



UNILASALLE
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



TELMO SILVA TELLES FILHO

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

CANOAS, 2014

TELMO SILVA TELLES FILHO

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

Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação de Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilassale, como requisito final à obtenção do grau de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Orientação: Prof^a Dr^a Maria de Lourdes Borges.

CANOAS, 2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T245a Telles Filho, Telmo Silva.

Adega Chesini [manuscrito] : os elementos constitutivos da memória organizacional : do nonno ao nipote / Telmo Silva Telles Filho. – 2014. 104f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Memória social e bens culturais) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2014.

“Orientação: Profª. Drª. Maria de Lourdes Borges”.

1. Cultura organizacional. 2. Memória. 3. História oral. 4. Vitivinicultura. I. Borges, Maria de Lourdes. II. Título.

CDU: 658.01

Bibliotecário responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

TELMO SILVA TELLES FILHO

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

Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação de Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilassale, como requisito final à obtenção do grau de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Dr^a Maria de Lourdes Borges – Orientadora
Unilasalle

Prof^ª Dr^a Cleusa Maria Gomes Graebin
Unilasalle

Prof Dr André Stein da Silveira
Unilasalle

Prof Dr Gustavo Dalmarco
PUCRS

CANOAS, 2014

AGRADECIMENTOS

Agradecer é reconhecer que esta dissertação de mestrado não teria o mesmo conteúdo, forma e formato sem a contribuição de varias pessoas. Gostaria de agradecer em especial:

- Em primeiro lugar a minha esposa Tamára, pela sua paciência, amor e cuidado comigo nesta trajetória;*
- À Fernanda, minha filha, pelos momentos de incentivo – “Papai você pode ir na sala brincar comigo?” Pronto, acabou trabalho.*
- A minha orientadora, Malu, pela inteligência na condução da orientação, mas principalmente pela liberdade concedida e pela confiança depositada nas decisões durante o trabalho.*
- À Adega Chesini, na figura do Diretor Ricardo Chesini, pela sua permissão para a realização deste estudo e a todos aqueles com os quais tive contato, que contribuíram para o processo, em especial, aos meus entrevistados, pela sua disponibilidade em me atender;*
- À Monica, minha cunhada, pela paciência e disposição em ajudar. A transcrição das entrevistas mescladas de português e italiano realmente foram desafiadoras;*
- À Cecília, minha sogra e a Ana, a madrinha emprestada, por sempre serem um ombro amigo em todas as horas;*
- E a todos os professores do PPG que me incentivaram, contribuíram e ajudaram a tornar ideias em dissertação de mestrado.*

“Crise é a benção que pode ocorrer com as pessoas e países, porque traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite. É na crise que nascem as invenções, descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise supera a si mesmo sem ficar superado. Sem crise não há desafios, sem desafios, a vida é uma rotina...”

ALBERT EINSTEIN

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, esta dissertação 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.

Palavras-Chave: Vinícola. Memória. Memória Organizacional. Gestão.

ABSTRACT

The segment of the Brazilian wine industry is undergoing a transformation and constitutes an important activity for the sustainability and development of small properties in Brazil. Composed of family enterprises has sought to professionalize themselves, either by qualification management, and innovation of its products and services as a way to compete with domestic and imported products. In this context, the wineries of southern Brazil there is a complex situation, how to survive the market instabilities producer and consumer? One answer would be to find creative solutions to reinvent themselves to compete. In this scenario, the relationship between organizational memory and management is the subject of this study. Thus, this case study research aims to contextualize and analyze, in relation their practices and management processes and ownership of information and knowledge stored in Adega Chesini's Organizational Memory. This study is qualitative, exploratory and case study nature. Data collection used as main sources to document research, observation and narrative interviews. To make data analysis it employed to content analysis and thematic analysis. The results of this study reveal the form specifies that: (a) those from changes in the external environment boosted Adega Chesini a quest to reinvent your business, (b) in the context of the process of acquiring, storing and retrieving the information, there are organizational learning, (c) it was found that organizational memory is still focused on the oral memory of the members of this organization and its suppliers, even though there are efforts in third stage of management, called institutionalization, to increase the structure, (d) suggestion creation of repositories, in the individual and the organizational dimension as a way to keep his memory alive.

Keywords : Winery. Memory. Organizational Memory. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da memória organizacional	36
Figura 2 – Memória organizacional vista por meio dos processos	39
Figura 3 – A intersecção da memória organizacional com outras disciplinas	43
Figura 4 – Modelo orientador da pesquisa	43 e 86
Figura 5 – Desenho da pesquisa	52
Figura 6 – Localização do atual distrito de Vila Rica.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As metáforas máquinas/armazenagem e organismo/memória	43
Quadro 2 – Síntese dos autores.....	46
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados	53
Quadro 4 – Quadro síntese da fase de iniciação, período de 1960 a 1974	66
Quadro 5 –Quadro síntese da fase de implementação, período de 1974 a 2002.....	68
Quadro 6 - Quadro síntese da fase de institucionalização, período de 2003 a 2013.....	80
Quadro 7 – Síntese das evidências que compõem a memória organizacional.....	89
Quadro 8 – Memória Organizacional – dimensão indivíduo.....	94
Quadro 9 – Memória Organizacional – dimensão organizacional (Adega).....	94

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Capitel de Santa Lúcia.....	60
Imagem 2 – Atual igreja de Santa Lúcia – Vila Rica.....	61
Imagem 3 – Vista aérea parcial do 3º distrito de Vila Rica.....	62
Imagem 4 – Felipe Chesini e família.....	63
Imagem 5 – Rótulo do vinho Tinto de Mesa.....	68
Imagem 6 – Pipas antigas.....	73
Imagem 7 – Fermentadores em aço inoxidável.....	74
Imagem 8 – Tanque de aço inoxidável.....	74
Imagem 9 – Cave com piso de chão batido.....	75
Imagem 10 – Espaço gastronômico, com museu ao fundo.....	76
Imagem 11 – Vista parcial do museu.....	77
Imagem 12 – Utensílios expostos no museu.....	78
Imagem 13 – Exposição dos quadros com as premiações.....	78

LISTA DE TABELAS e GRAFICOS

Tabela 1 – Produção de uvas no Brasil, em toneladas.....	21
Tabela 2 – Balanço das exportações e importações de uvas	22
 Gráfico 1 – Produção de uvas por Estado – 2011/2012.....	21
Gráfico 2 – Demonstrativo das importações dos vinhos e espumantes no período de 2010 a 2012.....	22

LISTA DE SIGLAS

INV – Instituto Nacional de Vitivinicultura da Argentina

MO – Memória Organizacional

PREVI – Plano Estratégico Vitivinícola Argentina 2020

TGS – Teoria Geral dos Sistemas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	20
1.2 Objetivos do estudo	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Gestão	28
2.1.1 <i>Práticas em processo de gestão.....</i>	<i>31</i>
2.2 Memória	27
2.3 Memória organizacional	34
2.3.1 <i>A abordagem de Walsh e Ungson.....</i>	<i>35</i>
2.3.2 <i>A abordagem de Stein</i>	<i>38</i>
2.3.3 <i>A abordagem de O'Toole</i>	<i>41</i>
2.3.4 <i>A abordagem de Lehner e Maier.....</i>	<i>42</i>
2.3.5 <i>A abordagem de Conklin</i>	<i>44</i>
3 METODOLOGIA	49
3.1 Delineamento da pesquisa	49
3.1.1 <i>A unidade de análise do caso a ser estudado</i>	<i>50</i>
3.1.2 <i>Desenho da pesquisa</i>	<i>51</i>
3.2 Estratégias utilizadas para a coleta dos dados	52
3.3 Estratégias utilizadas para a análise dos dados.....	56
3.4 Produto final desta dissertação	57
3.5 Limitações de método.....	57
4 ESTUDO DE CASO – ADEGA CHESINI.....	57
4.1 Contextualização da formação e desenvolvimento da Adega Chesini com relação a sua gestão: de 1960 a 2013.....	58
4.1.1 <i>Fase de iniciação: período compreendido entre os anos de 1960 a 1974, a constituição e construção da Adega Chesini.....</i>	<i>63</i>
4.1.2 <i>Fase de implementação: período compreendido entre os anos de 1975 a 2002, do sonho a realidade.....</i>	<i>66</i>
4.1.3 <i>Fase de institucionalização: período compreendido entre os anos de 2003 a 2013, consolidação das práticas de gestão da Adega Chesini.....</i>	<i>69</i>
4.2 Análise e discussão da formação e desenvolvimento da Adega Chesini com relação a sua gestão.....	80
5 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DA ADEGA CHESINI.....	85
5.1 A visão da memória organizacional no contexto da Adega Chesini.....	86
5.1.1 <i>Ambiente Interno.....</i>	<i>87</i>
5.1.2 <i>Ambiente Externo.....</i>	<i>89</i>
5.2 Sugestões para a estruturação e divulgação da memória organizacional da Adega Chesini.....	93
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS	100

1 INTRODUÇÃO

O mundo econômico, social, cultural e político tem se caracterizado pela emergência de novas realidades, enfrentando mudanças constantes e crescentes.

A economia mundial está passando por longos períodos de instabilidade neste início de século XXI. O resultado disso são as inovações constantes, avanços tecnológicos, não só da área da informática, mas também em tecnologias de gestão e do conhecimento humano. Como consequência, os ciclos de vida de produtos e serviços estão cada vez mais curtos. Serviços nunca antes imaginados pelo consumidor são colocados no mercado em uma velocidade impressionante, os consumidores estão mais exigentes. Tudo isso é afetado por mudanças de paradigmas em toda a sociedade.

As grandes mudanças de paradigmas podem ser caracterizadas pelo reconhecimento e superação das próprias dificuldades apresentadas em se lidar com a complexidade do mundo (MORIN, 1996; 2001). Ray e Rinzler (1993) colocam que conhecemos bem o velho paradigma do mundo dos negócios, o paradigma burocrático, até porque ainda vivemos nele. Porém o novo paradigma, o pós-burocrático, apresenta desafios de aplicação do conhecimento adquirido, porque ele ainda é um processo em construção, e não um produto acabado.

Essas novas configurações trazem consigo formas e arranjos organizacionais, conhecidos na literatura como um novo paradigma pós-industrial ou também chamados de pós-burocrático (HARVEY, 1989; COSTA, 2000). A perspectiva que engendra esse paradigma dentro da reestruturação produtiva se configura através de dois modelos que vigoraram no século XX: a produção em massa e a produção enxuta. Em nível de organização do trabalho, as organizações também acabam seguindo esses dois paradigmas.

Na segunda década do século XX, a lógica da gestão das organizações estava formatada de uma maneira única. Os gestores organizacionais embasados na teoria científica de Frederick Taylor e nas linhas de produção de Henry Ford preocupavam-se mais com a eficiência das operações e redução de custos do sistema produtivo, período que Antunes (1998) denominou de *Paradigma da Melhoria nas Operações* e Drucker (1993) descreve esse processo como a *Revolução da Produtividade*.

Nos anos 70 do século XX houve a ruptura desse paradigma, devido a muitas causas, dentre elas as alterações ocorridas nas normas de concorrência dos mercados e nas mudanças crescentes na preferência dos consumidores. Desta forma, na medida em que um novo século desponta, os estudos e as rotinas organizacionais incorporaram novas práticas e terminologias que afetam o conhecimento sobre a vida e gestão das organizações.

Neste contexto, as vinícolas do sul do Brasil vivem uma situação complexa, ou seja, como sobreviver às instabilidades do mercado produtor e consumidor, imersos num paradigma pós-burocrático? Uma das respostas seria a de encontrar soluções criativas para se reinventarem, quando as suas práticas familiares de gestão já não são suficientes para responder aos desafios atuais de incerteza e mudanças constantes.

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 desta dissertação, 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 tema desta pesquisa, a articulação entre memória organizacional e gestão em uma vinícola, originou-se a partir do conhecimento do pesquisador de alguns aspectos históricos da organização pesquisada e pela sua trajetória profissional e acadêmica, no qual tornou-se possível destacar a preocupação em investir em pesquisas e estudos sobre o tema e o segmento da investigação.

Desta forma, este estudo justifica-se por três motivos, a saber: pela sua importância, pela oportunidade e pela viabilidade de pesquisa.

Primeiro, **com relação à importância**: o segmento das vinícolas no qual a empresa **Adega Chesini** está inserida, a função gestão profissional é reconhecida como de vital relevância para a sua sobrevivência e sucesso, embora muitas vezes não fique claro para a empresa como a profissionalização da gestão interfere no aumento da sua competitividade. Existe a percepção do aumento de mercado e também da evolução das práticas de gestão, mas ainda está muito centrado no conhecimento tácito sobre o negócio.

Devido ao acirramento do mercado nacional e internacional, as práticas gerenciais nesse segmento sofreram influência significativa, implicando modificações no ambiente externo e interno, afetando a organização como um todo e, principalmente, a área de gestão. Isso traz implicações diretas sobre a gestão que as empresas devem adotar, repercutindo na escolha e no gerenciamento dos critérios competitivos, onde em determinados momentos é necessária a criação de produtos e serviços customizados, inclusive culturais, com eficiência e eficácia.

Este cenário iniciou com o processo de abertura da economia brasileira ao exterior no início do Governo Collor de Mello (MELLO, 2013) e está presente no dia-a-dia da gestão das vinícolas do tipo da Adega Chesini, objeto deste estudo, que devido ao segmento de mercado que atua, flutua entre essas situações; e entender como o desenvolvimento e a preservação da memória organizacional é um elemento diferenciador para as mesmas.

O autor considera que os livros gravados em CD, os chamados *e-book*, que é a proposição de produto final desta dissertação, são uma forma de democratizar o acesso ao conhecimento a todas as comunidades, independente das condições de ter ou não acesso às redes virtuais.

Eles podem ser distribuídos como material de divulgação institucional em eventos da comunidade, alcançando grande número de pessoas em um tempo relativamente curto, ou mesmo hospedados na página da vinícola. Dessa maneira,

contribuindo positivamente para a disseminação da informação, do conhecimento e preservação da memória organizacional.

Segundo, com relação à **oportunidade de pesquisa**, destaca-se que a abordagem deste tema contribuirá teoricamente para os estudos da área, pois ao entender o que influencia a memória organizacional na construção do modelo de gestão no segmento de vinícolas de uma pequena empresa, pretende-se avançar no estudo do processo de entender a importância da memória organizacional para o desenvolvimento de um modelo de gestão profissional, unindo práticas tradicionais e familiares e conceitos modernos, na construção e preservação da organização. Estudos referentes à memória organizacional (MENEZES, 2006; MIRANDA, 2008) são encontrados em organizações públicas e privadas, porém em acesso ao Banco de Teses e Dissertações (BDTD-acesso em fevereiro de 2014), não foram encontradas teses ou dissertações com as palavras-chave: memória organizacional no setor vinícola.

Terceiro, com relação à **viabilidade**: foi possível dada à disponibilidade da empresa Adega Chesini, em participar da pesquisa. Aberta em 1960, é fabricante de produtos derivados da uva que atua no segmento de vinícolas e turismo cultural, sendo administrada atualmente pela terceira geração da família Chesini. Considerando as razões apresentadas, acredita-se que este estudo irá contribuir para a reflexão sobre *Memória Organizacional e a Gestão Organizacional* neste tipo de organização – Empresa de Pequeno Porte na indústria vinícola da região sul do Brasil – que tem sido pouco explorado e analisado nas perspectivas da memória organizacional.

A trajetória acadêmica do pesquisador também contribui para a viabilidade da pesquisa, pois esta iniciou no ano de 1983, com a aprovação no vestibular do Curso de Graduação em Administração de Empresas realizado na Pontifícia Universidade Católica/RS, motivado, principalmente, por construir uma carreira profissional na área da gestão empresarial. A conclusão do curso foi no ano de 1987.

Em 1995, após um período realizando cursos de aperfeiçoamento mais focados nos novos conceitos de manufatura e logística, o pesquisador retornou aos estudos motivados pelo movimento da *Qualidade Total*, que neste momento se apresentava como uma revolução nas práticas de gestão, fazendo um curso de extensão chamado Formação de Monitores da Qualidade.

No ano seguinte iniciando o Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão pela Qualidade na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, a conclusão do curso foi em

janeiro de 1997. A grade curricular continha a disciplina de Metodologia do Ensino Superior, a qual despertou o interesse de no futuro tornar-se professor.

Nos anos seguintes, conforme as necessidades profissionais foram exigindo, realizou outros cursos de extensão, tais como: Administração da Produção, PCP Sincronização da Produção e Siscomex Capacitação em Comércio Exterior.

A trajetória profissional iniciou em 1978 como auxiliar de vendas em uma empresa de Flores da Cunha com escritório em Porto Alegre, atuando em outras empresas sempre em cargos operacionais até 1982. Quando buscou a formação superior, procurou colocação na área bancária, visto que durante aquele período a economia do país era extremamente delicada e o sistema financeiro era muito atrativo profissionalmente e o regime de trabalho também possibilitava maior flexibilidade de horário. Quando formado, foi contratado pela empresa Hércules S/A – Fábrica de Talheres dando início ao que seria a sua trajetória profissional mais significativa, nesta empresa atuando na área de PCP –Planejamento e Controle da Produção, responsável pela programação e controle da produção de uma linha de produtos denominada Utensílios Domésticos, neste período também participou da implantação de software de gestão na empresa denominado TMS II, programas para melhoria da acuracidade de estoques e treinamento dos gestores do chão de fábrica. Em 1989 com a experiência de implantação em softwares de gestão foi contratado para trabalhar na empresa Park's Informática com o objetivo de terminar a implantação do sistema. No final de 1990 retornou ao grupo Zivi/Hércules desta vez para atuar na empresa Zivi S/A – Cutelaria também na área de PCP, para além de atuar nas funções do departamento de planejamento também participar da força tarefa de implantação do software TMS II, nesta empresa do grupo. Na empresa teve oportunidade de participar da transformação dos sistemas tradicionais da manufatura oriundos das teorias científica e clássica de Taylor, Ford e Fayol, baseadas na produção em massa, custo unitário de peças, grandes estoques e gestão do lote econômico, período que Antunes (1998) denominou de o Paradigma da Melhoria nas Operações e Drucker (1993) descreve como a Revolução da Produtividade, para as modernas práticas de manufatura como diminuição radical dos estoques, produção puxada, eliminação dos desperdícios, células de manufatura e sistemas Kanban de controle de produção,

Na empresa Zivi permaneceu por oito anos alcançando o cargo de Chefe de PCP, responsável pelo planejamento da produção em duas fábricas, uma na cidade de Porto Alegre e a outra na cidade de Gravataí. No período de 1998 a 2000 atuou em

duas empresas Proar Equipamentos e Springer Carrier, desenvolvendo projetos de consolidação dos conceitos de planejamento e logísticos e também atuando como auditor das normas ISO. Em meados do ano 2000 foi convidado para assumir a gerência de Logística da Empresa Têxtil Renner como um dos participantes de um projeto de modernização da empresa através dos conceitos acima mencionados e também no aumento da capacidade de produção com a terceirização do processo produtivo.

A partir do ano de 2001 a 2004 convidado a exercer a função de consultor empresarial na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, através de um programa do governo do estado do Rio Grande do Sul gerido pela SEDAI – Secretaria de Assuntos Internacionais, denominado Extensão Empresarial, que devolveu convênio com diversas Universidades no Rio Grande do Sul, objetivando um atendimento gratuito as pequenas e médias empresas através de uma consultoria de intervenção na gestão dessas empresas e garantindo através das boas práticas de gestão a sobrevivência, o desenvolvimento, a manutenção de empregos, a geração de novos empregos e incentivando que as empresas saíssem da informalidade e desta maneira aumentando a receita do estado através do recolhimento de impostos.

Atuando nesta atividade durante quatro anos em aproximadamente 200 empresas, desenvolvendo atividades de diagnóstico empresarial, desenvolvimento e implementação de soluções e ferramentas de gestão, treinamento e palestras de sensibilização, dessa forma desenvolvendo uma visão holística do funcionamento de uma empresa entendendo as suas interfaces e quais as suas urgências nas melhores práticas de gestão. Neste período também iniciou as atividades de docência ainda de uma maneira tímida apenas como professor convidado em aulas sobre gestão de operações na disciplina de gestão hospitalar na Unisinos. De 2004 a 2007 exerceu a função de Gerente Industrial na Empresa Pantaneiro Capas e Metalúrgica Cortiaço desenvolvendo as atividades do cargo de gestor, que é a responsabilidade total pelo funcionamento de uma planta fabril. Após esse período decidiu por dar uma guinada na carreira profissional optando por atividades de consultoria e docência, abrindo uma empresa de consultoria e, onde em 2009 ingressou no UNILASALLE ministrando disciplinas do início, meio e fim do curso de Administração, entre elas, em destaque a disciplina de Consultoria e Perícia Empresarial da qual é professor titular, onde os alunos podem vivenciar os conceitos adquiridos no curso de Administração, através da aplicação de um diagnóstico empresarial e apresentação de um relatório com a proposição de implantação de soluções em uma empresa.

O exercício da docência oportunizou a inserção no Mestrado de Memória Social e Bens Culturais do Unilasalle, optando pela linha de pesquisa Memória e Gestão Cultural, que estuda aspectos relacionados à gestão de organizações culturais, a processos e práticas de trabalho em produção cultural, à adoção de modelos de gestão e à formação e competências do gestor e produtor cultural. Investiga como as instituições e organizações culturais gerenciam seu conhecimento e processos de aprendizagem, constituindo memoriais, centros de memória e projetos de memória institucional e organizacional. Aborda dinâmicas e processos individuais e coletivos relacionados à mudança, à inovação e à criatividade da indústria no âmbito da economia da cultura. Estando em acordo com o objeto de pesquisa desta dissertação.

1.1 Problema de pesquisa

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.

A Tabela 1 apresenta os números da redução global na produção de uvas na ordem de 0,52% no ano de 2012 em relação ao ano de 2011.

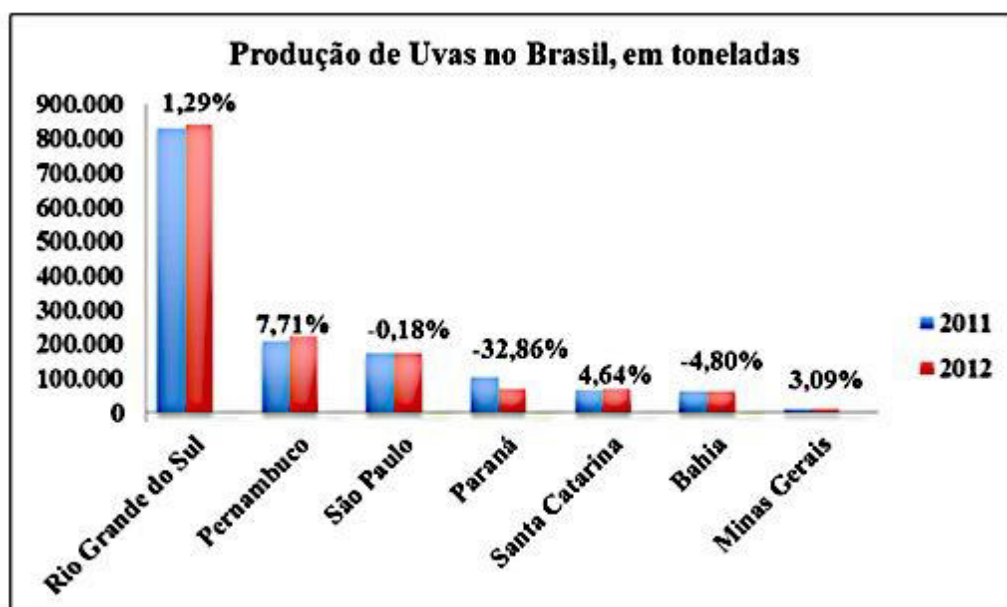
Tabela 1 – Produção de Uvas no Brasil, em toneladas.

Estado/Ano	2008	2009	2010	2011	2012*
Pernambuco	162.977	158.515	168.225	208.660	224.758
Bahia	101.787	90.508	78.283	65.435	62.292
Minas Gerais	13.711	11.773	10.590	9.804	10.107
São Paulo	184.930	177.934	177.538	177.227	176.902
Paraná	101.500	102.080	101.900	105.000	70.500
Santa Catarina	58.330	67.546	66.214	67.767	70.909
Rio Grande do Sul	776.027	737.363	692.692	829.589	840.251
Brasil	1.399.262	1.345.719	1.295.442	1.463.481	1.455.809

Fonte: MELLO, 2013.

O Gráfico 1 detalha as alterações na produção de uvas por estados.

Gráfico 1 – Produção de uvas por Estado – 2011/2012



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Observa-se que a maior redução aconteceu no Estado do Paraná (-32,86%). Também aconteceu redução de produção nos Estados da Bahia (- 4,80%) e de São Paulo (-0,18%). Houve aumento da produção nos Estados de Pernambuco (7,71%), Minas Gerais (3,09%), Santa Catarina (4,64%) e Rio Grande do Sul (1,29%), em relação ao ano de 2011. Assim a balança comercial do setor vitivinícola nacional apresenta em

2012 um déficit de 9,53% superior em relação a 2011. A Tabela 2 apresenta o balanço entre as exportações e importações de uvas sucos e vinhos e derivados no período de 2010/2012.

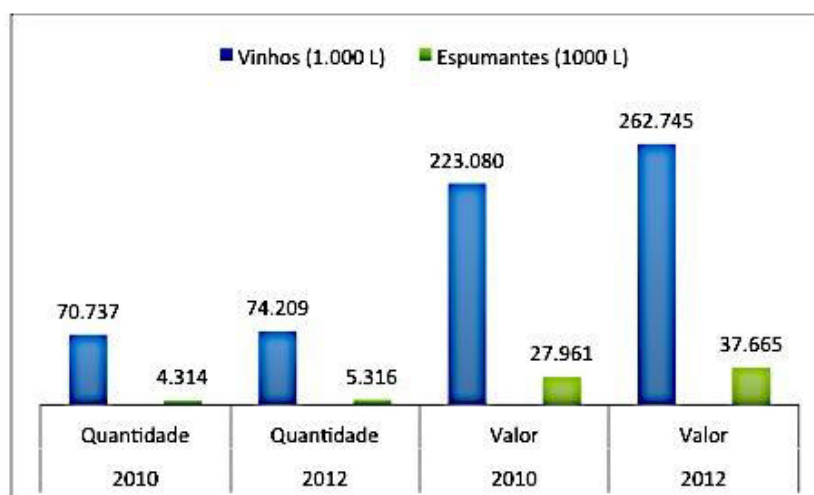
Tabela 2 – Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e derivados: em valores US\$ 1.000.00 (FOB) – Brasil – 2010/2012

Discriminação	2010		2011		2012	
	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
EXPORTAÇÕES						
Uvas frescas (t)	60.805	136.649	59.391	135.782	52.016	121.891
Suco de uva (t)	3.098	8.048	4.452	15.737	2.473	7.719
Vinhos (1.000 L)	1.280	2.295	1.214	3.615	5.775	5.520
Espumantes (1.000 L)	320	1.335	112	568	172	813
Total		148.327		155.702		135.943
IMPORTAÇÕES						
Uvas frescas (t)	24.794	36.075	34.083	51.371	33.294	54.381
Uvas passas (t)	25.919	50.664	24.294	61.647	24.613	56.696
Vinhos (1.000 L)	70.737	223.080	72.705	262.059	74.209	262.745
Espumantes (1.000 L)	4.314	27.961	4.923	32.605	5.316	37.665
Suco de uva (t)	1.189	3.213	192	194	640	670
Total		340.993		407.876		412.157
BALANÇO		-192.666		-252.174		-276.214

Fonte: MELLO, 2013.

O Gráfico 2 demonstra o comportamento dos vinhos e espumantes referente a importação em quantidades e valores no período de 2010 a 2012.

Gráfico 2 – Demonstrativo das Importações dos vinhos e espumantes no período de 2010 a 2012.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Observa-se que no segmento de vinhos houve aumento das importações na ordem de 2,07% em quantidade e 0,26% em valores. Também nos vinhos espumantes percebe-se um crescimento nas importações em 2012 em 7,98% na quantidade e 15,51% no valor. O preço médio dos vinhos importados foi de US\$ 3,54 ao litro.

Mello (2013) também apresenta uma síntese do mercado de vinhos finos do país. Considerando os vinhos de mesa importados, equivalentes aos vinhos de mesa finos nacionais, a comercialização de vinhos finos do Rio Grande do Sul e uma estimativa de produção e comercialização dos Estados de Pernambuco, Bahia e Santa Catarina deduzidas as exportações. Segundo a autora, esse mercado é inferior a 100 milhões de litros. Em 2012, foram consumidos 95,82 milhões de litros de vinhos elaborados com uvas *Vitis viníferas* (usadas para fabricação de vinhos nobres), 0,66% menos que 2011. Nesse período, os importados aumentaram em 2,07%, e, os nacionais, apresentaram uma diminuição de 9,03% no ano de 2012 em relação a 2011. Sendo que, em 2012, os importados representaram 77,45% dos vinhos finos comercializados no Brasil.

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.

Analisando as informações do *Gobierno del Chile Ministério de Agricultura* (2013) embora expresse números absolutos diferentes à curva de tendência, apresenta similaridade com a situação argentina, ou seja, parte do excedente vem para o mercado brasileiro, o que contribui para o déficit apresentado na Tabela 2.

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.¹

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 vinhos², 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

¹ Entrevista realizada por Telmo Telles em junho de 2013 no distrito de Vila Rica/RS. Entrevista gravada em MP3 player.

² No capítulo 4 referente à análise dos dados, são descritos de maneira sucinta o motivo das premiações iniciarem-se no ano de 2003.

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.

A Adega Chesini encontra-se inserida no contexto macroeconômico de extrema competição acima descrito e resumida nas tabelas 1 e 2. Para fazer frente a esses desafios, iniciou o processo de transição para modernização da gestão, aliando, alternadamente, os conceitos modernos de gestão com a trajetória, as informações e os conhecimentos da família Chesini, num processo constante de consulta aos repositórios da sua memória organizacional.

Diante dessa situação surge como questão central dessa pesquisa: ***como as informações e conhecimentos armazenados na Memória Organizacional da Adega Chesini influenciam na sua gestão?***

1.2 Objetivos do estudo

O presente estudo encontra-se pautado pelos seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Contextualizar e analisar, em relação as práticas e processos de gestão, a apropriação das informações e conhecimentos armazenados na Memória Organizacional da Adega Chesini.

Objetivos Específicos

- Contextualizar e analisar a Adega Chesini em termos de sua formação, desenvolvimento e consolidação, no período compreendido entre 1960 a 2013;
- Identificar a existência de novos produtos e serviços, inclusive culturais, no período compreendido entre os anos de 2003 a 2013;
- Analisar a estruturação da Memória Organizacional na Adega Chesini e propor uma estrutura de armazenagem e divulgação;
- Criar um artefato cultural em forma de Ebook com fotos e fatos, narrando à trajetória da Adega Chesini.

Após esta introdução, pretende-se atingir os objetivos desta investigação, através dos capítulos subsequentes. O capítulo dois apresenta o referencial teórico que contempla conceitos sobre memória e memória organizacional e os elementos conceituais para compreensão do objeto de estudo. No capítulo três, apresenta-se a metodologia de pesquisa empregada para a consecução dos objetivos propostos.

No capítulo quatro apresenta-se o estudo de caso em tela, com a contextualização histórica da formação e desenvolvimento da Adega Chesini, entre 1960 à 2013, referenciando aspectos da sua gestão e com a identificação e análise dos produtos e serviços, inclusive culturais, criados neste período; para, no capítulo cinco identificar e analisar informações e conhecimentos da memória organizacional da Adega Chesini. Por fim, no ultimo capítulo são apresentadas as considerações e conclusões deste estudo e seus desdobramentos para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta dissertação pretende articular duas temáticas: gestão e memória, reconhecendo que são áreas que podem dialogar e subsidiar a reflexão teórica desta investigação. Desta forma, as principais chaves epistemológicas teóricas seriam:

- Gestão
- Memória
- Memória Organizacional

2.1 Gestão

Atualmente, as palavras Gestão e Administração estão inseridas no cotidiano das pessoas, sejam acadêmicos ou profissionais tomadores de decisão nas organizações. Os termos são utilizados de maneira indiscriminadamente como se sinônimos fossem, e poucas são as obras que propõem discutir um marco limítrofe entre esses conceitos.

Sem entrar no mérito dessa polêmica, esta pesquisa adotará o termo gestão para definir as atividades dos responsáveis pelos resultados organizacionais.

Assim, gestão para Bateman e Snell (2012) “é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para atingir metas organizacionais”. Segundo (DRUCKER, 1996 *apud* FERREIRA et al. 2002, p. 109), gestão significa, entre outras coisas, permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial realize livremente seu trabalho, para garantir a coordenação das atividades, de forma a alcançar bons resultados econômicos.

Gestores organizacionais são avaliados segundo critérios de eficiência – com o mínimo de desperdício de recursos, ou seja, menos materiais, dinheiro, tempo, e pessoas e eficácia – metas organizacionais.

Para Bateman e Snell (2012), o contexto geral e os aspectos específicos dos negócios estão em processo de mudança. Embora novas ideias e abordagens sejam cada vez mais necessárias, ainda há princípios atemporais, práticas bem-sucedidas de gestão, úteis e adaptáveis, que associadas ao ambiente empresarial do século XXI, contribuem para o aprimoramento da gestão. Assim, os princípios fundamentais, que se constituem de quatro funções tradicionais foram adaptados dos estudos de Henry Fayol (1981) são: planejamento, organização, liderança (para Fayol, comandar e coordenar e controle, permanecem relevantes e ainda fornecem fundamentos importantes, tanto para organizações iniciantes quanto nas já estabelecidas.

- **o planejamento:** especificar as metas a serem atingidas e definir o método, o caminho e as medidas necessárias para alcançá-las. No passado, o planejamento era uma abordagem *top down*, ou seja, de cima para baixo. Atualmente é um processo contínuo e dinâmico no qual todas as pessoas com interesse na organização, acionistas, gestores, funcionários, fornecedores, clientes e comunidade (*stakeholders*) usam e usarão seus cérebros em prol do desenvolvimento organizacional;

- **a organização:** reunir e coordenar os recursos humanos, físicos, financeiros e todos recursos necessários para atingir as metas. Atualmente e no futuro novos formatos de organização são e serão necessários e entenderão as pessoas como os seus bens mais valiosos, por se constituírem em um dos repositórios de informação e conhecimento;
- **a liderança:** estimular as pessoas a participar. Abrange comprometer os funcionários e comunicar-se com eles tanto individual como coletivamente;
- **o controle:** a função de gestão que monitora o desempenho e realiza as mudanças necessárias.

O dia típico de uma organização não se apresenta fragmentado entre as quatro funções. Elas acontecem simultaneamente nas rotinas diárias, exigindo dos gestores o desenvolvimento constante de novas abordagens e aprendizados. E para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011), as funções de Fayol poderiam ser consideradas como “folclore” da gestão, pois os gestores estão envolvidos em ambientes dinâmicos e decidem, nem sempre baseados em sistemas formalizados e o exercício das atividades diárias também apresenta dificuldade de sistematização.

2.1.1 Práticas em processos de gestão

Ao tratar sobre práticas de gestão, Weick (1991) advoga que, em muitos casos, a ocorrência desse fenômeno nas organizações segue caminhos não tradicionais ou planejados e que o sistema criado pelas organizações para fornecer as mesmas respostas, no caso das rotinas organizacionais, acaba por perpetuar o que foi aprendido no passado, não respondendo pelas aprendizagens atuais ou futuras. Nesse sentido, pode-se dizer que no que tange a gestão, existe, além da abordagem formal, que é por sinal a mais corriqueira encontrada na literatura, há também uma informal, que recai sobre as relações interpessoais, à gestão das equipes, à interação e à comunidade (GROAT, 1997).

Por práticas informais, Groat (1997) considera que o relacionamento entre grupos de pessoas, em situações de informalidade, dentro da estrutura organizacional

pode acontecer através de uma rede de trabalho ou de uma rede social, estabelecida dentro da própria organização. Complementando os conceitos desenvolvidos até o momento, as práticas informais acontecem, principalmente, através de interconexões e teias de participação que os membros da organização vivenciam no mundo social. As experiências de aprendizagem, como práticas compartilhadas, são muitas vezes sustentadas através de comunidades de prática e/ ou rede informais de aprendizagem (WENGER, 1996), sendo que as relações estabelecidas encontram-se muitas vezes através de micro-processos de aprendizagem, porque “o problema das comunidades é que nem sempre elas são facilmente identificadas, porque se encontram frequentemente nos aspectos informais da organização” (WENGER, 1996, p.22).

Com relação a práticas de gestão formais, Garvin (1993, p.54) diz que “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias”. Para tanto, Garvin (1993) propõe atividades que podem facilitar os processos de aprendizagem e conhecimento organizacional. São elas: resolução sistemática de problemas, experimentação com novos enfoques, aprender com experiência passada, aprender com os outros e transferência de conhecimento.

- **A resolução sistemática de problemas:** está baseada na aplicação dos métodos e filosofias difundidas nos movimentos da qualidade. Considera a utilização de métodos científicos para o diagnóstico de problemas, insiste na utilização de dados em detrimento de pressupostos e procura utilizar ferramentas estatísticas simples para organizar os dados e extrair conclusões;
- **experimentação com novos enfoques:** considera a busca constante e o teste de novos conhecimentos. A experimentação tem por objetivo o aproveitamento de oportunidades e a ampliação de horizontes, e não apenas a solução das dificuldades atuais. Essas experimentações podem ser utilizadas na forma de programas contínuos e projetos de demonstração de diferentes espécies;
- **aprendendo com as experiências passadas:** nesta atividade, as organizações analisam seus sucessos e seus fracassos com o objetivo de aprender com ambos. O resultado desta análise deve ser registrado e disponibilizado aos funcionários envolvidos ou que precisam ter acesso a estas informações;

- **aprendendo com os outros:** consiste na aplicação do *benchmarking* que objetiva investigar e aprender através da identificação, da análise e implementação das melhores práticas das outras organizações;
- **transferência de conhecimento:** os conhecimentos adquiridos nas atividades anteriores devem ser disseminados com rapidez e eficiência por toda a organização. O impacto das novas ideias é muito maior quando compartilhado por todos, e não ficando restrito a poucos.

No contexto das práticas de gestão, que objetiva aumentar a qualidade das decisões e da eficácia organizacional, fica evidente a necessidade da participação de todos os indivíduos pertencentes à organização, assim obtendo um melhor aproveitamento dos seus conhecimentos, suas informações e suas experiências, dessa forma recuperando a memória individual e coletiva, armazenadas nos diversos repositórios da memória organizacional.

Na seção subsequente será abordado uma visão mais ampla de Memória.

2.2 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.³

³ 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.

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:

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.

2.3 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.

2.3.1 A abordagem de Walsh e Ungson

Para Walsh e Ungson (1991) a existência de uma organização independe de particularidades individuais, mas deve se 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.

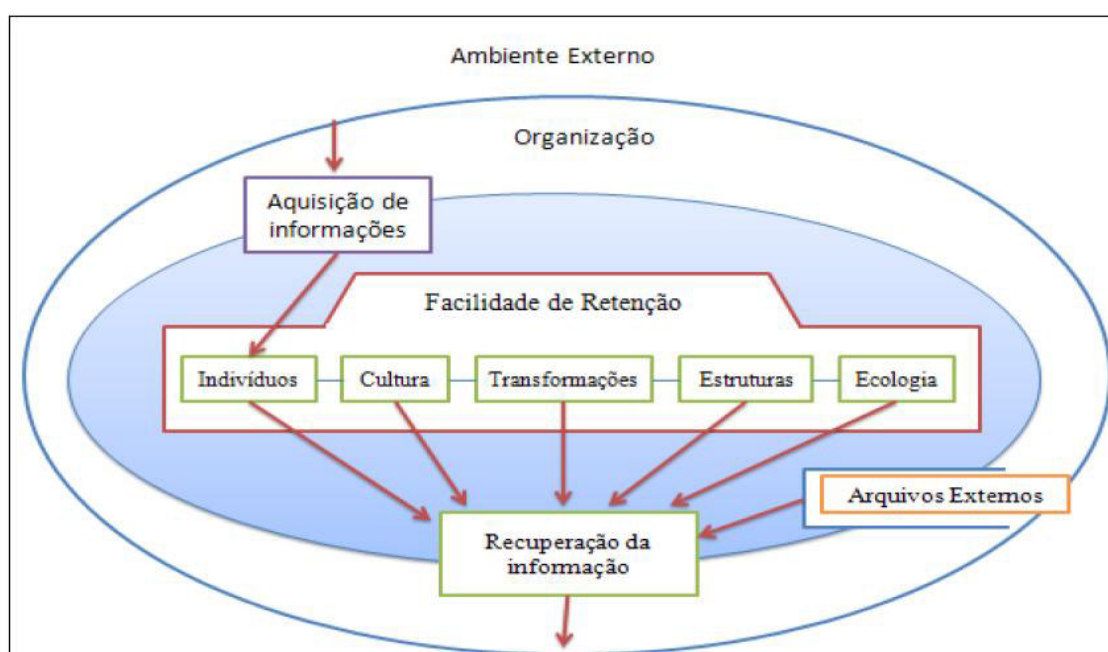
Assim, a MO se refere à armazenagem da informação referente à história da organização que pode ser trazida para dar suporte nos processos de tomada de decisão.

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.

A seguir, dando continuidade a discussão dos conceitos de MO, será abordada a visão do autor Stein.

2.3.2 A abordagem de Stein

O enfoque de Stein (1995) sobre MO é multifacetado, visto que considera diversos aspectos, tais como: sistemas de informação, gestão da economia, da teoria dos sistemas, teoria política, do comportamento organizacional, das tomadas de decisões e da teoria da comunicação.

Para Stein (1995), as organizações possuem os meios necessários para dar conta dos processos de retenção e recuperação ou transmissão das informações do passado para o futuro através dos indivíduos, pois a perda do conhecimento pode representar uma queda no desempenho organizacional. Mas o autor, em contrapartida, acredita que a utilização da MO, inserida nos processos organizacionais, fortifica a competitividade.

Assim, como o conceito de memória possui um olhar multifacetado, resultado do entrecruzamento de diversas áreas do conhecimento, existe uma considerável variação em descrever a MO.

O conceito de MO se fundamentou em noções da sociologia, a qual vem acumulando variadas reinterpretações. MO é um elemento da memória coletiva que é uma evolução dos trabalhos da escola da sociológica de *Durkheim* do final do século passado, que argumenta que a mente coletiva é formada por mentes individuais, que compartilham informações através do intercâmbio de símbolos representativos de dados. A memória coletiva é um processo social de compartilhar interpretações de

informações, através da articulação e comunicação destas, que são armazenadas como normas sociais e costumes. Dessa formulação original emerge para Stein (1995) o conceito de memória de um sistema social particular – a organização.

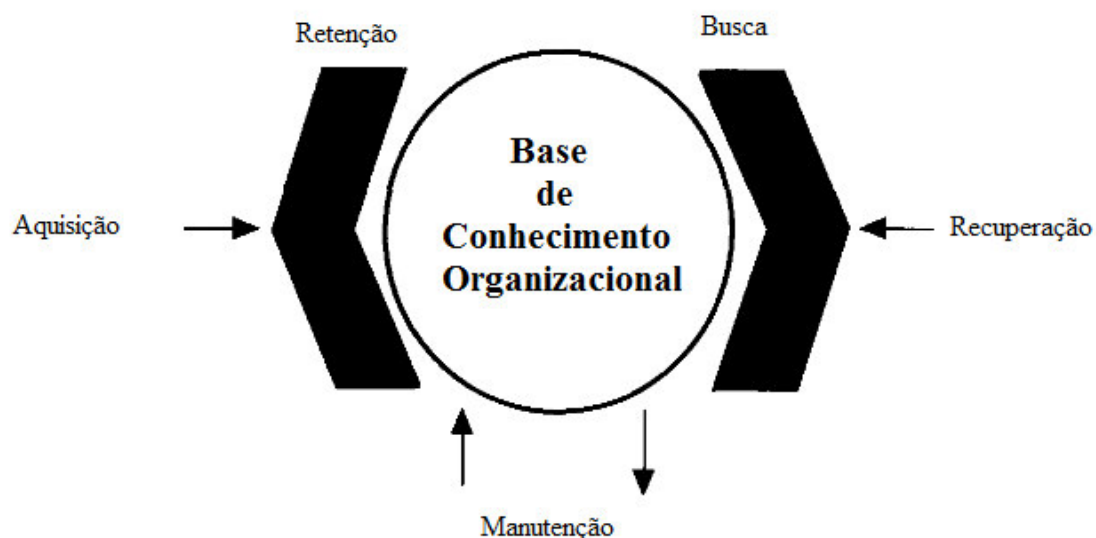
Stein (1995) traz três razões para o conceito de MO:

- 1) a memória é uma metáfora rica que fornece uma visão da vida organizacional;
- 2) a MO está contida em outras teorias da gestão;
- 3) a MO é relevante nas práticas gerenciais.

Assim, para Stein (1995, p.21-22), MO é definida em termos da efetividade organizacional. Mas salienta que o fato de existir uma MO não garante necessariamente a efetividade da organização, pois para ele, “memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para apoiar as atividades do presente, resultando em índices mais altos ou baixos de efetividade organizacional”.

Por atividades são compreendidas as tomadas de decisão, a organização, projetos, liderança, controle, comunicação, planejamento e outros. O processo de MO é definido pelas atividades de aquisição, retenção, manutenção, como pode ser visto na Figura 2. E fornecem meios pelos quais o conhecimento do passado é trazido para as atividades do presente.

Figura 2 – Memória Organizacional vista por meio dos processos



Fonte: Adaptado de Stein (1995, p.26).

A seguir são explicitados os processos de aquisição, retenção, manutenção e recuperação propostos por Stein (1990).

O processo de aquisição: processo intimamente ligado à aprendizagem organizacional. Assim, a MO é fundamental para a aprendizagem organizacional, como a aprendizagem é uma condição necessária para a memória. O aprendizado individual deve ser disseminado no contexto da organização para obtenção do aprendizado organizacional (STEIN, 1995).

O processo de retenção: processo que apresenta uma das características mais importantes da MO. Na retenção da informação organizacional, diversos mecanismos foram propostos, tanto em nível individual como organizacional, tais como: os esquemas – estruturas cognitivas individuais que ajudam os indivíduos a organizar e processar a informação com eficiência; os *scripts* – apresentam as sequências de atividades rotineiras que os indivíduos executam dentro da organização, tais como: procedimentos operacionais, rituais, cerimônias etc; os sistemas – são o conjunto de elementos inter-relacionados e conectados direta ou indiretamente. O conhecimento organizacional é retido na trama social da organização, nas estruturas organizacionais formais e em sistemas de registros, arquivos de papel, arquivos eletrônicos ou banco de dados.

Uma das características desses registros é o de possibilitar a codificação das informações em locais que resistem ao tempo. A utilização desses registros apresentam vantagens e desvantagens, assim o compartilhamento no futuro dessas informações pode ser entendida como uma vantagem e a desvantagem é que são representações estáticas (STEIN, 1995).

O processo de manutenção: é o processo que se refere como a memória é mantida, possibilitando que a MO seja um facilitador para a organização acessar constantemente seus conhecimentos e *expertises*. A MO pode ser perdida com a perda ou destruição dos registros físicos, pela rotatividade do pessoal e pela dificuldade de manter padrões de interação, características apresentadas em organizações que operam em ambientes turbulentos (STEIN, 1995).

O processo de recuperação: processo que representa um ponto fundamental da MO, permite a utilização do conhecimento retido como suporte à tomada de decisão e na solução de problemas. O fato das organizações deterem o conhecimento não significa a sua utilização. Uma organização que mantém, mas não utiliza a sua base de

conhecimento, por razões políticas ou operacionais, apresenta características de disfuncionalidade, ou seja, está desperdiçando recursos organizacionais e perdendo oportunidades que garantem a sua vantagem competitiva (STEIN, 1995).

Para Stein (1995), um incremento na MO pode beneficiar a organização de várias maneiras:

- Ajudar os gestores a manterem a direção estratégica ao longo do tempo;
- Ajudar as organizações a evitarem o pesadelo do ciclo de velhas soluções para novos problemas, porque ninguém lembra como foi feito antes;
- Dando no significado ao trabalho realizado individualmente, se esforço for retido;
- Facilitando o aprendizado organizacional;
- Fortalecendo a identidade da organização;
- Proporcionar aos novos contratados acesso à *expertise* daqueles que os precederam.

A seguir, dando continuidade a discussão dos conceitos de MO, será abordada a visão do autor O'Toole.

2.3.3 A abordagem de O'Toole

Para O'Toole (1999), MO está relacionada às lembranças da organização, ou seja, o como e o que a organização lembra. Assim, o conceito de MO para O'Toole (1999, p. 2) é “o dado, a informação e o conhecimento retido por uma organização em estruturas de memória coletiva que podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos”.

Para O'Toole, as estruturas de retenção da MO são:

- **Cultura** - pressupostos básicos compartilhados do grupo, que podem ser considerados válidos e que são ensinados para os membros do grupo (SCHEIN, 1985 *apud* O'TOOLE, 1999);
- **Pessoas** – grupo de indivíduos que compartilham lembranças;
- **Rotinas** – padrões rotineiros de atividades que executado por grupos de indivíduos dentro da organização;

- **Estrutura** – os modelos, as regras, as recompensas, demonstram as relações e o sistema de poder de uma organização;
- **Ambiente Físico** – ambiente físico da organização, incluindo edifícios, uniformes, *layout* dos escritórios e equipamentos;
- **Arquivos, registros e documentos: eletrônicos e em papel.** Contém os dados, informações e conhecimento explícito, em geral autorizado pelos líderes da organização.

Como podemos observar às estruturas de retenção propostas por O'Toole são semelhantes as estruturas de retenção propostas pela abordagem dos autores Walsh e Ungson (1991). Sendo que os últimos propõem um olhar diferente quanto aos arquivos, pois consideram neste item os arquivos externos, ou seja, situados fora da organização.

A MO é um elemento fundamental na aprendizagem organizacional, que deve ser avaliado e suportado através da interação entre as estruturas de retenção da MO, em particular aquelas relacionadas à cultura organizacional. A seguir será abordado a visão dos autores Lehner e Maier.

2.3.4 A abordagem de Lehner e Maier

As organizações para assegurar o aprendizado organizacional, a flexibilidade, a eficiência e a gestão das mudanças, conforme Lehner e Maier (2000), buscam suporte nos sistemas de MO. Também postulam que a existência de uma MO pode ser considerado como um conceito ou constructo.

Para Lehner e Maier (2000) a memória humana é frequentemente usada como modelo ou metáfora para memória organizacional, embora algumas diferenças possam ser anotadas, conforme Quadro 1 abaixo.

Os autores Walsh e Ungson (1991, p.59) também abordam essas analogias fazendo o seguinte questionamento: “Até que ponto os processos que primeiramente funcionam em organismos vivos podem ser replicados em fenômenos sociais e organizacionais, tais como: aprender, lembrar, nascer, reproduzir e morrer?”

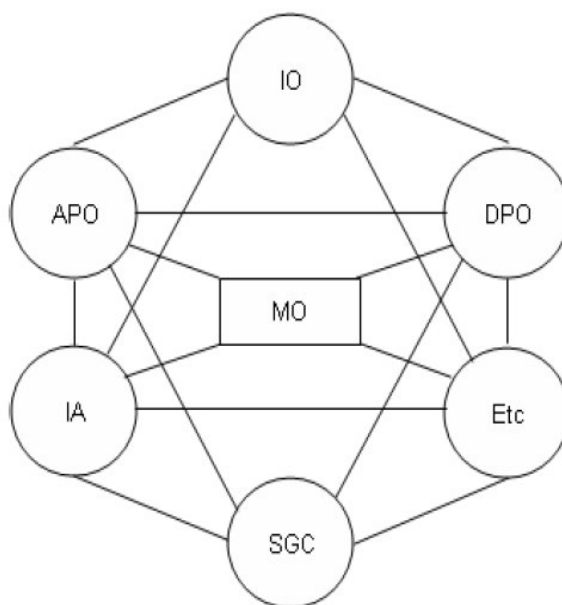
Quadro 1 – As metáforas máquinas/armazenagem e organismo/memória

MÁQUINA - ARMAZENAGEM	ORGANISMO - MEMÓRIA
Apagar o conteúdo da memória requer atuação externa	Apagar ocorre como um “esquecimento” e é um processo automático
Dados podem ser duplicados ou recuperados	Conhecimento é reproduzido ou reconstruído quando necessário (isto é, quando ele é usado)
A estrutura e a forma de armazenagem são estabelecidos	A estrutura e a forma de armazenagem não são estabelecidos: o comportamento do sistema não é determinado
O crescimento do conhecimento na base ocorre quantitativamente, isto é, no aumento da quantidade de dados	O crescimento da base de conhecimento não acontece por acumulação, mas antes por uma reorganização ou transformação estrutural da base de conhecimento respectiva

Fonte: Adaptado de Miranda (2008, p 40).

Diferentes abordagens de gerenciamento e disciplinas contribuíram e continuam contribuindo para o desenvolvimento da teoria da MO (Figura 3), tais como: aprendizagem organizacional, inteligência organizacional, gestão do conhecimento, assim como de organização como um sistema de informação e/ou conhecimento; cultura organizacional inteligência artificial, gestão da mudança, sociologia organizacional e psicologia organizacional entre outras (LEHNER E MAIER, 2000).

Figura 3 – A interseção da MO com outras disciplinas



(IO: Inteligência Organizacional; DPO: Desenvolvimento Pessoal e Organizacional; SGC: Sistemas de Gestão do Conhecimento; IA: Inteligência Artificial; APO: Aprendizagem Organizacional; MO: Memória Organizacional)

Fonte: Adaptado de Miranda (2008, p. 41).

Esses conceitos, possuem particularidades, e cada um desempenha algum papel na MO. No entanto, a MO “tem uma afinidade com a aprendizagem organizacional” (HEDBERG, 1981 *apud* LEHNER; MAIER, 2000, p. 283).

Lehner e Maier (2000) postulam uma definição para memória como um sistema capaz de armazenar experiências ou vivências, percepções, em algum momento podem ser recuperadas quando e se necessário. Não é possível aprender sem memória. Assim, a MO desempenha um importante papel para o aprendizado organizacional. A seguir será abordada a visão do autor Conklin.

2.3.5 A abordagem de Conklin

Para Conklin (2001), diferentemente dos trabalhadores de “colarinho branco”, o trabalhador do conhecimento é um *expert* ou especialista, pois para aplicar efetivamente o conhecimento tem que ser especializado. Assim, esses trabalhadores devem trabalhar juntos – em equipe – na solução de problemas complexos. Não é suficiente ao trabalhador do conhecimento ser apenas especialista. Deve possuir habilidades de colaboração, por exemplo, deve possuir capacidade de entender e se fazer entender por outras pessoas que não detém a mesma base de conhecimento e possuem frequentemente diferentes valores e diferentes modelos de mundo.

O conhecimento é um elemento essencial para a organização, a MO amplifica esses ativos possibilitando à captura, organização, disseminação e reuso do conhecimento criado pelos trabalhadores. Os ativos intelectuais pertencem às pessoas e somente pertencerão à organização se capturados, aplicados, reusados e compartilhados. Se as pessoas por razões comportamentais ou ausência de habilidade colaborativa não compartilharem seus ativos intelectuais, na perspectiva organizacional, estarão perdidos.

Existem boas razões para se criar a MO, porque:

Organizações rotineiramente, esquecem o que fizeram no passado e o porquê fizeram. Essas organizações têm a sua capacidade de aprender diminuída, devido a sua incapacidade de representar o que elas sabem (CONKLIN, 2001, p.3).

A MO não é apenas um facilitador de acumulação e preservação do conhecimento, mas também de compartilhamento. A inteligência organizacional aumenta quando o conhecimento é gerenciado e se torna explícito, formando a base

para a comunicação e o aprendizado. O conhecimento pode ser compartilhado entre os indivíduos e por toda a organização. Conforme MacMaster (1995, p.113 *apud* CONKLIN, 2001, p. 4) dada a natureza da organização e o ambiente competitivo ao qual ela pertence, a aprendizagem organizacional e a maximização do conhecimento armazenado será fonte imediata de aumento da competitividade e adaptação contínua com o meio ambiente externo.

O autor faz uma distinção entre dois tipos de conhecimento: formal e informal. O conhecimento formal consiste em manuais, documentos, livros e cursos de treinamento. Esse conhecimento é utilizado pelo trabalhador do conhecimento em forma de relatórios, planilhas, planos, desenhos e memorandos etc. São facilmente e rotineiramente capturados pela organização.

O conhecimento informal é criado e utilizado no processo de criação dos resultados formais, consiste em ideias, significados, questionamentos, decisões, suposições, dúvidas, histórias e pontos de vista. Assim, o conhecimento informal é difícil de capturar e manter, é gerado pela interação dos grupos e indivíduos da organização.

A partir desses conceitos, Conklin (2001) postula a existência de barreiras culturais e técnicas que dificultam a construção de memórias organizacionais:

- 1) o conhecimento informal resiste à captura;
- 2) a abordagem habitual da MO preserva o documento, mas não o seu contexto;
- 3) o conhecimento perde a sua relevância e, portanto, seu valor através do tempo;
- 4) as pressões do ambiente podem gerar condições para a amnésia organizacional.

Para que a MO não se torne vazia e apenas uma série de documentos desconexos com a realidade em que foram utilizados, necessita da história e da contextualização por trás de cada documento. O conhecimento informal permite que as razões que deram origem às decisões, juntamente com os documentos gerados, se completem preservando seu conteúdo.

Abaixo, o Quadro 2 apresenta uma síntese contendo os elementos do constructo, o conceito de MO e os pressupostos de MO de cada uma das abordagens dos autores, que constam no referencial teórico apresentado.

Quadro 2 – Síntese dos Autores

Abordagem Autor	Elementos do Constructo	Conceito MO	Pressupostos MO
Walsh e Ungson (1991)	Estrutura de Retenção Informação Processo de aquisição Recuperação da Informação	Armazenagem da informação referente à história da organização que oferece suporte para tomada de decisão.	Aquisição da Informação Retenção da Informação Recuperação da Informação
Stein (1995)	Multifacetado Memória coletiva Efetividade da Organização	É o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para apoiar as atividades do presente, resultando em índices mais altos ou baixos da efetividade organizacional.	Aquisição Retenção Manutenção Recuperação
O'Toole (1999)	Cultura Pessoas Rotinas Estrutura Ecologia Arquivos, registros, documentos	O dado, a informação e o conhecimento retido por uma organização em estruturas de memória coletiva podem ser acessados por vários indivíduos ou grupo de indivíduos.	Retenção
Lehner e Maier (2000)	Aprendizagem organizacional Cultura organizacional Gestão do conhecimento Gestão da Mudança	Sistema capaz de armazenar experiências ou vivências, percepções, em algum momento podem ser recuperadas quando e se necessários	Aprender com a memória.
Conklin (2001)	Conhecimento precisa ser especializado Conhecimento Formal Conhecimento Informal	Possibilita a captura, organização, disseminação e reuso do conhecimento criado pelos trabalhadores.	Captura Organização Disseminação Reuso

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Como visto as abordagens de MO são, variadas e discutidas por uma multiplicidade de estudos e após anos de pesquisa ainda se apresenta controverso. O desejo prático de reutilizar a experiência organizacional possibilita que funções críticas da MO sejam ignoradas, enfatizando métodos apenas para aumentar a memória (ACKERMANN E HALVERSON, 2000 apud PEREIRA, 2013, p.3).

Os estudos dos autores acima apresentados, postulam privilegiar a elaboração de modelos utilitaristas e gerencialistas da MO com a intenção de viabilizar o dia a dia das organizações. Desta forma, propondo o uso de repositórios de armazenagem que podem ser acessados pela gestão da organização sempre que necessário.

Por sua vez, Stein (1995) é o autor que classifica MO a partir de duas abordagens baseada em conhecimento e como processo. A abordagem processo de MO definida através das atividades de aquisição, retenção e manutenção, conforme Figura 2. Ainda assim, esses processos representam acessos a variados repositórios de armazenagem da informação e do conhecimento.

Gandon (2002) postula que o gerenciamento da MO apresenta-se como uma alternativa para manipular o conhecimento das organizações e está relacionada com o entrelaçamento de diferentes aspectos, como o conhecimento disponível à atividade organizacional e os fatores organizacionais internos e externos.

Gandon (2002) também sinaliza que as organizações são agrupamentos sociais, ou seja, a organização tem uma memória coletiva, formada por um conjunto de memórias individuais. Assim, MO tanto é objeto, pois mantém seu estado, quanto um processo, pois é formado por subprocessos coletivos e individuais, advindo então, dois aspectos diferentes da MO, um estático, o conhecimento adquirido e capturado, e outro dinâmico, a capacidade de aprender e armazenar.

Assim, para definir MO Gandon (2002) propõe as seguintes questões: o conteúdo da memória, ou seja, à natureza do conhecimento; a forma da memória, diz respeito ao armazenamento; e o funcionamento da memória, relacionado ao gerenciamento do conhecimento. Mais uma vez, a metáfora da memória humana é utilizada, ou seja, a MO ao contrário da humana, não é centralizada, nem está limitada fisicamente, mas distribuída, difusa e heterogênea. Ainda assim, como a humana, se apresenta seletiva na retenção da informação e do conhecimento.

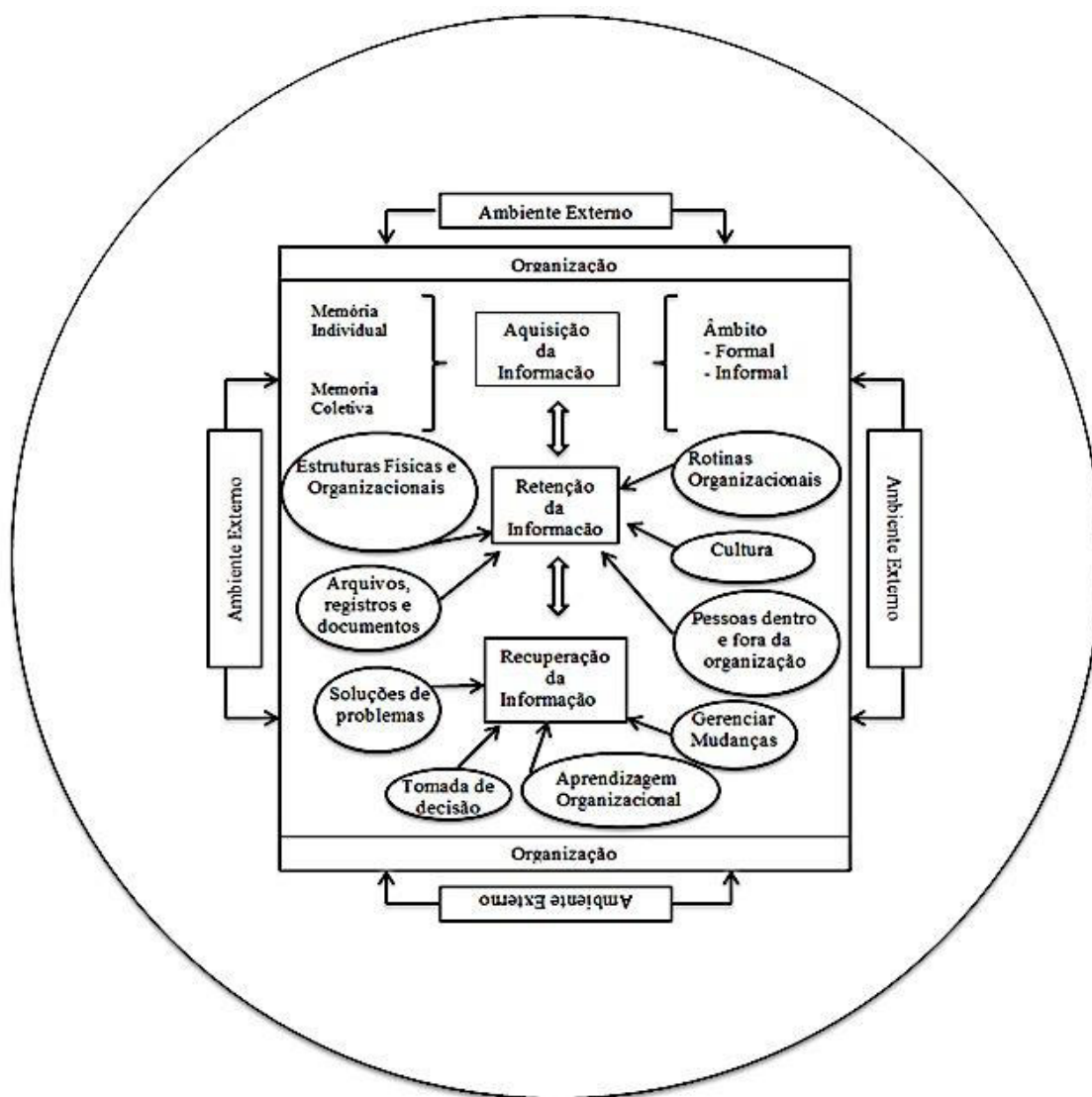
As ideias de Gandon (2002) apresentam aspectos mais abrangentes em relação aos outros autores anteriormente abordados. Propondo uma dupla abordagem em relação a MO, como objeto e processo. Visto que, a MO pode incluir recursos e fontes

de diferentes naturezas, diferentes níveis de dados, informações e conhecimentos. Assim, o desafio consiste em identificar qual tipo gerenciamento da MO é capaz de lidar e integrar essa heterogeneidade.

Após a apresentação dos diferentes autores e suas abordagens sobre MO, foi possível construir um modelo orientador que no entendimento do pesquisador é o que melhor atende os requisitos dessa pesquisa.

O modelo orientador da pesquisa, segundo Kerlinger (1980), permite uma melhor visualização dos caminhos, limitações e contribuições do estudo proposto em uma investigação. A Figura 4 mostra o modelo orientador desta pesquisa.

Figura 4 – Modelo Orientador da Pesquisa



3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste estudo. O objetivo principal é traçar um caminho, com suas escolhas, rotas e desvios metodológicos, para a consecução dos objetivos propostos, apresentando elementos teóricos que justifiquem as escolhas realizadas.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é classificada como um **estudo qualitativo**. Justifica-se a escolha deste método, pois segundo Marshall e Rossman (1999), os métodos qualitativos são apropriados para gêneros de pesquisas que são remetidos ao seu ambiente natural e com aproximações exploratórias de dados. Como diz Denzil e Lincoln (1994, p.4) “a palavra qualitativo implica em uma ênfase nos processos e significados que não são rigorosamente examinados ou mensurados em termos de quantidade, montante, intensidade ou frequência”. Desta forma, a questão de pesquisa e os objetivos propostos nesta dissertação, são melhor respondidos, utilizando-se desta estratégia.

Podem-se, também, classificar as estratégias orientadoras desta dissertação como sendo um **estudo exploratório**, por proporcionar uma maior flexibilidade na busca de informações sobre um determinado problema ou investigação, com vistas a torná-lo mais claro, seja na construção de novas hipóteses, seja no aprimoramento de ideias sobre o tema (GIL, 1989).

Sampieri et al. (1991, p. 59-60) define os estudos do tipo exploratórios como:

Os estudos exploratórios nos servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de levar a cabo uma investigação mais completa sobre um contexto particular de uma vida real, investigar problemas do comportamento humano que consideram cruciais os profissionais de determinada área, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir afirmações.

A justificativa para o uso de uma estratégia exploratória também é apresentada por Tripodi et al (1981, p.65) como:

Estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que tem como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa. A intenção de esclarecer ou modificar conceitos também pode ser predominante.

Complementando as estratégias orientadoras da pesquisa, a mesma também foi 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. A escolha do estudo de caso como método de investigação para esta pesquisa apoia-se nas considerações de Roesch (1999) que confirma ser uma investigação, em profundidade, de um único fenômeno social, conduzido em detalhes e baseado em várias fontes de dados.

Porém, ainda era necessário estabelecer qual o caso propriamente dito, a ser estudado. A opção recaiu sobre a Adega Chesini, pois ao se deter em uma única organização, procurar trabalhar os dados coletados e narrados a partir de informantes que vivessem, tivessem vivido ou ainda vivessem a sua história organizacional e, portanto, pudessem ao contar seus sentimentos, percepções e fatos sobre a organização, contribuir para o fenômeno analisado e com o objeto de estudo desta dissertação.

3.1.1 Unidade de análise do caso a ser estudado

A escolha do caso a ser analisado não ocorreu de forma aleatória e sim intencional. A trajetória acadêmica e profissional do pesquisador trouxe indicativos sobre que tipo de organização deveria ser analisada, no contexto do Mestrado Profissional Interdisciplinar em Memória Social e Bens Culturais.

Porém, ainda era necessário estabelecer qual caso seria estudado. Dado o conhecimento do pesquisador sobre a Adega Chesini, antes do seu ingresso no mestrado e em conversas com a orientadora, estabeleceu-se que este caso em específico pudesse contribuir para o entendimento e a compreensão das temáticas escolhidas para este estudo. Optou-se pela Adega Chesini pelas seguintes razões:

- Contato do pesquisador com a organização. Esta iniciou com três importantes momentos: primeiramente através de pessoas que visitaram a Adega Chesini e suas narrativas, contando com entusiasmo a trajetória da família, da comunidade, da vinícola, do desenvolvimento de novos produtos, inclusive culturais, para fazer frente aos novos desafios gerados pelo acirramento na competição dos mercados. Em um segundo momento, o pesquisador visitou a

organização com os alunos de graduação do Unilasalle, constatando a força das narrativas anteriores, mas ainda, apenas com o olhar na gestão. Essa visita motivou o terceiro momento, que foi trazer o diretor da vinícola para fazer uma palestra no Unilasalle, contando toda a trajetória da família Chesini, desde a chegada da Itália até o momento atual da Adega Chesini. A união desses três momentos permitiu ao pesquisador vislumbrar a possibilidade de articular as temáticas de gestão e memória.

- A Adega Chesini tem conquistado prêmios pela qualidade dos produtos, desde 2003 e atualmente são em torno de 60 premiações entre nacionais e internacionais, obtendo reconhecimento pelos seus produtos;
- Por fim, além da produção dos produtos originários da uva, a Adega Chesini participa do roteiro das cantinas, do projeto das microchampanharias e do enoturismo, incluindo gastronomia da região e a criação de um museu da família Chesini.

Desta forma, pelas razões acima expostas a Adega Chesini tornou-se a organização objeto de estudo desta dissertação.

3.1.2 Desenho da pesquisa

As evidências para um estudo de caso podem vir de várias fontes distintas e auxiliam ao pesquisador estabelecer a validade dos constructos propostos e a confiabilidade do estudo de caso (YIN, 2001).

Com a finalidade de permitir uma melhor visualização dos caminhos e fases a serem seguidos por esta pesquisa, foi desenvolvido um desenho da pesquisa, representado graficamente pela Figura 5.

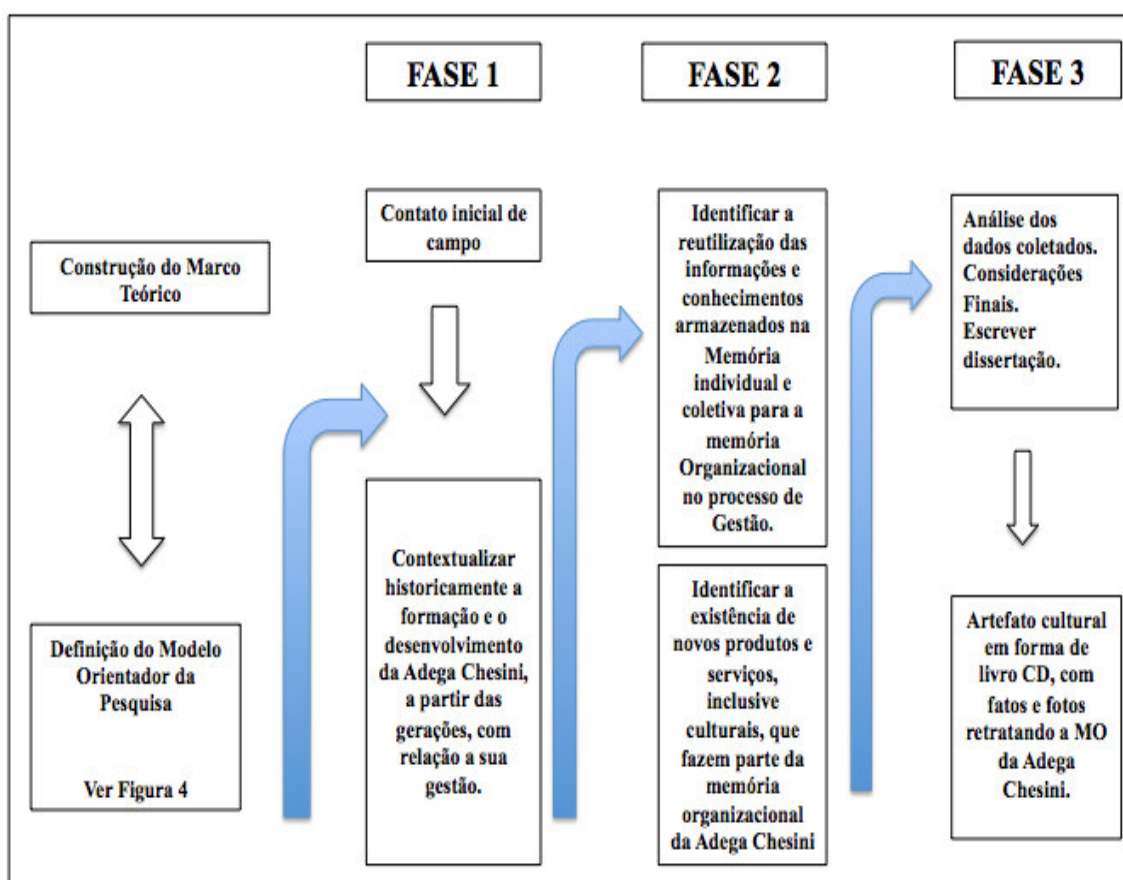
O ponto de partida para a elaboração da dissertação foi a revisão da literatura a respeito dos temas, construindo o marco de referência, com a definição dos principais constructos da pesquisa. A partir disto, propõe-se a divisão do procedimento de coleta de dados em três momentos, descritos de forma mais especificada abaixo.

A **fase um** consistiu no contato e aceite por parte da Adega Chesini em participar deste projeto, etapa já realizada. Para construção deste estudo de caso, foi identificado os principais informantes chaves, onde foi realizado um resgate histórico da organização objeto do estudo. Além da organização de fotos e notícias de jornal.

A **fase dois** serviu para a construção deste estudo de caso. Foram organizados os materiais das entrevistas, fotos e notícias de jornal, iniciando a redação propriamente dita do caso em análise.

A **fase três** representou a fase final de análise dos dados e construção do relatório da dissertação. Também foi elaborado um *e-book* intitulado, Adega Chesini: Do *nonno* ao *nipote*. A memória transmitida de geração para geração, que conta a história desta organização e que serviu como produto final desta dissertação.

Figura 5 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

3.2 Estratégias utilizadas para coleta de dados

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. O quadro 3 abaixo descreve o perfil dos entrevistados.

Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados

Grupo	Entrevistado	Cargo/Relação	Tempo de relacionamento com a Adega
Interno	E1	Sócio e Gestor – 1960/74 Sócio - Atual	44 anos
	E2	Sócio e Gestor – 1974/2001 Sócio - Atual	44 anos
	E3	Diretor – 2001/ atual	13 anos
	E4	Funcionário	34 anos
	E5	Funcionário	7 meses
Externo	E6	Fornecedor	44 anos
	E7	Fornecedor	44 anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Para as três entrevistas realizadas com a categoria Família Chesini, os critérios de sua seleção ocorreram pela sua relação com a organização e a contribuição para esta pesquisa. Assim, foi selecionado o atual diretor da organização e dois dos oito sócios. A escolha dos sócios recaiu sobre a sua participação na gestão da Adega e na sua contribuição com as memórias da história desta organização. Na seleção dos funcionários foram escolhidos o mais antigo e o mais novo, sendo que o mais antigo tem 34 anos de relação empregatícia com a empresa e o mais novo 7 meses na época da entrevista. Os dois fornecedores foram indicados pela Adega e representam a segunda geração da família dos fornecedores, ou seja, os produtores de uvas atualmente já se encontram na segunda geração e ainda mantem os contratos estabelecidos informalmente desde a época do surgimento da Adega Chesini.

A estratégia de escolha destes informantes é condizente com o que preconiza Tedesco (2004, p.22) que ao analisar depoimentos orais de famílias afirma que “para a compreensão dos imaginários e representações” o lembrar, relembrar e enquadrar a

memória faz surgir a construção de uma identidade, no caso em tela, a Adega Chesini, sua história e memória organizacional.

Realizadas as escolhas dos informantes, os modos de coleta de dados foram:

- **Fontes documentais e Imagens**

As informações documentais são extremamente relevantes para os estudos de caso, pois elas representam fontes que irão corroborar e valorizar outras fontes de evidências (YIN, 2001). A documentação utilizada nesta pesquisa compôs um corpus documental que não foi escolhido aleatoriamente, mas com significados para este estudo.

Para a construção deste corpus documental foi realizada uma seleção dos documentos. 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; cópia 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.

Com relação às imagens, Barthes (1990) aponta o duplo olhar que se deve ter ao analisar fotografias, pois as mesmas representam tanto uma maneira objetiva quanto subjetiva, expressas pela imagem. As imagens que compõem esta pesquisa foram organizadas e selecionadas conforme os objetivos desta, mas são meramente ilustrativas.

- **Entrevistas individuais narrativas**

Para a realização das entrevistas optou-se pela entrevista narrativa (JOVCHELOVICH; BAUER, 2002). Uma das fontes mais importantes de informação para um estudo de caso são as entrevistas (YIN, 2001). Ela se dá pela compreensão do mundo e da vida dos sujeitos entrevistados, amparado pelos questionamentos de uma pesquisa.

No caso desta dissertação, através da entrevista narrativa “as pessoas lembram o que aconteceu, colocam a experiência em uma sequência, encontram possíveis

explicações para [...] (JOVCHELOVICH; BAUER, 2002, p.91). Como o objetivo geral desta dissertação é identificar e analisar as informações e conhecimentos da memória organizacional da Adega Chesini para a compreensão do seu processo de gestão, a técnica escolhida para as entrevistas incitam os sujeitos entrevistados a contarem histórias sobre a vida pessoal e organizacional, sem um roteiro previamente construído.

Para a realização das entrevistas, foi contatado, previamente, o atual diretor da Adega Chesini e conjuntamente com ele escolhidos os sujeitos que compunham a seleção dos passíveis de serem entrevistados. As sete entrevistas ocorreram no segundo semestre de 2013, onde o pesquisador foi até a localidade de Vila Rica/RS para a sua realização.

No momento da entrevista, o pesquisador realizou uma breve explicação sobre o estudo onde era perguntado se a pessoa aceitava participar. A receptividade dos contatos foi integral. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e depois de transcritas, sendo objeto de análise posterior. Em média, cada entrevista teve a duração de 60 minutos.

- **Observação**

Como nos diz Ludke e André (1986, p.26) “tanto quanto a entrevista, a observação ocupa um lugar privilegiado nas novas abordagens de pesquisa [...] o observador pode recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado”. Este estudo também privilegiou a observação, sendo composto por anotações, comentários e reflexões individuais do pesquisador nos seus contatos com a Adega Chesini e com os fornecedores.

Foram realizadas três observações para esta dissertação: - a primeira, em uma visita realizada em junho de 2013, promovida pela disciplina, seminário temático: história, memória e gestão do conhecimento deste mestrado; - a segunda, em outubro de 2013, nas dependências da Adega Chesini e; - a terceira em dezembro de 2013, nas residências de um dos sócios da empresa e de dois fornecedores.

Com a composição do diário de campo foi possível observar: o jeito e características físicas dos sujeitos entrevistados; as suas visões de mundo; o espaço físico da empresa e das residências dos entrevistados, o seu comportamento e os seus relatos.

A observação aqui serviu como uma outra fonte de evidências (YIN, 2001), servindo como um elemento valioso para a compreensão tanto da análise documental quanto do conteúdo das entrevistas. Com mais esta fonte de evidência, permitiu-se realizar também a triangulação de dados (YIN, 2001), em que as descobertas e reflexões na construção dos dois capítulos do estudo de caso, basearam-se na convergência de informações.

3.3 Estratégias para a análise dos dados

A construção da análise documental e imagens aconteceram da seguinte forma.

- Seleção prévia dos documentos e imagens a serem utilizados para esta dissertação;
- Primeira leitura flutuante sobre o conteúdo dos documentos e imagens e o ordenamento temporal dos mesmos;
- Organização em uma tabela dos documentos e imagens por ordem cronológica, destacando o período, a notícia, diagnóstico da notícia (sobre o que é), as propostas e as observações do pesquisador. Esta organização foi realizada para as três fases que são apresentadas no capítulo quatro.

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.

3.4 Produto Final desta dissertação

A proposta de produto final para atender as exigências do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, é a elaboração de um livro em CD (compact disc) tipo *e-book*, com fotos e fatos, retratando a história familiar e organizacional da Adega Chesini.

Os livros gravados em CD são uma forma de democratizar o acesso ao conhecimento à todas as comunidades, independente das condições de acesso às redes virtuais.

Eles podem ser distribuídos como material de divulgação institucional em eventos da comunidade, alcançando um grande número de pessoas em um tempo relativamente curto. Bem como ser utilizado no momento de socialização de novos colaboradores ou ainda quando da visita de turistas para as atividades culturais. Dessa maneira, contribuindo positivamente para a disseminação da informação e incentivo ao conhecimento da cultura local.

3.5 Limitações do estudo

Uma das limitações deste estudo é sua falta de generalização, pois a unidade de análise deste estudo de caso restringe-se somente a uma organização. Yin (2001) coloca que estudos de caso são bases iniciais para futuros aprofundamentos do fenômeno de estudo e é, neste sentido, que esta investigação está sendo considerada, mesmo que tivesse sido aplicado todo o rigor científico necessário, para servir de base a estudos similares. Por outro lado, para sustentar a cientificidade deste estudo, foi utilizada a triangulação dos métodos de pesquisa e dos dados (YIN, 2001; TRIVINOS, 1994; GASKELL e BAUER, 2002), procurando aumentar a confiabilidade do estudo como um todo.

4 ESTUDO DE CASO – ADEGA CHESINI

Este capítulo relata a historicidade da formação e desenvolvimento da Adega, com relação à sua gestão. A construção deste relato permite não apenas falar sobre a história em que surge o objeto de pesquisa desta dissertação, mas também contribuir para um melhor entendimento sobre como este processo ocorreu, através da análise e

interpretação dos dados apresentados. Aqui, parte-se do pressuposto de que a história do presente é construída a partir do passado. O desenvolvimento deste capítulo lança mão de um corpus documental escolhido não aleatoriamente, mas com significado para o pesquisador.

4.1 Contextualização da formação e desenvolvimento da Adega Chesini com relação à sua gestão: de 1960 a 2013.

Esta seção apresenta o contexto histórico da formação e desenvolvimento da Adega Chesini, no período compreendido entre os anos de 1960 a 2013. Primeiramente, será apresentado como os Chesini chegaram ao Brasil e, posteriormente, à formação e desenvolvimento da Adega Chesini.

Quando uma organização decide promover um processo de mudança na sua gestão, mesmo que não planejada, componentes comportamentais, tecnológicos e estratégicos são reavaliados para uma nova situação desejada. O escopo do desenho da sua gestão poderia obedecer as seguintes fases que, segundo Glatter (1995), seriam: **(i) primeira fase – iniciação**, fase marcada pela introdução de novas ideias a respeito da organização; **(ii) segunda fase – implementação**, quando as ideias passam para o plano da operacionalização; **(iii) terceira fase – institucionalização**, o que foi mudado passa a integrar as normas e rotinas da organização, transformando-se em novas práticas de trabalho, podendo resultar em mudanças e inovação. Mesmo sendo fases artificiais e didaticamente separadas, elas serão úteis para a análise do caso apresentado nesta dissertação.

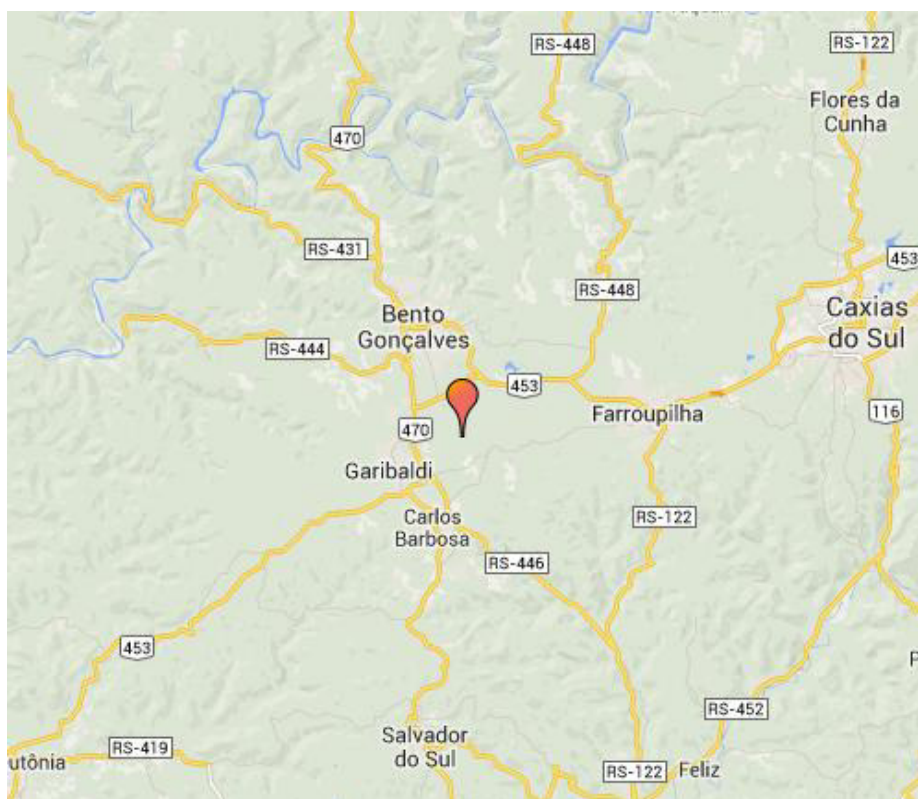
Os Chesini vieram da longínqua Itália para se multiplicar na região sul do Brasil. A trajetória da família começou por volta de 1880, através de um sonho dos imigrantes Philippe e Ângela Berté Chesini, que, juntamente com os filhos, Augusto e João, parte da Itália rumo à América. Eles se deslocam de San Pietro Incariano, em Verona, até Gênova, onde embarcam num navio, rumo ao Brasil.

Era uma viagem longa, de aproximadamente 35 dias a bordo de um navio, com muito sofrimento, privações e dificuldades. Mas sempre com muita fé, na certeza de encontrar dias melhores na nova terra, uma vez que a situação econômica da Itália na época era muito difícil. Deixaram tudo na Itália: família, amigos, casa, terras, para partir numa viagem em busca do desconhecido e dias melhores para seus filhos (PEDROTTI, 2007).

Chegada ao Brasil, os imigrantes aportavam em São Paulo. Os que se destinavam ao Rio Grande do Sul se deslocavam de navio até Porto Alegre e dali, a bordo de um vapor, até a cidade de Montenegro. Faziam o restante do percurso, até as colônias na encosta da Serra, no lombo de mulas, em carretas ou a pé, por mais de 80 quilômetros. A família de Philippe e Ângela Chesini se dirigiu até o bairro Chácaras, na cidade de Garibaldi. Posteriormente, para distrito de São Miguel e a localidade que, futuramente, seria o distrito de Vila Rica⁴.

O casal teve, ao todo, sete filhos: Augusto, João, Fiorindo, Paulo, Guerino, Fortunato e Maria (PEDROTTI, 2007). Na década de 30, Felipe Tomaz Chesini, filho de Augusto e neto de Phillipe, que herdou a arte do vinho, elaborava o próprio vinho para seu consumo e da família. Neste momento, é importante abrir um parêntese para relatar a história da formação da comunidade de Vila Rica, visto que a trajetória da família Chesini, da Adega Chesini e da comunidade de Vila Rica estão intimamente entrelaçadas.

Figura 6 – Localização do Atual Distrito de Vila Rica



Fonte: Prefeitura Municipal de Farroupilha, 2013.

⁴ Atualmente distrito da cidade de Farroupilha, RS.

No início, eram viticultores e possuíam uma ferraria para fabricação de implementos e equipamentos para uso nos trabalhos da propriedade e, também, para comercialização com os demais habitantes da região. Um primo do nono Felipe Chesini, chamado Eduardo Chesini, sofreu um acidente, afetando a visão em um dos olhos quando realizava um trabalho na ferraria e, segundo diagnóstico médico, a sua visão estava perdida. Sendo a família bastante católica, decidiram realizar uma novena para Santa Lúcia, pedindo que ele recuperasse a visão. Em caso do pedido de voltar a enxergar fosse atendido, ele ergueria um *capitel* (um pequeno oratório construído ao longo das estradas, pequena capela) em homenagem à Santa Lúcia. Assim, todos os dias Eduardo se encaminhava para lavar os olhos em uma fonte de água existente na propriedade e realizava orações entre os familiares. Por fim Eduardo voltou a enxergar e existe a crença de que foi um milagre atribuído à santa, sendo o *capitel* construído no ano de 1932, no local onde hoje se encontra a Igreja de Santa Lúcia, padroeira da comunidade de Vila Rica.

Imagem 1 – Capitel de Santa Lúcia



Fonte: Acervo Adega Chesini, 2013.

A imagem 01 mostra o *capitel* de Santa Lúcia, construído no ano de 1932. Com apoio do Frei Caetano, que atendia a região e dos moradores, o *capitel* foi erguido em madeira e medindo 4x4 metros, tendo como padroeira a Imagem de Santa Lúcia, protetora dos olhos. Em 1956, foi construída a capela de alvenaria, graças ao esforço de toda a comunidade. Se, no começo, eram apenas seis famílias fazendo parte da comunidade, hoje são mais de 100.

Imagem 2 – Atual Igreja de Santa Lúcia – Vila Rica.



Fonte: Acervo Particular, 2013.

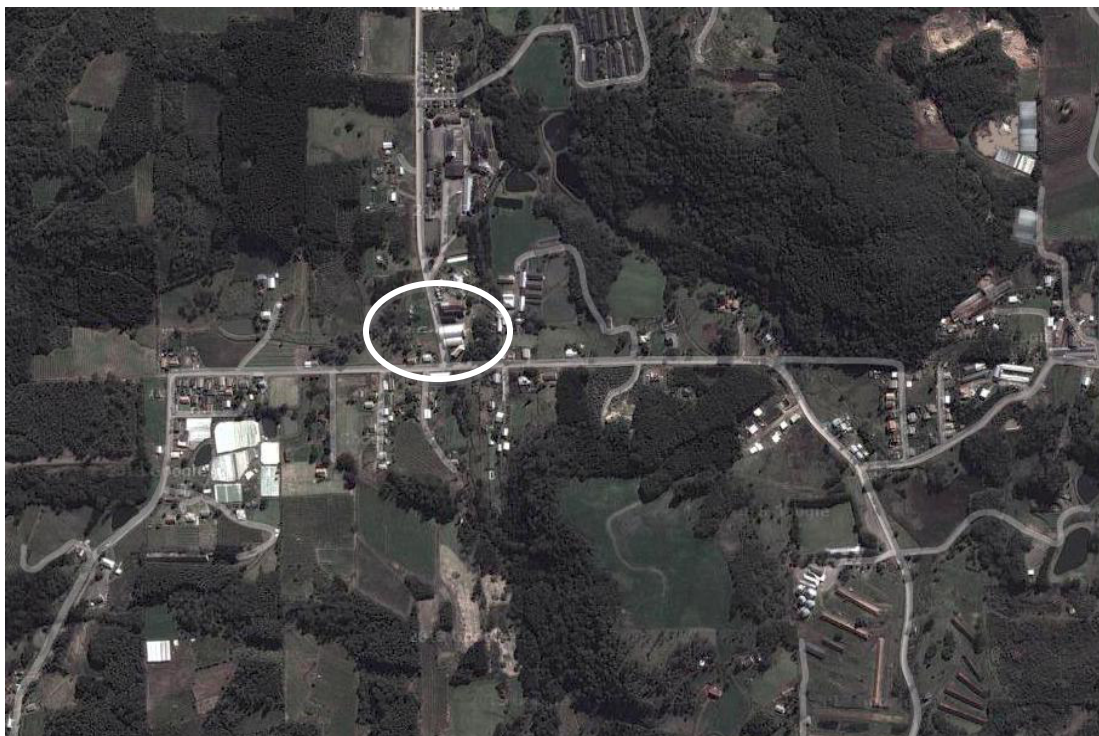
A imagem 02 mostra a vista frontal da Igreja de Santa Lúcia, construída com apoio da comunidade no lugar do antigo *capitel*.

A comunidade ainda não possuía nome, e a denominação de Vila Rica foi sugestão do padre que veio dar a benção ao *capitel*, devido à riqueza da fé dos habitantes e à beleza do lugar (*Jornal Novo Tempo*, 2005). No segundo domingo de dezembro é realizado uma festa na comunidade em comemoração ao dia de Santa Lúcia, que reúne cerca de 1.000 pessoas oriundas de todas as localidades e cidades vizinhas.

Conforme entrevistado E3 (2013, p. 4).

[] no segundo domingo do mês de dezembro, que é o dia de Santa Lúcia é dia 13, no segundo domingo do mês a comunidade faz a festa e daí pra toda região. Uma festa que reúne em torno de mil pessoas, e existe uma devoção muito grande e as pessoas de Bento Gonçalves, de Farroupilha, bastante do interior, vem para cá, faz uma procissão, tem benção dos olhos, tem benção da água, também. Então, o pessoal leva para casa água benta. Então, se criou uma devoção muito grande.

Imagem 3 – Vista Aérea Parcial do 3º Distrito de Vila Rica.



Fonte: Prefeitura Municipal de Farroupilha, 2013.

A imagem 03 mostra a vista parcial do 3º Distrito de Vila Rica, em Farroupilha. Podemos perceber, conforme realçado na fotografia, que a Igreja de Santa Lúcia e a Adega Chesini estão centralizadas, demonstrando que a comunidade cresceu e se desenvolveu no seu entorno. Desta feita, procurou-se contar brevemente a história da localidade e da vinda da família.

A partir deste momento, será realizada a contextualização da constituição da empresa, através de três fases: a iniciação, a implementação e a institucionalização da sua gestão. Uma primeira grande fase constitui-se da iniciação (período de 1960 a 1974), fase marcada pela decisão da família em romper com o modelo empresarial anterior e introdução de novas ideias no processo de gestão. Uma segunda grande fase, denominada de implementação (período de 1974 a 2002), foi marcada pelo conservadorismo na gestão, solidificação financeira, baixos investimentos em estruturas e novos produtos e, por fim, o início da profissionalização da vinícola. Uma terceira grande fase, a institucionalização (período de 2003 a 2013), que descreve que novas práticas de gestão, profissionalização, desenvolvimento de novos produtos, inclusive de equipamentos culturais.

4.1.1 Fase de Iniciação: período compreendido entre os anos 1960 a 1974, a constituição e construção da Adega Chesini.

A constituição e construção da Adega Chesini leva em conta os fatos descritos acima, anteriormente. Em 1960, Felipe, já casado com Amália Mazzarol, teve nove filhos, oito homens: Augusto, Leonelo, Antônio Luiz, Hilário, Wilmar, Ambrósio, Egídio e Alcino, e uma mulher, chamada Adelina. A foto 04 mostra a constituição desta família.

Imagem 4 - Felipe Chesini e família.



Fonte: Acervo da Adega Chesini, 2013.

A imagem 4 mostra Felipe Chesini com a esposa, Amália Chesini, e os nove filhos.

Nesta época, a produção de uvas da família era entregue para uma cooperativa da cidade de Garibaldi, que, na época, era considerada a maior cooperativa da América Latina, e, a partir de um determinado período, esta cooperativa passou a não honrar os seus compromissos com os viticultores, apenas fornecendo alguns materiais, tais como: arame e produtos para tratamento das parreiras.

Então, Felipe reuniu os filhos e fez o seguinte questionamento: “*que fazemos agora?*”, entregamos a safra a essa cooperativa e corremos o risco de não receber ou damos um passo à frente e vamos vinificar nossa produção. Segundo narrativas, um dos

tios participantes da reunião fez a seguinte colocação: “*vamos fazer vinho, o que nós não bebermos, nós vendemos*”, era o ano de 1960.

Conforme relato do entrevistado E2, “o vinho e tal, ele começou, nós vendia a uva e não via o dinheiro. Então, o pai começou, inventou de fazer, fez um vinho ali na casa dele, no primeiro ano fez ali, e vendia lá pro Lassalistas de Canoas”. (ENTREVISTADO E2, 2013, p.1)

O relato do Entrevistado E3 (2013, p.8) confirma essa narrativa.

Existia uma cooperativa que absorvia toda a produção da região. E essa cooperativa ela se tornou a maior da América Latina, que era em Garibaldi. Porém, todavia, entretanto, eles começaram a não pagar mais as uvas, e aí eles ficaram sem receber uma safra, o nono ficou sem receber outra safra. E aí eles davam só arame para parreira e tratamento, dinheiro, que era bom, não viam, né. E aí teve aquele questionamento: vamos entregar novamente a nossa produção para essa cooperativa e correr o risco de não receber? Ou vamos dar um passo à frente e vamos vinificar esse vinho?” Aí conta, os meus tios contam que o nono reuniu todos os filhos e disse: [frase em italiano] “Filhos, vamos fazer o quê?” e aí diz que um falou: “bom, vamos fazer vinho, depois, se nós não toma tudo, nós vendemos.

Esse evento marcou o início da família Chesini na vinicultura, sob a denominação de Felipe Chesini & Filhos, incluindo seus oito filhos homens como sócios, não sendo incluída na sociedade a filha Adelina, sendo um costume da época, visto que a filha mulher seria assumida por outra família. O primeiro produto produzido e comercializado foi o vinho tinto seco a granel.

A vinícola foi, primeiramente, administrada por Felipe e seu segundo filho, Leonelo. Felipe enfrentou dois desafios: garantir um fluxo de fornecimento de matéria-prima (uvas) e comercializar o vinho produzido.

Um pedido pessoal de Felipe deu origem a parcerias informais com produtores da região, que permanecem inabaláveis até os dias atuais (conforme entrevistados E3, E6 e E7, 2013).

Desde o pedido de Felipe, conforme um dos entrevistados fornecedor da vinícola:

[...] começou o meu pai acho que... deixa eu ver, setenta ano, acho a uva aqui ainda, desde que tinha o *nono*, pai do seu Wilmar, pai do Ricardo, ele começou a entregar a uva aqui e sempre entregou aqui. Nunca entreguemo um cacho de uva fora. E foi épocas que foi bem ruim, né? (ENTREVISTADO E7, 2013, p.2).

Outro fornecedor também afirma, “[]tudo, não vendi por fora nem um cacho. Nada, foi tudo pra aí. Tem que ser fiel. Tá certo?” (ENTREVISTADO E6, 2013, p.2).

O depoimento do entrevistado E3 (2013, p.19) confirma que o pedido de Felipe permanece vivo na relação de parceria para fornecimento de matéria-prima para a vinícola.

A matéria-prima [...] Quando o nono começou a vinificar as próprias uvas, que, ele viu que o negocio era bom, ele começou a absorver as uvas dos irmãos, dos primos, do pessoal aqui da comunidade. [...] Então, hoje, nós estamos na terceira geração com a vinícola e o pessoal tá na terceira geração produzindo uvas para nós. [...] É um compromisso social que nós temos, mas assim, oh, é aquela coisa ainda no “fio do bigode”. Porque teve um ano em que teve uma dificuldade muito grande, em 2007, que nós tínhamos muito vinho em estoque, e nós não tinha como absorver toda a matéria-prima então o... o enólogo, com a orientação da administração, passou para os produtores dizendo que se eles conseguiam vender alguma coisa fora, eles podiam vender. Meio que dizer assim “oh tenta vender pra outro”. E teve um senhor aqui da comunidade que ele se ofendeu com a visita do nosso enólogo e ele disse, aí ele falou em italiano que quando que o nono, o meu nono né?, foi pedir pra ele, para entregar a uva aqui para a vinícola, ele era associado da cooperativa de Garibaldi - que era a mesma do que o nono era – ele disse assim: “Quando o Filipo”, eles chamavam de Filipo, “Filipo, [frase em italiano]” se eu entrego pra ti, tu vai ter que pegar todos os anos. E ele nunca vendeu 1 kg de uva fora se não fosse para nós. E ele diz: “como é que tu chega agora para me disser pra vender fora?” se ofendeu, ficou brabo. Vou fazer o que, então entregou, absorvermos e tal. Então, existe essa cultura, daí um exemplo de um fornecedor de uva, mas é de vários que entregam tudo para nós. Aí o que é que acontece.

Restava ainda outra necessidade, vender o vinho produzido pela vinícola. Nosso produto não era conhecido no mercado consumidor, então a família Chesini utilizou-se das relações pessoais e das atividades profissionais desempenhadas pelos sócios fora do contexto da cantina para iniciar o processo de comercialização e tornar o produto conhecido no mercado. Um dos sócios gostava de trabalhar com caminhão e realizava viagens constantes para o interior do Rio Grande do Sul e a cidade de São Paulo. Essa atividade possibilitou que o produto da vinícola chegasse a novos mercados, conforme relato do entrevistado E2 (2013, p.2).

[...] Aí foi, eu trabalhava na cantina, não gostava muito da cantina, meu serviço era o caminhão. [...] oh, no começo não foi fácil. Não foi fácil e quando que ia vende o vinho em São Paulo, São Paulo só se vendia fim de ano. Só. Então, começaram a incentivar a venda aqui na nossa região. Comecei a vender, fornecia, tinha muito amigos por aí muito as casas de comércio tudo, os meus amigos, né? Comecei a largar vinho lá e... o pai começou a vender por aqui também. Começou a fazer um vinho meio de acordo, né? Um vinho que funcionasse dentro da lei. Sofremos um pouco, mas foi divertido também.

Sintetizando a descrição realizada nesta fase, o Quadro 4 apresenta, de forma resumida, os principais eventos que ocorreram nesta fase. O evento inicial é a decisão

de iniciar o processo de fabricação e comercialização do próprio vinho e o rompimento com o modelo anterior de gestão.

Quadro 4 – Quadro síntese da fase de Iniciação, período de 1960 a 1974.

Período – 1960 a 1974	Formação da Adega Chesini	Práticas de Gestão
Fase de Iniciação	• A decisão de iniciar a fabricação e comercialização do próprio vinho; • Rompimento com a cooperativa (por falta de pagamento pelo fornecimento das uvas); • Fundação da Felipe Chesini & Filhos (tendo oito filhos como sócios); • Construção de um novo conceito empresarial – deixando de ser fornecedor de matéria-prima tornando-se fabricante de vinho; • Garantia do fluxo de abastecimento de matérias prima (uvas); • Início da comercialização dos produtos da vinícola.	• Gestão Empírica (tentativa e erro); • Delegação de poder decisório para o gestor escolhido; • Implementação de parcerias informais (fio de bigode) com fornecedores locais de uva (prática que persiste até os dias atuais).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4.1.2 Fase de Implementação: período compreendido entre os anos 1975 a 2002, do sonho à realidade.

Da fase anterior, período compreendido entre os anos de 1960 a 1974, a Adega Chesini implementou a mudança do modelo anterior de organização, deixando de ser fornecedor de matéria-prima para se tornar fabricante de produtos acabados. Para tanto, utilizou uma administração conjunta entre dois sócios da vinícola nesse período. Foi um período marcado pelo conservadorismo na gestão. A fase intitulada implementação procura descrever como foi operacionalizado o processo de mudança na gestão, entre os anos de 1975 a 2002.

Ainda em 1974, sob a denominação de Irmãos Chesini, a administração da vinícola passou para os filhos Wilmar e Antonio (Maneco). Felipe demonstrava

preocupação com a qualidade dos vinhos produzidos, pois esses levavam o nome da família Chesini (trecho da entrevista com E3, 2013).

Em notícia do jornal Novo Tempo (jul/1990), Ambrósio Chesini sócio da futura Adega Chesini preside a Fenachamp. Nesta participação, é apresentado um pequeno memorial de documentos e quadros pertencentes ao patriarca da família Felipe Chesini. Memorial esse que é o embrião do atual museu, situado atualmente no interior da vinícola, e foi inaugurado em maio de 2013.

Esse período foi marcado pelo início de controles financeiros mais rígidos e uma gestão conservadora em termos de investimentos, conforme trecho da entrevista, “olha, tenho ainda o recibo lá em casa, chegava aqui, não tá certo, pega a caneta lá desconta, aqui o quanto tem que pagar, tem o recibo lá em casa. Tudo assinado, fazia tudo eu” (ENTREVISTADO E2, 2013, p.10).

O entrevistado E3 (2013, p.2) também relata.

E o ponto mais positivo que eu vejo assim, nessa migração de gestão - que daí era meu pai que tava cuidando, e aí eu que assumi -, foi que a empresa estava sólida financeiramente, então é... Na época, que meu pai geriu, ele sempre teve muita preocupação com o... com a questão financeira. Então nunca fez empréstimo, ele tinha orientação do pai dele, que do *nono*, que era dar o passo conforme a perna. Isso ele diz ainda hoje. Vamos dar o passo conforme a perna. Então ele guardou dinheiro, na verdade. Quando que a empresa dava lucro, porque teve uma época em que se diz das vacas gordas, no setor vinícola, que foi na década de 80.

A gestão também foi conservadora no lançamento de novos produtos e na apresentação dos produtos. A Imagem 05 revela o formato dos rótulos dos vinhos. No depoimento do entrevistado E3 (2013, p.2), encontra-se o que era esta fase.

[...] eu me deparei com os produtos que eram comercializados na época, que era: o vinho de garrafão, e tinha dois, dois vinhos que eram envasados em garrafas, somente dois e eram rótulos bastante poluído, na verdade era um rótulo que não tinha sido desenhado por *design* nem por agência, foi simplesmente o pessoal da gráfica que montou um, montou um, dentro de um quadrado alguns elementos e tava sendo comercializado na época.

Em contrapartida, os gestores deram início ao processo de profissionalização e solidificaram financeiramente a empresa, proporcionando uma situação de estabilidade para a próxima fase a de institucionalização da Adega Chesini.

No ano de 2001, Ricardo Chesini, filho de Wilmar Chesini, é contratado para assumir a gestão da vinícola, embora pertencendo a família Chesini e sendo considerado a terceira geração no comando da empresa, é um gestor profissional não tendo participação acionária na empresa.

Imagem 5 – Rótulo do Vinho Tinto de Mesa



Fonte: Acervo Adega Chesini, 2013.

A imagem 5 mostra o rótulo primeiramente utilizado para comercialização do vinho tinto de mesa da vinícola Chesini. Resumindo esta fase, o Quadro 5 apresenta os principais eventos que ocorreram, considerando que esta fase compreende o período que vai de 1975 a 2002, onde os eventos principais são o início da organização financeira da Adega e a sua profissionalização.

Quadro 5 – Quadro síntese da fase de Implementação, período de 1974 a 2002.

Período – 1974 a 2001	Desenvolvimento da Adega Chesini	Práticas de Gestão
Fase de Implementação	• Manutenção da qualidade dos produtos; • Início da organização financeira; • Início da profissionalização.	• Gestão Empírica (tentativa e erro); • Delegação de poder decisório para o gestor escolhido; • Manutenção das parcerias informais com fornecedores; • Baixos Investimentos; • Contratação de um profissional de mercado para gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4.1.3 Fase da institucionalização: período compreendido entre os anos 2003 a 2013, consolidação das práticas de gestão da Adega Chesini.

A fase intitulada institucionalização procura descrever como se deu a consolidação da Adega Chesini, através da geração de novas ideias e práticas de trabalho, ambos ancorados no acervo de conhecimento e informações armazenados na memória individual e coletiva da vinícola, que, ao serem implementadas, tornam-se institucionalizadas, ou seja, passam a fazer parte integrante da gestão.

Para esta análise, os anos de 2001 e 2002 representam um período de diagnóstico e de ações preparatórias que servem de alicerce de sustentação para a próxima fase, a de institucionalização.

No ano de 2001, tem início a profissionalização da gestão da empresa, começando o processo de modernização em todos os sentidos. O nome fantasia de Adega Chesini é adotado, novos investimentos em tecnologia, modernização na apresentação dos produtos (modernização dos rótulos) e o lançamento de novos produtos foram incorporados, mas a filosofia do patriarca Felipe de zelar pela qualidade dos produtos continua 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 o que a família consome e aprova, relatado pelo Entrevistado E3, (2013, p.9).

Eu acho que o ponto principal, vamos dizer assim, o principal benefício, que eu vejo na, na empresa assim, nessa gestão é a questão da, da qualidade, de primar pela qualidade dos produtos. E daí eu já escutei o pai falar várias vezes, do tempo do *nono*, que ele dizia essa questão do, do, da marca, da família, do sobrenome da família, que é a marca do produto. Porque isso, isso tá, não tem como separar. Hoje eu vejo que é uma, que é uma... é meio cultural, o Chesini vinho, o vinho Chesini e Chesini é o meu sobrenome, mas, às vezes, tu acaba esquecendo que é o sobrenome. Que é o vinho, então. Isso vem desde lá, desde a década de 60.

Elucidando esta fase, a seguir serão relatados fatos referentes a quatro categorias: lançamento e consolidação de novos produtos, participação em projetos de fomento, equipamentos culturais e premiações.

- Lançamento e consolidação de novos produtos

A partir do ano de 2003, houve um incremento no lançamento de novos produtos da Adega Chesini. Conforme o jornal *Correio Riograndense* (mai/2003), é

obtida a aprovação do bispo de Caxias do Sul Dom Paulo Moretto para consumo em missas do vinho licoroso especial produzido na adega, chamado de Vinho de Missa e comercializado atualmente em embalagens “Bag in Box”⁵ de 3 e 5 litros. O relato do entrevistado E3 confirma isto (2013, p.4).

o vinho de missa também, que já era elaborado porque teve uma visita do bispo, na década de 80, que, que ele ensinou a fazer o vinho de missa, como a família, ela era bastante ligada aos padres, na própria família tinha irmãs religiosas, padres. E eram muito amigos, o bispo disse que se quisessem fazer, como ele conhecia a família, conhecia a índole da família, ele autorizou isso. Porém era uma autorização informal, como o produto não era registrado, aí eu fui atrás para registrar, aí consegui autorização formal dele, para um período de 5 anos, daí depois, hoje ela já foi renovada, duas, três vezes, já trocou até o bispo e nós já conseguimos uma nova renovação, então é um trabalho que... que está sendo feito que, que, vamos dizer assim, que não era porque o bispo era amigo da família que nós tínhamos. Hoje trocou o bispo, não tinha nada a ver um com o outro, eu fui lá, apresentei ele conheceu o processo deu o sinal, então vocês podem continuar elaborando esse vinho.

As edições do *Correio Riograndense* (ago e set/2013) e do *Jornal do Comércio* (jul/2013) noticiam que o vinho de missa utilizado nas missas da Cidade da Fé, na Jornada Mundial da Juventude de 2013, na cidade o Rio de Janeiro foi o vinho de missa produzido na Adega Chesini.

O periódico *Conceito o Jornal*, na sua coluna chamada *Tastevin* (2005/2006), faz menção em dois momentos aos novos produtos da Adega Chesini. Primeiramente em 2005 um vinho de mesa com a variedade de uva Lorena. Ainda no ano de 2005, a *Grappa Chesini*⁶. Conforme o entrevistado E3 (2013, p.9), esse produto é um exemplo de que a qualidade dos produtos Chesini passam pelo controle da família.

A *grappa* era feita, produzida, vendida, mas não era registrada no Ministério da Agricultura. Aí, eu fui atrás para registrar, e a *grappa* é um destilado do bagaço da uva e a legislação diz: “que tem a graduação alcoólica de 38 a 44,” eu acho que é. E o pai disse não, muito forte, não, não, tem que botar 38, que é o mínimo, o máximo que dá pra tomar é 38. Por que então? Para ele, mais do que 38 era muito forte. As *grappas* italianas, todas elas têm 40, 41 e nós registramos com 38, porque daí era melhor para tomar. Só para vocês terem uma ideia. Mas é um exemplo que realmente aconteceu. Então, tem essa cultura de... O que a gente produz é para consumir. Quer dizer, não é que seja só para consumir, mas que dá para consumir.

⁵ Caixa (papelão, cartão, plástico, etc...) com um saco flexível (plástico) dentro, próprio para embalar produtos líquidos e pastosos. – (Guia da Embalagem, 2014).

⁶ Destilado envelhecido onde a elaboração começa na colheita das uvas, quando se escolhe as mais perfumadas, que dão ao produto aroma genuíno e elegante. (Adega Chesini, 2013).

No ano de 2006, o mesmo periódico menciona que cinco (5) diferentes tipos de vinhos finos⁷ foram produzidos: Branco Moscato, Tinto Cabernet Sauvignon, Cabernet Sauvignon Reserva Especial, Merlot e Merlot Reserva Especial.

O maior expoente dos produtos da vinícola é o vinho Chesini Gran Vin, que nasceu de um projeto, do ano de 2002, onde o atual gestor cursou uma especialização em Vitivinicultura. O trabalho final deste curso de especialização consistia em elencar e descrever os passos e as condições necessárias para elaboração de um vinho conceito⁸. Deste trabalho, resultou o Chesini Gran Vin, que é atualmente considerado como um vinho de guarda⁹.

O Projeto foi colocado em prática no ano de 2003. No ano de 2005 aconteceu o que foi considerada a melhor safra da história, conforme relato do entrevistado E3, 2013.

[...]logo que eu comecei aqui fiz uma especialização em vitivinicultura. [...] Mas eu tive uns amigos muito legais. Ajudaram-me bastante, e um deles foi que nós criamos essa parceria de montar, de criar o Chesini Gran Vin.[...] E então esse, um colega meu desse grupo, ele tinha os vinhedos, então eu conversei com ele, tal, porque vamos fazer e tal, e como ele é, era uma pessoa bastante, diria assim, bastante aberto para essa questão de tecnologias ele topou fazer. [...] Então eu fiz essa parceria com esse colega e criamos daí o modelo ideal de vinhedo, que foi trabalhado em 2003, 2004 e depois então 2005 nós elaboramos esse... esse vinho que chamamos de Chesini Gran Vin e que foi tão premiado assim nos últimos anos. Até o ano passado continuou a receber premiações. Eu só parei de ganhar premiações, porque eu parei de inscrever ele em concursos. Porque vai diminuindo, existe uma quantidade mínima de produto para participar em concurso, tem que ter mil garrafas e aí... já no ano passado, no último concurso já tava estourando o limite. Parou por normas dos concursos, estão a gente não pode mais inscrever.

Ainda no ano de 2005, esse vinho ficou entre os 30% melhores do país, na Avaliação Nacional de Vinhos safra 2005. No concurso da safra do município de Garibaldi, ficou entre os dois melhores do concurso. No ano de 2006, em Farroupilha, foi o mais pontuado do concurso. No mesmo ano conquistou medalha de ouro no Concurso Internacional de Vinhos do Brasil de 2006. “Isso tudo sem ter sido lançado” (Entrevistado E3, 2013). O vinho foi engarrafado e lançado no mercado no ano de 2008, em um total de 2.770 unidades. O lançamento do Chesini Gran Vin foi notícia nos

⁷ Vinhos Finos: São os vinhos com graduação alcoólica de 8,6 a 14% em volume, proveniente exclusivamente de variedades “Vitis Vinífera” (UVIBRA, 2013).

⁸ Conforme entrevistado E3 - Elaboração de um vinho além dos padrões tidos como normais pela legislação do Brasil.

⁹ Vinho de Guarda é um vinho para ser consumido maduro ou envelhecido. Nem todos os vinhos possuem essa característica. (Adega Chesini, 2013).

periódicos da região, tais como: *Bon Vivant* (jun/2008), *Jornal Novo Tempo* (ago/2008) e *O Farroupilha* (ago/2008).

- Participação em projetos de fomento

Visando consolidar e diversificar os produtos da vinícola, novas alternativas foram buscadas, entre elas, conforme o jornal *Folha Popular* (out/2003), foi participar do projeto de incentivo à produção de espumantes pelo método *champenoise*¹⁰.

O projeto colocado em prática com apoio da prefeitura de Garibaldi, juntamente com o Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico e Social, tem por objetivo ampliar a elaboração do vinho espumante no Município.

Depoimento do Entrevistado E3 (2013, p.6) confirma a participação no projeto das champanharias.

[...] e aí, paralelo a isso, então a gente conseguiu iniciou a elaboração de, dos espumantes, também foi lá por noventa e...desculpa, 2004, eu acho. Não, 2003 começou, mas aí em 2003 nós entramos num projeto de micros champanharias de Garibaldi. [...] foi meio apressado porque a gente conseguiu, juntou em nove vinícolas, pequenas vinícolas, nós conseguimos registro no ministério assim em tempo recorde pra ser um lançamento na Fenachamp de 2003. Daí na Fenachamp de 2003 nós lançamos o nosso espumante.

Conforme o jornal *O Farroupilha* (2009), existe um projeto da Embrapa, chamado de Uva e Vinho e que tem por objetivo conquistar a indicação de procedência de vinhos e espumantes à base das variedades moscatéis para transformar Farroupilha em referência nacional e internacional, e, para isso, está oportunizando as vinícolas a incorporação de novas tecnologias e de novos padrões de produção.

A participação, em ambos os projetos, possibilitou a Adega Chesini um incremento em sua produção de espumantes de 1.000 unidades/ano, em 2003 para 15.000 unidades/ano, em 2009 (*O Farroupilha*, 2009).

Premiações também fazem parte dos resultados dessas participações. Conforme o *Jornal Zero Hora* (2013), o espumante Cave Del Vêneto Espumante Moscatel, produzido pela Adega Chesini, recebeu medalha de ouro no 8º Concurso do Espumante Finos Brasileiros, em Garibaldi.

A participação em outro projeto, que consiste em uma parceria entre diversos entidades de classe, tais como Associação dos Vinicultores de Garibaldi (AVIGA),

¹⁰ “De uma maneira simplificada, o Método *Champenoise* de elaboração de Vinhos Espumantes consiste na elaboração de um vinho base, e posterior refermentação dentro da garrafa” (WITT, 2006, p.14).

Emater, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Garibaldi, Boa Vista do Sul e Coronel Pilar possibilitou que a Adega Chesini, em conjunto com outras três vinícolas, estivesse habilitada para exportar vinhos tinto de mesa para a Rússia. Em conjunto as vinícolas embarcaram 840 mil litros de vinho, em um total de 35 contêineres (*Jornal Zero Hora*, 2013).

- Equipamentos culturais

Ainda no ano de 2003, a Adega Chesini inaugurou um espaço destinado ao enoturismo (*O Garibaldense*, 2003), que consiste na visitação ao interior da cantina, aonde o visitante conhecerá as primeiras pipas de produção de vinhos da década de 60 e conhecerá o processo de fabricação de vinhos e espumantes.

Imagem 6 – Pipas Antigas



Fonte: Acervo da Adega Chesini, 2013.

A imagem 6 mostra as pipas de madeira que compõem a decoração do espaço gastronômico e, primeiramente, eram utilizadas no processo de fabricação e armazenagem do vinho e, atualmente, foram substituídas por tanques de aço inoxidável.

Imagem 7 - Fermentadores em aço inoxidável



Fonte: Acervo da Adega Chesini, 2013.

A imagem 7 mostra parte dos fermentadores de aço inoxidável, atualmente utilizados na fabricação do vinho. Este roteiro faz parte do projeto de visitação da vinícola.

Imagem 8 – Tanque de aço inoxidável



Fonte: Acervo particular, 2013.

A imagem 8 mostra um tanque em aço inoxidável atualmente utilizado no processo de estocagem do vinho em substituição às antigas pipas de madeira, conforme relato do entrevistado E3, (2013, p.16).

Antigamente a madeira, ela era muito utilizada para todos os utensílios que se fazia com que ela era em abundância. E... só que, ao longo do tempo, se viu que a madeira não é um material muito bom para ser armazenar vinho. Ela é, como a superfície dela é porosa, a probabilidade de uma contaminação é muito grande. Então, hoje, o que se trabalha para elaborar vinho é aço inoxidável. São os tanques de aço inoxidável. Então, gradativamente, nós vamos ampliando a nossa capacidade de estocagem, de elaboração de vinhos para os tanques de aço inox. E a madeira praticamente caiu em descrédito.

Na sequência, o visitante conhecerá um local, onde os vinhos ficam armazenados e os espumantes são elaborados pelo método *champenoise*, denominado de *caves* (foto 9), o que chama a atenção nesse local é o piso de chão batido, que foi mantido assim para lembrar os porões das casas onde os vinhos eram primeiramente produzidos pela família Chesini, conforme relato do Entrevistado E3 (2013, p.17).

[...]essas caves, cada cave tem uma variedade de vinho, e a gente deixou o chão batido que é a terra, terra mesmo batida que é um resgate das origens. Que quando o nono começou a fazer esse vinho, no porão da casa dele, a parede era de pedra e o chão era de terra e era assim porque não tinha dinheiro para fazer diferente, mas, hoje, nós vemos que, com todo o acesso à tecnologia que nós temos, tecnologia mundial, no que tem de melhor para se elaborar vinho, nós vemos que o chão batido praticamente é o que precisa para o vinho armazenar, para ser, para ele amadurecer. Para manter a temperatura e a umidade. Então, a gente deixou isso em função principalmente do, desse resgate da história.

Imagem 9 – Cave com piso de chão batido



Fonte: Acervo Particular, 2013.

A imagem 9 mostra as *caves* onde, os vinhos são armazenados, e os espumantes que são fabricados pelo método *champenoise* sofrem o processo de refermentação na garrafa e, o piso é mantido de chão batido.

Em seguida, o visitante também poderá apreciar um espaço gastronômico especialmente decorado com as antigas pipas de madeira não mais utilizadas na fabricação do vinho e se deliciar com uma típica refeição italiana acompanhada pelos vinhos e sucos da casa. O entrevistado E3 (2013, p. 7) relata a criação do espaço gastronômico.

Então, o que é que acontece? Vamos retornar um pouco lá quando nós montamos a estrutura física. Que nós ampliamos para construir o escritório e aí tinha aquela questão do enoturismo, tava despontando o Vale dos Vinhedos na época e tal. E aí disse, vamos fazer um espaço para nós servir refeições, grupos pra tentar trazer o, o cliente pra dentro da vinícola. Porque eu tinha, eu tinha uma, vamos dizer assim, uma visão de que como a gente poderia trabalhar a marca nossa era justamente trazer o turista pra cá. Então, nós criamos esse espaço, fizemos um, um espaço, montamos com as pipas mais antigas da empresa nós colocamos elas numa lateral e a ideia era também trazer, servir refeições dentro da vinícola, né? Pra esse turista.

Imagem 10 – Espaço Gastronômico, com o museu ao fundo



Fonte: Acervo Particular, 2013.

A imagem 10 mostra uma vista parcial do espaço gastronômico, a direita da imagem podemos visualizar as pipas de madeira que atualmente servem de decoração ao ambiente.

Por fim, o roteiro promove conhecer o museu da família Chesini, inaugurado em maio de 2013, que é composto por um acervo de fotos da família em diversos momentos da sua história, além de utensílios de fabricação própria que auxiliavam nas

lides do negócio e nas atividades da casa e também comercializados. (TELLES; KARAWCZYK, 2013; *Correio Riograndense*, jun/2013). A fala do entrevistado E3 mostra como surgiu a ideia do museu.

[...] eu comecei a achar, eu diria assim, umas máquinas antigas aí na empresa ou atirada em cantos [...] pô, a vinícola era, era mais velha que eu, né? E ela tinha uma história muito grande e aquilo lá fazia parte dessa história. Então sempre me, me chamou um pouco a atenção essa questão da história [...] vamos montar um espaço pra isso. Porque me... eu via que era uma, uma demanda as pessoas que vinham que gostavam de olhar pra aquilo lá. E aí tinha algumas que eram bem antigas, umas máquinas manuais e aí eu percebi isso. Então, nós montamos um espaço que fosse específico pra isso, contratei uma arquiteta para desenhar. Ela desenhou um espaço pequeno, porém um espaço onde temos guardado toda essa memória da, da história da empresa que é desde a época do *nono*. [...] Os maquinários que eram utilizados na época e aí a gente montou, criou esse mini museu que é um espaço, um espaço de memória da nossa vinícola e junto a isso nós montamos aí com um, um, com madeira de demolição de pipas, nós desmanchamos uma pipa, e fizemos um painel para, pra colocar as medalhas que foram conquistadas em concursos, da região, do país e até em concurso de nível mundial, que nós temos produtos nossos premiados. Então, nós temos um paralelo a esse museu também esse quadro de medalha expostas.

Imagem 11 – Vista parcial do Museu



Fonte: Acervo Particular, 2013.

A imagem 11 consiste em uma vista parcial do museu e mostra alguns utensílios pertencentes à família Chesini, fotos da família e quadros das premiações conquistadas pelos produtos da Adega Chesini.

Imagem 12 – Utensílios expostos no museu



Fonte: Acervo Particular, 2013.

A imagem 12 mostra alguns utensílios que se encontram em exposição no museu da Adega Chesini e que eram usados pela família.

Imagem 13 – Exposição dos quadros com as premiações



Fonte: Acervo Particular, 2013.

A imagem 13 mostra uma vista parcial das premiações obtidas pelos produtos da Adega Chesini em concursos regionais, nacionais e internacionais, expostas no museu da vinícola.

Conforme o jornal *Zero Hora* (2005), a Adega Chesini passa a integrar um novo roteiro turístico de Garibaldi. A Rota das Cantinas procura aliar as peculiaridades do setor da vitivinicultura com a hospitalidade das comunidades. O Dia Estadual do Vinho, comemorado em 5 de junho, marcou o primeiro passeio pelas sete vinícolas que fazem parte do projeto (*Jornal das Cidades*, 2005; *Jornal Novo Tempo*, 2005). Acontecimento também relatado pelo entrevistado E3, 2013.

- Premiações

Conforme o Mini Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, prêmio significa “um bem material ou moral recebido por serviços prestados, trabalho executado ou méritos especiais” (FERREIRA, 1993, p.439). Para a Adega Chesini, as premiações iniciaram no ano de 2003 (*Jornal Novo Tempo*, ago/2003). Esse mesmo jornal também noticiou a celebração dos sócios com relação a esta premiação da Adega Chesini.

As premiações acontecem até os dias de hoje para os vinhos, espumantes e sucos da Adega Chesini, conforme registro nos principais jornais do estado, da região e do *site* da empresa, onde de maneira organizada aparecem listadas todas as premiações, inclusive com o certificado concedido a cada uma delas.

O Chesini Gran Vin possui as premiações mais importantes, tanto nacionais como internacionais, tais como: Medalha de Ouro no VI Internacional de Vinhos do Brasil, 2006; Medalha de Prata no Concurso Internacional de Vinos e Espirituosos de Sevilha, 2008; Medalha de Prata no Challenge International de Vinos en el Mediterraneo (MIWC) em Israel, 2008; Medalha de Ouro no Concurso Vinoforum International Wine Competition na Eslováquia, 2009; Medalha de Prata Concurso Internacional de Vinos e Licores em Mendoza na Argentina, 2009; Medalha de Ouro no Concurso Internacional de Vinhos do Brasil, 2010; Menção Honrosa no Vinitaly em Verona, 2011.

O Quadro 6 apresenta, de forma resumida, os principais eventos que ocorreram, considerando que esta fase compreende o período que vai de 2003 a 2013, onde os eventos principais são o início da profissionalização da gestão da vinícola e o aumento e diversificação de novos produtos e serviços.

Quadro 6 – Quadro síntese da fase de Institucionalização, período de 2003 a 2013.

Período – 2003 a 2013	Consolidação da Adega Chesini	Práticas de Gestão
Fase de Institucionalização	• Início da profissionalização da Gestão. • Lançamento e consolidação de novos produtos derivados da uva: ❖ Vinhos finos ❖ Vinho de missa ❖ Espumantes ❖ Sucos • Lançamento de produtos em novos formatos de embalagem: ❖ Bag in Box (caixa) • Participação no projeto das Microchampanharias apoiado pela Prefeitura Municipal de Garibaldi. ❖ Aumento na produção de Espumantes de 1.000 unidades/ano para 15.000 unidades/ano. • Lançamento de um Equipamento Cultural: ❖ Espaço Gastronômico ❖ Espaço Histórico – Museu da Adega Chesini • Inclusão no Itinerário Rota das Cantinas • Premiações nacionais e internacionais dos produtos da Adega Chesini • Início das exportações para a Rússia em 2013	• Gestão profissional • Conceitos • Métodos • Processos Administrativos • Delegação de poder decisório para o gestor escolhido • Ampliação dos Investimentos ❖ Produtos ❖ Serviços ❖ Pessoas ❖ InfraEstrutura • Manutenção das parcerias informais com os fornecedores • Participação em feiras e eventos locais e nacionais • Representação nas entidades de classe do setor

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4.2 Análise e discussão da formação e desenvolvimento da Adega Chesini com relação à sua gestão.

Pela contextualização apresentada até o momento, pode-se inferir que a formação e consolidação da Adega Chesini e da sua gestão passou de um processo

empírico e voltado para o seu ambiente interno para a construção de um novo conceito de organização e gestão que, nesse caso, se pautou por alguns aspectos como a liderança inicial do *nonno* Felipe, pela profissionalização da gestão da vinícola, pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços

O grande ponto de ruptura com o modelo de gestão passado inicia-se pela profissionalização da sua gestão, desencadeador de muitas mudanças organizacionais, principalmente por uma situação de vulnerabilidade ambiental (BALDRIDGE *et al.*, 1977) que o setor da vitivinicultura passou a conviver a partir do Plano Collor nos 1990, quando da abertura do mercado nacional aos produtos de outros países. A situação piorou no ano de 1993, com o congelamento de preços imposto pelo governo.

De maneira geral, a Adega Chesini evidenciou mudanças no processo de gestão. Componentes estratégicos e tecnológicos foram incorporados, gerando modificações para uma nova situação desejada. A partir deste momento serão analisadas as três fases deste processo, identificando:

– **Quanto à fase de formação intitulada Iniciação da Adega Chesini (1960 a 1974).**

- 1) A decisão de rompimento da situação vigente até então e a introdução de um novo conceito de negócio fortemente alicerçado nos laços familiares, tanto afetivos como de compartilhamento do conhecimento entre os seus membros, foi um fenômeno que ocorreu em resposta a um acontecimento externo e, a partir desse momento, as práticas de gestão daí advindas não foram planejadas e também não seguiram os caminhos tradicionais (WEICK, 1991).
- 2) No contexto da gestão, tanto os sócios como os gestores escolhidos para a implementação do novo negócio não tinham o preparo e nem a formação gerencial necessário, assim estabeleceu-se uma gestão empírica e de práticas informais, que são as relações de pessoas ou grupos, em situações de informalidade dentro da organização (GROAT, 1997).
- 3) Para o sucesso do novo negócio, duas condições eram imperativas para a sobrevivência: garantir o fluxo de fornecimento de matéria-prima e comercializar os produtos, sendo as ambas condições contornadas e resolvidas, principalmente, através das práticas informais de gestão, que

acontecem, segundo Groat (1997) através de interconexões e das redes de participação que os membros da organização, no caso da Adega Chesini, tanto os gestores como os sócios vivenciam no mundo social.

– **Quanto à fase de formação intitulada Implementação da Adega Chesini (1974 a 2002).**

- 1) Em 1974 houve a troca dos gestores da vinícola que, também, não possuíam o preparo e nem a formação gerencial necessária, inclusive um dos gestores não gostava de trabalhar na vinícola, preferindo outra atividade. Assim, as práticas informais de gestão persistem.
- 2) Este período foi marcado por baixos investimentos na estrutura da vinícola e no lançamento de novos produtos, seguindo o modelo ensinado pelo *nonno* Felipe, que era dar o passo conforme a perna. Essas experiências de aprendizagem, para Wenger (1996), podem ser sustentadas por redes informais de aprendizagem, assim disseminando o conhecimento na organização.
- 3) No ano de 2001 um gestor profissional é contratado e tem início o processo de mudança da prática informal de gestão para a prática de gestão formal, que para Garvin (1993), são as habilidades de criar, adquirir e transferir o conhecimento e a capacidade de alterar seu comportamento para consolidar os novos conhecimentos e ideias.

Podemos dividir esse período em duas partes distintas entre os anos de 1974 até 1990, considerado excelente para o setor vinícola e, conforme o entrevistado E3 (2013, p.2), “quando que a empresa dava lucro, porque teve uma época em que se diz das vacas gordas, no setor vinícola, que foi na década de 80” e a partir dos anos 90, quando o governo Collor abriu o mercado nacional para a entrada de produtos importados. Para a primeira parte do período, a gestão informal respondeu às necessidades da vinícola que acumulou recursos financeiros, conforme relatado pelo entrevistado E3 (2013, p.2).

A segunda parte do período, ou seja, a partir do aumento da concorrência pelos produtos importados, trouxe para as vinícolas, em geral e para a Adega Chesini, em particular uma complexidade maior para a gestão, exigindo a necessidade de desacomodar velhas formas de pensar e agir. Um exemplo de como algumas vinícolas

entenderam essa nova forma de pensar gestão foi a criação, por parte de 6 vinícolas da APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos em 1995, entre os seus objetivos estava fazer frente aos produtos importados e atender os novos hábitos e anseios do mercado consumidor por vinhos finos de qualidade (Vale dos Vinhedos, 2014).

Na fase de implementação, uma constatação diz respeito à gestão conservadora praticada pelos sócios/gestores neste período Ou seja as práticas de gestão informais já não mais respondem as necessidades da vinícola, ao que se chamou de “hiato de implementação” (BECHER, 1989).

– **Quanto à fase de mudança intitulada Institucionalização da Adega Chesini (2002 a 2013).**

- 1) Início da profissionalização da Gestão no ano de 2001 com a contratação de um gestor profissional. Os anos de 2001 e 2002 representam um período de diagnósticos e preparação para a transposição das práticas informais para formais de gestão, ou seja, conforme Bateman e Snell (2012), estabelece-se um processo de mudança na gestão, e novas ideias e abordagens são necessárias.
- 2) Na fase de Institucionalização, no ano de 2013, a consolidação da Adega Chesini começa a tornar-se realidade, como resultado da aplicação de práticas bem sucedidas de gestão, baseadas nos princípios atemporais de planejamento, organização, liderança e controle (Bateman e Snell, 2012).

Partindo-se do pressuposto de que mudança na gestão é um processo e não um acontecimento (GLATTER, 1995), e que as organizações são sistemas complexos e multidimensionais (DAFT, 1984), a fase de institucionalização é onde efetivamente podem ser visualizados os resultados dos esforços empreendidos em uma trajetória de mudanças na gestão.

No caso da Adega Chesini, a partir de 2003, a construção de um novo conceito de vinícola começa ser percebido, em razão das múltiplas ações implementadas, ou seja, o lançamento dos novos produtos, tais como: novos vinhos fabricados com diferentes tipos de uvas viníferas, novos formatos de embalagens e apresentação dos produtos, participação em projetos de fomento e divulgação em associação com entidades de

classe e outras vinícolas, criação e implementação do equipamento cultural na vinícola e a participação em concursos de vinho.

Esse conceito é resultado dos dois anos anteriores, conforme mencionado anteriormente, que serviram de diagnóstico e preparação, e alicerçaram a fase de institucionalização. Podemos inferir que a função planejamento, entendido como a definição de novas e desafiadoras metas, e do método, ou seja, do caminho necessário a ser trilhado para alcançá-las, ações refletidas pela modernização na apresentação dos produtos, lançamento de novos produtos e serviços e na decisão de atender novos mercados consumidores, como, por exemplo, o vinho de missa. E a função organização, no caso da Adega Chesini, que, em um primeiro momento, priorizou a organização de suas estruturas físicas mais primárias, como relata o entrevistado E3 (2013, p.1).

[...] eu cheguei aqui e não tinha sequer uma cadeira para sentar. Não existia uma mesinha, não existia nada. Não tinha escritório, nós trabalhávamos em parceria com o frigorífico e aí então notas fiscais eram emitidas lá no frigorífico. E trabalhos burocráticos também eram feitos lá. E... mas lá era outra empresa, né?

Posteriormente, melhorando as estruturas do ambiente fabril, com a aquisição de equipamentos modernos para elaboração e armazenamento dos produtos, construção e preparação da estrutura para atendimento do enoturismo, como: a *cave* com o piso de chão batido (faz parte do processo de fabricação do vinho e espumantes e, também do enoturismo), o ambiente gastronômico e o museu.

Sendo ambas as funções tradicionais e atemporais da gestão (BATEMAN; SNELL, 2012) que foram implementadas na vinícola com a entrada do novo gestor, indicando o início do uso de práticas formais de gestão.

Na Adega Chesini o paradigma de produzir apenas um produto, o vinho tinto de mesa, foi rompido através da experimentação com novos enfoques (GARVIN, 1993), ou seja, a busca constante e o teste de novos conhecimentos, capacitando a vinícola com conhecimento necessário e possibilitando o lançamento de novos produtos e serviços. O ápice desse processo foi o projeto do Gran Vin, um produto totalmente inovador e inadequado na visão do paradigma anterior e considerado caro, conforme relatado pelo Entrevistado E3 (2013, p. 14) “ [...] o Gran Vin também que é o nosso Gran reserva que o meu pai foi totalmente contra, porque o investimento era muito alto e era um vinho caro, não dava para tomar esse vinho. Então, ele não queria”.

Essas experimentações tornaram possíveis não somente encaminhar a solução das dificuldades, conforme comentado na fase de implementação da Adega Chesini naquele momento, mas também ampliaram as oportunidades e os horizontes do negócio (GARVIN, 1993).

Garvin (1993) também advoga a existência de outra atividade que compõe os processos de aprendizagem e conhecimento e, em consequência, facilita a implementação e o uso por parte da organização das práticas formais de gestão, que é o aprender com as experiências passadas. Na fala do entrevistado E3 (2013, p.13), é recorrente esse fenômeno. “Eu ainda converso bastante com meu pai, eu, às vezes, tenho que pro meu tio, não me ajudam muito, mas... [risos] mas pelo menos eu tenho, eu tenho... conversado quanto a isso. Meu pai ele ainda é braço direito nas decisão”.

Esses fenômenos observados na Adega Chesini também são corroborados por Davenport e Prusak (1988, p. 15): “A única vantagem competitiva que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

5 A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL DA ADEGA CHESINI

Este capítulo procura interpretar e reinterpretar os dados coletados e sistematizados no capítulo quatro, através de construções e articulações sobre a memória organizacional em uma vinícola. O seu objetivo principal, sem a pretensão de esgotar o assunto por considerá-lo complexo e multifacetado, mais do que realizar aproximações teóricas sobre o objeto de estudo é de avançar na etapa de análise e discussão dos resultados obtidos, em uma perspectiva de identificação e estruturação da memória organizacional. Quando há necessidade premente de tomada de ações rápidas, em razão de mudanças repentinas e bruscas nos ambientes interno e externo aos quais a vinícola está inserida, este processo é ainda mais importante, pois é necessário obter parâmetros para identificar problemas e a necessidade de solução em curto espaço de tempo, em contrapartida às inúmeras possibilidades de recursos que podem ser incorporados à MO.

Assim, este capítulo constitui-se de duas seções, a saber: (1) um resgate do modelo orientador teórico deste estudo e sua correlação no contexto da Adega Chesini,

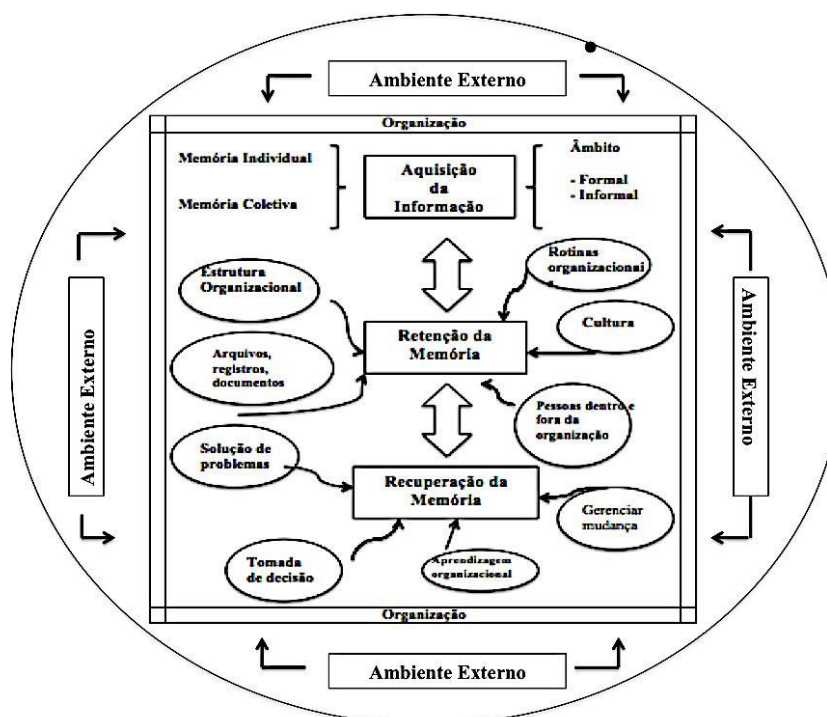
através da apresentação de evidências; (2) apresentação de sugestões para a estruturação da MO na Adega.

5.1 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.

Para uma análise desta seção, foi utilizado o modelo orientador da pesquisa (figura 4) discutido no referencial teórico, que retomo abaixo.

Figura 4 – Modelo Orientador da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Este modelo parte de dois níveis de análise: o ambiente externo e o ambiente interno. A compreensão destes dois ambientes é importante na medida em que determina como são tratadas as informações relacionadas com o negócio, segmento de atuação, ramo e as suas peculiaridades.

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

5.1.1 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.

5.1.2 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 7 foi construído com o objetivo de identificar como a Adega Chesini evidencia estas categorias no seu dia a dia.

Quadro 7 – Síntese das evidências que compõem a memória organizacional.

Categoria	Definição	Evidências na Adega Chesini
Aquisição da Informação	Memória Individual	- Nas pessoas: sócios, gestor, colaboradores e fornecedores; - Na oralidade de todos da família e também dos funcionários e fornecedores.
	Memória Coletiva	- 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	- 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	- Testemunhos orais dos sócios, gestor, empregados e fornecedores; - Redes de relacionamentos internos e externos; - Fontes de informação utilizadas pelo gestor para produção de conhecimento.
		- Descrição de lições aprendidas e aconselhamento dos mais velhos; - Espaço para contar histórias vividas dentro da empresa;

Categoria	Definição	Evidências na Adega Chesini
Retenção da Memória	Cultura	• 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 fornecedores; • Matérias diversas publicadas na mídia.
	Rotinas Organizacionais	• Forma de execução das atividades. Ex.: Financiamentos; • Catálogo de produtos; • Site da Adega Chesini; • A organização interna da vinícola;
	Estrutura Físicas e Organizacionais	• 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	• Fotos da família Chesini; • Clipagem de matérias publicadas na mídia; • Evolução dos Rótulos.
Recuperação da Memória	Solução de problemas	• Decisão sobre investimentos; • Desenvolvimento e lançamento de produtos; • Relação de parceria com fornecedores.
	Tomada de decisão	• A história do Gran Vin; • Início da fabricação do espumante e entrada no projeto Microchampanharias; • Itinerário Rota das Cantinas; • Exportações para Rússia.

Categoria	Definição	Evidências na Adega Chesini
Recuperação da Memória	Aprendizagem organizacional	• Mudança nos princípios que regem a forma de elaborar o produto; • Mudança nos modelos mentais dos gestores – Profissionalização da vinícola.
	Gerenciar a mudança	• 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, a sua profissionalização estava validada. • 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: Elaborado pelo autor, 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.

5.2 Sugestões para a estruturação e divulgação da memória organizacional pela Adega Chesini

Toda a coleta de dados realizada, bem como as análises, permitiram ao pesquisador conhecer as fontes de informação utilizadas, bem com, a necessidade de recursos de informação para a produção de conhecimento e execução das rotinas diárias da gestão na Adega.

A criação de repositórios, com a transformação do conhecimento tácito em explícito é, segundo Dalkir (2002), uma forma de reverter à perda do capital intelectual de uma organização. Nonaka e Takeuchi (1997) já preconizam, em sua espiral do conhecimento um modelo para esta transformação. Stewart (1998) também defende que “ceder” a propriedade do capital intelectual, no sentido de externalizar o capital estrutural, criando canais de comunicação entre a organização, funcionários e o ambiente externo, gera uma sensação de pertencimento, melhorando a eficácia organizacional.

Para Walsh e Ungson (1991), o conceito primário de MO é proporcionar meios para que conhecimentos do passado ofereçam suporte para as ações e decisões do presente. Sendo assim, é importante estabelecer formas para a organização e o acesso desse conhecimento que, hoje, encontra-se ou na cabeça das pessoas ou “dispersos” em vários repositórios na vinícola.

Diante da constatação de que muito da memória, hoje, desta Adega encontra-se em formato de memória oral dos sócios, funcionários e fornecedores, e que trabalhos, documentos históricos, artigos e imagens estão espalhados em vários repositórios, sugere-se que esta estruturação responda a uma dimensão individual e uma coletiva. Estas sugestões são a contribuição do pesquisador para esta organização.

Os repositórios da MO, pertinentes a dimensão individual, são destacados no quadro 8.

Quadro 8 – Memória organizacional – Dimensão Indivíduo

Título	Descrição	Repositório
Quem são minhas referências	Relação das pessoas importantes e/ou a quem recorre para aconselhamento	Indivíduo/Externo
Participação em Projetos	Relatar os projetos que participou e/ou participa, resultados, curiosidades, críticas e pontos de destaque	Cultura
Lições aprendidas	Descrição das lições aprendidas e aconselhamentos recebidos	Cultura
Histórias vividas	Espaço para contar histórias vividas na relação com a vinícola	Cultura
Como faço	Descrição e explicação da maneira da execução das atividades e dicas importantes	Rotinas organizacionais e Estrutura Físicas e organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

De forma análoga, os repositórios da MO, pertinentes à dimensão organizacional, são apresentados no quadro 9.

Quadro 9 – Memória organizacional – Dimensão organizacional (Adega)

Título	Descrição	Repositório
Visão, Missão e Estratégias	Divulgação da visão, missão e estratégias	Rotinas organizacionais e Estruturas físicas e organizacionais
Valores e princípios	O que a vinícola tem como valores e princípios fundamentais	Cultura
Estrutura organizacional, processos e atividades	Organização interna da vinícola, processos de negócio	Rotinas organizacionais e Estruturas físicas e organizacionais
Parcerias	Informações sobre instituições, parcerias, clientes, fornecedores e respectivas operações.	Pessoas dentro e fora da organização
Produtos da vinícola	Catálogo com todas as informações de produtos, inclusive produtos culturais oferecidos	Rotina organizacionais e Estrutura Físicas e organizacionais
História da empresa	Documentos históricos e cronologia dos fatos ocorridos	Cultura
Histórias que a vinícola conta	Reunião das histórias individuais	Cultura

Título	Descrição	Repositório
Resgate da memória	Depoimentos e ensinamentos de ex-colaboradores, fornecedores e clientes	Pessoas dentro e fora da organização
Documentos organizacionais	Memória de Reuniões, Relatórios, Trabalhos técnicos, Manuais	Arquivos, registros e documentos
Patentes	Produção de conhecimento registrada	Arquivos, registros e documentos
Eventos e Imagem	Eventos ocorridos na empresa, imagens, vídeos diversos	Cultura
Biblioteca	Acesso ao acervo disponível: Livros, Catálogos.	Cultura/Estrutura Física

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Como se percebe, existe um entrelaçamento dos conteúdos dos repositórios, desta forma não existe uma maneira determinística para estabelecer um ponto de corte onde é o início de um e o término de outro, como, por exemplo, de cultura *versus* pessoas dentro e fora da organização.

Para fins desta pesquisa, foram mantidos os repositórios propostos no modelo orientador da pesquisa (figura 4), mas cabe ressaltar que a implementação desta sugestão de divulgação da MO podem ser reunidos ou derivados de outros repositórios.

Sugere-se, dado o porte da organização, que a criação destes repositórios leve em conta o tempo, fator limitante para a construção da memória organizacional. O uso da tecnologia de informação é imprescindível para que novas necessidades e repositórios sejam identificados e utilizados. Para isso, esforços devem ser depreendidos na identificação, organização e armazenamento de um acervo documental. Também a implementação de um banco de conhecimentos, para consulta e pesquisa que ofereçam suporte à tomada de decisões.

Também se sugere a criação de uma biblioteca da Adega, podendo ficar localizada fisicamente junto com o seu Museu.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta dissertação fica a consciência de algo inacabado, pois o processo de construção do conhecimento é permanente. No curso de pesquisar, analisar, interpretar e escrever, ficam algumas reflexões e questionamentos dos conteúdos aqui apresentados. Este espaço foi reservado para isto.

No 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 desta dissertação 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.

A questão norteadora deste estudo **“como as informações e conhecimentos armazenados na Memória Organizacional da Adega Chesini influenciam na sua gestão?”** foi objeto de análise nos capítulos quatro e cinco desta dissertação. Neste estudo surgiu a preocupação com relação ao processo de identificação, retenção e recuperação do conhecimento em uma organização de pequeno porte do segmento vinicultor, em razão da ampla utilização de conhecimento tácito pelos entrevistados e da

perda futura de todo conhecimento, sabedoria e experiências com relação a esta organização específica. É importante destacar que esta não é uma situação particular desta organização, mas um fenômeno de empresas de pequeno porte.

Diante deste contexto, para esta dissertação definiu-se como objetivo geral, contextualizar e analisar, em relação as práticas e processos de gestão, a apropriação das informações e conhecimentos armazenados na Memória Organizacional da Adega Chesini. Para cumprir este objetivo proposto, foram realizadas pesquisas visando explorar o material teórico sobre o assunto, memória, memória organizacional e gestão. Além disto, foram feitas pesquisas documentais, de imagem, observações com diário de campo e entrevistas narrativas, utilizando-se do estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Considerando que um dos objetivos específicos deste estudo foi o de contextualizar e analisar a Adega Chesini em termos de sua formação, desenvolvimento e consolidação, no período compreendido entre 1960 a 2013, incluindo a existência de novos produtos e serviços, inclusive culturais, foi construído o capítulo quatro desta dissertação. Resumidamente pode-se dizer que:

- As fases de iniciação e de implementação, que vão do período de 1960 a 2002, são fases marcadas pela formação desta organização. A gestão da Adega Chesini foi pautada por um jeito informal, empírico e na base da tentativa e erro. A utilização de redes informais de cooperação entre a Adega e os seus fornecedores foram decisivas para a sua produção;
- A fase de institucionalização, que vai do período de 2003 a 2013, foi marcada pela estruturação e fortalecimento da empresa. Novos produtos e serviços são lançados, inclusive culturais, prêmios adquiridos e conhecimento da marca pelo mercado consumidor. Também é o início de aplicação de práticas de gestão, advindas da teoria e implementadas na prática, como o desenvolvimento do Gran Vin.

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;
- Constata-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;
- Por fim, sugere-se a criação de repositórios, na dimensão individual e da organização, como forma manter viva a sua memória.

Como contribuição conceitual e empírica este estudo identifica que memória organizacional é um tema legítimo de estudo no âmbito cultural. Destaca-se que as principais contribuições foram:

- Contribuição conceitual: ao elaborar um modelo teórico norteador para este estudo e aplicá-lo em um contexto prático, no caso a Adega Chesini, entende-se que ainda faltam, para as organizações brasileiras, referenciais nacionais sobre o assunto e principalmente referenciais para o segmento da cultura;
- Contribuição empírica: divisão em fases de gestão, iniciação, implementação e institucionalização, de uma organização de pequeno porte; identificação, análise e estruturação de elementos da memória organizacional; sugestões de criação de repositórios para uma organização de pequeno porte.

Espera-se que este estudo possa ajudar a Adega Chesini a estruturar sua memória organizacional no âmbito explícito e não apenas tácito, servindo de base para o futuro, resguardando-a da perda de seu maior bem: o conhecimento.

Por fim, os resultados encontrados neste estudo, ao invés de se considerar como acabado pode sugerir novos caminhos de estudo e pesquisa, oportunizando novas descobertas. Assim, como trabalhos futuros são sugeridos:

- a) aplicação do modelo orientador teórico desta pesquisa em outras organizações deste segmento e porte, com a finalidade de verificar padrões de gestão e memória organizacional;
- b) avaliar a estruturação de repositórios de memória organizacional em outras organizações do âmbito cultural;
- c) avaliar a implementação da sugestão de estruturação de memória organizacional na Adega Chesini;
- d) por fim, estudar a relação entre memória e aprendizagem organizacional em organizações do segmento estudado.

Estas questões mereceriam novos estudos com o objetivo de realizar avanços nesta área de conhecimento e promover um aprofundamento para a realidade brasileira no que se refere à memória organizacional.

REFERÊNCIAS

ADEGA CHESINI. Disponível em: <<http://www.adegachisini.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 Congress 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**. Tousand 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 Historia). 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.

KARAWCZYK, 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 Sistêmica 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.bdtb.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2006-12-19T145234Z-362/Publico/Texto%20Completo.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2013.

MINZBERG, 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.bdtb.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; KARAWAJCYK, 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.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T245a Telles Filho, Telmo Silva.

Adega Chesini [manuscrito] : os elementos constitutivos da memória organizacional : do nonno ao nipote / Telmo Silva Telles Filho. – 2014. 104f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Memória social e bens culturais) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2014.

“Orientação: Profª. Drª. Maria de Lourdes Borges”.

1. Cultura organizacional. 2. Memória. 3. História oral. 4. Vitivinicultura. I. Borges, Maria de Lourdes. II. Título.

CDU: 658.01

Bibliotecário responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380