

## CRIANDO VALOR EM CENTROS DE MEMÓRIA

Diego Maganhotto Coraiola

Organizações<sup>1</sup> existem porque elas criam valor. Do ponto de vista da economia, elas são uma resposta eficiente a problemas de alocação de recursos. Para os indivíduos, são estruturas que possibilitam a aquisição, a maximização e a acumulação de recursos. Em ambos os casos, uma visão econômico-financeira impera dentro e fora das empresas, e ações e comportamentos são avaliados e premiados com base no valor financeiro que agregam ao negócio. Tudo coordenado por um regime de metas, objetivos e indicadores. É o reinado do Ebitda, do VPL, da TIR e do ROI<sup>2</sup> – o valor da ação no mercado como produto final de toda a equação organizacional.

Nesse contexto, a capacidade dos centros de memória em agregar valor ao negócio principal da instituição permanece bastante limitada. Ainda que o trabalho com a história e com a memória institucional possa ser capaz de gerar impacto direto nos resultados financeiros, salvo raras exceções, o potencial estratégico dos centros de memória poucas vezes é reconhecido pelo alto escalão da organização. Em razão disso, as demandas pelo conhecimento do passado organizacional tendem a ser pontuais e descontínuas. Enquanto o futuro se faz presente no cotidiano da gestão, nas definições das ações necessárias para realizar objetivos de longo e médio prazo, o passado tende a ser lembrado unicamente em aniversários e celebrações. Dessa maneira, os centros de memória agregam menos valor do que poderiam e, em decorrência disso, as instituições perdem a oportunidade de explorar importantes ativos, tangíveis e intangíveis, oriundos do seu passado.

Felizmente, essa é uma tendência que vem se alterando nos últimos anos. A quantidade de centros de memória mantidos por instituições no Brasil tem crescido, assim como as ações dedicadas a explorar aspectos da história e da memória dessas instituições. Entre os principais fatores responsáveis por esse aumento, destacam-se: o reconhecimento da responsabilidade institucional perante a sociedade e sua história, o crescente interesse dos pesquisadores em estudar a história e a memória das instituições, a profissionalização dos centros de memória e a expansão das formas de uso dos arquivos institucionais. O reconhecimento do potencial estratégico dos centros de memória passa, portanto, por sua capacidade de agregar valor ao negócio da instituição por meio da gestão do passado institucional.

Há cinco formas básicas pelas quais os centros de memória podem agregar valor às instituições.

### Valor testemunhal

No passado, o grande diferencial das organizações estava vinculado à sua capacidade de gerir recursos financeiros e patrimoniais. Não surpreende, portanto, a tradicional ênfase no valor probatório e informacional dos arquivos institucionais. O interesse e a influência dos setores contábil-financeiro, jurídico e, em menor medida, do setor de recursos humanos nas informações contidas em documentos do passado institucional e no uso desses registros, para fins de comprovação de decisões e transações, definiam a principal orientação para a preservação de

---

<sup>1</sup> Neste contexto, organizações serão entendidas como subgrupo do conceito mais amplo de instituições, as quais serão entendidas como empreendimentos coletivos organizados que visam à consecução de um objetivo – como é o caso das empresas (instituições econômicas) e das entidades sem fins lucrativos (instituições sociais) –, em vez da aceção tradicional que o termo assume na sociologia, na economia e na ciência política.

<sup>2</sup> Os termos correspondem aos indicadores financeiros mais utilizados no ambiente corporativo. Ebitda significa *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* e corresponde à medida nacional do Lajir, ou lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização. VPL é a sigla para valor presente líquido, medida financeira utilizada para avaliar a atratividade de investimentos com base no somatório dos valores de fluxo de caixa esperados para determinado período, descontados a uma taxa mínima de atratividade esperada pela empresa. TIR se refere à taxa interna de retorno, ou a taxa de desconto que iguala o valor presente de um investimento ao custo de investimento inicial do projeto. ROI, ou retorno sobre investimento, é uma medida que informa quanto, em termos percentuais, determinado investimento gerou de resultado em relação ao seu custo inicial.

documentos e registros históricos da organização. Os benefícios para a instituição estavam geralmente ligados à redução de despesas decorrentes de litígios judiciais e ganhos resultantes de registros de propriedade.

### **Valor histórico**

Outra orientação para a preservação de arquivos organizacionais está ligada ao interesse de acadêmicos na realização de pesquisas baseadas em informações registradas em documentos históricos das instituições. Uma área específica de pesquisa se destaca neste caso: a história de negócios, ou história empresarial (*business history*). No Brasil, ela se configurou como ramo de especialidade da história econômica, embora possua interseções com outras áreas, como história, sociologia e administração. O foco principal dessa abordagem é o estudo de indústrias, empresas e empresários a partir de fontes e registros históricos. O uso dos arquivos organizacionais para fomentar pesquisas sobre o passado de uma instituição é uma forma pela qual esta pode se tornar ciente de sua própria história e contribuir para o melhor entendimento da evolução dos negócios de uma região, um setor ou um país. Juntos, o valor histórico e o testemunhal configuram as duas principais formas de articulação do passado para a criação de valor em uma instituição.

### **Valor social**

O crescente entendimento de que as empresas não são somente atores econômicos, mas estão imbricadas em outras dimensões da sociedade, como as esferas socioambiental e política, tem ampliado as demandas do ambiente sobre as organizações. Como consequência, constata-se aumento na quantidade de ações institucionais que visam à preservação ambiental e ao desenvolvimento social. As preocupações também se estendem ao plano da história e dos arquivos e imprimem sua marca na noção de "responsabilidade histórica". Tal conceito define que existe um valor social dos arquivos organizacionais que não se encerra na sua capacidade de registro factual do passado e na sua importância para as pessoas diretamente vinculadas à instituição. Essa memória passa a ser relevante também para pessoas externas à instituição, mas que de algum modo estão vinculadas a ela: *shareholders*, *stakeholders* e mesmo pessoas que sejam somente contemporâneas à sua existência.

### **Valor comercial**

É sabido que alguns documentos e artefatos organizacionais adquirem valor comercial à medida que passam os anos. Parte da *memorabilia* produzida pelas empresas durante o decurso de sua atuação acaba tornando-se icônica, vinculando-se à memória de usuários e pessoas próximas à organização e despertando sentimentos de nostalgia e admiração. Entre os artefatos remanescentes do passado institucional, são os mais simbólicos, de maior raridade e expressividade que tendem a possuir maior valor comercial. Uma situação específica é a dos artigos colecionáveis: a identificação e a coleta de itens com apelo emocional proporcionam à organização oportunidades de explorar comercialmente a venda de réplicas, o licenciamento de peças e imagens e, em alguns casos, tendências vintage e retrô em produtos e em campanhas comerciais.

### **Valor gerencial**

O último conjunto de valores que podem ser criados pelos centros de memória é também o de maior importância estratégica para a instituição. A criação de valor gerencial implica a preservação e a utilização do passado para assessorar processos de gestão do negócio. Trabalhos recentes têm apontado que os arquivos podem ser estratégicos para a instituição, na medida em que podem contribuir para a tomada de decisões gerenciais, o desenvolvimento de inovações, a realização de atividades de marketing e *branding*, a construção da cultura e da identidade organizacionais, o desenvolvimento de processos de socialização e motivação dos funcionários, a construção da imagem e da reputação organizacional e a promoção de mudanças

institucionais. Essa capacidade de os centros de memória se engajarem em atividades estratégicas e demonstrarem como o passado pode contribuir para a continuidade do negócio e para o desenvolvimento futuro da empresa se apresenta cada vez mais como possível diferencial competitivo das instituições.

Em um passado recente, a gestão dos ativos históricos de uma instituição era feita de maneira estática e pouco profissional, e o foco era unicamente o valor testemunhal dos arquivos como registro de transações e informações do passado. O reconhecimento da relevância dos arquivos para a pesquisa acadêmica ampliou suas possibilidades de utilização, embora o valor dos documentos permanecesse atrelado à função de registro do passado. Em ambas as situações, a razão para a preservação dos artefatos estava atrelada à existência de valor intrínseco, histórico ou testemunhal que a eles se atribui. Essa orientação somente se altera com o reconhecimento de outras formas de geração de valor pelos centros de memória.

Quando o passado organizacional é mobilizado para a criação de valor social, comercial e gerencial, o valor do acervo não é definido *a priori* e não está restrito ao conteúdo dos documentos, mas depende do uso ao qual se prestam os artefatos do passado institucional. Esse uso varia de acordo com os interesses e as necessidades da instituição em relação às demandas da sociedade na qual está inserida. O foco no uso da história e da memória – por oposição à mera guarda, registro e pesquisa dos arquivos – demanda uma atuação estratégica dos centros de memória e uma gestão dinâmica do passado institucional. A possibilidade de esse passado ser fonte de um diferencial competitivo pressupõe, portanto, a capacidade de os centros de memória articularem adequadamente diferentes formas de criação de valor na instituição.

### **Sugestão de leitura**

CORAIOLA, D. M. Importância dos arquivos empresariais para a pesquisa histórica em administração no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(2), p. 254-269, 2012.

FOSTER, W. M.; SUDDABY, R.; MINKUS, A.; WIEBE, E. History as social memory assets: the example of Tim Hortons. *Management & Organizational History*, 6(1), p. 101-120, 2011.

GOULART, S. *Patrimônio documental e história institucional*. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2005.

ITAÚ CULTURAL. *Centros de memória: manual básico para implantação*. São Paulo: Itaú Cultural, 2013.

LASEWICZ, P. C. Forget the past? Or history matters? Selected academic perspectives on the strategic value of organizational pasts. *The American Archivist*, 78(1), p. 59-83, 2015.

NASSAR, P. (Ed.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

SEAMAN JR., J. T.; SMITH, G. D. Your company's history as a leadership tool. *Harvard Business Review*, 90(12), p. 44-52, 2012.

SMITH, G. D.; STEADMAN, L. E. Present value of corporate history. *Harvard Business Review*, 59(6), p. 164-173, 1981.

TORTELLA, T. Los archivos empresariales. Su organización, conservación y uso. In: ERRO, C. (Ed.). *Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro*. Madrid: Ariel, 2003. p. 135-151.