

ADEGA CHESINI - OS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: DO NONNO AO NIPOTE

RESUMO

O segmento da vitivinicultura brasileira está passando por uma transformação por se constituir em uma atividade importante para a sustentabilidade e o desenvolvimento das pequenas propriedades no Brasil. Composta por empreendimentos familiares tem procurado profissionalizar-se, seja pela qualificação da gestão, seja pela inovação de seus produtos e serviços, como forma de competir com produtos nacionais e importados. Neste contexto, as vinícolas do sul do Brasil vivem uma situação complexa, ou seja, como sobreviver às instabilidades do mercado produtor e consumidor? Uma das respostas seria a de encontrar soluções criativas para se reinventarem e garantir sua sobrevivência e competitividade. Neste cenário, a articulação entre memória organizacional e gestão é o tema deste estudo. Assim, este estudo tem por objetivo contextualizar e analisar, em relação as práticas e processos de gestão, a apropriação das informações e conhecimentos armazenados na Memória Organizacional da Adega Chesini. Este estudo é de natureza qualitativa, exploratório e estudo de caso. A coleta de dados utilizou como principais fontes a pesquisa documental, a entrevista narrativa e observação. Para compor a análise dos dados lançou-se mão da análise de conteúdo e análise temática. Os resultados deste estudo revelam de forma específica que: (a) as mudanças oriundas do ambiente externo impulsionaram a Adega Chesini numa busca de reinventar o seu negócio; (b) no contexto do processo de adquirir, armazenar e recuperar as informações gerou-se uma aprendizagem; (c) constatou-se que a memória organizacional ainda está centrada na memória oral dos sócios desta organização e seus fornecedores, mesmo que haja esforços na terceira fase da gestão, a institucionalização, para uma melhor estruturação da mesma; (d) sugere-se a criação de repositórios, nas dimensões individual e organizacional, como forma manter viva a sua memória.

INTRODUÇÃO

As vinícolas em geral, ao longo da sua história, são marcadas por desafios e incertezas, colecionam histórias de vida de seus gestores, projetos, regras, processos, informações e práticas que vão compondo a sua memória organizacional (MO). Esse legado organizacional se constitui em um mosaico de informações e conhecimentos de grande valor, sendo importante ser entendido para o aprimoramento da sua gestão e o aprendizado com base em suas potencialidades e fragilidades, bem como para a busca de inovação constante de produtos e serviços ligados ao seu segmento.

No centro dessas organizações encontra-se o ser humano, detentor da memória individual e coletiva com a capacidade de desenvolver novas habilidades e criar novos conhecimentos. Assim, os gestores e trabalhadores que conjuntamente acessam os repositórios do conhecimento organizacional para solução de problemas e tomada de decisão contribuem para a geração do poder competitivo das vinícolas, viabilizando a continuidade do negócio.

Dentro desta fronteira é que se inscreve o tema de pesquisa, que pretende articular como a memória organizacional da **Adega Chesini** influencia a continuidade dos seus negócios e a geração de novos produtos e serviços, inclusive culturais. O título remete do *nonno* ao *nipote*, pois esta vinícola foi fundada pelo senhor Felipe Chesini (*nonno- avô*), sendo administrada atualmente pelo senhor Ricardo Chesini (*nipote – neto*), compreendendo a terceira geração desta família. A história da sua transformação vem sendo construída através das gerações de gestores, os quais transitaram dos conceitos seminais da gestão organizacional até o processo de profissionalização da

gestão da Adega Chesini, que está em processo de consolidação com 3ª geração e preparação da 4ª geração.

O segmento da vitivinicultura brasileira está passando por uma transformação, por se constituir em uma atividade importante para a sustentabilidade e o desenvolvimento das pequenas propriedades no Brasil. Composta por empreendimentos familiares, tem procurado profissionalizar-se na produção de sucos, vinhos e espumantes, como forma de competir com produtos nacionais e importados.

Conforme Mello (2013), a crise econômica mundial, associada ao ingresso de outros países no mercado, contribuiu para o excesso da oferta de vinhos no mercado internacional. Considerando o aumento do poder aquisitivo dos brasileiros, essa união de eventos tem facilitado o ingresso de vinhos importados no país. Fatores que influenciam fortemente o desempenho da vitivinicultura brasileira no mercado, resultando na redução da produção de uvas.

Conforme o Instituto Nacional de Vitivinicultura da Argentina (INV, 2013), as áreas de cultivo e quantidade de uvas produzidas e, por consequência a elaboração de vinhos apresentaram crescimento, enquanto o consumo per capita apresentou o seguinte comportamento: no ano de 2000 foi de 37,75 litros e, em 2011, de 24,95 litros caracterizando uma diminuição na ordem de 33,91% no consumo interno do mercado argentino, parte desse excedente é exportado para o Brasil, esses fatores aliados a um dos objetivos estratégicos do Plano Estratégico Vitivinícola Argentina 2020 (PREVI) que se constitui no desenvolvimento do mercado Latino-americano e impulsionar o mercado argentino de vinho.

Percebe-se, portanto, que ocorreu uma redução das áreas plantadas em determinados estados brasileiros e um aumento em outros, embora pequenos. Em decorrência do aumento das importações de vinho, no Rio Grande do Sul em particular, este aumento da produção significou um excedente de uvas viníferas, assim exigindo das vinícolas uma nova abordagem dos negócios, tais como: indicações geográficas delimitadas, por exemplo, o Vale dos Vinhedos, qualificação na produção dos vinhos e desenvolvimento e inovação de novos produtos, inclusive culturais.

Apresentadas essas informações de âmbito econômico sobre o segmento da vitivinicultura, observa-se que há um crescimento, tanto do mercado consumidor latino-americano em geral e do brasileiro em particular quanto das organizações que trabalham com esses produtos. As empresas desse ramo buscam na profissionalização da sua gestão, elementos para dar conta destas novas configurações.

A família Chesini origina-se do norte da Itália, da região do Vêneto. Tradicionais produtores de vinho radicaram-se na Serra Gaúcha. Augusto Chesini herdou a arte do vinho, e elaborava o próprio vinho para seu consumo e da família, juntamente com seu filho Felipe Tomaz Chesini.

Em torno de 1960, devido ao crescimento da produção de uvas, Felipe decidiu pela fabricação de vinho, para isso já contando com a ajuda dos seus oito filhos, sob a denominação de Felipe Chesini & Filhos. O primeiro produto produzido e comercializado foi o vinho tinto seco a granel.

A vinícola foi administrada por Felipe e seu segundo filho, Leonelo. Em 1974, sob nova denominação de Irmãos Chesini, passou para administração dos filhos Wilmar e Antônio (Maneco). Felipe demonstrava preocupação com a qualidade dos vinhos produzidos, pois esses levavam o nome da família Chesini.

A partir do ano de 2001, a terceira geração assume a gestão da empresa, dando início ao processo de modernização. O nome fantasia de Adega Chesini foi adotado, novos investimentos em tecnologia foram incorporados e diversificação de produtos ao consumidor, mas a filosofia do patriarca Felipe de zelar pela qualidade dos produtos

continuava norteando as decisões corporativas. Assim, o primeiro controle de qualidade dos produtos da Adega Chesini é a família, ou seja, o que é comercializado é aquilo que a família consome e aprova. Essa afirmação foi obtida em três oportunidades, na palestra proferida pelo sr. Ricardo Chesini no Unilasalle e nas duas visitas realizadas à Adega Chesini, inclusive, esta registrada em gravação transcrita da última visita, que será objeto de análise desta pesquisa. Desde 2003, a partir da participação no primeiro concurso de vinhos, as premiações tornaram-se uma constante.

Atualmente, a Adega Chesini possui uma estrutura voltada ao enoturismo, onde o visitante ouvirá os relatos da formação da comunidade de Vila Rica, terceiro distrito de Farroupilha/RS, fortemente ligada à família Chesini, das condições e as razões por que se iniciou o processo de vinificação das uvas pelos Chesini, os ensinamentos e as falas de Felipe, que guiam e norteiam as decisões da organização.

O roteiro de visitas envolve o interior da cantina, onde o visitante conhecerá as primeiras pipas de produção de vinhos da década de 1960, o processo de fabricação de vinhos e espumantes, o piso da cave onde os produtos permanecem para o processo de purificação das impurezas que é mantido de chão batido, para lembrar os porões das casas onde os vinhos eram primeiramente produzidos pela família Chesini, o museu da família Chesini que é composto por um acervo de fotos da família em diversos momentos da sua história, de utensílios de fabricação própria que auxiliavam nas lides do negócio e nas atividades da casa, etc. E ainda se deliciar com uma típica refeição italiana acompanhada pelos vinhos e sucos da Adega Chesini.

Desta forma, como objetivo geral deste estudo é contextualizar e analisar, em relação as práticas e processos de gestão, a apropriação das informações e conhecimentos armazenados na Memória Organizacional da Adega Chesini.

REFERENCIAL TEÓRICO

Memória

A partir dos anos 1950, Karl Ludwig Von Bertalanffy, estuda e contribui para o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), tendo por objetivo melhorar a compreensão sobre os sistemas.

Sistema é “um todo complexo e organizado; uma reunião de coisas ou partes formando um todo unitário e complexo” (JOHNSON, KAST, ROSENZWEIG, 1963, p. 36) e para Chiavenato (2004, p. 417) “sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados/ energia/matéria para fornecer informação/ energia/matéria”.

Pode-se observar nesses conceitos sobre sistemas a mudança do entendimento que o mundo é dividido em diferentes áreas, tais como: física, química, psicologia, história, biologia etc., e quebrando o paradigma do modelo cartesiano reducionista, mecanicista de causa e efeito para um modelo sistêmico, expansionista, onde a relação de causa e efeito não é determinística, mas sim probabilística, defendendo que os sistemas deveriam ser analisados globalmente de forma a envolver todas as interdependências, essa teoria permitiu um salto evolutivo na construção do conhecimento da humanidade em geral e nos estudos da memória, das organizações e das vinícolas em particular.

Sob o novo entendimento proposto pela TGS, os estudos da memória, das organizações e, por consequência das vinícolas adquiriram um olhar multifacetado como resultado do entrecruzamento de diversas disciplinas do conhecimento.

Assim, a memória é um tema estudado multidisciplinarmente e preocupa-se com questões ligadas à identidade, individual ou coletiva (BERND, 2013), comportando

diversas abordagens, dependendo do olhar da disciplina ou do autor que dela está se ocupando, possibilitando a coexistência de visões até certo ponto antagônicas entre os autores das diversas áreas do saber.

Memória do latim *memor*, aquele que lembra, que se recorda conforme o dicionário de Houaiss, Villae e Franco (2001). Através da memória as experiências são acumuladas para serem utilizadas durante a vida e, também, as rotinas diárias recebem um significado. 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”.

Como conceito significativo a noção de Memória tem sofrido ressignificações bastante importantes. Para Barros (2009), a memória como um processo limitado e parcial de lembrar fatos passados ou o significado que um indivíduo representa como passado são as designações mais comuns e habituais da memória.

Ainda conforme Barros (2009) existe uma significação ainda mais vulgar, na qual memória consiste apenas em uma categoria estática de dados, como um simples depósito de dados, ou uma atualização mecânica de vestígios, significações como essas, normalmente aplicadas a Memória Individual acabaram por contaminar a ideia de Memória Coletiva, que também passou a ser vista como um “depósito de informações”, de dados, de lembranças passivas, não problematizadas. Para o autor: “essa concepção de Memória, como um depósito de dados ou a atualização dos vestígios, por vezes imprecisos, já não mais resiste nos dias de hoje à operacionalização no seio das ciências humanas” (BARROS, 2009, p. 40). Devido a vários motivos, um deles é o campo de estudos que se intitula Memória Social, que se institucionalizou academicamente nas últimas décadas, a partir dos estudos pioneiros no ensaio de *Memórias Coletivas* da década de 1950 publicado por Maurice Halbwachs.¹

A questão central dos estudos de Halbwachs é de que a memória individual existe a partir da memória coletiva, visto que todas as lembranças são formadas no interior de um grupo, ou seja, os sentimentos, ideias e pensamentos que são atribuídos a nós, na realidade, nascem do grupo.

A memória individual não deixa de existir, mas se encontra localizada em diferentes contextos e com diferentes atores, esse entrelaçamento de indivíduo e grupo oportuniza a passagem de uma memória individual para uma memória coletiva.

Segunda Halbwachs (1990, p. 34),

Para que nossa memória se auxilie com a dos outros, não basta que eles nos tragam seus depoimentos: é necessário ainda que ela não tenha cessado de concordar com suas memórias e que haja bastante pontos de contato entre uma e as outras para que a lembrança que nos recordam possa ser reconstruída sobre um fundamento comum.

Para recordar, os indivíduos necessitam se apoiar nas convenções sociais, ou seja, o indivíduo se apropria de instrumentos criados por outros, tais como: as palavras e as ideias, sem os quais se torna impossível o funcionamento da memória individual e também de outras pessoas que possam legitimar suas recordações (GRAEBIN, 2013). Então, o indivíduo necessita das lembranças de outras pessoas para relembrar o seu próprio passado.

Lucas Graeff, no verbete para o *E-dicionário* define memória coletiva, como:

¹ Maurice Halbwachs, segundo Bernd (2013) é um dos primeiros pensadores no estudo da memória individual e memória coletiva embora tenha reconhecido a complexidade da separação entre ambas.

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)

Graeff, (2011) postula que a tese central da obra de Halbwachs, *A memória coletiva*, consiste na impossibilidade dos indivíduos lembrarem e evocarem o passado, desconsiderando os quadros sociais como referencia da memória, sendo esses instrumentos da memória coletiva de reconstrução das imagens do passado.

Sendo assim, as memórias dos indivíduos nunca são exclusivamente suas, pois nenhuma lembrança pode existir fora de um contexto social, “nossas impressões não se ligam a nenhuma base enquanto não nos tornamos um ser social” (HALBWACHS, 1990, p. 43).

Halbwachs (1990) ainda opõe os conceitos de a memória coletiva e memória histórica. Para referenciar a memória histórica argumenta que nascemos num contexto dinâmico em andamento, ou seja, que antes mesmo do nosso nascimento, fatos históricos importantes já haviam ocorrido. E só é possível nos lembrarmos deles através dos livros, da escola e dos relatos dos nossos antepassados. Segundo Halbwachs (1990) esses fatos seriam parte de uma “memória nação” e, para serem evocados, é necessário a memória dos outros, sendo a única forma de acessá-los.

Halbwachs (1990) faz uma distinção entre história e memória. Na sua visão, a diferença entre ambas encontra-se no registro do passado. Enquanto na história é fixado pela escrita, na memória é resultado dos testemunhos e relatos de um período, reconstruído em um presente extremamente movediço. O autor apresenta dois aspectos distintos. O primeiro é que a memória coletiva é “uma corrente de pensamento contínuo, de uma continuidade que nada tem de artificial, pois não retém do passado senão o que está vivo ou é capaz de viver na consciência do grupo que a mantém” (HALBWACHS, 1990, p. 102). O segundo aspecto refere-se ao fato da história ser um “painel de mudanças”, porque a história “examina os grupos de fora e abrange um período bastante longo”. Ao contrário, “a memória coletiva é o grupo visto de dentro e durante um período que não ultrapassa a duração média da vida humana” (HALBWACHS, 1990, p. 109).

Na seção subsequente procura-se apresentar uma visão mais ampla da Memória Organizacional.

Memória Organizacional

A Memória Organizacional (MO) capacita uma organização a preservar, recuperar e utilizar suas experiências (informação sobre sucessos e falhas ocorridos no passado) para aprender com sua própria história, ou seja, proporciona o aumento na competitividade da organização, pela contribuição e aperfeiçoamento da Gestão.

Nesse sentido, a MO não se constitui apenas em um acervo de informações, constitui-se também em um instrumento de retenção do conhecimento da organização e contribui para o aprendizado por meio de experiências passadas além de dar sustentação aos processos decisórios (MENEZES, 2006, p.32).

A existência da MO pode proporcionar um compartilhamento e reuso do conhecimento, das informações e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização e na sua história retidas na memória individual e coletiva desse grupo. Neste contexto Miranda afirma que:

o conhecimento, como ativo principal de uma organização, deve ser motivo de preocupação, razão pela qual deve existir uma facilidade de armazenamento do conhecimento organizacional consensual e integrado que a MO proporciona (MIRANDA, 2008, p. 23).

Segundo Walsh e Ungson (1991) gerenciar, armazenar e recuperar o conhecimento organizacional é fundamental para as organizações, pois o conhecimento relativo a essa história pode ser utilizado em decisões presentes. A seguir serão apresentadas as abordagens dos autores mais citados na literatura.

A abordagem de Walsh e Ungson

Para Walsh e Ungson (1991) a existência de uma organização independe de particularidades individuais, mas deve reconhecer que a aquisição da informação ocorre durante os processos de resolução de problemas e nas tomadas de decisão. As atividades cognitivas das pessoas como um processo de aquisição de informação na organização refletem a construção da memória. Assim, através de um processo de compartilhamento de informações, o sistema de interpretação organizacional transcende o individual.

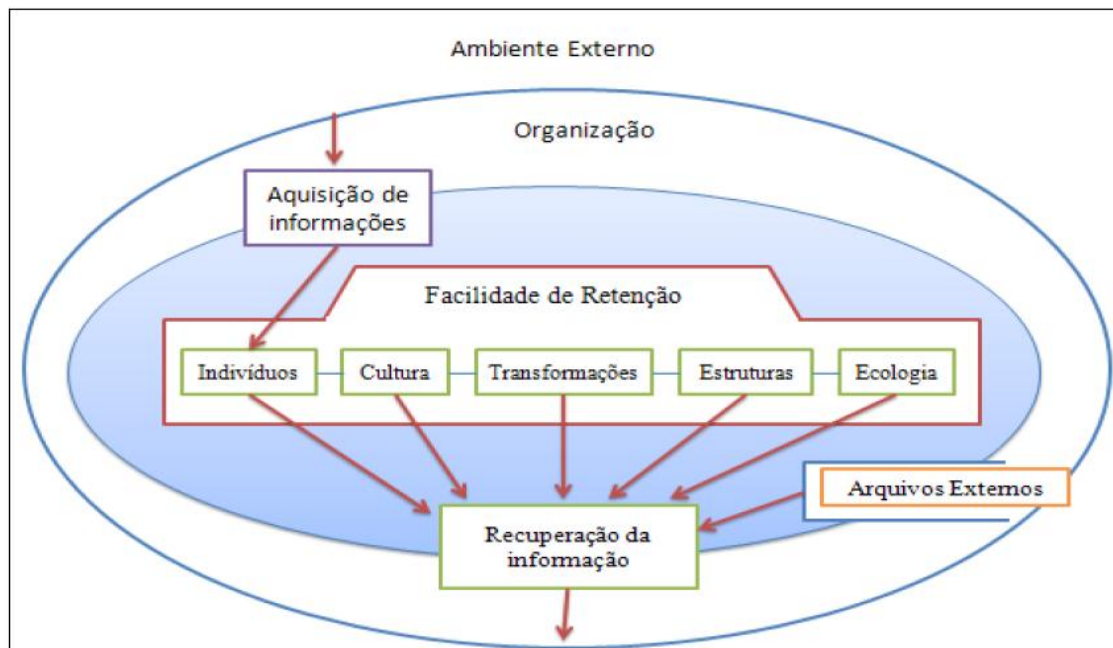
Por essa razão, o conhecimento do passado deve ser preservado pelas organizações mesmo com a saída de membros-chave.

Para os autores, os elementos que compõem o constructo o conceito de MO são: a estrutura da facilidade de retenção; a informação nela contida; o processo de aquisição e a recuperação da informação.

Assim, a MO se refere à armazenagem da informação referente à história da organização que pode ser trazida para dar suporte nos processos de tomada de decisão. Para Walsh e Ungson (1991) este conceito implica em três imperativos para consideração da MO:

- 1) **aquisição** da informação: conhecer os processos nos quais a informação é adquirida, armazenada e recuperada;
- 2) **retenção** da informação: especificar completamente a estrutura de retenção, ou seja, o local de MO;
- 3) **recuperação** da informação: identificar os caminhos através dos quais o uso da memória influenciará nos resultados e no desempenho da organização, para então recuperá-la. Esse processo pode variar num contínuo que vai do automático ao controlado, A recuperação automática é baseada na formação de esquemas mentais, baseados em experiências passadas, e que facilitam a resolução de problemas. A recuperação controlada ocorre quando indivíduos buscam proposital e conscientemente referências em decisões passadas, fazendo isso individualmente ou indagando colegas de trabalho. Essa recuperação poder ser feita com ou sem auxílio da tecnologia da informação.

Figura 1 – Estrutura da Memória Organizacional



Fonte: Adaptado de Walsh e Ungson (1991, p.64).

A Figura 1 mostra a estrutura proposta pelos autores: aquisição, retenção e recuperação. Nela se observa que, a aquisição salienta que essa informação não é armazenada em um único lugar, mas ela é dividida em diferentes instalações de retenção. Cada vez que uma decisão é tomada e as consequências são avaliadas, algumas informações são adicionadas à memória organizacional. Já na retenção, salienta-se que experiências passadas podem ser armazenadas em qualquer dos cinco diferentes repositórios, ou seja:

- **nos indivíduos:** são os membros de uma organização que retêm conhecimento a partir de suas próprias experiências diretas, observações, crenças e valores. Desta maneira os indivíduos armazenam sua MO em sua própria capacidade de lembrar e articular experiências e suas relações cognitivas que eles utilizam para facilitar o processamento das informações (WALSH; UNGSON, 1991);
- **na cultura:** é a forma aprendida de perceber, pensar e sentir os problemas da organização que são transmitidos aos seus membros (SCHEIN, 1984 *apud* WALSH; UNGSON, 1991). A cultura possui experiências passadas que podem ser úteis em negócios futuros;
- **nas transformações:** são construídas sobre as experiências passadas, ocorrem por toda a organização como práticas de trabalho, estão em constante transformação e os sistemas administrativos são mecanismos de captura e preservação do conhecimento (WALSH; UNGSON, 1991);
- **nas estruturas:** a estrutura organizacional influencia no comportamento dos indivíduos e na relação com o ambiente. Desta forma, os papéis exercidos pelos indivíduos tornam-se a ligação entre as memórias individuais e a MO, tornando-se uma base de dados na qual o conhecimento é armazenado (WALSH; UNGSON, 1991);
- **no ambiente físico:** refere-se ao local de trabalho. O ambiente contribui para moldar e ratificar as prescrições de comportamento na organização. Desta maneira as experiências interpessoais dos indivíduos são afetadas pelo *lay out* físico da organização (OLDHAM; ROTCHFORD, 1983 *apud* WALSH; UNGSON, 1991);

- **nos arquivos externos:** quando a memória dos indivíduos falha, ele recorre a outros indivíduos. As organizações também podem recorrer a outras organizações que a ajudem no processo de lembrar, tais como: mídia, relatórios em geral e, também, a historiadores. Assim, é importante salientar que a organização não é o único repositório de seu passado (WALSH; UNGSON, 1991).

Destaca-se que os cinco primeiros dizem respeito ao contexto interno da organização. O último, ao contexto externo. A recuperação da informação, a partir das memórias, pode ser controlada ou automática. Esse último refere-se ao processo intuitivo e essencialmente fácil de acessar a MO, geralmente como parte de uma sequência de ação estabelecida. Controlado refere-se à tentativa deliberada de acesso ao conhecimento armazenado e pode variar conforme a retenção considerada. Desta maneira, os indivíduos podem recuperar as informações e, individualmente, ajudar seus colegas a lembrar, utilizando analogias sobre decisões coletivas do passado (WALSH; UNGSON, 1991).

Para Walsh e Ungson (1991), a MO assume três papéis importantes na organização: o papel informacional, o papel de controle e o papel político. Conhecendo esses papéis desempenhados pelos indivíduos enquanto gestores e tomadores de decisão nas organizações, os autores postularam proposições de como acontece, o uso, o uso inapropriado e o abuso da MO na vida organizacional.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Este estudo é um **estudo de caso**, por investigar um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real. Stake (1994) comenta que um estudo de caso é um processo de aprendizagem e ao mesmo tempo um produto da nossa aprendizagem, onde pesquisador e pesquisado, aprendem mutuamente no entendimento e compreensão do caso estudado.

O período formalmente estabelecido em que ocorreu à coleta de dados compreendeu o segundo semestre do ano de 2013. Os informantes pesquisados fazem parte da família Chesini, escolhidos pela sua relação profissional com a Adega, funcionários e fornecedores externos da mesma. Ao todo foram realizadas sete entrevistas e o quadro abaixo descreve o perfil dos mesmos.

Os sujeitos pesquisados estão divididos em dois grupos: interno e externo. O grupo interno constituído de sócios que atuaram como gestores em algum momento da trajetória da Adega Chesini, de funcionários e do atual diretor. O grupo externo é constituído de fornecedores que relacionam-se com a Adega Chesini desde a sua fundação.

Com a concordância da organização, foram previamente selecionados os documentos, em formato impresso e digital relativos à vida organizacional. Os documentos foram o contrato social da empresa; impresso com a evolução da marca e do visual (layout) dos produtos da empresa; fotos do acervo particular da família e da empresa; artigos publicados em jornal; copia dos certificados das premiações e o site da empresa. Esta seleção abrangeu os anos compreendidos entre 1960 a 2013. Todo documento foi separado por ano e fase e digitado em uma tabela.

As entrevistas narrativas utilizaram-se dois procedimentos: um primeiro, para a construção da história dos processos de gestão da Adega Chesini, lançou-se mão da análise conteúdo (BARDIN, 1977). Após serem transcritas e revisadas pelo pesquisador, foi feita uma leitura flutuante sobre o conteúdo das mesmas considerando

aqui a noção de memória, entendida como um mecanismo social e dinâmico de registro de experiências (GARCIA, 1999), sendo relevante o que foi lembrado, pelos entrevistados sobre o que aconteceu.

O segundo procedimento, considerou que as entrevistas também representam um texto em que “as falas, referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas, e algumas vezes nos dizem mais do que seus autores imaginam” (BAUER, 2002, p.189). Como as entrevistas narrativas são utilizadas para gerar história (JOVCHELOVICH; BAUER, 2002), foi também utilizada à análise temática, na qual as falas e sentenças são ancoradas por palavras-chave, no caso, as fases do processo de gestão e a identificação dos elementos da memória organizacional.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Visão da Memória Organizacional no contexto da Adega Chesini

No decorrer da coleta e organização dos dados, obteve-se um vasto material que apresentou a fundação e desenvolvimento da Adega Chesini (apresentado no capítulo quatro). Com as falas, documentos e imagens foram possíveis emergir categorias de análise distintas. Desta análise, depreende-se a existência de uma lacuna entre a estrutura das informações da vinícola e as necessidades de informação para gestão. Essa lacuna poderia ser preenchida com recursos reunidos na MO, em um ambiente que envolvesse o ambiente externo e, a aquisição da informação, a retenção da memória e a recuperação da memória, que compõem o ambiente interno da vinícola.

A seguir são, descritos como foram identificadas as informações em relação ao ambiente externo e interno, voltados para a identificação da memória organizacional.

Ambiente Externo

O ambiente é o contexto que envolve externamente as organizações. É a situação na qual a organização está inserida. Como as organizações são sistemas abertos e mantêm relações e intercâmbio com o seu ambiente, todos os acontecimentos que ocorrem no ambiente externo causam impacto no ambiente interno das organizações.

Para Chiavenatto (2004), o ambiente externo é dividido em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente de tarefa.

O ambiente geral é o macroambiente e é comum a todas empresas. Os acontecimentos nesse segmento afetam direta ou indiretamente todas as organizações, ou seja, é constituído pelas condições comuns para todas as organizações independente do segmento de atuação. Já o ambiente de tarefa é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização, é o segmento do ambiente geral do qual cada organização extrai as suas entradas e deposita suas saídas. É constituído por: fornecedores, clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras.

Conforme Walsh e Ungson (1991), a MO torna-se mais evidente quando o ambiente ao qual a organização pertence sofre importantes e profundas mudanças. Podendo essa mudança tornar-se o gatilho que alterará não só o processo de aquisição, mas também o processo de recuperação, proporcionando a oportunidade para acessar as informações e os conhecimentos que encontram-se na MO.

Na Adega Chesini, conforme a problematização apresentada para este estudo, constatou-se que mudanças no ambiente externo geral, como, por exemplo, a crise mundial e o aumento de poder aquisitivo dos brasileiros (MELLO, 2013) e no ambiente externo de tarefa, tais como, ingresso de outros países no mercado, excesso de oferta de vinhos no mercado internacional e liberação para importação de vinhos, foram fatores

que desencadearam importantes transformações internas no processo de gestão desta vinícola.

Para a Adega Chesini, essas mudanças significaram a necessidade de reinventar o seu negócio. Todos os acontecimentos descritos no capítulo 4, mais especificamente na fase de institucionalização, compreendidos no período de 2003 a 2013, demonstram as ações implementadas como resposta às mudanças no ambiente externo, com intuito de se manter atuante no mercado atual.

Dessas ações, muitas são relacionadas com o processo de aquisição da informação, que para Walsh e Ungson (1991), significa conhecer o processo de aquisição nos quais a informação é adquirida, armazenada e recuperada, e para Stein (1995), estão intimamente ligados à aprendizagem organizacional. Nesse caso, para a Adega Chesini, pode-se considerar: o lançamento do vinho de missa, o desenvolvimento e lançamento do Gran Vin, a participação no projeto das microchampanharias e o projeto de Itinerários da Rota das Cantinas. Esses eventos geraram aprendizagem para a empresa, pois, desde a sua concepção até a venda para o mercado consumidor, observa-se um modelo de segundo ciclo (ARGYRIS e SCHON, 1996), pois houve mudanças nas premissas, valores e princípios de gestão que regiam a empresa. Esse fato também ocorreu pela forma como as informações foram adquiridas, armazenadas e recuperadas ao longo do processo de institucionalização.

Em relação ao processo de recuperação da informação, que, para Walsh e Ungson (1991), significa identificar os caminhos através dos quais o uso da memória influenciará nos resultados e no desempenho da organização e, para Stein (1995), processo que permite a utilização do conhecimento retido como suporte à tomada de decisão e na solução de problemas, refletiu nas seguintes ações: criação do espaço do enoturismo como uma resposta da recuperação da memória e das informações adquiridas anteriormente a história da família Chesini, representada pela criação do museu.

Com relação a esses espaços criados pela Adega Chesini, existe uma clara referência, no caso do museu, a uma justificativa de imortalizar o tempo (BERND, 2013), impedindo o esquecimento da história. Mesmo resguardando comparações, pode-se inferir que esse lugar apresenta a coexistência dos lugares de memória definidos por Nora (1993), o simbólico, o material e o funcional, investidos da aura simbólica pela imaginação dos visitantes.

Ambiente Interno

Com relação ao ambiente interno, este estudo procurou identificar onde se localizam as informações para a construção da memória organizacional da Adega Chesini. Para tanto, foram explorados os itens: aquisição da informação, retenção da memória e recuperação da memória organizacional, alicerçados no modelo orientador desta pesquisa.

O quadro 1 foi construído com o objetivo de identificar como a Adega Chesini evidencia estas categorias no seu dia a dia.

Quadro 1 – Síntese das evidências que compõem a memória organizacional.

Categoria	Definição	Evidências na Adega Chesini
Aquisição da Informação	Memória Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Nas pessoas: sócios, gestor, colaboradores e fornecedores; • Na oralidade de todos da família e também dos funcionários e fornecedores.
	Memória Coletiva	<ul style="list-style-type: none"> • Nas reuniões de família; • Nas reuniões de trabalho; • Na festa da Igreja de Santa Lúcia, na comunidade de Vila Rica; • Clipagem das notícias de jornal mantidas na Adega Chesini. • Enoturismo – Espaço Gastronômico; • Criação do museu.
	Informal	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de relações sociais entre a família e a comunidade; • Parceria – no fio do bigode- com os fornecedores; • Informações e decisões tomadas no dia-a-dia.
	Formal	Não foi evidenciado um repositório formal de aquisição de informações.
Retenção da Memória	Pessoas dentro e fora da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Testemunhos orais dos sócios, gestor, empregados e fornecedores; • Redes de relacionamentos internos e externos; • Fontes de informação utilizadas pelo gestor para produção de conhecimento.
	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição de lições aprendidas e aconselhamento dos mais velhos; • Espaço para contar histórias vividas dentro da empresa; • Descrição de projetos tanto passados como atuais. Ex.: formação da vinícola e o Gran Vin; • Os valores fundamentais para a vinícola. Ex.: A relação com os fornecedores e ensinamentos de Felipe Chesini; • Eventos ocorridos na vinícola e comunidade. Ex.: Reunião dos sócios para inauguração do museu em maio de 2013. Festa anual de Santa Lúcia na comunidade de Vila Rica; • Testemunhos orais de sócios, ex-gestores, funcionários e

Retenção da Memória		<p>fornecedores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matérias diversas publicadas na mídia.
	Rotinas Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de execução das atividades. Ex.: Financiamentos; • Catálogo de produtos; • Site da Adega Chesini; • A organização interna da vinícola;
	Estrutura Físicas e Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • A fonte com água considerada benta; • O piso das <i>caves</i> mantidos de chão batido; • O espaço gastronômico decorado com as antigas pipas de madeira; • O museu composto por fotos da família Chesini, utensílios fabricados e utilizados pela família, premiações dos produtos da Adega Chesini.
	Arquivos, registros, documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Fotos da família Chesini; • Clipagem de matérias publicadas na mídia; • Evolução dos Rótulos.
Recuperação da Memória	Solução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão sobre investimentos; • Desenvolvimento e lançamento de produtos; • Relação de parceria com fornecedores.
	Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • A história do Gran Vin; • Início da fabricação do espumante e entrada no projeto Microchampanharias; • Itinerário Rota das Cantinas; • Exportações para Rússia.
	Aprendizagem organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança nos princípios que regem a forma de elaborar o produto; • Mudança nos modelos mentais dos gestores – Profissionalização da vinícola.
	Gerenciar a mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo relato do entrevistado E3, em um evento/ jantar, o vinho Gran Vin foi servido entre outros vinhos sem que os convidados conhecessem a identidade de cada um dos vinhos, ao final o melhor vinho servido foi escolhido pelos presentes. O vinho escolhido foi o Gran Vin. Conforme o relato, o seu pai, sócio e ex-gestor da vinícola, estava chorando emocionado. A partir desse momento, a nova fase da vinícola,

		<p>a sua profissionalização estava validada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança das estratégias detectada na fase de institucionalização; • Visibilidade do gestor nas entidades de classe, Ricardo Chesini é o presidente da Associação Farroupilhense de Produtores de Vinhos, Espumantes, Sucos de Derivados
--	--	---

Fonte: autoria própria, 2014.

Analisando o quadro acima, percebe-se que, na **aquisição da informação**, deve-se levar em conta tanto a memória individual quanto a coletiva, nos âmbitos formal e informal. Esse processo de aquisição como fluxo pode ser visto na proposta de Nonaka e Takeuchi (1997), e sua dinâmica, entre os conhecimentos tácitos e explícitos, como sendo a chave para que as organizações capturem e adquiram novos conhecimentos.

O que fica evidenciado pelo quadro é a utilização de âmbitos informais para adquirir a informação, através da oralidade dos sócios e funcionários da empresa, onde os espaços organizacionais são utilizados para a troca de informações e também relembrar o que já aconteceu.

Para Kim (1996), memória organizacional inclui o que está contido na organização, como arquivos, planilhas de dados, rotinas e procedimentos, assim como o que também está na cabeça dos membros da organização, ampliando o seu entendimento através de aspectos tangíveis e intangíveis. Para a Adega Chesini, o que está na cabeça das pessoas que mantêm algum tipo de relacionamento com ela é o que está sendo mais utilizado. Isso não quer dizer que não existem arquivos, planilhas, rotinas e procedimentos formais, mas, nas narrativas dos entrevistados, a isto não é dado tanta importância.

Na **retenção da memória**, elementos como a estrutura organizacional, os registros informacionais e memoriais, as rotinas organizacionais, a cultura organizacional e a rede de relações intra e inter organizacionais devem ser levados em conta. Gold, Malhotra e Segars (2001) reconhecem que a criação e retenção do conhecimento acontece através de dois processos: combinação e troca. Alinhada teoricamente com a proposta de Nonaka e Takeuchi (1997), acrescentam que se deve também levar em conta o capital social da organização, ou seja, o somatório dos recursos atuais e potenciais, imbricados e derivados de uma rede de relacionamentos sociais que existe dentro e fora das organizações.

A relação conhecimento e ação reforça a abordagem da MO, pois o conhecimento deve ser avaliado pelos gestores, a partir das decisões que ele pode auxiliar e dos resultados que pode gerar (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Analisando o quadro acima, percebe-se que ainda existe um processo de troca de conhecimentos tácitos entre os entrevistados, gerando conhecimento compartilhado, que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), onde a forma mais frequente de aprendizado é a partir da observação e da imitação, baseados na prática. O caso do Gran Vin e da criação de novos espaços de serviços foram baseados em conhecimento sistêmico, pois já levaram em conta um processo mais formal de sistematização de conhecimentos.

Por fim, a **recuperação da memória** deve levar em conta: (a) aprender com a experiência passada e acumulada. Se, por um lado, a memória organizacional poderia, em alguns casos, prejudicar o processo de aprendizagem, no caso da organização ficaria

refém do seu passado, crenças e tradição; por outro lado, a memória acumulada auxilia na busca da experimentação e da inovação, reduzindo custos (pela presença de procedimentos operacionais que podem ser consultados); (b) aprender com os projetos postos em prática, através da memória organizacional é possível direcionar caminhos e decisões nos projetos organizacionais. Neste sentido, tanto a aprendizagem quanto o conhecimento não podem ser compreendidos como práticas divorciadas e descontextualizadas da localidade em que estes projetos ocorrem.

Há uma perceptível constatação que o ambiente interno da Adega Chesini foi profundamente influenciado pelas mudanças ocorridas no ambiente externo. Esse fato pode ser comprovado pelas análises anteriormente realizadas. A identificação de como a MO da Adega se encontra no ambiente interno permite uma oportunidade da utilização das informações e conhecimentos do passado retidos na sua história da organização, com vistas a qualificar o seu processo de gestão e possa oferecer suporte para tomada de decisão (WALSH E UNGSON, 1991) e apoiar atividades do presente (STEIN, 1995).

Para qualificar a gestão empresarial aliada à gestão do conhecimento da Adega Chesini, sugere-se, através de algumas práticas e processos, um início de estruturação (caminho) da MO para a preservação e utilização dos conhecimentos, tanto para curto quanto para médio ou longo prazos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No de século XXI tem se caracterizado pela instabilidade e velocidade na mudança dos mercados. O resultado disso são as inovações constantes em tecnologia, na gestão das organizações e no conhecimento humano.

Desta forma, as vinícolas, também são atingidas na sua maneira de fazer gestão, surgindo então, a oportunidade de inovar, sem contudo perder a essência da sua criação, alicerçada em um mosaico de informações e práticas transmitidas de geração para geração.

O local escolhido como campo de investigação para este estudo foi a Adega Chesini. A sua formação e transformação vem sendo construída através das gerações, atualmente encontra-se na terceira geração, as quais transitam pela história, pelos lugares, pelos conhecimentos e práticas do seu fundador e que atualmente compõem a sua memória. Em curso, atualmente, encontra-se a profissionalização da sua gestão que esta em processo de consolidação com 3ª geração e a preparação da 4ª geração. Em uma sociedade angustiada pelo descarte, renovação e velocidade dos saberes, as histórias e memórias do passado ajudam a construir referenciais para o presente e o futuro (KARAWJCZYK, 2013).

O tema central deste estudo girou em torno dos elementos que constituem a memória organizacional desta Adega. Sabe-se que memória é lembrança, mas ela também pode ter vários outros significados, tornando-se polissêmica em sua essência, provando ser difícil sua conceituação. Por outro lado, memória também é processo e na sua identificação e compreensão o que pode ser destacado aqui é a dinâmica de exame do passado para compreensão do presente e futuro.

Através do entendimento dos processos de mudanças ocorridos e estudados na organização pesquisada, pode-se inferir que as mudanças na gestão dependeram da utilização de novas informações e do seu aprendizado, bem como da capacidade de utilização destas informações, que não podem estar dissociadas da forma como eu capturo e dissemino estas informações (MACDONALD, 1995). Assim, nasceu o capítulo cinco, com o objetivo de analisar a estruturação da Memória Organizacional na Adega Chesini e propor uma estrutura de armazenagem e divulgação para a mesma. Resumidamente pode-se dizer que:

- As mudanças oriundas do ambiente externo impulsionaram a Adega Chesini numa busca de reinventar o seu negócio;
- No contexto do processo de adquirir, armazenar e recuperar as informações gerou-se uma aprendizagem de segundo ciclo (ARGYRIS e SCHON, 1996), pois houve mudanças nas premissas, valores e princípios de gestão que regiam a empresa;
- Consta-se que a memória organizacional ainda está centrada na memória oral dos sócios desta organização e seus fornecedores;
- Por fim, sugere-se a criação de repositórios, na dimensão individual e da organização, como forma manter viva a sua memória.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ADEGA CHESINI. Disponível em: <<http://www.adegachesini.com.br>>. Acesso em: 10 jun.2013.

ANTUNES, J. A. V. **Em direção a uma teoria geral do processo na administração da produção:** uma discussão sobre a possibilidade de unificação da teoria das restrições e da teoria que sustenta a construção dos sistemas de produção com estoque zero. 1998. 339 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning II**. Addison-Wesley, 1996.

BALDRIDGE, J.V. *et al.* Alternative Models of governance in Higher Education. In: RILEY, G.; BALDRIDGE, J. V. **Governing Academic Organizations: new problems new perspectives**. California: McCutchan Publishing, 1977. p. 2-25.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, José D'Assunção. **História e memória – uma relação na confluência entre tempo e espaço**. **MOUSEION**, v. 3, n.5, jan-jul.2009.

BARTHES, Roland. **O óbvio e o obtuso: ensaios críticos III**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.

BATEMAN, S. T.; SNELL, A. S. **Administração**. 2ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BAUER, M.; GASKELL, G. Um Manual Prático. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECHER, T. **The national curriculum and the implementation gap**. In: Approaches to curriculum management. Milton: Open University, 1989.

BERND, Z. **Breve panorama das principais teorias da memória**. [texto impresso e entregue pela professora]. Material de aula, Curso Memória Social Bens Culturais, Unilassale, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONKLIN, J. **Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy**, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

COSTA, A. B. da. **Inovações e mudanças na organização industrial. Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.21, n.2, p.7-31, 2000.

DAFT, Richard. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALKIR, K. **How to stem intellectual capital loss: a three-tiered approach**. 5th World Congresso on Intellectual Capital Management. Ontario. Jan/2002.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

DENZIL, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DRUCKER, P. **Post-capitalist Society**. New York: Harper Business, 1993. Disponível em:<<http://www.net4dem.org/cyrev/archive/issue2/articles/PostCapitalist/PostCapitalist.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F. & PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio. O minidicionário da língua portuguesa. 3a edição revista e ampliada do Minidicionário Aurélio**. – Rio de Janeiro, 1993. http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/01%20-%20ADI/PDF%20ADI%20-%20Tema%204/2013_EnANPAD_ADI471.pdf- Acesso em 16/03/2014.

GANDON, F. **Distributed artificial intelligence and knowledge management; anthologies and multi-agent systems for a corporate semantic web. 2002. (Scientific Philosopher Doctorate Thesis in Informatics)** - Doctoral School of Sciences and Technologies of Information and Communication, INRIA and University of Nice, 2002. Disponível em: <http://www-sop.inria.fr/members/Fabien.Gandon/wakka.php?wiki=Publications> . Acesso em 16 mar. 2014.

GARCIA, Eliane. **A ação legal de um partido ilegal: o trabalho de massa das frentes intelectual e feminina do PCB no RGS (1947-1960)**. Porto Alegre: UFRGS, 1999. Dissertação (Mestrado em História). Programa de Pós Graduação em História, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

GARVIN, 1993 Garvin, David A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review** 71, n. 4, p. 78-91, jul.aug. 1993.

GASKELL, G.; BAUER, M. **Para uma prestação de contas públicas**: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GLATTER, Ron. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In: NÓVOA, Antonio (Org.). **As organizações escolares em análise**. 2.ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995. p.139-161.

GOBIERNO DEL CHILE. Ministerio de Agricultura. Disponível em: <http://www2.sag.gob.cl/svyv/dec_cos/reportesIT3.asp>. Acesso em: 30.jul.2013.

GOLD, Andrew H.; MALHOTRA, Arvind; SEGARS, Albert H. **Knowledge Management: Na Organizational Capabilities Perspective**. In: Journal of Management Information System. v.18, n.1. Summer, 2001. p.185-214.

GRAEBIN, Cleusa M. G. **Resumo a partir de vários estudos sobre memória** - autores recomendados na bibliografia da disciplina. [texto impresso e entregue pela professora]. Material de aula, Curso Memória Social Bens Culturais, Unilassale, 2013.

GROAT, M. The informal organisation: ride the headless monster. **Management Account**, p. 40-42, apr. 1997. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=c986b7ee-68f8-4608-af72-5f88a84037a9%40sessionmgr115&vid=1&hid=126&bdata=Jmxhbm9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsh&AN=9705011846>>. Acesso em: 05 ago. 2013.

HALBWACHS, Maurice. **Memória Coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.

HARVEY, D. **A condição pós moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social**. São Paulo: Loyola, 1989.

INV - INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA. Disponível em: <<http://www.inv.gov.ar/pevi.php>>. Acesso em: 30 jul.2013.

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

JOHNSON, R. A.; KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **The Theory and Management of Systems**. New York: International Student Edition, Mc Graw-Hill, 1963.

KARAWEJCZYK, T. Aprendizagem e memória organizacional: contribuições teóricas para organizações culturais, **MOUSEION**, N. 14, abr, 2013, p. 59-72. ISSN 1981-7207– Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/mouseion> > - Acesso em 20 mar.2014.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EDU/EDUSP, 1980.

KIM, Daniel. Gestão Sistemica da qualidade: melhorando a qualidade do agir e do pensar. In: WARDMAN, Kellie. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

- LE GOFF, J. **História e Memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 1992.
- LEHNER, F; MAIER, R.K. **How can Organizational Memory Theories contribute to Organizational Memory Systems?** *Information System Frontiers*, v.2, n. ¾. p. 277-298, oct.-nov. 2000. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/app/home/main.asp?wasp=04719d45cbf6470c882d44365f0b8cb7>>. Acesso em: 10 ago. 2013.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACDONALD, Stuart. **Learning to change: an information perspective on learning in the organization**. *Organization Science*. v.6, n.5. sep.-oct., 1995. p.557-568.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.. **Designing Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- MELLO, L.M.R de. **Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2012 – Comunicado Técnico 137 e Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial: Panorama 2012 – Comunicado Técnico 138**, 2013. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br>>. Acesso em: 15.jul. 2013.
- MEMÓRIA COLETIVA. In: GRAEFF, L. **E-dicionário**, 2011. Disponível em: <<http://edicionario.unilasalle.edu.br/?p=444>>. Acesso em: 08 jul.2013.
- MEMÓRIA. In: HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. CD-ROM.
- MENEZES, Edna Matsunaga de. **Estruturação da Memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2006-12-19T145234Z-362/Publico/Texto%20Completo.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2013.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Management Não é o que Você Pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MIRANDA, Marcia M.S. **Base de Dados de Melhores Práticas: Um Estudo no Tribunal Regional Federal da Primeira Região** 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=879>. Acesso em: 30 jul. 2013.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- MORIN, E. **Epistemologia da Complexidade**. In: SCHINITMAN, Dora (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORA, Pierre. **Entre memória e história: a problemática dos lugares**. *Projeto História*, São Paulo, n. 10, p. 7-28, 1993.
- O'TOOLE, P. **The role of organizational memory in organizational learning: a case study**, 1999. Disponível em: <<http://publications.aare.edu.au/99pap/oto99286.htm>>. Acesso em: 10.ago. 2013.
- PEDROTTI, P.R., **Chesini: Uma família em Garibaldi**. Porto Alegre. Ed EST, 2007.
- PEREIRA, C.S., **Memória Organizacional: conceitos e práticas em construção**.

XXXVII encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

Prefeitura Municipal de Farroupilha. Disponível em: <http://www.prefeitura24horas.com.br/app/gmaps/v2/geo/geo.php?codcidade=1#> - Acesso: 20 fev 2014.

PREVI - Plano Estratégico Vitivinícola 2020. Disponível em: <http://www.inv.gov.ar/pevi.php>. Acesso em: 30 jul. 2013.

RAY, M.; RINZLER, A. (Orgs.) **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix, 1993.

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

SAMPIERI, R. H., et al. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SEIXAS, Jacy Alves de. Percursos de memórias em terras de história: problemáticas atuais. In: BRESCIANI, S.; NAXARA, M. (Orgs.). **Memória e (res)sentimento**. Indagações sobre uma questão sensível. Campinas: Ed. Unicamp, 2004.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIL, Norman, LINCOLN, Yvonna. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

STEIN, E.W. Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995.

STEWART, T.A. Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEDESCO, J.C., **Nas Cercanias da Memória: Temporalidade, Experiência e Narração**. Passo Fundo: Ed UPF, 2004.

TELLES, T; KARAWEJZCYK, T, **Adega Chesini como um lugar de memória**, II CONINTER –Congresso Internacional de Interdisciplinar em Sociais e Humanidades, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: www.2coninter.com.br/artigos/pdf/960.pdf Acesso em: **10 dez.2013**.

TRIPODI, T., et al. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

VALE DOS VINHEDOS
<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/conteudo.php?view=49&idpai=120>, Acesso em 05 mar. 2014.

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.

WEICK, K. The non-traditional quality of organizational learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p.116-124,1991.

WENGER, E. Communities of practice: the social fabric of a learning organization. **The Healthcare Forum Journal**. São Francisco, v. 39, n. 4, p.20-27, jul.- ago. 1996.

WITT, M.Z - **ELABORAÇÃO DE ESPUMANTES PELO MÉTODO CHAMPENOISE NA VINÍCOLA CAVE DE AMADEU , 2006** Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Viticultura e Enologia - CENTRO FEDERAL DE ENSINO TECNOLÓGICO – disponível http://www.bento.ifrs.edu.br/site/midias/arquivos/20095384431853tcc_marianazavagna_witt.pdf, Acesso em: 02/2014.

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