



## Compartilhamento de Memória e Conhecimento: Estudo de Caso Bienal Mercosul

Márcio Leandro Michel

Tamára Cecilia Karawejczyk Telles

**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. Procurando entender a forma como ocorreu o diálogo entre as partes, a troca de experiências, as relações interorganizacionais e o compartilhamento entre as parcerias firmadas na realização da Bienal do Mercosul, este artigo tem por objetivo analisar como ocorreram as práticas de compartilhamento de memória e de conhecimentos na 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 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.

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

## Memory And Knowledge Sharing: Mercosur Biennial Case Study

**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. To try to understand what the dialogue between the parties was like as well as the exchange of experience, the inter-organizational relations and sharing between partnerships established while holding Mercosul Biennial, this research study aims to analyze how the inter-organizational practices of sharing memory and knowledge about Mercosul Biennial occurred. In this study, the methodology chosen was a case study and data were collected with documentary research and narrative interviews. Data collection used documentary research and narrative interviews as the main sources. 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.

**Keywords:** Mercosul Biennial; Knowledge Management; Inter-organizational Knowledge Sharing Import.

### Introdução

Este artigo tem como tema a identificação e a análise de como ocorreram as práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento na Bienal do Mercosul. 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 MALAGODI, 2004). Este fenômeno, para os autores, impulsionou o crescimento do mercado cultural e de lazer.

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 Mercosul, internacionalizando-se. 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.

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 contexto, elaborou-se como objetivo deste texto analisar como ocorreram as práticas de compartilhamento de memória e do conhecimento na 9ª Bienal do Mercosul (2013).

### **Compartilhamento da Memória: A Bienal do Mercosul**

A Bienal do Mercosul teve sua primeira edição em 1997, e ocorre a cada dois anos. 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.

O processo de construção da 9ª Bienal do Mercosul (2013) teve início dois anos antes, aproximadamente. No caso da 9ª Edição, a Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul – FBAVM - elegeu a presidência em 2012 e até o final do evento ocorreram as seguintes etapas, como se observa na Figura 1 a seguir:

**Figura 1.** Linha do tempo da Bienal

Fonte: Produzido pelos autores.

A memória que se analisa neste estudo 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. De acordo com os estudos de memória de Halbwachs (2006) 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 (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)<sup>1</sup>

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:

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 (1993) 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 (1993) 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 (2012), 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 (1993), 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. 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.

Como a cada edição é eleito novos curadores, equipes de produção, entre outros, essa individualização da memória pode ser prejudicial para a continuidade e identidade do evento. Assim, 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 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.

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).

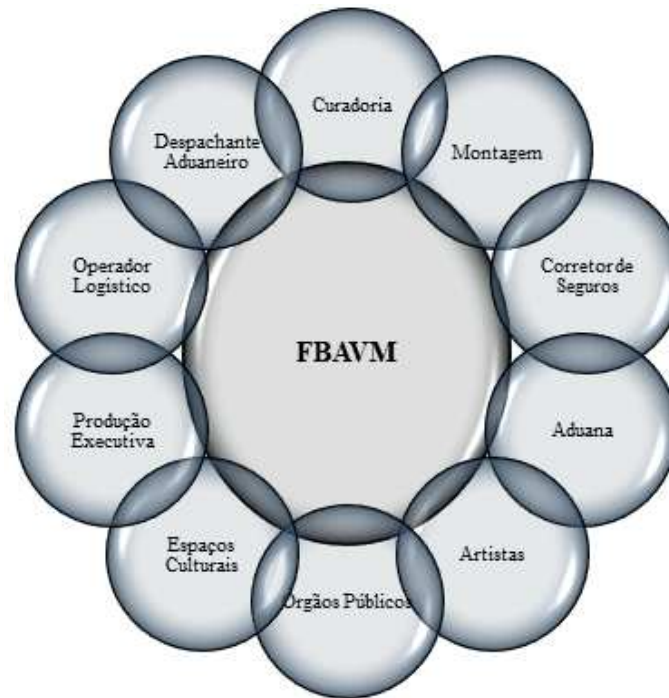
Vale ressaltar que ao analisar as entrevistas, e no decorrer de todo o estudo, observou-se que a troca de experiências acontece em diversos sentidos e direções. Não há apenas o compartilhamento de conhecimento entre as Instituições que estão ligadas à Bienal do Mercosul. Como exemplo disso, destaca-se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

Por outro lado, a Fundação Bienal de Artes Visuais do Mercosul atua na formalização de redes de relacionamento que canalizam a memória e o compartilhamento das informações. 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. A Figura 2 apresenta a rede que constituiu o evento:

**Figura 2.** Rede Bienal Mercosul

Fonte: Produzido pelos autores.

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 estabelecido. O que se sente falta é uma sistematização de processos.

### Considerações Finais

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. 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.

Por vezes, porém, 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 no processo 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 à conclusão que o conhecimento é compartilhado, mas muito se perde; a espiral do conhecimento é facilmente evidenciada, mas não há gestão do conhecimento. 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. Além disso, há documentos 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. Na verdade, aprende-se muito praticando, fazendo, resolvendo os problemas no dia a dia.

## Referências

- ANGELONI, M. T. **Gestão do Conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- CESNIK, Fábio de Sá; MALAGODI, Maria Eugênia. **Projetos culturais**: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio. São Paulo: Escrituras Editora, 2004.
- 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.
- HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.
- HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 2005.
- MERCOSUL. **Info Escola**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/geografia/mercosul/>. Acesso em: 01 fev. 2015.
- NORA, Pierre. **Entre memória e história**: a problemática dos lugares. Projeto História. São Paulo: PUC-SP. N° 10, p. 12. 1993.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- 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.
- 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.

Recebido em 02/08/2019.

Aceito em 29/08/2019.