




**Os territórios entre arquivos e memórias são moveáveis e têm história:  
Memória institucional e práticas documentais em ambientes  
organizacionais<sup>1</sup>**

*The territories between archives and memories are fluid and have history:  
Institutional memory and documentary practices in organizational  
environments*

Eliana Almeida de Souza Rezende  
Gestão de Informação e Memória Institucional  
<https://orcid.org/0009-0001-1135-1338> 

**Resumo:**

O artigo analisa historicamente a constituição das fronteiras entre História, Arquivo e Memória no Brasil contemporâneo, tomando como eixo a emergência dos centros de documentação durante o processo de redemocratização e seus desdobramentos nas práticas institucionais atuais. Argumenta-se que a expansão dos projetos de memória institucional produziu aproximações conceituais entre memória social, memória organizacional e arquivo, frequentemente responsáveis por deslocamentos metodológicos na organização documental e na interpretação histórica. A partir do diálogo entre historiografia e teoria arquivística, demonstra-se que o arquivo permanente resulta do fluxo orgânico dos documentos e da gestão documental ao longo do ciclo de vida dos registros, não podendo ser constituído retrospectivamente por decisões narrativas. O texto discute ainda os impactos dessa distinção para centros de documentação e projetos de memória institucional, defendendo que sua consistência depende da articulação entre preservação documental, pesquisa histórica e mediação cultural, condição que permite transformar documentação preservada em conhecimento socialmente compartilhado.

**Palavras-chave:** história; memória; memória institucional; arquivo; centro de documentação; gestão documental.

---

<sup>1</sup> Nota de uso IA: utilizada ferramenta ChatGPT 5.2 da Empresa OpenAI, para aprimoramento do texto em alguns trechos. A produção, autoria, articulação de ideias e referências mencionadas foram integralmente formuladas e consultadas por autoria humana, e que responde integralmente pela responsabilidade do mesmo. Nota elaborada pelo Fórum de editores de periódicos da área de História da ANPUH-BRASIL (Gestão 2023-2025).

**Abstract:**

This article historically examines the shifting boundaries between History, Archives, and Memory in contemporary Brazil, focusing on the emergence of documentation centers during the country's re-democratization process and their later institutional developments. It argues that the expansion of institutional memory initiatives has fostered conceptual overlaps among social memory, organizational memory, and archival practice, often generating methodological distortions in documentary organization and historical interpretation. Drawing on historiographical debate and archival theory, the study demonstrates that permanent archives derive from the organic flow of records and from records management procedures throughout the documentary life cycle, rather than from retrospective narrative construction. The article further discusses the implications of this distinction for documentation centers and institutional memory projects, sustaining that their epistemological and professional consistency depends on the articulation between documentary preservation, historical research, and cultural mediation, enabling preserved records to support critical interpretation and the social circulation of knowledge.

**Keywords:** history; memory; institutional memory; archives; documentation centers; records management.

**1 O ofício dos historiadores: uma breve história sobre territórios movediços**

Nas últimas décadas do Século XX e princípios do Século XXI, a valorização social da Memória ampliou significativamente o interesse institucional por projetos de preservação e difusão do passado, especialmente em organizações privadas e de terceiro setor, e algumas públicas e mistas. Projetos de Memória Institucional passaram a ser produzidos e Centros de Documentação e Memória passaram a ocupar lugar estratégico nesse processo, articulando iniciativas de preservação, pesquisa e comunicação institucional. Entretanto, a expansão dessas práticas também produziu ambiguidades conceituais que frequentemente aproximam dimensões distintas — Memória Social, Memória Institucional, Memória Organizacional e Arquivo — como se fossem categorias equivalentes. É nesse contexto e universo que se insere a reflexão proposta neste artigo.

Este artigo propõe historicizar as fronteiras entre História, Memória e Arquivo, examinando como diferentes contextos institucionais e históricos, bem como transformações profissionais moldaram os modos de preservar, interpretar e narrar o passado no Brasil recente. Mais do que discutir terminologias, busca-se compreender as consequências epistemológicas e metodológicas decorrentes da aproximação — nem sempre crítica — entre práticas memoriais e organização documental. Ao investigar a formação desses territórios fronteiriços, o texto procura responder a uma questão que atravessa tanto o debate acadêmico quanto as práticas institucionais contemporâneas: em

que medida o passado pode ser organizado retrospectivamente sem que se alterem as condições que o tornam historicamente compreensível?

Os territórios fronteiriços entre Arquivo, Memória e prática historiográfica no Brasil não podem ser compreendidos sem considerar o contexto político e intelectual da redemocratização, ocorrido no século passado no Brasil. A partir do final da década de 1970 e, sobretudo, ao longo dos anos 1980 o Brasil viveu uma crescente demanda para coleta e guarda de acervos produzidos por movimentos sociais, sindicatos, organizações religiosas, associações civis e grupos políticos, muitos dos quais perseguidos, em clandestinidade ou em alguns casos de pessoas mortas. Encontravam-se dispersos ou ameaçados de desaparecimento ou apagamento, em grande parte devido à ausência de políticas arquivísticas consolidadas capazes de absorver tais conjuntos documentais. (Jardim, 1995; Camargo, 1999).

Era neste cenário que Universidades e Centros de Pesquisa assumiram papel decisivo. Instituições como o CPDOC da Fundação Getúlio Vargas, o CEDIC da PUC-SP, o Centro de Memória da UNICAMP, entre outros tantos, constituíram *locus* de reunião destes acervos que como era natural, não faziam parte do conjunto de documentos reconhecidos para integrar Arquivos Públicos.

Em verdade, tais Centros de Documentação não nasceram como instituições técnicas definidos por legislação, tal como acontecem com os arquivos públicos. Eram antes de tudo, uma resposta historiográfica e política para uma situação de urgência preservacionista, articulando pesquisa histórica, salvaguarda documental e construção de novas agendas interpretativas sobre o passado recente (Camargo, 2003; Vom Simson, 1998).

O historiador ocupou então posição central nesse processo. Diante da escassez de profissionais especializados em Arquivologia<sup>2</sup> — cuja formação acadêmica ainda se consolidava no país — coube frequentemente aos historiadores identificar acervos, negociar recolhimentos, organizar documentação e construir instrumentos de acesso. A atuação não decorria de substituição disciplinar deliberada, mas da necessidade histórica de impedir a perda de registros fundamentais para a História (Heyman, 2008; Miranda, 2012). Muitos acervos eram produto do acúmulo de personagens chaves dos movimentos

---

<sup>2</sup> Utiliza-se neste artigo Arquivologia quando estivermos nos referindo ao campo científico, a área de Conhecimento. Arquivística será empregada quando se referir ao conjunto de princípios, métodos e práticas técnicas derivadas desta área.

sociais e de resistência, ou eram guardados por familiares e amigos com algum senso de responsabilidade com a História e o papel que representavam. Em geral, possuíam uma ordem colecionista por parte do indivíduo ou da instituição e estavam ligados de perto à suas ações de resistência democrática.

Essa configuração produziu uma geração de historiadores profundamente familiarizada com o trabalho técnico documental. Pesquisa histórica, organização de acervos e mediação documental constituíam atividades inseparáveis. O Centro de Documentação surgia, nesse contexto, como espaço de preservação crítica do passado recente, voltado não à celebração institucional, mas à salvaguarda de experiências sociais ainda em disputa — dimensão que aproxima essas iniciativas da própria noção de Memória Social enquanto campo coletivo de construção de sentidos históricos (Halbwachs, 2006; Gondar, 2005).

Entretanto, a partir dos anos 1990, esse cenário começa a se transformar. A consolidação da Arquivologia como campo profissional, a expansão dos cursos universitários e a institucionalização de políticas públicas de gestão documental redefiniram progressivamente as fronteiras de atuação destes profissionais. O fortalecimento técnico da área arquivística representou avanço fundamental para a preservação documental, mas também implicou a especialização das funções e a delimitação mais rígida dos campos profissionais e o afastamento de outros profissionais neste território (Rousseau; Couture, 1998; Silva, 2009). Os processos de reconhecimento da carreira de arquivista favoreceram os caminhos de sindicalização e a criação de concursos públicos restritos aos mesmos.

Os territórios antes permeáveis e flexíveis começaram, por assim dizer, a se estreitar e muros começaram a ser erguidos. Os territórios até então movediços passaram a possuir uma maior rigidez de quadros e funções. O tratamento técnico documental passou a ser reconhecido como atribuição específica do arquivista, enquanto o historiador foi progressivamente deslocado para atividades de pesquisa e interpretação. Esse movimento acompanhou a consolidação da gestão documental<sup>3</sup> como eixo estruturante

---

<sup>3</sup> Corresponde ao conjunto de procedimentos técnicos aplicados ao ciclo de vida dos documentos — produção, tramitação, classificação, avaliação e destinação (eliminação ou recolhimento) — fundamentados nos princípios da proveniência e da organicidade e em conformidade com a Lei nº 8.159/1991. Visa assegurar autenticidade, integridade, acesso e preservação dos documentos em seus valores primário e secundário. Quando recolhidos para guarda permanente, constituem patrimônio arquivístico institucional, podendo servir como matéria-prima para ações de memória institucional e/ou organizacional.

dos arquivos contemporâneos, baseada na avaliação, classificação e controle do ciclo de vida dos documentos em linha direto com cumprimento de normas e procedimentos estabelecidos para área conferindo-lhe rigor metodológico (Bernardes, 1998; Santos, 2007).

Paralelamente, a expansão do ensino superior ampliou significativamente a formação de historiadores, sem que o mercado acadêmico fosse capaz de absorver todos os profissionais formados. Diante desse cenário, muitos historiadores passaram a atuar fora da Universidade, criando consultorias e serviços voltados à Memória Institucional, Pesquisa Histórica para fins diversos e à organização de acervos empresariais e de Terceiro Setor.

É nesse momento que ocorre uma inflexão decisiva. Os novos profissionais já não pertenciam à geração que havia participado da constituição dos Centros de Documentação durante o período de a redemocratização. Sua formação enfatizava a pesquisa histórica, mas frequentemente não incluía experiência sistemática com gestão documental ou com os fundamentos arquivísticos que estruturam a organização dos arquivos. Ao mesmo tempo, o mercado institucional demandava narrativas identitárias e/ou celebrativas com Projetos de Memória voltados à construção simbólica das organizações — fenômeno associado à crescente valorização da Memória Institucional como instrumento de legitimação e identidade corporativa (Costa, 1997; Oliveira, 2008). O foco deslocou-se da documentação para a narrativa, da preservação para a representação, da inteligibilidade histórica para a construção de imagem. Tal movimento acompanha aquilo que Pollak (1989) identifica como enquadramento memorial: processos sociais que selecionam e estabilizam determinadas versões do passado em detrimento de outras.

É nesse ponto que a análise histórica deixa de operar apenas como contextualização e passa a revelar um problema propriamente epistemológico. Ao priorizar narrativas retrospectivas, alguns deles em Projetos de Memória Institucional passaram a reunir documentos considerados antigos para compor aquilo que se convencionou denominar “arquivo histórico”. Contudo, do ponto de vista arquivístico, o arquivo não nasce da reunião retrospectiva de documentos, mas do fluxo orgânico produzido pelas atividades institucionais e estruturado pela gestão documental ao longo do tempo (Thomassen, 2006; Arquivo Nacional, 2005). Quando essa distinção se perde documentos são selecionados por representatividade simbólica, não por relação funcional. A proveniência e a organicidade — princípios estruturantes da disciplina

arquivística — tornam-se secundárias diante da coerência discursiva pretendida (Rousseau; Couture, 1998).

O resultado é a substituição progressiva do arquivo em tais Centros de Documentação e/ou Memória por aquilo que poderia ser descrito como **cenografia documental**, isto é, conjuntos documentais organizados prioritariamente para produzir legibilidade institucional imediata, e não inteligibilidade histórica. Essa cenografia pode ser facilmente identificada com a crescente valorização da chamada “extroversão” de acervos. Exposições, plataformas digitais e produtos institucionais passam a orientar a própria constituição dos conjuntos documentais. A difusão, que deveria resultar de um sistema documental previamente estruturado, converte-se em finalidade inicial do projeto. Expor passa a preceder preservar — inversão que desloca o arquivo de sua função probatória e epistemológica para uma função predominantemente comunicacional (Rockembach, 2015).

Do ponto de vista historiográfico, essa inversão implica risco significativo. Como argumenta Ricoeur (2007), a narrativa histórica depende da mediação crítica da prova documental: quando a narrativa antecede a documentação, o passado deixa de ser interpretado a partir das evidências e passa a ser moldado por expectativas presentes. O que passa a ocorrer é uma construção muitas vezes, inverossímil.

Nesse cenário, o arquivo corre o risco de converter-se em vitrine narrativa — visualmente coerente, institucionalmente eficaz, mas metodologicamente fragilizada. A documentação deixa de operar como evidência estruturada e passa a funcionar como ilustração de narrativas previamente definidas. A crítica aqui desenvolvida não se dirige à existência dos Centros de Memória ou às práticas de difusão cultural. Ao contrário, reconhece sua importância social. O problema emerge quando tais iniciativas reivindicam estatuto arquivístico sem respeitar os fundamentos metodológicos que sustentam a disciplina. Arquivo, memória e comunicação não competem entre si: operam em planos distintos e complementares.

A análise desse percurso permite compreender que os equívocos contemporâneos não resultam apenas de desconhecimento técnico individual, mas de uma transformação histórica do campo profissional. A separação progressiva entre historiadores e práticas documentais, somada à expansão do mercado de Memória Institucional, produziu condições para a emergência de projetos que mobilizam linguagem histórica sem necessariamente operar segundo seus fundamentos metodológicos.

## 2 Que Centro é este? Uma nota metodológica

Os Centros de Documentação (CEDOC) distinguem-se das bibliotecas e dos arquivos por sua natureza híbrida. Essa distinção não é meramente tipológica, mas fundamental para compreender os equívocos conceituais discutidos ao longo deste artigo. Embora possam reunir material bibliográfico, este se restringe à temática de especialização do Centro, coexistindo com conjuntos documentais de diferentes naturezas e suportes, frequentemente compostos por originais ou reproduções de fundos arquivísticos. Sua constituição exige, portanto, o diálogo entre metodologias provenientes da Arquivologia, da História, da Biblioteconomia e da Museologia, uma vez que operam com documentação textual, iconográfica, audiovisual e hemerográfica.

Diferentemente dos arquivos, cuja organização deriva das funções institucionais que produziram os documentos, o CEDOC organiza conjuntos informacionais orientados pelo tema ou área de conhecimento, tendo como finalidade principal o apoio à pesquisa acadêmica ou institucional. Seu papel não é substituir a gestão arquivística nem a custódia de arquivos permanentes, que permanecem vinculados a funções administrativas, jurídicas e probatórias. Exemplos de CEDOC podem ser os de canais de televisão (Rede Globo, TV Cultura, Rede Record), jornais (Folha de São Paulo, Estadão), entre outros.

Quando incorpora explicitamente a dimensão narrativa e interpretativa do passado institucional, o Centro de Documentação pode assumir a configuração de um **Centro de Documentação e Memória (CDM)**. Nesse caso, além do acesso à informação, passa a desenvolver ações de valorização da Memória Institucional, como Projetos de História Oral, exposições e iniciativas de difusão cultural, sem que isso altere a natureza arquivística dos documentos preservados. Este é o melhor exemplo dos Centros de Documentação surgido em espaços universitários e de movimentos sociais nos anos 1980/1990.

Já o **Centro de Documentação, Referência e Memória** ou simplesmente **Centro de Referência e Memória** caracteriza-se pela centralidade do serviço informacional e da mediação com o público. Mais do que custodiar conjuntos documentais, organiza e articula diferentes fontes e suportes sobre determinado tema ou área, funcionando como polo de convergência informacional destinado a facilitar o acesso e a pesquisa. Sua ênfase recai na orientação e na disseminação do conhecimento, e não na preservação orgânica de fundos documentais.

Assim, embora compartilhem práticas e suportes semelhantes, CEDOC, CDM e Centros de Referência distinguem-se por suas finalidades: o primeiro orienta-se pelo apoio à pesquisa temática, o segundo agrega a construção e difusão da Memória Institucional e o terceiro privilegia a mediação informacional e o acesso à produção de conhecimento por meio de acesso à informações contidas em documentos sob sua custódia, ou indicar ao usuário/pesquisador locais onde tais informações podem ser encontradas.

Por sua diversidade de suportes e origens os documentos pertencentes à tais centros recebem tratamento de acordo com orientações que chegam da arquivística, biblioteconomia, museologia e o que determina sua formação no geral é o princípio dos fundos documentais, que fornecem o indicativo para a formação de coleções e o tratamento técnico documental decorrente.

### **3 O arquivo como infraestrutura de inteligibilidade histórica**

O arquivo não pode ser compreendido como simples repositório de documentos antigos nem como etapa final de processos memoriais. Ele constitui uma infraestrutura de inteligibilidade histórica: o conjunto de condições materiais e metodológicas que torna possível transformar vestígios do passado em evidência interpretável. Como observa Paul Veyne (1998), os fatos históricos não existem como dados imediatos, tornando-se inteligíveis apenas quando inseridos em sistemas de relações que lhes conferem coerência explicativa. O arquivo participa diretamente dessa condição ao preservar não apenas documentos isolados, mas as relações que permitem compreender por que foram produzidos e como se articulam entre si.

Nesse sentido, os princípios arquivísticos da proveniência e da organicidade assumem caráter epistemológico. A proveniência mantém os documentos vinculados à entidade produtora, preservando os contextos institucionais e funcionais de sua criação; a organicidade refere-se às relações internas estabelecidas entre os documentos ao longo das atividades institucionais, configurando sistemas documentais que refletem práticas sociais concretas (Rousseau; Couture, 1998; Thomassen, 2006).

Tais princípios distinguem o arquivo das coleções organizadas retrospectivamente. Enquanto estas se estruturam por critérios temáticos ou interpretativos posteriores, o arquivo preserva vínculos anteriores à narrativa histórica,

permitindo ao historiador reconstruir processos sociais sem projetar sentidos alheios aos documentos. A historicidade do arquivo não resulta de atribuição posterior, mas de seu próprio percurso documental: documentos tornam-se permanentes não por envelhecimento ou representatividade simbólica, e sim por terem sido submetidos a processos contínuos de produção, uso, avaliação e preservação no interior das funções institucionais que lhes deram origem (Bernardes, 1998; Santos, 2007).

Essa distinção torna-se particularmente relevante diante da expansão contemporânea dos Projetos de Memória Institucional. Quando conjuntos documentais são reorganizados retrospectivamente para compor o que se denomina “arquivo histórico”, produz-se um deslocamento conceitual profundo: a historicidade deixa de resultar do processo documental e passa a ser atribuída por decisão narrativa.

Do ponto de vista arquivístico, tal operação configura ruptura metodológica. O arquivo permanente não constitui categoria simbólica nem dispositivo comemorativo, mas resultado do ciclo documental e da avaliação arquivística que define quais documentos mantêm valor probatório, administrativo ou histórico duradouro. Conforme estabelece a tradição arquivística contemporânea, não se “cria” um arquivo histórico; reconhece-se a permanência documental decorrente de processos institucionais efetivamente ocorridos (Arquivo Nacional, 2005; Silva, 2009).

Em termos sintéticos, o Projeto de Memória Institucional corresponde ao conjunto de ações voltadas ao registro, interpretação e difusão da trajetória histórica de uma instituição, mediante a reunião e disponibilização de informações e fontes documentais produzidas em suas atividades, independentemente do suporte — textual, fotográfico, audiovisual ou sonoro. Diferencia-se da Gestão Arquivística, cuja finalidade é o tratamento técnico dos documentos ao longo de seu ciclo de vida. A Memória Institucional opera, assim, em nível interpretativo e comunicacional, mobilizando documentos previamente preservados como base para a construção e socialização de narrativas históricas e identitárias.

A confusão entre Arquivo e Memória Institucional produz efeitos que ultrapassam o plano terminológico. Quando documentos são reorganizados segundo narrativas identitárias previamente estabelecidas, rompe-se a relação entre evidência e contexto: a documentação passa a confirmar uma história já escrita, em vez de constituir a base crítica a partir da qual ela pode ser investigada. Ricoeur (2007) demonstra que a escrita da história depende da mediação da prova documental, responsável por impor limites à

imaginação narrativa. O arquivo atua, assim, como instância de resistência, preservando aquilo que não se ajusta plenamente às narrativas estabilizadas e mantendo visíveis contradições, lacunas e conflitos próprios da experiência histórica.

É essa resistência documental que distingue o arquivo das práticas memoriais. A Memória Institucional tende à coerência e à continuidade simbólica: o arquivo preserva também a descontinuidade. A memória organiza pertencimento: o arquivo conserva complexidade. A gestão documental recoloca essa distinção em seu eixo ao lembrar que permanência não resulta de escolha estética nem de decisão comemorativa, mas de avaliação fundada em funções institucionais, responsabilidades legais e critérios técnicos consolidados — condição que assegura a continuidade das relações documentais necessárias à interpretação histórica futura.

Responder, portanto, à pergunta que atravessa este artigo — pode-se construir um arquivo histórico? — exige precisão conceitual. Podem-se construir centros de memória, coleções documentais, exposições institucionais e narrativas identitárias, o que **não** se constrói retrospectivamente é o arquivo enquanto estrutura documental orgânica.

O arquivo permanente não celebra o passado: ele assegura que o passado permaneça compreensível. Acrescenta-se a esse cenário um equívoco recorrente: muitos dos chamados “arquivos históricos” institucionais resultam de seleções retrospectivas e subjetivas, frequentemente orientadas por percepções externas à dinâmica documental da própria instituição. Tais iniciativas aproximam-se mais do colecionismo documental do que da prática arquivística. O colecionismo seleciona objetos considerados representativos; o arquivo preserva relações documentais produzidas no exercício das funções institucionais. A diferença não é apenas terminológica, mas metodológica: o colecionismo opera por afinidade interpretativa, enquanto a Arquivística se fundamenta na preservação do contexto de produção documental.

Importa lembrar que a teoria arquivística não reconhece as categorias “arquivo histórico” ou “arquivo morto”. No âmbito da gestão documental, os documentos são compreendidos segundo o ciclo documental — idades corrente, intermediária e permanente — definido por critérios administrativos, legais e históricos. O arquivo permanente constitui a instância legítima de guarda definitiva e não pode ser substituído por categorias narrativas posteriores. A expressão “arquivo morto”, por sua vez, permanece apenas como denominação corrente destituída de fundamento técnico.

A adoção dessas categorias imprecisas produz efeitos práticos relevantes. Intervenções como recondicionamentos indiscriminados, higienizações massivas, digitalizações em larga escala ou tentativas de identificação documental realizadas sobre conjuntos organizados a partir de premissas equivocadas frequentemente consomem recursos tecnológicos, financeiros e humanos sem produzir efetivo ganho arquivístico. A tecnologia amplia o acesso, mas não corrige erros metodológicos: aplicada a massas documentais sem organicidade reconhecida, apenas amplia a circulação da desordem.

Nesse contexto, surge ainda outro deslizamento conceitual recorrente: a confusão entre metodologias historiográficas consolidadas — como História Oral e História de Vida — e práticas contemporâneas de *storytelling* institucional. Embora ambas utilizem a narrativa, seus fundamentos são distintos. A História Oral pode constituir **metodologia** de pesquisa, **fonte documental** ou **técnica** de produção e tratamento de depoimentos, conforme seu uso investigativo. O *storytelling*, por sua vez, integra estratégias comunicacionais voltadas à construção de identidade e engajamento institucional. Substituir uma pela outra desloca a produção do conhecimento histórico para o campo da comunicação narrativa, enfraquecendo seu estatuto metodológico.

Dessa forma, reafirma-se que Projetos de Memória Institucional somente alcançam consistência quando reconhecem a complementaridade — e não a substituição — entre gestão documental, arquivo permanente, pesquisa histórica e mediação cultural. A Memória Institucional nasce da interpretação responsável de documentação preservada com método: quando a narrativa passa a orientar a própria constituição documental, o passado deixa de ser investigado e passa a ser produzido retrospectivamente.

Tal constatação reforça o argumento central deste artigo: a preservação documental não constitui etapa posterior da história institucional, mas condição de possibilidade para que ela exista sem precisar ser inventada. Somente a partir de uma preservação metodicamente estruturada a Memória Institucional pode operar como interpretação responsável da experiência histórica: quando a narrativa passa a orientar a organização documental, o processo se inverte, e o passado deixa de ser compreendido a partir das evidências para ser moldado pelas expectativas do presente — momento em que se ultrapassa o campo da história e se adentra o da ficção. Os territórios fronteiriços entre História, Memória e Arquivo tornam-se, então, movediços não por indefinição conceitual, mas porque sua distinção exige vigilância metodológica permanente. Não se trata de negar a legitimidade dos projetos de memória institucional, mas de distinguir

claramente Memória Social, Memória Institucional, Memória Organizacional e Arquivo, pois sua confusão não produz apenas imprecisão conceitual: compromete as próprias condições epistemológicas que permitem ao passado existir como evidência e não apenas como narrativa plausível.

#### **4 Memória institucional como prática estratégica: identidade, imagem e capital intelectual**

Reconhecer esses riscos não implica rejeitar a memória institucional, mas redefinir suas condições de legitimidade. Se, por um lado, este artigo evidencia os riscos decorrentes da confusão entre Memória, Arquivo e narrativa institucional, por outro, torna-se igualmente necessário reconhecer que Projetos de Memória Institucional, quando conceitualmente bem fundamentados e metodologicamente estruturados, desempenham papel estratégico relevante nas organizações contemporâneas. A crítica aos usos equivocados da Memória não implica negar sua importância, mas delimitar as condições sob as quais ela pode operar de forma consistente e socialmente significativa.

A Memória Institucional constitui um dos principais dispositivos por meio dos quais organizações elaboram reflexivamente sua própria trajetória. Diferentemente da Memória Social — que emerge de processos coletivos amplos —, ela resulta de práticas conscientes de interpretação do passado organizacional, voltadas à construção de continuidade simbólica, reconhecimento interno e posicionamento público. Nesse sentido, a Memória Institucional não se limita à preservação retrospectiva de acontecimentos, mas atua como instrumento de mediação entre experiência acumulada, cultura organizacional e projeção futura.

Quando estruturada sobre bases documentais consistentes, a Memória Institucional contribui diretamente para a consolidação da identidade organizacional. Identidade não se confunde com imagem pública imediata, mas corresponde ao conjunto de valores, práticas e trajetórias historicamente sedimentadas que orientam a atuação institucional ao longo do tempo. Projetos de Memória tornam visíveis essas continuidades ao evidenciar processos, escolhas e transformações que constituem a singularidade histórica da organização.

Nesse contexto, a distinção entre Identidade e Imagem torna-se central. A Imagem Institucional refere-se à percepção construída externamente, frequentemente associada a

estratégias comunicacionais e posicionamento de marca; a Identidade, por sua vez, corresponde a uma dimensão mais profunda, vinculada à experiência histórica efetivamente vivida. Projetos de Memória Institucional bem conduzidos operam justamente na articulação entre essas dimensões, impedindo que a Comunicação Institucional se dissocie da trajetória documental que sustenta sua legitimidade.

A Memória Institucional atua, ainda, como mecanismo de valorização do Capital Intelectual. Experiências acumuladas, práticas profissionais, soluções desenvolvidas ao longo do tempo e saberes tácitos incorporados às rotinas organizacionais constituem patrimônio imaterial frequentemente invisível nos sistemas administrativos convencionais. Ao registrar e interpretar essas experiências, projetos de memória preservam conhecimentos estratégicos, fortalecem processos de aprendizagem organizacional e ampliam a capacidade reflexiva das instituições.

Essa dimensão aproxima a Memória Institucional da Memória Organizacional, sobretudo no que se refere à retenção e circulação do conhecimento. Contudo, enquanto a Memória Organizacional tende a privilegiar a eficiência operacional e a continuidade funcional, a Memória Institucional acrescenta uma camada interpretativa capaz de atribuir sentido histórico às práticas institucionais. Ambas são complementares, desde que não sejam confundidas com o arquivo enquanto estrutura documental.

É justamente essa distinção que garante a consistência dos Projetos de Memória. A Memória Institucional não substitui a gestão documental nem produz arquivos retrospectivamente. Ela interpreta documentação previamente preservada segundo princípios arquivísticos, transformando evidências em narrativas contextualizadas. Quando essa ordem é respeitada, o Projeto de Memória fortalece simultaneamente a identidade institucional, a transparência organizacional e a Responsabilidade Histórica<sup>4</sup>.

Por outro lado, quando projetos memoriais buscam constituir artificialmente “arquivos históricos”, instaura-se uma inversão metodológica que compromete tanto o trabalho arquivístico quanto a própria memória institucional. A narrativa deixa de emergir da documentação e passa a orientar sua seleção, fragilizando a credibilidade histórica do projeto e reduzindo sua dimensão estratégica à mera operação simbólica.

---

<sup>4</sup> Para efeitos deste artigo, a Responsabilidade Histórica serve para designar o reconhecimento, por parte das organizações, de seu papel histórico perante a sociedade e as gerações futuras, expresso por meio de ações de preservação e conservação de seus patrimônios culturais, documental, técnico e de capital intelectual. Materializa-se na adoção de políticas consistentes de gestão documental e memória institucional, orientadas à preservação da informação, ao fortalecimento da cultura organizacional e à continuidade de sua identidade ao longo do tempo.

Projetos de Memória Institucional bem estruturados não se limitam a celebrar trajetórias: permitem às organizações compreender seus processos históricos, reconhecer continuidades e rupturas e transformar a experiência acumulada em recurso reflexivo para a tomada de decisão. Nessa perspectiva, a Memória Institucional não é ornamento narrativo, mas instrumento de gestão cultural e intelectual, desde que construída em diálogo permanente com a gestão documental, a pesquisa histórica e os fundamentos arquivísticos.

Assim compreendida, a Memória Institucional não compete com o Arquivo, mas dele depende: o arquivo preserva evidências; a memória interpreta significados; a organização, nesse diálogo, reconhece a historicidade de suas próprias práticas.

A valorização do Capital Intelectual por meio de Projetos de Memória Institucional abre ainda outra dimensão, ao articular-se com práticas de Gestão do Conhecimento. Fundamentada em bases documentais consistentes, a memória institucional favorece a circulação qualificada da informação e transforma experiências acumuladas em conhecimento compartilhável e socialmente reutilizável. O trabalho com memória deixa, então, de operar apenas no plano simbólico e passa a contribuir diretamente para aprendizagem institucional, inovação organizacional e consolidação de saberes profissionais.

A relação entre Memória e Gestão do Conhecimento torna-se particularmente evidente quando Projetos de Memória Institucional identificam, registram e contextualizam práticas, soluções e modelos de ação desenvolvidos ao longo da trajetória institucional. Ao preservar essas experiências, não apenas se retém informação, mas se criam condições para sua reinterpretação e atualização contínua, favorecendo a produção de novos conhecimentos e o aprimoramento das práticas organizacionais. Diferentemente de abordagens meramente comemorativas, tais iniciativas contribuem para reter, preservar e difundir modelos institucionais, fortalecendo a continuidade organizacional sem romper com os fundamentos metodológicos da preservação documental.

Nesse contexto, os Centros de Documentação assumem papel decisivo. O cumprimento adequado de suas funções exige definição clara de linhas de acervo e critérios de incorporação documental; sua ausência tende a converter esses espaços em repositórios indistintos — verdadeiros gabinetes de curiosidades — onde documentos e objetos são acumulados segundo critérios subjetivos ou circunstanciais, comprometendo sua inteligibilidade histórica e documental.

A constituição desses acervos deve respeitar as especificidades dos diferentes suportes e campos disciplinares envolvidos. Documentos arquivísticos, materiais bibliográficos, objetos museológicos, registros audiovisuais e fontes orais requerem procedimentos técnicos próprios, orientados por normas consolidadas da Arquivística, da Biblioteconomia, da Museologia e da História. A interdisciplinaridade é característica constitutiva desses espaços, mas não autoriza a criação de categorias híbridas ou intervenções técnico-documentais desprovidas de fundamento metodológico.

A integração entre áreas ocorre pela aplicação coordenada de métodos reconhecidos — nunca pela invenção de classificações ou práticas alheias aos campos profissionais que sustentam a organização documental. É o respeito a esses referenciais cenográficos que impede que centros de documentação e memória se afastem de sua função científica e institucional, assegurando que a preservação do passado contribua para a produção de conhecimento e não para a simples acumulação indiscriminada de materiais.

## **5 Considerações finais**

Afinal, pode-se construir um “arquivo histórico”?

A questão que atravessa este artigo não conduz a uma resposta meramente terminológica, mas a uma tomada de posição metodológica. O debate contemporâneo em torno das relações entre Arquivo, Memória e prática historiográfica revela menos um conflito entre campos do que a necessidade de compreender seus regimes próprios de funcionamento. Arquivos não emergem da vontade de narrar o passado, mas das condições documentais que tornam possível interrogá-lo. A historicidade do arquivo não é atribuída retrospectivamente: ela se produz no próprio fluxo das atividades institucionais, acompanhada pela gestão documental e reconhecida pela avaliação arquivística.

Distinguir Arquivo, Memória Institucional e Memória Organizacional não significa estabelecer hierarquias, mas preservar funções complementares. O arquivo mantém as relações documentais que sustentam a prova e a crítica histórica; a memória interpreta experiências e produz sentidos compartilháveis; a história problematiza essas interpretações à luz das evidências disponíveis. Quando tais regimes se confundem, a narrativa deixa de nascer dos documentos e passa a orientar sua seleção, deslocando o passado do campo da investigação para o da confirmação simbólica.

Nesse sentido, o trabalho com projetos de memória institucional não consiste em ajustar retrospectivamente a documentação disponível às expectativas narrativas previamente definidas. É a documentação existente — produzida no curso das atividades institucionais — que deve orientar as perguntas, os recortes e as possibilidades interpretativas. Quando se tenta fazer caber o projeto naquilo que os documentos não sustentam, produz-se uma inversão metodológica que compromete simultaneamente o arquivo e a própria narrativa histórica.

Conjuntos formados apenas por objetos antigos, colecionismos ocasionais ou materiais desvinculados de contextos funcionais não ampliam a inteligibilidade histórica: apenas simulam passado. Forçar coerência histórica onde não há relações documentais equivale a substituir investigação por construção narrativa. A historiografia exige outro tipo de operação intelectual, fundada na crítica das fontes e na preservação de seus contextos de produção. Por essa razão, projetos de memória institucional demandam dos profissionais envolvidos rigor metodológico e domínio técnico capazes de resistir à tentação da ornamentação narrativa ou da produção de “perfumarias” institucionais. A responsabilidade do historiador, nesse campo, não é tornar o passado mais atraente, mas preservá-lo intelectualmente honesto — mesmo quando isso significa reconhecer limites, lacunas ou silêncios documentais.

Nesse cenário, o desafio contemporâneo não reside na expansão dos projetos de memória, mas na clareza metodológica que orienta sua construção. Projetos de Memória Institucional tornam-se social e estrategicamente relevantes quando reconhecem que não produzem arquivos, mas operam sobre documentação previamente preservada. É dessa anterioridade documental que deriva sua legitimidade histórica e sua capacidade de contribuir para identidade institucional, valorização do capital intelectual e circulação qualificada do conhecimento.

Para aqueles que ingressam nesse campo — já marcado por longa trajetória intelectual e profissional — a principal lição talvez seja simples e exigente: preservar não é ilustrar narrativas, mas manter abertas as condições de interpretação futura. O arquivo não organiza lembranças; ele conserva relações. A memória não substitui o documento; ela o interpreta. E a história permanece possível apenas enquanto essa distinção se mantém operante.

Os territórios entre Arquivo, Memória e História permanecem movediços não por indefinição conceitual, mas porque exigem vigilância metodológica constante. É nessa

tensão — produtiva e inevitável — que se sustenta a inteligibilidade histórica. Em tempos de intensa valorização pública do passado, reafirmar essa distinção não restringe a memória: ao contrário, garante que ela possa existir sem precisar reinventar aquilo que os documentos ainda são capazes de dizer.

### Referências

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

BERNARDES, Ieda Pimenta. *Gestão documental aplicada*. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida. Arquivos pessoais e memória social. *Revista do Arquivo Público Mineiro*, Belo Horizonte, v. 35, n. 2, p. 15-28, 1999.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida; GOULART, Silvana. *Centros de documentação e pesquisa: reflexões sobre uma experiência*. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2003.

COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. *Memória institucional: construção conceitual e possibilidades analíticas*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

GONDAR, Jô; DODEBEI, Vera (org.). *O que é memória social?* Rio de Janeiro: Contra Capa, 2005.

HALBWACHS, Maurice. *A memória coletiva*. São Paulo: Centauro, 2006.

HEYMAN, Luciana Quillet. *O lugar do arquivo: a construção institucional da memória*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

JAPIASSU, Rodrigo Costa. *Usos e apropriações da memória: documentos arquivísticos em centros de memória do Judiciário Federal brasileiro*. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) — Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

JARDIM, José Maria. A invenção da memória nos arquivos públicos. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 195-203, 1995.

LE GOFF, Jacques. *História e memória*. 4. ed. Campinas: UNICAMP, 1996.

MIRANDA, Marcos Luiz Cavalcanti de. *Arquivos, memória e cidadania no Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

OLIVEIRA, Carmen Irene Correia de. Memória e identidade institucional: um estudo de caso. *Vivência*, Natal, v. 34, p. 91-111, 2008.

OLIVEIRA, Eliane Braga de. *O conceito de memória na Ciência da Informação: análise da produção científica*. 2010. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

POLLAK, Michael. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

RICOEUR, Paul. *A memória, a história, o esquecimento*. Campinas, SP: UNICAMP, 2007.

ROCKEMBACH, Moisés. *Difusão em arquivos: fundamentos e práticas contemporâneas*. Porto Alegre: UFRGS, 2015.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. *Gestão de documentos: uma abordagem arquivística*. Brasília: Thesaurus, 2007.

SILVA, Armando Malheiro da et al. *Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação*. Porto: Afrontamento, 2009.

THOMASSEN, Theo. A arquivística entre tradição e inovação. *Arquivo & Administração*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 5-25, 2006.

VEYNE, Paul. *Como se escreve a história*. Brasília: Editora UnB, 1998.

VOM SIMSON, Olga Rodrigues de Moraes. *Centros de memória e documentação: perspectivas e desafios*. Campinas: UNICAMP, 1998.

#### Contribuição dos Autores

- **Conceituação:** Eliana Almeida de Souza Rezende.
- **Metodologia:** Eliana Almeida de Souza Rezende.
- **Redação – Rascunho original:** Eliana Almeida de Souza Rezende.
- **Redação – Revisão e edição:** Eliana Almeida de Souza Rezende.

#### Conflito de Interesse

Não houve conflito de interesse.

#### Avaliação por pares

Avaliação duplo-cega, fechada.

#### Utilização de Inteligência Artificial Generativa

Utilizou ferramenta ChatGPT 5.2.

**Recebido em:** 24/02/2026

**Aprovado em:** 11/06/2026

**Publicado em:** 12/06/2026