca Existiu*, de autoria de Fernando Duval. A obra foi “descoberta” pela equipe curatorial da Bienal e as ilustrações originais estiveram expostas na mostra *Portais, Previsões e Arquipélagos*. *Bivar* foi lançado durante a Feira do Livro de Porto Alegre.

A partir desta estrutura organizacional, o foco da pesquisa, é a verificação das práticas de compartilhamento que os envolvidos na Bienal utilizaram, e será apresentado a seguir. Ainda no decorrer do capítulo são apresentadas e discutidas as relações interorganizacionais, a formação da rede de relacionamentos, bem como o processo de importação, que é o cenário desta pesquisa.

4.2 Práticas de Compartilhamento

Ao realizar as entrevistas e analisar alguns documentos disponibilizados pela Fundação Bienal é possível compreender as práticas realizadas para que a informação seja compartilhada. Nesse sentido, a partir da Síntese Teórica, item 2.5 deste estudo, elaborou-se as categorias de análise, e para estabelecer esta relação, foram utilizados os segmentos da teoria para realizar as análises das entrevistas e documentos.

- ✓ Compartilhamento da memória;
- ✓ Criação e gestão do compartilhamento;
- ✓ Compartilhamento do conhecimento;
- ✓ Relações interorganizacionais;
- ✓ Redes de relacionamento;

- ✓ O processo de Importação.

4.2.1 Compartilhamento de Memória

A memória está pautada na continuidade e na coletividade e, ainda que se fale de um indivíduo, ou de uma nação, a base da formação da memória se faz presente em cada detalhe. Retomando os estudos de memória de Halbwachs, já vistos no capítulo 2, entende-se que:

O que justifica ao historiador estas pesquisas de detalhe, é que o detalhe somado ao detalhe resultará num conjunto, esse conjunto se somará a outros conjuntos, e que no quadro total que resultará de todas essas sucessivas somas, nada está subordinado a nada, qualquer fato é tão interessante quanto o outro, e merece ser enfatizado e transcrito na mesma medida. Ora, um tal gênero de apreciação resulta de que não se considera o ponto de vista de nenhum dos grupos reais e vivos que existem, ou mesmo que existiram, para que, ao contrário, todos os acontecimentos, todos os lugares e todos os períodos estão longe de apresentar a mesma importância, uma vez que não foram por eles afetadas da mesma maneira (HALBWACHS, 2006, p.89).

Procurando somar cada detalhe para compor a memória da 9ª Bienal do Mercosul destacam-se as entrevistas realizadas com os principais envolvidos na edição em estudo. Ao entrevistar a produtora da 9ª Edição é possível entender que a memória ainda é o local de armazenamento de informações, pois:

[...] até hoje às vezes eles me ligam perguntando: olha, tem um questionamento de uma obra assim, assim, tu lembra?

(...)

Não. Às vezes tu lembra, e diz. Sim eu lembro, aí tu procura na tua pasta e acha: ahhh tá lá. Especificamente gravado em um e-mail. O curador queria que essa obra fosse assim. Então o que a gente tem, um e-mail usado na própria Bienal. Se eles quiserem fazer backup de todas as conversas, fica com eles. Toda a parte da documentação física, que a gente acha que é importante registrar tudo e questões específicas de cada obra. Questão de importação, exportação. Ficha de empréstimo assinada ou a ficha de obra que as pessoas assinam.

(ENTREVISTADO 1)¹³

A formalização de processo existe, mas grande parte da informação está na memória individual, que somada aos demais formam a memória coletiva. No entender do Entrevistado 2, uma das poucas pessoas que são fixas na Bienal, seria importante manter uma equipe de produção fixa, entretanto o custo é alto e a cada edição essa equipe se desfaz, pois:

¹³ Para diferenciar as citações dos entrevistados utilizou-se o itálico.

Fornecedores, 98% são fornecedores e a equipe permanente já teve ideias de ter ou manter as coordenações chaves de um projeto para outro, porque a gente ganha muito em qualidade e conhecimento, mas existe um costume muito grande, digamos assim, a Bienal se realiza num período de 2 em 2 anos. A gente teria que manter teria um custo para a manutenção destas coordenações. Exemplificando: assessor de imprensa, coordenação de captação de recursos. A gente poderia manter de um ano pra outro essas pessoas e eles ficariam planejando neste período entre bienais. Planejando a próxima edição. Só que isto custa muito caro. Então a gente tem que se desmanchar praticamente, se desestruturar para não ter este custo. (ENTREVISTADO 2)

Os estudos de Pierre Nora trazem noções de memória e história. Na década de 1970 o descontentamento com o mundo pós-industrializado e a crise da sociedade moderna, que era fundamentada na história, deu origem à "crítica da modernidade". A dinâmica da sociedade de massas parece estar sempre em ruptura com o passado. Nesse sentido, Nora vê a necessidade de se buscar o passado, através da memória, ou seja, o passado está próximo e não distante: "A verdadeira percepção do passado consistia em considerar que ele não era verdadeiramente passado" (NORA, 1993, p. 18).

A separação entre memória e história é significativa para o autor, no contexto da sociedade contemporânea, sendo que a memória é a tradição definidora, que possui uma herança, dando sentido e forma, sendo viva e dinâmica. E acrescenta que ela é:

[...] ditatorial e inconsciente de si mesma, organizadora e toda-poderosa, espontaneamente atualizadora, uma memória sem passado que reconduz eternamente a herança, conduzindo o antigamente dos ancestrais ao tempo indiferenciado dos heróis, das origens e dos mitos. (NORA, 1993, p. 8)

Com este modo de ver e pensar, associados aos apontamentos de Foucault, a sociedade precisa da história, para ser um instrumento, dando significado para o que não se consegue mais armazenar. Ou seja:

[...] a história contínua é o correlato indispensável à função fundadora do sujeito: a garantia de que tudo que lhe escapou poderá ser devolvido; a certeza de que o tempo nada dispensará sem reconstituí-lo em uma unidade recomposta; a promessa de que o sujeito poderá, um dia – sob a forma da consciência histórica -, se apropriar, novamente, de todas essas coisas mantidas a distância pela diferença, restaurar o seu domínio sobre elas e encontrar o que se pode chamar sua morada. (FOUCAULT, 2012, p. 15)

Nora (1993) conceitua os lugares de memória como um misto de história e memória, sendo que não há mais como se ter somente memória, há a necessidade de identificar a origem, alguma fonte que possibilite o transporte da memória ao

passado, trazendo-a para o novo. Por fim, os espaços de memória, na concepção de Nora, necessitam que sejam criados arquivos, para organizar celebrações, manter aniversários, pronunciar elogios fúnebres, notariar atas, “porque estas operações não são naturais”. O Entrevistado 5, curador da 10ª Edição da Bienal aponta para a importância de resgatar as edições anteriores, como forma de reconhecimento, pois:

É preciso ter em mente que para o artista a Bienal do Mercosul é um evento super reconhecido já neste meio e praticamente todos os artistas sabem do que se trata e gostaria de participar. O que a gente leva como material para os artistas, os documentos do museu, os catálogos das outras edições, que demonstram que a Bienal já tem um histórico de apresentação de obras e dos artistas. (ENTREVISTADO 5)

Destaca-se, no decorrer das entrevistas, a dificuldade de se manter uma equipe de produção e demais pessoas envolvidas na Bienal, Nesse sentido, quando se fala em memória, de preservação, de perpetuação de legado, experiências e rotinas os entrevistados afirmam que se houvesse uma equipe fixa maior, certamente o conhecimento ficaria retido e fosse difundido entre todos os profissionais envolvidos. Este é o caso da Entrevistada 7, produtora executiva da 9ª Edição da Bienal e que já trabalhou em outras edições também.

O ideal seria que sempre se repetisse a equipe, porque a pessoa vai acumulando experiência, como é o meu caso e o caso de outras pessoas. Este é o ideal, pois a pessoa tem um histórico. Mas é muito difícil, porque a gente não tem um número grande de produtores culturais que conseguem viver disso, então fica difícil manter esta conexão. Tu faz uma Bienal agora e daqui a dois anos ela não tá mais aqui, já está fora, fazendo outra coisa da vida. (ENTREVISTADO 7).

Levando em consideração o que foi apontado nas entrevistas e com o pensamento de Walsh e Ungson (1991), é possível afirmar que a memória é evidenciada quando a instituição sofre importantes modificações, sendo estas mudanças o ponto de partida para alterações e como a Bienal se refaz e se desfaz a cada edição, estas modificações são profundas e significativas, tanto para a memória institucional, como a individual e coletiva.

Vale ressaltar que a FBAVM mantém um Núcleo de Documentação e Pesquisa, além das publicações, que fazem parte da memória organizacional, pelo menos a oficial. Entretanto, em relação ao processo de importação (foco da pesquisa) são mantidos, em meio eletrônico e físico, pastas com toda a

documentação dos artistas. No site institucional há informações, fotos, infográficos e notícias sobre cada edição, que também fazem parte da memória organizacional.

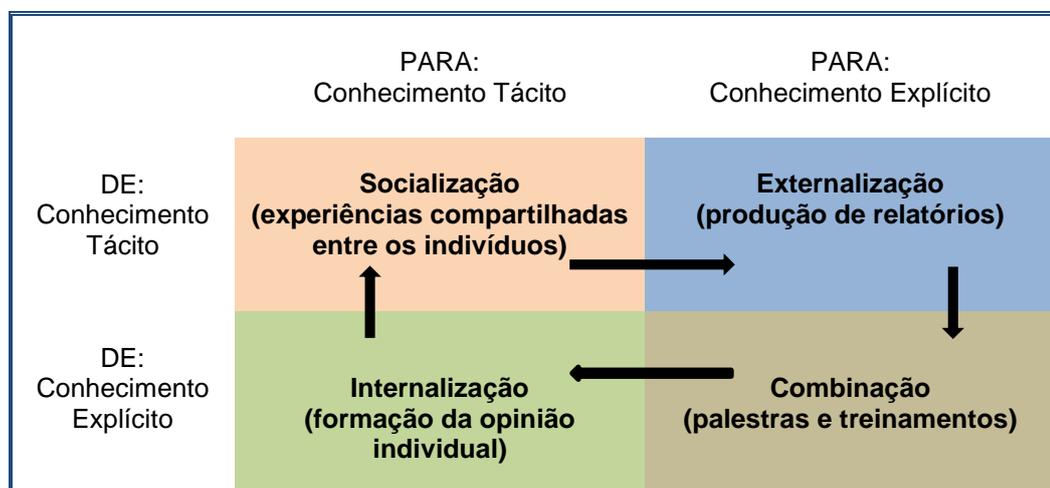
Entretanto, muito do conhecimento e da memória é individualizado, especialmente na pessoa do administrador-financeiro, que trabalha desde 1998 na Fundação. Percebe-se que todos os entrevistados compartilham informações, quando demandados, mas pouco fica com a instituição. Ou seja, não há um manual, guia das melhores práticas, apenas um regulamento com orientações básicas, sobre etiquetagem, endereço, limites e mesmo assim não é público. Nesse sentido, esta pesquisa procura evidenciar e analisar a criação e gestão do conhecimento, conforme descrição a seguir.

4.2.2 Criação e Gestão do Conhecimento

Quando se fala em criação e gestão do conhecimento, é inevitável se deparar com o conhecimento tácito e explícito. Nesse sentido, recuperando as explicações de Borges (2008): o conhecimento tácito é aquele conhecimento em que a pessoa sabe mais do que ela consegue informar e o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que a pessoa consegue explicar, formalizar, colocar em esquemas, manuais.

Diante desta afirmação e com as observações de Nonaka e Takeuchi obtém-se o seguinte modelo de conversão de conhecimento:

Quadro 15: Conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Os entrevistados que compõem esta pesquisa atuam em diversos setores na organização e produção da Bienal do Mercosul. Com base nesta perspectiva de Nonaka e Takeuchi analisam-se as entrevistas.

No decorrer da conversa realizada com o Entrevistado 1, em Novembro de 2015, é possível perceber que muito do seu conhecimento oscila entre o tácito e o explícito, ou seja, é socializado, se produz relatórios, mas não há uma formalização, nem treinamentos, como se observa na seguinte afirmação:

[...] Especificamente gravado em um e-mail. O curador queria que essa obra fosse assim. Então o que a gente tem, um e-mail usado na própria Bienal. Se eles quiserem fazer backup de todas as conversas, fica com eles. Toda a parte da documentação física, que a gente acha que é importante registrar tudo e questões específicas de cada obra. Questão de importação, exportação. Ficha de empréstimo assinada ou a ficha de obra que as pessoas assinam. (ENTREVISTADO 1)

Nesse sentido, os demais entrevistados se expressaram de forma semelhante. São gerados relatórios sobre os processos de importação e organização da Bienal, entretanto não há uma formalização, uma normatização dos processos. Associado a isso, existe o fato de que a equipe da FBAVM é pequena e os profissionais que organizam o evento são terceirizados. Por isso há a prestação de contas, envios de e-mails, reuniões, mas que não geram relatórios e a solução dos problemas não é registrada, não gerando conhecimento organizacional, apenas individual. O conhecimento é transmitido informalmente, através de contatos pessoais entre os envolvidos com a produção. Para o Entrevistado 2, pessoa contratada que atende a FBAVM desde a 1ª Edição, o grande impeditivo de se reter o conhecimento é o custo, como já citado anteriormente. A criação e a gestão do conhecimento, no caso da Bienal, são barradas, de certa forma, pela equipe que se desmancha após a organização do evento. Como afirma o Entrevistado 5:

[...] a gente sempre acaba tendo diálogo com agentes e pessoas, que pela trajetória profissional, já transitam nestes lugares. A gente conhece sempre muita coisa nova, mas sempre tem um ponto de referência para começar essa busca de relações, sejam de trabalho, históricas que a gente tem de levar para os artistas o projeto e olhar a partir dele e construir esse processo. (ENTREVISTADO 5)

A socialização ocorre, pois há troca de experiências entre a equipe de produção, operador logístico e despachante, mas não com toda a rede. O conhecimento tácito é compartilhado, principalmente, entre Equipe Fixa e Produção na comunicação “face a face”, reuniões de *brainstorming* onde cada um traz a sua

expertise conforme destacou o entrevistado 5. No entanto a relação mestre-aprendiz não fica evidenciada.

A externalização, considerado a forma de conhecimento perfeito, é a chave para a criação do conhecimento. Este tipo de conhecimento é compartilhado pela Bienal através da existência de um regulamento, pelas planilhas de controle utilizadas pela Fundação, pelo despachante, além de relatos orais e escritos no decorrer de cada situação ou problema. Há um modelo a ser seguido: admissão temporária, sem garantias, com prazo de 180 dias, a partir daí, cada um tem a sua tarefa e procura desenvolvê-la da melhor forma possível, para que a Bienal ocorra sem intercorrências. No entanto esse caminho percorrido perde-se pela falta de registro.

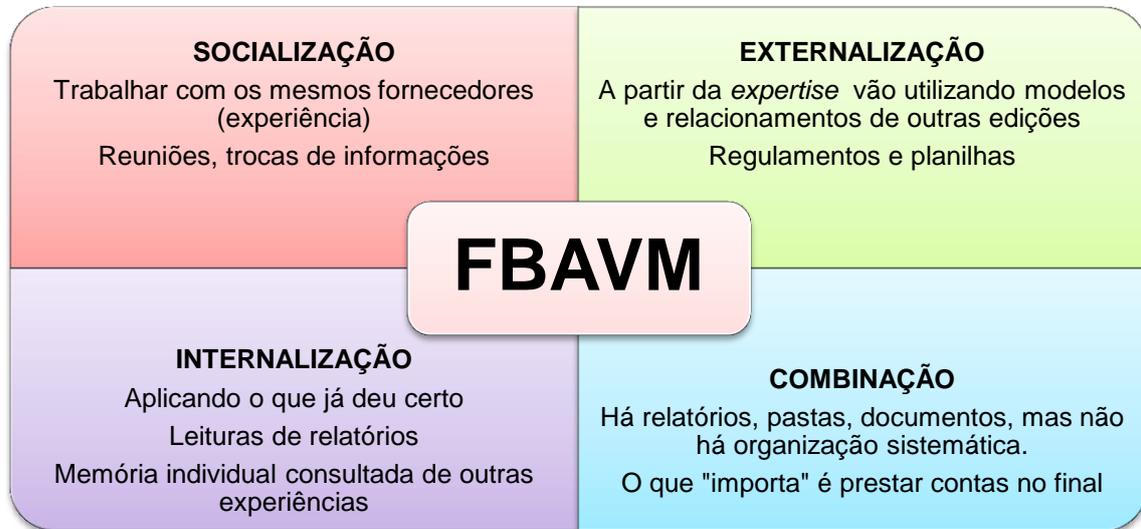
A combinação defendida por Nonaka e Takeuchi (1997) é a sistematização de conceitos provenientes da etapa anterior de externalização. Porém a organização desta etapa é ainda inadequada. Há pastas de documentos e artistas, criadas em meio eletrônico e físico, mas o que se evidenciou é que não há um ordenamento específico. Existem reuniões formais, criam-se atas, no final prestam-se as contas e se encerra a edição.

A internalização ocorre na leitura do material produzido e nas histórias orais, mas que não geram relatórios nem manuais de boas práticas. Ainda assim, muitos dos envolvidos são participantes das Bienais em outras edições, mesmo que ocupando funções diferentes em cada uma delas, e há ainda, os contatos feitos para esclarecer dúvidas ou relembrar situações semelhantes, e novamente não há o registro para edições futuras, como já citado pelo entrevistado 1:

*[...] até hoje às vezes eles me ligam perguntando: olha, tem um questionamento de uma obra assim, assim, tu lembra?
Às vezes tu lembra, e diz. Sim eu lembro, aí tu procura na tua pasta e acha:
ahhh tá lá. (ENTREVISTADO 1)*

Todos os processos da Bienal do Mercosul, independentemente de serem ou não de importação, envolvem compartilhamento de memória e de conhecimento. Em resumo, retomando o conceito de Nonaka e Takeuchi (1997), a espiral do conhecimento começa individualizada e vai subindo de nível, interagindo e cruzando fronteiras, envolvendo instituições, organizações e todas as pessoas que atuam para o funcionamento da Bienal, como se observa na Figura 15 a seguir.

Figura 15: Espiral do conhecimento da Fundação Bienal



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Com esta visão de que a Bienal é um evento que ao seu final tem sua equipe desfeita, se faz necessário olhar para o compartilhamento do conhecimento e como se dá este processo, tendo em vista que a cada edição uma nova equipe se forma.

4.2.3 Compartilhamento do Conhecimento

A cada edição é eleito novos curadores, equipes de produção, entre outros. Alguns fornecedores atendem em mais de uma edição por já terem experiência e realizarem um serviço de qualidade e confiança, como o entrevistado 3.

Eu acho o processo tudo muito simples, faço isso há 25 anos. (...) eu atendo importações convencionais, só que eu tenho uma divisão específica pra arte, que eu atendo desde a década de 1990. (...) E depois das galerias, vieram os museus, Bienal, Fundação, as coisas foram acontecendo, eu nunca visitei um cliente pra não vender meu serviço, entendeu. Acredito que eles me contratem, pela confiança deles. (Entrevistado 3).

De acordo com o Regulamento da 9ª Bienal do Mercosul (Anexo 1) existe uma sistemática, elaborada pela FBAVM, em seu artigo 7º, que informa:

Art. 7º – A **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** será responsável pela contratação da empresa que será encarregada de planejar, orçar e realizar a logística nacional e internacional do evento. Para tanto, a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** deverá fornecer as informações necessárias para o planejamento e implementação da logística

a esta empresa e checar as etapas relacionadas à coleta das obras de arte no Brasil e no exterior. No momento do envio das obras a Porto Alegre, a empresa será responsável por:

- a) Embalar seguramente as obras dentro dos padrões de confecção de embalagem para sua reutilização no momento de reembalagem em Porto Alegre;
- b) Buscar as obras em seus locais de origem;
- c) Indicar 2 ou 3 empresas de despacho aduaneiro no país de origem;
- d) Indicar 2 ou 3 empresas de transporte para confecção de embalagem e transporte local;
- e) Acompanhar a embalagem e transporte das obras até o local de embarque no país de origem; sendo que a as informações das obras estrangeiras devem ser acompanhadas por três cópias da lista de obras (*packing list*). Nesta lista devem constar: o nome de cada artista, título, técnica, dimensão, peso em quilos e valor em US\$ (dólares americanos) de cada uma das obras dos artistas. O *packing list* deve descrever o conteúdo exato de cada embalagem;
- f) Indicar o representante responsável pelo embarque (*shipper*);
- g) Indicar possibilidades de apoio diplomático, logístico e financeiro para o traslado total ou parcial das obras (embalagem, transporte e despacho aduaneiro);
- h) Assegurar o cumprimento de todas as regras e exigências incidentes e necessárias ao atendimento do presente documento.

Por meio de regulamentações, como a citada anteriormente, o compartilhamento do conhecimento se faz com documentos emitidos com o propósito de formalizar as relações. Para Probst, Raub e Romhardt (2002) o compartilhamento ocorre quando as informações ou experiências isoladas são transformadas em algo a ser utilizado pela Instituição.

Entende-se que quanto maior o nível de compreensibilidade menor será a ambiguidade, especialmente quando há compartilhamento do conhecimento, pois implica em transferência do conhecimento e na forma como o mesmo será compartilhado. Sobre o contexto organizacional, é possível dizer que:

O contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre influencia fortemente esse processo. Estruturas muito centralizadas e formais podem inibir a criação e a disseminação de conhecimentos. Normas e procedimentos detalhados, a exigência de que as coisas sejam feitas de forma sempre igual, a imposição de sanções rígidas aos erros cometidos, sem que haja distinção entre erros de aprendizagem e erros de descaso, são exemplos de situações que inibem o compartilhamento de conhecimento. (TONET; PAZ, 2006, p. 11).

Vale ressaltar que ao analisar as entrevistas, e no decorrer de todo o estudo, observou-se que a troca de experiências acontece em diversos sentidos e direções. Não há apenas o compartilhamento de conhecimento entre as Instituições que estão ligadas à Bienal do Mercosul. Como exemplo disso, destaca-se o seguinte trecho:

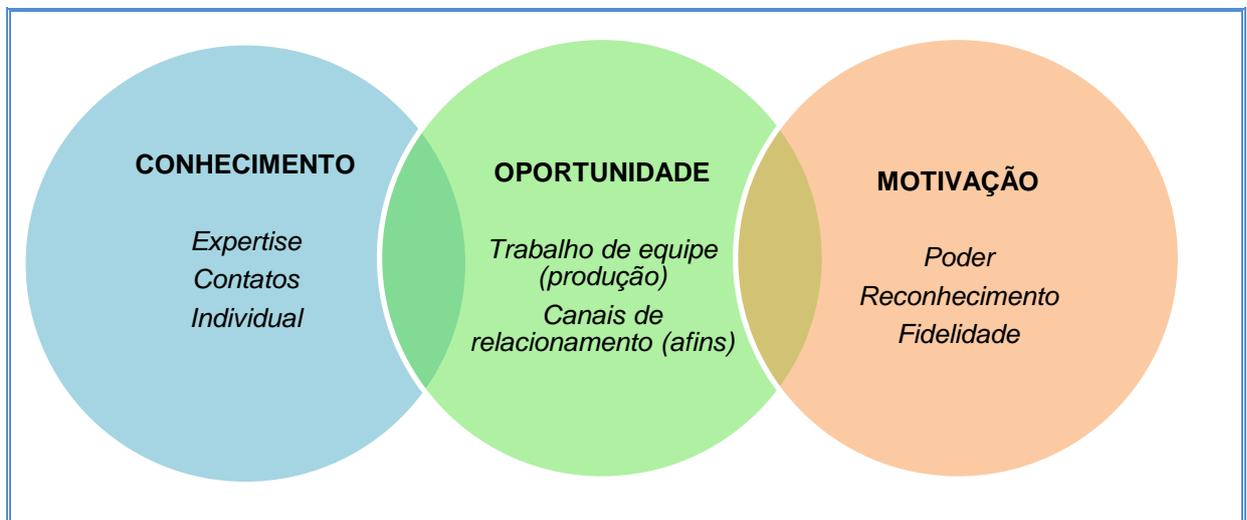
Tem um grupo da Bienal que permanece que carrega a experiência da instituição. E quase todos os profissionais que se envolvem nesse processo

tem experiência de tratar essa experiência internacional pois já trabalharam em outras instituições e exposições e trazem também seu expertise de outros momentos e que isso vai pra mesa de diálogo, então acaba sendo uma experiência de troca desses profissionais, pois eles passaram por essas experiências em outros momentos. (ENTREVISTADO 5).

Há troca de experiências entre pessoas, eventos, instituições. Cada um dos envolvidos traz consigo, “*para a mesa de diálogo*”, a sua expertise, ainda que esta não seja relativa à Bienal do Mercosul. Nesse sentido este compartilhamento do conhecimento é informal, porém, considera-se que o processo é desprezioso e sem qualquer objetivo estabelecido (ANGELONI, 2009). Há espontaneidade na estrutura e a informalidade favorece o compartilhamento do conhecimento tácito. Mas não é sistêmico, ou seja, somente acontecerá se a equipe resolver fazer.

Ainda sobre o compartilhamento do conhecimento, destacam-se as ideias de Ipe (2003), Nonaka e Takeuchi (1997). Sem compartilhamento não há criação do conhecimento. Na Bienal do Mercosul, é possível evidenciar os seguintes elementos, conforme Figura 16:

Figura 16: Compartilhamento da Bienal



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Para os entrevistados, compartilhar possibilita ampliar o seu conhecimento e, em decorrência disso, alavancar sua carreira, trazer *expertise*, melhorar sua visibilidade, entre outros.

4.2.4 Relações Interorganizacionais

Como já mencionado anteriormente, as relações interorganizacionais tem como objetivo entender o caráter e padrões, as origens e as consequências dos relacionamentos, conforme Cropper, et al. (2014). Além disso, os projetos interorganizacionais envolvem duas ou mais instituições que criam ou desenvolvem produtos e/ou serviços (LICHTENSTEIN, 2014). Há ainda os interesses mútuos e/ou a geração de conflitos, ao se compartilhar informações, nas relações interorganizacionais.

Com o cenário competitivo e globalizado atual, cada informação disponibilizada pode, ou não, gerar conhecimento e *expertise*. Com esta visão, o Quadro 17, a seguir, traz alguns trechos dos entrevistados que refletem os interesses e conflitos relativos à Bienal do Mercosul.

Quadro 16: Reflexões sobre as relações

ENTREVISTADO	REFLEXÃO
E3	O artista não tem esta preocupação administrativa, olha você vai precisar deste documento pra colocar a minha obra na Bienal. Então a gente tem que ir trabalhando conforme a música, tem que ir organizando, é assim que a gente trabalha
E2	Então é preciso de um arquiteto para o layout (em todas as Bienais nós temos um). E esta arquitetura tem que ter um entendimento logístico de exposição de obra de arte. Não pode ser um arquiteto que só saiba trabalhar na construção civil. Tem que ter alguém que tenha esse conhecimento também. E para a preparação dos espaços, então tem que ter, com certeza, uma construção de painéis e contratamos uma empresa para construir essa museografia.
E5	Quando a gente faz a primeira solicitação de interesse, nós enviamos uma justificativa conceitual, explicando porque seria importante que esta obra estivesse na exposição. As vezes é fácil, e outras vezes, complicado.
E4	Então é considerado a confiança no prestador de que tem que ter estrutura para atender o processo a toque de caixa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Para Marcon e Moinet (2000) alguns dos principais atributos das relações interorganizacionais são:

- ✓ *Fluidez*: capacidade de ser flexível e adaptável das redes colaborativas interorganizacionais.
- ✓ *Finalidade*: expressa a sua razão de ser nas dimensões política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e social.

- ✓ *Capacidade*: a rede reduz o tempo de busca de novos objetos uma vez que a interconexão entre indivíduos significa agilidade no compartilhamento de objetos de interesses mútuos;
- ✓ *Aprendizagem*: não é uma exclusividade das redes, mas a aprendizagem coletiva apresenta a lógica de um ciclo, ou seja, cada um evolui em função do outro.

A Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, que tem como missão desenvolver projetos culturais e educacionais na área de artes visuais, adotando as melhores práticas de gestão e favorecendo o diálogo entre as propostas artísticas contemporâneas e a comunidade. Os seus relacionamentos são múltiplos, envolvendo uma grande rede com pessoas físicas e jurídicas com um objetivo mútuo: a realização da uma Bienal.

A rede se forma e se mantém por tempo limitado. Entretanto, nem sempre toda a rede possui as mesmas informações. Acredita-se que a distância possa ser um obstáculo, e também a centralização o conhecimento, como forma de poder, para se manter no projeto, são entraves para a efetiva gestão de conhecimento. Nesse sentido é preciso entender como se forma esta rede de relacionamento da Bienal do Mercosul.

4.2.5 Redes de Relacionamento

Como visto no referencial teórico as redes de relacionamento são compostas por segmentos formais e informais e possuem sistemas verticais, horizontais, entre outros.

Para a coordenadora executiva que já atuou em outras edições, trabalhou na 9ª e está fazendo a coordenação executiva novamente na 10ª Bienal a forma como é feito o contrato das equipes de produção e coordenação variam de acordo com os curadores. Nesse sentido a rede de relacionamento, conforme Grandori e Soda (1995) é burocrática, ou seja, são redes formalizadas por acordos ou contratos de troca ou associação, porém é variável.

Nesta 10ª Edição a curadoria solicitou que a produção fosse da ARTE3. E aí a ARTE3 me contratou e depois nós formamos a equipe de produtores executivos aqui. Teve um processo seletivo e todo mundo foi entrevistado, mesmo aqueles que a gente já conhecia.

Na 9ª, era outra coordenação, e a contratação foi um pouco diferente. Eu estava em São Paulo e resolvi voltar para Porto Alegre e entrei em contato

com a coordenação me disponibilizando para fazer a coordenação executiva. Como já havia trabalhado em edições anteriores também, neste caso não teve entrevista, pois eles já me conheciam. (ENTREVISTADO 7)

A cada edição da Bienal, são contratados profissionais, como prestadores de serviços, – em caráter temporário e na sua maioria por contratos – para assumir as mais diversas funções, formando uma rede interorganizacional formal e horizontal conforme apresentada por Marcon e Moinet (2000), descrita no capítulo 2.

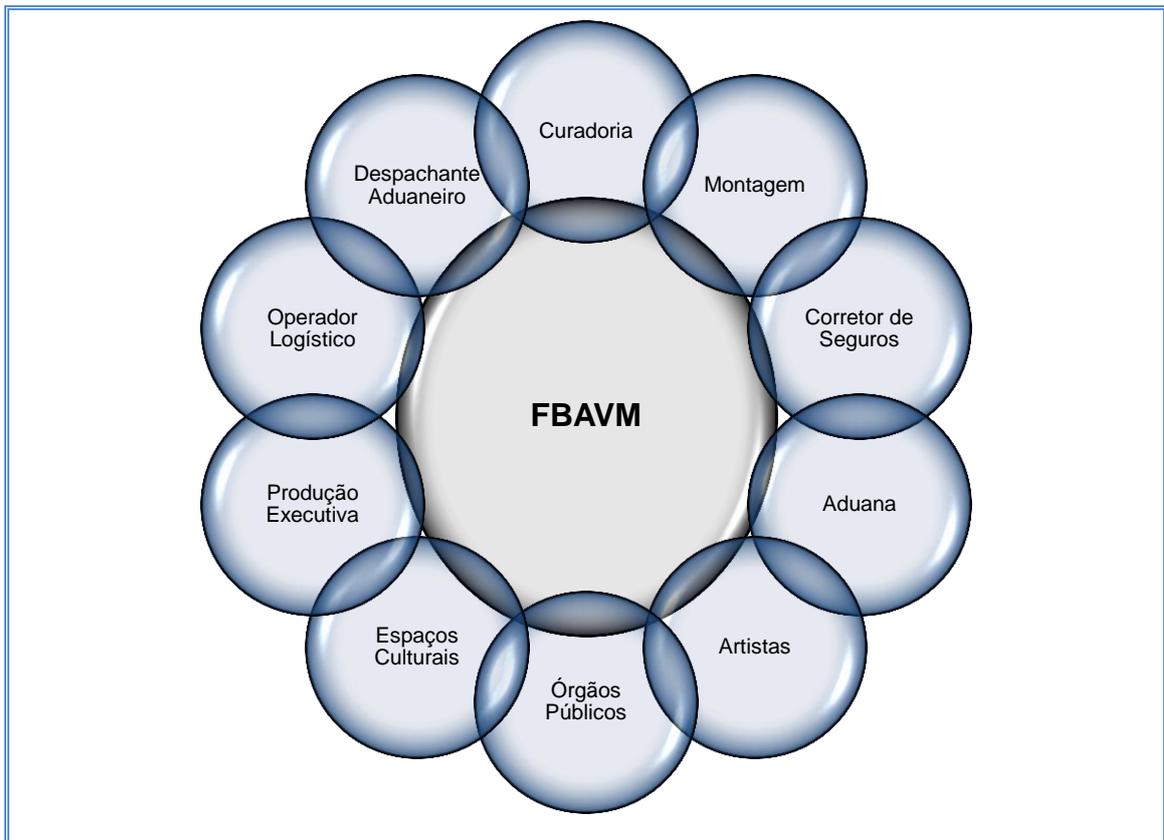
Entende-se que este sistema de funcionamento, como afirmam Grandori e Soda (1995) é o que se chamam de redes burocráticas, pois são redes formalizadas por acordos ou contratos de troca ou associação. Contudo, o grau de formalização é variável e não supre a necessidade das relações presentes nas redes sociais. Sendo assim, para a entrevistada 1, estas relações, quando mantidas, ajudam no desenvolvimento dos projetos da Bienal do Mercosul, pois:

Na 7ª Edição chamaram um arquiteto que tinha um escritório fora e muito distante da realidade, e aí chamaram a mim, para fazer esta ponte. Eu organizei uma equipe que trabalhou internamente. Na 8ª, quando me chamaram para ser coordenadora, eu disse que achava importante manter a equipe, pois eu vi que na outra deu certo. (ENTREVISTADO 1)

No decorrer das entrevistas foi possível perceber que, além da rede de relacionamento de toda a Bienal, há outras sub-redes. Nesse sentido, estas sub-redes se formam, por tratarem de etapas da organização da Bienal que dependem umas das outras, tais como, produção e montagem; operador logístico, despachante aduaneiro, seguradora, entre outros. Assim, existe compartilhamento entre setores “afins” e o compartilhamento geral.

Também, com as entrevistas e documentos foi possível mapear os envolvidos na 9ª Bienal do Mercosul (2013), o que se configurou numa rede muito ampla, além do que se imaginava no início da pesquisa, pois são diversos profissionais e áreas envolvidas. Nesse viés, a Figura 17 apresenta a rede interorganizacional que constituiu o evento:

Figura 17: Rede Bial Mercosul



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

Segundo Capra (2002, p. 267):

[...] na era da informação – na qual vivemos – as funções e processos sociais organizam-se cada vez mais em torno de redes. Quer se trate das grandes empresas, do mercado financeiro, dos meios de comunicação ou das novas ONGs globais, constatamos que a organização em rede tornou-se um fenômeno social importante e uma fonte crítica de poder.

Como já mencionado pelo Entrevistado 2, manter uma equipe fixa deste porte requer recursos que a FBAVM não possui. Como a Bial é um evento sazonal, torna-se inviável, pois os profissionais envolvidos atuam, não somente nesta área, como, por exemplo, a produtora executiva da 9ª Edição que é arquiteta.

4.3 O processo de Importação

Para a 9ª Edição da Bial do Mercosul (2013) foram importadas obras de 27 países, com regime de admissão temporária, prazo de 180 dias (6 meses), sem prestação de garantias e todas elas, após o encerramento do evento, foram reexportadas para seu país de origem. Os emprestadores foram: galerias, museus,

coleccionadores particulares e artistas. Os empréstimos foram negociados pela Curadoria e, após esta etapa de negociação, a Produção Executiva assumiu a árdua tarefa de importar as obras, com o apoio do operador logístico e despachante aduaneiro selecionados para a edição.

Todas as importações foram próprias (diretas), sem cobertura cambial, e foram emitidos os *Loan Forms* (Anexo 2). A partir do Regulamento da Bienal e do Cronograma estabelecido e compartilhado entre a Fundação, Curadoria, Produção Executiva e Operador Logístico.

O processo de importação, por si só, já tem suas complexidades. No caso de uma importação de obra de arte existem, ainda, particularidades que precisam ser evidenciadas. O Entrevistado 4 descreve o processo de importação como:

O processo é chamado de importação temporária. E quando volta é exportação temporária. As Instruções Normativas brasileiras regem o seguinte: Tudo que é importação temporária que entra no Brasil são isentas de impostos, ICMS, IPI, ISS. Nós recebemos tudo da produção, todas as listas de obras, fazemos a INVOICE, o PACKING LIST, montamos o processo, que consiste no que: Invoice, Packing List e a AWB (Conhecimento de transporte aéreo). Isso é encaminhado no mínimo 10 dias antes pra Receita Federal, para que ela analise o processo. (ENTREVISTADO 4).

Para o Entrevistado 3, o processo de importação é relativamente simples. Porém algumas situações que ocorrem durante a coordenação dos eventos acabam impactando no processo.

O trabalho com arte de uma maneira geral, galerias, museus, coleção particular, o pessoal do mundo da arte eles não se envolvem muito nas questões administrativas, eles não se preocupam muito com isso, normalmente eles passam pra alguém cuidar, que é o que acontece. (ENTREVISTADO 3).

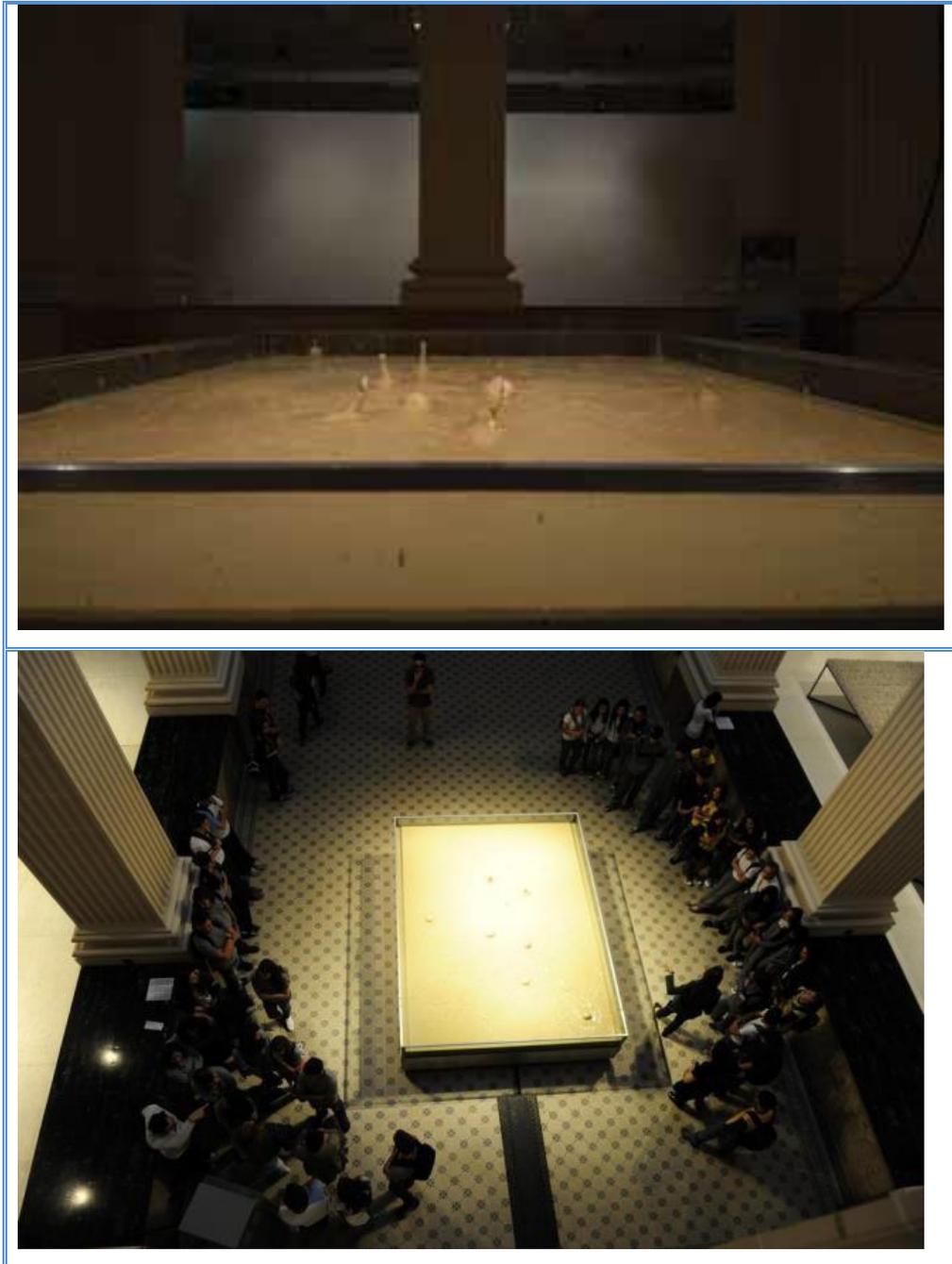
Ainda para o Entrevistado 3, que já atua há mais de 25 anos neste mercado.

As Bienais existiam, mas os processos eram muito diferentes, eles faziam de maneira diferente. Se você trabalhar na década de 1990, pra se ter uma ideia, feira exposições pelo Brasil, por exemplo, as galerias levavam tudo debaixo do braço, ninguém fazia processo alfandegário, então eu comecei a organizar isso. (ENTREVISTADO 3).

Com este entendimento, importar obras de arte atualmente pode parecer simples para quem já conhece o mercado, no entanto é muito complexo quando a obra em si é grandiosa, ou é uma instalação. Uma das sensações da Bienal em 2013 (Figura 18) foi a *Musa de Lama* elaborada por Robert Rauschenberg nos anos

de (1968-1971) e desenvolvida em parceria com a empresa de tecnologia aeroespacial Teledyne através do programa Art and Technology, nos EUA.

Figura 18: Musa de Lama



Fonte: FBAVM (2012/2013, p. 15)

Segundo reportagem do Jornal Zero Hora, em 07 de novembro de 2013, feita por Luiza Píffero, ao entrevistar um artista sobre a sua impressão da *Musa de Lama*, obteve como resposta:

"A obra que mais me chamou a atenção nesta edição da Bienal do Mercosul foi *Musa de Lama*, de **Robert Rauschenberg**, no **Santander Cultural**. Esse estado de reação da matéria, expondo sua condição de lama num lamento, como um mantra. Imagino a criação e a instalação de um mecanismo similar no lugar onde o Riacho Ipiranga encontra o Guaíba." Eduardo Haesbaert, artista. (PÍFFERO, 2013)

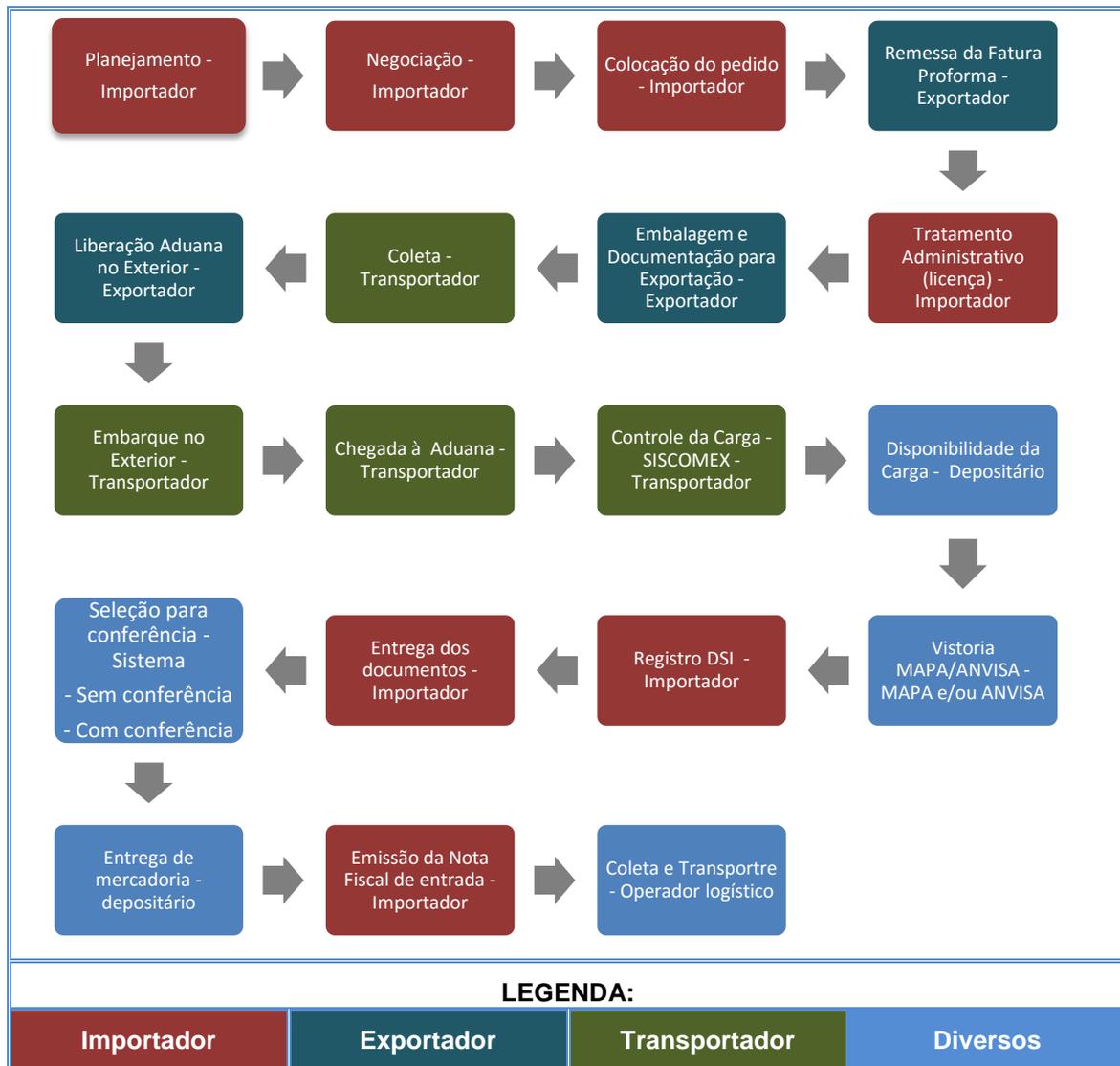
Relembrando a fala do Entrevistado 3, certamente obras dessa proporção são inviáveis de se colocar "debaixo do braço". Há trâmites legais, necessários, para importação. E isso é o que torna o processo diferenciado, ainda que, para os visitantes, que desconhecem todo o percurso para trazer a obra, o que fica é a impressão, a sensação proporcionada pela imagem.

Em todas as edições da Bienal do Mercosul existe um novo processo de importação. Para cada obra, em cada país, existem legislações, regras, dinâmicas a serem observadas, e o processo de importação precisa percorrer um caminho desde a saída da obra em sua origem até a sua exposição na Bienal. No entanto algumas particularidades são percebidas e que fazem a diferença entre um processo de importação usual, comum, e a importação de uma obra de arte. Para ilustrar estes processos, a seguir são apresentados dois fluxogramas de importação, sendo um de carga geral (comum) e outro de obras de arte (especificamente para a Bienal, baseado nas entrevistas e análise documental).

4.3.1 Fluxo de Importação de Carga Geral

A importação, vista no item 2.4 do embasamento teórico, é a entrada de bens e serviços estrangeiros no território aduaneiro, sendo definitivo ou temporário. O processo de importação pode ser dividido em três fases: administrativa, fiscal e cambial. Para evidenciar este processo, foi criado um fluxograma com as etapas e responsabilidade de cada setor, descrita na Figura 19 a seguir:

Figura 19: Fluxograma de importação carga geral



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

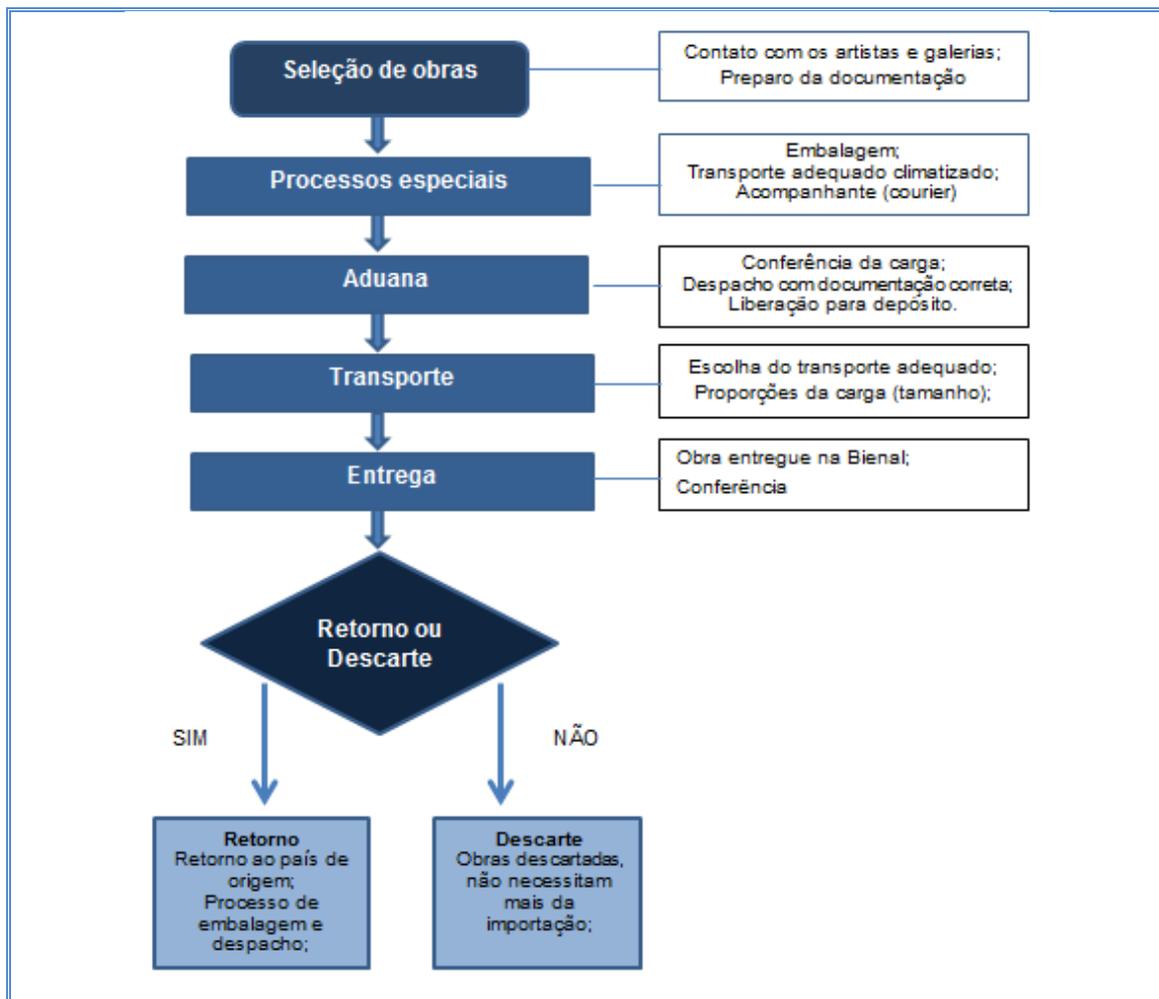
Como se observa este é um processo que envolve diversos setores, cada um com responsabilidades diferentes, e para que um produto chegue ao seu destinatário em tempo estipulado, todas as etapas precisam ser realizadas sem que haja intercorrências.

De forma semelhante é o processo de importação de obras de arte, essencialmente para uma exposição como a Bienal do Mercosul, descrito a seguir.

4.3.2 Fluxo de Importação de Obras de Arte

Além de todas as etapas descritas anteriormente, importar uma obra de arte necessita de cuidados essenciais, tais como embalagem, seguro, acompanhante (courier), entre outros. O fluxograma (Figura 20), a seguir, demonstra as etapas necessárias para o processo de importação de obra de arte.

Figura 20: Fluxograma importação obras de arte



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

A partir das entrevistas com o operador logístico e o despachante aduaneiro, é possível destacar algumas particularidades sobre o processo de importação. Para o Entrevistado 3 normalmente o processo é corrido e sempre há a questão do prazo e da documentação a ser entregue para que o despacho ocorra em tempo para a exposição na Bienal. Nesse sentido ele afirma que o artista:

[...] quer fazer a obra e mandar, ele quer que a pessoa se vire. Essa falta de preocupação, com o procedimento logístico, alfandegário, mais especificamente, não é só da Bienal aqui, é lá de fora também. O artista não tem esta preocupação administrativa, olha você vai precisar deste documento pra colocar a minha obra na Bienal. (ENTREVISTADO 3).

O que se observa, no decorrer das entrevistas, que todo o processo de importação é complexo, entretanto para o artista e para a Bienal o que prevalece é o resultado final, ou seja, a obra chegou, foi exposta, o artista foi prestigiado e a obra foi devolvida ou descartada. Quanto ao processo de envio e retorno ou descarte, os envolvidos, terceirizados, precisam dar conta dos trâmites legais e apresentar a obra dentro do prazo estipulado.

O despachante aduaneiro recebia instruções e prestava contas para o operador logístico, apesar de que em alguns momentos a produção executiva entrava em contato diretamente com o mesmo para acertar detalhes de documentação e prazos.

Vale ressaltar que antes do início das importações, o operador logístico e o despachante aduaneiro se reuniram pessoalmente com a Produção Executiva e a Fundação para alinharem detalhes do evento, das obras, países, etc. Neste momento são compartilhadas informações, condições e gerado conhecimento na solução de problemas.

O operador logístico possui contato com os agentes de carga, operadores logísticos nos países onde as obras se encontram; sendo que em alguns países há apenas uma possibilidade de prestador de serviços (alguns emprestadores não permitem o uso de outros operadores locais). Todo o trâmite de obtenção de licenças, embalagens, coleta, liberação das obras de arte junto a aduana estrangeira são feitas e/ou acompanhadas pelo operador logístico.

Para todas as importações foram emitidas faturas proformas e *packing list*. O despachante aduaneiro informou que ele remeteu para o exterior as minutas (drafts) dos documentos, para evitar erros e mesmo assim há erros de documentação que ele contornou antes do embarque ou junto à aduana brasileira. Todas as exigências em relação à embalagem e condições térmicas são informadas na ficha técnica da obra de arte.

Os embarques foram essencialmente aéreos, com liberação no Aeroporto Internacional de Viracopos e no Aeroporto Internacional de Guarulhos, ambos em São Paulo. Houve uma liberação no Aeroporto Internacional de Porto Alegre e outra

no Porto de Rio Grande, ambas no Rio Grande do Sul. Alguns emprestadores exigem que as obras sejam acompanhadas por um *courier*, profissional especializado em arte e na obra. Cada processo apresenta a sua particularidade, principalmente em relação às exigências do país de origem, para o empréstimo da obra, e das exigências dos artistas/emprestadores.

O processo de importação de obras de arte para a Bienal do Mercosul contou com o apoio da rede interorganizacional que é criada a cada edição com fornecedores contratados, equipe de produção, curadoria. Com isso, a partir da análise documental e das entrevistas obteve-se o quadro de identificação de práticas do compartilhamento e gestão do conhecimento, descrito a seguir:

Quadro 17: Interface do processo de importação e as práticas de compartilhamento interorganizacional da 9ª Bienal do Mercosul (2013)

ENVOLVIDOS	PRÁTICAS	COMO OCORRERAM
PLANEJAMENTO DA IMPORTAÇÃO		
Curadoria	<ul style="list-style-type: none"> ✓Reuniões ✓Pesquisas ✓Troca de experiências ✓Conversas ✓Releases ✓Listagem de obras. ✓Ata. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Reuniões constantes entre a equipe de curadores, sem registros em atas. ✓Reunião da Curadoria com a Presidência e Diretoria, para alinhamentos, registro em Ata. ✓Releases oficiais para a Imprensa sobre o projeto curatorial. ✓Conversas formais e informais, pelos corredores da FBAVM, restaurantes, cafeterias, espaços expositivos que foram utilizados. ✓Pesquisas em sites de galerias, museus, colecionadores, em catálogos, revistas especializadas e até mesmo de variedades e moda, por meio de contatos por telefone com a rede de relacionamento da própria equipe curatorial. ✓Identificação das obras que serão importadas, por meio de fotos, catálogos, listagem. ✓Localização das obras (onde as mesmas se encontram).
NEGOCIAÇÃO		
Curadoria, Artistas, Museus, Galerias, Colecionadores.	<ul style="list-style-type: none"> ✓Ligações telefônicas ✓E-mails ✓Regulamento da Bienal ✓Catálogos ✓Relatórios da edição anterior e da edição atual. ✓Proposta curatorial. ✓Listagem de obras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Negociações por telefone e pessoalmente; ✓Almoços e encontros informais no exterior; ✓Reuniões pré-agendadas no exterior; ✓Viagens internacionais; ✓Apresentação da proposta curatorial. ✓Uso de influência do Curador e do próprio evento e mecenas envolvidos.
LOGÍSTICA INTERNACIONAL		
Operador	✓Loan Form	✓Confecção do Loan Form para formalizar o

Logístico, Produção Executiva, Artistas, Museus, Galerias, Colecionadores, Corretor de Seguros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓Ficha Técnica ✓Regulamento da Bienal ✓Instruções e conversas por e-mail ✓Reunião comercial ✓Reunião de alinhamento e ajustes ✓Confecção de modelos de documentos de embarque ✓Cronograma ✓Planilhas de controle dos processos (<i>status</i>, andamento) ✓Arquivo ✓Fotos das obras de arte. ✓Listagem de obras. ✓ <i>Checking List</i>. 	<p>empréstimo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓Confecção da Ficha Técnica da obra para uso em todas as etapas do processo: da coleta até a montagem. ✓Emissão da Fatura <i>Pro Forma e Packing List</i> para amparar o embarque e o processo de despacho aduaneiro. ✓Coleta agendada da obra no exterior. ✓Embalagem especial para o transporte da obra. ✓Transporte interno rodoviário até o local de embarque. ✓Transporte internacional (aéreo ou marítimo) do ponto de origem até o Brasil. ✓Uso de planilhas, em Excel, para o controle do andamento dos processos de importação. ✓Definição de um cronograma – com datas para coleta, embarque e entrega nos espaços de exposição. ✓Confecção dos modelos de documentos de embarque – Fatura Proforma e <i>Packing List</i> – para evitar erros e atrasos no exterior. ✓Criação e manutenção de arquivos físicos e eletrônicos com cópias de todos os documentos e fotos das obras de arte, organizados por artista. ✓Remessa da listagem de obras para os envolvidos, com fotos e ficha técnica. ✓Criação e uso de um <i>checking list</i> para realização das etapas.
DESPACHO ADUANEIRO		
Despachante Aduaneiro, Operador Logístico, Produção Executiva, Receita Federal.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Loan Form</i> ✓Ficha Técnica ✓Regulamento da Bienal ✓Cronograma ✓Conversas por e-mail e telefone. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Protocolo antecipado do processo de Admissão Temporária junto à aduana brasileira, mediante preenchimento de formulário de DSI e entrega de cópias dos documentos de embarque, <i>Loan Form</i>, Ficha Técnica. ✓Consulta da chegada dos embarques e presença de carga pelo SISCOMEX. ✓Conferência e desembaraço aduaneiro. ✓Troca constante de e-mails entre os envolvidos e ligações telefônicas. ✓Inexistência de reuniões presenciais nesta etapa. ✓Conversa pessoal e informal com a fiscalização da Receita Federal para dar prioridade na liberação das obras de arte.
LOGÍSTICA NACIONAL		
Operador Logístico, Produção Executiva e Espaços de Exposição.	<ul style="list-style-type: none"> ✓Conversas por telefone ✓Reuniões ✓E-mails ✓Ficha Técnica ✓ <i>Loan Form</i> ✓Cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Coleta das obras de arte, com uso de caminhões baú, batedores (para cargas com alto valor agregado). ✓Armazenagem das cargas em armazém climatizado, respeitando o cronograma de entrega das obras de arte nos espaços de exposição.
MONTAGEM E DESMONTAGEM		
Equipe de Montagem, Produção Executiva, Iluminadores, Instaladores	<ul style="list-style-type: none"> ✓Reuniões ✓Plantas e croquis ✓Projetos arquitetônicos ✓Ficha técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Análise dos projetos arquitetônicos, plantas e croquis (iluminação, elétrica, som). ✓Retirada das embalagens originais e montagem ou instalação da obra de arte no local de exposição. ✓Uso de equipamentos especiais, como guinchos, empilhadeiras, cabos de aço.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓Desmontagem da instalação ou retirada da obra de arte do local da exposição, colocação de embalagem apropriada. ✓Acompanhamento <i>in loco</i> da Equipe de Produção, <i>courier</i>, dos artistas que viajaram para o Brasil, em conjunto com arquitetos, instaladores, iluminadores. ✓Reuniões informais, sem agendamento, sem registros.
REEXPORTAÇÃO		
Operador Logístico, Equipe de Produção e Despachante Aduaneiro,	<ul style="list-style-type: none"> ✓Conversas por e-mail ✓Ligações telefônicas ✓Ficha Técnica ✓<i>Loan Form</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Após a exposição, as obras de arte são desmontadas, embaladas, transportadas e reexportadas, dando baixa no processo de admissão temporária. ✓Conversas e troca de e-mails entre os envolvidos para que sejam respeitados prazos e segurança das obras. ✓Análise do cronograma e da listagem de obras.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

A partir destas informações entende-se que há compartilhamento de conhecimento e de memória, quando se fala em importação de obras de arte. Tanto o despachante aduaneiro, quanto o operador logístico já atuaram em diversas edições da Bienal do Mercosul e trazem consigo sua *expertise* sobre o assunto.

Ainda, os envolvidos em todo o processo de organização da Bienal também têm conhecimento prévio de alguns trâmites tanto para importação quanto para montagem, desmontagem, instalação. Fica evidente o envolvimento da rede de relacionamento e das relações interorganizacionais estabelecidas. O que se sente falta é uma sistematização de processos.

A partir desta síntese analítica os produtos desenvolvidos estão descritos a seguir e visam atender as demandas encontradas no decorrer desta pesquisa.

4.4 Produto

Conforme já mencionado no item 3.4 o Programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, incentiva o desenvolvimento de produções técnicas, artísticas e tecnológicas por parte do seu corpo acadêmico. Dentro deste contexto e, considerando o tema da pesquisa – Gestão do Conhecimento – o pesquisador desenvolveu produtos relacionados à formação continuada com o objetivo de provocar impactos multidimensionais nas comunidades locais, regionais e na sociedade em que está inserido, principalmente junto à Fundação Bienal do Mercosul e a sua rede

interorganizacional. Com isso, o autor, por sua formação e atuação profissional, propôs a oferta de dois cursos de Extensão, porque:

As empresas contatadas que apresentam as propostas são porque elas têm condições técnicas e elas são qualificadas para a prestação desses serviços. A Fink, a Millenium, Alves Tegan, a ArtQuality, são uma meia dúzia de empresas, e todas elas tem condição de prestar esse serviço para uma Bienal. Até porque elas têm prestado serviços dentro do mercado, principalmente de SP e RJ. (ENTREVISTADO 2)

Ao questionar o Entrevistado 1 se um treinamento de importação de obras de arte faria diferença para a rede interorganizacional da Bienal do Mercosul ele respondeu:

Sinceramente quem precisaria ter capacitação na parte de importação seria a coordenação de produção ou a pessoa que fosse trabalhar com isso, especificamente o Financeiro, para também entender qual é a documentação e conseguir conciliar para que as coisas tivessem sido atendidas, do ponto de vista, não digo financeiro, porque a Bienal não tinha essa diferenciação Jurídico, Financeiro e Gestão. Mas o Coordenador Administrativo concentra administração, financeiro, tudo numa pessoa só. Neste caso essas duas pessoas e a transportadora, que se não tem isso ainda eu gostaria que tivesse. (ENTREVISTADO 1)

Esta mesma visão é compartilhada pelo Entrevistado 2:

Seria interessante para as pessoas, os profissionais que trabalham no meio. Especificamente a Fundação, ela também poderia participar, com uma pessoa pra conhecer novas estratégias. Acho que sim a Fundação também deveria ter interesse em participar. (ENTREVISTADO 2)

Para o Entrevistado 3 as empresas e profissionais que atuam com arte desconhecem os procedimentos da importação e isso gera problemas:

[...], eles não se envolvem muito. Nós vamos posicionando o que a gente precisa, vamos explicando como é que funciona, enfim, todo ano é sempre a mesma coisa, sempre tem problema, é muito comum neste mercado. A gente tem problema com feiras aqui, a galeria participa todo ano, ela sabe o timing e todo ano a gente não consegue receber as informações com a timeline que a gente projetou. Nunca dá errado, a gente sempre resolve, mas nunca acontece do jeito que a gente gostaria que acontecesse. É muito complexo isso. Pra tu ter uma ideia, eu escrevi um guia, há um tempo atrás, um guia de importação e exportação, junto com uns amigos e divulguei numa associação de galerias aqui em SP e até hoje eu respondo as mesmas perguntas. Então isso não resolve muito não.

O entrevistado 1 complementou:

Por que a informação não tá necessariamente disponível e não é acessível para leigos e eu acho importante se assessorar de uma boa empresa enfim, alguém de confiança, que entenda do assunto e aí sim começar a montar com essa pessoa, a partir dessas informações quais são os procedimentos

passo a passo, e seguir e ficar muito em cima para que os outros sigam também.

A partir da proposta inicial e da contextualização ficou claro para o pesquisador que existem duas forças simbióticas num evento cultural como a Bienal do Mercosul: a Curadoria e a Produção Executiva. Enquanto a Curadoria faz a gestão artística, a Produção Executiva faz o evento (e a importação acontecer). Nesse sentido, foram desenvolvidas duas formações continuadas: o curso **Importar é uma Arte** e o curso **Gestão do Conhecimento: O Desafio de Compartilhar Conhecimento em Redes Interorganizacionais**. São cursos de Extensão e se propõem à qualificação profissional de uma forma prática e objetiva. A oferta durante a realização da 10ª Bienal do Mercosul (2015), não se tornou viável, principalmente em função do pouco tempo disponível das pessoas envolvidas. Entretanto, se faz necessária que a formação seja ofertada antes da próxima edição da Bienal do Mercosul, em 2017. Os cursos de extensão são detalhados a seguir

4.4.1 Gestão do Conhecimento: o desafio de compartilhar conhecimento em redes interorganizacionais

O curso sobre **Gestão do Conhecimento: O Desafio de Compartilhar Conhecimento em Redes Interorganizacionais** tem uma carga horária de 16h, e nasceu das percepções deste pesquisador, após as análises realizadas para esta pesquisa:

Porque às vezes é um processo longo e que para a Produção são processos completamente desconhecidos e mesmo pra quem trabalha dentro da Fundação, as vezes esquece e esse registro não é algo imutável e nem necessariamente fixo. Eu acho que no caso da Fundação Bienal, uma desvantagem em relação à Bienal de São Paulo, que eu pouco conheço, é que não exista um núcleo fixo de produção. Porque uma coisa é eu deixar um registro escrito no papel numa pasta, lá dentro do núcleo. Que ótimo está lá. Mas é raríssimo, alguém entrar lá e consultar. As pessoas vão ser contratadas na véspera, se precisar começar já no desespero e inclusive isso vai se perder. Porque eu não sei se alguma vez na Bienal alguém viu o relatório da 6, e assim como na 7. E eu não sei se assim as coisas não começam, quase que completamente do zero. Eu acho isso uma pena. Acho que uma pessoa como elo, entre um projeto e outro seria necessário, pra dizer: não, não vamos começar do zero. Tem no mínimo este material aqui que está pré-pronto. (ENTREVISTADO 1)

O curso terá 04 encontros presenciais, com uso de aulas expositivas e dialogadas, provocando no público a reflexão sobre a temática e, principalmente,

demonstrando de forma prática como a criação do conhecimento e o seu compartilhamento podem ser estratégicos na gestão de empresas, principalmente, se tratando de redes Interorganizacionais.

Quadro 18: Módulos do curso de Extensão

<i>Gestão do Conhecimento: O Desafio do Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional</i>		
Módulo	Temática	Carga Horária
Módulo I	Gestão do Conhecimento	4h
Módulo II	Redes Interorganizacionais	4h
Módulo III	Compartilhamento do Conhecimento	4h
Módulo IV	O case Bienal do Mercosul	4h
Carga Horária Total		16h

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016).

As aulas ocorrerão nos dias 04,11, 18 e 25 de junho de 2016, das 8h e 30min às 12h e 30min. A realização será nas dependências do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, em Canoas / RS, conforme Anexo 03. O público-alvo são os funcionários e a rede interorganizacional da FBAVM. O curso será gratuito e será ministrado pelo próprio pesquisador, principalmente em função da apresentação dos resultados desta pesquisa.

4.4.2 Importar é uma Arte

O curso **Importar é uma Arte** terá 12 horas/aula de capacitação, com uso de metodologias ativas e a presença de despachantes aduaneiros convidados para discussão. As aulas ocorrerão aos sábados pelas manhãs, das 8h 30min às 12h 30min, na Sala VIP da Escola de Negócios do Unilasalle Canoas/RS, 10º andar do Prédio 15, com o objetivo de criar um ambiente mais acolhedor e empresarial. Serão 03 encontros no mês de Maio/2016, conforme Anexo 03.

Quadro 19: Módulos do curso de Extensão

<i>Importar é uma Arte</i>		
Módulo	Temática	Carga Horária
Módulo I	Noções Básicas de Importação	4h
Módulo II	Análise Documental	4h
Módulo III	Importação de Obras de Arte	4h
Carga Horária Total		12h

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016).

O objetivo do curso é qualificar os profissionais da FBAVM, a sua rede interorganizacional, alunos e profissionais que desejam aprender ou ampliar os conhecimentos sobre importação de obras de arte. Para os funcionários da FBAVM o curso será gratuito, tendo em vista a parceria firmada entre o Unilasalle e a Fundação. O instrutor também é o próprio pesquisador, que atua como Coordenador da unidade de negócios La Salle Business School, professor titular da Faculdade CESUCA, Administrador, Especialista em Administração de Serviços, Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Ambos os cursos estão dentro da Programação de Cursos de Extensão, conforme Anexo 03 e foram aprovados pela Correspondência Interna nº 154/2016 de 28 de março de 2016. Contudo, ainda havia uma lacuna a ser preenchida no que diz respeito à formação dos profissionais que atuam no gerenciamento da parte artística dos eventos culturais: a Curadoria. Estes profissionais necessitam desenvolver determinados conhecimentos, habilidades e competências.

Em linhas gerais, os curadores em seu campo de atuação são profissionais responsáveis e encarregados do gerenciamento de coleções de arte ou patrimoniais, de exposições e de publicações ou de programas públicos que refletem acerca da situação de produção e de desenvolvimento das práticas artísticas, levando em conta questões correlatas ao interior do campo artístico e também as influências no e ao meio social. (FIDELIS. TAVARES. 2016, no prelo).

Tal situação corrobora na oferta de uma formação para conscientizar e oportunizar ao corpo funcional da Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul (FBAVM), de forma gratuita, uma visão estratégica do uso da Gestão do Conhecimento, as melhores práticas e como o compartilhamento do conhecimento

interorganizacional pode gerar contribuições positivas para a organização e as edições da Bienal do Mercosul. O curso permitirá que o conhecimento adquirido pelos colaboradores – funcionários e RIO – seja, também, o conhecimento da organização e faça parte da memória organizacional da FBAVM.

Entretanto, na entrevista com o Curador Adjunto da 10ª Bienal do Mercosul (Entrevistado 5), na tentativa de entender como funcionava um evento como a Bienal do Mercosul e, principalmente, como se dá o compartilhamento do conhecimento entre as edições, o pesquisador começou a entender o trabalho da Curadoria e sua importância num evento cultural:

Toda a Bienal começa com um projeto curatorial, que é aprovado pela Fundação e esse é o desenho que a gente apresenta para os artistas. Então o documento que a gente leva é o nosso projeto para dialogar em torno deste projeto e fundamentalmente o diálogo se dá entre, o curador, o projeto curatorial e os artistas. (ENTREVISTADO 5).

O Entrevistado 2 ao falar sobre a Curadoria explicou como a contratação de um curador para uma Bienal do Mercosul acontece:

A forma de seleção e contratação do curador depende da edição. Não há necessidade, mas a gente faz concurso. E já foi feito concurso para contratação de curador, aí eles apresentam propostas. Dezenas de curadores de todo o mundo já apresentaram propostas e a gente fez concurso internacional e organizamos um comitê que é formado pelos últimos curadores, ex-presidentes de Bienais. Foi feita então a seleção e estes profissionais tem trânsito internacional então para a realização de um concurso tem custos. E quando nós contratamos depois um expert, um crítico de arte, uma autoridade cultural para ajudar, a gente tem que pagar. Então a gente tem feito estudos e avaliações a partir do presidente da instituição e ele troca ideias com os presidentes anteriores e pelo seu conhecimento enfim, faz uma pesquisa e submete então ao Conselho da Fundação. (ENTREVISTADO 2)

O Curador Adjunto da 10ª Bienal do Mercosul (2015), mencionou durante a entrevista que a Bienal do Mercosul pela primeira vez estava fazendo um exercício de reflexão extenso acerca das práticas curatoriais – com ênfase na América Latina – através da criação de sua Escola Experimental de Curadoria em ArtEducação.

Durante todo o período expositivo foram promovidas 19 palestras e encontros com artistas; três workshops; três performances, uma instalação colaborativa; um lançamento de livro, e a atividade paralela “O Sarau do Mercosul” em parceria com o Sarau Elétrico. Também integrou a programação da Escola Experimental de Curadoria o Seminário Possibilidades do Impossível, realizado nos dias 25, 26 e 27 de novembro de 2015. Composto por três conferências e por uma programação complementar de seis workshops, o seminário contou com a presença de

profissionais na área de arte-educação da Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai.

O pesquisador questionou sobre a formação de curadores e ficou sabendo que no Rio Grande do Sul não havia este tipo de formação, em nível de graduação ou pós-graduação, e que a mesma ocorria de forma empírica; mesmo sendo a Curadoria considerada um campo dentro da área do conhecimento das Artes:

Desse modo, a curadoria avançou de sua função específica no sistema museológico para tornar-se uma disciplina autônoma direcionada para a produção de conhecimento original sobre a arte e a partir dela sobre o mundo em sua complexidade. Os estudos curatoriais são um espaço privilegiado para o pensamento desenvolvido em uma ótica transdisciplinar do conhecimento em que a arte é interpretada a partir de uma conjunção conceitual que depende de estudos e investigações produzidos em diversos campos. (FIDELIS. TAVARES. 2016, no prelo).

Desta forma, surgiu a ideia de realizar uma parceria entre o Centro Universitário La Salle – Unilasalle e a Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul para ofertar um curso de Pós-graduação *Lato Sensu* – **Especialização em Curadoria**. Como este produto não faz parte do projeto inicial, não será descrito nesta dissertação, apenas citado como resultado das entrevistas e de todo o processo e desenvolvimento deste estudo. Após a análise dos dados e apresentação dos produtos gerados dessa pesquisa, é chegado o momento de tecer considerações e contribuições, desenvolvidas no capítulo a seguir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento, em que se chega ao final da trajetória desta pesquisa, se faz necessário apresentar as considerações, repensar algumas propostas, com a intenção de apontar possibilidades. Volta-se, então, a questão central do estudo: verificar como o conhecimento interorganizacional ocorreu no processo de importação de obras de arte da 9ª Bienal do Mercosul (2013). Na busca por respostas, foi imprescindível a realização de um embasamento teórico que amparasse o pesquisador, para que através das entrevistas, realizasse a investigação.

Vale lembrar que não há uma única resposta, é preciso olhar em diferentes ângulos para vislumbrar informações que auxiliam nesta busca inicial, tendo como objetivo geral, a análise de como ocorreram as práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento interorganizacional no processo de importação de obras de arte da Bienal do Mercosul

Para atingir o primeiro objetivo específico, que era **a descrição do processo de importação de obras de arte realizado pela FBAVM**, procurou-se no embasamento teórico a sustentação da diversidade de etapas necessárias para importar um produto do exterior. No caso da Importação de obras de arte, para a Bienal do Mercosul, estabeleceu-se uma série de entrevistas visando identificar as dificuldades e como as informações relativas a importação eram permeadas no decorrer das entrevistas, mesmo que o entrevistado não tenha o conhecimento aprofundado no assunto. Destacam-se as seguintes observações:

As importações de obras de arte seguem as mesmas fases de uma importação comum: administrativa, cambial e fiscal. Este tipo de operação possui particularidades no que diz respeito à documentação (além dos documentos usuais, é exigido um formulário de empréstimo - *Loan Form* – e são elaboradas fichas técnicas das obras que poderão ser solicitadas em qualquer etapa do processo de importação); no que tange à legislação (utiliza-se o regime de admissão temporária, tendo em vista a finalidade das importações); e logística internacional (embalagens especiais, climatização e exigência do acompanhamento de um *courier*). Estas especificidades nem sempre possuem amparo legal, o que concentra o seu conhecimento e exige das instituições, produtores culturais e demais gestores a contratação de prestadores de serviços especializados no segmento. Foram

observadas as constantes mudanças que a legislação aduaneira sofreu nos últimos anos, apesar de não haver uma orientação para a priorização dos processos de importação de obras de arte. Alguns Auditores-Fiscais da Receita Federal do Brasil dão atenção especial aos processos, mas em função da boa relação que o despachante aduaneiro possui com a fiscalização da aduana.

Outro fato relevante é que para a 9ª Bienal do Mercosul (2013) foram importadas obras de 27 países, gerando um número considerável de processos junto à aduana brasileira. Mesmo assim, o despachante aduaneiro utilizado na época considera um volume normal e até mesmo simples em função da experiência que o mesmo possui. Todos os processos foram enquadrados como admissão temporária, uma vez que se tratava de obras de arte para exposição, para fins culturais, em caráter temporário e sem cobertura cambial. As importações foram realizadas sem a necessidade de Licenciamento de Importação (LI ou LSI), tendo em vista o regime aduaneiro utilizado. Tal situação tornou os embarques mais ágeis.

O prazo de permanência concedido pela aduana brasileira foi de 180 (cento e oitenta) dias da data do deferimento do pedido, sendo que a orientação do próprio Regulamento da Bienal do Mercosul é a devolução imediata das obras ao exterior, no mesmo estado que foram importadas, tão logo o evento fosse encerrado em 2013. A devolução das obras foi enquadrada como reexportação, extinguindo automaticamente o regime aduaneiro concedido na entrada das obras de arte no país. A saída das obras de arte ocorreu pela mesma aduana de entrada: Viracopos e Guarulhos, ambas em São Paulo, tendo em vista as vantagens logísticas de ambas (regularidade de voos internacionais e a presença de aviões cargueiros). Apesar de que na época foi utilizado o Aeroporto Internacional de Porto Alegre para uma importação pontual e até mesmo o Porto de Rio Grande para uma carga com grandes dimensões, ambos recintos de zona primária, localizados no Rio Grande do Sul.

Ficou evidente que a etapa de negociação do empréstimo, junto aos museus, artistas, colecionadores, galerias estrangeiras, realizada pela Curadoria, é essencial para o sucesso do evento. É o primeiro contato do emprestador com o evento e ali são estabelecidas condições e feitas exigências, assim como são negociados prazos. Contudo, o papel e a experiência do operador logístico, em conjunto com o despachante aduaneiro, definirão se as obras chegarão em segurança e no prazo adequado. O pesquisador também observou que durante o processo de importação

de obras de arte a Equipe de Produção é que dá o ritmo e mantém o controle das importações e do próprio evento, é a fase de execução do projeto curatorial, ou seja, é quem faz acontecer após a negociação. Com isso, as etapas de embalagem, documentação, coleta da carga, liberação no exterior, embarque internacional, chegada ao Brasil, despacho aduaneiro, entrega e montagem no local de exposição, são alvo de constantes ligações telefônicas e trocas de e-mails, sendo que na montagem há o acompanhamento pessoal destes profissionais.

Algo que surpreendeu o pesquisador foi a utilização, em 2013, de Declaração Simplificada de Importação – DSI, em formulário, e não em meio eletrônico, ou seja, mediante registro no SISCOMEX. Outro fato revelado pelas entrevistas foi o procedimento de entrega antecipada dos processos junto à aduana, antecipando a análise documental e liberação das cargas. Entretanto, não se trata de despacho antecipado, mas sim um procedimento adotado por algumas aduanas, como uma espécie de processo administrativo.

Considerando os prazos curtos, os valores e características das obras, não é de espantar que os embarques sejam essencialmente aéreos, possibilitando inclusive o acompanhamento de um profissional indicado por algumas instituições prestadoras (*couriers*). Entretanto, a não utilização das aduanas gaúchas – zona primária e zona secundária – é preocupante, pois é uma forma de não compartilhar conhecimento, pela falta de confiança nos prestadores de serviços locais – públicos e privados. Este fato vem de encontro ao pesquisador observou durante a realização deste estudo, seja na identificação de produtores executivos (a 9ª Bienal do Mercosul selecionou profissionais gaúchos, mas a 10ª Edição selecionou uma empresa paulista para a realização do trabalho, em função de disponibilidade e preço), seja da identificação de operadores logísticos e despachantes aduaneiros com larga experiência na importação de obras de arte. Até mesmo em relação ao seguro das obras ficou claro que poucas seguradoras aceitam este tipo de cobertura, contribuindo para a centralização do conhecimento e limitação do mercado (e até mesmo na padronização dos valores dos serviços). O mais intrigante é a FBAVM não possuir uma gestão baseada em indicadores de desempenho, tão pouco há desenvolvimento de fornecedores, o que se viu foi uma tomada de preços junto aos mesmos prestadores de serviços de outras edições – critério classificador - e o menor preço como fator de decisão, ou seja, critério ganhador de pedido.

A FBAVM não possui um manual das melhores práticas de importação de obras de arte, tão pouco registro e discussão de situações peculiares, não há um fluxograma funcional ou operacional de importação e tampouco um sistema de gestão de importação. O que existem são documentos, pastas em meio eletrônico e físico, planilhas Excel, mas que raramente são consultadas e tampouco servem para estudos de caso ou criação de analogias entre as edições. Ou seja, é apenas um arquivo formal, em função da necessidade de se prestar contas frente às leis de incentivo.

O segundo objetivo específico era a **identificação das práticas de gestão do conhecimento e do compartilhamento de memórias e conhecimento**. Para atingir este objetivo, primeiramente buscou-se na teoria suporte necessário para as entrevistas, com perguntas direcionadas, que tornaram possíveis estabelecer as seguintes relações:

O pesquisador acreditava no início da pesquisa que a FAVBM e a sua rede interorganizacional eram limitados na criação do conhecimento e, principalmente, no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Havia evidências que até mesmo o conhecimento estava comprometido e enfrentava obstáculos, pelas características organizacionais da Fundação. Entretanto, após as pesquisas, análise documental e, principalmente as entrevistas, o pesquisador se deparou com inúmeras práticas de criação e compartilhamento do conhecimento e com a própria memória do evento, da instituição e da força da memória individual. A espiral do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi foi sendo revelada ao pesquisador a cada entrevista, onde se percebeu os quatro modos de conversão do conhecimento. A socialização – de tácito para o tácito – nas inúmeras reuniões informais para troca de experiências relatadas, principalmente pela equipe de produção, onde havia a presença de profissionais que já haviam participado de outras edições da Bienal e alguns que era a primeira vez. Entretanto eram encontros nos corredores, na hora do café, no canteiro de obra ou espaço de exposição, nada programado e sim demandado para a solução de algum problema pontual. Pode-se dizer que havia na 9ª Bienal do Mercosul algumas pessoas experientes como o Entrevistado 1 e o Entrevistado 8, responsáveis pela Coordenação conjunta da Produção Executiva, que desenvolviam com os demais membros da equipe uma relação mestre-aprendiz.

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em explícito, considerado a forma de conhecimento perfeito, que é a chave para a criação do conhecimento. Este tipo de conhecimento é compartilhado pela Bienal pela existência de um modelo de trabalho baseado nas experiências (conhecimento tácito), que a partir de analogias, metáforas e até mesmo comparações originou a própria forma de organização da equipe fixa da FBAVM, passando pelo modelo de contratação dos prestadores de serviços (geralmente os mesmos) e chegando ao Regulamento da Bienal que é uma forma de registrar as experiências da Fundação e da sua Rede. Outra forma de evidenciar esta conversão são as planilhas de controle utilizadas pelo Coordenador Administrativo, pelo despachante aduaneiro que mencionou que possui controles próprios, relatos orais e escritos de como proceder em cada situação (importação, atrasos, cotações) e no próprio modelo de importação utilizado durante todas as edições: admissão temporária, sem garantias, com prazo de 180 dias.

A combinação que é a sistematização de conceitos provenientes da etapa anterior de externalização, ocorreram na 9ª Bienal do Mercosul na atualização do Regulamento da Bienal, na confecção do cronograma e nos próprios ajustes que este foi sendo submetido, no momento das combinações e ajustes feitos nas constantes reuniões entre Curadoria e Produção Executiva, principalmente na busca de manter prazos e a fidelidade à proposta curatorial; na visita técnica realizada pelo operador logístico em conjunto com o despachante aduaneiro à FBAVM, antes do início das importações; no momento em que a Produção Executiva resolveu manter todos os documentos dos artistas arquivados em pastas eletrônicas, devidamente compartilhadas na rede informatizada da Fundação, na tentativa de se manter planilhas de controle atualizadas e ao alcance dos principais interessados e o sistema de prestação de contas que segue a regra da lei de incentivo (seja federal ou estadual).

Já a internalização – de explícito para tácito – ocorreu na 9ª Bienal do Mercosul pela leitura do material produzido e nas histórias orais, onde cada indivíduo aprendeu fazendo. Ficou claro para o entrevistador que uma Bienal sempre pode trazer surpresas, novidades, principalmente em função do país de origem da obra e até mesmo das exigências técnicas e legais que esta pode trazer consigo. Não há como prever tudo ou antecipar, principalmente porque existem muitos intervenientes e etapas a serem cumpridas. O próprio caso do Curador-

adjunto da 10ª Bienal do Mercosul, que nunca tinha trabalhado para a FBAVM, e teve que pesquisar, ler, analisar documentos e trocar experiências para entender o funcionamento da Bienal, mas somente no dia a dia foi aprendendo a fazer, não o processo de importação em si, mas a gestão do evento como um todo.

O conhecimento é criado, mas a sua gestão praticamente não existe, o que se observa são ações isoladas, muito mais voltadas para a prestação de contas e pesquisas, do que realmente para um uso estratégico, de redução do trabalho, ganhos financeiros e de produtividade. Estas palavras – conceitos – parecem não fazer parte da gestão da Bienal do Mercosul, pois o que os entrevistados revelam é que o essencial é que o evento ocorra dentro da proposta curatorial e dentro do orçamento autorizado. E como disse o Entrevistado 1: *sempre há muita emoção*.

O terceiro e último objetivo específico desta pesquisa era **mapear a rede de relacionamento da Bienal, estabelecendo as relações interorganizacionais e a forma do compartilhamento entre os envolvidos**. Tal análise trouxe informações significativas para elaborar possibilidades: A rede de relacionamento interorganizacional da Bienal do Mercosul é complexa; envolve profissionais de diversos segmentos, como observado anteriormente, artistas, equipe técnica, órgãos públicos; e para que esta rede funcione em harmonia é preciso compartilhar informações, estabelecer regras e cumprir prazos, para que no final o evento seja bem sucedido.

Esta rede é formal e burocrática, conforme dados apresentados no capítulo anterior. Vale destacar que a cada edição a equipe é formada e no final se desfaz e ainda que seja baseada na confiança, existem procedimentos que são padronizados, como a tomada de preço, e contratação de prestadores de serviços, por exemplo.

O compartilhamento ocorre em vários momentos do processo de importação, seja na fase da negociação – onde os curadores viajam com catálogos, informações, relatórios, regulamento, cronograma – da Bienal e num trabalho de sedução e convencimento garante o projeto curatorial junto aos artistas, museus, galerias, colecionadores internacionais. A Bienal do Mercosul por si só atrai os artistas, pois são duas décadas de sucesso e se consolidou como uma das principais plataformas da arte contemporânea. Todavia, o compartilhamento não se limita a esta etapa crucial do evento, ele ocorre nas reuniões com os prestadores de serviços – fornecedores – desde a equipe de produção até os montadores, a diferença está na

frequência e profundidade do conhecimento que é compartilhado. Alguns somente terão acesso limitado, outros serão tomadores de decisão.

O que chama a atenção é a limitação dos registros: inexistência de relatórios de análise crítica, projetos arquitetônicos não compartilhados com todos, falta de uma sistematização do fluxo do conhecimento, retrabalho, um começar do zero a cada edição, como foi dito pelo Entrevistado 1 e confirmado pelos demais, que mencionaram em alguns momentos que a FBAVM conta com a sorte de contratar profissionais que já tenham trabalhado em outras edições.

A partir dos objetivos desta pesquisa, a busca pelo referencial teórico e a análise das entrevistas e documentos, permitiu a elaboração do seguinte quadro analítico da Bienal do Mercosul, em sua edição de 2013.

Quadro 20: Síntese analítica

LITERATURA	BIENAL
MEMÓRIA	
A memória só existe porque temos outras pessoas para nos lembrarem do mesmo acontecimento, não é uma memória individualizada, mas sim coletiva.	A troca de informações depende muito da memória individual, essencialmente do administrativo-financeiro, que é um dos poucos integrantes da equipe fixa da FBAVM.
CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Se a informação está apenas na mente, sem que seja expressa nenhuma forma de ação, ela continuará sendo apenas informação, porém, quando essa informação se transforma em ação, ela é passa a ser conhecimento.	A informação é compartilhada, mas não há formalização. A gestão do conhecimento poderia ser melhor.
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	
Compartilhamento e distribuição do conhecimento são condições prévias para transformar informações ou experiências. Os obstáculos são criados a partir da falta de confiança na troca de conhecimento. Se o conhecimento não for absorvido ele não será transferido. Disponibilizar não é transferir.	As experiências são compartilhadas. Há confiança entre os prestadores de serviços da Bienal. O conhecimento é disponibilizado, através de relatórios, mas estes são poucos ou raramente utilizados. Os obstáculos e problemas são resolvidos com o uso da memória individual, ligações, e-mail, do que consultas à documentação.
RELAÇÕES INTEORGANIZACIONAIS	
O compartilhamento de informações, nas relações interorganizacionais, geram conflitos, muitas vezes. Cada informação disponibilizada pode, ou não, gerar conhecimento e <i>expertise</i> .	A Bienal e particularmente a FBAVM não consegue reter e manter suas relações interorganizacionais pois, a cada edição, a equipe se desfaz.
REDES DE RELACIONAMENTO	
As redes agregam valor à cadeia produtiva. Podem variar de acordo com a necessidade de cada instituição.	A rede da Bienal do Mercosul pode ser descrita como formal e burocrática

IMPORTAÇÃO

A importação consiste na entrada de bens e serviços estrangeiros no território aduaneiro, em caráter definitivo ou temporário.

Na execução de importação existem três modalidades: por conta própria, por encomenda, e por conta e ordem de terceiros.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016)

O regime de importação da Bienal é temporário. Após reuniões que definiram as obras a serem importadas. O trabalho de importação fica com terceiros que agilizam todo o processo, desde a saída do país de origem, até o seu retorno, após o encerramento da Bienal.

A Bienal do Mercosul se preocupa em manter uma memória organizacional de todas as edições, por meio do seu site, das publicações e relatórios de responsabilidade social. Entretanto o pesquisador observou que não há o mesmo cuidado com a memória das importações, há informações desconstruídas e dificuldade do acesso à documentação. A própria documentação utilizada nesta pesquisa somente foi liberada após o retorno das férias do Coordenador Administrativo, por falta de um fluxo e de pessoas que possam substituí-lo.

Como dito anteriormente, muitas são as práticas de compartilhamento do conhecimento ocorridas na 9ª Edição da Bienal do Mercosul, repetindo o que já havia acontecido em outras edições, com pequenas diferenças e até mesmo podendo ser observado na 10ª Edição. Desde trocas de experiências informais, constituindo um verdadeiro *brainstorming*, mas não sistêmico ou programado, mas sim conforme a necessidade dos membros da rede interorganizacional da FBAVM; até a relação mestre-aprendiz onde aqueles que sem qualquer vivência com a Bienal buscam no Coordenador Administrativo ou nos profissionais que já trabalharam em edições anteriores o exemplo a ser seguido.

As trocas de mensagens em meios eletrônicos, conversas por telefone e até mesmo Skype, planilhas, formulários, regulamentos e publicações foram práticas analisadas e acompanhadas nesta pesquisa. O que não se verificou foi a existência de um sistema informatizado – de gestão ou importação – mas sim de um modelo de organização que está consolidado na FBAVM, que está longe de ser o ideal para a gestão do conhecimento como defendida pelos autores da área.

Outro fato relevante é a existência de um Núcleo de Documentação e Pesquisa, que pouco contribui para esta dissertação, principalmente pela troca da pessoa responsável e pelas regras da instituição que limitaram o acesso durante a realização da 10ª Bienal do Mercosul. Este núcleo possui espaço físico e no organograma da FBAVM, mas funciona muito mais como um arquivo do que como

fonte de geração de conhecimento, principalmente porque não mantém a vivência e o caminho para a tomada das decisões.

Deve-se ressaltar que existe confiança entre a FBAVM e a sua Rede, principalmente no que diz respeito ao conhecimento técnico, pois os contratos são firmados, mas nem tudo é registrado, discutido, analisado previamente. Há certo desconforto na montagem e desmontagem das equipes a cada edição, pois se verificou que existem preferências por parte da FBAVM em relação aos fornecedores, mas estes nem sempre podem ser mantidos pelo critério decisório ser o menor preço. Acredita-se que esta situação comprometa o compartilhamento, pois quando os prestadores de serviços são fora do Estado, há custos e tempo envolvidos para a realização de reuniões presenciais (face a face) e o contato é feito por telefone e e-mail (raramente por Skype).

Por vezes há falta de registro, o estabelecimento de um fluxo ou modelo de gestão que gere ganhos de tempo, dinheiro e trabalho para todos. Assim a dificuldade de se ouvir todos os envolvidos na Rede Interorganizacional, pode causar transtornos. O compartilhamento do conhecimento é segmentado e centralizado na Equipe de produção, justamente aquele que não é permanente. E, no momento que a equipe fixa conta com poucos funcionários, os mesmos não possuem tempo e nem disposição de assumir tarefas que serão, no futuro, terceirizadas. Além disso, não há um plano de sucessão para o Coordenador Administrativo que parece ser a memória viva dos processos de importação e administrativos, mesmo ele tendo mais pessoas na equipe nada flui sem a autorização e presença do mesmo. A sensação é que se o Coordenador se aposentar ou sair o evento continuará, pois o foco é a exposição das obras e não a sua gestão.

Chega-se a conclusão que o conhecimento é compartilhado, mas muito se perde; a espiral do conhecimento é facilmente evidenciada, mas não há gestão do conhecimento. O pesquisador ainda pode observar que alguns documentos são elaborados e mantidos na tentativa de garantir a operacionalidade da importação e do próprio evento: Regulamento da Bienal, *Loan Form*, ficha técnica e até um *checking list* foi mencionado e não encontrado na busca documental.

As publicações do evento são ricas, como catálogo de obras, mapas, relatórios de responsabilidade social, mas não há um compartilhamento preventivo ou sistêmico, tampouco discussões sobre as melhores práticas de importação. Há

pouca preocupação em antecipar problemas, gerar novos conhecimentos, de manter indicadores de desempenho tão comuns em organizações de sucesso e, principalmente, naquelas que trabalham com importação. Na verdade aprende-se muito praticando, fazendo, resolvendo os problemas no dia a dia. Esta forma de trabalho deve-se muito ao fato da importação não ser o foco e sim o evento, da Fundação ainda acreditar que pode contar com a sorte, ou seja, que sempre encontrará profissionais experientes e qualificados disponíveis, sem ao menos se preocupar com o treinamento dos seus funcionários, da sua rede. Após esta síntese é possível fazer as seguintes considerações:

- ✓ O compartilhamento, suas práticas, evidências e contribuições foram percebidos pelo pesquisador, mas os mesmos são temporários e limitados, muito conhecimento é desperdiçado e centralizado, gerando uma reserva de mercado preocupante para a excelência em gestão de uma Fundação que não possui fins lucrativos e possui no seu organograma um conselho que não se preocupa com a gestão do capital intelectual gerado não somente a cada edição, mas a cada dia de funcionamento de um empreendimento inovador surgido há duas décadas e que parece persistir pela força de algumas pessoas e não pela eficiência da sua gestão.
- ✓ São realizadas reuniões, diversas ligações telefônicas, trocas de e-mails, documentos são preenchidos, planilhas são confeccionadas, algumas atas são elaboradas e belas publicações dão forma à memória organizacional. Mas nada parece fluir de maneira organizada, principalmente no que diz respeito à importação de obras de arte. Parece ser algo do tipo: vai e faz. Apesar de que nas entrevistas há algo velado, onde parece que todos sabem o que deve ser feito, mas pode-se observar nas entrelinhas que há muitos atrasos nas remessas de documentos, pois há demora nas contratações e definições do que será importado. Não há um sistema de gestão de importações e a desculpa é a falta de verbas e o fato da equipe ser pequena. O sucesso se baseia no esforço individual, apesar de que não e pode concluir que não exista um trabalho em equipe e tampouco que a rede interorganizacional não compartilhe os mesmos interesses. Mas é evidente o retrabalho e até mesmo a desconfiança dos trabalhos anteriores a cada mudança de equipe, ao ponto da rede atual sequer consultar arquivos.

- ✓ A rede interorganizacional composta a cada edição e, principalmente na 9ª Bienal do Mercosul, foco desta pesquisa, é formal e burocrática, baseada em contatos de prestação de serviços, instruções por formulários, propostas comerciais, processo de tomada de preços, editais de seleção de curadores. Mas há indícios de redes informais no que diz respeito a realização de pequenos serviços, aqueles não considerados estratégicos ou essenciais, mas esta evidência somente apareceu na fala de um dos entrevistados. Algo que chamou a atenção do pesquisador é o fato do despachante aduaneiro manter uma procuração da Fundação até mesmo depois de realizar todos os serviços necessários à importação e reexportação das obras de arte. A percepção é de que existe, na contratação do despachante aduaneiro, a indicação da própria FBAVM ao operador logístico selecionado por processo de tomada de preços; em função da confiança que o Coordenador Administrativo possui no mesmo, construída em experiências anteriores. Tal situação é possível, porque a FBAVM não contrata diretamente o despachante aduaneiro e sim o operador logístico que subcontrata os serviços deste profissional (que tem experiência e capacidade técnica). Os laços de confiança são muito fortes neste tipo de serviço, principalmente em função da concessão de procuração pública com poderes plenos para atuar junto aos órgãos e agentes que atuam no comércio exterior.

Não há uma única forma de se organizar como empresa, independente do ser formato e fim, mas o caminho escolhido pela FAVBM não favorece a gestão do conhecimento. Mesmo as relações Interorganizacionais estabelecidas a cada edição convergindo para um único objetivo – a Bienal do Mercosul – o compartilhamento é fracionado e não há uma preocupação em formar gestores culturais especializados na Bienal do Mercosul, que possui uma estrutura organizacional peculiar. Entretanto, naquelas atividades periféricas, se assim podemos chamar, a FAVBM investiu na formação de mediadores e montadores, mas não tomou o cuidado de manter vínculos com os mesmos, ou seja, o investimento poderá ser perdido, assim como o conhecimento. Tudo isso em função de um modelo de gestão que está preso a um único evento, a uma única fonte de captação de recursos e a crença que o conhecimento deve e pode ser renovado a cada edição. Não há uma visão estratégica ou proposta consistente de mudança, mas observa-se um discurso alinhado entre os entrevistados em se manter uma equipe de produção permanente,

pois o que se deve alterar é a Curadoria, o conselho, a presidência, mas não aqueles que executam e colocam em prática o projeto curatorial e o orçamento aprovado.

Ainda é preciso destacar que a Bienal deixa um legado para a cidade de Porto Alegre/RS, que

[..] favoreceu e contribuiu para a decisão de futuras viagens de turismo à capital gaúcha. Benfeitorias duráveis, que pudessem qualificar os espaços expositivos e deixados à comunidade, orientaram o trabalho da equipe de arquitetura e museografia. O Museu de Arte do Rio Grande do Sul Ado Malagoli – MARGS recebeu carpete em todo o espaço expositivo do 1º piso, renovação dos painéis centrais desse mesmo andar e das galerias laterais do 2º piso e limpeza e recuperação da claraboia. No 2º andar também foi feita a repintura das paredes, a recuperação do piso de parquê e de vidros trincados. No Memorial do Rio Grande do Sul, a 9ª Bienal, se responsabilizou por toda a desmontagem da exposição permanente, fez repintura geral dos espaços internos, instalação de luminárias, recuperação da rede elétrica, retirada do carpete e recuperação do piso de parquê em três salas expositivas. Na Usina do Gasômetro foi realizada uma reforma geral. O espaço recebeu repintura em toda a área interna, recuperação da rede elétrica e dos sanitários e conserto das claraboias e infiltrações do teto. No 4ª andar houve a construção de novos painéis e a execução de guarda corpo no terraço. Durante a Bienal, dois espaços da Usina que não estavam acessíveis puderam ser desfrutados pelos visitantes: o Teatro Elis Regina e o terraço.

Além disso, grande parte do mobiliário desenvolvido para essa edição foi doada aos próprios espaços expositivos para utilização em futuras exposições e eventos por eles realizados. (FBAVM, 2012/2013, p. 57-58).

Neste sentido, as contribuições desta pesquisa, os produtos elaborados pelo pesquisador, possibilitaram também deixar um legado para a comunidade acadêmica, levantando questões antes não exploradas ou pesquisadas e ofertando cursos de formação continuada, em nível de Extensão e Pós-graduação *Lato Sensu*. Abrindo caminhos para outros estudos, discussões e até mesmo teorias. Resultado de um olhar atento no segmento cultural, de uma imersão na forma de gestão da FBAVM e, principalmente, de uma pesquisa documental e qualitativa sobre a importação de obras de arte e todas as práticas de compartilhamento de conhecimento. Fica evidente para o pesquisador que compartilhar o conhecimento é essencial, necessário, estratégico para a eficiência operacional da importação ou qualquer outro processo estratégico de uma empresa, seja ela com os sem fins lucrativos.

As contribuições do compartilhamento do conhecimento interorganizacional, quando provocadas, ocorridas, incentivadas no processo de importação de obras de arte da 9ª Bienal do Mercosul foram produtivas, evitaram erros, atrasos, prejuízos,

fato este confirmado pelos entrevistados e, principalmente, pelo sucesso do evento. Não houve registro de sinistros, houve sucesso de público e crítica. A questão é o que ficou realmente registrado para a 10ª Edição e para outras? O que se aprendeu? A FBAVM se preocupou em manter este conhecimento ou ele foi embora com a equipe, com o desmanche da rede temporária? Estas respostas já foram dadas anteriormente, ou seja, a única certeza é que muito é perdido a cada edição. Enquanto não houver um novo olhar, uma nova forma de se organizar, um modelo que fomenta a gestão do conhecimento, cada edição da Bienal será um recomeço e quem perde é a Fundação, os profissionais, o mercado, a gestão.

Não há pontos finais, nem verdades absolutas, assim como se aprecia uma obra de arte, cada indivíduo tem sua própria interpretação e não há uma única possibilidade. Este estudo permite abrir horizontes para futuras investigações.

A única certeza é que a gestão do conhecimento não é um modismo, um processo isolado, mas sim uma estratégia de ir além do individual, de transformar conhecimento em capital intelectual, em resultados concretos para organização; seja na construção da sua memória organizacional, seja na redução do retrabalho e de custos, seja na elevação do seu patamar de simples instituição para uma empresa inovadora e referência no segmento cultural.

REFERÊNCIAS

- ABACT. **Manual de importação e exportação de obras de arte**. 2013. Disponível em: <http://media.latitudebrasil.org/uploads/publicacoes/issuu/manualexportaca_1.pdf> Acesso em 20 set. 2014.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANGELONI, M. T. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009
- AYKOL, Bilge, *et al.* Setting the Theoretical Foundations of Importing Research: Past Evaluation and Future Perspectives. IN: **Journal of International Marketing**. 2012. Vol. 20, No. 2, 2012, pp. 1–24. ISSN 1069-0031X (print) 1547-7215 (electronic).
- AYKOL, Bilge, *et al.* Research on the Import Activities of Firms 1960–2010. Review, Assessment, and Future Directions. IN: **Management International Review** (2013) 53:215–250 DOI 10.1007/s11575-012-0143-2
- BARBOSA, Andréia. O lugar da memória institucional nas organizações complexas. In: **Anais do IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BAUER, W. GASKELL, G. ALLUM, N. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In BAUER, M. W. GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.
- BERND, Zilá. **Por uma estética dos vestígios memoriais: releitura da literatura contemporânea das Américas a partir dos rastros**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2013.
- BIZELLI, João dos Santos. **Importação: sistemática administrativa, cambial e fiscal**. São Paulo: Aduaneiras, 2006.
- BORGES, M. A. G. A informação e o conhecimento como insumo ao processo de desenvolvimento. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)**, v. 1, n. 1, jul./dez., 2008, p. 175-196.
- BRASIL. **Brasil Export. Guia de Comércio Exterior e Investimento**. Disponível em: <<http://www.brasilexport.gov.br/>> Acesso em 20 ago. 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Latu-Sensu. Saiba Mais**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pos-graduacao>> Acesso em 02 mar. 2016
- BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. SECEX**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>> Acesso em 20 ago. 2014.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **O que é importação**. 17 jun. 2015. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/despacho-aduaneiro-de-importacao> Acesso em 15 mar. 2016.

BRASIL. Receita Federal. **Instrução Normativa RFB nº 1600**. 14 dez. 2015. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=70297> Acesso em 15 mar. 2016.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: uma ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson. 2012.

CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Trad. Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CESNIK, Fábio de Sá; MALAGODI, Maria Eugênia. **Projetos culturais**: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio. São Paulo: Escrituras Editora, 2004.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 13.ed. São Paulo: Ática, 2005.

CIESP. **Manual Básico de Importação**. São Paulo, 2007 Disponível em: <http://www.ciesp.com.br/pesquisas/manual-basico-importacao/> Acesso em 15 mar. 2016.

CROPPER, S. et al. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookmann, 2014.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do Conhecimento**. São Paulo: Editora Cobra, 2002

CUNHA, M. H. **Gestão cultural**: profissão em formação. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2007.

CUNHA, Maria Helena Melo da. **Gestão cultural**: profissão em formação. 2005. Diss. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FERREIRA, J. BARROSO, A. A Dimensão Econômica das Artes Plásticas no Brasil. **Anais** do XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, Ouro Preto (MG), 2012.

FIDÉLIS, Gaudêncio. **Uma história concisa da Bienal do Mercosul**. Porto Alegre: Fundação Bienal do Mercosul, 2005.

FIDELIS, Gaudêncio; TAVARES, Márcio. **Escola Experimental de Curadoria**. Porto Alegre: Bienal do Mercosul, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. (Orgs.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

FLORIANO, Paulo. **Sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los**. Biblioteca TerraForum Consultores. Gestão do Conhecimento. (s.d.). Disponível em:
<<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000179v002Sete%20obstaculos%20ao%20compartilhamento%20do%20con.pdf>> Acesso em 03 fev. 2014.

FORDISMO. **Info Escola**. Disponível em:
<<http://www.infoescola.com/economia/fordismo/>> Acesso em 14 jan. 2015

FOUCAULT, Michel. **Arqueologia do Saber**. Trad. Luiz Baeta Neves. 8.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

FUNDAÇÃO BIENAL DO MERCOSUL. Disponível em:
<<http://www.fundacaobienal.art.br/site/>> Acesso em 20 ago. 2014.

FURUKAWA, Patrícia de Oliveira; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. **Rev. bras. enferm**, v. 63, n. 6, p. 1061-1066, 2010.

GARBARI IMPORTS. **Passos para a importação**. Disponível em:
<http://garbari.com/passos-para-importacao/> Acesso em 15 mar. 2016.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, Elizane; ANGELONI, Maria Terezinha. O compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração** – Edição especial- v. 1, n. 2, p. 59-83, julho/2009.

GRAEBIN, C.M.G; SANTOS, N.M.W (Orgs). **Memória Social: questões teóricas e metodológicas**. Canoas: Unilasalle, 2013.

GRAEFF, Lucas. Memória coletiva. In: BERND, Zilá; VARGAS, Patrícia Kayser; BRUSCATO, U. M. (Orgs.) **Emnemon**: E-dicionário de memória social, bens culturais e cibercultura. Canoas, RS: Unilasalle, 2011. Disponível em: <<http://edicionario.unilasalle.edu.br/?p=444>>. Acesso em: 06 jul.2014.

GRANDORI, A. SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p183-214, 1995.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. TupyKurumin, 2003.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola (2005).

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v.2, n. 4, p. 337-359, dez. 2003.

JESUS, Avelino de. **Despacho Aduaneiro de Importação**. São Paulo: Aduaneiras, 2014.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, Vozes, 2002.

KNAAK, Bianca. **As Bienais do Mercosul**: de espaço de afirmação regional à plataforma de inserção artística internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Artigo.

KARAWEJCZYK, T.C. **A articulação entre mudança e aprendizagem organizacional em uma instituição de ensino superior**: uma contribuição para o entendimento deste fenômeno organizacional. Tese (Doutorado em Administração). UFRGS, 2005.

KOLB, D. A gestão e o processo da aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997

KOTABE, M. HELSEN, K. **Administração de marketing global**. Traduzido por Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000

LE GOFF, J. **História e Memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

LOPES, H. E. MORAES, L. F. R. Redes e Organizações: Algumas Questões Conceituais e Analíticas. **1º Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. ENEO**, 2000.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a entrevista para a pesquisa social em educação especial: um estudo sobre análise de dados. In: JESUS, D. M.; BAPTISTA, C. R.; VICTOR, S. L. **Pesquisa e educação especial**: mapeando produções. Vitória: UFES, 2006, p. 361-386.

MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-Réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARZOCHI, Samira Feldman. **Entrevista feita com Renato Ortiz**, sociólogo e antropólogo da Universidade de Campinas (São Paulo - Brasil). Disponível em: <<http://www.antropologia.com.br/entr/entr10.htm>> Acesso em 14 jan. 2014.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MERCOSUL. **Info Escola**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/geografia/mercosul/>. Acesso em 01 fev. 2015.

MITZAL, Barbara A. **Theories of social remembering**. Maidenhead: Open University Press, 2003.

MOLINA, Leticia. VALENTIM, Marta. Memória Organizacional, Memória Corporativa e Memória Institucional: discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, v.1.n.1, p.262-276, jan/mar 2011.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

NISSLEY, Nick. CASEY, Andrea. The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory'. **British Journal of Management** (Special Issue): p.35-46, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Ed. Bookman, 2008.

NOHRIA, N. ECCLES, R. **Networks and organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NORA, Pierre. **Entre memória e história: a problemática dos lugares**. Projeto História. São Paulo: PUC-SP. Nº 10, p. 12. 1993.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PÍFFERO, Luíza. **Artistas e pesquisadores escolhem suas obras preferidas na Bienal**: Mostra se encerra no domingo, em Porto Alegre. 07 nov. 2013. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/entretenimento/noticia/2013/11/artistas-e-pesquisadores-escolhem-suas-obras-preferidas-na-bienal-4325955.html> Acesso em 15 mar. 2016.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e Câmbio**. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

RIBEIRO, Paulo Silvino. **Os anos 80 no Brasil: aspectos políticos e econômicos**. 12 set. 2011. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/sociologia/os-anos-80-no-brasil-aspectos-politicos-economicos.htm>> Acesso em 14 jan. 2015.

RICOEUR, Paul. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas: UNICAMP, 2004.

RODRIGUES, Andrei José. **O controle administrativo das importações no Brasil e na OMC**. Brasília: UNB, 2011. Dissertação de Mestrado.

ROESCH, S. **O estudo de caso como estratégia de pesquisa**. Material de apoio de curso. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, Mimeo, 1999.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROWLINSON, Michael; BOOT, Charles; CLARK, Peter; DELAHAYE, Agnes; PROCTER, Stephen. **Social Remembering and Organizational Memory. Organization Studies**. v. 31, p. 69 – 87, 2010.

RUEDA, Valéria; FREITAS, Aline; VALLS, Valéria. **Memória Institucional: uma revisão de literatura**. CRB-8 Digital, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 78-89, abr. 2011.

SÁ BARRETO, Elba Siqueira de. **Avaliação da Educação Básica**. Brasília: MEC, 2001.

SRFB (SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL). **Instrução Normativa RFB Nº 1600**, de 14 de dezembro de 2015. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=70297&visao=anotado>> Acesso em 20 mar. 2016.

STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, A. Thomas. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **O que é gestão do conhecimento?** Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.htm>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, P. V. **Gestão de inovação de produtos: estratégia, processos, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/OGrandeDesafioEmpresarial!.aspx>. Acesso em: 26 ago. 2014.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio Empresarial**. São Paulo: Negócio, 2005.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. **Redes sociais:** posições dos atores no fluxo da informação. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., n. esp, p. 75-91, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11nesp1p75>>. Acesso em: 30.01.2015.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TÔRRES, Heleno Taveira. **Autonomia privada nas importações e sanções tributárias.** In: TREVISAN, Rosaldo (coord.). Temas atuais de direito aduaneiro. São Paulo: Lex Editora, 2008.

UNILASALLE. **Especialização em Curadoria.** Disponível em: <<http://www.unilasalle.edu.br/canoas/especializacao/especializacao-curadoria/>> Acesso em 02 mar. 2016.

UNILASALLE. **Programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais.** Disponível em: <<http://www.unilasalle.edu.br/canoas/ppg/msbc/>> Acesso em 20 mar. 2016.

VAZQUEZ, P. **Comércio Exterior Brasileiro:** SISCOMEX Importação e Exportação. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERON, E. **A Estética.** São Paulo: Cultura, 1944.

VIEIRA, Aquiles. **Importação:** práticas, rotinas e procedimentos. São Paulo: Aduaneiras, 2012.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, New York, v.16, n.1, p.57-91, jan. 1991.

YIN, Robert. **Estudo de Caso.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZERUBAVEL, Eviatar. **Time maps:** Collective memory and the social shape of the past. London: University of Chicago Press, 2003.

ANEXO 1 - REGULAMENTO 9ª BIENAL DO MERCOSUL



• **Art. 1º** – A **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, organizada pela **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**, está prevista para ser aberta ao público entre os dias 13 de setembro e 10 de novembro de 2013, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul - Brasil. A equipe curatorial é formada por:

SOFÍA HERNÁNDEZ CHONG CUY - Diretora artística e curadora-geral
MÔNICA HOFF - Curadora de Base
RAIMUNDAS MALAŠAUSKAS - Curador do Tempo
BERNARDO DE SOUZA - Curador do Espaço
SARAH DEMUSE - Curadora da Nuvem
DANIELA PÉREZ - Curadora da Nuvem
JÚLIA REBOUÇAS - Curadora da Nuvem
DOMINIC WILLSDON –Curador Pedagógico da Nuvem

• Organização da 9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre

• **Art. 2º** – As exposições da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** acontecerão no Museu de Arte do Rio Grande do Sul Ado Malagoli, na sede do Santander Cultural, na Usina do Gasômetro, no Memorial do Rio Grande do Sul e em espaços públicos de Porto Alegre.

• **Art. 3º** – A organização geral e a produção executiva do evento são de responsabilidade da **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**. Todo e qualquer contato/ correspondência/ solicitação relativa à produção deve ser encaminhada para:

Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul.
 Rua General Bento Martins, 24 – sala 1201
 CEP: 90010-080 – Porto Alegre – RS –
 Brasil
 Tel/fax: + 55 51 32547500
 A/C Germana Konrath ou André Severo
 E-mail: germana@bienalmercosul.art.br

• **Art. 4º** – A **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** estabelece que o curador-geral da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** selecionará, conjuntamente com os demais curadores, os artistas participantes desta edição.

• Participações

• **Art. 5º** - Os artistas convidados deverão ter encaminhado, em data a ser estipulada pela produção da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, impreterivelmente, para a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**:

- a) Formulário de Obra contendo o projeto detalhado acompanhado de especificações necessárias à montagem da obra.
- b) Imagem da obra em arquivo digital (formato A4/ 29 x 21cm – 300 dpi) devidamente identificado (título da obra, data, técnica, dimensão e créditos do fotógrafo). A imagem em arquivo digital deve ser enviada no formato de gravação TIFF. Este material será utilizado

para divulgação e publicações. Se necessário, a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** poderá solicitar material complementar.

- c) Publicações recentes (livros, catálogos, reportagens, textos, fotografias, arquivos eletrônicos, etc.) sobre sua obra com o objetivo de servir de subsídio às publicações, operações de captação de patrocínio, formação de mediadores, elaboração de material de divulgação, etc.

Todo e qualquer material fotográfico deverá ser acompanhado por documento original assinado pelo fotógrafo responsável autorizando a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** a utilizar as imagens em suas publicações, nos termos do Art. 29 abaixo e de acordo com o formulário de participação.

• Transporte

• **Art. 6º** – A **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** será responsável pela embalagem e transporte das obras já existentes desde sua origem até o local de exposição e devolução ao mesmo endereço de coleta, salvo convênios previamente estabelecidos com os emprestadores.

• **Art. 7º** – A **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** será responsável pela contratação da empresa que será encarregada de planejar, orçar e realizar a logística nacional e internacional do evento. Para tanto, a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** deverá fornecer as informações necessárias para o planejamento e implementação da logística a esta empresa e checar as etapas relacionadas à coleta das obras de arte no Brasil e no exterior. No momento do envio das obras a Porto Alegre, a empresa será responsável por:

- a) Embalar seguramente as obras dentro dos padrões de confecção de embalagem para sua reutilização no momento de reembalagem em Porto Alegre;
- b) Buscar as obras em seus locais de origem;
- c) Indicar 2 ou 3 empresas de despacho aduaneiro no país de origem;
- d) Indicar 2 ou 3 empresas de transporte para confecção de embalagem e transporte local;
- e) Acompanhar a embalagem e transporte das obras até o local de embarque no país de origem; sendo que as informações das obras estrangeiras devem ser acompanhadas por três cópias da lista de obras (*packing list*). Nesta lista devem constar: o nome de cada artista, título, técnica, dimensão, peso em quilos e valor em U\$ (dólares americanos) de cada uma das obras dos artistas. O *packing list* deve descrever o conteúdo exato de cada embalagem;
- f) Indicar o representante responsável pelo embarque (*shipper*);
- g) Indicar possibilidades de apoio diplomático, logístico e financeiro para o traslado total ou parcial das obras (embalagem, transporte e despacho aduaneiro);
- h) Assegurar o cumprimento de todas as regras e exigências incidentes e necessárias ao atendimento do presente documento.

• **Art. 8º** – No momento da devolução das obras ao país de origem, a empresa referida no capítulo anterior será responsável por:

- a) Despacho aduaneiro no país de origem (reimportação);
- b) Acompanhar o transporte/ devolução das obras do local de desembarque das obras no país de origem até os locais de onde foram coletadas;

- c) Acompanhar a desembalagem das obras no país de origem;
- d) Enviar relatório final;
- e) Assegurar o cumprimento de todas as regras e exigências incidentes e necessárias ao atendimento do presente documento.

• **Art. 9º** – A **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** será responsável por:

- a) Despacho aduaneiro no território brasileiro na modalidade de importação temporária.
- b) Transporte das obras do local de desembarque no Brasil até o local da exposição.
- c) Reembalagem das obras no momento de desmontagem da exposição.
- d) Transporte das obras do local da exposição até o local de embarque das obras.
- e) Despacho aduaneiro para saída (exportação) das obras do Brasil.

• **Art. 10º** – A **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** será responsável pelo compartilhamento com os despachantes aduaneiros de informações relativas aos procedimentos (documentação e prazos) para importação temporária de bens culturais, de acordo com a Legislação Brasileira.

• **Art. 11º** – Devido aos requerimentos aduaneiros, as obras estrangeiras não poderão permanecer no país por um período superior a 180 dias, contados a partir da data de chegada ao local de desembarque no Brasil. A **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** será responsável pelo planejamento e pelo cronograma de importação e exportação das obras.

• **Art. 12º** – As obras deverão ser enviadas ao seguinte consignatário:

**FUNDAÇÃO BIENAL DE ARTES VISUAIS DO
MERCOSUL**
Rua General Bento Martins, 24 – sala 1201
CEP: 90010-080
Porto Alegre – RS – Brasil
A/C Germana Konrath

• Obras

• **Art. 13º** – Visando o atendimento das normas de segurança e medicina do trabalho que são exigidas para montagem das obras e visitação pública num evento dessa natureza, os curadores deverão consultar previamente a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** quando houver projetos que requeiram cuidados especiais e que possam colocar em risco a segurança dos espaços expositivos e do público visitante. Estão incluídos aqui os trabalhos que, por algum motivo, possam também interferir nas demais obras expostas na **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, em virtude de luz, som, odores, vibrações etc.

• **Art. 14º** – As obras provenientes do exterior serão temporariamente importadas e estarão sob a responsabilidade da **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**. Estas obras deverão ser devolvidas no endereço indicado pelo emprestador após o término da mostra, ou após as eventuais itinerâncias previstas.

• **Art. 15º** – As obras provenientes do exterior serão devolvidas após o término da mostra nas condições exatas em que foram importadas. Na existência de modificações técnicas para a

apresentação das mesmas na **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, previamente autorizadas pelo artista, essas alterações serão desfeitas ao término do período de exibição.

- **Art. 16º** – As obras a serem produzidas no Brasil para a **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** deverão permanecer sob a responsabilidade da **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** até o final da mostra, ou após eventuais exposições itinerantes previstas, quando, visando atender a Instrução Normativa 1/2012/MinC, serão destinadas para fins culturais.

- **Art. 17º** – Via de regra, a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** promoverá diretamente a destinação cultural das obras produzidas no Brasil para a **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, que tenham sido completamente financiadas pelo projeto, mediante a sua oferta para doação a entidades culturais sem fins lucrativos. Caso não haja interesse por parte destas, será realizada a desmontagem da obra e doação dos materiais utilizados na sua composição a entidades culturais/sociais sem fins lucrativos, ou, alternativamente, o armazenamento desses materiais para utilização em futuras edições da Bienal do Mercosul.

- **Art. 18º** – É facultado ainda aos artistas que produzirem obras no Brasil, especificamente para a **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, retirarem e promoverem, eles próprios, a destinação cultural de suas obras após a mostra e as suas eventuais itinerâncias, desde que seja apresentado à **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**, até 31/07/2013, o Termo Próprio para esse fim assinado pelo artista requerente. O Termo passará a integrar o presente Regulamento para todos os efeitos e deve ser solicitado à produção da Fundação Bienal em caso de interesse.

- **Art. 19º** – Obras produzidas com recursos da **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** deverão, obrigatoriamente, referir créditos à **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**, ao **Ministério da Cultura** e ao **Governo do Estado do Rio Grande do Sul**, sempre que forem expostas ou incluídas em mostras ou catálogos.

- **Art. 20º** – Nos casos em que a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** se responsabilizar, no todo ou em parte, pelos custos de produção de obras, quaisquer recursos advindos de sua exploração direta ou indireta, durante a **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** ou nos 36 (trinta e seis) meses posteriores ao seu encerramento, serão reembolsados pelo artista participante à **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, sendo tal recurso reinvestido em Bienais subsequentes.

• Montagem e Desmontagem

- **Art. 21º** – A **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** será a única responsável:

- a) Pelo projeto e instalação da iluminação;
- b) Pela composição da equipe de montagem e desmontagem das exposições;
- c) Pela montagem e desmontagem das exposições;
- d) Pela segurança dos locais de exposição salvo os casos de instituições que forneçam a segurança.

- **Art. 22º** – A **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, em conjunto com a curadoria, será a única responsável pela concepção espacial e comunicação visual das exposições.

- **Art. 23º** – Todos os profissionais envolvidos na montagem/desmontagem da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** deverão estar devidamente identificados.

• Apoio

- **Art. 24º** – Os artistas que receberem apoio de organizações exclusivamente para execução de suas obras terão que submeter à aprovação da **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** que será responsável pela definição das contrapartidas a serem oferecidas aos apoiadores sempre que forem solicitadas. O compromisso em oferecer contrapartida só poderá ser assumido pelo artista após anuência dessa Fundação.

- **Art. 25º** – Uma vez aprovado o apoio pela **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** os artistas deverão indicar e encaminhar à produção, em data a ser estipulada por essa

Fundação, os nomes das organizações apoiadoras para que estas sejam inseridas nos locais determinados pela Bienal.

• **Art. 26º**– Os curadores e artistas que receberem apoio (governamental, diplomático, público e/ou privado) de seus respectivos países para a organização de suas participações, terão que informar à **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** para decidir, de comum acordo, as contrapartidas correspondentes. Caberá à **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** contatar os apoiadores para definir todos os detalhes.

• **Mostras Itinerantes**

• **Art. 27º** – As mostras itinerantes originadas a partir dos conceitos curatoriais da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, caso ocorram, serão tratadas em regulamento próprio quando da ocasião de confirmação da mostra pela instituição que abrigará a mesma.

• **Art. 28º** – Ao participar da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** o artista e/ou o emprestador **não** se comprometem a emprestar a obra para mostras itinerantes que venham a ocorrer após o término da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**.

• **Viagens**

• **Art. 29º** – As viagens que estiverem previstas pelo projeto da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**(para pesquisa, desenvolvimento de trabalho ou acompanhamento de montagem de obra pelo período especificado pela curadoria) e forem aprovadas pela Diretoria dessa Fundação, serão realizadas nas seguintes condições:

- a) As passagens aéreas de ida e retorno desde a origem do artista até seu destino, sempre nominais e em classe econômica, serão pagas pela **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** através de solicitação feita à produção da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, com antecedência mínima de um mês, estando a compra das passagens sujeita à disponibilidade de voos, obedecendo sempre às regras de compra da Fundação através de sua agência de viagens. A escolha de companhia aérea será feita pela **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**;
- b) O artista receberá, por e-mail, indicação de opções de voos (tantas quantas forem possíveis dentro das datas solicitadas e atendendo às normas da **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**). Após escolhido o voo pelo artista, a produção encaminhará o pedido de compra para a agência de viagens, que finalizará o processo caso ainda haja aquela opção disponível. Se não houver disponibilidade no voo previamente selecionado (em função do tempo decorrido), a produção da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** reiniciará o procedimento;
- c) As passagens que já tiverem sido compradas, estando de acordo com a indicação prévia do beneficiário, não serão trocadas – sendo qualquer mudança e/ou custo de alteração considerados de inteira responsabilidade do mesmo;
- d) O mesmo procedimento será efetuado para passagens terrestres, sempre que esse for o meio de transporte mais adequado (viagens de curta distância ou mesmo inexistência de voos comerciais que atendam ao padrão estabelecido pela **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**;
- e) Nos casos excepcionais em que se fizer necessário o acompanhamento de assistente para artistas, os mesmos deverão receber autorização formal da equipe de produção e da curadoria da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, atendendo em todo o restante as mesmas condições acima descritas para viagens;
- f) Além da compra das passagens, a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** fará a reserva e pagamento de hospedagem para o artista durante o tempo em que esse estiver trabalhando no projeto da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, a ser estipulado pela

curadoria e produção da Bienal previamente. Os hotéis serão escolhidos pela **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**, atendendo a um padrão internacional;

- g) De acordo com as condições referentes à hospedagem custeada pela **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**, fica o usuário responsável, pessoal e diretamente, pelo pagamento das taxas administrativas e/ou valores de diferenças cobrados pelo hotel, decorrentes das seguintes situações: • Consumo de alimentos e bebidas adquiridas no frigobar, bar, restaurante e/ou room-service; • Consumo de alimentação e/ou refeições, exceto café da manhã; • Ligações telefônicas nacionais ou internacionais; • Acréscimo de diárias, além das estipuladas na reserva feita pela **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**;
- h) O pagamento de diárias (*per diem*) dar-se-á de forma atrelada à hospedagem do artista, correspondendo ao número de dias em que o mesmo estará trabalhando para o projeto da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**. Os valores de diária serão fixados pela **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** e devem cobrir os custos de alimentação e transporte interno do artista. A **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** não será responsável por despesas que ultrapassem esse valor. A forma de pagamento, sempre no valor total das diárias, será através de depósito em conta corrente para os artistas que residirem no Brasil e tiverem conta em bancos nacionais ou em cheque nominal a todos os demais. O pagamento será entregue ao artista assim que o mesmo apresentar-se junto ao setor financeiro da **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**, no endereço referido na 1ª página desse regulamento. O horário de funcionamento da **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** é de segunda à sexta-feira, das 9h às 18h;
- i) Os itens passagem e hotel não se aplicam aos artistas residentes em Porto Alegre.

• Disposições Gerais

• **Art. 30º** – Os artistas participantes da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** autorizam a **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** a reproduzir, fotografar, filmar ou registrar, por quaisquer meios técnicos de reprodução, as obras expostas, sempre sem qualquer ônus, notadamente no que se refere a direitos de autor ou direitos de imagem, respeitando o indicado pelo artista em seu formulário de participação.

• **Art. 31º** – Os artistas participantes da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** asseguram possuir todos os direitos necessários para a inscrição, exposição e reprodução de suas obras conforme estabelecido neste Regulamento, obrigando-se a entregar à **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul**, juntamente com a formulário da obra, cópias das respectivas autorizações/licenciamentos de direitos que eventualmente se fizerem necessários.

• **Art. 32º** – Os artistas participantes da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre** responsabilizam-se, com exclusividade, por arcar com todos os custos e/ou indenizações provenientes de eventuais pleitos, judiciais ou extrajudiciais, relacionados com a autoria, com a originalidade ou com a titularidade de direitos sobre as obras incluídas na **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**, bem como pela validade das autorizações para exposição e para reprodução nos catálogos ou outros materiais e/ou que possam acarretar risco ou prejuízo institucional.

• **Art. 33º** – A **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** se reserva o direito de excluir o artista da exposição e do catálogo caso haja descumprimento dos prazos referidos neste Regulamento ou atraso no envio de documentação e instruções relativas às obras, incluindo-se aqui a qualidade do material enviado. A **Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul** se reserva ainda o direito de excluir da exposição e do catálogo as obras que não correspondam àquelas selecionadas pela Curadoria, que não estejam de acordo com o orçamento pré-aprovado pela Curadoria e Produção, ou ainda as obras que, de acordo com avaliação de sua assessoria jurídica, possam infringir direitos de terceiros, de qualquer natureza.

- **Art. 34º** – Em caso de divergências na grafia do nome do artista, no valor e em outros dados relativos às obras, sempre prevalecerão as informações que constem no formulário de obra.
- **Art. 35º** – Não será permitida a retirada dos trabalhos expostos antes do encerramento das exposições da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**.
- **Art. 36º** – A assinatura no Formulário da Obra implica na aceitação integral do presente Regulamento.
- **Art. 37º** – Os casos omissos serão deliberados pela Diretoria e Curadoria Geral da **9ª Bienal do Mercosul | Porto Alegre**.

Porto Alegre, 03 de dezembro de 2012.

Patricia Fossati Druck
Diretora Presidente

ANEXO 2 – LOAN FORM

CONTRATO DE EMPRÉSTIMO/COMODATO DE BEM DE CARÁTER CULTURAL/OBRA DE ARTE

ART WORK LOAN FORM

COMODANTE Telefone e-mail

LEASER telephone e-mail

COMODATÁRIO Telefone e-mail

BORROWER Telephone e-mail

ENDEREÇO DE RETIRADA

PICK UP ADDRESS

ENDEREÇO DE DEVOLUÇÃO

RETURN ADDRESS

EXPOSIÇÃO PERÍODO DO EVENTO de até

EXHIBITION EXHIBITION PERIOD from to

EXPOSIÇÃO PERÍODO DO EMPRÉSTIMO de até

EXHIBITION LOAN TERM from to

LOCAL DA EXIBIÇÃO

EXHIBITION VENUE

ARTISTA CRÉDITO (identificação em etiquetas/catálogos etc)

ARTIST CREDIT-LINE FOR THE CATALOGUE

TÍTULO E DATA DA OBRA TÉCNICA

TITLE AND DATE OF THE ART WORK TECHNIQUES

MEDIDAS SEM MOLDURA MEDIDAS COM MOLDURA

SIZE WITHOUT FRAME SIZE WITH FRAME

ASSINATURA E DATA NA OBRA ESTADO DE CONSERVAÇÃO DA OBRA

SIGNATURE AND DATE ON THE ART WORK ART WORK CONDITIONS

VALOR PARA SEGURO

INSURANCE VALUE

ESPECIFICAÇÕES DE MONTAGEM (especificar em documento anexo se necessário)

ASSEMBLY SPECIFICATIONS (describe in attachments if necessary)

A MONTAGEM DA OBRA PODE SER MODIFICADA (moldura, base etc)?SIMNÃO

CAN ART WORK ASSEMBLY BE MODIFIED (frame, base etc)? YES NO

HÁ FOTOGRAFIAS DA OBRA DISPONÍVEIS?SIMNÃO

IS THERE AVAILABLE ART WORK PICTURES?YESNO

OBSERVAÇÕES ADICIONAIS

ADDITIONAL REMARKS

Declaro estar ciente das condições deste termo de empréstimo.

I am aware of the contents of this Loan Agreement.

DATA

DATE

ASSINATURA DO COMODANTEASSINATURA DO COMODATÁRIO

SIGNATURE OF THE LENDERSIGNATURE OF THE BORROWER

ANEXO 3 – CORRESPONDÊNCIA INTERNA

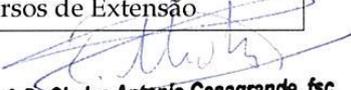


UNILASALLE
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



CORRESPONDÊNCIA INTERNA	PRAC - N.º154/2016
	Data: 28/03/2016
De: Márcio Michel - Coordenação da Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> e dos Cursos de Extensão	
Para: Ir. Cledes Casagrande - Pró-reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão	
Assunto: Autorização para Oferta de Cursos	
<p style="text-align: center;">Prezado pró-reitor,</p> <p>Solicito autorização para oferta de cursos de extensão, como produto final da minha pesquisa/dissertação de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais. Os cursos a serem ofertados são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importar é Uma Arte - será gratuito para os funcionários da Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul (FBAVM), mediante comprovação de vínculo empregatício e, para o público externo, será precificado conforme padrão da Instituição; • Gestão do Conhecimento - será oferecido exclusivamente para os funcionários e prestadores de serviços da FBAVM, gratuitamente. <p>Anexo constam material de divulgação dos cursos e planilha de precificação do curso Importar é Uma Arte.</p> <p style="text-align: center;">Atenciosamente,</p> <div style="text-align: center;">  Prof. Márcio Michel Coordenador Pós Graduação <i>Lato Sensu</i> UNILASALLE </div> <p style="text-align: center;">Márcio Michel</p> <p style="text-align: center;">Coordenação da Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> e dos Cursos de Extensão</p>	

De Acordo!


Prof. Dr. Cledes Antonio Casagrande, fsc
 Pró-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
 Centro Universitário La Salle
 CNPJ: 92.741.990/0040-43

28/03/2016.



IMPORTAR É UMA ARTE

OBJETIVO

Qualificar estudantes e profissionais que desejam conhecer e atuar com a importação de obras de arte. O curso terá enfoque na importação de obras de arte realizadas pela Fundação Bienal do Mercosul.

PÚBLICO-ALVO

Profissionais e estudantes que queiram conhecer o processo de importação de obras de arte.

MINISTRANTE

Márcio Michel: Coordenador da Pós-graduação *Lato Sensu*, da Escola de Negócios e dos cursos de Extensão do Unilasalle Canoas. Professor da Faculdade CESUCA, Administrador, Especialista em Administração de Serviços, Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

REALIZAÇÃO

Dia 07, 14 e 21 de maio de 2016

Horários: das 08h30min às 12h30min

Carga horária: 12 horas

INVESTIMENTO

R\$ 330 à vista ou em 1 + 2X no cheque ou no cartão de crédito.

Desconto para alunos e diplomados pelo Unilasalle de 10%.

PROGRAMAÇÃO

Módulo I: Noções Básicas de Importação (04 horas)

- Aspectos conceituais.
- A importação como estratégia de suprimentos.
- Documentos e etapas do processo de importação.

• Módulo II: Análise Documental (04 horas)

- Como conferir documentos e evitar multas e atrasos.
- Legislação Aduaneira.
- Tributação e despesas aduaneiras na importação.

• Módulo III: Importação de Obras de Arte (04 horas)

- Modais de transporte para importação de obras de arte – melhores práticas
- Principais órgãos envolvidos na importação de obras de arte
- Procedimentos e documentos específicos para importação de obras de arte
- Admissão temporária e processo de reexportação: devolução das obras de arte – prazos e outros cuidados.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

Unilasalle.edu.br/canoas/ecorporativa
(51) 3476.8738 | (51) 3476.8569

E-mail: ecorporativa@unilasalle.edu.br



GESTÃO DO CONHECIMENTO:

O Desafio de Compartilhar Conhecimento em Redes Interorganizacionais

OBJETIVO

Oportunizar ao corpo funcional e prestadores de serviços da Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul (FBAVM), as melhores práticas de gestão do conhecimento, utilizando recursos de compartilhamento do conhecimento interorganizacional em sua rede, contribuindo para a gestão e memória organizacional.

PÚBLICO-ALVO

Colaboradores que participam e colaboram com os processos organizacionais, coordenadores e gestores da FBAVM.

MINISTRANTE

Márcio Michel: Coordenador da Pós-graduação *Lato Sensu*, da Escola de Negócios e dos cursos de Extensão do UnilaSalle Canoas. Professor da Faculdade CESUCA, Administrador, Especialista em Administração de Serviços, Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

REALIZAÇÃO

Dias 04, 11, 18 e 25 de junho de 2016.

Horários: das 08h30min às 12h30min

Carga horária: 16 horas

*O curso será ofertado gratuitamente.
Será fornecido certificado para
pessoas com frequência mínima de
75%.*

PROGRAMAÇÃO

- **Módulo I: Gestão do Conhecimento**
 - O conceito de Conhecimento
 - Tipos de Conhecimento
 - Criação do Conhecimento
- **Módulo II: Redes Interorganizacionais**
 - Os tipos de Redes
 - Os estudos sobre RIO
- **Módulo III: Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional**
 - As práticas de compartilhamento
 - Os obstáculos ao compartilhamento
 - As contribuições do compartilhamento
 - Como vencer os obstáculos ao compartilhamento e implantar um modelo de gestão do conhecimento.
- **Módulo IV: O case Fundação Bienal do Mercosul**
Apresentação dos resultados da pesquisa realizada com a 9ª Bienal do Mercosul (2013).

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

unilasalle.edu.br/canoas/ecorporativa
(51) 3476.8738 | (51) 3476.8569
E-mail: ecorporativa@unilasalle.edu.br



PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
CONTROLADORIA
PLANILHA DE CUSTOS - EXTENSÃO

Preencher somente as células de cor azul e cinza, sendo obrigatório o preenchimento das células de cor cinza.

Após o preenchimento, enviar esta planilha para Controladoria para aprovação.
e-mail: controladoria@unilasalle.edu.br

IMPORTAR É UMA ARTE

PREMISSAS	Público Alvo (Ponto de Equilíbrio)	12	Alunos
	Carga Horária Total:	12	Horas
	Número de encontros:	10	
	Quantidade de parcelas:	3	
	Valor Total do Curso Publico Externo:	R\$ 330,00	
	Valor da Parcela:	R\$ 110,00	
	Valor Total do Curso Aluno:	R\$ 297,00	
	Valor da Parcela:	R\$ 99,00	

CUSTOS DIRETAMENTE IDENTIFICADOS	DESPESAS COM PESSOAL	1) CUSTOS COM PROFESSORES / TUTORES / PALESTRANTES			988,41	
		Professor Graduando (UNILASALLE)	Horas	24,35	-	
		Professor Graduado (UNILASALLE)	Horas	48,69	-	
		Professor Especialista (UNILASALLE)	Horas	12	48,69	988,41
		Professor Mestre (UNILASALLE)	Horas	53,56	-	
		Professor Doutor (UNILASALLE)	Horas	55,99	-	
		Professor Graduando (OUTRAS INSTIT.)	Horas	24,35	-	
		Professor Graduado (OUTRAS INSTIT.)	Horas	48,69	-	
		Professor Especialista (OUTRAS INSTIT.)	Horas	48,69	-	
		Professor Mestre (OUTRAS INSTIT.)	Horas	53,56	-	
		Professor Doutor (OUTRAS INSTIT.)	Horas	55,99	-	
		Tutores (UNILASALLE)	Horas	-	-	
		Tutores (OUTRAS INSTIT.)	Horas	55,99	-	
		Intérprete de LIBRAS	Horas	13,74	-	
		Intérprete de LIBRAS - 50% Hora	Horas	6,87	-	
		Intérprete de LIBRAS - 100% Hora	Horas	13,74	-	
		Coordenação de Curso (UNILASALLE)	Horas	60,00	-	
		Secretária de Curso (UNILASALLE)	Horas	8,14	-	
	Outros (Debatedor / Conferencista / Palestrante)	Horas	-	-		
	MARKETING	2) CUSTOS MARKETING / OPERACIONAL			302,00	
		Banner's	Un.	-	-	
		Cartazes (A3 Colorido)	Un.	-	-	
		Cartazes (A4 Colorido)	Un.	-	-	
		Campanha de Marketing	1	236,00	236,00	
		Faixas	Un.	-	-	
		Fotocópia (frente e verso)	Un.	-	-	
		Anuncio (Jornal/Revista/TV)	Un.	-	-	
Outras Despesas - deslocamento e hospedagem		Un.	-	-		
Outras Despesas		Un.	-	-		
Outras Despesas	Un.	-	-			
Alimentação (Almoço/Janta)	Un.	-	-			

PRODUTOS / SERVIÇOS	Alimentação (Lanche)	Un.			-
	Coffee Break (Abertura/Encerramento)	Un.			-
	Hospedagem	Un.			-
	Passagens Aéreas/Terrestres	Un.			-
	Translado (Aeroporto/Hotel/Aeroporto)	Un.			-
	Translado (Hotel/Unilasalle/Hotel)	Un.			-
	Certificado	Un.	12	5,50	66,00
	Material Didático (Pastas, canetas e blocos)	Un.			-
	Outras Despesas	Un.			-
	Outras Despesas	Un.			-
	3) TOTAL CUSTOS DIRETOS (1 + 2)				
4) DESPESAS FINANCEIRAS					103,23
5) DESCONTOS					-
6) INADIMPLÊNCIA					-
7) CUSTOS INDIRETOS					744,60
8) COMISSONAMENTO					-
9) DESPESAS TOTAIS (3 + 4 + 5 + 6 + 7)					2.138,24
10) MARGEM DE INVESTIMENTO			40%	1.425,76	
11) APOIO / PATROCÍNIO					
CUSTO TOTAL PREVISTO (8 + 9 + 10 - 11)					3.564,00

Controladoria - Revisada em 17/03/2016